

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Návrh a vytvoření nového e-shopu jako inovačního projektu ve firmě Makra Didakta s.r.o.

Design and Creation of a New E-shop as an Innovative Project in the Company Makra Didakta s.r.o.

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

STUDIJNÍ OBOR

-

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. Jan Procházka, Ph.D.

ŠPICL

MARTIN

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Špicl** Jméno: **Martin** Osobní číslo: **469457**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Návrh a vytvoření nového e-shopu jako inovačního projektu ve firmě Makra Didakta s.r.o.

Název diplomové práce anglicky:

Design and Creation of a New E-shop as an Innovative Project in the Company Makra Didakta s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Cílem DP je analýza e-shopu vybrané firmy a návrh na vylepšení, a navržení projektu pro zavedení této inovace. Diplomová práce bude sloužit jako projektová dokumentace pro vytváření nového e-shopu.

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2499-2.
FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2010. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3293-0.
MÁČE, Miroslav, 2005. Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití. Praha: Grada. ISBN 80-247-1557-0
ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. Jan Procházka, Ph.D., institut ekonomických studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021** Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

Mgr. Jan Procházka, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

ŠPICL, Martin. *Návrh a vytvoření nového e-shopu jako inovačního projektu ve firmě Makra Didakta s.r.o.* Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 29. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval panu Mgr. Janu Procházkovi, Ph.D. za ochotu a cenné rady při vedení mé diplomové práce. Poděkování také patří vedení společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o. za možnost použití interních dokumentů, a především jména společnosti pro vypracování obsahu této závěrečné práce.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je teoretické vymezení pojmu inovace, zmapování postupů projektového řízení a metod situační analýzy podniku. Tyto znalosti budou následně využity pro situační analýzu společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o. a naplňování reálného projektu. Praktická část diplomové práce bude využita jako obsahový podklad při implementaci inovačního projektu v podniku MAKRA DIDAKTA s.r.o.

Klíčová slova

Inovace, Projektové řízení, Inovační projekt, Situační analýza, Inovační management, Plánování, Internetový obchod, Iniclace, Realizace, Zakoččení projektu, Projekt, SWOT, Porter, WBS, Plánování rozpočtu, Plánování času, Řízení rizik, Plánování komunikace, PEST analýza

Abstract

The aim of the diploma thesis is a theoretical definition of the concept of innovation, mapping of project management procedures and methods of situational analysis. This knowledge will then be used for situation analysis of MAKRA DIDAKTA s.r.o. company and for planning a real project. The practical part of the diploma thesis will be used as a content basis in the implementation of an innovation project in the company MAKRA DIDAKTA s.r.o.

Key words

Innovation, Project management, Innovation project, Situation analysis, Innovation management, Planning, E-commerce, Initiation, Implementation, Project completion, Project, SWOT, Porter, WBS, Budget planning, Time planning, Risk management, Communication planning, PEST analysis

Obsah

1 Úvod	5
TEORETICKÁ ČÁST	6
2 INOVACE	7
2.1 Teoretické vymezení pojmu	7
2.2 Druhy inovací	8
2.3 Zavádění inovace v podniku	11
3 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	13
3.1 Co je projektový management?	13
3.2 Fáze projektu a jejich řízení	14
3.3 Iniciace projektu	14
3.4 Plánování projektu	18
3.4.1 Rozsah projektu	18
3.4.2 Časové plánování	19
3.4.3 Řízení financí a rozpočet	20
3.4.4 Řízení rizik	21
3.4.5 Další oblasti plánování	23
3.5 Realizace projektu	24
3.6 Ukončení a vyhodnocení projektu	25
4 METODY SITUAČNÍ ANALÝZY	27
4.1 Analýza vnějšího prostředí	27
4.1.1 PEST analýza	28
4.1.2 Porterova analýza	29
4.2 SWOT analýza	30
4.3 Analýza vnitřního prostředí	31
4.3.1 Technika SAP	32
4.3.2 McKinseyho model 7S	32

PRAKTICKÁ ČÁST	34
5 Metodologie praktické části	35
6 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI MAKRA DIDAKTA S.R.O.....	36
6.1 Představení společnosti	36
6.2 Analýza vnějšího prostředí	38
6.2.1 PEST analýza	38
6.2.2 Porterova analýza	42
6.2.3 SWOT analýza (OT).....	44
6.3 Analýza vnitřního prostředí	46
6.3.1 SWOT analýza (SW).....	46
6.3.2 Technika SAP.....	48
6.3.3 McKinseyho model 7S.....	50
7 VYTVOŘENÍ INOVAČNÍHO PROJEKTU	53
7.1 Iniciační fáze projektu.....	53
7.1.1 Analýza stávající situace	53
7.2 Zahájení projektu.....	56
7.3 Plánování projektu	59
7.3.1 Popis jednotlivých výstupů	59
7.3.2 Přidělení odpovědnosti.....	64
7.3.3 Časové plánování.....	66
7.3.4 Plánování zdrojů.....	69
7.3.5 Řízení rizik projektu.....	70
7.3.6 Plánování komunikace.....	75
7.4 Realizace projektu	78
7.5 Ukončení a vyhodnocení projektu	81
8 Závěr	87
9 Seznam použité literatury	88
10 Seznam obrázků.....	91
11 Seznam tabulek.....	92
12 Seznam grafů	93
13 Seznam příloh.....	94

1 Úvod

Již od dob, kdy mezi lidmi začalo docházet ke směně statků a objevily se první kořeny obchodování, se začínají rodit první primitivní formy tržních subjektů. Přirozená soutěživost lidí společně s touhou po zisku a určité formě úspěchu s sebou přinesly základy konkurenčního boje. Ten se během tisíciletí obchodování přetransformoval ze zanedbatelných příměstských sporů trhovců až po neúprosné boje globálních tržních lídrů. Vidina lukrativních nabídek a možnosti získání velkých obnosů peněz mnohdy vedou dnešní firmy až k zoufalým pokusům o získání konkurenční výhody nad svými obchodními protějšky. Jedním z kroků pro udržení stabilní konkurenceschopnosti je neustálý pokrok v oblasti nabízených služeb a produktů. Neustálý přísun nových znalostí společně s pokrokem v oblasti technologií umožňuje firmám neustále rozvíjet své know-how a držet krok se svými soupeři. Jednou z podmínek pro efektivní implementaci změn do firemních procesů je neustálý přísun kvalitních informací, a především schopnost tyto informace zpracovat a využít ve svůj prospěch. Zavádění těchto změn můžeme také nazvat pojmem inovace.

V dnešní nelehké době je na proces inovace nahlíženo jako na jeden z klíčů k úspěšnému byznysu. S příchodem globální pandemie COVID-19 se osvědčené aktivity společností staly bezvýznamnými. Firmy, které se nedokázaly odpoutat od svých zaběhlých metod a přizpůsobit se aktuální situaci, jsou dříve nebo později odkázány k záhubě. Nemožnost osobního kontaktu lidí přesouvá veškerý obchodní styk do prostředí internetu. Tento fakt vyvolává u spousty obchodních subjektů potřebu renovace svého internetového portfolia, či úplný přesun z off-line prostředí do virtuálního světa. Společnosti, které dosud zanedbávali správu svých internetových stránek, nyní čelí inovační výzvě. Příkladem je i společnost MAKRA DIDAKTA s.r.o., která se doposud soustředila výhradně na osobní styk se zákazníky a nabídka služeb a výrobků v on-line prostředí sice existovala, ale nebyla jí věnována dostatečná pozornost.

Potřeba inovace v podobě nových internetových stránek společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o. se stala předlohou pro tuto diplomovou práci. Mým záměrem je nejen důkladné zmapování teorie inovačního a projektového managementu, ale především vypracování situační analýzy společnosti a vytvoření projektových podkladů pro následnou implementaci inovace v této firmě. Kromě přínosu v podobě připraveného materiálu pro tuto inovaci společnosti bych chtěl vytvořit takový dokument, který bude sloužit jako inspirace pro další malé a střední podniky, jejichž inovační kroky půjdou tímto směrem.

TEORETICKÁ ČÁST

2 INOVACE

Svět průmyslu a obchodu se stejně jako jeho okolí mění neustále se zrychlujícím tempem. V současné době jsme svědky probíhající takzvané čtvrté průmyslové revoluce, jejíž podmnožinou je i pojem Průmysl 4.0. V rámci tohoto proudu dochází k digitalizaci výrobních procesů, firmy implementují do svých závodů metody chytré výroby, pořizují moderní stroje a zavádí takzvané inteligentní továrny. Součástí tohoto přístupu je také sociální odpovědnost firem a kroky k ochraně životního prostředí. (Skalfist, a další, 2019) Kromě těchto aktivit společnosti přicházejí neustále s novými produkty či jejich vylepšeními, kterými si snaží zaujmout oko nejednoho zákazníka. Management firem zaváděním těchto změn přináší své organizaci přidanou hodnotu v podobě vylepšení konkurenční pozice, zvýšení hodnoty společnosti či modernizace dosavadních procesů. Určitý přínos pak může být viděn i v jiných oblastech podniku. Lidé poohlížející se po volné pracovní pozici dají přednost spíše společnosti, která je lídrem na trhu a prezentuje se značnou mírou inovativnosti. V takovém prostředí může potenciální zaměstnanec vidět možnost lepšího osobního růstu a určitou atraktivnost práce. Přínos v podobě konkurenční výhody můžeme vidět i na osudu některých firem, které ještě několik desítek let zpět byly jasnými lídry na trhu. Jakmile však jejich menší rivalové přišli s některými průlomovými inovacemi, zastínili tehdejší špičky v oboru svým úspěchem. Jako konkrétní příklad můžeme zmínit společnost Polaroid, která byla v druhé polovině 20. století naprostou špičkou na trhu s fotoaparáty. Jejich instantní fotoaparát, který dokázal okamžitě po vyfocení danou fotografii vytisknout, byl v této době hitem. V 70. letech přišel Polaroid s vylepšenou technologií, díky které bylo možné pořizovat fotografie v barevném provedení. Další vlnu pokroku však tato firma již promeškala. V 90. letech přišly společnosti Apple, Kodak a Olympus s prvními digitálními fotoaparáty, což přineslo úpadek slávy firmy Polaroid a její ztrátu pozice jako lídra na trhu s fotoaparáty. (Červený, 2003)

2.1 Teoretické vymezení pojmu

Nyní se dostáváme až k samotnému prameni, k teoretickému vymezení pojmu inovace. Co to tedy vlastně je? Je možné přiřadit tomuto slovu jednu konkrétní definici? Jaromír Veber ve své knize uvádí, že *„inovace neboli změna, je kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi. Tato změna může mít na organizaci pozitivní, nebo dokonce i negativní efekt.“* (Veber, 2000) Miroslav Synek ve své knize uvádí, že *„inovace jsou určitým vyvrcholením série technických, organizačních, finančních, vědeckých a obchodních činností.“* (Synek, 2007) Aby se tyto činnosti staly inovací, musí však dojít k jejich realizaci. Nejen toto, ale i další autoři vysvětlují definici inovace trochu odlišným způsobem. Literatura tedy neuvádí žádnou konkrétní definici. Na čem se ale všichni autoři shodují je, že inovace

je určitý proces změny, kterou podniky zavádí. Shodu také můžeme nalézt v názoru, že inovace nikdy nepřichází z čista jasna, ale je doprovázena konkrétním invenčním procesem. Tady bychom si měli dát pozor na rozdíl mezi inovací a invencí. Téměř shodná slova, avšak s rozdílným významem. Pod pojmem invence si můžeme představit tvůrčí přístup, který vede ke vzniku inovace. (Synek, 2007) Pokud bychom měli tento pojem vyjádřit srozumitelným synonymem, řekneme kreativita. Ta je hlavním stavebním kamenem inovace, neboť právě kreativita je oním zdrojem nových myšlenek, průlomových nápadů a návrhů změn, které se dříve nebo později promění právě v inovaci. (Franková, 2011) Kdyby se ale měl management firem spolehnout pouze na určitou dávku kreativity, velmi brzy by narazil. Společně s kreativitou je třeba brát ohled také na tvůrčí povahu, analytické myšlení či odhodlání. Právě v důsledku nedostatku odvahy realizovat nějakou změnu může často geniální a průlomová myšlenka skončit pouze ve stavu invence.

Podíváme-li se na inovace z pohledu historie, první, kdo začal inovacím v podnicích přisuzovat velkou váhu byl Josef Alois Schumpeter (1883-1950). Principem jeho smýšlení bylo, že firmy realizují dva typy zisků. První, průměrný zisk, který společnosti získávají jako odměnu za postoupené riziko, které vzniká z povahy podnikání. Druhý typ zisku nazval jako „pravý“ zisk. Toho je dosahováno pouze za předpokladu, že firmy pracují s inovacemi. Se značně širším pojetím inovací přišel na přelomu 60. let 20. století český profesor a akademik František Valenta, který se zabýval rozdělením inovací na kvalitativní řády. Podle jeho myšlenky existují inovace relativní, které představují určité změny inspirované z vnějšího okolí společnosti, a které jsou implementovány pouze do vnitřního prostředí podniku. Opakem jsou inovace absolutní, jejichž vznik má kořeny uvnitř podniku, ale následná změna se projevuje i na širší okolí firmy. Tento typ změn pak Valenta rozdělil do několika řádů podle toho, jaký přínos změna společnosti přinese. (Zuzák, 2011)

2.2 Druhy inovací

Zavádění změn v podnicích není výhradou jen pro vybrané typy podnikatelských subjektů, nýbrž s jejich zavedením může přijít v podstatě kterákoliv společnost, bez ohledu na její velikost, způsob manažerského vedení či obor podnikání. Myšlenka inovace, tedy přijít s něčím novým, co přinese společnosti určitou přidanou hodnotu, je ve všech případech naprosto totožná. Přesto se uvádí konkrétní druhy inovací, které vyžadují rozdílné postupy managementu, způsoby financování a další odlišné přístupy.

Na jaké druhy se tedy inovace dělí?

Emilie Franková ve své knize s odkazem na další autory vymezuje 3 základní páry typů inovací. Tato teorie inovace rozděluje na radikální a inkrementální, technologické a administrativní a třetím párem jsou inovace procesní a produktové. (Franková, 2011)

Jak už samotný název vypovídá, radikální inovace je takový typ změny, který je pro organizaci unikátní a ovlivňuje ji ve velkém měřítku. Unikátnost se v tomto případě vyznačuje tím, že obdobná inovace nebyla v podniku v minulosti zatím zavedena a management podniku musí takovému projektu věnovat velké množství času a úsilí. Taková inovace vyžaduje precizní plánování, jelikož svou vzácností vyjadřují pro podnik značné riziko v podobě neúspěchu. Oproti tomu inovace inkrementální ztrácí svůj status unikátnosti, a to z toho důvodu, že již byla v podniku v minulosti realizována a management tak může vycházet z předchozích zkušeností, případně se poučit ze svých předchozích chyb. U takové inovace není kladen tak vysoký nárok na management inovací a její implementace nebývá pro podnik tak časově a finančně náročná, jako je tomu v prvním případě. (Trommsdorff, a další, 2009)

Druhý pár typového rozdělení tvoří inovace technologické a administrativní. Význam těchto druhů inovací je jasný již z jejich názvu. Technologické inovace obnáší změny ve výrobních postupech, v přechodu na jiné výrobní systémy, vytváření nových produktů či úpravách stávajících, nebo v zavádění nových strojů do výroby. Jako příklad můžeme uvést následující situaci. Výrobní společnost zabývající se výrobou klimatizačních jednotek má ve svém produktovém portfoliu také protipožární klapky, jejichž uzávěr je vyráběn z nehořlavého materiálu, který má v nezpracované formě podobu velkoformátové desky o rozměrech 2,5 x 1,5 metru. Pro použití při výrobě je tento materiál nutné nařezat na menší díly s vyvrtnými otvory na uchycení táhla. Doposud výrobní proces probíhal tak, že v oddělení řezárny jeden pracovník řeže na manuální pile desky a druhý pracovník vyvrtává na stojanové vrtačce příslušené otvory. Tento proces je podpořen administrativou ze strany výrobních techniků, kteří vytváří podklady výroby, které jsou jiným administrativním pracovníkem dopraveny do příslušeného oddělení a podle kterého jsou již zmíněné desky řezány. Tato společnost přišla s technologickou inovací v podobě pořízení vodního laseru s hydraulickým ramenem, který je obsluhován pouze jedním pracovníkem. Touto změnou došlo k úspoře nákladů v podobě jednoho pracovníka a zároveň ke snížení časové náročnosti tohoto výrobního procesu. Shodou okolností, zavedení této technologické inovace s sebou přineslo i změny v administrativě společnosti, kdy proces zadávání výroby mohl upustit od zaběhlého postupu tisku výrobních dokumentů v papírové podobě a výrobní programy byly odesílány z počítačového softwaru elektronicky přímo do systému vodního laseru. Díky tomu bylo možné restrukturalizovat administrativu tohoto výrobního procesu a odpovědní lidé byli převedeni do jiných pozic podle aktuálních potřeb.

Třetím typem inovací podle Frankové jsou inovace procesní a produktové. (Franková, 2011) Toto rozdělení je často považováno za stěžejní, jak ve své knize uvádí Novák. (2017) To z toho důvodu, že toto vymezení je podnikům svou povahou nejbližší a nejlépe vystihuje konkrétní změny, které společnosti nejčastěji realizují. Produktové inovace přináší zákazníkovi určitý užitek v podobě novinky na konkrétním trhu zboží, nebo jen přináší určité vylepšení stávajícího produktu. S produktovými inovacemi se setkáváme v každodenním životě téměř neustále. Třeba v případě,

kdyjdeme po ulici a reklamní poutač na protější budově nám oznamuje, že nejmenovaný výrobce čokoládových tyčinek představuje naši oblíbenou sladkost s novou unikátní příchutí. Výroba takové tyčinky ale není jen tak. Celý proces zpracování všech surovin do finální podoby čítá obrovské množství investovaného kapitálu v podobě financí, pracovní síly nebo času. Samozřejmě cílem každé výrobní organizace je realizovat takovou výrobu s co nejnižšími náklady, proto firmy neustále přichází s novými výrobními postupy, díky kterým přetváří celý proces výroby tak, aby byl co nejvíce efektivní. Právě takové změny se nazývají procesními inovacemi.

Literatura vymezující inovační teorie popisuje i další typy inovací, než jsou ty výše zmíněné. Mezi ně mohou patřit například inovace byznys modelů, zahrnující kompletní restrukturalizaci přístupu společnosti k nabízení svých služeb. Novák uvádí příklad společnosti Avon, která v 19. století přetvořila dosud nabízené služby do formy prodeje prostřednictvím tzv. Avon Ladies. Zmínit můžeme také přístup v podobě „New Venture“ inovací, který zahrnuje přísun nového kapitálu v podobě outsourcingu¹ výrobních procesů, nebo celkové spojení dvou výrobců za účelem vytvoření nového unikátního produktu. (Novák, 2017)

I když teorie vymezuje konkrétní typy inovací, v praxi to často vypadá trochu odlišně. Ve většině případů dochází k tomu, že změna, kterou společnost vytváří například v oblasti rozšiřování produktu v podobě produktové inovace, nějakým způsobem ovlivňuje i další oblasti v organizaci. Příkladem může být již zmíněná situace s čokoládovou tyčinkou. Produktová inovace v podobě rozšíření produktu o novou příchutí bude bezpochyby znamenat i změny ve výrobních či administrativních procesech. Zároveň k zavedení nové příchutě nemusí jít u daného produktu poprvé. V tomto případě můžeme inovaci zařadit do skupiny inkrementálních změn, tedy takových, které probíhají na základě předchozích zkušeností. S kombinováním několika typu změn v organizaci souvisí pojem multidimenzionální přístup. Ten spočívá v předpokladu, že by se neměl management firmy soustředit pouze na jednorozměrné řízení inovace, tedy nemělo by docházet k řízení změny pouze v oblasti rozšiřování produktu. Mělo by tedy docházet k tomu, že manažeři odpovědní za implementaci změny budou ve svém plánování počítat i s dopadem inovace na další oblasti ve společnosti. (Franková, 2011)

¹ Outsourcing – činnost společnosti, která se (např. z ekonomického důvodu) spoléhá na příspěvek externích dodavatelů v oblasti fyzických či lidských zdrojů i přesto, že těmito zdroji sama disponuje. (Mol, 2007)

2.3 Zavádění inovace v podniku

Dosud jsme se zabývali pouze vymezením pojmu inovace. Vyčlenili jsme teoretické pojetí tohoto pojmu, dopady inovací na podniky a jejich členění. Co jsme ale zatím nezmínili je to, jak podniky s inovacemi pracují. Jak probíhá proces jejich zavádění v podniku a jak jsou řízeny managementem.

Schopnost pracovat se změnami je předností každého správného manažera. Hladké zavádění něčeho nového v podniku je klíčovým faktorem k úspěchu, a naopak nedostatečný důraz na kvalitu inovace či samotný neúspěch může společnost mnohdy přivést až k samotnému zániku. Vznik potřeby inovací s sebou přinesl také manažerský přístup zvaný Management změny. Tento přístup rozvádí změny v podniku do tří fází. Určení potřeby změny, její příprava a následná realizace, a nakonec její přijetí a stabilizace chodu podniku. (Veber, 2000)

Nejen podnikoví manažeři, ale i ostatní pracovníci by měli mít zájem na prosperitě podniku, a proto by měli být otevření myšlenkám a nápadům týkajících se zdokonalování procesů či produktů. V první fázi inovace tedy vzniká její potřeba, která musí být zaměstnanci podniku zjištěna, případně moment, kdy některý z pracovníků přijde s novou inovativní myšlenkou, ať už z pohledu zdokonalení procesu, či vytvoření nebo změna produktu samotného. Jak jsem již zmínil dříve, inovaci předchází invence, tedy přístup kreativního myšlení, pomocí jehož jsou změny vytvářeny. Pouhá kreativita však nestačí. Ruku v ruce s ní jde ochota tyto změny realizovat, ale také znalosti, které nám pomohou s plánováním procesu implementace.

Jakmile vznikne úmysl realizovat konkrétní změnu, vzniká podmět pro vytvoření inovačního projektu, který je řízen pomocí projektového managementu, a nastává proces plánování. Ten zahrnuje přípravu v oblasti plánování časového harmonogramu projektu, příprava jeho financování, čerpání lidských i materiálních zdrojů nebo analýza podnikového prostředí, či analýza proveditelnosti. Tyto a všechny další nástroje projektového managementu slouží jako nezbytné podklady pro úspěšnou realizaci projektu a celé inovace. Více k plánování projektu v další kapitole.

Třetí fází, která následuje po realizaci inovačního projektu, je proces přijetí změny. V závislosti na velikosti inovace, kterou realizujeme, můžeme vyčlenit rozsah zainteresovaných osob, které jsou danou změnou ovlivněny. Pro malé inovační projekty zejména interního charakteru je typické, že ovlivňují zejména pracovníky konkrétní společnosti, v některých případech pouze pracovníky konkrétní divize. Některé inovace, především ty produktové, jsou většinou takového rázu, že mají dopad nejen na pracovníky, ale především na zákazníka, který s produktem přijde do styku. V obou těchto případech je nezbytné jakékoli změny se zainteresovanými osobami řádně komunikovat. Zaměstnance pravidelně informovat o dění ve společnosti a provést patřičné zaškolení ohledně implementovaných změn. Zákazníka seznámit s novým produktem pomocí vytvořeného postupu marketingové komunikační

strategie, která by také měla být součástí projektového plánu. Díky těmto krokům může management zajistit, že bude inovace pozitivně přijata ze strany zainteresovaných osob.

Důležitým aspektem při zavádění inovací v podniku je samozřejmě jejich financování. U klasických nefinančních podniků je tato činnost víceméně specifickou aktivitou, neboť k ní dochází jen v momentě, kdy je třeba investovat do chodu podniku, zejména pak například do obnovy hmotného kapitálu. Ačkoli takové jednání není tak častou aktivitou, není radno ji podceňovat, neboť se v mnoha případech jedná o vložení svých prostředků do dlouhodobé investice. Proto by měly být při finančním rozhodování brány v potaz některé aspekty jako je například čas nebo riziko. (Máče, 2006)

3 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

V předchozí kapitole jsme se zabývali inovacemi, jako změnami, které jsou v podnicích implementovány. Ty ve většině případů mívají jedinečný charakter a management firem se řešením takového problému setkává úplně poprvé. Právě slovo „jedinečný“ je v tomto případě pojítkem s teoretickou definicí projektu. Podle stěžejního výkladu dle normy ISO 100006 „je projekt jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“ (Křivánek, 2019) Právě slovem jedinečný se projekt liší od procesu, který je sice aktivitou prováděnou pro dosažení předem stanoveného cíle, ale je to opakovaný nebo opakovatelný děj, který ztrácí výsadu unikátnosti.

3.1 Co je projektový management?

Historicky můžeme vznik projektového managementu datovat přibližně do 60. let minulého století. Přestože jeho kořeny sahají do dob daleko starších, kdy například generálové armád plánovali přesuny vojska a zásob, projektové řízení v ucelené podobě tak, jak ho známe dnes, datujeme až do druhé poloviny 20. století. Určitý podíl na zavedení těchto metod měl i stav po druhé světové válce nebo zahájení kosmického výzkumu světovými velmocemi USA a Sovětského svazu. V této době začaly výrobní podniky zjišťovat, že velké a rozsáhlé projekty není možné realizovat bez jakékoli předchozí přípravy a plánování. Jednodušší projekty byly však i nadále řízeny zaběhlými heuristickými přístupy. V období okolo 80. let, kdy byl již v běhu proces zavádění informačních technologií, se projektový management propsal do všech podnikových sfér v podnicích pro řízení malých i velkých projektů. Vznikaly první manažerské nástroje v podobě sofistikovaných diagramů a různé matematické modely pro plánování projektů. Tyto postupy zůstaly v relativně nepozměněné formě až do dnešní doby, přestože díky zavádění nových počítačových technologií se velká řada nástrojů začala používat v digitální podobě, což současným manažerům značně usnadňuje práci. Tento technologický pokrok si však vybírá svoji daň, kdy je ušetřený čas nahrazen stresem a vytížením ve stále se zrychlujícím tržním prostředí. (Hrazdilová-Bočková, 2016)

V dnešní době je projektový management již zaběhlou frází a jeho metody jsou používány napříč celým světem. Tento manažerský přístup však nemá jednotný výklad ani striktně dané postupy, jak k řízení projektů přistupovat. Veškeré dosud známé teorie a metodiky vychází, spíše než z vědeckých výzkumů a univerzitních studoven, z praxe nadnárodních společností, které se touto problematikou zabývají, a které v literatuře popisované postupy projektového managementu zkouší na vlastní kůži. Ačkoli se může zdát, že takový postup tvorby struktury manažerské disciplíny postrádá

určitou míru odbornosti, opak je pravdou. Právě zpětná vazba a zkušenosti aplikace metod projektového managementu v praxi jsou bohatými zdroji pro stanovení obecných standardů tohoto oboru. I přes velkou variabilitu postupů uplatňovaných napříč světem, existují konkrétní světově uznávané metodiky, které tvoří teoretickou kostru projektového managementu. Mezi nejvýznamnější patří metodika PM BOK, PRINCE2 nebo postupy zvané Individual Competence Baseline neboli ICB. Kromě toho můžeme zmínit i normy ISO, které však oproti dříve zmíněným standardům řeší problematiku jen okrajově. (Doležal, 2016)

3.2 Fáze projektu a jejich řízení

Jak již bylo zmíněno, projekt se od procesu liší tím, že disponuje konkrétním časem zahájení, a co je důležitější, je také v jistém momentě ukončen. Předpokladem unikátnosti projektu je také fakt, že ve stejné podobě již nikdy nebude realizován. Díky tomu vzniká prostor pro vymezení jeho životního cyklu, který značí jednotlivé životní etapy, kterými si každý projekt prochází. Obecně lze tyto období definovat třemi skupinami. Fáze předprojektová, která obsahuje samotnou iniciativu k tomu, aby byl projekt uskutečněn a základní definice toho, jak má projekt jako takový vypadat, jaké parametry má splňovat, a co má být jeho výsledkem. Druhou skupinou je fáze projektová, ve které jsme se posunuli k tomu, že plánujeme jednotlivé kroky, abychom projekt mohli ideálně bez jakýchkoli obtíží realizovat. Po jeho realizaci přichází na řadu ukončení projektu. Tím je zakončena projektová fáze a dostáváme se do fáze poprojektové, jejímž principem je vyhodnocení realizovaného projektu, který jehož výsledek je již znatelný a dokážeme tedy zhodnotit jeho přínosy. (Doležal, 2016)

3.3 Iniclace projektu

Iniciační fáze projektu je úplně prvotním krokem k tomu, aby mohl být projekt realizován. Jedná se zatím jen o malý zárodek finálního projektu, který má však nesmírně důležitý vliv na výslednou podobu díla. Během této fáze vzniká primární definice, proto je tento krok v životním cyklu projektu také často označován jako definice projektu. V podstatě se zde utváří komplexní genetický kód, podle kterého se pak projekt vyvíjí.

Úplně na počátku každého projektu je určitá iniciační myšlenka neboli důvod, proč je potřeba takové dílo v podniku realizovat. Iniciátorem může být právě inovace, jejíž teorii jsme probrali v první kapitole. Za rozhodnutím inovovat pak stojí invence neboli odhodlání a pozitivní přístup kinovačnímu myšlení. Mimo to se může management podniku prostřednictvím projektu snažit o naplnění strategického

záměru společnosti. V obou případech máme jasně danou příčinu, proč je pro společnost důležité projekt implementovat. Tím se nám nabízí odpověď na otázku, co je cílem projektu. Právě cíl projektu je stěžejní informací projektové definice. Správný cíl by však měl jít ruku v ruce s určitými zásadami teorie SMART. (viz. Obrázek 1)

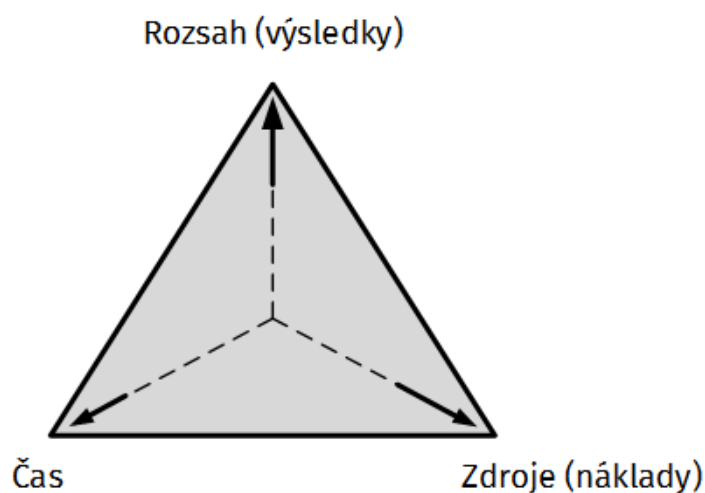


Obrázek 1 – Definice SMART cíle

Zdroj: a-v-o.cz; <https://a-v-o.cz/podnikani/cil-by-mel-byt-smart/>

Toto slovo je souborem počátečních písmen všech klíčových aspektů, kterými by měl cíl figurovat. První písmeno značí anglické slovo *specific*, což vyjadřuje konkrétnost cíle. Jde o to, že cíl by měl být jednoznačně formulován, aby bylo zamezeno, že nebude některými zainteresovanými stranami správně pochopen. Dalším faktorem je jeho měřitelnost *measurability*. Finální výstup projektu by měl disponovat jistými proměnnými, díky kterým budeme moci měřit, zda se nám podařilo cíl projektu naplnit. Anglické slovo *assignable* znamená přiřaditelnost cíle. Tím je myšleno to, aby bylo možné jasně specifikovat, kdo je odpovědný za konečné naplnění cíle. Samozřejmostí je také dosažitelnost cíle, tedy to, aby byl cíl realistický *realistic*. Tento aspekt má naprosto logické odůvodnění, tedy že se můžeme sebevíc snažit naplnit námi zvolený cíl, ale pokud nebude reálně dosažitelný, nikdy se nedočkáme úspěšného konce. Posledním faktorem SMART cíle je časové ohraničení *time-bound*, a to hlavně z toho důvodu, aby byl jasně stanovený začátek a konec projektu, který je důležitý nejen pro projektový tým z hlediska časového harmonogramu, ale také pro vlastníka či investora, kteří jsou v projektu silně zainteresováni. (Rektořík, a další, 2015) Obdobnou teorií při stanovení strategických či marketingových cílů je metoda MBO (*management by objectives*). Jejím principem je stanovení základních cílů dle čtyřech kritérií – důležitost, možnost kvantifikace, realističnost a konzistentnost. Dle stanovených cílů pak management upravuje své jednání tak, aby tyto hodnoty naplnil. (Kotler, a další, 2013)

Během vytváření globálního projektového cíle nesmíme zapomenout na obsažení tří základních elementů projektu, kterými jsou kvalita, čas a náklady. Podle teorie konzultantské společnosti Kepner-Tregoe jsou tyto tři elementy základním trojimperativem pro správnou definici projektového cíle. Z toho pak vychází i teorie týkající se tohoto trojimperativu, která je založena na vyváženosti těchto aspektů. V jednoduchosti nám tento projektový trojimperativ (viz. Obrázek 2) říká, že by všechny tyto tři složky měly obsahovat určité balanční předpoklady. Pokud bychom chtěli například snížit náklady projektu se zachováním požadované kvality, simultánně dojde k navýšení časové potřeby. Nebo pokud bychom chtěli uspořit čas zkrácením projektu se zachováním nákladové složky na stejné úrovni, nutně musí dojít ke snížení kvality projektu. (Longman, a další, 2005)



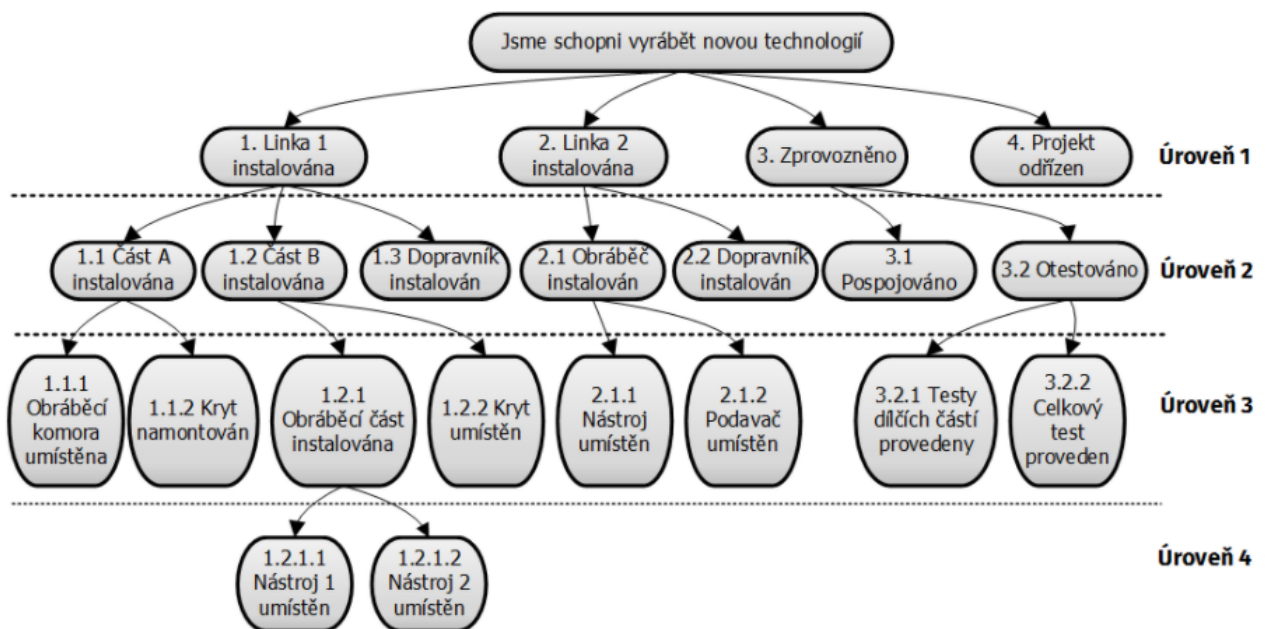
Obrázek 2 - Projektový trojimperativ

Zdroj: pmconsulting.cz; <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/trojimperativ-projektu/>

Jedním ze stěžejních výstupů iniciační fáze projektu by měla být Zakládací listina projektu. Ta je považována za zahajovací listinu jakéhokoliv projektu. Jejím obsahem by měla být především základní definice projektu, rozdělení pravomocí a odpovědností při jeho realizaci. Zároveň by mělo být obsaženo, jaké jsou klíčové podmínky pro přijatelný výstup z projektu, tedy jeho kritéria úspěšnosti. Mimo to by zde neměla chybět informace vymezující vyčlenění finančního rozpočtu či jiných zdrojů krytí. Samozřejmě nesmíme zapomenout ani na obecný časový rámec projektu nebo hlavní milníky projektu. Současně by se Zakládací listinou projektu měl vzniknout dokument Definice projektu, který obsahuje podrobný rozpis všech cílů, které by měl projekt naplnit. Tento dokument je pak stěžejní při provádění důležitých rozhodnutí ovlivňujících vývoj projektu. Tento dokument by měl v základu obsahovat především globální cíl projektu a výčet jeho podcílů. Dále pak KPI indikátory, které slouží k tomu, abychom byli schopni při vyhodnocení projektu říct, zda jsme splnili předem vytyčené

cíle. Také by neměla chybět předběžná analýza rizik, která mohou projekt během jeho životního cyklu ovlivnit. Vstupními informacemi pro analýzu rizik projektu je mimo jiné podrobný popis prostředí společnosti. V této práci budeme pracovat se situační analýzou společnosti, která nám tyto informace poskytne. (Svozilová, 2016)

Nedílnou součástí iniciační fáze je také vypracování dokumentu s názvem Work Breakdown Structure (WBS). Tento dokument obsahuje hierarchické vyobrazení všech balíčků hodnot, které dohromady tvoří celek projektu. (viz. Obrázek 3) Tyto balíčky jsou pak jednotlivými činnostmi, které musí projektový tým splnit, aby dosáhl kýženého výsledku. Teorie obsažená v metodologii PM BOK tyto pracovní balíčky definuje jako nejnižší úroveň ve WBS, kterým je možné jednotlivě přiřadit konkrétní časové a nákladové zatížení a odpovědnost jednotlivých pracovníků. (Norman, a další, 2010)



Obrázek 3 - Příklad Work Breakdown Structure (WBS)

Zdroj: pmconsulting.cz; <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/wbs/>

3.4 Plánování projektu

Veškeré informace získané v předchozí fázi iniciace byly jen holou strukturou projektu a sloužili jen jako shrnutí základních poznatků o projektu. Nyní se dostáváme do fáze plánovací, kde tyto požadavky rozpracujeme do detailního plánu. Veškeré úsilí vynaložené do této projektové fáze včetně času, který projektový tým na přípravu projektu využije, se dříve nebo později pozitivně projeví na celkový výsledek projektu. Je obecně známo, že s kvalitní přípravou v podobě důmyslně propracovaného projektového plánu lze dosáhnout lepších, nebo spíše efektivnějších výsledků. Z pohledu časového plánování mohou být odstraněny zbytečné prostoje týkající se špatných návazností aktivit, nebo zdržení při vyřizování neshod mezi jednotlivými zainteresovanými stranami. Během plánování projektu také můžeme zjistit, že se nám z finančního hlediska takový projekt vůbec nevyplatí realizovat, neboť jeho návratnost nepředpovídá vůbec pozitivní čísla, nebo že dokonce nedojde k tomu, že by se nám investiční vklad někdy navrátil. Pravdou je, že již takto zásadní zjištění by mělo být podchyceno v první iniciační fázi, ale není vyloučeno, že se nějaký zádrhel objeví až při detailním plánování. Tyto zmíněné oblasti jsou jen malým výčtem ze seznamu všech, které být do plánovacího procesu měly být zapojeny. Nyní si je všechny postupně projdeme.

3.4.1 Rozsah projektu

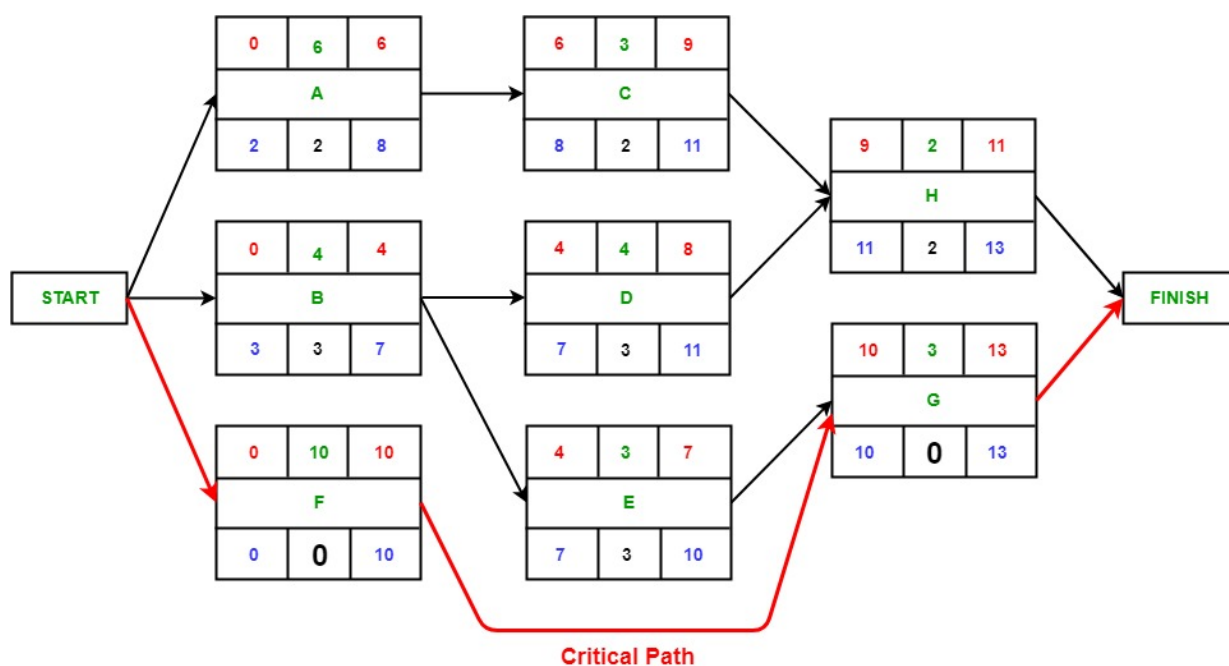
Iniciační fázi projektu jsme zakončili vytvořením hierarchické struktury zvané Work Breakdown Structure (WBS). Jak jsme řekli, jedná se o rozpad jednotlivých aktivit projektu na nejmenší balíčky, které vyjadřují stěžejní dodávky, kterým lze přiřadit časové, nákladové i odpovědnostní parametry. Právě tyto pracovní balíčky budou nejvíce diskutovány napříč celým procesem plánování projektu. V této části budeme strukturu WBS využívat asi nejvíce, neboť svou povahou dokonce samotný rozsah projektu tvoří.

V rámci této podkapitoly budeme zkoumat jednotlivé pracovní balíčky a definovat, co konkrétně znamenají. Detailně popíšeme, co je předmětem jejich dodávky nebo jaké jsou předpoklady k jejich splnění. S tím souvisí i vytvoření jednotlivých akceptačních kritérií, která vyjadřují parametry výstupů, na jejichž základě můžeme jednotlivé dodávky označit za splněné. Samozřejmě nesmíme zapomenout ani na omezení, která mohou vykonávání příslušných aktivit v určité míře ovlivnit. (Doležal, 2016)

3.4.2 Časové plánování

Jak již samotný název této podkapitoly napovídá, nyní se zaměříme na časový rozpis jednotlivých aktivit, někdy označovaný jako časový harmonogram projektu. Principem této plánovací části je využití pracovních balíčků jakožto jednotlivých dodávek vedoucích k naplnění cíle projektu a jejich uspořádání v čase. Při tomto rozvrhování harmonogramu je třeba brát zřetel na klíčové parametry časového plánování, kterými jsou zejména doba trvání jednotlivých balíčků nebo posloupnost potřebných prací a s tím spojená časová návaznost pracovních balíčků. Důležité je také vymezení hlavních milníků projektu. Ty jsou v metodice Prince2 definovány jako *„události podle harmonogramu, které označují dokončení klíčových aktivit. Může to být například dokončení pracovního balíčku, určitý krok dodávky nebo konkrétní fáze řízení. V komerčním prostředí může být dosažení milníku spouštěcím signálem pro platbu dodavateli.“* (AXELOS, 2017)

Běžnou praxí pro časové plánování je využívání nejrůznějších diagramů a grafických harmonogramů. Díky jejich grafickému vyjádření lze jednoduše vyjádřit velké množství dat a zachovat tak jejich význam. V dnešní době nejrůznějších elektronických zařízení je navíc vytváření těchto podkladů jednoduché a časově efektivnější. Navíc se k nim může management kdykoli vrátit a provést jakoukoli změnu během okamžiku. Jednotlivé diagramy od sebe lze odlišovat konkrétními prvky, které jsou v nich použité. Obecně rozlišujeme dvě skupiny diagramů. První skupinou jsou diagramy síťové, které se prezentují svou schopností zobrazit provázanost a následnosti jednotlivých aktivit. Druhou skupinou jsou takzvané Ganttovy diagramy, které jsou založeny na pásovém rozdělení aktivit zpravidla v horizontální podobě. Oproti síťovým diagramům pak u nich nemůžeme jednoznačně určit, které pracovní balíčky na sebe vzájemně navazují. Nejznámějším síťovým diagramem je diagram CPM neboli Critical Path Method. (viz. Obrázek 4) Tento název v překladu znamená Metoda kritické cesty a jak už to bývá, podle názvu můžeme snadno říct, co bude principem tohoto nástroje. Smyslem diagramu CPM je vyobrazení jednotlivých pracovních činností a vyhledání nejdelší možné cesty, která oproti jiným možným cestám neobsahuje žádné časové rezervy. Takové cestě říkáme kritická cesta a určuje, jaká je minimální možná doba trvání projektu. Dalšími použitelnými metodami pro časové plánování jsou například diagramy PERT a GERT nebo Metoda šipkových diagramů (ADM). (Svozilová, 2016)



Obrázek 4 - Ukázka metody kritické cesty

Zdroj: [geeksforgeeks.org](https://www.geeksforgeeks.org/software-engineering-critical-path-method/); <https://www.geeksforgeeks.org/software-engineering-critical-path-method/>

3.4.3 Řízení financí a rozpočet

Tato plánovací oblast zahrnuje detailní pohled do problematiky financí a rozpočtování v rámci projektu. Prvotní úkol odhadu finančního rozpočtu nastává již v iniciační fázi projektu, ale jedná se vyloženě o hrubý nástřel, který vymezuje finanční bariéry, ve kterých se bude projekt pohybovat. Detailní rozpočtové schéma je následně kalkulováno v rámci této plánovací fáze. Nejprve je třeba stanovit, jakým způsobem bude projekt financován, což bude vyžadovat zjištění dostupného kapitálu investora na zhotovení projektu a podmínky čerpání těchto zdrojů. Poté by mělo dojít k detailnímu rozpočtu projektových položek a aktivit, které budou stejně jako předchozí oblasti plánování vycházet z jednotlivých pracovních balíčků obsažených ve struktuře WBS. Při tomto detailním rozpočtování by měly být započítány veškeré přímé i nepřímé náklady, které vznikají vytvářením a realizací projektu. Nesmí být tedy opomenuty například některé z režijních nákladů, které nejsou na první pohled viditelné. Součástí finančního řízení by mimo jiné mělo být i stanovení procesu schvalování plateb ve vztahu zřizovatele projektu a investora.

V rámci řízení nákladů projektu by mělo dojít k pravidelnému monitorování situace. Tedy ke kontrole celkových vynaložených nákladů, zda nepřekračují předem vymezené hranice rozpočtu. Tato pravidelná analýza nám může pomoci k tomu, abychom projekt udrželi v požadovaných mezích a nedošlo k tomu, že bude realizován s vyššími náklady, než jaký byl rozpočet investora. V opačném případě může nastat situace, kdy jsou náklady minimalizovány v takovém měřítku, že je v této souvislosti dotčena

kvalita výstupu. I taková situace je pro investora či vlastníka projektu nežádoucím stavem.

Vzhledem k rychle se měnícímu tržnímu prostředí i ekonomické situaci je velice těžké odhadnout přesné částky, které budou v projektu čerpány za měsíc, za rok nebo za 5 let. To je jeden z důvodů, proč by se měla v projektovém rozpočtu objevit kolonka s názvem Rezervy. Dalším důvodem je potřeba vyčlenit finanční kapitál pro případ, že by bylo nutné vynaložit dodatečné finanční výdaje pro krytí případného vzniku rizikových situací. I přesto, že jednou z fází plánování projektu je řízení rizik, nikdy není možné identifikovat, natož eliminovat všechna rizika, která mohou projekt ohrozit.

Dalším pohledem finančního řízení projektu je jeho ekonomická analýza nebo jeho nefinanční přínos pro společnost. V rámci ekonomické analýzy jsou prováděny finanční kalkulace, na jejichž základě jsme schopni určit dobu návratnosti projektu, což je jeden z hlavních ukazatelů při rozhodování mezi více variantami projektů, které firma zrealizuje. Dalším faktorem pak může být samotná ziskovost projektu. Ta je klíčovým aspektem pro společnost, které realizují projekty výhradně s vidinou přímého zisku. V dnešní době nesmíme opomíjet ani nefinanční stránku projektu. V rámci společenské odpovědnosti firmy je na místě hodnotit, jaký přínos bude mít realizace projektu pro širokou veřejnost či jakou nehmotnou hodnotu bude vyjadřovat pro společnost jako takovou. (Doležal, a další, 2012)

3.4.4 Řízení rizik

Na úvod této podkapitoly je důležité zmínit, co je vlastně riziko. Je to neočekávaná negativní událost, která může mít fatální dopad na další působení podniku či úspěšnost projektu. Fotr ve své knize uvádí, že „*riziko společně s nejistotou představuje významné faktory ovlivňující výsledky investičních projektů*“. (Fotr, a další, 2011) Z pohledu managementu můžeme definovat dva typy rizik. Prvním jsou takové negativní vlivy, které dokážeme včas eliminovat konkrétními opatřeními. Druhým typem jsou ohrožení, která sice management dokáže předpovídat, ale která mají takový charakter, že nelze provést žádná opatření proti jejich vzniku. Jediná možnost je zajistit v podniku takové podmínky, aby byly následky dopadu tohoto konkrétního ohrožení co nejmenší. V projektu to většinou znamená navýšení rezerv ve finančním kapitálu. Na druhou stranu existují i pozitivní rizika, což v podstatě znamená přínos v případě podstoupení negativního rizika. Pokud se například rozhodujeme mezi dvěma dodavateli, přičemž jeden disponuje nízkou cenou dodávky, ale za to delší časovou prodlevou, druhý sice nabízí dražší produkt, který je ale vykoupený rychlostí doručení, může vzniknout následující situace. Vybereme-li druhého dodavatele, podstoupíme negativní riziko, které může způsobit překročení rozpočtu projektu vzhledem k dražší dodávce zboží. Na druhou stranu nám vzniká příležitost úspory času

v projektu. Každé riziko má tak svou světlou i tmavou stránku. Pak je jen na rozhodnutí managementu, jakou variantu zvolí. (Fotr, a další, 2011)

Jak ve své knize Projektový management uvádí autor Jan Doležal, z pohledu směrnic ČSN 31 000 existují v rámci řízení rizik tyto procesy:

- Stanovení kontextu
- Identifikace rizik
- Analýza rizik
- Hodnocení rizik
- Ošetření rizik
- Monitorování a přezkoumání
- Komunikace a konzultace (Doležal, 2016)

Postup stanovení kontextu rizik vychází z obecné analýzy rizik podniku, kdy ohrožení týkající se celého podniku lze částečně převést i na realizovaný projekt. Měly by zde být určeny postupy managementu pro řízení v situacích, kdy riziko nastane, stanovení odpovědných osob za řízení rizik či případně celého krizového managementu. Výstupem stanovení kontextu by měl být Plán řízení rizik, který všechny tyto informace obsahuje. Ve fázi identifikace rizik by měla být nalezena všechna možná ohrožení, která mohou v projektu vzniknout. Tato rizika by měla být detailně popsána, včetně jejich scénáře a detailního popisu dopadu. Výstupem z této fáze by pak měl být Registr rizik (viz. Obrázek 5), což je v podstatě tabulka, do které jsou zaneseny veškeré podrobnosti o jednotlivých rizicích včetně jejich míry dopadu, jak ukazuje obrázek níže. Stanovení pravděpodobností vzniku i míry dopadu už ale patří do další části, kterou je analýza rizik. Ve fázi hodnocení rizik pak management rozhoduje, se kterými předem definovanými riziky bude jaký způsobem nakládáno. Výsledkem tohoto rozhodnutí je určení, která rizika je možné ignorovat, která budou v rámci projektu ošetřena, a která mohou mít pro podnik největší význam. Na tomto základě bude rozhodnuto, jakým způsobem budou konkrétní rizikové scénáře ošetřeny, aby se eliminoval jejich negativní dopad na projekt. V nabídce jsou možnosti tato rizika oslabit, eliminovat, zmírnit jejich dopad, akceptovat riziko, vytvořit záložní plán nebo rizika převést na třetí stranu v podobě pojištění. Fáze monitoringu a komunikace v rámci řízení rizik nejsou jednorázovými aktivitami, ale probíhají po celou dobu životního cyklu projektu. (Doležal, 2016)

Registr rizik									
Identifikace rizik projektu					Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku		Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu		Zodpovědnost
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost (1 nejnižší, 5 nejvyšší)	Dopad (1 nejnižší, 5 nejvyšší)	Skóre (1–25)	Strategie proti riziku	Plán protiopatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá
1	O co jde?	Jaká je pravděpodobnost daného scénáře?	Jaký je dopad daného scénáře?	Součin předchozích dvou čísel	Jaká bude naše strategie proti riziku?	Jaká konkrétní opatření budou provedena?	Jak poznáme, že se riziko změnilo v realitu?	Co konkrétně uděláme, pokud zjistíme, že riziko nastalo?	Kdo je zodpovědný za řízení tohoto konkrétního rizika?
2	...								

Obrázek 5 - Registr rizik - názorný příklad

Zdroj: m.systemonline.cz; <https://m.systemonline.cz/rizeni-projektu/rizeni-nejen-it-projektu-7.-dil.htm>

3.4.5 Další oblasti plánování

Je jasné, že důkladné naplánování výše zmíněných oblastí je pro projekt stěžejní. Vždyť právě čas a finance tvoří jedny ze základních složek projektového trojimperativu a bez důkladného plánování procesů by nebylo možné dosáhnout ani třetí složky, kvality projektu. Bez důkladného řízení rizik by pak projekt mohl ztroskotat ještě dříve, než by vůbec došlo na jeho realizaci. Existují však ještě další oblasti, kterým by měla být během plánování věnována pozornost. Jednu z nich je komunikace. Komunikace je jedna ze složek, kterou je velmi snadné opomenout, ale pokud se nad jejím významem více zamyslíme, bez ní bychom se daleko nedostali. Komunikace probíhá mezi všemi zainteresovanými stranami projektu od členů projektového týmu až po komunikaci mezi realizátory projektu a veřejností. Co ale v komunikaci plánovat? V podstatě jde o to, abychom přenos informací mezi jednotlivými subjekty udělali co nejefektivnějším. Představte si situaci, kdy by pracovník odpovědný za kontakt s dodavatelem používal jiné komunikační cesty než dodavatel, nebo kdyby se jejich konverzace přesouvala neustále mezi různými komunikačními kanály. Taková forma by byla nejen neefektivní, ale hlavně nesrozumitelná a velmi obtížně dohledatelná. S tím spojená archivace dokumentů a zápisů z jednání patří také k řešeným problémům v rámci plánování komunikace. (Svozilová, 2016) V rámci komunikace s veřejností, pokud je širší veřejnost do projektu zapojena, by měl kontakt s ní probíhat v rámci marketingových pravidel, týkajících se teorie komunikačního mixu. Ta obsahuje používané nástroje pro kontakt společnosti se zákazníkem, ale lze ji převést i na případ komunikace projekt s koncovým uživatelem. Jak toho docílit nám napoví jednotlivé nástroje

komunikačního mixu, mezi které patří například reklama, public relations nebo přímý marketing. (Zamazalová, 2010)

Jakou úroveň mají průběžně realizované dodávky projektu? Jakou hodnotu bude mít projekt pro zákazníka? To jsou otázky, na které bychom si měli dokázat odpovědět, zaměříme-li se na kvalitu projektu. Řízení kvality projektu je další oblastí, která by měla být v této životní fázi projektu naplánována. Největším problémem v organizacích je, že kvalitu výstupu nejsou schopni vyhodnotit. Proto by měly být stanoveny klíčové požadavky, které by měl projekt z hlediska kvality splňovat. Stanovení takových parametrů je plně v kompetenci zákazníka a projektový tým by měl jen korigovat, zda je možné takových cílů dosáhnout. Při měření kvality výstupů je pak vhodné zjišťovat, zda jsme těchto cílů dosáhli, zda produkt splňuje veškeré legislativní a bezpečnostní předpisy a stanovit, jak by měla být zjednána náprava v případě, že nejsou všechny parametry splněny. (Doležal, a další, 2012)

3.5 Realizace projektu

Nyní jsme se dostali do fáze, kdy máme důkladně připravenou veškerou projektovou dokumentaci a veškeré další kroky naplánované do nejmenšího detailu. V této životní fázi projektu jsou stěžejní tři základní procesy, kterými by se měl management zabývat. Jedná se v podstatě o všechny tři pilíře projektového trojimperativu. Z časového hlediska se jedná o kontrolu plnění termínů, z hlediska kvality jde o průběžné sledování úrovně dodávaných výstupů a z hlediska nákladů můžeme hovořit o kontrole využívání zdrojů a čerpání nákladů. Cílem projektového managementu je tak sledování aktuálního stavu a vyhodnocování odchylek výstupů s projektovou dokumentací a jejich případné napravení. Mimo to by projektový manažer neměl zapomínat na poskytování informací o průběhu realizace zainteresovaným osobám, a především pečovat o projektový tým, neboť v takto pokročilé fázi projektu může docházet ke ztrátě motivace a dalším psychologickým efektům dopadajícím na jednotlivé členy týmu. (Němec, 2002)

Mimo výše zmíněnou kontrolu výstupů projektu by se neměl podceňovat ani monitoring okolního prostředí. V tomto případě záleží na velikosti projektu. U projektu, jehož doba zavádění se pohybuje v řádech roků je průběžný monitoring vnějšího i vnitřního okolí společnosti samozřejmostí. V dnešní době se procesy ve společnostech i situace na trzích mění tak závratným tempem, že můžeme evidovat ohrožení i pro projekt, který tvá jen několik měsíců. Kromě společensko-ekonomického prostředí a situace na trzích by měla být monitorována i situace vědeckotechnického pokroku. Vždyť právě ta zaznamenává neskutečně rychlý pokrok vpřed. (Veber, 2016)

Jak na sledování průběhu projektu? Jediným možným řešením, jak zjistit, v jaké fázi realizace se projekt nachází je porovnávat jeho současný stav s plánovanými skutečnostmi. To byl také jeden z důvodů, proč je třeba vynakládat tolik úsilí

do plánovací části projektu. Tento přístup nám ale nabízí hned několik postupů, jak pokrok v projektu měřit. První možností je metoda procentuálního měření. Jak již samotný název napovídá, bude se jednat o zobrazování pokroku v procentních bodech. Jednoduchost této metody si vybírá svou daň na úkor nízké vypovídací schopnosti. Nikdy není možné přesně odhadnout, v jaké fázi dané aktivity se zrovna nacházíme a co je důležitější, při této metodě je zásadní zvolit správné vypovídací hodnoty. Je hezké, že se dozvíme na kolika procentech se momentálně nacházíme, ale pro zjištění stavu je nám taková informace zjištěná, když nevíme, zda se jedná o plnění nákladové či časové složky. Další metodou je stavové sledování projektu. Jejím principem je sledování pouze z pohledu tří složek. Budťo, že aktivita zatím nezačala (0), že je aktivita v procesu (W) nebo že je daná aktivita u konce (1). I v tomto případě není vypovídací schopnost příliš velká. Jednou z nejvyužívanějších metod napříč celým světem, vzhledem k její přesnosti a komplexnosti, je metoda řízení dosažené hodnoty projektu (EVM). V rámci této metody porovnáváme současnou vykonanou hodnotu projektu v určitých jednotkách, kterými mohou být odpracované hodiny, dny nebo vyjádření ve finančních jednotkách. Tyto hodnoty pak porovnáváme s hodnotou, jakou bychom měli v daném čase podle plánu mít. Další využívanou a značně jednodušší metodou je pak metoda milníkůvá. Ta spočívá ve stanovení velkého počtu milníků, které jsou zaneseny do časového plánování projektu a jejichž plnění nám ukazuje aktuální stav projektu. (Doležal, 2016)

3.6 Ukončení a vyhodnocení projektu

Konečně se dostáváme na konec projektu. Prošli jsme iniciační fází projektu, důkladně jsme naplánovali všechny příslušné procesy a na jejich základě jsme provedli realizaci. Chtěli bychom ale říct, že realizace našeho projektu proběhla úspěšně. To však udělat nemůžeme do té doby, než provedeme jeho vyhodnocení. A jak to udělat se dozvíme v této kapitole.

Cílem této závěrečné fáze životního cyklu projektu je shromáždit veškerá výstupní data ze všech předchozích fází projektu a ta porovnat s kritérii úspěchu, která jsme si stanovili v iniciační fázi. Na základě tohoto porovnání bychom měli být schopni s jistotou říct, zda byly splněny veškeré cílové kroky, které jsme pro projekt stanovili, a které definují úspěšné dokončení projektu. Zda je projekt přínosný pro společnost je v tomto momentě obtížné posoudit, neboť jsme projekt právě realizovali a doba a vliv na společnost není možné měřit okamžitě. Co by mělo být také jedním z výstupů při vyhodnocení projektu je dokument, který shrnuje problematiku fáze či úkoly v projektu, a který tak poskytuje cenný zdroj informací pro řízení dalších projektů obdobného charakteru nebo implementovaných v téže společnosti. Takový dokument by měl sloužit v podstatě jako poučení se z chyb, kterým by se měl projektový tým či management společnosti příště vyvarovat. (Doležal, a další, 2013)

Samozřejmě mimo vyhodnocení projektu dochází také k jeho finálnímu ukončení, které s sebou nese řadu povinností. Především dochází k ukončení všech doplňkových projektových procesů, jako byla komunikace s dodavatelem nebo využívání externí pracovní síly. V rámci projektového týmu by také mělo dojít k uvolnění jeho členů pro další potřeby, a především k ohodnocení jejich výkonu v rámci projektového týmu. Také přichází na řadu nejdůležitější úkol, tedy předání projektu jeho vlastníkovi s případným zaškolením či poučením k užívání s následnou akceptací projektového výstupu ze strany zákazníka. Příjemnou složkou této činnosti je také finanční vypořádání a vyřešení veškerých účetních případů. Zároveň by mělo dojít k uložení veškeré dokumentace dle předem stanovených archivačních kritérií. (Svozilová, 2016)

4 METODY SITUAČNÍ ANALÝZY

Jelikož je smyslem této práce vytvořit inovační projekt ve vybrané společnosti, měli bychom se podívat na konkrétní metody situační analýzy, která nám bude sloužit nejen jako seznámení se společností, ve které bude implementace inovačního projektu probíhat, ale zároveň bude bohatým zdrojem informací při vytváření co nejvyšší přidané hodnoty projektu.

Situační analýzou se rozumí důkladné prozkoumání prostředí firmy, které na ni v určitém měřítku působí ať už přímo, nebo nepřímo. Tento přístup je využíván nejen v případech, kdy management podniku rozhoduje o volbě strategie společnosti, ale především při stanovování poslání a cílů, které mají vliv na firmu a její okolí, a které se bude vybraná společnost v následujících letech snažit naplňovat. V našem případě nám analýza prostředí pomůže zhodnotit, zda je volba právě takového inovačního projektu vhodná a zda z něho může managementu vzniknout nějaké riziko ohrožující projekt nebo samotný chod společnosti. Vzhledem k povaze projektu, tedy faktu, že vytváření nového e-shopu je součástí marketingové on-line komunikace firmy se svým okolím, budeme pracovat s metodami marketingové situační analýzy.

Postup vytváření situační analýzy vychází podle teorie z jednoho základního a prostého principu, a tím je analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Je to z toho důvodu, že zpravidla je podnikatelské prostředí ovlivňováno faktory, které můžeme zařadit do jedné z těchto dvou skupin. Co se však mění, je přístup některých autorů k dělení těchto faktorů. V některé literatuře se můžeme setkat s výše zmíněným členěním na vnitřní a vnější prostředí, někdy uváděno také jako mikro a makro prostředí firmy. Někteří autoři ale rozšiřují toto dělení tak, že vnější prostředí je definováno dvěma podskupinami makro a mezoprostředí, a vnitřní faktory jsou zahrnuty ve skupině mikroprostředí. V této práci bude analýza členěna prvním způsobem, tedy na členění pouze na vnější a vnitřní prostředí. (Jakubíková, 2013)

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Každá společnost je den, co den vystavována vnějším faktorům, jejichž dopad může svými aktivitami jen málokdy změnit. Mezi takové vlivy patří například vládní opatření a legislativa, demografické změny nebo změny v technologických přístupech. Právě takové faktory zkoumá analýza vnějšího prostředí neboli makroprostředí. Působí-li společnost v globálním prostředí, měla by se analýza zabývat nejprve těmito vlivy, a poté až postupovat směrem k prostředí lokálnímu. Nejvyužívanější metodou pro zhodnocení vnějšího prostředí společnosti je metoda PEST, která bývá někdy rozšiřována i o další faktory PESTLE. (Světlík, 2005)

4.1.1 PEST analýza

Název analýzy PEST je odvozen od počátečních písmen skupin faktorů, které tato metoda analýzy makroprostředí zahrnuje. Těmi jsou vlivy politické, ekonomické, sociální a technologické. Někdy bývá tato metoda rozšířena o další dvě skupiny faktorů, legislativní a ekologické. V takovém případě hovoříme o metodě PESTLE. Tabulka č. 1 Chyba! Nenalezen zdroj odkazů. zobrazuje tuto metodu v přehledné formě s názornými příklady u všech skupin faktorů.

Tabulka 1 - Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy

P olitické	Legislativa regulující podnikání
	Legislativa určující zdanění (podniků, jednotlivců)
	Předpisy pro mezinárodní obchod
	Ochrana spotřebitelů
	Pracovní právo
	Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly
	Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení
	Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení
	Předpisy na ochranu ochranných známek, patentů
	Předpisy na ochranu prostředí, recyklační nařízení
E konomické	HDP, ekonomický růst (obecný či určitého odvětví), výdaje spotřebitelů
	Monetární politika (úrokové sazby)
	Vládní výdaje
	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti)
	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů, na spoření)
	Měnové kurzy (vliv na poptávku zahraničních zákazníků, vliv na náklady importovaného zboží)
S ociální	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)
	Rozdělení příjmů
	Demografické faktory (např. věková struktura obyvatelstva, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva)
	Pracovní mobilita
	Změny životního stylu (práce z domova, více času)
	Postoje k práci a volnému času
	Vzdělání
	Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky
Kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku	
T echnologické	Regionální rozdíly
	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
	Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
	Míra technologického opotřebení
	Spotřeba energie a náklady na energii
	Vliv změn v informačních technologiích
Internet a satelitní komunikace	

Zdroj: (Blažková, 2007)

Politické faktory v sobě zahrnují takové regule, které jsou vydávány vládními institucemi či jsou dány zákonem, a které vytyčují legislativní bariéry, v jejichž rámci musí organizace fungovat. V případě působení na globálním trhu je firma ovlivněna nejen zákony stanovenými zákonodárci České republiky, ale také zákony platnými pro daný zahraniční trh, nebo v rámci skupiny, jako je například Evropská unie. Příkladem takových faktorů může být legislativa upravující zahraniční obchod nebo pracovní právo České republiky.

Ekonomické faktory již svým názvem poukazují na spojitost s hospodařením státu a tuzemskou či zahraniční ekonomikou. Firmy, jako subjekty hospodářské politiky státu, jsou podrobeny určité míře zdanění nebo mohou rámci monetární politiky státu využívat úvěry s měnící se úrokovou mírou.

Mezi faktory sociální patří demografický vývoj obyvatelstva, jeho mobilita, životní styl nebo míra vzdělanosti. Vzhledem k tomu, že lidé jsou hlavním stavebním prvkem každé společnosti ať z pohledu zaměstnance, nebo zákazníka, změny ve struktuře obyvatelstva mohou mít zásadní vliv na budoucnost podniku.

Technologický výzkum a technologie obecně se v dnešní době vyvíjejí závratným tempem. Přístroje a zařízení, která využíváme, dnes mohou být klidně za rok zastaralými a firmy budou muset investovat do pořízení nového vybavení, aby si zachovaly své konkurenční postavení. Ani tento faktor nemůže většina firem ovlivnit svou vlastní činností, leda že by nastala situace, kdy by se na trhu objevila monopolistická organizace zaštiťující veškerý technologický vývoj na trhu. I v takovém případě by ale existovaly technologické faktory, které by firmu nadále ovlivňovaly. (Blažková, 2007)

4.1.2 Porterova analýza

Každá společnost se pohybuje na nějakém konkrétním trhu, kde na ní kromě vnějších faktorů zahrnutých do analýzy PEST působí i další subjekty, které společně s danou firmou tvoří konkurenční prostředí podniku. Proto vznikla metoda zvaná Porterova analýza, někdy také Porterova analýza pěti sil. Jejím cílem je podrobné zmapování odvětví, ve kterém společnost působí a zhodnocení vyjednávací síly organizace. Zároveň by se neměl management firmy soustředit pouze na minulou a současnou situaci, ale jeho pozornost by měla směřovat i do blízké budoucnosti a měla by tak neustále nacházet příležitosti, jejichž naplnění povede k posílení vyjednávací pozice společnosti. Subjekty zahrnuté do této analýzy jsou zákazníci a jejich vyjednávací síla, dodavatelé opět společně s jejich vyjednávací silou, potenciální konkurence, substituty nabízených produktů firmy, a především stávající konkurence. Postup pro sestavení Porterovy analýzy by měl probíhat tak, že nejprve budou v prvním kroku nalezeny hrozby, které firmě v odvětví vznikají a na ně by měly být v kroku druhém nalezeny příležitosti pro zlepšení. (Hanzelková, 2013)

Z marketingového pohledu se při rozboru zákaznického portfolia můžeme opřít především o velikosti jednotlivých zákaznických segmentů, jejich demografické rozdělení či jejich preference. Důležitou roli hraje také způsob komunikace s jednotlivými segmenty a souhrnné informace o tržbách a dalších ekonomických datech.

Z hlediska dodavatelských vztahů je konkurenční postavení společnosti ovlivněno především volbou jednotlivých dodavatelů a podmínek, které jsou pro spolupráci nastaveny. Rozhodující mohou být faktory jako například doba dodání zboží, výše marže za poskytnuté zboží nebo dokonce doba splatnosti faktury. Kromě toho je možné na problematiku nahlédnout z hlediska logistických řetězců a zkoumat, zda jsou přepravní cesty zboží pro podnik výhodné a zda by nebylo možné tyto cesty nějakým způsobem optimalizovat.

Konkurence je v Porterově modelu dělena na stávající a potenciální. Obecně lze konkurenci dělit na nepřímou, tedy takové subjekty, které se pohybují ve stejném odvětví, ale jejich nabídka produktů nebo zaměření se od našeho podniku liší, a konkurenci přímou, která svým působením přímo ovlivňuje naše postavení na konkrétním trhu. Abychom předešli hrozbám plynoucím z konkurenčního prostředí, je nezbytné neustále sledovat vývoj trhu, abychom mohli včas rozpoznat riziko vzniku potenciálních konkurentů, případně sledovat kroky konkurence stávající.

V případě substitutů se jedná o takové výrobky, které svým charakterem zákazníkovi dokážou vynahradit náš produkt. Existují odvětví, ve kterém produkty buď nemají, nebo mají substitutů velmi málo. Taková situace by byla pro firmu ideální. Bohužel takových případů je opravdu málo a firmy musí při vytváření své nabídky myslet na to, že jejich produkty nejsou nenahraditelnými.

4.2 SWOT analýza

Tato metoda situační analýzy vychází ze zkoumání celkem čtyř skupin faktorů. Silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Původní obraz SWOT analýzy je založen na dvou metodách, rozboru příležitostí a hrozeb (OT), který můžeme zařadit do analýzy vnějšího prostředí, neboť posuzuje faktory, které přicházejí z makrookolí firmy. Oproti tomu metoda zkoumání silných a slabých stránek (SW) vychází ze současné situace uvnitř podniku, řadíme ji proto do analýzy mikrookolí podniku.

Tabulka 2 - SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přináší výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: (Jakubíková, 2008)

Analýzu SWOT můžeme obecně považovat za užitečný nástroj při zhodnocení aktuálního stavu podniku. Nejen že dokážeme definovat, v jaké oblasti či aktivitách firma vyniká, a na které by z důvodu nedostatků měl management zaměřit svoji pozornost, ale dokážeme na základě těchto informací definovat místa, která nabízejí možnosti k jejich využití v podobě příležitostí. Cennou informací jsou detaily o hrozbách, u kterých by měly být provedeny takové kroky, aby bylo eliminováno riziko jejich vzniku. Využití SWOT metody nachází své uplatnění jak v marketingové analýze, tak při určování nového strategického záměru společnosti. (Jakubíková, 2008)

4.3 Analýza vnitřního prostředí

V úvodu této kapitoly bylo zmíněno, že na společnosti působí vlivy z vnějšího prostředí, ale zároveň jsou ovlivňovány faktory, které vycházejí z jejich vnitřního prostředí, a které lze oproti vnějším vlivům určitým způsobem ovlivnit. Interní analýza nejen objektivně hodnotí současné postavení společnosti, ale slouží také k posouzení jejího potenciálu k možné realizaci případného strategického záměru. (Fotr, a další, 2020) Pro analýzu interního prostředí jsem zvolil dva nástroje, kterými je technika SAP, obdobně jako SWOT analýza zkoumající silné a slabé stránky jednotlivých oblastí ve společnosti, a McKinseyho metodu 7S, která je zaměřena na analýzu klíčových interních faktorů, jako jsou strategie, struktura, systémy, spolupracovníci, styl manažerského vedení, schopnosti a sdílená hodnota.

4.3.1 Technika SAP

V předchozí podkapitole jsem zmínil použití SWOT analýzy jako nástroje, který se svou povahou dá zařadit jak do analýzy vnějšího, tak vnitřního prostředí. V rámci vnitřního prostředí pak byly zkoumány silné a slabé stránky podniku. Na stejném principu je založena i tato technika SAP, která tyto výhody a nedostatky uvažuje v rámci jednotlivých interních oblastí, jako jsou marketing, technický rozvoj, výroba a další. Cílem této metody je tedy sumarizovat analýzu všech oblastí, které v organizaci považujeme za stěžejní a ty dále podrobit detailní analýze. (Keřkovský, a další, 2006)

Tabulka 3 - Příklad použití SAP techniky pro analýzu interního prostředí

Interní faktor	Konkurenční síla nebo slabost
Marketing	+ dobrý sortiment, výtečný servis - kanály distribuce v určitém regionu jsou slabé
Technický rozvoj	- nedostatek zkušených vývojových pracovníků - nedostatečné vybavení laboratoří
Výroba	+ výborné zdroje surovin a materiálů - zastaralé zařízení
Zdroje	+ velikost finančních zdrojů je průměrná v oboru - časté problémy s odbory
Finance	+ schopnost získat potřebný kapitál + příznivá cena akcií + nízká zadluženost

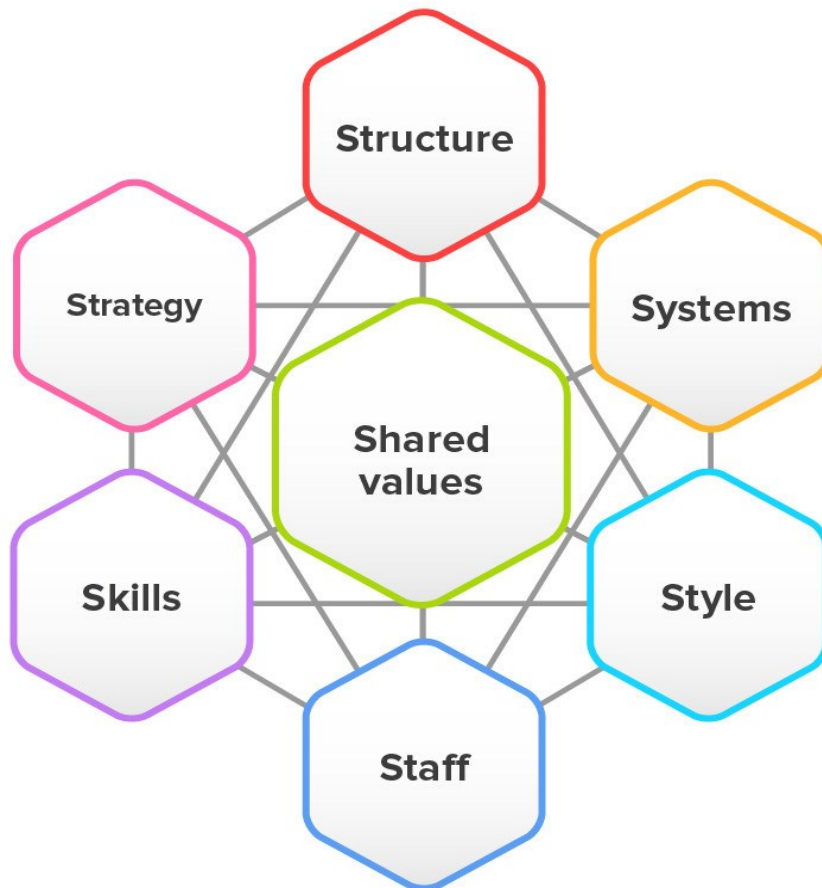
Zdroj: (Keřkovský, a další, 2006)

4.3.2 McKinseyho model 7S

Tento typ modelu pro analýzu vnitřního prostředí podniku vznikl pro potřeby konzultantské společnosti McKinsey a vyjadřuje fakt, že každá společnost by měla být hodnocena z pohledu sedmi klíčových ukazatelů. (viz. Obrázek 6)

Prvním z ukazatelů je strategie firmy, která v případě, že je správně nastavena a dodržována, může pomoci společnosti dosahovat dobrého konkurenčního postavení a budovat vztah se svými zákazníky. Právě to, jakou management zastává strategii společnosti, hraje velkou roli i na napravování slabých stránek vzešlých ze situační analýzy podniku. Organizační struktura, tedy hierarchické rozložení pracovních pozic a odpovědnosti jednotlivých pracovníků, je dalším z faktorů McKinseyho modelu. S ním je úzce spjatý další ze stavebních kamenů modelu, kterým je styl manažerského vedení. Hodnoty a přístupy, které zastávají vrcholoví manažeři a vedení společností, vytváří prostředí celého podniku. Management, který bude zastávat spíše autokratický a strohý přístup vedení, může krátkodobě dosahovat lepšího výkonu, ale z dlouhodobé perspektivy může docházet ke ztrátě

fyzické i psychické vitality zaměstnanců, a dříve nabitá výhoda vyššího výkonu bude ztracena. Dalšími faktory modelu jsou zaměstnanci (spolupracovníci) jako klíčový aspekt podniku. Jejich schopnosti a etiketa společnosti, pomáhá pod pojmem sdílená hodnota tvořit kulturu podniku. Posledním faktorem jsou systémy, které by měly definovat základní postupy a systémy v organizaci. (Mark, 2004)



Obrázek 6 - McKinseyho model

Zdroj: [calltheone.com](https://www.calltheone.com/en/consultants/7s-model); <https://www.calltheone.com/en/consultants/7s-model>

PRAKTICKÁ ČÁST

V první části diplomové práce jsme se blíže podívali na teorii týkající se inovací, vysvětlili jsme si, co to inovace vlastně jsou, proč a jak vznikají a jak s nimi management společností nakládá. Následně jsme definovali základní metody a klíčové postupy projektového řízení a teoretickou část jsme zakončili stručným výkladem o situační analýze podniku, jako důležitým nástroji pro zhodnocení prostředí pro zavádění inovací či řízení projektů. V praktické části nyní tyto znalosti převedeme do reálného prostředí a za jejich pomoci vytvoříme projektový plán pro vytvoření inovačního projektu, kterým bude nový e-shop společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o. Abychom zachovali korektnost postup, dojde nejprve k představení společnosti, k její situační analýze a následně ke zpracování nejdůležitějšího obsahu této práce, projektového plánu pro vytvoření nového e-shopu společnosti. Tyto výstupy budou dále použity pro implementaci reálného projektu ve společnosti, která bude taktéž zaznamenána v této diplomové práci.

5 Metodologie praktické části

Vzhledem k povaze diplomové práce a k faktu, že v ní bude zpracován reálný projekt, není příliš relevantní použít některou z metod dotazování či matematických a statistických modelů. V první části, kdy bude zpracována situační analýza společnosti, budou údaje vycházet výhradně z dlouhodobého pozorování a kolektivní analýzy uvnitř podniku. Data v této kapitole budou tedy založena na skutečném stavu podniku MAKRA DIDAKTA s.r.o.

V případě navazujících kapitol, které již budou zaměřeny na zpracování projektu jako takového, budou informace vycházet z metody modelování, jejíž princip je založen na zjednodušení reality, která se však opírá o nastavené klíčové parametry, které musí být při modelování dodrženy. Tato metodologie bude využita především v plánovací fázi projektu.

V závěru praktické části, konkrétně ve vyhodnocení projektu, je počítáno s metodou měření, kdy bude porovnán současný stav reality se stavem původním. Cílem bude vyhodnotit, zda je možné sledat realizovaný projekt za úspěšný tím, že sledované stavy návštěvnosti či počtu objednávek na novém e-shopu překročí hodnoty původního internetového obchodu. (Lorenc, 2013)

6 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI MAKRA DIDAKTA S.R.O.

Výběr společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o. jako modelového podniku pro zpracování této práce byl záměrným krokem, neboť od ledna roku 2020 pracuji v této firmě na pozici marketingového manažera. Dosud jsem se s řešením takto rozsáhlého projektu setkal pouze v podobě případových studií, proto jsem jako první krok zvolil vypracování situační analýzy společnosti, která mi bude později sloužit jako cenný zdroj informací.

6.1 Představení společnosti

Na začátku 90. let začal majitel firmy Martin Kraus podnikat v sektoru mateřských škol, kdy nejprve působil na pozici distributora specializovaných firem, ale později se začal zaměřovat na vlastní výrobu nábytku a dalšího vybavení pro tyto veřejné instituce. V roce 1998 byla založena společnost Makra – Martin Kraus a o 5 let později byl vyroben první nábytek, který putoval do jedné ze školek v České republice. V roce 2007 Martin Kraus obdržel ocenění Živnostník roku pro Středočeský kraj a získal 2. místo v celostátním hodnocení Živnostník roku. Následně na to přetransformoval svou firmu do podoby společnosti s ručením omezeným a vzniká finální verze podnikatelského subjektu s názvem MAKRA DIDAKTA s.r.o. (*dále také jako MAKRA*)

V témže roce, tedy v roce 2007, došlo k dalšímu významnému milníku společnosti, kdy byly výrobky z domácí dílny Martina Krause poprvé zavezeny do zahraničí. Tento úspěch byl korunován o rok později, kdy byla výrobky MAKRA vybavena většina mateřských škol ve Spojených Arabských Emirátech. V roce 2008 také došlo k otevření stávajícího výrobního závodu v Nymburce a Martin Kraus opět získal ocenění nejlepšího živnostníka roku pro Středočeský kraj.

Zaměření společnosti se v průběhu let rozšiřovalo o další zákaznické segmenty, kdy se v produktovém portfoliu začaly objevovat i výrobky určené pro základní a střední školy. Mimo to docházelo k neustálému pokroku ve výrobních postupech a technologiích, což postupně vedlo k vytvoření vlastní produktové řady nábytku MAKRA SAFETY, která byla uzpůsobena k zajištění co největší možné bezpečnosti dětí. V roce 2019 pak byla výroba rozšířena o další produktovou řadu MAKRA GARDEN, která se specializuje na výrobu zahradního vybavení a nábytku z bezúdržbového HDPE materiálu s dlouhou životností.

V současné době disponuje společnost MAKRA DIDAKTA s.r.o. základním kapitálem ve výši 23 milionů korun a je vedena dvěma jednateli, kterými jsou manželé Krausovi. Zaměstnává přes 50 zaměstnanců, kteří jsou rozmístěni na dvě pracoviště. Již dříve zmíněný výrobní závod v Nymburce slouží výhradně pro výrobu a skladování

výrobků, druhé pracoviště se sídlem v Berouně slouží jako obchodní oddělení, čítající 10 administrativních pracovníků zaměřených na projektování zakázek, tuzemské a zahraniční objednávky, účetnictví, marketing a další. Kromě vlastní výroby nábytku, textilních výrobků, zahradních prvků a dalšího dřevěného vybavení, využívá MAKRA výrobky i od českých a zahraničních výrobců, především hračky, plastový nábytek a speciální polotovary, které není možné z důvodu výrobních technologií využít. Nejdůležitějším kanálem pro přísun nových zakázek je pro společnost zúčastňování se výběrových řízeních a rozsáhlá síť externích obchodních zástupců po celé České republice. Jednotliví zástupci vzdělávacích institucí, ale i koncoví spotřebitelé, mohou najít produktovou nabídku v tištěném ročním katalogu, nebo prostřednictvím internetového obchodu, jehož renovace je předmětem zkoumání v této diplomové práci. (Kraus Martin - interview, 2020)



Obrázek 7 - Logo společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o. v letech 2007-2019

(Zdroj: archiv společnosti MAKRA)



Obrázek 8 - Současné logo společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o.

(zdroj: © MAKRA DIDAKTA s.r.o., 2021)

6.2 Analýza vnějšího prostředí

Budeme-li vycházet z teorie o analýze vnějšího prostředí, podíváme se nejprve na analýzu vlivů, které působí na podnik z jejího vnějšku a na které nemá společnost jejím působením téměř žádný vliv. První zmíněnou metodou zkoumání externího okolí byla analýza PEST, tedy analýza politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí, která může být rozšířena o faktory legislativní a environmentální.

6.2.1 PEST analýza

Z hlediska politických faktorů je fungování společnosti ovlivněno z velké míry legislativou upravující podmínky podnikání. Konkrétně se jedná o zákon č. 445/1991 Sb., o živnostenském podnikání, který definuje povinnosti a náležitosti, které musí splnit každá právnická či fyzická osoba, která chce podnikat na území České republiky. Jedním z hlavních pramenů, který také upravuje obecné otázky týkající se podnikání a smluvních vztahů je Občanský zákoník, konkrétně zákon č. 89/2012 Sb. Vzhledem k právnické formě společnosti s ručeným omezením je nutné zmínit také zákon č. 90/2012 Sb., O obchodních společnostech a družstvech neboli zákon o obchodních korporacích, který se zaměřuje na úpravu jednotlivých právnických subjektů jako jsou právě společnosti s ručeným omezením, veřejné obchodní společnosti nebo akciové společnosti. Dalším důležitým pramenem, který ovlivňuje fungování společnosti, je zákoník práce, konkrétně zákon č. 262/2006 Sb. Jeho obsahem je nejen výčet podmínek, za kterých mohou podnikatelé uplatňovat pracovníky pro výkon práce v jejich společnosti, ale především jsou v něm zaneseny náležitosti týkající se vzniků a zániků pracovních poměrů, a co hlavně, také práva a povinnosti obou dotčených stran, tedy zaměstnavatele a jednotlivých zaměstnanců. (Káninská, 2016) Z pohledu zákazníka nesmíme také opomenout legislativu, která zahrnuje zejména ochranu spotřebitele, konkrétně zákon č. 634/1992 Sb., Zákon o ochraně spotřebitele. Finanční stránka podniku je omezována zejména velkou škálou zákonů, které se zabývají daněmi, ať už se jedná o daň z příjmů (586/1992 Sb.), zákon o dani z přidané hodnoty (235/2004 Sb.) nebo zákon o dani silniční (16/1993 Sb.). Kdybychom uvažovali pro analýzu vnějšího prostředí metodu PESTLE, rozšířenou o legislativní a ekologické faktory, řada z výše zmíněných zákonů by byla právě v kolonce legislativních omezení. Stejně tak by tam patřila i právní opatření regulující produkci emisí vytěžených při výrobě ve výrobním závodě, nebo nařízení o ochraně životního prostředí. Mimo to nesmíme zapomínat ani na zákony regulující obchodování mimo hranice České republiky, což společnost MAKRA vzhledem k jejím zahraničním aktivitám samozřejmě také ovlivňuje.

Ekonomické faktory vycházejí ve většině případů z konkrétního nastavení trhu a hospodářské politiky, která je realizována právě těmi zeměmi, ve kterých subjekt podniká. Konkrétním příkladem ekonomického faktorů působícího na společnost MAKRA DIDAKTA s.r.o. je především nastavení daní, které je i úzce spjaté s faktory politickými, ve kterých jsme zmínili zákon o daních příjmu právnických osob. V případě ekonomiky se však nejedná o konkrétní zákon a jeho dílčí nařízení, nýbrž o samotnou daňovou sazbu, která je v dané ekonomice nastavena, a se kterou podnik v podstatě vůbec nedokáže manipulovat. Nastavení daní není jediným finančním faktorem, neboť můžeme například zmínit i úroveň měnových kurzů, která vychází z měnové politiky zainteresovaných ekonomik. Právě situace měnového kurzu a její proměnlivost ovlivňuje společnost zejména při uzavírání obchodních smluv se zahraničními subjekty, které se mohou týkat například prodeje vlastních výrobků mimo území České republiky, nebo nákup materiálu či jiných statků od svých partnerských zahraničních organizací, které slouží k dalšímu prodeji. Svoji roli hraje také aktuální situace v místní ekonomice, především fáze hospodářského cyklu, ve kterém se právě nachází. U tohoto makroekonomického měřítko ještě chvíli zůstaneme a vysvětlíme si vliv fiskální politiky na působení podniku. V případě fiskální expanze, tedy stavu, kdy je zásahy do vládního rozpočtu navyšována úroveň agregátní poptávky, dochází k růstu úrokové míry, což je jeden z faktorů, který společnost ovlivňuje, neboť využívání cizího kapitálu by v takovém případě bylo značně nákladovější. Tím však tento expanzní efekt nekončí, neboť růstem úrokové míry dochází ke zvyšování cenové hladiny. To následně povede k růstu zaměstnanosti v ekonomice, což je další faktor, který může firmu ovlivnit. Fiskální restrikce pak mají logicky opačný efekt. Obdobným způsobem pak působí i měnová politika centrální banky. (Hřebík, 2008) Z dalších makroekonomických ukazatelů můžeme zmínit vliv hrubého domácího produktu, což je vlastně obrazem výše zmíněné měnové a fiskální politiky, dále pak státní boj proti nezaměstnanosti nebo podporu celkového exportu.

Dopad většiny sociálních faktorů se může zdát na první pohled bezvýznamným, ale zanedbáváním těchto vlivů si může podnik přivodit celou řadu problému, ať už finančního, hmotného či nehmotného charakteru. Do této skupiny vlivů patří zejména všechny činitele, které mají něco společného se zákazníky či jinými osobami zainteresovanými ve společnosti. Každý jsme jiný. Každý žije v jiné kultuře, skupině lidí nebo jiné části země. Každý je jinak starý, každý má jiné preference. Všechny tyto charakteristiky patří do skupiny demografických činitelů, které hrají nemalou roli v provozu podniku. V případě těchto faktorů má společnost alespoň minimální šanci na jejich ovlivnění, například marketingovým zpracováním zákaznických segmentů, které jsou definovány právě těmito charakteristikami. Existují však ale faktory, které podnik určitě ovlivnit nemůže, a těmi jsou například stárnutí populace, měnící se preference a návyky lidí nebo úroveň vzdělání či zdravotní péče v konkrétním místě. Svou roli hrají sociální faktory také ve vztahu k zaměstnancům stávajícím či potenciálním. I zvyky těchto lidí mohou značně ovlivnit chod výroby, neboť člověk, který nemá zájem pracovat, jen těžko může přinést podniku nějakou hodnotu. S výkoností společnosti také souvisí například nemocnost zaměstnanců

nebo úroveň motivovanosti jednotlivých pracovníků. Konkrétním problémem, se kterým se společnost potýká, je nedostatečná nabídka práce ze strany domácností v místě výrobního závodu. Často dochází k tomu, že je obtížné obsadit některé z potřebných pozic ve výrobě. Příčin je samozřejmě celá řada, ale rozhodně v tomto případě hraje roli i zmíněná nízká nabídka práce ze strany potenciálních pracovníků, kteří buďto nemají dostatečné pracovní předpoklady, nebo nejsou spokojeni s náplní práce či platovým ohodnocením, které však odpovídají běžnému standardu na úrovni těchto konkrétních pozic. To vše úzce souvisí s již zmíněnými faktory nedostatečného vzdělání, nízké motivovanosti nebo odlišných preferencí lidí.

Čtvrtou a poslední skupinou jsou faktory technologické. Jak už napovídá jejich samotný název, bude se jednat o takové vlivy, které jsou úzce spojené s vývojem v oblasti nových technologií a výrobních metod. Společnost jako taková pak bude v určité míře ovlivněna především výdaji na výzkum a vývoj, a to nejen státními, ale také celosvětovými, neboť v dnešní době lze relativně snadno outsourcovat různé technologie od zahraničních dodavatelů. Oblasti, ve kterých může být společnost MAKRA DIDAKTA dotčena jsou především výroba a nové IT technologie. Výrobní pokrok může být implementován do postupů výroby, mohou být zakoupeny nové stroje nebo mohou být výrobky vyráběny z modernějších a pokrokovějších materiálů. Zmíněné IT technologie mohou být rozvíjeny především v podobě počítačových softwarů, které jsou ve firmě využívány pro plánování výroby, marketingové účely nebo vytváření vizualizací a geometrických plánů produktů. Technologický vývoj může podnik v lepším případě ovlivnit pozitivně, avšak mohou nastat i případy, kdy mají změny v technologiích na firemní procesy spíše negativní dopad. Takový negativní dopad si můžeme představit na následující situaci, která byla jedním z důvodů restrukturalizace internetového obchodu společnosti. Na základě technologického pokroku byla vydána modernější aktualizace používaného softwaru pro správu skladového hospodářství a účetních záznamů. Tento interní systém byl propojen s administrací internetového obchodu, aby mohl probíhat automatický import a export dat mezi těmito dvěma cílovými body. Aktualizace však zapříčinila to, že účetní systém již nebyl poskytovatelem e-shopu podporován a tím se částečně ztratila funkčnost zmíněného propojení.

Všechny tyto zmíněné faktory PEST analýzy jsou jen menšinou v celkovém počtu vlivů, které na podnik z jeho vnějšího okolí působí. Jejich stručné shrnutí znázorňuje následující tabulka 4.

Tabulka 4 - PEST analýza vnějšího prostředí

P	Zákon č. 445/1991 Sb., o živnostenském podnikání
	Zákon č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku
	Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (o obchodních korporacích)
	Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce
	Zákon č. 634/1992 Sb., Zákon o ochraně spotřebitele
	Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o dani z příjmu
	Zákon č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty
	Zákon č. 16/1993 Sb., Zákon o silniční dani
	Regulace mezinárodního obchodu
	Nařízení EU
	Aktuální politická situace
E	Výše daňové sazby
	Nastavení měnového kurzu
	Fáze hospodářského cyklu
	Realizace fiskální a monetární politiky státu
	Úroveň HDP
	Aktuální míra nezaměstnanosti a vládní opatření týkající se podpory zaměstnanosti
	Vládní podpora exportu a importu
S	Věková struktura obyvatelstva
	Zastoupení jednotlivých pohlaví
	Migrace obyvatelstva
	Úroveň vzdělání
	Úroveň zdravotní péče
	Diferenciace preferencí lidí
	Motivovanost obyvatelstva
	Ochota pracovat
T	Tuzemská podpora výzkumu a vývoje
	Zahraniční podpora výzkumu a vývoje
	Vznik nových technologií
	Dostupnost internetového připojení
	Vývoj v oblasti poskytování energií
	Aktualizace stávajících softwarů
	Modernizace dopravní infrastruktury

Zdroj: vlastní zpracování

6.2.2 Porterova analýza

Další z metod analýzy vnějšího prostředí společnosti je metoda zvaná Porterova analýza neboli Porterův model 5 sil. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, tento model se opírá o zkoumání konkurenčního prostředí a konkrétně o analýzu pěti základních okruhů. Těmi jsou riziko vstupu nových konkurentů, analýza stávající konkurence, vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů a riziko vzniku substitučních výrobků. Typy trhů, na kterých společnost MAKRA DIDAKTA s.r.o. působí, je hned několik. Kromě trhu s vybavením a nábytkem pro základní a mateřské školy bychom mohli firmu zařadit i na trh s hračkami, zahradním vybavením, dřevěným nábytkem a dalšími. Kromě toho se společnost zabývá zakázkovou výrobou kuchyňského a obývacího nábytku. Pro účely této analýzy zobecníme působení pouze na jeden hlavní trh, kterým je primárně český trh s vybavením pro vzdělávací instituce.

Při zkoumání rizika vstupu nových konkurentů je potřeba zmínit, že počet potenciálních zákazníků na tomto trhu není neomezený. Srovnáme-li tento trh například s prodejem televizorů, v takovém případě počet potenciálních zákazníků neustále roste s tím, jak roste populace, mladí lidé dospívají nebo se zdokonalují technologie, kterými jsou televizory vyráběny. V takovém případě zůstává poptávka po tomto zboží neustále nenasycena i přesto, že na trhu figuruje hned několik špičkových dodavatelů. V případě vzdělávacích institucí je situace složitější. Samozřejmě, že například růst populace neustále tlačí na potřebu neustále budovat nové školy, ale tempo jejich příbytku není tak rychlé, aby se na tomto trhu uvolnila dostatečně velká mezera pro vstup nových konkurentů. Zejména v případě nábytku, který disponuje dlouhou životností, je jeho doba, po kterou je využíván v některé z institucí otázkou několika, mnohdy i desítek let. Jakmile se pak vyskytne poptávka po dodání tohoto zboží, konkurenční boj je tak velký, že nový dodavatel bez jakýchkoli zkušeností a pozici by v tomto oboru neměl příliš velkou šanci. Firmy působící na tomto trhu se proto snaží neustále budovat svůj vztah s jejich zákazníky, aby si u nich zajistili své preferenční postavení. Nesmíme samozřejmě zapomenout na jisté bariéry vstupu na trh, kterými jsou například potřeba orientace v systému výběrových řízení nebo nutnost certifikace svých výrobků. Veškeré nabízené zboží musí splňovat ty nejpřísnější podmínky, aby byla zachována naprostá bezpečnost dětí. Obecně lze tedy říct, že pro začínající podnik je značně obtížné vstoupit do tohoto rozjetého konkurenčního vlaku.

Společnost MAKRA DIDAKTA s.r.o. svádí tuhý konkurenční boj se čtyřmi hlavními konkurenty, kteří se soustředí na stejnou podnikatelskou činnost a využívají obdobné výrobní postupy a technologie. Jednotlivé výrobky si jsou sobě navzájem podobné, což komplikuje úspěšnost společnosti MARKA ve výběrových řízeních a při získávání nových zákazníků. Z toho důvodu se nedá jednoznačně říct, že by v tomto odvětví byl jeden dominantní konkurent. Každý z rivalů má svoji stálou zákaznickou základnu, o kterou pečuje, a mimo to se snaží vytvořit takovou přidanou hodnotu, aby si vylepšil svou konkurenční pozici a získal zákazníky svých soků.

Vyjednávací síla odběratelů by se dala charakterizovat dvěma způsoby. Na jednu stranu máme vstup koncového zákazníka, jako jednoho odběratele, na druhou stranu musíme uvažovat vliv odběratele v podobě partnerské společnosti, která pro společnost MAKRA zajišťuje dealerské služby. V případě zákazníků můžeme hovořit o velmi silné vyjednávací pozici, neboť jak jsem zmínil, konkurenční společnosti na tomto trhu se snaží co nejvíce uspokojit potřeby svých zákazníků, aby si zajistili jejich dlouhodobou věrnost a potenciálně díky nim získali i nové zákazníky. Proto se tyto podniky včetně společnosti MAKRA DIDAKTA snaží přistupovat ke každému zákazníkovi individuálně a snaží se jim nabídnou co nejspecifičtější výrobek. Často se tak stává, že se během okamžiku klasická hromadná výroba podle zaběhlého výrobního plánu změní na výrobu zakázkovou, aby bylo možné vyrobit atypický výrobek podle přání zákazníka. V druhém případě, tedy v případě dealerské společnosti, vyjednávací síla není tak značná. Toto partnerství je založeno spíše na podpoře prodeje již vyrobených sériových kusů a v případě, kdy je vznesen požadavek na atypickou výrobu ze strany dealera, je dána přednost spíše vlastnímu výrobnímu plánu společnosti MAKRA.

Portfolio dodavatelů společnosti je tvořeno zejména zahraničními subjekty, od kterých probíhá odběr výrobních materiálů, jako jsou dřevo-laminátové desky, ze kterých jsou vyráběny nábytkové komponenty, HDPE plastové tabule pro výrobu zahradního nábytku či různé jiné výrobní polotovary a doplňky z různorodých materiálů. Kromě toho MAKRA spolupracuje s několika asijskými výrobci, od kterých již několik let odebírá především hračky či jiné produkty pro nejmenší. Mimo zahraniční partnery má společnost uzavřenou spolupráci i s některými českými dodavateli, od kterých odebírá především takové kusy nábytku, které není schopna z technologických důvodů zpracovat sama. Takovými produkty jsou například kancelářské židle, sedací soupravy či interaktivní výukové tabule a nástěnky. Mimo to jsou od těchto zdrojů outsourcovány kovové díly v podobě kovových konstrukcí pro školní lavice nebo žákovské židle, či drobné doplňky jako jsou například kovové úchytky skříní či pojezdy a panty pro skříňové systémy. Z hlediska vyjednávací síly můžeme tyto subjekty dělit do dvou skupin. Do první skupiny patří takoví partneři, kteří dodávají právě ty komponenty, které se využívají jako součásti hlavní výroby nábytku z dílny MAKRA. Bez takových součástí nelze výrobní program realizovat a dodavatel má tak možnost v omezené míře upravovat své dodavatelské podmínky. Samozřejmě pokud by došlo k tomu, že podmínky budou z jakéhokoli důvodu nevýhodné pro společnost MAKRA, není příliš obtížné najít na trhu jiného dodavatele. Taková změna by však znamenala nemalý zásah do výrobních plánů, neboť se změnou dodavatele by mohlo dojít k proporčním odchylkám nového dílu od stávajícího. Proto se management společnosti snaží takovému stavu předejít tím, že se snaží společně s managementem dodavatelské společnosti nalézt co nejlepší východisko. V případě subjektů, od kterých jsou odebírány hotové výrobky, je možné bez velkých obtíží přerušit z jakýchkoli důvodů spolupráci a uzavřít partnerství s jiným poskytovatelem, neboť ve většině případů je možné na trhu najít jiného dodavatele s obdobnými substituty.

Pro kompletní definování Porterovy analýzy nám ještě schází popsání hrozby vzniku substitučních produktů. Každý výrobce z konkurenčního prostředí využívá pro výrobu svého nábytku obdobné technologie a materiál, proto určitými substituty mohou být samotné konkurenční produkty. Pravděpodobnost nahrazení výrobků MAKRA výrobky konkurenčními je tedy relativně vysoká. Pro případ vzniku nových substitučních výrobků na trhu dosud neaplikovaných je pravděpodobnost nižší, avšak není radno takový stav podceňovat. Zde v podstatě hraje vliv technologický pokrok firem v oboru, kdy s novou technologií lze vyrábět nový výrobek, který svými vlastnosti nahradí z hlediska užitku dnes vyhledávané produkty. Samozřejmě dalším rizikem pro vznik nových substitutů je vstup potenciálních konkurentů, což jak jsem zmínil výše, není tak pravděpodobné.

6.2.3 SWOT analýza (OT)

Nyní se dostáváme k další z metod situační analýzy, kterou je metoda SWOT. Jak jsem již zmínil v teoretické části, tuto metodu je možné rozdělit na dvě části, přičemž dvojice faktorů silných a slabých stránek je svou povahou zařaditelná spíše do analýzy vnitřního okolí podniku, příležitosti a hrozby naopak do analýzy vnější. Proto si nejprve zmíníme některé významné příležitosti společně s hrozbami, které mohou společnost ovlivnit.

Mezi významné příležitosti, které se mohou společnosti naskytnou, patří například možnost rozšíření nabídky služeb či produktů. To úzce souvisí s možností využití nových materiálů pro výrobu, kdy se v tomto případě nabízí buďto vyrábět stávající výrobky z nového, lepšího materiálu, nebo díky novým možnostem přijít s výrobky novými, díky kterým si rozšíří své produktové portfolio či bude moci zaměřit i na jiné trhy než ty, na kterých nyní působí. Kromě nových materiálů může společnost pořídit novou technologii, s jejíž pomocí bude moci taktéž provést změny ve svých výrobcích. Kromě toho pořízením výkonnějších strojů by bylo možné v jisté míře výrobu zefektivnit, což by mohlo vést k navýšení výrobních kapacit, čímž by se zkrátila již dost dlouhá dodací lhůta výrobků. Zefektivnění výrobních postupů by zároveň mohlo umožnit snížení výrobní ceny konečných produktů, což by společnosti přineslo vyšší marži, nebo by mohla provést snížení cen, čímž by si mohla posílit své postavení na trhu. S posílením pozice souvisí i další z příležitostí, kdy by se firma MAKRA mohla více soustředit na své stávající postavení na zahraničních trzích a budovat povědomí o značce i na těchto trzích, případně provést expanzi na trhy dosud nevyužívané. Z výrobního hlediska se nabízí ještě příležitosti v podobě posílení vyjednávací pozice v interakci s tuzemskými či zahraničními partnery, což by mohlo opět vést ke zefektivnění výrobního procesu v podobě snížení výrobních nákladů. Zároveň se nabízí možnost reorganizace skladového hospodářství, jehož zefektivněním by se mohla snížit již zmíněná dlouhá dodací doba výrobků

k zákazníkovi, neboť často dochází k situacím, kdy je zdržení objednávky zapříčiněno zdržením v dodávce komponentů pro výrobu konečného produktu.

Nejvýznamnějšími hrozbami společnosti jsou momentálně riziko vstupu nového konkurenta, což jak bylo zmíněno v dřívějších analýzách, nemusí být až tak významné. Mezi hrozby, se kterými si není radno zahrávat, patří také zejména ohrožení ekonomického či politického rázu. Konkrétními faktory jsou například negativní změny na měnových trzích, které mohou společnost ovlivnit nejen při obchodování se zahraničními subjekty, ale zejména mohou mít tyto změny značný vliv na ekonomiku společnosti i na trhu tuzemském. S tím úzce souvisí i riziko insolvence, kdy se společnost může dostat do takového stavu, kdy nebude z jistých důvodů schopna splácet své závazky. Z politického hlediska se nabízí například změny v legislativě, zpřísnování bezpečnostních opatření, regulace v souvislostech ochrany životního prostředí a jiná omezení, která by měla dopad na fungování podniku. Mimo tyto faktory ekonomického a legislativního typu existuje jisté riziko, že dojde k úrazu při užívání některého z výrobků MAKRA a společnost bude kvůli této skutečnosti hnána k odpovědnosti. Taková situace by měla značný vliv nejen na jméno společnosti, ale mohla by způsobit nemalé finanční náklady či dokonce trestní stíhání. K dalším hrozbám, které mají charakter vnějších vlivů, můžeme řadit také možnost vzniku přírodní katastrofy, při které může dojít ke zničení výrobního zařízení či jinému zamezení výkonu podnikatelské činnosti společnosti. K tomu patří i jiné škody na majetku firmy, které nejsou sice zapříčiněny přírodními vlivy, ale které stejně tak mohou mít destruktivní dopady. Kromě externích hrozeb můžeme zmínit také hrozby interní, kterými jsou například úrazy zaměstnanců při výkonu zaměstnání, což může nabývat stejného důsledku jako úraz při používání výrobku. Mimo to nesmíme také zapomenout zmínit rizika spojená se současnou pandemickou situací ohledně COVID-19, která může způsobit řadu omezení. S vládními opatřeními, kvůli kterým je většina vzdělávacích institucí uzavřena, dochází k poklesu poptávky po výrobcích nebo jsou náklady institucí na boj s pandemií tak vysoké, že jim nevystačí finanční rozpočet na nákup nového vybavení. Zároveň může dojít k tomu, že se vyskytne nákaza v řadách zaměstnanců společnosti, a ta bude tímto nucena přerušit z důvodu karantény provoz.

Tabulka 5 - SWOT analýza společnosti – OT

Příležitosti	Hrozby
Rozšíření nabídky služeb a produktů	Vstup nového konkurenta
Pořízení nové výrobní technologie	Negativní změny na měnových trzích
Navýšení kapacity výroby	Omezení výroby z důvodu současné pandemické situace
Využití nových materiálů pro výrobu	Insolvence
Zefektivnění skladového hospodářství	Trestní odpovědnost z důvodu úrazu při užívání výrobku MAKRA
Expanze na nové zahraniční trhy	Změny v legislativních opatření a jiná omezení
Posílení vyjednávací pozice s tuzemskými i zahraničními partnery	Vnik úrazu zaměstnance při výkonu zaměstnání
Větší důraz na e-commerce a webovou prezentaci společnosti	Přírodní katastrofy a nahodilé škody na majetku firmy

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Analýza vnitřního prostředí

V předchozí kapitole jsme se podívali na vlivy, které na podnik MAKRA DIDAKTA s.r.o. působí z jeho vnějšího okolí. Nyní se dostáváme do druhé části situační analýzy, kdy se pomocí techniky SAP a McKinseyho modelu 7S podíváme na faktory, které vychází z vnitřního prostředí podniku. Nejprve však dokončíme SWOT analýzu, kterou jsme započali v předchozí kapitole, a jejíž druhá polovina spadá svou povahou právě do analýzy vnitřního prostředí.

6.3.1 SWOT analýza (SW)

Mezi silné stránky společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o. patří bezpochyby relativně silná pozice na trhu, na kterém působí. Za více než 20 let existence si tato firma dokázala vytvořit silné jméno u zákazníků v oblasti vzdělávacích institucí. I po takové době i nadále přichází noví a noví zákazníci, kteří vyhledávají tyto nabízené služby prvně, nebo co je ještě důležitější, zákazníci, kteří již výrobky z dílny Martina Krause někdy zakoupili, se často k této firmě vracejí. Loajalita zákazníků je tedy další ze silných stránek podniku. Kromě toho společnost disponuje certifikáty kvality, které vytváří u jednotlivých výrobků přidanou hodnotu. Samozřejmostí je pak bezpečnostní certifikace všech výrobků, u kterých může vzniknout jakékoliv poranění. Jistou výhodou je pro společnost také její individuální přístup k zákazníkovi, kdy se pokaždé snaží přijít s takovým řešením, které přinese koncovému spotřebiteli co největší užitek.

Tím není myšlena přímo zakázková výroba, kterou společnost nabízí, nýbrž proaktivní přístup managementu, kdy cílem je vytvořit takový produkt, který bude vytvořen na základě preferencí a nápadů samotných zákazníků.

Samozřejmě nesmíme zapomenout ani na negativní stránky, které podnik charakterizují. Asi největším problémem společnosti je častá chybovost výroby, ze které plynou výrobní vady. To pak vede k častým reklamacím výrobků, což negativně ovlivňuje značku firmy a s tím i její konkurenční pozici na trhu. Dalším problémem, který se firma snaží aktivně řešit, je nedostatečná nabídka kvalifikované pracovní síly v okolí výrobního závodu v Nymburce. V této lokalitě je obtížné najít takové zaměstnance, kteří by byli dostatečně kvalifikovaní na tento druh práce, a kteří by byli především ochotni pracovat. Tento problém často vede k tomu, že jsou na dané pozice přijímány nekompetentní osoby, což se následně projevuje v problémech se závazkou zboží k zákazníkovi. K výrobním nedostatkům také patří omezené výrobní možnosti, kdy z důvodu nedostatečné technologie není možné provádět některé konkrétní úpravy materiálu, které by finálním výrobkům přinesly dodatečnou přidanou hodnotu. Kromě toho je firma zatížena dlouhými dodacími lhůtami výrobků, ke kterým dochází v důsledku zpoždění dodávek komponentů od dodavatelů nebo z nedostatečné kapacity výroby v konkrétních ročních obdobích, která jsou bohatá na poptávku po výrobcích MAKRA. Z administrativního hlediska se společnost potýká s problémy špatné softwarové a hardwarové vybavenosti, kdy z důvodu šetření nákladů není využíváno moderní a efektivně fungující vybavení. Tyto problémy se pak projevují například v problémech s kompatibilitou některých softwarových nástrojů, dlouhé pracovní prodlevy z důvodu zastaralých počítačů nebo zastaralé profesionální editory, které společnost využívá pro návrhy interiérů. Dalším problémem, který úzce souvisí s myšlenkou této práce, je nerozvinutá marketingová koncepce. Dosavadní slabý důraz na marketingové činnosti podniku se projevují například neadekvátní odezvou na reklamní kampaně, absence placené reklamy a slabý důraz na webovou prezentaci a internetový prodej zboží.

Tabulka 6 - SWOT analýza společnosti - SW

Silné stránky	Slabé stránky
Silná konkurenční pozice na českém trhu	Časté chyby závozů a výrobní vady
Široká nabídka služeb a produktů	Neefektivní marketingové kampaně
Individuální přístup k zákazníkovi	Dlouhé dodací doby
Působení na zahraničním trhu	Špatná softwarová a hardwarová vybavenost
Certifikace produktů	Slabá nabídka práce v okolí
Možnost zakázkové výroby	Omezené výrobní možnosti
Loajalita stávajících zákazníků	Slabý důraz na webovou prezentaci a e-shop

Zdroj: vlastní zpracování

Analýzou obou tabulek metody SWOT můžeme dojít k závěru, že devízou společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o. je především fakt, že se zaměřuje na uspokojení potřeb variabilitou své výroby, tedy že zákazníkovi nabízí široké spektrum produktů, ale dokáže vyrobit takový výrobek, který dokáže plně uspokojit zákazníkovi potřeby. Tato pozitiva jsou však dehonostována chybovostí a neefektivními metodami ve výrobě, čímž zbytečně vznikají nadbytečné náklady a společnost tím přichází o svůj zisk. Kombinací některých slabých stránek a příležitostí můžeme získat náměty na jisté strategické záměry, jejichž naplnění by mohlo být pro společnost přínosem. Spojením omezených výrobních možností a příležitostí v podobě zakoupení nové výrobní technologie či využívání lepších materiálů by mohla společnost navýšit efektivitu své výroby. Ať už by se jednalo o úsporu nákladů díky využití menšího objemu materiálu nebo díky zdrojově méně náročnějšímu výrobnímu zařízení, tak i v případě vyšších výrobních kapacit z důvodu výkonnějšímu zařízení. Další strategická idea, která se stala i námětem pro tuto diplomovou práci, vzniká spojením slabých stránek v podobě neefektivních marketingových kampaní a slabého důrazu na webovou prezentaci a internetového prodeje a příležitosti v podobě posílení aktivit v těchto oblastech. V takovém případě je vybranou strategií právě zvýšení efektivity marketingových kampaní, ať už z hlediska ziskovosti či pravidelnosti těchto marketingových aktivit, a především důraz na webovou prezentaci a kvalitnější internetový prodej, což by mělo vyřešit i nevýhody spojené s pandemií Covid-19 a s ní spojenými komplikacemi při osobním prodeji zboží či komunikaci se zákazníkem, která za normálních okolností probíhá osobní formou.

6.3.2 Technika SAP

Dostáváme se k dalšímu postupu interní analýzy podniku, kterou je technika SAP. Ta stejně jako předchozí SWOT analýza zkoumá pozitivní a negativní stránky společnosti.

Z níže vyobrazené tabulky metody SAP můžeme vyčíst, že marketingové aktivity ve společnosti rozhodně nejsou silnou stránkou. Důkazem je například slabá propagace produktů, kvantitativně omezená skupina potenciálních spotřebitelů, ale především vysoký kontrast v přístupu k zákazníkovi, kdy je ve společnosti na jednu stranu zastáván proaktivní přístup k zákazníkům a z výrobního hlediska se společnost snaží každému vyjít vstříc, ale na druhou stranu je ve firmě silně zanedbávána segmentace zákazníků a správa těchto skupin. Lepší administrativní činností v podobě zavedeného CRM systému by mohla společnost efektivněji využívat svůj potenciál.

Tabulka 7 - Tabulka SAP společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o.

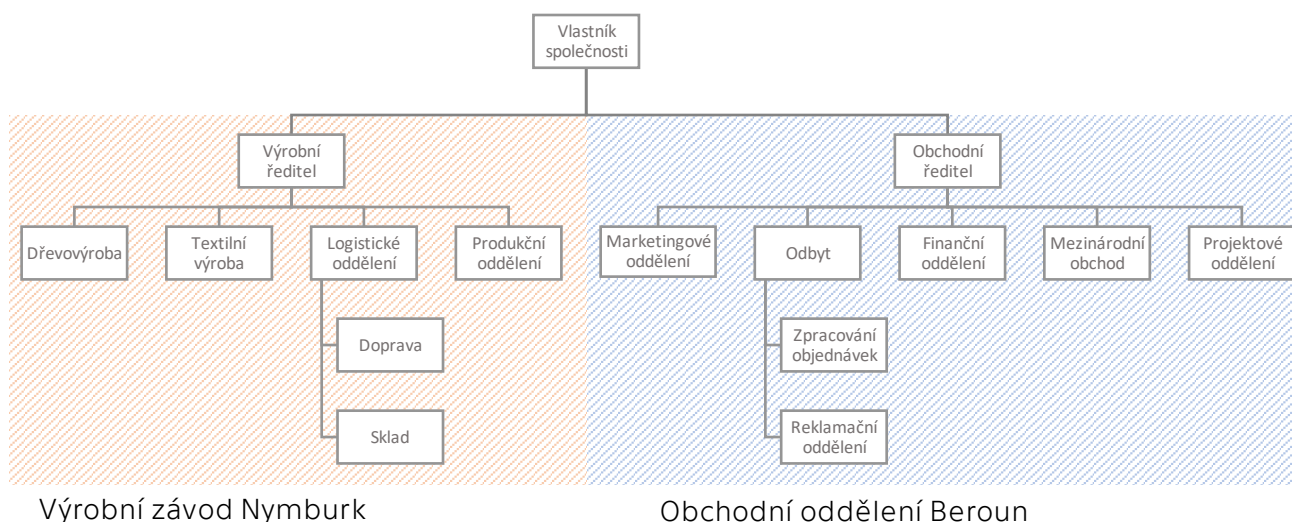
<i>Interní faktor</i>	<i>Konkurenční síla nebo slabost</i>
<i>Propagace a reklama</i>	+ silné postavení značky v oboru
	+ ochota zaměstnanců dodržovat zásady firemní kultury
	+ široká distributorská síť v ČR
	+ povědomí o značce mimo ČR
	- slabá podpora prodeje
	- slabá propagace a pozice ve vyhledávačích
	- nulové zkušenosti s placenou reklamou
	- zanedbávání správy CRM (Customer Relationship Management)
<i>Technologie a výroba</i>	+ využití kvalitních materiálů
	+ ruční zpracovatelská výroba textilních výrobků
	+ poloautomatický provoz strojů
	+ vlastní přeprava
	- vysoká chybovost výroby
	- dlouhé dodací lhůty
	- neefektivní komunikace mezi výrobou a administrativou
	- nedostatek kvalifikované pracovní síly
	- zastaralé softwarové a hardwarové vybavení kanceláří
<i>Zdroje a finance</i>	+ nízká zadluženost
	+ vlastní vedení účetnictví
	+ široké dodavatelské portfolio
	- vysoké ceny zboží
	- dlouhé dodací doby zásob ze zahraničí
	- slabá nabídka pracovního kapitálu
	- slabá finanční gramotnost managementu
<i>Zákaznické portfolio</i>	+ široká zákaznická základna
	+ loajalita zákazníků
	+ individuální přístup k zákazníkům
	+ přístup zákazníků k dotačním šablonám
	- neefektivní přístup ke správě zákaznických segmentů
	- vysoká cenová hladina pro prodej soukromým osobám
	- kvantitativně omezená skupina potenciálních spotřebitelů
<i>Produktové portfolio</i>	+ široká nabídka produktů
	+ zakázková výroba
	+ rozmanitost produktového portfolia
	+ dlouhá životnost výrobků MAKRA
	+ certifikace výrobků
	+ důraz na bezpečnost výrobků
	- vysoké ceny výrobků
	- slabá propagace produktů

Zdroj: vlastní zpracování

6.3.3 McKinseyho model 7S

Prvním zkoumaným faktorem McKinseyho modelu je strategie. Jde o to, jaký plán společnost dlouhodobě sleduje a čeho se snaží svou činností výhledově dosáhnout. Kromě klasických obecně používaných cílů, jako je dosahování zisku, získávání nových zákazníků, dosahování konkrétní míry prodejů, směřuje společnost MAKRA DIDAKTA s.r.o. ke svému strategickému záměru, kterým je penetrace trhu s vybavením pro mateřské a základní školy, a to především s důrazem na kvalitu a bezpečnost výrobků, individuální přístup a celkovou spokojenost zákazníka. V rámci mise společnosti pak můžeme zmínit například směřování k přístupu sociálně odpovědné společnosti nebo pozici důveryhodného a seriózního obchodního partnera pro zainteresované subjekty.

Po strategii následuje další faktor, kterým je struktura. Tím není myšleno nic jiného, než organizační rozdělení pravomocí a odpovědnosti v organizaci. Jak jsem již zmínil v představení společnosti, firma MAKRA DIDAKTA s.r.o. je vedena dvěma vlastníky, kterým jsou přímo podřízeni jak ředitel výroby v Nymburce, tak obchodního oddělení v Berouně. Pravomocí výrobního ředitele je dohlížet na celkový provoz výrobního závodu v Nymburce, tedy konkrétně na dřevozpracovatelské oddělení, ve kterém probíhá výroba nábytku, zahradního vybavení a dalších výrobků z dílny MAKRA. Dále také textilní výroba produkující molitanové sezení a další textilní vybavení pro mateřské a základní školy. Kromě těchto výrobních oddílů spravuje výrobní ředitel také chod produkčního oddělení, které je zodpovědné za zpracování výrobních plánů, dokumentace k výrobě a návrhu nových výrobků. Logistické oddělení má na starost řízení skladových zásob, přesuny materiálu ve výrobě a především tvorbu logistických plánů a finální závoz zboží. I toto oddělení je pod administrativou manažera výroby. Stejná organizační struktura platí i pro obchodní oddělení v Berouně, v němž všechna oddělení spadají pod pravomoc obchodního ředitele. Náplní marketingového oddělení je správa produktového a zákaznického portfolia, řízení podnikové kultury, příprava propagačních materiálů a samotná propagace společnosti a další aktivity marketingového mixu. Oddělení odbytu a oddělení mezinárodního obchodu jsou víceméně odpovědná za zpracování objednávek a příchozích reklamací z tuzemského i zahraničního trhu. Ještě jedno oddělení stojí za zmínku, a tím je projektové oddělení, které je složeno z projektových pracovníků, jejichž úkolem je zpracování zakázek, příprava výběrových řízení či řízení a realizace probíhajících projektů. Obecně bychom tak mohli organizační strukturu společnosti MAKRA nazvat jako lineární, která je považována za jednu z nejvyužívanějších struktur u takto organizací těchto rozměrů.



Obrázek 9 - Organizační struktura společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu systémů v organizaci můžeme v krátkosti zmínit například proces přípravy zakázky projektovými manažery. Není nutné systémové postupy probírat příliš detailně, jelikož se nejedná o vyloženě relevantní faktor, vzhledem k tématu této práce. Pro názorný příklad budeme uvažovat požadavek na vybavení učebny pro mateřskou školu novým nábytkem. Je-li tedy oddělením odbytu přijata objednávka ze strany zákazníka, odbytové oddělení tuto objednávku předá jednomu z projektových manažerů z projektového oddělení. Ten si se zákazníkem sjedná schůzku, aby zjistil potřebné informace a provedl zaměření prostoru, do kterého má být nábytek umístěn. Na základě těchto informací provede návrh rozmístění nábytku včetně rozpisu použitých výrobků. Vytvoří 3-D vizualizaci tohoto návrhu a celkový koncept se zákazníkem konzultuje. V případě spokojenosti je návrh zalistován do výrobního plánu. Pracovník produkčního oddělení ve výrobním závodě zpracuje výrobní podklady pro vybrané výrobky a ty pak odešle do výroby. Po dokončení výroby jsou produkty zaváženy pod dohledem projektového manažera, který se zákazníkem vyřeší veškerou potřebnou administrativu.

Čtvrtým faktorem McKinseyho modelu je manažerský styl vedení. Všichni vrcholoví manažeři v podniku MAKRA DIDAKTA s.r.o. zastávají principy demokratického vedení se znaky benevolentního stylu řízení. Jejich postoj k řízení společnosti v normální situaci je založen na velice aktivním přístupu, přičemž nemá charakteristiku ostrého direktivního stylu. Často jsou řešené problémy konzultovány s více odpovědnými zaměstnanci, kteří mohou přicházet s vlastními myšlenkami. Příčinou takového jednání mohou být kladné osobní vztahy mezi všemi zaměstnanci, kdy ve firmě je nastoleno přátelské, až rodinné prostředí. Samozřejmě výjimkami jsou situace, kdy jsou řešena nově vzniklá rizika či krizové situace. V takovém případě jsou vedoucí pracovníci nuceni k využití direktivního stylu řízení.

Faktory zaměstnanců (spolupracovníků) a jejich schopností můžeme pro potřeby této práce sloučit do jedné skupiny. Podnik MAKRA DIDAKTA s.r.o. disponuje více než 50 zaměstnanci včetně vrcholového vedení, kdy přibližně 10 zaměstnanců je součástí obchodního oddělení a více než 35 pracovníků je rozmístěno na pozice ve výrobním závodě. Obecnou nevýhodou struktury zaměstnanců ve společnosti je nízká úroveň odborného vzdělání, kdy do výrobního závodu je obtížné získat kvalifikovanou pracovní sílu pro výrobní pozice. V tomto ohledu je shledávána velká příležitost pro zlepšení procesů v podniku. V případě obchodního oddělení dochází k tomu, že zaměstnanci na manažerských pozicích vychází ve většině případů ze svých vlastních zkušeností než z manažerského vzdělání a nejsou zběhlí například v teorii motivace zaměstnanců či odborných přístupech řízení projektů. Progres v této oblasti pak může vést k vylepšení interních procesů, což může být velkým přínosem pro společnost.

Posledním faktorem modelu 7S jsou sdílené hodnoty neboli firemní kultura. V tomto případě mohu navázat na předchozí faktor manažerského vedení, kde jsem zmínil blízké osobní vztahy zaměstnanců a rodinné prostředí společnosti. Tato vlastnost je velkou výhodou z pohledu dodržování firemní kultury a etikety společnosti. Jednotliví zaměstnanci nejsou lhostejní ke značce podniku a dbají na její udržování.

7 VYTVOŘENÍ INOVAČNÍHO PROJEKTU

Nyní se dostáváme k hlavní části této diplomové práce, kterou je návrh a vytvoření projektového plánu nového e-shopu ve společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o., jakožto marketingového inovačního projektu. Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole zabývající se situační analýzou společnosti, podnik MAKRA má z marketingového hlediska velké nedostatky, které jsou způsobeny dlouhodobým zanedbáváním této manažerské disciplíny. Na základě toho vznikla ve společnosti tato konkrétní inovační myšlenka, jejíž realizace by měla posílit marketingovou komunikaci společnosti pomocí internetového obchodu, který následně otevře cestu i pro placené marketingové kampaně, jež v podniku taktéž nebyly zatím uplatňovány. Samozřejmě velkou roli při výběru této strategie hrála současná situace ohledně celosvětové pandemie COVID-19, která ve velké míře tlačí na potřebu přesunout svou prezentaci a veškerou nabídku služeb a produktů do webového prostředí, a to nejen u společnosti MAKRA DIDAKTA. Než se přesuneme k samotnému projektu nového e-shopu, je vhodné představit současné řešení internetového obchodu včetně jeho největších slabin.

7.1 Iniciační fáze projektu

7.1.1 Analýza stávající situace

V roce 2000 byly tehdejším managementem vytvořeny první webové stránky pod doménou www.makra.cz. Jejich cílem byla jednoduchá prezentace společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o. prostřednictvím internetu. (viz. Obrázek 10) V roce 2007 byl k těmto webovým stránkám zřízen internetový obchod na doméně www.hracky-makra.cz. Ten měl soužit především pro prodej drobného zboží jako byly například hračky. Na této doméně byl však e-shop provozován pouze do roku 2012.



Obrázek 10 - První webové stránky společnosti - rok 2000

Zdroj: web.archive.org; <http://web.archive.org/web/20000607122421/http://www.makra.cz/>



Obrázek 11 - Webové stránky společnosti - rok 2006

Zdroj: web.archive.org;

<http://web.archive.org/web/20060222012556/http://www.makra.cz/2006/default.htm>

Právě v roce 2013 došlo k velké restrukturalizaci všech dosud provozovaných stránek společnosti. Na doméně www.makra.cz byla zřízena nová webová stránka určená výhradně pro prezentaci společnosti, která ale odkazovala na nový e-shop na nově vytvořené doméně www.eshop.makra.cz. (viz. Obrázek 12) V takové podobě stránky vydržely až do současnosti, kdy je však vzhledem k trendům a technologickému pokroku takové řešení zcela nedostačující.



Obrázek 12 - E-shop společnosti MAKRA od roku 2013

Zdroj: web.archive.org;

<http://web.archive.org/web/20130921014658/http://eshop.makra.cz/>

Jednou z hlavních nevýhod takového řešení webové prezentace je rozdělení webových stránek a e-shopu na dvě rozdílné stránky pod jinými doménami. Tato cesta je nejen finančně neefektivní, neboť společnost musí hradit provozní náklady za dvě adresy příslušným hostingovým poskytovatelům, ale zároveň je toto řešení příliš komplikované a správa dvou internetových stránek je časově i finančně náročná. Kromě toho je z marketingového hlediska volba takového řešení i uživatelsky nepřívětivá, neboť nový návštěvník při zadání názvu společnosti do internetového vyhledávače nejprve narazí na webové stránky, a až jejich prostřednictvím se dostane na internetový obchod. To je v rozporu s dnešními marketingovými trendy, kdy se společnosti snaží optimalizovat své stránky tak, aby byly z pohledu UX designu² uživatelsky co nejjednodušší na procházení. V podstatě by se dalo říct, že čím méně kliknutí dělí zákazníka od požadovaného obsahu, tím lépe. Další nezpochybnitelnou nevýhodou obou stránek je jejich zastaralý design a rozložení jednotlivých položek. I když probíhala pravidelná správa obou stránek a byly neustále obohacovány o nový modernější a aktuální obsah, fakt, že struktura stránek od jejich vzniku v roce 2013 zůstala nezměněná je na první pohled více než viditelný. V případě internetového obchodu došlo navíc k problému, který se týkal kompatibility s novými verzemi interního firemního systému pro správu účetnictví a skladového hospodářství. Při vytváření těchto stránek v roce 2013 bylo potřeba vytvořit propojení obchodu právě s tímto systémem a vzhledem k tomu, že poskytovatel internetových stránek takové řešení nepodporoval, byla společnost nucena nechat si takové řešení vytvořit od externího programátora. Jelikož toto propojení nebylo vytvořeno oficiálními poskytovateli obou systémů, nebyla zaručena jeho plnohodnotná funkčnost, což se později začalo projevovat v problémech s kompatibilitou. To v průběhu let vygradovalo do takové podoby, kdy začaly na internetovém obchodu vznikat problémy technicko-funkčního charakteru. Z důvodu tohoto neoficiálního řešení nebylo také možné pravidelně aktualizovat verzi používaného e-shopu, což mělo za následek ztrátu některých funkcí v prostředí administrace e-shopu.

² UX design (user experience) - disciplína spojující oblasti informační architektury, designu interakcí, designu rozhraní a použitelnosti za účelem vytvořit snadnou komunikaci uživatele se systémem. (Schmidt, a další, 2012)

7.2 Zahájení projektu

Tímto jsme si krátce shrnuli, co bylo důvodem ke vzniku potřeby inovovat a konečně se tak dostáváme k meritu věci, což je projekt samotný. Hlavním výstupem při zahájení projektu je Zakládací listina projektu. Konkrétní dokument k tomuto projektu můžete vidět na obrázku níže.



ZAKLÁDACÍ LISTINA PROJEKTU

Název projektu:	NOVÝ INTERNETOVÝ OBCHOD SPOLEČNOSTI MAKRA DIDAKTA														
Přínos projektu:	Přínosem projektu pro společnost je renovace stávajícího e-shopu se záměrem posílení prodeje touto prodejní cestou a zároveň vytvoření základního stavebního kamene pro budování e-commerce strategií v podniku.														
Cíl projektu:	Do 28. února 2021 vytvořit nový internetový obchod na doméně www.makra.cz s celkovými náklady do 115 000 Kč.														
Výstupy projektu:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zrušení domény www.eshop.makra.cz ▪ Nový moderní e-shop na doméně www.makra.cz ▪ Elektronický poptávkový systém ▪ Internetová prezentace společnosti ▪ Snadná komunikace se zákazníky ▪ Zobrazování barevných variant produktů 														
Očekávané náklady:	115 000 Kč														
Zahájení:	1.9.2020	Plánované ukončení:	28.2.2021												
Milníky projektu:	<table border="0"> <tr> <td>Září 2020</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Zahajovací listina projektu vytvořena ✓ Struktura e-shopu vytvořena ✓ Dodavatelé vybráni a spolupráce domluvena ✓ Projektový plán vytvořen ✓ Realizace zahájena </td> </tr> <tr> <td>Říjen 2020</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Spuštění e-shopu na testovací doméně </td> </tr> <tr> <td>Listopad 2020</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dokončení prací na front-end řešení ✓ Zahájení prací na back-end řešení </td> </tr> <tr> <td>Prosinec 2020</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nové produkty vytvořeny </td> </tr> <tr> <td>Leden 2021</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programátorské práce na funkčnosti e-shopu ukončeny ✓ Grafické podklady produktů vytvořeny </td> </tr> <tr> <td>Únor 2021</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Testování funkčnosti ukončeno ✓ Vypnutí původního e-shopu ✓ Ukončení domény www.eshop.makra.cz ✓ Přesun nového e-shopu na doménu www.makra.cz ✓ Oficiální spuštění e-shopu </td> </tr> </table>			Září 2020	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zahajovací listina projektu vytvořena ✓ Struktura e-shopu vytvořena ✓ Dodavatelé vybráni a spolupráce domluvena ✓ Projektový plán vytvořen ✓ Realizace zahájena 	Říjen 2020	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Spuštění e-shopu na testovací doméně 	Listopad 2020	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dokončení prací na front-end řešení ✓ Zahájení prací na back-end řešení 	Prosinec 2020	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nové produkty vytvořeny 	Leden 2021	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programátorské práce na funkčnosti e-shopu ukončeny ✓ Grafické podklady produktů vytvořeny 	Únor 2021	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Testování funkčnosti ukončeno ✓ Vypnutí původního e-shopu ✓ Ukončení domény www.eshop.makra.cz ✓ Přesun nového e-shopu na doménu www.makra.cz ✓ Oficiální spuštění e-shopu
Září 2020	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zahajovací listina projektu vytvořena ✓ Struktura e-shopu vytvořena ✓ Dodavatelé vybráni a spolupráce domluvena ✓ Projektový plán vytvořen ✓ Realizace zahájena 														
Říjen 2020	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Spuštění e-shopu na testovací doméně 														
Listopad 2020	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dokončení prací na front-end řešení ✓ Zahájení prací na back-end řešení 														
Prosinec 2020	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nové produkty vytvořeny 														
Leden 2021	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programátorské práce na funkčnosti e-shopu ukončeny ✓ Grafické podklady produktů vytvořeny 														
Únor 2021	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Testování funkčnosti ukončeno ✓ Vypnutí původního e-shopu ✓ Ukončení domény www.eshop.makra.cz ✓ Přesun nového e-shopu na doménu www.makra.cz ✓ Oficiální spuštění e-shopu 														
Kritéria úspěšnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • Dodržení finančního rozpočtu projektu • Dodržení časového harmonogramu projektu • Grafické zobrazování jednotlivých variant produktů je funkční • Propojení e-shopu se systémem Altus Vario je funkční • Objednávání produktu přes e-shop je funkční • Existence poptávkového systému • Propagace nového e-shopu 														
Zadavatel/sponzor:	MAKRA DIDAKTA s.r.o.														
Projektový manažer <small>(odpovědná osoba)</small>	Bc. Martin Špicl														

<p>MAKRA DIDAKTA s.r.o. Drahelická 162/47, 288 02 Nymburk - Drahelice IČ: 279 16 758 DIČ: CZ27916758</p>	<p>Obchodní oddělení a fakturační adresa Karly Machové 48, 266 01 Beroun tel.: +420 739 465 531 +420 730 152 055</p>	
	www.makra.cz	

Obrázek 13 - Zakládací listina projektu

Zdroj: © MAKRA DIDAKTA s.r.o., 2020

Vzhledem k tomu, že je projekt určitým inovačním krokem v oblasti marketingu, jsem z pozice marketingového manažera odpovědnou osobou za jeho realizaci jmenován já. Vzhledem k velikosti společnosti však nemohu počítat s projektovým týmem, což se samozřejmě promítá i v délce trvání projektu. Práce na projektu je tedy rozdělena mezi mě a kolegu z obchodního oddělení, který v projektu bude vypomáhat se správou produktů a který je zodpovědný za ceny nabízených produktů. Odborné programátorské práce budou outsourcovány externími dodavateli, jelikož se ve společnosti takové oddělení nenachází. Veškeré informace o průběhu projektu budou směřovány přímo majitelům společnosti, kteří v projektu hrají roli vlastníka projektu i jeho sponzora.

Na základě předchozích faktů je tedy hlavním cílem projektu stanoven vytvoření nového internetového obchodu, který bude provozován na stávající internetové doméně www.makra.cz. Rozpočet projektu je kalkulován na 115 000 Kč, kdy je počítáno s náklady na mzdy pracovníků zapojených do projektu v hodnotě 60 000 Kč, dalších 40 000 Kč je vyhrazeno na úhradu dodaných řešení od dodavatelů, 5 000 Kč na nákup šablony internetového obchodu a zbylých 10 000 Kč bude vyhrazeno na rezervy. Termín zahájení projektu je stanoven na začátek září 2020 s požadovaným ukončením na v závěru měsíce února 2021. První dva týdny v září je však počítáno s plánováním projektu. Důvodem k volbě takového časového horizontu je časová dostupnost zúčastněných osob na projektu. Vzhledem k tomu, že ve společnosti neexistuje žádný speciální projektový tým, který by se mohl zabírat pouze řešením projektu, je třeba počítat s tím, že kromě řízení projektu bude nutné provádět i běžné denní úkoly. Na začátku každého roku jsou pak zahájeny práce na přípravě nového produktového katalogu, na který je potřeba přesunout veškerou volnou pracovní sílu.

Při vytváření zakládací listiny projektu byly také stanoveny hlavní požadavky, které by měl nový e-shop splňovat. Jedním z hlavních předpokladů je funkční napojení e-shopu na systém X (*v rámci anonymity poskytovatele systému bude v práci používáno toto označení*), který společnost využívá pro správu produktových karet, cen produktů, objednávek a kompletního skladového hospodářství. Potřeba propojení je z toho důvodu, že veškeré úpravy provedené v systému X je potřeba exportovat do e-shopu a z něj pak zpětně do systému informace o nových objednávkách. Pokud by takové řešení neexistovalo, bylo by třeba veškeré změny provádět v e-shopu manuálně, a navíc by bylo komplikované spravovat objednávky a kontrolovat skladové dostupnosti. Dalším požadavkem na nový e-shop je poptávkový systém, který by vyřešil problém se zadáváním výroby na zakázku. Pokud chce v současné době zákazník objednat speciální produkt, musí tak učinit buďto telefonicky nebo prostřednictvím e-mailu. Výhodou poptávkového systému by bylo, že pokud by na e-shopu nenalezl požadovaný produkt, mohl by jednoduše a rychlou cestou odeslat svůj požadavek i s příloženým souborem. Zároveň je velkou výhodou být se zákazníky v neustálém kontaktu a umožnit jim neustálou zákaznickou podporu. To by měla vyřešit podpora online chatu, která má být také implementována. Velkou

nevýhodou současného e-shopu je také řešení v zobrazování produktových fotografií. Společnost Makra vyrábí nábytek s velkou škálou variant, kdy si zákazník může vybrat různé provedení dřeva a barevných variant. Ve výsledku má na výběr u jednoho kusu nábytku více než 60 variant. Na současném e-shopu je při výběru požadované varianty zobrazována vždy jedna konkrétní fotografie produktu. Zákazník tak nemá představu, jak produkt doopravdy vypadá. To by mělo být na novém e-shopu vyřešeno. Jak jsem zmínil v analýze současného řešení internetové prezentace společnosti, nový e-shop by měl také napravit neefektivní řešení provozu dvou souběžně provozovaných stránek. Nové řešení by mělo být navrženo tak, aby byla v rámci jedné stránky jak prezentace firmy, tak online nabídka produktů. Zavedení všech výše zmíněných požadavků by mělo být do určité míry i kritérii pro úspěšné vyhodnocení projektu. Fakt, že tyto předpoklady budou na novém e-shopu vyřešeny nám bude definovat úspěšně realizovaný projekt. Samozřejmostí je ale i dodržení předem stanoveného rozpočtu a časového harmonogramu.

V rámci této fáze projektu bychom si měli zmínit i některá z rizik a omezení, která mohou projekt během jeho životního cyklu postihnout. Největším problémem je v současné době pandemická situace, která sužuje nejen tuzemský, ale i zahraniční trh. Tato doba se vyznačuje vysokou nejistotou ve všech životních sférách, předně i v podnikání a průmyslu. Jedním ze závažných problémů pro projekt by byla situace, kdy by došlo k nákaze buďto ve společnosti MAKRA DIDAKTA, nebo na straně dodavatelů. V takovém případě by mohlo dojít k pozdržení prací, což by mohlo narušit plnění časového harmonogramu. Dalším rizikem, které může vzniknout, je náhlá insolvence společnosti. Vznik takové situace nepatří mezi ty pravděpodobnější, ale k jeho vzniku samozřejmě může. Mezi technická omezení, která projekt ovlivňují, patří smlouvy uzavřené s poskytovateli současných hostingových serverů, kdy každé řešení disponuje určitými parametry, které musí nový e-shop splňovat. Finančním omezením je samozřejmě vyčleněný rozpočet na projekt. I když se může zdát, že částka je na poměr takto malého podniku dostačující, nesmíme opomenout, že se jedná z většiny o finanční ohodnocení pracovníků společnosti, kteří na projektu pracují. Rozpočet vyčleněný na dodávané řešení externími dodavateli je v porovnání s tržními cenami programátorských služeb velmi nízký. Vedení společnosti tak počítá s tím, že využití externích dodavatelů bude v co největší míře zredukováno a veškerá možná práce bude provedena interními zaměstnanci. Více se analýze rizik budeme věnovat až v plánovací části.

Z pohledu přínosu projektu pro společnost je představa jasná. Stejně jako každý správný obchodník, i vedení společnosti MAKRA DIDAKTA očekává zhodnocení projektu v navýšení prodejů prostřednictvím internetové nabídky, kdy je možné porovnání se statistikami z provozu e-shopu původního. Tento přínos však není možné z logicky vyhodnotit okamžitě po realizaci projektu, nýbrž až s určitým časovým posunem. Ideální by byl takový stav, kdy by prodejnost prostřednictvím e-shopu byla v určité míře zachována i v období, které je na poptávku po výrobcích slabé. Dalším očekávaným přínosem je samozřejmě prezentace společnosti, která by měla

u zákazníků vzbudit povědomí o značce a vytvořit určité pozitivní vnímání značky. Z marketingového hlediska se v budoucnu očekává využití placené reklamy pro zviditelnění společnosti na internetu. Původní e-shop nebyl ani optimalizován pro SEO vyhledávání, proto jeho pozice v internetových vyhledávacích byla velmi špatná, v porovnání s postavením společnosti vybudovaným vůči konkurenci. S novým internetovým obchodem se tak očekává posun ve vyhledávacích na vyšší pozice využitím organického vyhledávání. Stejně jako prodejnost, ani dopad SEO optimalizace není viditelný okamžitě po její implementaci a vyžaduje určitý časový odstup.

7.3 Plánování projektu

Z předchozí kapitoly víme, co je předmětem řešení celého projektu, jaké jsou konkrétní cíle a co má být výsledným výstupem. Také jsme stanovili předběžnou kalkulaci nákladů a časovou strukturu prací. Nyní se dostáváme do stěžejní části celého projektu, kterou je samotné plánování. Na základě výstupů z této kapitoly bude následně projekt realizován. Nejprve podrobně rozeberu, jaké dílčí činnosti musí být splněny, aby mohl být projekt úspěšně implementován, poté sestavím podrobný časový harmonogram, detailní rozpočet, analýzu rizik a naplánuji komunikaci s interními i externími zainteresovanými stranami.

7.3.1 Popis jednotlivých výstupů

Jak bylo zmíněno již v teoretické části, popis jednotlivých dílčích prací vychází ze struktury WBS. V té je globální cíl projektu rozkládán na jednotlivé procesy a ty následně na dílčí pracovní balíčky. Právě s těmito balíčky budeme po celou dobu plánování pracovat, neboť definují konkrétní práce, ke kterým je možné přiřadit jednotky času, nákladů a kterým je možné přidělit jasnou odpovědnost. Z vypracované struktury projektu WBS, kterou naleznete v příloze 1 na konci tohoto dokumentu je patrné, že dokončení projektu nového e-shopu je závislé na celkem pěti skupinách pracovních úkolů. Těmi jsou zajištění funkčnosti e-shopu, vytvoření obsahu e-shopu, vytvoření designu e-shopu, zajištění dodavatelů pro vykonání externích prací a poslední, důležitou součástí z pohledu marketingu, samotnou propagaci tohoto projektu.

Zpracování designu webu obsahuje aktivity jako je vytvoření struktury webu, grafické zpracování webu nebo vytvoření grafického obsahového materiálu. Vytvořením struktury webu je myšleno to, že nejprve musí být rozmyšleno, jak budou jednotlivé stránky na e-shopu rozvrženy. Jelikož je cílem projektu sloučit webovou prezentaci společnosti a samotný e-shop, je třeba navrhnout takové řešení, aby tento předpoklad mohl být realizován. Kromě toho by výstupem návrhu rozložení

stránek měla být vize, jaké elementy budou na jednotlivých stránkách umístěny a jaká funkčnost těchto stránek bude. Požadavky, které musí být implementovány jsou takové, že by na úvodní stránce měla být umístěna možnost zobrazení doporučených produktů, recenze zákazníků z hlediska pozitivní propagace společnosti a také okno s videem, které bude moci být využito pro prezentaci společnosti nebo konkrétních produktů. V patičce stránek by měla být umístěna navigace pro proklik mezi jednotlivými stránkami s textovým obsahem a základní kontaktní údaje společnosti. Také by na úvodní stránce neměl chybět formulář pro přihlášení k odběru novin. Do hlavičky úvodní stránky by mělo být umístěno tlačítko, pomocí kterého budou moci zákazníci zadat rychlou poptávku. I tento požadavek vychází z jednoho z podcílů projektu. Samozřejmostí je také rychlý přístup k zákaznickému účtu a nákupnímu košíku. Obsahem navigačního listu v patičce stránek by měl být seznam stránek s textovým obsahem, který bude sloužit výhradně k informování zákazníka. Měla by se zde nacházet stránka s informacemi o společnosti, která bude obsahovat časovou linku vývoje společnosti, dále by se zde měly nacházet informace o dodacích a platebních podmínkách, obchodní podmínky a nákupní řád. Mimo to by bylo vhodné umístit zde i stránku obsahující fotografie, které budou zachycovat, jak vypadají produkty po jejich realizaci v konkrétních institucích, tedy fotografie realizací. V rámci prezentace společnosti by bylo vhodné umístit tento obsah i na úvodní stranu. Co se týká produktové stránky, tedy stránky s náhledem jednotlivých výrobků, mezi požadavky na rozvržení spadá umístění názvu výrobku, jeho výrobního kódu a především ceny. Dále zde nesmí chybět sekce se zobrazováním produktové fotografie, výběr variant produktu s tím požadavkem, aby se s výběrem jednotlivých variant měnil obrázek produktu. Dále by měl na této stránce být umístěn krátký popis produktu, ve kterém budou umístěny stručné informace o rozměrech produktu a dále pak popis dlouhý, který bude obsahovat širší informace o použitých materiálech nebo parametrech produktu. Kromě toho by bylo vhodné na tuto stránku umístit i sekci, která umožní zobrazení souvisejícího sortimentu, kam bude možné přidat podobné výrobky nebo doplňky, a jejímž záměrem bude posílení podpory prodeje a jednoduché vyhledávání. Po vytvoření domény a vytvoření testovacího e-shopu budou veškeré navržené stránky z této aktivity vytvořeny a implementovány do struktury e-shopu. Součástí vytvoření struktury webu je i navržení, vytvoření a implementace produktového stromu, který definuje, jaké produktové kategorie budou na e-shopu zobrazeny a jaké podkategorie v nich budou umístěny. Nevýhodou původního e-shopu je obrovské množství podkategorií stromu, čímž e-shop ztrácí na přehlednosti a je velmi obtížné v tomto zmatečném systému najít nějaký produkt. Proto hlavním požadavkem na strom produktů je jeho zjednodušení a přehlednost.

Z důvodu úspory financí a vzhledem k obtížnému napojení účetního systému bude obchod provozován u stejného poskytovatele webových stránek. Ten nabízí zakoupení předpřipravených šablon, které se liší rozmístěním jednotlivých elementů na webových stránkách a také odlišnými funkčními prvky. Proto je část grafického zpracování webu rozdělena na dvě části. Jednou je zajištění internetové šablony,

kdy bude pracovníky společnosti MAKRA DIDAKTA vybrána konkrétní šablona, která co nejvíce splňuje potřebné parametry. Ta bude následně zakoupena a externím programátorem přeložena do českého jazyka a implementována na testovací doménu, kde bude probíhat její úprava z hlediska doplnění dalších funkčních parametrů a barevného designu stránek. Právě barevnost stránek by měla vycházet z firemní kultury, měly by být tedy zachovány tradiční barvy společnosti, což u původního e-shopu zachováno nebylo. Také by měla být při grafických úpravách brána v úvahu teorie UI designu³, která je zaměřena na optimalizaci stránek z pohledu vizuálního návrhu.

Z grafického hlediska se dále dostáváme k vytvoření vzhledového obsahu stránek. Tyto práce jsou závislé na typu šablony e-shopu, která bude implementována. Součástí tohoto obsahu jsou webové bannery, které budou mít úlohu informování o novinkách či prezentaci společnosti. Jejich struktura by měla být sjednocena pod jednotný vzhled, který bude v souladu s designem stránek. Mimo bannerů půjde o návrh, vytvoření a implementaci konkrétních obrazových materiálů, které bude potřebné vytvořit pro umístění do jednotlivých elementů stránek. Současně bude nutné vypracovat úvodní video, které bude umístěno na úvodní stránce. Jeho vytvoření bude probíhat interními pracovníky a průběh jeho vytváření bude následující. Nejprve bude vytvořen scénář klipu, podle kterého se budou jednotlivé podklady točit. Vzhledem k tomu, že video by mělo prezentovat společnost a výrobu samotnou, bude natáčeno ve výrobním závodě v Nymburce. Natočený materiál bude následně upraven a sestřihán do finální podoby, která bude umístěna na web. Důležitým souborem činností při vytváření grafického obsahu stránek je zajištění produktových fotografií. Jak již bylo zmíněno, benefitem nového e-shopu by mělo být zobrazování produktových obrázků u všech dostupných variant výrobků. Vzhledem k tomu, že do současnosti nebylo takové řešení implementováno, nebyla potřeba vytvářet více produktových fotografií a byla ke každému výrobku přiřazena pouze jedna. Proto je teď z jedinou aktivitu vytváření grafického obsahu i zajištění těchto produktových fotografií. V případě vlastních výrobků bude probíhat většinou pomocí grafického editoru, kdy budou manuálně vytvářeny různé barevné kombinace výrobků. U této aktivity je počítáno s velkou časovou náročností, jelikož bude potřeba vytvořit barevné varianty přibližně k 250 produktům, přičemž počet kombinací u každého z nich se pohybuje mezi 12 až 64 výskyty. Výjimečně se u některých produktů může objevit i více než 200 kombinací. U nových výrobků, u kterých dosud nebyly produktové fotografie vytvořeny bude vyžadováno jejich pořízení. Jelikož jsou v produktovém portfoliu společnosti i výrobky jiných výrobců, bude třeba dodavatele kontaktovat a produktové fotografie

³ UI design (user interface) – systém zaměřený se na uživatelské prostředí aplikace z pohledu grafické stránky pro zajištění jednoduchosti a přehlednosti aplikace a jejího používání (Interaction Design Foundation, online)

od nich vyžádat. Jakmile budou všechny fotografie zajištěny, dojde k jejich automatickému nahrání na web.

Nyní se dostáváme k vytvoření obsahu e-shopu, který se dále člení na dvě větve. Textový obsah a produktový obsah. V případě textů se jedná o vytvoření obsahu ke všem navrženým stránkám. To se týká především stránek s obchodními, dopravními a platebními podmínkami, stránce o společnosti či dalších stránkách, které budou vyžadovat textový obsah. Při vytváření takového obsahu by měl být brán zřetel na vhodnost a relevantnost obsahu a na využívání klíčových slov pro snadnější zápisy do internetových vyhledávačů. Kromě obsahu stránek je potřeba vytvořit i optimalizované a aktuální textové popisky produktů. Tento proces probíhá prostřednictvím systému X pro skladové hospodářství. Nejprve je potřeba exportovat veškeré produkty včetně popisů do tabulkového editoru, kde následně bude probíhat zmíněná úprava textů. Jakmile budou tyto úpravy u konce, budou tato data nahrána zpět do skladového systému, kde dojde k nahrazení původních. U produktů ještě chvíli zůstaneme, neboť mimo textový obsah je nutné provést i úpravy produktů samotných. Tyto úpravy se týkají především aktualizace cen dle nových ceníků a skladových zásob podle aktuálního stavu ve skladu Nymburk. U stávajících produktů, které již v systému existují, budou tyto náležitosti pouze aktualizovány. Existují však produkty, které dosud nebyly do systému zaneseny. Jedná se především o novinky, které vznikly během posledních několika měsíců, a které nebylo možné z technických důvodů do stávajícího e-shopu importovat. U těchto výrobků je nutné nejprve vytvořit nové produktové karty a následně doplnit skladové stavy a aktuální ceny.

Asi nejdůležitější a nejobsáhlejší skupinou aktivit je zajištění funkčnosti e-shopu. Plánovaný postup prací je takový, že externím programátorem bude nejprve vytvořena nová testovací doména, na které bude probíhat celé vytváření webových stránek, které budou na oficiální doménu www.makra.cz převedeny až po dokončení závěrečného testování. Po vytvoření testovací domény dojde tímto dodavatelem k instalaci zakoupené šablony e-shopu a k převodu zdrojových souborů e-shopu na virtuální server. Úkolem tohoto dodavatele následně bude provést zakázkové úpravy ve front-end⁴ prostředí stránek, které se budou týkat požadovaných funkcí, které vybraná šablona postrádá. Konkrétně jde o úpravu kontaktního formuláře, aby ho bylo možné využívat pro možnost rychlé poptávky, tedy aby zákazník mohl rychle napsat svůj požadavek, vyplnit své kontaktní údaje a případně vložit přílohu. Další úpravou je přidání modulu pro doporučené produkty na úvodní stránce, kam budou vkládány produkty, které bude chtít společnost v budoucnosti zviditelnit. Pro snadnější komunikaci se zákazníky a poskytnutí rychlé zákaznické podpory bude

⁴ Front-end – termín používaný IT vývojáři, jedná se o uživatelské rozhraní, které je viditelné koncovému uživateli. V případě webových stránek jde o prostředí, ve kterém se uživatel pohybuje (Concepta Technologies LLC., 2019)

programátorem implementován modul online chatu. Poslední úpravou od tohoto poskytovatele bude přidání modulu pro zobrazení souvisejícího sortimentu na produktové stránce. Předpokladem této úpravy bude, aby mohly být ke každému produktu přidány přidružené výrobky, které jsou například k danému výrobku potřebné, a které bude moci zákazník jednoduše přidat od košíku. Po provedení těchto úprav bude zahájena spolupráce s dalším dodavatelem programátorských prací, jehož úkolem bude především vytvoření můstku pro propojení e-shopu a interního systému X. Hlavním funkčním požadavkem je, aby bylo možné ze systému X exportovat produktové karty včetně jejich zařazení do stromu produktů, včetně jejich cen, skladových dostupností, názvů, krátkých a dlouhých popisů, daňových sazeb a aby probíhalo sloučení produktových variant do jedné produktové karty. Zároveň aby z nového e-shopu do systému X probíhal neustálý export nových objednávek. Cílem tohoto propojení je, aby nebylo třeba spravovat produktové portfolio a objednávky ve dvou nezávislých systémech, ale aby oba softwary pracovaly vzájemně propojeny. Kromě toho bude mít tento dodavatel za úkol úpravu šablon pro automatické e-maily, které jsou zákazníkům zasílány na základě jejich aktivity na e-shopu. Jedná se například o e-mail potvrzující objednávku, novou registraci nebo potvrzení odběru novinek. Tento dodavatel bude také využit na základní nastavení back-end⁵ prostředí internetového obchodu. To spočívá v nastavení zálohování, ukládání dat do paměti či optimalizace e-shopu pro rychlé načítání stránek. Mimo to se tyto úpravy týkají také procesu objednávky, tedy nastavení jednotlivých atributů produktů nebo dopravních a platebních možností.

S vytvářením jednotlivých funkcí e-shopu bude zároveň prováděno jejich testování. Testování bude zaměřeno především na celý proces objednávky, zasílání automatických e-mailů nebo funkčnost kontaktního formuláře. Jakmile budou práce na e-shopu dokončeny, dojde k závěrečnému otestování načítání a funkčnosti stránek a k celkové kompatibilitě stránek s různými prohlížeči a zařízeními. Také bude provedena kontrola správnosti zobrazení u veškerého obsahu včetně textů a obrázků umístěných na jednotlivých stránkách. Po úspěšně provedeném testování bude požádán poskytovatel hostingu o navýšení limitů proxy, neboť datová zátěž e-shopu bude z důvodů využití technologicky náročných funkcí oproti původním stránkám značně vyšší. Jakmile budou limity navýšeny, budou zdrojové soubory s celým funkčním e-shopem přesunuty na oficiální doménu www.makra.cz, čímž bude spuštěn provoz stránek. Následně bude moci být deaktivována testovací doména a zrušen hosting u poskytovatele domény www.eshop.makra.cz.

⁵ Back-end - termín používaný IT vývojáři, jedná se o zdrojovou stránku aplikace/webu, koncovému uživateli skryté místo, kde se nachází základní nastavení aplikace a její administrace, a které zajišťuje funkčnost front-endového řešení. (Concepta Technologies LLC., 2019)

Výše zmíněné aktivity zajistily vytvoření a implementaci nového e-shopu, ale nesmíme zapomenout na vedlejší činnosti, kterými jsou propagace a zajištění dodavatelů. Z hlediska dodavatelů bude proveden výběr na základě časové dostupnosti, recenzí a cenové kalkulaci za sjednané služby. Po výběru konkrétních partnerů budou jednotlivě kontaktováni a bude s nimi sjednána spolupráce. Pokud nebude mezi oběma stranami domluveno jinak, bude dodavatelům zapláceno po dokončení domluvených prací. Celkem budou využiti dva noví dodavatelé, konkrétně programátor pro zajištění front-end řešení e-shopu a dále programátor, který bude pověřen vytvořením speciálních úprav pro zajištění požadované funkčnosti internetového obchodu. Mimo to do projektu vstoupí další externí strana v podobě poskytovatele internetového hostingu. Určitou roli v projektu budou hrát také dodavatelé zboží, u kterých bude poptáno dodání produktových fotografií a aktuálních ceníků prodávaných výrobků. Propagace e-shopu bude probíhat až v závěrečné fázi projektu, kdy je plánováno zveřejnění příspěvku na využívaných sociálních sítích a rozposlání e-mailového sdělení na adresy zákazníků, kteří mají vytvořené účty na stávajícím e-shopu a osobám, jejichž účty společnost eviduje pro zasílání obchodních sdělení. Cílem těchto propagačních materiálů bude informovat veřejnost o spuštění nového e-shopu a o nových funkcích, které mohou využít.

7.3.2 Přidělení odpovědnosti

V rámci této části plánovací fáze projektu bude přidělena odpovědnost jednotlivým osobám zúčastněným na projektu. Výstupem je tabulka, která jasně definuje, kdo je odpovědný za provedení jednotlivých pracovních balíčků struktury WBS. viz. následující tabulka

Tabulka 8 - Přidělení odpovědnosti

	Projektový manažer	Člen projekt. týmu	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Finanční oddělení	Dodavatel hostingových služeb
1.1.1.1. Rozložení stránek navrženo						
1.1.1.2. Obsahové stránky vytvořeny						
1.1.2.1. Strom produktů navržen						
1.1.2.2. Strom produktů vytvořen						
1.1.2.3. Produkty do stromu přidány						
1.2.1.1. Šablona internetového obchodu vybrána						
1.2.1.2. Šablona internetového obchodu zakoupena						
1.2.1.3. Šablona internetového obchodu přeložena a instalována						
1.2.2.1. Barevný vzhled webu navržen						
1.2.2.2. Barvy jednotlivých prvků upraveny						
1.2.2.3. Barevné úpravy zkontrolovány						
1.3.1.1. Bannery domovské stránky navrženy						
1.3.1.2. Bannery domovské stránky vytvořeny						
1.3.1.3. Bannery domovské stránky publikovány						
1.3.2.1. Scénář úvodního videa vytvořen						
1.3.2.2. Podklady pro úvodní video natočeny						
1.3.2.3. Úvodní video sestříháno						
1.3.2.4. Úvodní video publikováno						
1.3.3.1. Obrázky produktů nafoceny						
1.3.3.2. Obrázky produktů vytvořeny						

1.3.3.3.	Obrázky nahrány na web						
2.1.1.1.	Textový obsah stránek vytvořen						
2.1.1.2.	Textový obsah stránek publikován						
2.1.2.1.	Produkty exportovány						
2.1.2.2.	Popisky produktů upraveny						
2.1.2.3.	Produkty importovány						
2.2.1.1.	Ceny aktualizovány						
2.2.1.2.	Skladové stavy aktualizovány						
2.2.2.1.	Nové karty produktů vytvořeny						
2.2.2.2.	Ceny k novým produktům přidány						
2.2.2.3.	Skladové stavy nových produktů přidány						
3.1.1.1.	Doména pro testovací stránky založena						
3.1.1.2.	Zdrojové soubory e-shopu na testovací doménu nahrány						
3.1.2.1.	Přesun zdrojových souborů na doménu www.makra.cz proveden						
3.1.2.2.	Limity pro hostingový server navýšeny						
3.1.3.1.	Testovací doména deaktivována						
3.1.3.2.	Doména původního e-shopu www.eshop.makra.cz deaktivována						
3.1.3.3.	Smlouva s poskytovatelem hostingů pro doménu www.eshop.makra.cz vypovězena						
3.1.4.1.	Možnost on-line nákupu otestována						
3.1.4.2.	Načítání a funkčnost stránek otestována						
3.1.4.3.	Zasílání automatických e-mailů otestováno						
3.1.4.4.	Funkčnost kontaktního formuláře otestována						
3.1.4.5.	Správnost zobrazení a kompatibilita otestována						
3.2.1.1.	Modul kontaktního formuláře upraven						
3.2.1.2.	Modul doporučeného produktu přidán						
3.2.1.3.	Modul Online chatu přidán						
3.2.1.4.	Modul pro související sortiment přidán						
3.2.2.1.	Propojení systému X a e-shopu vytvořeno						
3.2.2.2.	Šablony automatických e-mailů upraveny						
3.3.1.1.	Platební možnosti vytvořeny						
3.3.1.2.	Platební možnosti konfigurovány						
3.3.2.1.	Možnosti dopravy vytvořeny						
3.3.2.2.	Možnosti dopravy konfigurovány						
3.3.3.1.	Atributy produktů vytvořeny						
3.3.3.2.	Atributy produktů přiřazeny						
3.3.4.1.	Přístupy zaměstnanců vytvořeny						
3.3.4.2.	Přihlašovací údaje odeslány						
3.3.5.1.	Kontaktní údaje společnosti nastaveny						
3.3.5.2.	Parametry funkčnosti e-shopu nastaveny						
3.3.5.3.	Prodejní parametry nastaveny						
4.1.1.1.	Newsletter vytvořen						
4.1.1.2.	Newsletter poslán						
4.1.2.1.	FB příspěvek vytvořen						
4.1.2.2.	FB příspěvek publikován						
5.1.1.1.	Dodavatel kontaktován						
5.1.1.2.	Spolupráce sjednána						
5.1.1.3.	Faktura za sjednané služby uhrazena						
5.1.2.1.	Dodavatel kontaktován						
5.1.2.2.	Spolupráce sjednána						
5.1.2.3.	Faktura za sjednané služby uhrazena						
5.1.3.1.	Dodavatel kontaktován						
5.2.1.1.	Dodavatelé kontaktováni						
5.2.1.2.	Ceny produktů vyžádány						
5.2.1.3.	Ceny produktů získány						
5.2.1.4.	Obrázky produktů vyžádány						
5.2.1.5.	Obrázky produktů získány						

Zdroj: © MAKRA DIDAKTA s.r.o., 2020

Jak můžeme vidět z tabulky odpovědnosti výše, veškerá práce týkající se obsahového či grafického charakteru je přidělena mé osobě, neboť se tyto práce týkají marketingové oblasti, kterou mám ve společnosti na starost. Druhý člen projektového týmu je pak zodpovědný za přípravu produktových podkladů, což obnáší aktualizace produktových popisků a cen. Všechny aktivity zaměřené na programátorské práce jsou pak outsourcovány od externích dodavatelů. Jak již bylo zmíněno v popisu procesů, dodavatel 1 bude najatý na úpravy front-end stránky e-shopu, té části, se kterou zákazník vizuálně přijde do styku. Druhému dodavateli pak bude svěřena práce na back-end řešení, což je v podstatě administrace e-shopu a funkční charakteristiky obchodu. Ostatní zúčastněné strany, tedy finanční oddělení společnosti a poskytovatel hostingových služeb, jsou v projektu využity minimálně. Finanční oddělení má na starost úhrady faktur za dodané služby a poskytovatel hostingů bude využit jen v momentě, kdy bude konečné řešení implementováno. Co není zmíněno v tabulce odpovědnosti je fakt, že projektový manažer je odpovědný za kontrolu plnění činností všech ostatních účastníků, kteří se na projektu podílí.

7.3.3 Časové plánování

S ohledem na projektový trojimperativ se nyní dostáváme k další důležité činnosti, kterou je časové plánování. Očekávaný termín pro zahájení realizace projektu je stanoven v polovině září 2020, ale přípravné fáze projektu probíhají již od začátku září 2020. Předpokládané ukončení projektu je pak stanoveno na konec února 2021.

Jak můžeme vidět v tabulce č. 9, která znázorňuje časový harmonogram projektu, činnosti jednotlivých stran zúčastněných na projektu jsou na sebe časově navázány. Barevně odlišené události vyjadřují, která osoba je zodpovědná za splnění daného úkolu. Tím je zamezeno, aby události, za které odpovídá identická osoba, probíhaly současně. I přesto se tak v některých případech děje, a to pouze v případech, kdy je časová náročnost aktivity kratší než jeden pracovní den, a je tedy možné během jednoho pracovního dne stihnout více aktivit. Také můžete v tabulce narazit na aktivitu s červeným označením odpovědnosti. Tato barva označuje aktivitu, za kterou je odpovědné více pracovníků.

Problematika logické návaznosti jednotlivých aktivit bude nyní řešena pouze v následujícím textu, přestože by pro jednodušší orientaci bylo vhodnější použít grafické zobrazení například pomocí síťového diagramu. Časová následnost vychází čistě z logického přístupu, kdy je nejprve nutné rozvrhnout, jak by měl budoucí e-shop vypadat a jak by měly být jednotlivé elementy na stránkách uspořádány. Tyto myšlenky budou následně realizovány do praxe nejprve tak, že bude vytvořen funkční základ internetového obchodu, do kterého bude následně implementována vizuální stránka v podobě barevného rozvržení či struktury jednotlivých obsahových stránek. Simultánně budou probíhat práce na přípravě obsahových podkladů pro web,

konkrétně produktové karty, texty pro stránky, grafické vyobrazení v podobě bannerů, tlačítek a další prvky, které bude třeba na e-shop umístit. Při vytváření časového harmonogramu je však počítáno s tím, že další práce na úpravě stránek budou nutné i po spuštění e-shopu, proto jsou do projektu uvažovány jen takové práce, které jsou nezbytné pro prvotní spuštění. Jakmile bude prostředí internetového obchodu funkční na testovací doméně a bude graficky vyladěno, přijdou na řadu práce na speciálních funkčních řešeních, která jsou nezbytná pro naplnění cíle projektu. Do těchto aktivit spadá zejména vytvoření funkčního propojení e-shopu s účetním systémem, u kterého je počítáno s velkým časovým zatížením. Jakmile bude e-shop připraven, bude testován jeho provoz včetně všech klíčových funkcí a uživatelského rozhraní. Následně bude provedeno jeho spuštění podpořeno plánovanými propagačními aktivitami.

Tabulka 9 - Časový harmonogram projektu

	Září		Říjen				Listopad				Prosinec				Leden				Únor		
	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	
1.1.1.1. Rozložení stránek navrženo	■																				
1.1.1.2. Obsahové stránky vytvořeny							■														
1.1.2.1. Strom produktů navrženo	■																				
1.1.2.2. Strom produktů vytvořen			■	■																	
1.1.2.3. Produkty do stromu přidány				■																	
1.2.1.1. Šablona internetového obchodu vybrána	■																				
1.2.1.2. Šablona internetového obchodu zakoupena			■																		
1.2.1.3. Šablona internetového obchodu přeložena a instalována			■	■																	
1.2.2.1. Barevný vzhled webu navrženo	■																				
1.2.2.2. Barvy jednotlivých prvků upraveny				■	■																
1.2.2.3. Barevné úpravy zkontrolovány					■																
1.3.1.1. Bannery domovské stránky navrženy								■													
1.3.1.2. Bannery domovské stránky vytvořeny								■													
1.3.1.3. Bannery domovské stránky publikovány								■													
1.3.2.1. Scénář úvodního videa vytvořen								■													
1.3.2.2. Podklady pro úvodní video natočeny								■													
1.3.2.3. Úvodní video sestřiháno									■												
1.3.2.4. Úvodní video publikováno									■												
1.3.3.1. Obrázky produktů nafoceny					■																
1.3.3.2. Obrázky produktů vytvořeny										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1.3.3.3. Obrázky nahrány na web																				■	
2.1.1.1. Textový obsah stránek vytvořen					■																
2.1.1.2. Textový obsah stránek publikován																					■
2.1.2.1. Produkty exportovány	■																				
2.1.2.2. Popisky produktů upraveny	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2.1.2.3. Produkty importovány																					■
2.2.1.1. Ceny aktualizovány																					■
2.2.1.2. Skladové stavy aktualizovány																					■
2.2.2.1. Nové karty produktů vytvořeny																					■
2.2.2.2. Ceny k novým produktům přidány																					■
2.2.2.3. Skladové stavy nových produktů přidány																					■
3.1.1.1. Doména pro testovací stránky založena					■																
3.1.1.2. Zdrojové soubory e-shopu na testovací doménu nahrány					■																
3.1.2.1. Přesun zdrojových souborů na doménu www.makra.cz proveden																					■
3.1.2.2. Limity pro hostingový server navýšeny																					■
3.1.3.1. Testovací doména deaktivována																					■
3.1.3.2. Doména původního e-shopu www.eshop.makra.cz deaktivována																					■

7.3.4 Plánování zdrojů

V kapitole plánování zdrojů se budeme zabývat především finančním rozpočtem projektu. Ten byl předem odhadnut již v iniciační fázi, kdy byla celková hodnota projektu odhadnuta managementem společnosti na 115 000 Kč. Pro připomenutí, odhadem bylo plánováno využití 60 000 Kč na mzdy interních zaměstnanců, 40 000 Kč na dodaná řešení externích programátorů, 5 000 Kč na nákup internetové šablony, která bude použita jako základní kámen e-shopu a zbývajících 10 000 Kč jako rezerva pro nenadálé události a krytí neočekávaných nákladů. V plánovací fázi byly tyto hodnoty upraveny podle podrobnější analýzy trhu a předběžného výpočtu potřebné práce na projektu.

Tabulka níže zobrazuje přesnější odhad plánovaných výdajů projektu, které byly rozčleněny na skupiny nákladů přímých, nepřímých a ostatních. Do skupiny nákladů přímých byly zařazeny náklady na zakoupení licencí a poplatků, do nichž spadá nákup vybrané webové šablony e-shopu od poskytovatele internetového obchodu. Původní odhadovaná částka byla snížena na hodnotu 3 500 Kč. Tato cena vychází z konkrétní ceny šablon, které splňují cílová kritéria e-shopu, a které byly předběžně vybrány do užšího výběru, který bude probíhat v úvodu realizace projektu. Dalšími přímými náklady jsou bezpochyby platby externím programátorům, kteří budou sjednáni na dodání těch prací, které nejsou realizovatelné pracovníky společnosti. Částky vyobrazené v tabulce byly odhadnuty na základě cenových kalkulací, které byly poskytnuty od různých externích dodavatelů v rámci širšího průzkumu trhu. Na pozici dodavatele 1, který bude pověřen instalací šablony a dodáním front-endového řešení e-shopu, bylo poptáno celkem 5 podnikatelských subjektů, z nichž od dvou nebyla obdržena odpověď a od zbylých třech byla získána cenová kalkulace. Jeden adept byl vyřazen okamžitě, z důvodu příliš vysoké ceny za dodávku zboží oproti ostatním dvěma nabídkám. Ty byly ponechány pro konečný výběr dodavatele, který proběhne opět v rámci realizace projektu. Stanovení ceny u dodavatele 2 probíhalo obdobným způsobem, i když spektrum možností nebylo v tomto případě příliš široké. Poptávané řešení v podobě propojení e-shopu s účetním systémem X je tak unikátní, že se nabídka potenciálních dodavatelů zmenšila natolik, že ve výsledku zbylo jediné řešení. To bylo dáno také skutečností, že ostatní možní dodavatelé již nemají volné kapacity pro kompletaci prací v plánovaném časovém horizontu projektu. Rozpočtová cena dodavatele 2 tak byla převzata z cenové kalkulace, která byla obdržena od tohoto jediného poskytovatele.

Nyní se dostáváme k nákladům nepřímým, které zahrnují pouze odměnu za práci na projektu, která bude odvedena dvěma interními pracovníky, kteří jsou v projektu zainteresováni. Samozřejmě se nabízí myšlenka, že by zde měla být zahrnuta i složka režijních nákladů. Těmi by mohly být například náklady na údržbu zařízení, platby telefonním operátorům, stejně tak do přímých nákladů by mohla být započtena i například spotřeba papíru v tiskárně. Vzhledem k tomu, že časový horizont projektu není tak dlouhý budou tyto částky, které by bylo i obtížné vypočítat, v projektu

zanedbány. Výpočet mzdových nákladů probíhal pomocí předpokládaného počtu odpracovaných hodin na projektu a platové sazby zaměstnance. V případě projektového manažera se jedná přibližně o 383 hodin, které je schopný strávit kompletací projektu. Takto nízké číslo je dáno možností práce pouze 3 dny v týdnu, a to v očekávání 6 hodin denně. Zbylé pracovní hodiny je třeba věnovat i jiným pracovním úkolům, které nejsou s projektem spojeny. U druhého pracovníka je počítáno pouze se 130 hodinami, jelikož práce zaměstnance na projektu je odhadována pouze na 14 týdnů po dvou hodinách denně. Samozřejmě volné dny v období Vánoc nejsou do počtu hodin započítány.

Do ostatních nákladů projektu byly započítány rezervy, které by měly sloužit k pokrytí rizik, která mohou vzniknout nahodile a na které by měl být podnik připraven. Konkrétní přehled rizik bude obsažen v následující podkapitole. Původně odhadovaná hodnota rezerv byla podrobnějším plánováním rozpočtu navýšena o 1 500 Kč, což je dáno snížením ceny za šablonu.

Tabulka 10 - Plánovaný rozpočet

PŘÍMÉ NÁKLADY		
Licence a poplatky		
Zakoupení šablony e-shopu		3 500 Kč
Dodávky externích služeb		
Programátorské práce - dodavatel 1		13 000 Kč
Programátorské práce - dodavatel 2		17 000 Kč
NEPŘÍMÉ NÁKLADY		
Osobní náklady		
Projektový manažer	330 h	46 000 Kč
Člen projektového týmu	130 h	24 000 Kč
OSTATNÍ NÁKLADY		
Rezervy		11 500 Kč
CELKEM		115 000 Kč

Zdroj: © MAKRA DIDAKTA s.r.o., 2020

7.3.5 Řízení rizik projektu

Abychom zamezili vzniku jakéhokoli rizika, které by mohlo být devastujícím pro projekt či dokonce pro společnost samotnou, je třeba se důkladně zaměřit na analýzu rizik a definovat postup v případě, že by nějaká nenadálá událost nastala. Příčin pro vznik rizika konkrétně u tohoto projektu je hned několik. Může to být například nedostatečně

naplánovaný průběh projektu či nejednoznačně stanovené zadání. Z nedostatečné plánovací fáze může vyplynout i nekvalitní odhad při stanovování potřebného času pro plnění projektu nebo nákladů či pracnosti. Jak bylo zmíněno v situační analýze společnosti, z jejího vnějšího i vnitřního prostředí na ni působí celá řada faktorů, které mohou být spouštěčem pro široké spektrum rizik. Neopomenutelným vlivem je také nedostatečná zkušenost projektového týmu, který zatím nezpracovával žádný projekt v oblasti IT. Pro úvodní identifikaci rizik nám bude sloužit následující tabulka, která definuje, která rizika mohou vzniknout, jaký scénář může mít jejich průběh a jaký může být jejich dopad.

Tabulka 11 - Registr rizik

ID	RIZIKO	SCÉNÁŘ	DOPAD 1 - nejnižší 5 - nejvyšší	PRAVDP. 1 - nejnižší 5 - nejvyšší	MÍRA RIZIKA	PŘIJATÁ OPATŘENÍ	SPOUŠTĚČ
R1	Zdržení prací na pracovním balíčku	Z důvodu špatného odhadu doby trvání nebo komplikací při zpracování úkolů bude potřeba více času, než bylo plánováno, což povede k potřebě posunout navazující aktivity či nebude dodržen časový rámec projektu.	2	4	8	ZMÍRNĚNÍ - Pečlivé plánování času, vytvoření časových rezerv	Práce na některém z pracovních balíčků jsou opožděny
R2	Překročení rozpočtu prací	Z důvodu špatného cenového odhadu bude překročena cena prací na projektu, což může vést k překročení rozpočtu projektu.	4	3	12	VYTVOŘENÍ FINANČNÍ REZERVY	Sledovaná částka přesahuje plánovaný rozpočet
R3	Přerušení komunikace ze strany dodavatele	Z důvodu nevhodně zvoleného dodavatele může nastat situace, kdy přestane komunikovat a nebude dodáno žádné řešení. To může navýšit časový rámec i cenový rozpočet.	4	4	16	ZMÍRNĚNÍ - Pečlivý výběr dodavatele, kontrola zákaznických recenzí	Dodavatel neodpovídá na zprávy, není telefonicky k zastížení a práce nepokračuje
R4	Insolvence společnosti	Kdyby nebyla společnost schopna splácet své závazky, musel by být projekt pozastaven či úplně přerušen.	5	1	5	AKCEPTACE - Monitorování finanční situace společnosti	Zpráva z finančního oddělení a špatné finanční situaci
R5	COVID odstávka provozu společnosti	V případě propuknutí pandemie COVID v řadách společnosti by hrozilo přerušení provozu, jelikož by byla nařízena karanténa zaměstnanců.	3	5	15	ZÁLOŽNÍ PLÁN - zajištění možnosti home-office	Nařízená karanténa z důvodu propuknutí pandemie COVID
R6	COVID odstávka provozu dodavatelů	V případě propuknutí pandemie COVID v řadách dodavatelů by hrozilo přerušení dodávek, jelikož by byla nařízena karanténa zaměstnanců.	3	5	15	AKCEPTACE - ověření možnosti home-office ze strany dodavatele	Informace o propuknutí pandemie COVID na straně dodavatele
R7	Nefunkčnost komponent e-shopu	V případě, kdy by nebylo možné zajištění funkčnosti některých komponent e-shopu, by nebyla naplněna jeho funkčnost.	5	4	20	ZMÍRNĚNÍ - předběžná konzultace řešení se specialistou / ZÁLOŽNÍ PLÁN - přechod k jinému poskytovateli e-shopového řešení	Informace od dodavatele o problémech s funkcí, projevy funkčnosti některých komponent

R8	Překročení ceny za externí dodávky	Pokud bude nutné vynaložit na zajištění funkčnosti e-shopu více práce, může být překročena plánovaná cena za jednotlivé dodávky.	4	4	16	VYTVOŘENÍ FINANČNÍ REZERVY	Informace od dodavatele o překročení předem sjednané částky za služby
R9	Přerušení dodávek elektrické energie	Pokud by byla přerušena dodávka elektrické energie, nebylo by možné provádět práce na projektu.	1	4	4	AKCEPTACE - Bez nutnosti zásahu	Viditelný výpadek elektrické energie, informace od dodavatele energií
R10	Porušení zdrojových souborů při jejich úpravách	V případě, že by byla provedena nechtěná změna ve zdrojovém souboru stránek, mohla by být přerušena jejich funkčnost.	5	4	20	ZMÍRNĚNÍ - zálohování zdrojových souborů	Viditelná nefunkčnost e-shopu či jeho komponent
R11	Nekompatibilita nového řešení e-shopu s hostingovým serverem	Pokud by hostingový server nepodporoval nové řešení e-shopu, nemohl by být projekt realizován.	5	3	15	ZMÍRNĚNÍ - předběžný průzkum kompatibility / ZÁLOŽNÍ PLÁN - výběr jiného poskytovatele hostingu	Informace od dodavatele o vzniklých problémech s kompatibilitou
R12	Nefunkčnost tlačítka rychlé poptávky	Při nefunkčnosti tlačítka rychlé poptávky nebude narušena funkčnost systému, ale nebude dodržen cíl projektu.	3	3	9	VYTVOŘENÍ FINANČNÍ REZERVY pro potřebu dodatečných prací / ZMÍRNĚNÍ - předběžná konzultace řešení se specialistou	Viditelná nefunkčnost komponenty
R13	Nefunkčnost objednávkového systému	Pokud by nebylo možné na e-shopu provést objednávku, nebyla by splněna jeho funkčnost.	5	2	10	VYTVOŘENÍ FINANČNÍ REZERVY pro potřebu dodatečných prací / ZMÍRNĚNÍ - předběžná konzultace řešení se specialistou	Viditelná nefunkčnost komponenty
R14	Nekompatibilita e-shopu s některými zařízeními	Pokud by se e-shop na některých zařízeních nezobrazoval správně, mohl by odradit zákazníka.	4	2	8	ZMÍRNĚNÍ - konzultace se specialistou, výběr kompatibilní šablony e-shopu	Viditelné problémy s kompatibilitou při testování na jiných zařízeních

Zdroj: © MAKRA DIDAKTA s.r.o., 2020

První riziko zdržení prací na pracovním balíčku může vzejít z nekvalitně naplánovaného časového rozvrhu prací. To je dáno tím, že pro nezkušený projektový tým je těžké odhadnout, jak dlouho bude trvat realizace jednotlivých pracovních balíčků. Pokud by některé práce trvaly déle, než bylo původně plánováno, mohlo by to mít negativní vliv na ty práce, které na opožděné aktivity navazují. V takovém případě by hrozilo, že by byl celý časový harmonogram posunut a nebyl by tak dodržen celkový časový rámec projektu. Pro zmírnění tohoto rizika je při časovém plánu brán ohled na odborný posudek ze strany dodavatelů, a především budou vytvořeny časové rezervy. Nejzazší termín dokončení projektu je podle zakládací listiny 28. února 2021, přičemž časový harmonogram prací je naplánovaný do poloviny února téhož roku, a to právě z toho důvodu, aby byla vytvořena časová rezerva pro případ zdržení prací. Stejně tak by nekvalitním odhadem mohlo dojít k překročení celkového rozpočtu projektu, jelikož je u některých činností velmi obtížné stanovit potřebný čas k jejich vykonání. Vzhledem k tomu, že tato hrozba je ohodnocena střední mírou rizika, byla v rozpočtu vytvořena finanční rezerva pro jeho případné krytí. Pro částečnou eliminaci rizika je ale přepokládána cena dodávek komunikována právě s dodavateli a v případě interních činností bude vyvinuta snaha o co nejpřesnější odhad. Riziko s vysokou mírou ohrožení se týká jistoty dodavatelů, kdy může hrozit, že některý z nich přestane z neznámého důvodu komunikovat a plnit své závazky. V takovém případě by hrozilo, že bude muset být vybrán jiný dodavatel, což by mohlo mít značný vliv na cenu i trvání projektu. Pro zmírnění tohoto rizika bude o uvažovaných dodavatelích zjištěno co nejvíce informací a recenzí od jejich zákazníků.

S velmi nízkou pravděpodobností, avšak s velmi vysokým dopadem na projekt, může nastat situace, kdy nebude společnost MAKRA DIDAKTA s.r.o. schopna hradit své finanční závazky a dostane se do insolvence. V takovém případě by musel být projekt pozastaven minimálně do té doby, než by se finanční situace v podniku opět obrátila k lepšímu. Vzhledem k nízké pravděpodobnosti vzniku tohoto rizika bylo ohodnoceno jako velmi nízká hrozba pro projekt, proto bude dostačující jeho akceptace a průběžné monitorování finanční situace podniku. Závažnějším problémem pro projekt by však mohla být rizika spojená se současnou pandemií COVID, konkrétně situace, kdy by z důvodu propuknutí pandemie byla nařízena karanténa buď na společnost MAKRA DIDAKTA, nebo na jednoho z dodavatelů. V případě pandemie v řadách pracovníků podniku MAKRA dojde k přechodu na záložní plán, který vychází z krizové strategie vytvořené v souvislosti s pandemií COVID, tedy že v takovém případě by se veškerá administrativní činnost podniku přesunula do domácího prostředí a zaměstnanci by pracovali na tzv. „home-office“. Takový postup by projekt mohl ohrozit jen v malé míře, proto je hrozba zařazena do rizik se střední mírou rizika. Riziko karantény na straně dodavatele je řešeno v podstatě akceptací této hrozby, kdy však bude předem ověřeno, jaké možnosti dodavatel v takovém případě má. Vzhledem k povaze prací je však počítáno, že ani v jednom z případů nebude práce na dodávce řešení omezena.

Jak již bylo dříve několikrát zmíněno, největší komplikací na celém projektu je propojení účetního systému s e-shopem, které vyžaduje vytvoření individuálního IT řešení. Z toho důvodu jsou popsána následující dvě rizika, která s tímto problémem souvisí. Prvním rizikem je situace, kdy nebude možné propojení mezi těmito dvěma systémy realizovat. Taková situace by pro dosavadní plánování byla bezvýchodná a bylo by třeba přejít na záložní plán, ve kterém by bylo nutné najít takového poskytovatele e-shopu, u kterého takové řešení možné je. Dosud sice propojení v nějaké podobě implementováno bylo, ale na zastaralé verzi e-shopu. Samozřejmě abychom zabránili tomuto stavu co nejdříve, bude nejprve tento problém komunikován s dodavatelem, který by měl být v této oblasti odborníkem. Druhá negativní situace, která může nastat je, že toto specifické řešení sice implementovat půjde, ale bude v průběhu zjištěno, že jeho vytvoření bude vyžadovat více finančních zdrojů. V takovém případě by došlo k překročení rozpočtu, proto je v reakci na tuto hrozbu vytvořena finanční rezerva v projektu. Další hrozbou s nejnižší mírou rizikovitosti je přerušení dodávky elektrické energie. Takový stav, pokud nastane, nebývá zpravidla delší než několik hodin, což by mělo být pokryto vytvořenou časovou rezervou. Dalším závažným rizikem je situace, kdy při úpravě některého ze zdrojových souborů e-shopu dojde k nechtěné úpravě zdrojového kódu, který přeruší funkčnost internetového obchodu. Při vzniku této chyby je pak obtížné nalézt, kde došlo k překlepu, a je proto jednodušší před jakoukoli úpravou daný zdrojový soubor zálohovat. V případě nefunkčnosti by pak stačilo nahrát záložní soubor a chybu tím vyřešit. Proto je reakcí na tuto hrozbu její zmírnění právě neustálým zálohováním.

V případě kompatibility a zajištění funkčnosti e-shopu mohou nastat ještě jiná identifikovaná rizika, z nichž nejzávažnější je se střední mírou rizikovitosti situace, kdy nebude e-shop z nějakého důvodu kompatibilní s parametry nastavení hostingového serveru. Míra dopadu tohoto rizika je na nejvyšší možné úrovni, neboť v takovém případě by nebylo možné e-shop na konečné doméně www.makra.cz spustit. Proto musí dojít ke zmírnění rizika v podobě konzultace a ověření plánovaného řešení s poskytovatelem hostingu. Zároveň je dobré vytvořit záložní plán a vybrat jiného potenciálního poskytovatele, u kterého by bylo možné obchod aplikovat. Problémy s kompatibilitou se mohou objevit také v rámci zobrazování stránek na různých zařízeních, kdy se může stát, že se například na tabletech nebudou zobrazovat některé elementy e-shopu nebo bude jejich zobrazení neúplné. Pro zmírnění tohoto rizika je důležité vybrat takovou šablonu, jejíž predispozice je právě kompatibilita s více zařízeními, případně konzultace kompatibility s odborníkem. Odborné posouzení je vodné i u posledních dvou hrozeb, kterými jsou nefunkčnost objednávkového systému a nefunkčnost tlačítka rychlé poptávky. Obě situace by měly negativní vliv na úspěšné dokončení projektu, proto se nabízí i zakomponování těchto hrozeb do plánovaných finančních rezerv.

7.3.6 Plánování komunikace

Komunikace je v jakémkoli projektu důležitou součástí. Nejde jen o to, jaké formy komunikace mezi sebou jednotlivé zainteresované strany využívají, ale také s jakým časovým odstupem se uskutečňují projektové mýtky, nebo zda se vůbec uskutečňují. Kromě toho, jak bylo zmíněno v teoretické části této práce, do plánování komunikace bychom měli zařadit i plán archivace dokumentů, tedy jakým způsobem a jak dlouho budou uchována data o projektu po jeho dokončení a kam budou ukládány aktuální soubory relevantní s projektem.

V rámci projektu společnosti MAKRA DIDAKTA jsou na scéně tyto zainteresované osoby. Nejdůležitější stranou v projektu je jeho vlastník, kterými jsou v tomto případě majitelé společnosti. Ti jsou zároveň i investory projektu, neboť jako jednatelé společnosti vystupují jako jeho zástupci. Projekt je zpracováván projektovým týmem, který sice zahrnuje pouze dva členy, projektového manažera a jednoho člena týmu, ale vzhledem k velikosti projektu a také velikosti společnosti není potřeba tým rozšiřovat. Svou roli v tom hraje i relativně dlouhý časový horizont, který je na projekt vyhrazen. V případě, že by měl být projekt realizován v kratším čase, byly by požadavky na velikost projektového týmu o poznání větší. Některé části projektu jsou outsourcovány od dvou hlavních dodavatelů, kteří se specializují na dodávky IT řešení. Do komunikační potřeby projektu pak vstupují ještě další dodavatelé, kteří hrají v projektu zanedbatelnou roli. Jsou jimi poskytovatel hostingového řešení nebo dodavatelé prodejního zboží, od kterých budou vyžádány podklady k produktům, které budou na e-shop umístěny. Tyto dodavatelské strany budou dále zahrnuty do skupiny vedlejších dodavatelů. Svou roli v projektu hraje také finanční oddělení společnosti, které je zodpovědné za úhradu služeb dodavatelů a výplaty mezd.

Z opačného pohledu na projekt nesmíme zapomenout ani na další klíčové osoby zainteresované v projektu. Těmi jsou zákazníci společnosti MAKRA, jakožto budoucí uživatelé e-shopu. Komunikace s nimi bude probíhat v rámci propagace, která bude realizována v závěru projektu s cílem upozornit na spuštění nového e-shopu a informovat o novinkách, které tato nová platforma obsahuje. Propagace bude probíhat prostřednictvím mailingu, kdy bude zákazníkům společnosti rozeslán informativní e-mail s informacemi o spuštění e-shopu s možností rychlého odkazu na dané stránky. Zároveň budou vyzdvihnuty nové funkce, tedy tlačítko rychlé poptávky, náhledy barevných variant produktů při jejich výběru, online chat a další novinky. Cílový adresář zákazníků bude použit z databáze společnosti, která obsahuje adresy všech zákazníků, kteří projevili souhlas se zasíláním obchodních sdělení. Druhou formou propagace bude příspěvek na sociální síti, který bude obsahovat stejné informace jako mailingové sdělení, ale budou zacíleny na zákazníky, kteří sice nejsou v adresáři pro hromadnou korespondenci, ale společnost sledují právě pomocí sociálních sítí.

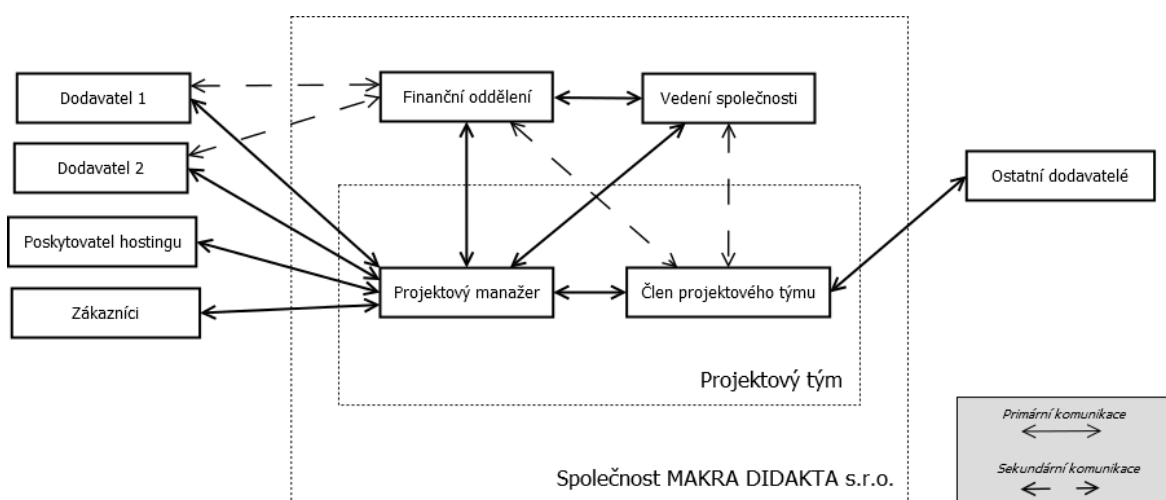
Vzhledem k faktu, že jak vedení společnosti, tak oba členové projektového týmu sídlí ve stejných kancelářských prostorách, je komunikace mezi těmito subjekty o to jednodušší. Používané metody pro sdělování informací jsou tedy omezeny výhradně na osobní kontakt, příležitostně v nepřítomnosti některé z osob e-mailová nebo telefonická komunikace. V případě sdílení dokumentů a obsáhlých textových informací, smluv a dalších náležitostí je určena cesta sdílené síťové jednotky, na kterou jsou napojeni všichni interní účastníci. Na tomto disku bude vytvořen archiv, kde budou uchovány veškeré informace týkající se projektu. Stejná pravidla platí i pro komunikaci s finančním oddělením, které stejně tak sdílí stejné kancelářské prostory. V rámci komunikace mezi projektovým týmem a vedením společnosti jsou domluvené pravidelné čtrnáctidenní schůzky, na kterých budou vedení odprezentovány dokončené práce na projektu, zkontrolován současný průběh projektu s plánovaným a shrnuty další kroky k úspěšnému dokončení projektu.

V rámci projektového týmu bude probíhat nepřetržitá komunikace k zajištění co nejrychlejší odezvy při řešení konkrétních situací. Oba členové týmu jsou díky sdílené kanceláři v neustálém kontaktu. Rozdělení úkolů při realizaci projektu bude vycházet především z předem schváleného časového plánu a plánu rozdělení odpovědnosti. V případě vzniku potřeby korektury projektového plánu nebo rychlé reakce na aktuální situaci budou všechny kroky nejprve konzultovány s manažerem projektu a neprodleně komunikovány s vedením společnosti. Archivace dokumentů pak bude probíhat stejně, jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, prostřednictvím síťové jednotky společnosti do archivu projektu. Zálohy zdrojových souborů upravovaných projektovým týmem budou uchovány po dobu nezbytně nutnou k zajištění správné funkčnosti e-shopu. Jakmile tedy bude upravený zdrojový soubor nahrán a ověřena funkčnost e-shopu, bude moci být záložní soubor odstraněn. V případě úprav ze strany dodavatele bude nutnost zálohování souborů vyžádána, řídit se však bude dle postupů konkrétního dodavatele. Podkladové soubory k produktům, tedy produktové fotografie, budou trvale zálohovány na síťovém disku v sekci produktových fotografií. Textové popisky a další náležitosti produktů budou importovány do systému pro skladové hospodářství, kde jsou zálohy tvořeny automaticky v rámci softwaru.

Komunikace s dodavatelem bude vzhledem k současné situaci probíhat prostřednictvím telefonních hovorů, videohovorů a mailové komunikace. Ideálním řešením by bylo zahájit spolupráci prostřednictvím osobní schůzky, kde by se lépe domluvily konkrétní náležitosti vzájemné kooperace obou stran. Vzhledem k probíhající pandemii COVID a nemožnosti stýkání osob a omezeného kontaktu lidí musí být od tohoto záměru upuštěno. Mimo to hraje svou roli i vzdálenost potenciálních dodavatelů od sídla společnosti. Nicméně dodávaná řešení vzhledem ke své IT povaze nevyžadují bližší kontakt mezi oběma stranami, proto by měla být plánovaná komunikace dostačující. Pravidelnost, s jakou bude vzájemná komunikace probíhat bude dána výhradně probíhajícími pracemi na dodávaných řešeních. Více méně bude průběh spolupráce s oběma dodavateli takový, že nejprve budou sjednány podmínky kontraktu s diskuzí o možných řešeních, ze strany projektového týmu pak bude prezentován požadovaný

výsledek a následně dodavatel navrhne jeho představu o dodaném řešení. Následující komunikace pak bude závislá na intervalech dodávaných částí systému. Online schůzky nebo telefonické hovory budou organizovány operativně při vzniku potřeby sdělení specifických informací.

Následující obrázek a tabulka znázorňují celkový souhrn komunikačního schématu projektu a využití komunikačních kanálů mezi jednotlivými účastníky.



Obrázek 14 - Komunikační schéma projektu

Zdroj: © MAKRA DIDAKTA s.r.o., 2020

Tabulka 12 - Komunikační kanály projektu

KOMUNIKAČNÍ KANÁLY PROJEKTU			
Primární komunikace			
KONCOVÝ UŽIVATEL	Hlavní komunikační kanál	Vedlejší komunikační kanál	KONCOVÝ UŽIVATEL
PROJEKTOVÝ MANAŽER	Osobní kontakt, pravidelné schůzky	Telefon, e-mail	VEDENÍ SPOLEČNOSTI
PROJEKTOVÝ MANAŽER	Osobní kontakt	E-mail	FINANČNÍ ODDĚLENÍ
PROJEKTOVÝ MANAŽER	Osobní kontakt	Telefon, e-mail, sociální sítě	ČLEN PROJEKTOVÉHO TÝMU
PROJEKTOVÝ MANAŽER	Telefon, E-mail	On-line videohovor	DODAVATEL 1
PROJEKTOVÝ MANAŽER	Telefon, E-mail	On-line videohovor	DODAVATEL 2
PROJEKTOVÝ MANAŽER	E-mail	Telefon	POSKYTOVATEL HOSTINGU
PROJEKTOVÝ MANAŽER	E-mail, sociální sítě, Web	Telefon	ZÁKAZNÍCI
ČLEN PROJEKTOVÉHO TÝMU	E-mail, Telefon	Osobní schůzka	OSTATNÍ DODAVATELÉ
VEDENÍ SPOLEČNOSTI	E-mail, Telefon	Osobní schůzka	FINANČNÍ ODDĚLENÍ
Sekundární komunikace			
KONCOVÝ UŽIVATEL	Hlavní komunikační kanál	Vedlejší komunikační kanál	KONCOVÝ UŽIVATEL
ČLEN PROJEKTOVÉHO TÝMU	Osobní kontakt	E-mail	FINANČNÍ ODDĚLENÍ
ČLEN PROJEKTOVÉHO TÝMU	Osobní kontakt, pravidelné schůzky	Telefon, e-mail	VEDENÍ SPOLEČNOSTI
FINANČNÍ ODDĚLENÍ	E-mail, faktury	Telefon	DODAVATEL 1
FINANČNÍ ODDĚLENÍ	E-mail, faktury	Telefon	DODAVATEL 2

Zdroj: © MAKRA DIDAKTA s.r.o., 2020

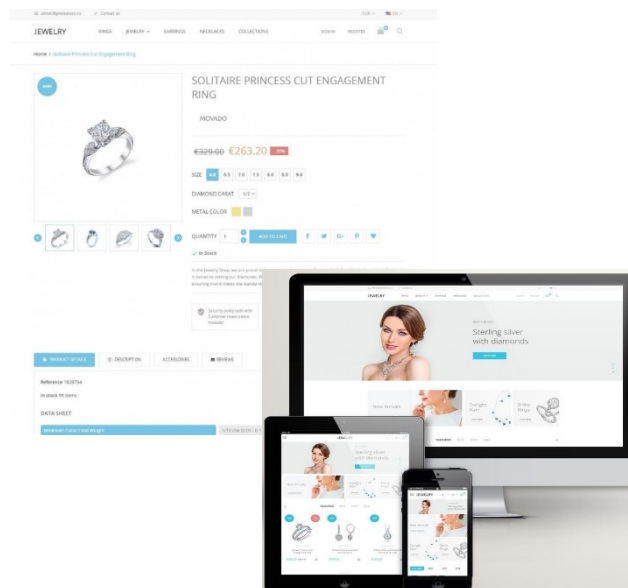
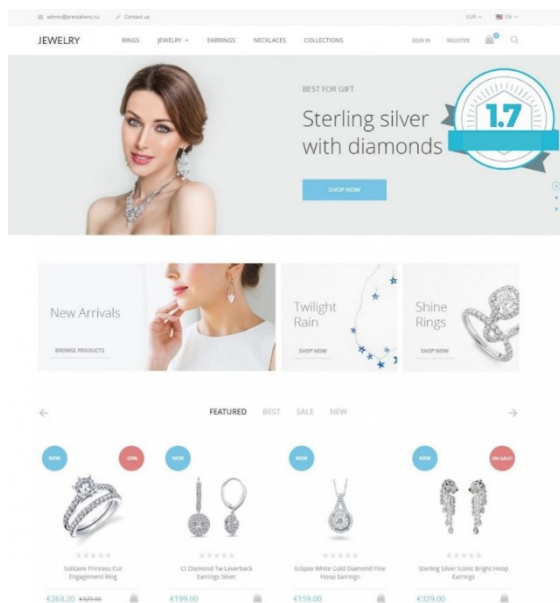
7.4 Realizace projektu

Konečně se dostáváme do kýžené části, kterou je samotná realizace projektu. Předpokládáme, že máme naplánované veškeré potřebné náležitosti a že dokážeme jasně definovat, co je potřeba ke splnění jednotlivých pracovních balíčků struktury WBS. Nyní v realizační fázi probíhá korigování jednotlivých činností a dohlížení na plnění plánu. U větších projektů, kde je vytvořený speciální tým pro řešení projektu mohou být tyto činnosti jedinými aktivitami projektového týmu. Vzhledem k tomu, že většina pracovních balíčků je realizována oběma členy projektového týmu, je mimo monitoring projektu jejich pracovní náplň rozšířena ještě o realizaci těchto úkolů.

V pondělí 14. září 2020 je na zahajovací schůzi projektového týmu s vedením společnosti oficiálně projekt zahájen. Dodavatelé jsou předem vybráni na základě již proběhlé počáteční komunikace a jsou obeznámeni s předběžným termínem, kdy budou moci začít jejich práce na dodávce řešení. První kroky projektu obsahují dle časového plánu a struktury WBS prvotní návrhy prostředí e-shopu, které bude později převedeno do virtuálního produktu v podobě webových stránek. Pravidelné schůze, na kterých bude monitorován stav projektu jsou plánovány ve čtrnáctidenním intervalu, počínaje právě zahajovací schůzkou.

Na následující schůzce konané 28. září 2020 by dle zahajovací listiny měla být vytvořena zahajovací listina projektu, vytvořena struktura e-shopu, která má obsahovat návrh rozložení stránek a kategorií, mají být vybráni dodavatelé a domluvena spolupráce s nimi, vytvořen projektový plán a zahájena realizace. Všechny tyto úkoly byly splněny. Zahajovací listina byla vytvořena již v rámci iniciace projektu na začátku září 2020, struktura e-shopu byla navržena v posledních čtrnácti dnech dle časového plánu a logicky byl vytvořen i projektový plán a zahájena realizace. Konkrétní dodavatelé již byli také vybráni a spolupráce s nimi byla předběžně domluvena pod podmínkou, že budou kontaktováni a konkrétní úkoly jim budou zadány až v momentě, kdy bude dle plánu očekávaná jejich účast. Vzhledem k tomu, že již byl vzhled e-shopu navržen a byla vybrána šablona, byl již kontaktován i první dodavatel, který má na starost její instalaci a prvotní úpravy. Zároveň již byly zahájeny práce na úpravě produktových karet, za což je odpovědný člen projektového týmu.

Následující náhled vyobrazuje vybranou šablonu, která co nejpřesněji splňuje funkční a designové požadavky, které byly pro nový e-shop definovány. Úvodní stránka obsahuje přehledné menu s kategoriemi produktů, kontaktní formulář i sekci s přehledem nabízených produktů. Zároveň disponuje moderním vzhledem. Produktová karta umožňuje zobrazování barevných variant produktů a zobrazení textových popisků v takové podobě, jak jsou generovány z účetního systému X. Zároveň je vybraná šablona e-shopu kompatibilní s velkou škálou zařízení všech velikostí.



Obrázek 15 - Vybraná šablona pro nový e-shop

Zdroj: Poskytovatel e-shopového řešení - anonymní

Další postup na projektu je monitorován na schůzi 12. října 2020, kdy je dosaženo milníku pro měsíc říjen dle listiny projektu, a to spuštění e-shopu na testovací doméně. Tam se již nachází funkční e-shop, a právě probíhá jeho vzhledová úprava. (viz. Obrázek 16) Vzhled vybrané šablony je měněn do barev dle firemní identity a již byl vytvořen strom produktů a na stránky následně implementován. Člen projektového týmu neustále pracuje na editaci produktových karet a do projektu je momentálně zapojen dodavatel 1, který pracuje na zajištění základní funkčnosti e-shopu na testovací doméně a na překladu šablony do českého jazyka. Komunikace s ním dosud probíhá dobře. Z rozpočtu projektu je momentálně čerpána pouze částka vyhrazena pro nákup šablony v takové výši, v jaké je uvedena v plánovaném rozpočtu.



Na této stránce probíhá příprava nových webových stránek

Pro přesměrování na původní e-shop
KLIKNĚTE ZDE

Obrázek 16 - Probíhající designové úpravy na stránce

Zdroj: již nefunkční testovací webová stránka

Na začátku měsíce listopadu jsou dokončeny dle plánu práce prvního dodavatele, kterému je zaplacená faktura finančním oddělením a jehož práce prozatím skončila. V rámci rozpočtu je vývoj momentálně optimistický, neboť práce provedené tímto dodavatelem jsou kalkulovány na celkem 11 900 Kč, takže došlo k momentální úspoře financí. Do projektu je nyní zapojen druhý dodavatel, jehož působení se odhaduje až do konce ledna. Jeho úkolem je zajištění funkčnosti e-shopu. První odchylky od plánu nastávají zhruba v polovině měsíce listopadu, kdy nejsou včas dokončeny úpravy popisků produktů, které má na starost člen projektového týmu. Důvodem je nepřesný odhad při sestavování časového plánu. Vzhledem k tomu, že tento pracovník nemá v projektu žádnou navazující aktivitu, mohou být práce na této aktivitě prodlouženy, aniž by to projekt ovlivnilo.

Další, tentokrát o něco větší komplikací, jsou problémy s vytvářením propojení e-shopu se systémem X. Průběžně se vyskytují různé chyby, které neustále způsobují chyby navazující. Na tento podnět jsme obdrželi zprávu od dodavatele 2, že práce na tomto pracovním balíčku nebudou dokončeny v předpokládaném časovém horizontu. Situace je nakonec vyřešena navýšením kapacit týmu vývojářů, což se však promítne v navýšení finančních požadavků ze strany dodavatele. Vznik tohoto rizika však byl očekáván a měl by být pokryt z rezervních zdrojů, které se ještě nepatrně navýšily díky úspoře na práci prvního dodavatele. Rok 2020 je tedy nakonec zakončen se splněnými milníky dle Zakládací listiny, v rámci časového plánu, jen se zásahem do finanční rezervy projektu.

Na začátku letošního roku 2021 práce pokračují. Současně probíhá vytváření obrázkových podkladů k produktům a ze strany vývojářů dochází ke konfiguraci funkčnosti e-shopu. Zároveň probíhá jeho testování v návaznosti na dokončené jednotlivé úpravy. Během testování se průběžně objevují drobné komplikace, které jsou zatím pokaždé zažehnány a nezpůsobují žádnou závažnou chybu, která by vyžadovala zásah do projektového plánu. Na konci jsou dokončeny práce vývojářů z dodavatelského týmu a e-shop je funkčně připraven ke spuštění. Jak již bylo zmíněno, z pohledu rozpočtu musí být čerpány finanční rezervy na uhrazení závazku vůči dodavateli 2. Úspěšné dokončení projektu by však nemělo být ovlivněno.

Další kroky vedou již k finálnímu spuštění e-shopu. Probíhá příprava propagačních materiálů, a do projektového plánu je doplněn záměr propagovat nový e-shop i v rámci tištěného katalogu, který vychází vždy na začátku roku. Z hlediska spuštění systému je na začátku měsíce ledna podána žádost o navýšení limitů na stávající doméně, aby na ni mohlo být implementováno nové řešení. Po těchto úpravách jsou přesunuty zdrojové soubory nového e-shopu do virtuálního disku domény www.makra.cz a e-shop je spuštěn.

7.5 Ukončení a vyhodnocení projektu

Dokončili jsme realizaci projektu a nyní je na řadě projekt uzavřít a posoudit, zda byla jeho realizace zdařilá. K vyhodnocení nám pomohou kritéria úspěšnosti, která byla zapsána v iniciační fázi projektu do jeho Zakládací listiny.

Prvním kritériem bylo dodržení rozpočtu projektu. Porovnáme-li mezi sebou plánovaný a realizovaný rozpočet projektu, uvidíme, že ačkoli se náklady za dodávku IT řešení dodavatele 2 a náklady na mzdy člena projektového týmu oproti plánované částce navýšily, díky vytvořeným rezervám a úspoře za práci dodavatele 1 se nám povedlo dodržet stanovený rozpočet projektu. Celková cena projektu činí 107 150 Kč, čímž bylo splněno první kritérium úspěšnosti.

PŘÍMÉ NÁKLADY		
Licence a poplatky		
Zakoupení šablony e-shopu		3 500 Kč
Dodávky externích služeb		
Programátorské práce - dodavatel 1		13 000 Kč
Programátorské práce - dodavatel 2		17 000 Kč
NEPŘÍMÉ NÁKLADY		
Osobní náklady		
Projektový manažer	383 h	46 000 Kč
Člen projektového týmu	130 h	24 000 Kč
OSTATNÍ NÁKLADY		
Rezervy		11 500 Kč
CELKEM		115 000 Kč

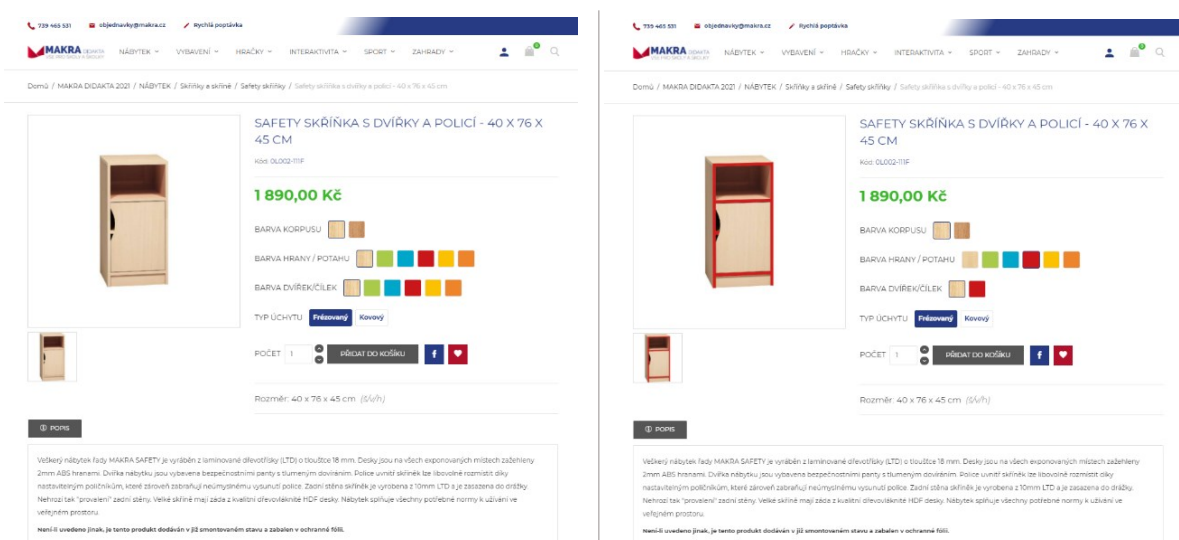
Obrázek 18 - Plánovaný rozpočet projektu
Zdroj: © MAKRA DIDAKTA s.r.o., 2020

PŘÍMÉ NÁKLADY		Změna
Licence a poplatky		
Zakoupení šablony e-shopu	3 500 Kč	- Kč
Dodávky externích služeb		
Programátorské práce - dodavatel 1	11 900 Kč	- 1 100 Kč
Programátorské práce - dodavatel 2	21 850 Kč	+ 4 850 Kč
NEPŘÍMÉ NÁKLADY		
Osobní náklady		
Projektový manažer	370 h	44 400 Kč
Člen projektového týmu	137 h	25 500 Kč
		- 1 600 Kč
		+ 1 500 Kč
OSTATNÍ NÁKLADY		
Rezervy	7 850 Kč	- 3 650 Kč
CELKEM	115 000 Kč	
Celková cena projektu	107 150 Kč	

Obrázek 17 - Realizovaný rozpočet projektu
Zdroj: © MAKRA DIDAKTA s.r.o., 2021

Z hlediska časového plánování můžeme ověřit, že bylo dodrženo časové kritérium, tedy dokončení e-shopu a jeho spuštění do konce února 2021. Konkrétní termín jeho spuštění je 8. února 2021, čímž můžeme zpochybnit efektivnost časového plánu, neboť zřejmě obsahoval příliš velké časové rezervy. Každopádně i v tomto případě můžeme říct, že časové kritérium bylo splněno. Tato odchylka časového plánu nám může sloužit jako ponaučení pro další potenciální projekty.

V případě kritéria, aby bylo implementováno funkční přepínání náhledu barevných variant jednotlivých výrobků můžeme potvrdit, že jsme tento podcíl splnili. Jako důkaz nám může sloužit následující obrázek, který tuto funkci vyobrazuje.



Obrázek 20 - Zobrazování barevných variant e-shopu

Zdroj: www.makra.cz; 2021

I přes problémy při vytváření propojení systému X se nakonec podařilo vytvořit takový IT můstek, díky kterému jsou zajištěny hlavní funkce, které byly od tohoto řešení požadovány. Nové objednávky a zprávy zákazníků jsou z e-shopu odesílány přímo do systému, a naopak ze systému jsou do e-shopu posílány informace o produktových kartách, díky čemuž bylo možné jednodušší cestou importovat do e-shopu více než 20 000 produktových karet a obrázků. S tím souvisí i funkčnost objednávkového systému, který i přesto, že je doladován i po dokončení projektu, lze považovat za funkční, neboť úpravy, které na procesu probíhají, nemají vliv na funkčnost objednávek.

Předposledním kritériem úspěšnosti je vytvoření poptávkového systému. I ten byl do e-shopu úspěšně implementován a již teď, jen pár měsíců po spuštění e-shopu, ho můžeme považovat za úspěšný strategický v rámci podpory zákazníků. Důvodem je časté využití formuláře ze strany zákazníků, díky čemuž se snížil i počet telefonických hovorů na zákaznickou linku. Zákazník tak může své specifické přání lehce formulovat i pomocí vložené přílohy, díky které může dodat například nákres svého vysněného výrobku. (viz. Obrázek 21)

The image shows a screenshot of the 'Rychlá poptávka' (Quick Request) form on the MAKRA website. The form is titled 'RYCHLÁ POPTÁVKA' and includes the following fields and elements:

- INFORMACE O OBCHODU:** MAKRA DIDAKTA s.r.o., Drahelická 162/47, Nymburk 288 02, 288 02 Nymburk-Drahelice, Česká republika. Contact: 739 465 531, objednavky@makra.cz.
- RYCHLÁ POPTÁVKA:** Máte specifické přání nebo si přejete navrhnout vlastní výrobek? Napište nám své přání či přiložte fotografii svého návrhu.
- PŘEDMĚT:** Dropdown menu with 'Rychlá poptávka' selected.
- E-MAILOVÁ ADRESA:** Text input field with 'vas@email.cz' entered.
- PŘÍLOHY:** File upload area with a red 'VYBRAT SOUBOR' button and the text 'volitelné'.
- ZPRÁVA:** Text area with the placeholder 'Jak Vám můžeme pomoci?'.
- Consent:** A checkbox labeled 'Souhlasím s podmínkami a zásadami ochrany osobních údajů'.
- Submit:** A grey 'ODESLAT' button.

A red arrow points to the 'Rychlá poptávka' link in the top navigation bar.

Obrázek 21 - Poptávkový systém

Zdroj: www.makra.cz; 2021

Propagace nového e-shopu, která je i posledním klíčovým faktorem úspěšnosti, byla provedena již v rámci realizace projektu. Jak již bylo několikrát zmíněno, oznámení o spuštění nového internetového obchodu proběhlo pomocí hromadného mailingu a prostřednictvím sociálních sítí. V průběhu realizace projektu byla zrealizována i myšlenka, že bude e-shop propagován v rámci nového produktového katalogu, který je zasílán na mateřské a základní školy napříč Českou republikou. (viz Obrázek 22) Díky těmto krokům můžeme považovat všechny kritéria úspěšnosti za splněné a tím i projekt za ukončený.



Obrázek 22 - Propagace e-shopu v tištěném katalogu

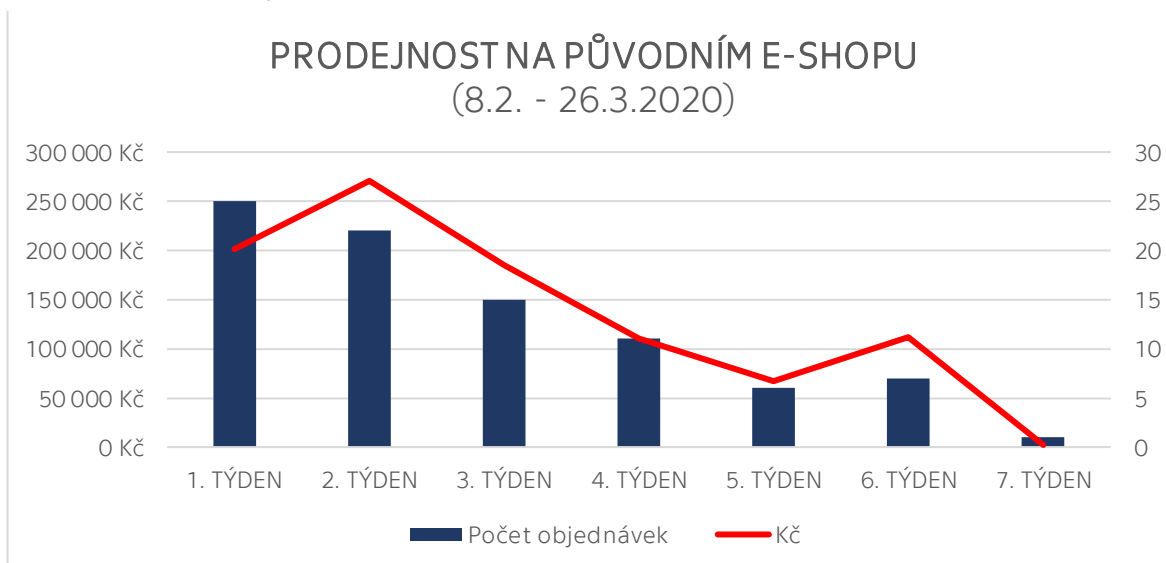
Zdroj: Tištěný katalog nábytku a vybavení společnosti MAKRA DIDAKTA; 2021

Podíváme-li se ještě zpětně na Zakládací listinu, jako přínos projektu pro společnost byl stanoven záměr posílení prodejů prostřednictvím internetového obchodu. I přesto, že od doby spuštění e-shopu momentálně uplynuly jen necelé dva měsíce (údaj k datu 28.3.2021), můžeme sledovat progres ve statistikách prodejnosti stránek.

Z grafu č. 1 můžeme sledovat počáteční týdenní prodeje v částkách pohybujících se okolo 250 000 Kč. Tento jev lze vysvětlit dobíhající možností zpětné fakturace, kdy státní vzdělávací instituce mají možnost čerpat rozpočty z předchozího roku ještě v tomto období. Následně lze sledovat prudký úpadek objednávek provedených na původním e-shopu.

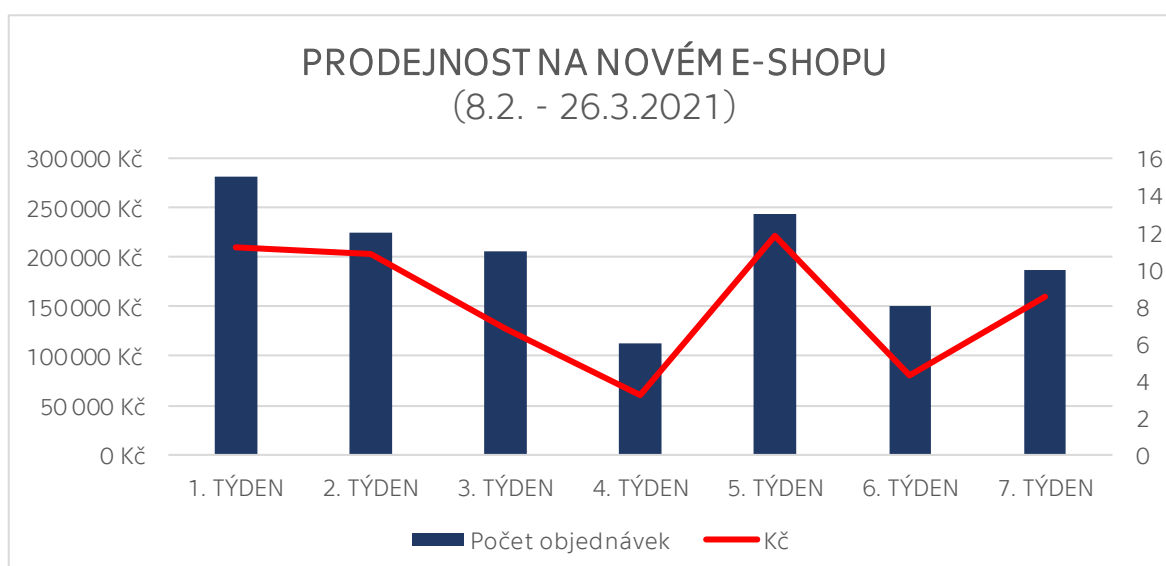
Graf č. 2 tento počáteční jev znázorňuje také, ale s tím rozdílem, že následně není zaznamenán tak prudký úpadek, nýbrž týdenní počty objednávek si v průměru zachovávají svou stabilní hodnotu. To je pro společnost pozitivní zpráva, neboť by to mohlo být způsobeno právě realizací nového e-shopu. Konkrétní závěr ale bude moci být vydán až po uplynutí dlouhodobějšího časového horizontu, kde bude možné spolehlivěji vyjádřit dopad této inovace na prodeje produktů společnosti MAKRA prostřednictvím internetového obchodu.

Graf 1 - Statistika prodejů na původním e-shopu



Zdroj: vlastní zpracování

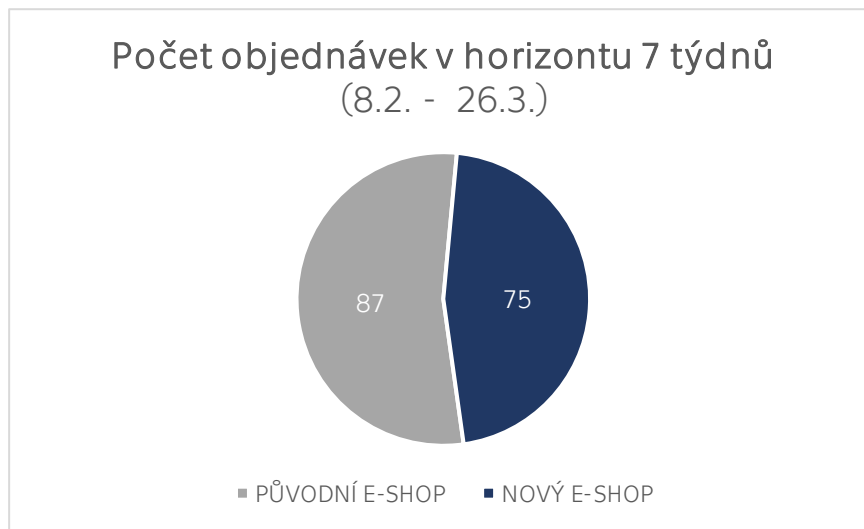
Graf 2 - Statistika prodejů nového e-shopu



Zdroj: vlastní zpracování

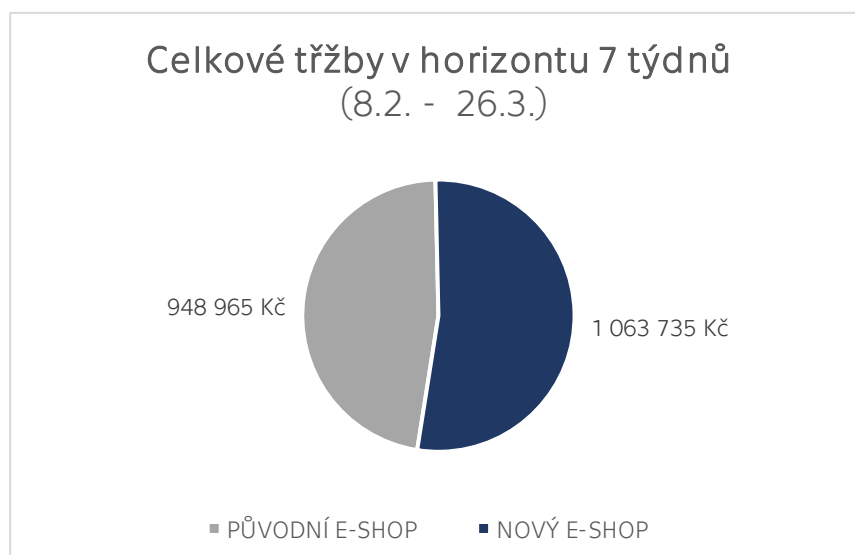
V celkovém souhrnu prodejů na obou řešeních lze konstatovat, že počty objednávek na novém e-shopu nedosahují takového čísla, jako na e-shopu původním, s celkovým rozdílem 12 objednávek ve zkoumaném sedmitýdenním horizontu (viz. Graf č. 3). Z pohledu celkových tržeb ale dominuje právě nově zavedený e-shop, který i přes menší počet objednávek realizuje větší tržby přesahující původní řešení o více než 100 000 Kč. (viz. Graf č. 4). Vyšší tržby na novém e-shopu by se daly vysvětlit jednodušším a přehlednějším uživatelským prostředím a kvalitnější propagací produktů. Nižší objemy objednávek pak mohou být způsobeny nejistou dobou zapříčiněnou současnou pandemickou situací. Z toho hlediska bude opět důležité, jak se budou statistiky vyvíjet v dlouhodobějším časovém horizontu.

Graf 3 - Rozdíly v počtu objednávek obou e-shopů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 - Rozdíly tržeb na obou e-shopech



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zhodnocení projektu a těchto průběžných statistik může být inovace společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o. v podobě nového internetového obchodu shledána přínosnou. Prostřednictvím této diplomové práce a v ní obsaženého projektu jsme ověřili, že díky přístupům projektového managementu a důkladného plánování všech potřebných aktivit, může být dosaženo zdárného konce s pozitivním přínosem pro vlastníka projektu. Stejně tak tomu bezpochyby bude u jiných společnostech a projektů různých velikostí i diametrálně odlišných částek, které se rozpočtech těchto projektů pohybují.

8 Závěr

Zavádění inovací v podnicích je v dnešní rozvojové době nesmírně důležitou stránkou. V případě, že se chce společnost neustále rozvíjet a držet krok s konkurencí, a především s neustále se zrychlujícím tržním prostředím, musí svůj pohled zaměřit právě i do inovačního managementu a dbát na procesy, které v jejím interním prostředí probíhají. Ke zdárnému zavádění inovačních podnětů v prostředí jakékoliv firmy pomůže, pokud se její vrcholový management zaměří na využití metod projektového řízení. Díky němu bude mít vedení společnosti schopnost udržet otěže a dovést každou implementovanou změnu k úspěšnému konci, a tím i společnost k lepším vyhlídkám do budoucnosti.

V této práci jsem se zaměřil na teoretické vymezení pojmů inovace a vytváření inovací. Následně jsem prostřednictvím odborné literatury poskytl alespoň základní teoretický náhled na široce obsáhlou problematiku projektového řízení. V závěru teoretické části jsem pak zmínil některé metody pro vytvoření situační analýzy podniku, jako důležitého nástroje pro analýzu postavení společnosti v jejím interním a externím prostředí. Na základě těchto znalostí a informací jsem následně zpracoval část praktickou, která se opírá a inovační projekt ve společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o., která se zabývá výrobou nábytku a vybavení pro vzdělávací instituce na českém a zahraničním trhu. Tuto společnost jsem nejprve podrobil důkladné situační analýze, abych si zajistil důležité podklady pro následné zpracování již zmíněného inovačního projektu. Cílem této inovace bylo vytvořit do 28. února 2021 nový internetový obchod společnosti s celkovými náklady do 115 000 Kč, který by společnosti zajistil renovaci stávajících stránek, a především navýšení prodejů prostřednictvím e-shopu a poskytl nové možnosti ve využití metod e-commerce a jiných marketingových strategií.

Cílem této práce tedy bylo vytvořit projektové podklady k reálnému řešení v praxi, na jejichž základě byla tato inovace společnosti implementována. Věřím, že obsah diplomové práce velkou měrou napomohl k úspěšné realizaci projektu ve společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o., a že bude i nadále sloužit jako zdroj informací pro budoucí projekty a projektové týmy.

9 Seznam použité literatury

AXELOS. 2017. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. místo neznámé : The Stationery Office, 2017. e-zdroj. ISBN 978-0113315338.

Blažková, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

Concepta Technologies LLC. 2019. conceptatech.com. *What Is the Difference Between Front-End and Back-End Development?* [Online] 2019. [Citace: 28. březen 2021.]

Červený, Martin. 2003. Historie a vývoj digitálních fotoaparátů. *Faculty of Informatics*. [Online] 2003. [Citace: 1. 12 2020.] <https://www.fi.muni.cz/usr/jkucera/pv109/2003p/xcerven1.htm>.

Doležal, Jan. 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha : Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

Doležal, Jan, Krátký, Jiří a Cingl, Ondřej. 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.

Doležal, Jan, Máchal, Pavel a Lacko, Branislav. 2012. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada, 2012. Sv. 2., aktualiz. a dopl. vyd. ISBN 978-80-247-4275-5.

Fotr, Jiří a Souček, Ivan. 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. [editor] Expert (Grada). Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

Fotr, Jiří, a další. 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. [editor] Expert (Grada). Praha : Grada Publishing, 2020. Sv. 2., aktualizované a doplněné vydání. ISBN 978-80-271-2499-2.

Franková, Emilie. 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.

Hanzelková, Alena. 2013. *Business strategie. Krok za krokem*. Praha : Nakladatelství C H Beck, 2013. ISBN 9788074004551.

Hrazdilová-Bočková, Kateřina. 2016. *Projektové řízení - učebnice*. místo neznámé : Martin Kolářek - E-knihy jedou, 2016. Sv. (e-kniha). ISBN 978-80-7512-431-9.

Hřebík, František. 2008. *Obecná ekonomie*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-101-4.

Interaction Design Foundation. online. interaction-design.org. *User Interface Design*. [Online] online. [Citace: 28. březen 2021.]

Jakubíková, Dagmar. 2013. *Strategický marketing*. [editor] Dana Pokorná. Praha : Grada, 2013. Sv. 2. vydání. ISBN 978-80-247-4670-8.

Jakubíková, Dagmar. 2008. *Strategický marketing*. Praha : Grada, 2008. Sv. 1. vydání. ISBN 9788024726908.

Káninská, Markéta. 2016. www.zacatek-podnikani.cz. *Začátek podnikání ve 12 krocích - Manuál pro budoucí podnikatele*. [Online] 2016.

Keřkovský, Miloslav a Vykypěl, Oldřich. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha : C.H. Beck, 2006. Sv. 2. vydání. ISBN 9788071794530.

Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. 2013. *Marketing management*. [překl.] Machek Juppa. Praha : Grada, 2013. Sv. 4. vydání. ISBN 978-80-247-4150-5.

Kraus, Martin. 2021. *Vývoj společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o.* [interview] Martin Špicl. Beroun, 2021.

Křivánek, Mirko. 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha : GRADA, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.

Longman, A. a Mullins, J. 2005. *The Rational Project Manager: A Thinking Team's Guide to Getting Work Done*. místo neznámé : Wiley, 2005. ISBN 978-0471721468.

Lorenc, Miroslav. 2013. www.lorenc.info.cz. *Závěrečná práce - metodika*. [Online] 2013.

Máče, Miroslav. 2006. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1557-0.

Mark, Daniell. 2004. *Strategy: A step-by-step approach to development and presentation of world class business strategy*. London : Palgrave Macmillan, 2004. Sv. e-kniha. ISBN 9780230522855.

Mol, Michael J. 2007. *Outsourcing: Design, Process and Performance*. místo neznámé : Cambridge University Press, 2007.

Němec, Vladimír. 2002. *Projektový management*. Praha : Grada, 2002. ISBN 9788024703923.

Norman, Eric S., Brotherton, Shelly A. a Fried, Robert T. 2010. *Work Breakdown Structures: The Foundation for Project Management Excellence*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2010. ISBN 9781118000267.

Novák, Adam. 2017. *Inovace je rozhodnutí*. Praha : Grada, 2017. Sv. 1. vydání. ISBN 978-80-271-0333-1.

PMI. 2013. *PMBOK guide*. Pennsylvania, USA : Project Management Institute, Inc., 2013. Sv. Fifth edition. ISBN: 978-1-935589-67-9.

Rektořík, Jaroslav, Pirožek, Petr a Nová, Jana. 2015. *Projektový management ve sportu*. Brno : Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.

Schmidt, Aaron a Etches, Amanda. 2012. *User Experience (UX) Design for Libraries*. London : ALA Neal-Schuman, 2012. ISBN 9781555707811.

Skalfist, Peter, Mikelsten, Daniel a Teigens, Vasil. 2019. *Umělá inteligence: Čtvrtá průmyslová revoluce*. [překl.] C.S.B. Equipment. místo neznámé : Cambridge Stanford Books, 2019. ISBN 9781005168490.

Světlík, Jaroslav. 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2005. ISBN 80-86898-48-2.

Svozilová, Alena. 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. Praha : Grada Publishing, 2016. Sv. 3., aktualizované a rozšířené vydání. ISBN 978-80-271-0075-0.

Synek, Miloslav. 2007. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 80-247-1992-4.

Trommsdorff, Volker a Steinhoff, Fee. 2009. *Marketing inovací*. Praha : C.H. Beck, 2009. Sv. Vyd. 1. ISBN 978-80-7400-092-8.

Veber, Jaromír. 2016. *Management inovací*. Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

Veber, Jaromír. 2000. *Management: Základy, Prosperita, Globalizace*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Zamazalová, Marcela. 2010. *Marketing*. [editor] Beckovy ekonomické učebnice. Praha : C.H. Beck, 2010. Sv. 2., přepra. a dopl. vyd., ISBN 978-80-7400-115-4.

Zuzák, Roman. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

10 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Definice SMART cíle.....	15
Obrázek 2 - Projektový trojimperativ.....	16
Obrázek 3 - Příklad Work Breakdown Structure (WBS)	17
Obrázek 4 - Ukázka metody kritické cesty.....	20
Obrázek 5 - Registr rizik - názorný příklad.....	23
Obrázek 6 - McKinseyho model.....	33
Obrázek 7 - Logo společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o. v letech 2007-2019	37
Obrázek 8 - Současné logo společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o.	37
Obrázek 9 - Organizační struktura společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o.	51
Obrázek 10 - První webové stránky společnosti - rok 2000.....	53
Obrázek 11 - Webové stránky společnosti - rok 2006.....	54
Obrázek 12 - E-shop společnosti MAKRA od roku 2013.....	54
Obrázek 13 - Zakládací listina projektu	56
Obrázek 14 - Komunikační schéma projektu	77
Obrázek 15 - Vybraná šablona pro nový e-shop.....	79
Obrázek 16 - Probíhající designové úpravy na stránce	79
Obrázek 17 - Realizovaný rozpočet projektu	81
Obrázek 18 - Plánovaný rozpočet projektu.....	81
Obrázek 19 - Realizovaný rozpočet projektu	81
Obrázek 20 - Zobrazování barevných variant e-shopu	82
Obrázek 21 - Poptávkový systém.....	83
Obrázek 22 - Propagace e-shopu v tištěném katalogu.....	84

11 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy	28
Tabulka 2 - SWOT analýza.....	31
Tabulka 3 - Příklad použití SAP techniky pro analýzu interního prostředí	32
Tabulka 4 - PEST analýza vnějšího prostředí.....	41
Tabulka 5 - SWOT analýza společnosti – OT	46
Tabulka 6 - SWOT analýza společnosti - SW	47
Tabulka 7 - Tabulka SAP společnosti MAKRA DIDAKTA s.r.o.....	49
Tabulka 8 - Přidělení odpovědnosti.....	64
Tabulka 9 - Časový harmonogram projektu.....	67
Tabulka 10 - Plánovaný rozpočet	70
Tabulka 11 - Registr rizik.....	71
Tabulka 12 - Komunikační kanály projektu	77

12 Seznam grafů

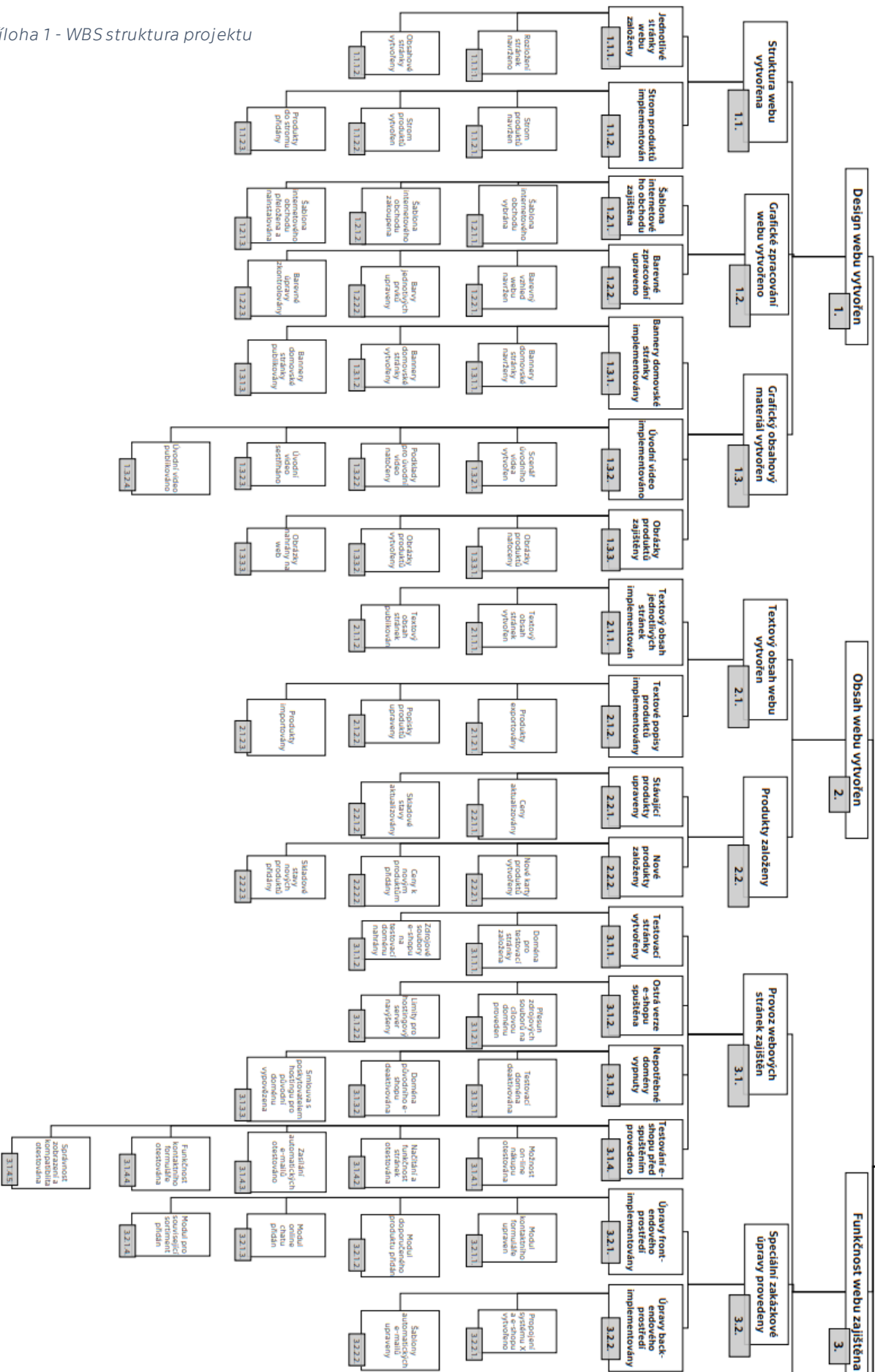
Graf 1 - Statistika prodejů na původním e-shopu	85
Graf 2 - Statistika prodejů nového e-shopu	85
Graf 3 - Rozdíly v počtu objednávek obou e-shopů	86
Graf 4 - Rozdíly tržeb na obou e-shopech	86

13 Seznam příloh

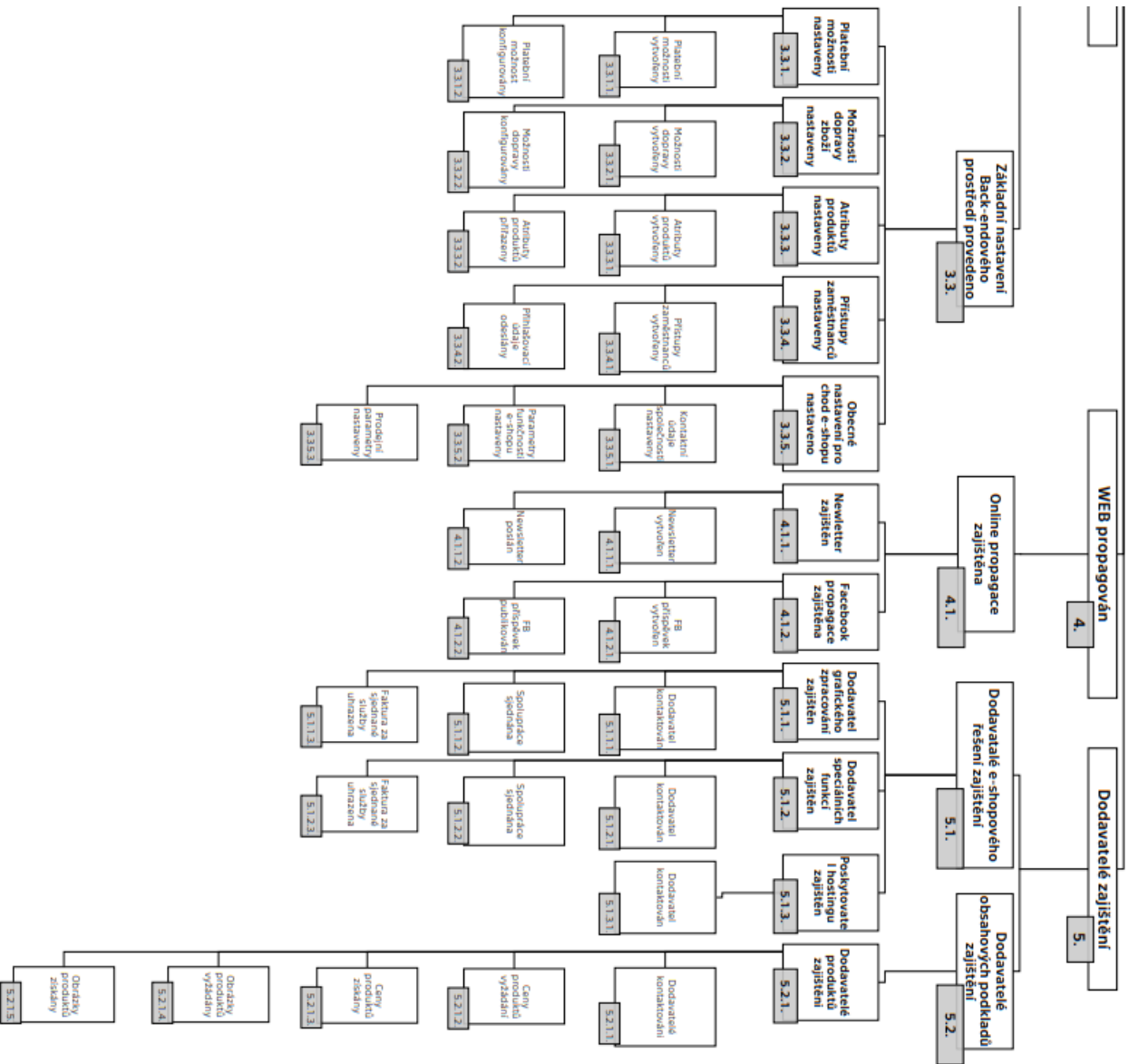
Příloha 1 - WBS struktura projektu95

CÍL PROJEKTU

Do 28. února 2021 vytvořit nový internetový obchod na doméně www.makra.cz s celkovými náklady do 115 000 Kč.



Příloha 1 - WBS struktura projektu



Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Martin Špicl

V Praze dne: 29. 04. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis