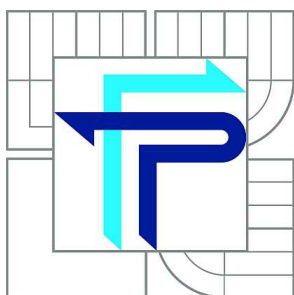


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV INFORMATIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF INFORMATICS

VYUŽITÍ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU PŘI UVEDENÍ SOFTWARE DO PRODEJE

USE OF PROJECT MANAGEMENT FOR SOFTWARE RELEASE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. BARBORA KAHOUNOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. LENKA SMOLÍKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kahounová Barbora, Bc.

Informační management (6209T015)

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

Využití projektového managementu při uvedení softwaru do prodeje

v anglickém jazyce:

Use of Project Management for Software Release

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování práce

Základní informace o firmě

Teoretické východiska

Analýza současného stavu

Návrhy řešení

Závěr

Seznam odborné literatury:

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

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

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

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

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 20.05.2013

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá tvorbou projektové dokumentace pro marketingové aktivity podporující uvedení nového softwaru na trh. Pro vytvoření všech vyžadovaných dokumentů byla použita metodika IPMA.

Abstract:

This master thesis deals with a creation of project documentation for marketing activities supporting software release. All the required documents were created using IPMA methodology.

Klíčová slova:

projekt, projektový management, marketingová komunikace, propagace, klíčové činnosti, analýza rizik

Key words:

project, project management, marketing communication, promotion, key activities, risk analysis

Bibliografická citace:

KAHOUNOVÁ, B. *Využití projektového managementu při uvedení softwaru do prodeje*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 74 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D..

Čestné prohlášení:

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

V Brně dne

.....

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Lence Smolíkové, Ph.D. za její odbornou pomoc při sepsání této práce.

Dále bych chtěla poděkovat za pomoc a podporu zaměstnancům firmy Asseco Solutions, a.s., kteří mi věnovali svůj čas a poskytli mnoho informací.

OBSAH

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE. 13	
1.1 Vymezení problému	13
1.2 Stanovení cíle	13
1.3 Využívané metody a struktura práce.....	13
2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ	15
2.1 Asseco Solutions, a.s.....	15
2.1.1 Produkt Helios HR.....	15
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	17
3.1 Projektový management.....	17
3.1.1 Výhody a nevýhody jeho využití.....	17
3.2 Projekt	18
3.2.1 Trojimperativ projektu	18
3.2.2 Cíl projektu	19
3.2.3 Logický rámec projektu	20
3.2.4 WBS – Work Breakdown Structure.....	21
3.3 Životní cykly projektu.....	22
3.3.1 Předprojektová fáze	23
3.3.2 Projektová fáze	24
3.3.3 Poprojektová fáze	25
3.4 Časové plánování projektu.....	25
3.4.1 Ganttovy digramy	26
3.5 Plánování nákladů a stanovení rozpočtu	27
3.5.1 Odhadování nákladů	27
3.5.2 Sestavení rozpočtu	28
3.6 Řízení rizik projektu.....	28
3.6.1 Metoda RIPRAN.....	29
3.7 Matice zodpovědnosti	32
3.8 Marketingový plán	32
3.8.1 Vnější analýzy.....	32
3.8.1.1 Marketingové makroprostředí	32

3.8.2	Analýza oborového okolí.....	33
3.8.2.1	Porterův model konkurenčních sil.....	33
3.8.3	Vnitřní analýza.....	35
3.8.3.1	Analýza „7S“	35
3.9	Marketingový mix.....	36
3.9.1	Produkt.....	37
3.9.2	Cena	37
3.9.3	Místo a distribuce.....	37
3.9.4	Propagace.....	37
3.10	SWOT analýza	39
3.11	AIDA pravidlo	40
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	41
4.1	Vnější analýza	41
4.1.1	PEST analýza.....	41
4.2	Analýzy oborového okolí.....	42
4.2.1	Porterův model konkurenčních sil	42
4.3	Vnitřní analýza	43
4.3.1	Analýza „7S“	43
4.4	SWOT analýza	45
5	NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	47
5.1	Cíle návrhů	47
5.1.1	WBS diagram.....	47
5.2	Identifikační listina projektu	48
5.3	Logický rámec.....	49
5.4	Marketingový plán	51
5.4.1	Marketingový mix.....	51
5.4.2	Webové marketingové aktivity	52
5.4.3	Marketingové aktivity v reálném prostředí.....	53
5.4.4	Akční programy a rozpočty	55
5.5	Časový plán.....	56
5.5.1	Milníky.....	56
5.5.2	Činnosti.....	56

5.5.3	Přehled činností.....	58
5.5.4	Souhrn časové analýzy.....	58
5.6	Posouzení rizik projektu.....	59
5.6.1	Identifikace a kvantifikace rizik projektu	59
5.6.2	Mapa rizik	61
5.6.3	Reakce na rizika projektu	61
5.6.4	Celkové posouzení rizik projektu	63
5.7	Matice zodpovědnosti	64
5.8	Plánování nákladů projektu.....	64
5.8.1	Přímé náklady	65
5.8.2	Nepřímé náklady.....	65
5.8.3	Celkové náklady	66
5.9	Předpokládané přínosy návrhů.....	66
ZÁVĚR	67
BIBLIOGRAFIE	69

ÚVOD

Trendem v oblasti managementu v posledních letech se stal přechod od liniové organizační struktury k maticové formě řízení. Přechází se tedy od funkčního pojetí k řízení procesů a v těchto podmínkách se objevuje významnost projektového managementu. Samotnou podstatou projektového managementu je schopnost reagovat na rychle se měnící podmínky. Právě touto možností si získává oblibu u stále více manažerů. Další ceněnou vlastností je jeho systémový pohled na projekt, který posuzuje i problémy, které by mohly vzniknout.

Nástroje projektového managementu je vhodné využít při akcích jako je zavádění nebo vývoj nových technologií, návrh a realizace podnikatelských záměrů, provádění změn v řízení nebo v procesech ve společnostech, příprava a realizace marketingových plánů atd.

Rozvíjející se teorie projektového managementu vzniká také na půdě nedůvěry manažerů v nezbytnost provádění analýz. Před zahájením jakékoli práce na projektu se manažerům provádění analýz jeví jako ztráta času, což má často za následek prodražení projektu i překročení stanovených časových termínů.

V přesně takové situaci se nachází i projektové řízení ve společnosti Asseco Solutions, a.s.. Úkolem diplomové práce je ukázat na projektu krátkého časového rozsahu, jak je analýza důležitá a že při následování metodiky projektového managementu bude mnohem snazší projekt zvládnout v rámci úrovně stanovených vstupů. Konkrétním projektem, který mi společnost přidělila pro diplomovou práci, je zavedení nového software do prodeje. Jedná se o program Helios HR, který je zaměřen na výpočet mezd a má ambice stát se SW pro řízení lidských zdrojů.

Všechny údaje o společnosti použité v této práci mi byly poskytnuty společností nebo jsou z veřejných zdrojů.

První část práce se zabývá vymezením problému a stanovením cílů diplomové práce.

Druhá část popisuje prostředí společnosti Asseco Solutions, a.s. a také informuje o produktu, který bude uváděn na trh.

Třetí část popisuje teoretické poznatky o projektovém managementu a marketingové komunikaci, zahrnuje jak informace o základních pojmech projektového managementu jako cíle projektu nebo trojimperativ, tak i popis nástrojů projektové dokumentace. Ve druhé polovině se teorie zabývá marketingovým mixem se zaměřením na komunikaci.

V další části práce je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy, analýza konkurenčních sil a vše je shrnuto přehledně pomocí SWOT.

Poslední část je naplněna vlastními návrhy vycházejícími z teorie i analýz, obsahuje dokumenty projektového řízení, časovou analýzu a analýzu rizik, na jejichž základě bude formulován marketing produktu zaměřený na podnikatele a společnosti malého rozsahu.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

1.1 Vymezení problému

Společnost Asseco Solutions, a.s. je producentem informačních systémů, pro jejichž vývoj a propagaci by společnost ráda začala využívat projektového managementu. V současnosti ovšem neexistují popsané firemní procesy pro využívání projektového managementu ani předlohy dokumentů. Společnost chce vyzkoušet, jaké možnosti projektový management nabízí a pro tento průzkum navrhla využít téma zavedení nového informačního systému Helios HR do prodeje.

1.2 Stanovení cíle

Cílem této diplomové práce je pomocí teoretických poznatků projektového managementu navrhnout projekt zavedení nového software do prodeje ve společnosti, ve které se aktuálně projektový management neuplatňuje.

Hlavní cíl lze rozdělit na jednotlivé dílčí cíle, které nový software dovedou k úspěšnému proniknutí na trh a k nalezení své klientely.

Dílčími cíli jsou:

- Analýza současného stavu ve společnosti
- Návrh projektové části realizující představení softwaru veřejnosti

1.3 Využívané metody a struktura práce

Práce je rozdělena na tři základní kapitoly, v první z nich popisují teorii využívanou v analytické a návrhové části.

Data, která byla využita pro zpracování diplomové práce, byla získána od zaměstnanců a z interní dokumentace společnosti Asseco Solutions, a.s.. V práci je kladen důraz na využití specializované metodiky projektového managementu vyvinuté společností IPMA (International Project Management Association), jejíž konkrétní metody jsou popsány dále v teoretické části.

V analýze marketingové komunikace jsem postupovala podle metod vnější analýzy, a to marketingové makroprostředí a Porterův model konkurenčních sil. Pro vnitřní analýzu jsem použita metoda 7S a metoda marketingového mixu. Všechny analýzy jsou shrnuty pomocí SWOT.

2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ

2.1 Asseco Solutions, a.s.

Asseco Solutions, a.s., je producentem podnikových informačních systémů na českém a slovenském trhu. Softwarové aplikace z jeho produkce jsou distribuovány i na dalších trzích v rámci střední Evropy. Společnost se zabývá nejen vývojem, ale také implementací a podporou specializovaných systémů pro organizace všech velikostí v nejrůznějších oblastech jejich působení. Produktové portfolio sahá od informačních systémů pro nejširší spektrum podniků zabývajících se výrobou, obchodem či službami přes produkty pro oblast veřejné správy až po např. produkty pokrývající specializované potřeby ubytovacích a stravovacích zařízení. Všechny produkty jsou doplněné širokou nabídkou služeb a partnerských programů. Kromě základních modulů a funkcionalit poskytují též řešení pro jednotlivé oblasti podnikání, tzv. „oborová řešení“. Asseco Solutions je členem nadnárodní skupiny ASSECO Group.¹

2.1.1 Produkt Helios HR

Produkt Helios HR je nově vyvinutým informačním systémem společnosti. Od 1.2.2013 je produkt ve verzi 1.2, která je oproti minulým verzím je připravena pro ostrý výpočet dat v roce 2013, a to u pilotních klientů.

Jedná o technologicky nejpokročilejší produkt společnosti, jehož klíčové vlastnosti jsou:

- **Multi-company** – umožňuje zpracovávat data více organizací (klientů) společně v rámci jedné databáze a jedné instalace HELIOS HR. Výrazně zjednodušuje práci s více organizacemi, poskytuje větší variabilitu a přizpůsobivost systému při rozvoji a změnách interních procesů. Poskytuje globální pohledy na data, zjednodušuje reporty a analýzy informací v oblasti lidských zdrojů.
- **Skupiny klientů** - umožňuje sdílet určitá nastavení resp. interní pravidla u zvolené skupiny organizací v rámci jedné databáze. Podporuje unifikaci a zjednodušuje zpracování. Poskytuje shodné struktury a logiku dat pro

¹ ASSECO SOLUTIONS, a.s. *Výroční zpráva společnosti za účetní období 1. 1. – 31. 12. 2011., 2012,* str. 8.

konsolidované výstupy. Rozšiřuje využití vlastnosti Multi-company a tím umožňuje nasazení systému u větší skupiny potenciálních klientů.

- **Dynamická legislativa** – umožňuje zpracování mezd ve více legislativách v rámci jedné databáze a také rozšiřování používaných legislativ v rámci jedné organizace. Podporuje jednotnou evidenci a nastavení i pro více skupin zaměstnanců, občanů jiného státu, kterým jsou zpracovávány některé složky mzdy podle legislativ odlišných od té, které podléhá příslušný zaměstnavatel (klient). Umožňuje rozšiřovat systém o další legislativy tak, jak se společnost rozšiřuje nebo konsoliduje.
- **Automatizovaný on-line výpočet mezd** – provádí výpočet mzdy automaticky s každou provedenou změnou mzdových podkladů. Poskytuje uživateli pohled na vypočtená mzdová data v závislosti na provedených změnách. Pomáhá eliminovat chyby v zadávání podkladů pro mzdy. Zjednodušuje a zrychluje výpočet a celé zpracování mzdy.
- **Časová platnost informací** – eviduje u všech personálních a mzdových podkladů jejich platnost a určuje, které mzdové podklady budou zahrnuty do zpracování mezd v konkrétním mzdovém období. Poskytuje uživateli možnost zadávat data nebo jejich aktualizace kdykoliv bez ohledu na aktuální datum nebo zpracovávané období. Umožňuje rozdělení činností mezi více pracovníků nebo napojení na externí (webové, mobilní) aplikace obsluhované personálním oddělením, asistenty nebo samotnými zaměstnanci. Podporuje sledování historie všech změn a pomáhá odhalení nedostatků ve zpracování mezd.
- **On-line kontrola pořizovaných dat** – informuje uživatele o nesprávném nebo neúplném zadání vstupních dat, které má vliv na správnost výpočtu mezd. Poskytuje uživateli varování v průběhu práce o úplnosti a správnosti dat a současně informuje o významu jednotlivých položek. Zjednodušuje a zrychluje práci a umožňuje delegovat pořizování dat na méně zkušené pracovníky.²

² Interní dokument.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Projektový management

Dříve se projektové řízení využívalo pouze v oblastech stavebního průmyslu nebo jako nástroj pro poskytování časových a zdrojových dat top managementu vojenského a počítačového průmyslu, což se dělo do 80. let 20. Století.

Nyní lidé ze všech oborů řídí projekty, nebo se na nich podílejí. To způsobily nové technologie, které v celém oboru projektového managementu hrají významnou roli. Radikálně se změnilo pracovní prostředí a práce je nyní často v rámci globálních týmů, což vyžaduje využití hardware, software i sítí.³

Kerzner⁴ říká, že *„projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“*

Rozhodně je důležité uvědomit si, jak se projektový management liší od běžné formy operativního řízení. Základní odlišností je dočasnost, což znamená, že po dosažení cíle se projekt ukončí, na rozdíl od operativního řízení, kdy by byly stanoveny nové cíle a práce by pokračovaly.

3.1.1 Výhody a nevýhody jeho využití

Výhod využití projektového managementu je mnoho, zde si shrneme ty základní:

Odpovědnosti za jednotlivé aktivity jsou přiřazeny pevně k pozici, nejsou tedy ohroženy personálními změnami.

Časový i nákladový rámeček jsou jasně identifikovány.

Zdroje jsou k projektu přiděleny jen po dobu jeho trvání, pak jsou přesunuty nebo spotřebovány.

³ SCHWALBE, Kathy. Řízení projektů v IT: kompletní průvodce., 2011, str. 18.

⁴ KERZNER, H.: Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. J. Wiley & Sons, 2006.

V průběhu realizace je možné sledovat odchylky oproti plánu a podle toho aktivity upravit.

Na základě znalostí získaných při realizaci, lze zpřesnit plány dalších projektů.

Nevýhody nepřevažují nad výhodami:

- Specifické požadavky zákazníka se často objevují až v průběhu realizace.
- V průběhu projektu nastávají organizační změny ve společnosti.
- Obtížně předvídatelná rizika i vnější vlivy.
- Plánování a oceňování v předstihu před realizací.⁵

3.2 Projekt

Projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení.⁶ Lze ho definovat jako „časově omezené úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo výstupu.“ Provozní činnosti sloužící k udržení chodu firmy jsou pak na druhé straně. Na rozdíl od provozních činností projekt končí ve chvíli, kdy je dosaženo jeho cílů.⁷

3.2.1 Trojimperativ projektu

Aby bylo možné projekt považovat za úspěšný, je třeba sladit faktory rozsahu, času a nákladů. Projektový manažer je nucen zvážit následující:

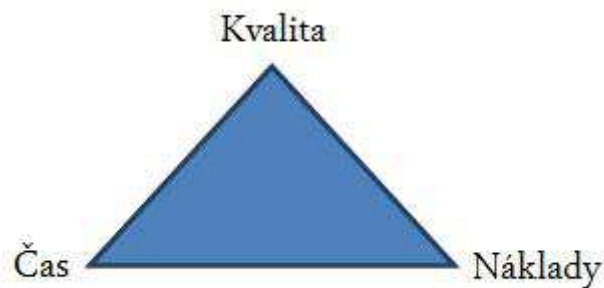
- **Rozsah:** Jaká práce se má v rámci projektu udělat? Jaký se očekává výstup? Jak lze rozsah ověřit?
- **Čas:** Jak dlouho bude projekt trvat? Jaký je jeho harmonogram? Jak se bude monitorovat časový průběh projektu?
- **Náklady:** Kolik by měla realizace projektu stát? Jaký je rozpočet projektu? Jak budou sledovány náklady na projekt?

⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: kompletní průvodce.*, 2011, str. 21.

⁶ Tamtéž.

⁷ SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce.*, 2011, str. 20.

„Zvládnout projektový imperativ znamená dělat kompromis mezi cíli vztahujícími se k rozsahu, času a nákladům.“⁸



Obrázek 1: Trojimperativ projektu. Zdroj: vlastní.

3.2.2 Cíl projektu

Souhrn pravidel SMART pomáhá efektivně definovat cíl projektu a navrhovaného řešení. Důležité je co nejpřesnější definování cíle. Pokud by byl cíl definován vágně, může to způsobit vážné komplikace v průběhu projektu. Řešení by mělo být definováno podle následujících pravidel:

Specific – řešení by měla být přesně popsána. Musíme jednoznačně odpovědět na otázku, co přesně a jakým způsobem hodláme řešit.

Measurable – každé řešení by mělo být měřitelné. Odpovídáme na otázku, jak poznáme, že je řešení úspěšné.

Aligned – řešení musí přímo odpovídat potřebám. Je nutno vytvořit aktivity odpovídající potřebám.

Realistic – řešení musí být realistické. Zde je nutné odpovědět na otázku, jestli je vůbec možné navrhnout takovou aktivitu, která by dokázala dosáhnout požadovaných výsledků.

Timed – pro každý projekt je nezbytné vymezení časových návazností pro uvedení řešení do praxe.⁹

⁸ SCHWALBE, Kathy. Řízení projektů v IT: kompletní průvodce., 2011, str. 23.

3.2.3 Logický rámec projektu

Logický rámec je pomůcka pro sestavování cílů projektu a jako podpora v jejich dosahování. Každý projekt je realizuje v širším kontextu, proto je vhodné sledovat i dimenzi strategického záměru.¹⁰

Tabulka 1: Logický rámec. Zdroj: DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: kompletní průvodce.*, 2012, str. 68.

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	<i>nevyplňuje se</i>
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu se Záměrem
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Výstupy skutečně povedou k Cíli.
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých Klíčové činnosti skutečně povedou k výstupům.
Zde některé organizace uvádí, co nebude v projektu řešeno.			Případné předběžné podmínky.

Pole, označené jako **klíčové činnosti**, je na nejnižší úrovni logického rámce a uvádí vstupy projektu. Je to hlavní skupina činností, která zásadním způsobem ovlivňuje realizaci výstupů. V tomto řádku se mluví o tom, jak bude výstupu dosaženo bez detailního výčtu všech činností.

Konkrétní výstupy specifikují, čeho bude projektem dosaženo a co je třeba konkrétně vytvořit, aby bylo dosaženo cílového stavu. Výstupy jsou důsledky realizace klíčových činností.

Cíl je odpovědí na otázky: Proč chceme projekt realizovat? A jakou změnu od něj očekáváme? Cílem se rozumí kvalitativní a kvantitativní změna, kterou tým není schopen dosáhnout přímo.

V nejvyšším řádku logického rámce je uveden **záměr**, ten popisuje rámcový záměr, jehož je projekt součástí. Projekt tedy přispívá k naplnění záměru a je jednou z podmínek k jeho dosažení.¹¹

⁹ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: kompletní průvodce.*, 2012, str. 65.

¹⁰ Tamtéž, str. 67.

Dále prvním sloupcem specifikujeme tzv. **strom cílů**, který pro záměr uvádí příčinu provádění projektu a vysvětluje, proč chceme dané změny dosáhnout. Pro cíl v prvním sloupci uvádíme, čeho chceme konkrétně dosáhnout. Abychom pak ve sloupci konkrétní výstupy mohli definovat výstupy, které má tým realizovat a které přispějí k naplnění cíle. Nakonec pro klíčové činnosti zde strom cílů popisuje aktivity, které rozhodujícím způsobem ovlivňují realizaci projektu.¹²

Ve druhém sloupci najdeme **objektivně ověřitelné ukazatele**, které prokazují, že záměru, cíle a konkrétních výstupů bylo dosaženo.

Sloupec **způsob ověření** uvádí, jak budou ukazatele zjištěny, včetně definovaného postupu pro ověření, dále kdo zodpovídá za ověření, jaké náklady a čas ověření vyžaduje a kdy bude ukazatel ověřen.

Poslední sloupec **předpoklady** uvádí výslovně předpoklady, ze kterých se vycházelo při stanovování daných skutečností a které podmiňují celý projekt.¹³

3.2.4 WBS – Work Breakdown Structure

Hierarchickou strukturou prací nazýváme hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé činnosti. WBS je stromovou strukturou, která zaručuje, že se nezapomene na nic důležitého a zároveň je pojistkou toho, že se nebude dělat zbytečné činnosti.

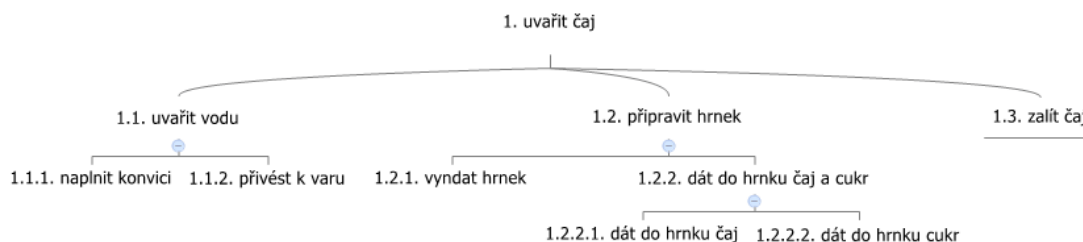
Postup dekompozice probíhá od vrchu dolů, tedy od obecného ke konkrétnímu. Pak nejnižší úroveň WBS je ta, která se bude skutečně realizovat – veškeré nadřazené prvky jsou souhrnem níže realizovaných prvků.¹⁴

¹¹ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: kompletní průvodce.*, 2012, str. 69.

¹² DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA.*, 2009, str. 65

¹³ Tamtéž, str. 66.

¹⁴ Tamtéž, str. 142



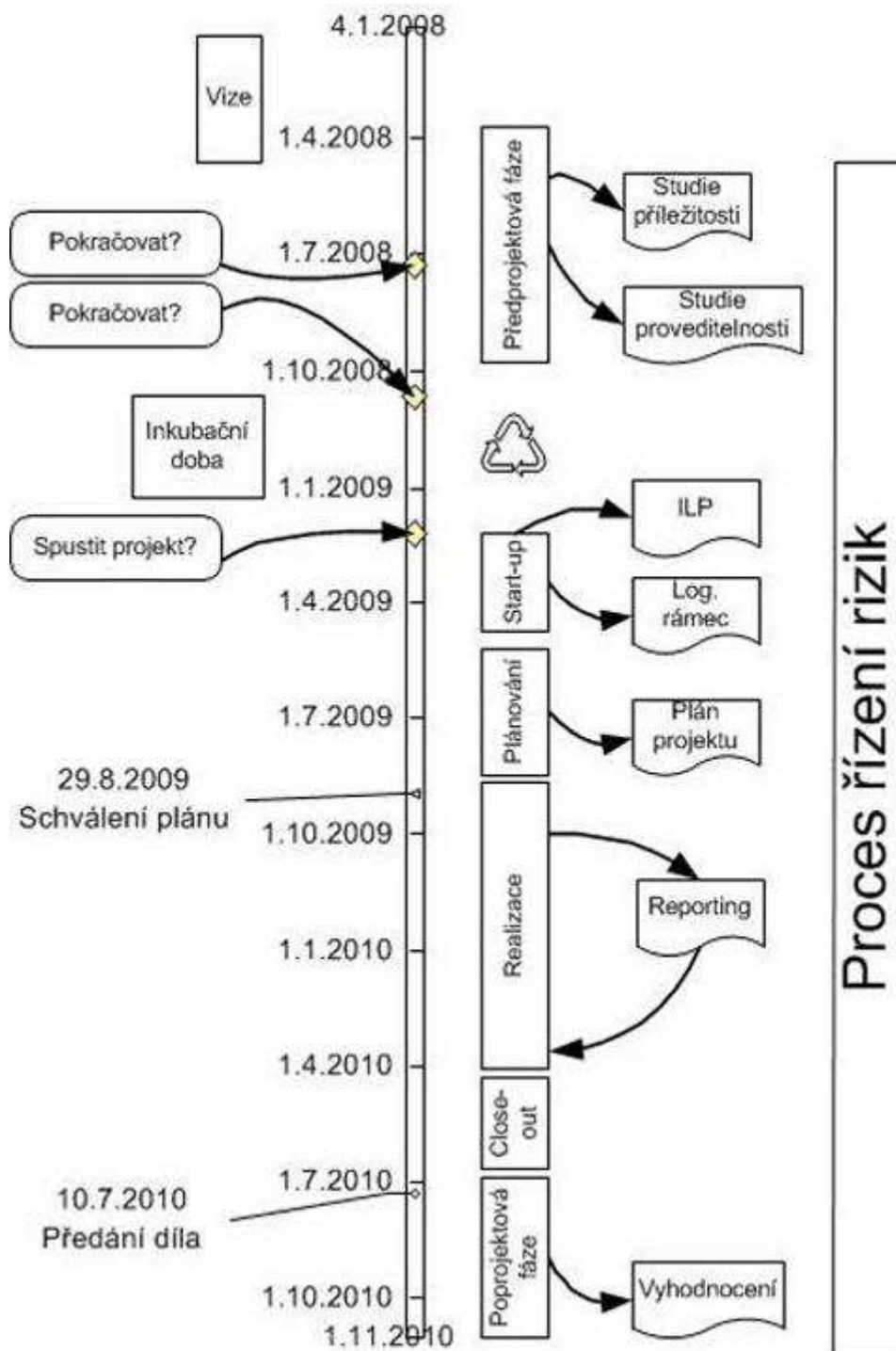
Obrázek 2: Příklad WBS. Zdroj: PM Blog. WBS [online]. 2013.

3.3 Životní cykly projektu

Někdy se hovoří o projektu jako o procesu změny z počátečního do cílového stavu a má tedy svůj začátek i konec. Čas je pak jedním z klíčových parametrů projektu a úspěch projektu je silně závislý na dodržení časového rámce.

Projekt jako celek můžeme z časového hlediska rozdělit na několik fází řízení projektu, které tvoří životní cyklus řízení projektu.¹⁵

¹⁵ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: kompletní průvodce.*, 2012, str. 167.



Obrázek 3: Životní cyklus projektu. Zdroj: DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: kompletní průvodce.*, 2009, str. 160.

3.3.1 Předprojektová fáze

Tato fáze má za úkol prozkoumat příležitosti pro projekt a posoudit proveditelnost záměru. Obecně v této fázi chceme zjistit odkud a kam jdeme, jakou cestu chceme

zvolit a zda má projekt smysl. Zpracovávají se zde různé analýzy a studie. Obvyklé jsou tři hlavní dokumenty typické pro tuto fázi:

Studie příležitosti: Tato studie má za úkol odpovědět na otázku, jestli je správná doba pro realizaci zamýšleného projektu. Zde je nutné vzít v úvahu situaci v organizaci i na trhu a jejich předpokládaný vývoj.

Výstupem je rozhodnutí, zda se doporučuje daný projekt realizovat.

Studie proveditelnosti: Pokud se organizace rozhodne na základě studie příležitosti projekt realizovat, pak tato studie ukáže nejvhodnější cestu k realizaci projektu a měla by také upřesnit obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení, odhadované náklady a významné zdroje.

Předprojektová úvaha: Je kombinací obou studií výše zmíněných a při jednoduchých projektech se zpracovává pouze tato úvaha.¹⁶

3.3.2 Projektová fáze

Projektová fáze se skládá ze čtyř fází:

Zahájení projektu (start-up): Pokud se organizace rozhodla pro realizaci projektu, je v této fázi nutné projekt řádně zahájit. Obvykle se zpracovává identifikační listina, která specifikuje cíl projektu, požadované výstupy, personální obsazení, kompetence atp. Dále se zpracovává logický rámec v případech, kdy nebyl vytvořen v předcházející fázi.

Příprava projektu (plánování): Nyní je třeba definovat rozsah projektu (např. pomocí WBS), vytvořit plán řízení, identifikovat činnosti k realizaci a vytvořit harmonogram projektu. Schválený harmonogram projektu se nazývá *baseline* a je výchozím plánem projektu.

Realizace projektu: Zahájení realizace projektu je vhodné doprovodit *kick-off meetingem*. Což je zvláštní setkání všech důležitých zainteresovaných stran, kde je především oznámeno, že fyzicky začala realizace. V průběhu této fáze je třeba sledovat její průběh a porovnávat ho s plánem. Pokud se při porovnání plánu s průběhem

¹⁶ Tamtéž, str. 169 až 171.

realizace vyskytnou rozdíly, je vhodné, na základě zjištěných odchylek, provádět korekční opatření.

Ukončení projektu: Nyní dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů, předání akceptačních protokolů, fakturaci. Zpracovává se závěrečná zpráva o projektu a vyhodnocuje se celý projekt. Vždy je třeba projekt řádně ukončit.¹⁷

3.3.3 Poprojektová fáze

Po ukončení projektu je nejdůležitější jeho správné vyhodnocení. Toto vyhodnocení je prováděno skupinou řídicích pracovníků, z nichž někteří se na projektu podíleli a jiní ne z důvodu zajištění objektivitu vyhodnocení. Je důležité zjistit nedostatky projektu a dále je neopakovat. Pokud se jedná o projekt, ve kterém se důsledky projeví až za čas, je třeba naplánovat termín vyhodnocení.¹⁸

3.4 Časové plánování projektu

Časové plánování je zásadní součástí plánování projektu. Čas je nejméně flexibilní proměnnou projektu. Plyne bez ohledu na události, které v projektu nastanou. Časové plánování projektu musí zahrnovat všechny procesy nezbytné k jeho včasnému dokončení. Mezi hlavních šest procesů řízení času patří:

- Definování aktivit
- Seřazení aktivit
- Odhad zdrojů potřebných pro jednotlivé aktivity
- Odhad doby trvání jednotlivých aktivit
- Vytvoření harmonogramu
- Kontrola harmonogramu

¹⁷ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: kompletní průvodce.*, 2012, str. 172.

¹⁸ Tamtéž, str. 173.

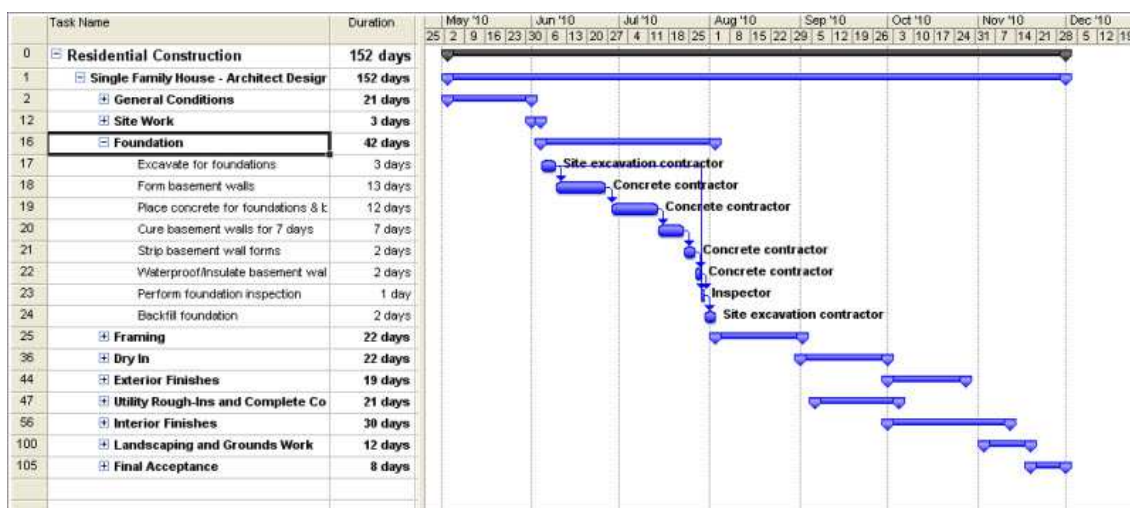
Prováděním těchto procesů a aplikací základních nástrojů (např. Ganttovy diagramy) lze řízení času projektu zlepšit.¹⁹

3.4.1 Ganttovy digramy

Schwalbe²⁰ říká, že „Ganttův diagram je standartní formát grafického zobrazení informací o časovém plánu projektu, v němž jsou uvedeny jednotlivé aktivity projektu a jim odpovídající datum zahájení a ukončení v kalendářovém formátu.“

Pro pochopení Ganttových diagramů není třeba žádné zvláštní kvalifikace, jsou velmi jednoduché, a proto se dnes velmi často používají. Jejich nevýhodou je, že neukazují závislosti mezi úkoly.²¹

Pokud se pro zpracování digramu použije vhodný software k řízení projektů a jednotlivé úkoly se v něm propojí, pak se závislosti mezi úkoly zobrazí.²²



Obrázek 4: Příklad Ganttova diagramu. Zdroj: MICROSOFT PROJECT TRAINING. *What is a Gantt Chart?*, 2013.

¹⁹ SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*, 2011, str. 218 až 220.

²⁰ SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*, 2011, str. 229.

²¹ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: kompletní průvodce.*, 2011, str. 134.

²² SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*, 2011, str. 218 až 234.

3.5 Plánování nákladů a stanovení rozpočtu

Řízení nákladů projektu zahrnuje procesy s cílem zajistit, aby tým dokončil projekt v rámci schváleného rozpočtu. Manažer projektu má za úkol uspokojit všechny zainteresované strany projektu a zároveň se snažit o snižování a kontrolu nákladů. Pro řízení nákladů může využít následující tři procesy:

- odhadování nákladů
- vytvoření rozpočtu
- kontrola nákladů²³

3.5.1 Odhadování nákladů

Pro dokončení projektu v rámci stanovených rozpočtových limitů je nutné zabývat se odhadováním nákladů. Po vytvoření seznamu požadovaných zdrojů se celý projektový tým může podílet na vytvoření odhadů nákladů na tyto zdroje.²⁴ V následující tabulce jsou uvedeny základní typy odhadů nákladů:

Tabulka 2: Typy odhadů nákladů. Zdroj: SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*, 2011, str. 269.

Typ odhadu	Kdy se provádí	Proč se provádí	Přesnost
Hrubý odhad	Začátek předprojektové fáze	Poskytuje odhad nákladů potřebných pro rozhodování o výběru projektů určených k realizaci	-50% až +100%
Rozpočtový odhad	Konec předprojektové fáze	Alokuje finanční prostředky v rámci rozpočtových plánů	-10% až +25%
Konečný odhad	Začátek projektové fáze	Poskytuje detaily potřebné pro rozhodování o nákupech, obsahuje odhad skutečných nákladů	-5% až +10%

²³ SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*, 2011, str. 263 až 264.

²⁴ Tamtéž, str. 268.

3.5.2 Sestavení rozpočtu

Při tvorbě rozpočtu přiřazujeme odhadované náklady na projekt konkrétním položkám práce v průběhu času. Vstupy procesu tvorby rozpočtu jsou:

- odhady nákladů na jednotlivé aktivity
- základy odhadů
- směrný plán rozsahu
- časový harmonogram
- kalendář zdrojů
- smlouvy
- procesní aktiva organizace.

Cílem procesu sestavení rozpočtu je vytvořit směrný plán nákladů sloužící k měření výkonu projektu a také jako podklad pro žádost o financování. Rozpočtování nákladů je vstupem nejen pro odhad rozpočtu, ale i pro směrný plán nákladů. Ten lze definovat jako rozpočet rozdělený do časových etap, podle něhož projektoví manažeři měří a sledují efektivitu nákladů.²⁵

Při sestavování podrobného rozpočtu je vhodné stanovit nejprve přímé náklady, které přímo souvisejí s realizací plánovaných aktivit. Dále nepřímé a režijní náklady, které nelze jednoznačně přiřadit ke konkrétní aktivitě, protože jsou to společné náklady projektu nebo celé organizace.²⁶

3.6 Řízení rizik projektu

Riziko v projektu představuje nejistotu, která může mít negativní (nebo i pozitivní) dopad na plnění cílů projektu. Vzhledem k jedinečnosti každého projektu je riziko

²⁵ SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*, 2011, str. 279.

²⁶ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: kompletní průvodce.*, 2012, str. 204.

součástí všech. Mnoho organizací neprovádí řízení rizik vůbec nebo jen nedostatečně. Naopak úspěšné organizace si význam řízení rizik uvědomují.²⁷

Plánování řízení rizik je proces, během kterého je nutné rozhodnout, jakým způsobem je třeba přistupovat k aktivitám řízení rizik konkrétního projektu a jak je plánovat. Klíčovým výstupem tohoto procesu je plán řízení rizik. Havarijní plány pak představují aktivity, ke kterým se přistoupí, pokud nastane popsaná riziková situace.

Na negativní rizika v projektech lze reagovat pomocí čtyř strategií:

- vyhnutí se riziku
- akceptace rizika
- přenos rizika
- zmírnění rizika.²⁸

3.6.1 Metoda RIPRAN

Metoda RIPRAN je empirická metoda pro analýzu rizik projektů. Vychází z procesního pojetí analýzy rizika a chápe analýzu rizika jako proces. V každé fázi životního cyklu projektu musíme provádět činnosti, které nejen shromažďují informace pro analýzu rizik projektu ve fázi implementace, ale také vyhodnocují případná rizika aktuální fáze životnosti projektu. Zachycená rizika pak použijeme v celkové analýze rizik projektu. Metodu RIPRAN lze využít ve všech fázích projektu.²⁹

Metoda se skládá ze čtyř základních kroků:

- Identifikace nebezpečí projektu
- Kvantifikace rizik projektu
- Reakce na rizika projektu
- Celkové posouzení rizik projektu

²⁷ SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*, 2011, str. 461.

²⁸ SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*, 2011, str. 462.

²⁹ LACKO, Bronislav. RIPRAN: Metoda pro analýzu projektových rizik. *Ripran* [online].

1. Krok: Identifikace nebezpečí projektu

Celý projektový tým provádí identifikaci nebezpečí sestavením seznamu ve formě tabulky.³⁰

Tabulka 3: První krok metody RIPRAN. Zdroj: DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: kompletní průvodce.*, 2012, str. 90.

Poř. Číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Výskyt epidemie chřipky v jarním období	Onemocní skoro 30% zaměstnanců	Předpokládáme počasí podle předpovědi jako v předchozím roce
2.

Hrozbou zde rozumíme konkrétní projev nebezpečí (např. závada v elektroinstalaci, která neprošla revizí). Scénářem je pak děj, který nastane v důsledku výskytu hrozby (např. dojde k požáru). Hrozba je příčinou scénáře.³¹

2. Krok: Kvantifikace rizik projektu

Tabulka sestavená v rámci prvního kroku bude rozšířena o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře na výslednou hodnotu rizika.

Tabulka 4: Druhý krok metody RIPRAN. Zdroj: DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: kompletní průvodce.*, 2012, str. 91.

Poř. Číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Výskyt epidemie chřipky v jarním období	Onemocní skoro 30% zaměstnanců	50%	Výpadek pracovní kapacity a zpoždění zakázky o 3 měsíce - penále 600 tis. Kč.	300 tis. Kč
2.	

³⁰DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: kompletní průvodce.*, 2012, str. 90.

³¹ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: kompletní průvodce.*, 2012, str. 91.

Metoda umožňuje i tzv. verbální kvantifikaci, ve které se používá slovní hodnocení.

Tabulka 5: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty. Zdroj: DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: kompletní průvodce.*, 2012, str. 91.

	Vysoký dopad	Střední dopad	Mírný dopad
Vysoká pravděpodobnost	VHR - vysoká hodnota rizika	VHR - vysoká hodnota rizika	SHR - střední hodnota rizika
Střední pravděpodobnost	VHR - vysoká hodnota rizika	SHR - střední hodnota rizika	NHR - nízká hodnota rizika
Mírná pravděpodobnost	SHR - střední hodnota rizika	NHR - nízká hodnota rizika	NHR - nízká hodnota rizika

3. Krok: Reakce na rizika projektu

Ve třetím kroku tým sestavuje opatření, která mají snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň. Obvykle se návrhy sestavují do tabulky.

Poř. Číslo rizika	Návrh na opatření	-Předpokládané náklady -Termín realizace -Osobní odpovědnost	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Očkování proti chřipce	-20 000Kč vakcína -Očkování v lednu -Dohodnuto s podnikovým lékařem - odsouhlaseno zaměstnanci na pracovních poradách	Výjimečná onemocnění budou kompenzována přesčasy - nulová hodnota rizika
2.

Tabulka 6: Třetí krok metody RIPRAN. Zdroj: DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: kompletní průvodce.*, 2012, str. 93.

4. Krok: Celkové posouzení rizik projektu

V posledním kroku se posuzuje celková hodnota rizika a vyhodnotí se, jak vysoce je projekt rizikový a zda je možno pokračovat v jeho realizaci bez zvláštních opatření. Pokud tým vidí celkovou úroveň rizika jako velmi vysokou, předá problém na vyšší úroveň vedení.

3.7 Matice zodpovědnosti

Matice zodpovědnosti jasně vymezuje kompetence stanovených odpovědných osob ve vztahu ke všem prvkům WBS. Tedy představuje vztah mezi konkrétní projektovou činností a kompetentní osobou. Ve sloupcích matice je uvedena organizační struktura projektu a řádky obsahují názvy činností podle WBS. S postupem práce na projektu se matice obvykle zpřesňuje a doplňuje.³²

Tabulka 7: Příklad matice zodpovědnosti. Zdroj: DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA.*, 2009, str. 113.

Prvky WBS	Manažer	Organizátor	Subdodavatel	...
A				
B				
C				
D nákup SW	Schvalování	Řízení	Věcná přímá zodpovědnost	
...				

3.8 Marketingový plán

3.8.1 Vnější analýzy

3.8.1.1 Marketingové makroprostředí

Prostředí v okolí organizace netvoří jen konkurenti, ale promítá se do něj celá sociálně - ekonomická situace v regionu, ve státě i ve světě. Na faktory působící zevně nemá společnost téměř žádný vliv. Hovoříme o nich jako o faktorech determinujících a nekontrolovatelných.

Mezi ně patří:

- **Demografické prostředí** – s faktory jako je migrace obyvatelstva, růst populace, vývoj porodnosti a úmrtnosti, změny v rodinách.

³² DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009, str. 112 až 114.

- **Ekonomické prostředí** – zde sledujeme inflaci, směnné kurzy, nezaměstnanost.
- **Přírodní prostředí** – ekologické problémy dnešního světa se liší pouze regionálně, a to znečištění vody a ovzduší, nedostatek nerostných surovin, devastace životního prostředí spojená s těžbou, apod.
- **Technologické prostředí** – se zabývá úrovní technické vyspělosti s velmi rychlým tempem vývoje.
- **Politické prostředí** – popisuje úroveň legislativy pro ochranu spotřebitele, ale také podnikatele, činnost vládních i nevládních institucí a organizací.
- **Kulturní prostředí** – které přes velké sjednocení ve formě masových medií si zachovává řadu tradičně působících specifíků a hodnot.³³

3.8.2 Analýza oborového okolí

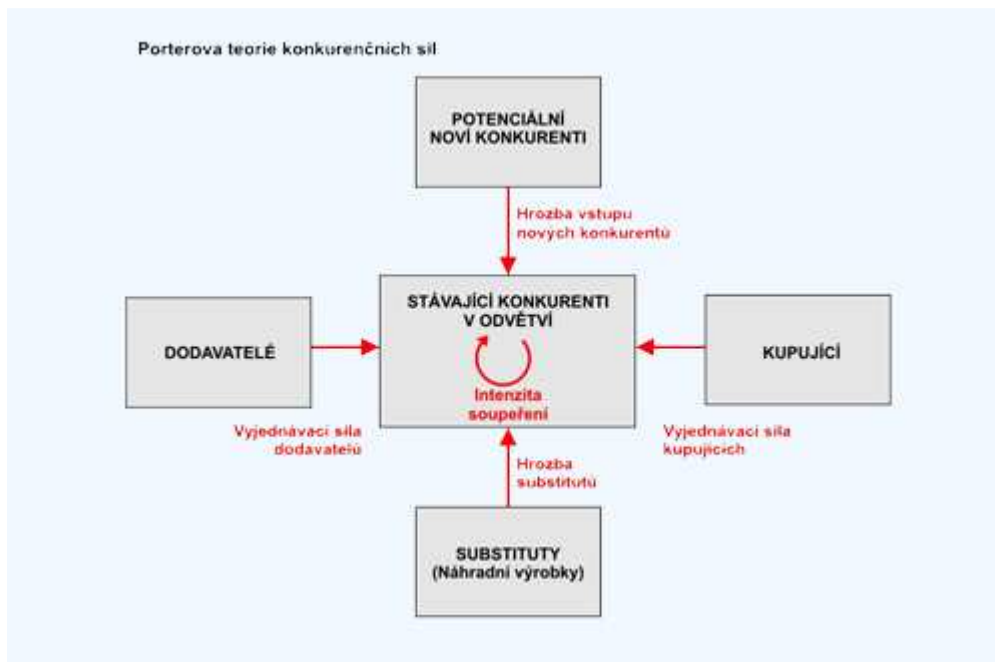
Tato analýza zahrnuje především takové faktory, jako je chování a potřeby zákazníků, konkurence a její produkty.

3.8.2.1 Porterův model konkurenčních sil

Analýza vnějšího prostředí nám říká, jaké je nynější nebo budoucí postavení organizace ve svém odvětví na trhu, které, bohužel, nemůžeme svými kroky přímo ovlivnit. Pro zpracování této analýzy můžeme využít například Porterův model.

Model konkurenčních tlaků a rivality na trhu popsal Michael E. Porter. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Rivalita trhu závisí na působení základních sil jako konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty. Výsledkem jejich působení je ziskový potenciál odvětví.

³³ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. Marketing - základy a principy. 2003. s. 52.



Obrázek 5: Porterova teorie konkurenčních sil. Zdroj: SyNext. *Analýza konkurence* [online]. [cit. 2013-04-23].

1. **Riziko vstupu potenciálních konkurentů** – s růstem, snadnou dostupností a mírou ziskovosti odvětví stoupá riziko vstupu nových konkurentů na trh. Pak jsou důležité vstupní bariéry odvětví.
2. **Rivalita mezi stávajícími konkurenty** – roste, pokud je vysoká koncentrace konkurentů anebo nízká diferenciacce výrobků, dále také pokud je obtížné opustit odvětví při poklesu jeho ziskovosti.
3. **Smluvní síla odběratelů** – může být riziková, pokud je odběratelů málo nebo produkt není velmi diferencován. Naopak pozice dodavatele se zlepšuje, pokud je odběratel citlivý na kvalitu.
4. **Smluvní síla dodavatelů** – může být riziková, pokud se zvýší koncentrace dodavatelů, kteří dodávají diferenciované produkty kvalitních parametrů. Také pokud by bylo nákladné přejít k jinému dodavateli.
5. **Hrozba substitučních výrobků** – je rizikem, pokud se na trhu objeví produkt s lepším poměrem kvalita/cena, naši zákazníci jsou flexibilní a pokud by nebylo nákladné přejít k jinému dodavateli, přejdou.³⁴

³⁴ SyNext. *Analýza konkurence, jejich úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu*. 2008.

3.8.3 Vnitřní analýza

Vnitřní prostředí je ovlivňováno faktory, které může organizace do určité míry měnit a přizpůsobovat.

Analýza vnitřního prostředí se skládá z hodnocení základních ukazatelů činnosti a rozvoje organizace. Těmito ukazateli jsou zejména strategické cíle, finanční situace, vědecko-výzkumné a vývojové zdroje, lidské zdroje, úroveň řízení a organizace práce atp.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je tedy porozumět všem vnitropodnikovým procesům a na základě výsledků analýzy popsat silné a slabé stránky firmy.³⁵

3.8.3.1 Analýza „7S“

Jedním z vhodných modelů pro vytvoření vnitřní analýzy je model „7S“, který byl vytvořen ve společnosti McKinsey v 70. letech. Model byl vytvořen jako pomocný koncept manažerům pro snazší implementaci změn. Všechny faktory modelu jsou vzájemně provázány a vedení každé organizace je musí brát na vědomí všechny najednou. Po čase je možné, že některé z faktorů se stanou důležitější než jiné, ale v počátcích je nutné všem dát stejnou váhu, jinak by hrozilo zhroucení celého systému změn.

Jedná se o následující:

- **Strategy = Strategie** – vyjadřuje způsoby realizace vize a reakce na hrozby a příležitosti v okolí.
- **Structure = Struktura** – mluví o vztazích nadřízenosti a podřízenosti všech jednotek v podnicích.
- **Systems = Systémy** – zahrnují všechny formální i neformální procedury, které v podniku vznikají a jsou realizovány. Zahrnují například komunikační a kontrolní systémy, manažerské informační systémy atp.

³⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2008. s. 89.

- **Style = Styl** – zde mluvíme o stylu řízení organizace. Management musí najít vhodný kompromis mezi všemi styly řízení a užívat je tak, aby byly všem zaměstnancům jasné.
- **Staff = Zaměstnanci** – tento faktor zahrnuje lidské zdroje organizace a jejich vztahy, rozvoj, motivaci apod.
- **Skills = Schopnosti** – zahrnují profesní znalosti a kompetence vytvořené organizace, tzn. co organizace dělá nejlépe. Jedná se o synergické efekty dané úrovní organizace práce a řízením. Aby pracovníci byly schopni přijímat nové informace, je nutno vytvořit vhodné prostředí pro sebevzdělávání, které bude zaměstnance v tomto směru motivovat a bude vyvolávat touhu realizovat vizi firmy v každém pracovníkovi.
- **Shared values = Sdílené hodnoty** – tvorba sdílených hodnot přímo souvisí s vizí organizace a je klíčovým faktorem při tvorbě firemní kultury.³⁶

3.9 Marketingový mix

„Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“³⁷

Aby organizace vzbudily poptávku, využívají marketingového mixu, který popisuje všechny nutné kroky. Nyní je vyvinut do formy 7P, tedy produkt, cena (price), místo (place), propagace, lidé (people), fyzický důkaz (physical evidence) a postupy (process). Marketingový mix v této podobě vyžaduje, aby byla komunikována každá jeho část, i když propagace již má svoji vlastní komunikační teorii. Tato nesrovnalost vedla k zavedení pojmu Integrované marketingové komunikace (IMC - Integrated Marketing Communications).³⁸

³⁶ MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 2007. s. 73.

³⁷ KOTLER, Philip. *Marketing.*, c2004, str. 105.

³⁸ APRA [online]. 2006. Marketing a PR.

3.9.1 Produkt

Produkt v marketingu rozumíme výrobky i služby, které jsou organizací nabízeny zákazníkům na cílovém trhu.³⁹

Produkt má specifické postavení v marketingovém mixu. Při jeho neexistenci by už nebylo třeba uvažovat o ceně, místě a propagaci. Produkt, o který mají zákazníci zájem, je tedy základem pro marketingový mix.

3.9.2 Cena

Cena je nástrojem marketingového mixu, který nic nestojí. Je zdrojem prostředků pro výrobu i marketingové aktivity. Danou cenu je pro zvýšení atraktivnosti možné použít různé formy slev a výhod. Ovšem, zvykne-li si zákazník na slevy, může se z něho postupně stát kupující podle cen a značka pro něj přestává být důležitá. Také pravidelné používání cenových nástrojů není kompatibilní s cílem vybudovat silnou pozici na trhu a silnou značku.⁴⁰

3.9.3 Místo a distribuce

Prostřednictvím distribuce řídí firma proces pohybu výrobku k zákazníkovi. Distribuční strategie zahrnuje rozhodnutí o prodejních místech, rozvoj spolupráce mezi výrobcem a distributory a hledání nových cest.⁴¹

3.9.4 Propagace

O propagaci nyní častěji hovoříme jako o marketingové komunikaci a popisujeme její nástroje.

Komunikační mix tvoří:

- **Reklama** je druhem neosobní komunikace prostřednictvím médií, zahrnuje všechny druhy tištěným materiálů (i velkoplošných), audiovizuální média (televize, rozhlas) a nově také internetové propagační technologie.
- **Podpora prodeje** - jedná se o krátkodobé akce v místě prodeje, které zahrnují spotřebitelské soutěže, ochutnávky, dárky a odměny za nákup apod. Jen málo

³⁹ KOTLER, Philip. *Marketing.*, c2004, str. 106.

⁴⁰ PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace.* c2003, str. 24.

⁴¹ Tamtéž.

z těchto akcí je vhodných pro kulturní zařízení. V případě muzeí bychom mohli hovořit hlavně o slevových kupónech či hrách pro děti.

- **Public Relations** = vztahy s veřejností. Jsou to placené nástroje většinou textového formátu, kterými si zlepšujeme či udržujeme image před veřejností. V sektoru kulturních institucí je PR nezbytnou složkou komunikačního mixu. Je důležité sdělovat veřejnosti co nejdetailnější informace o všech akcích.
- **Direct Marketing** = přímý marketing. Jedná se o přímé oslovení potenciálních klientů pomocí elektronických či běžných médií nebo prostřednictvím osobního setkání.
- **Interaktivní marketing** je využíváním nových technologií. Řadíme sem **virální reklamu**, což je šíření informací o určité výhodě nebo veselé příhodě mezi zákazníky. Dále do interaktivního marketingu můžeme zařadit interaktivní hry, soutěže a podobně.⁴²
- **Guerilla marketing** je nejmladším marketingovým nástrojem. Tento druh propagace závisí na senzaci, je uskutečňován mimo běžné placené reklamní plochy. Jedná se o krátkodobou akci s cílem zaujmout až šokovat.⁴³

⁴² CZECH MULTIMEDIA INTERACTIVE. Interaktivní reklama, interaktivní marketing. 2009.

⁴³ Guerilla marketing. Marketingové noviny. 2006.

3.10 SWOT analýza

Cílem této analýzy je identifikovat, do jaké míry je současná strategie firmy, s jejími specifickými silnými a slabými místy, schopná se vyrovnat se změnami, které mohou nastat.⁴⁴

Tabulka 8: SWOT analýza. Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*., str. 103.

SWOT analýza				
		Interní analýza		
		Strengths (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)	
Analýza pozitiv	SWOT strategie	Zde zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak společnosti.	Opisují věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.	Analýza negativ
	Opportunities (příležitosti)	SO strategie (strategie využití)	WO strategie (strategie hledání)	
	Sem se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou přinést společnosti úspěch.	Vertikální integrace, strategické aliance apod.	Koncentrace, pronikání na trh, rozvoj trhů, inovace.	
	Threats (hrozby)	ST strategie (strategie konfrontace)	WT strategie (strategie vyhýbání)	
	Zde se zaznamenávají takové skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.	Redukce, odprodávání části společnosti, likvidace.	Horizontální integrace, strategické aliance apod.	
		Externí analýza		

Ze silných stránek, příležitostí, slabých stránek a hrozeb můžeme odvodit následující:

- SO - využít silné stránky na získání konkurenční výhody
- WO – překonat slabé stránky využitím příležitostí

⁴⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*, 2008, str. 103.

- SW – využít silné stránky k odvrácení hrozeb
- WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám⁴⁵

3.11 AIDA pravidlo

Úspěšná reklama vzbuzuje pozornost, zájem či přání. Po jejím skončení by člověk měl mít chuť si propagovaný výrobek nebo službu koupit. Tento proces popisuje pravidlo AIDA. Akronym AIDA byl složen z:

- **A** – Attention = Pozornost
- **I** – Interest = Zájem
- **D** – Desire = Přání
- **A** – Action = Akce

Reklamní proces, kterému jsme vystaveni, prochází mnoha fázemi. Začíná zaujetím pozornosti, dále se snaží, abychom jej pochopili a následně přijali a uchovali paměti. Cílem reklamního procesu je emotivně na nás působit a tím nám ukázat novou potřebu, kterou bychom rádi uspokojili.⁴⁶

⁴⁵ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA.*, 2009, str. 93.

⁴⁶ TURČÍNKOVÁ, J. Příprava reklamní kampaně [online]. 2003. s. 37.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

4.1 Vnější analýza

4.1.1 PEST analýza

- **Politicko-legislativní faktory**

Současná vláda má jako prioritu rozvoj ekonomiky a tržního hospodářství, především soukromého podnikání na všech úrovních a ve všech oblastech. Tento záměr má velký význam na strategický rozvoj všech podnikatelských subjektů. Firma se obává budoucnosti z hlediska politické a hospodářské nestability v zemi, což by mohlo negativně ovlivnit její další expanzi, zejména v prodeji malým a středním podnikatelům.⁴⁷

V ČR je podnikání řízeno živnostenským a obchodním zákoníkem, který musí dodržovat veškeré podnikající právní subjekty.

- **Ekonomické faktory**

Ekonomická krize a z ní plynoucí stagnace ekonomiky nejen v České republice ale v celé Evropě má zákonitě své důsledky. Řešení následků krize se projevuje jako rozsáhlá úsporná opatření všech subjektů, které tvoří cílovou skupinu tohoto projektu. Tato situace zhoršuje podmínky pro vstup nového produktu na trh.

- **Sociální faktory**

K 31. březnu 2012 měla Česká republika 10 507 566 obyvatel, přičemž se přírůstek obyvatel po drobném navýšení opět snižuje. Věková struktura je z ekonomického hlediska nejlepší od roku 1977. V následujících 10 letech se však věková struktura obyvatelstva bude zhoršovat, protože do produktivního věku se dostanou slabé ročníky narozené v devadesátých letech⁴⁸. Lze tedy očekávat prodlužování produktivního věku, což je založeno na zlepšujícím se životním stylu. Pesimistické prognózy ovšem naznačují, že se postupně stáváme národem důchodců.

⁴⁷ Česká Republika. Návrhy opatření vlády pro zlepšení podmínek rozvoje hospodářství, podporu podnikání a zaměstnanosti. In: *www.vlada.cz*. Praha, 2012. Online.

⁴⁸ Věková skladba obyvatelstva. *Český statistický úřad* [online]. 2013.

- **Technologické faktory**

Rozvoj internetu a jeho služeb zaznamenává velmi rychlý vývoj. Pokrokové technologie jsou také prostředkem pro rozvoj hospodářství. Dalším novým technologickým prvkem je masový rozvoj mobilní technologie přenosu dat. Ve všech zmíněných odvětvích jsou velké možnosti proniknutí na trh.

4.2 Analýzy oborového okolí

4.2.1 Porterův model konkurenčních sil

1. Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Trh software zaměřeného na firemní procesy je trh s potenciálem růstu. Ovšem vývoj nového programu je natolik časově a finančně náročný, že se vstup nového konkurenta s odpovídajícím produktem neočekává.

2. Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Rivalita firem je poměrně vysoká a firmy se soustřeďují zejména na generování zisku. Hlavními faktory, u kterých se dosahuje vysokých hodnot, jsou kvalita, cena a servisní služby. Zvýšením kvality produktu dosáhneme jeho odlišení od ostatních a při snížení nákladů lze snížit cenu.

3. Smluvní síla odběratelů

Role odběratele je v prodejním řetězci nezastupitelná. V oborech, kde jsou zákazníci jednotlivé firmy, záleží na jejich velikosti, čím menší společnost, tím menší má vyjednávací sílu.

4. Smluvní síla dodavatelů

Tento faktor je v dnešní době velmi důležitý. V oboru vývoje software můžeme jako dodavatele chápat zaměstnance, tedy dodavatele služeb, kteří jsou závislí na odpovídající mzdě, kterou dostávají. Nebo jimi jsou ostatní dodavatelé služeb, např. právní, překladatelské společnosti apod., tyto společnosti si cení možnosti práce pro Asseco Solutions.

5. Hrozba substitutů

Jediným možným substitutem produktu Helios HR je PAMICA z dílny firmy Stormware. Zaměřuje se na řešení stejné problematiky. Dalšími méně významnými substituty jsou Money S3 a FlexiBee.

4.3 Vnitřní analýza

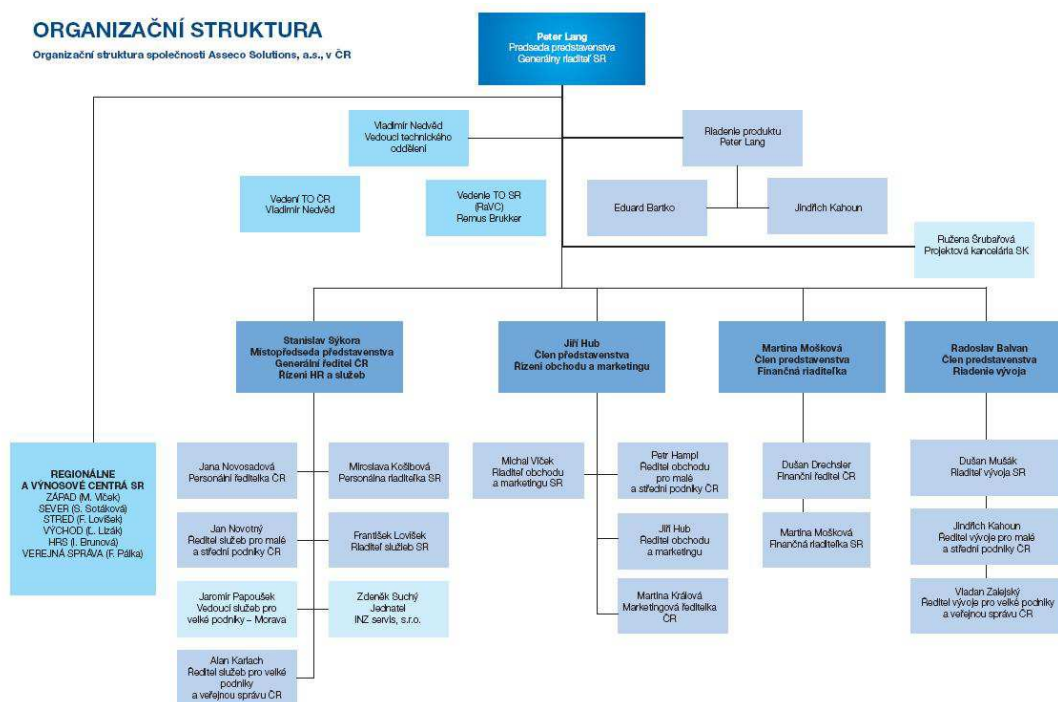
4.3.1 Analýza „7S“

Vnitřní analýzu můžeme provést pomocí metody „7S“:

- **Strategie**

Základní strategií při řízení společnosti je orientace na zisk. Tento cíl je stanoven v hodnotě 10% z obrátu, ale ne každým rokem je dosahován.

- **Struktura**



Obrázek 3: Organizační struktura. Zdroj: ASSECO SOLUTIONS, a.s. *Výroční zpráva společnosti za účetní období 1. 1. – 31. 12. 2011.* Praha, 2012.

- **Systémy**

Asseco Solutions využívá systém Helios Green, kterého je tvůrcem. Jedná se o snadno přizpůsobitelný systém pro střední a velké společnosti. Pro další komunikaci je nastavena e-mailová služba Exchange.

- **Styl**

Společnost Asseco Solutions využívá demokratického stylu řízení, kde vyšší vedení má přirozenou autoritu a prostor pro konečné vlastní rozhodnutí, ale zároveň naslouchá zaměstnancům.

- **Zaměstnanci**

Zaměstnanci jsou motivováni pro práci na produktech nebo projektech, podle toho, co vykonávají. A to prostřednictvím zejména firemní kultury, která je velmi otevřená, přátelská a umožňuje jim osobní realizaci a růst. Dále se jedná i o špičkové vybavení, které je využíváno při práci a také vysoká míra tvůrčí volnosti.

- **Schopnosti**

Schopnosti manažerů jsou stejně důležité jako schopnosti celé společnosti. Pro vedoucí jsou zde zásadní nejen vědomosti, ale především zkušenosti získané v jejich oboru. Ty pak mohou předávat dál svým pracovníkům. Koloběh znalostí a zkušeností je důležitý pro budoucí rozvoj společnosti a její šance na úspěch na trhu.

- **Sdílené hodnoty**

Týmovost: Máme společné cíle. Naplňujeme je spoluprací, založenou na vzájemné úctě a důvěře. Navzájem se potřebujeme a společně rosteme.

Otevřenost: Komunikujeme svoje cíle, záměry a výsledky. S ochotou přijímáme a dáváme náměty a zpětnou vazbu. Máme odvahu přiznat chybu a poučit se z ní.

Důvěra: Důvěřujeme našim schopnostem, máme odvahu dát důvěru druhým. Důvěrou vytváříme prostor pro samostatnou a tvořivou práci, motivuje nás a činí nás zodpovědnými.

Čestnost: Čestnost je pro nás základním stavebním kamenem k budování důvěry. Chováme se spravedlivě k druhým, i k sobě. Slibujeme jen to, co můžeme splnit.

Tvořivost: Tvořivost je neustálá snaha o zlepšení. Jdeme svojí cestou, jsme zvědaví a tvořiví, přinášíme nové nápady a postupy. Podporujeme kreativitu a osobní rozvoj.

Vztahy: Vztah je partnerství, založené na vzájemné důvěře, respektu a porozumění. Usilujeme o dlouhodobé vztahy s kolegy, zákazníky a partnery. Myslíme způsobem výhra-výhra. Vztahy jsou pro nás stejně důležité jako odborné znalosti.

Zodpovědnost: Jsme si vědomi dopadů svých činů a slov ve vztahu ke kolegům, zákazníkům, partnerům, akcionářům a společnosti. Dle toho konáme a přijímáme důsledky svého jednání.⁴⁹

4.4 SWOT analýza

Z následující tabulky můžeme vyčíst, že všechny čtyři vstupy analýzy jsou vyrovnány.

Ze strategií formulujících se ve středu tabulky jsou nejdůležitější:

1. Prostor pro uvedení software pro HR ve své kvalitativní kategorii na trh.
2. Možnost rozšíření prodeje na evropské trhy.
3. Vytvoření silného povědomí o produktu a dobré prodejní strategie.
4. Poskytování slev a možnosti provize (affiliate).

⁴⁹ Interní dokument.

Tabulka 9: SWOT analýza - návrhy. Zdroj: Vlastní.

SWOT analýza			
	Interní analýza		
Analýza pozitiv	SWOT strategie	Strengths (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
		Dobré jméno společnosti spojené s produkty úspěšnými na trhu.	Složitá organizační struktura společnosti, a tedy dlouho trvající firemní procesy.
		Zázemí mezinárodní společnosti.	V portfoliu společnosti chybí sw pro HR.
		Vysoká odbornost a nasazení zaměstnanců.	Konkurenční strategie.
	Opportunities (příležitosti)	SO strategie (strategie využití)	WO strategie (strategie hledání)
	Rychlý rozvoj high-tech oboru a chuť lidí využívat nové technologie.	Možnost rozšíření prodeje na evropské trhy.	Využit nových technologií ke zrychlení a zpřehlednění firemních procesů.
	Neexistence stejně kvalitního produktu na trhu.	Možnost rozšíření týmu pracovníků o studenty VŠ, s vyhlídkou spolupráce po studiu.	Nabídka lepších služeb než má konkurence.
	Připravenost VŠ poskytovat zdarma studenty na praxi.		Prostor pro uvedení sw pro HR ve své kategorii na trh.
	Threats (hrozby)	ST strategie (strategie konfrontace)	WT strategie (strategie vyhýbání)
	Ekonomická krize jako příčina snížení koupěschopnosti cílové skupiny.	Vytvoření silného povědomí o produktu a dobré prodejní strategie.	Dostatek času pro firemní procesy před každou aktivitou.
Rozvoj konkurenčních produktů po představení produktu Helios HR.	Poskytování slev a možnosti provize (affiliate).		
	Externí analýza		
			Analýza negativ

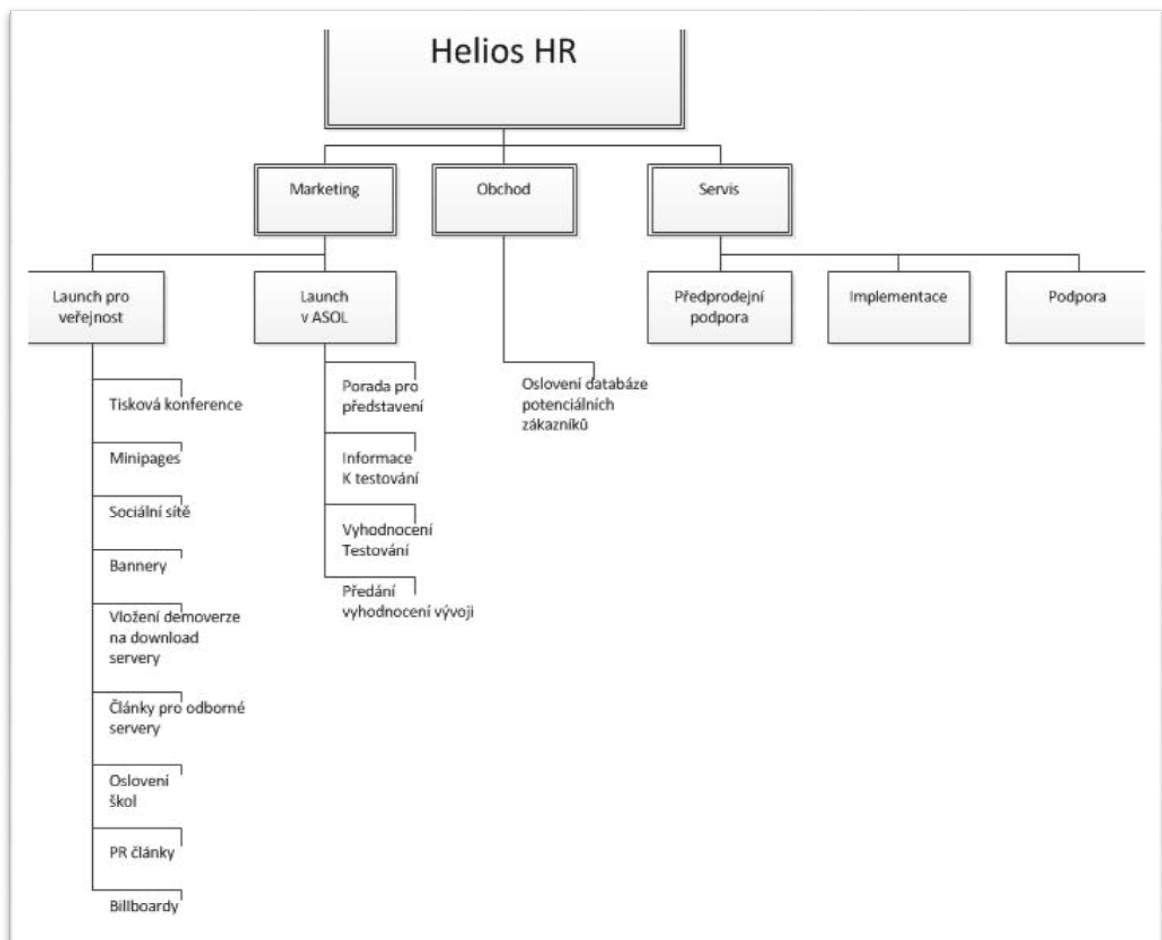
5 NÁVRHY ŘEŠENÍ

5.1 Cíle návrhů

Cílem návrhů v této kapitole je vytvořit detailní plán představení nového software pro výpočet mezd a správu HR. Obsah cílů návrhů je zpracován pomocí WBS digramu vytvořeného při konzultaci s vedením společnosti. WBS diagram tedy odráží požadavky vedení společnosti na projekt.

5.1.1 WBS diagram

Na následujícím diagramu je zobrazena dekompozice projektu, kde vždy na nejnižší úrovni každé větve jsou zobrazeny konkrétní aktivity k realizaci.



Obrázek 3: WBS. Zdroj: Vlastní.

5.2 Identifikační listina projektu

Tabulka 10: Identifikační listina projektu. Zdroj: vlastní.

Název projektu	Uvedení produktu Apollo na trh v ČR	
Cíl projektu	10 spokojených pilotních zákazníků	
Celkové očekávané náklady	2 000 000 Kč, z toho max. 700 000 Kč přímých nákladů	
Předpokládané datum zahájení	31. květen 2013	
Předpokládané datum ukončení	28. březen 2014	
Projektový tým	Projektový manažer – Mirka Adamyová Marketér – Mirka Adamyová Obchodník - Jan Líbal Dokumentace produktu - Lenka Podolníková Servisní pracovník - Lenka Podolníková Tvůrce dokumentace – Bára Kahounová	
Milníky projektu	Zahájení projektu Sestavení týmu Schválení scénáře projektu Zpracované připomínky z ASOL Zahájení marketingových aktivit Tisková konference = Launch pro veřejnost Vyhodnocení obchodních aktivit Vyhodnocení po 3 měsících užívání Uzavření projektu	31. květen 2013 31. květen 2013 2. červenec 2013 1. srpen 2013 2. srpen 2013 24. září 2013 11. prosinec 2013 26. březen 2014 28. březen 2014
Klíčové činnosti	Sestavení týmu Příprava scénáře projektu Schválení scénáře projektu Launch v ASOL Spouštění marketingových aktivit Tisková konference = Launch pro veřejnost Obchodní aktivity Implementace a podpora Vyhodnocení	

5.3 Logický rámec

Tabulka 11: Logický rámec. Zdroj: Vlastní.

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady
Záměr	Představení nového produktu, jeho zařazení mezi špičkový sw, obsazení nových trhů – malý podnikatelé, posílení jména společnosti.	Databáze zákazníků poskytujících kladné reference pro produkt obsahuje 10 zápisů.	Dle počtu zákazníků poskytujících kladné reference.	
Cíl	Získání spokojených pilotních zákazníků.	10 pilotních zákazníků, u kterých byla provedena implementace.	Dle počtu kladně vyplněných hodnotících dotazníků.	Dobrá součinnost všech oddělení.
Konkrétní výstupy	<p>1. Spuštění Internetové marketingové kampaně.</p> <p>2. Spuštění marketingové kampaně v reálném prostředí.</p>	<p>1. Všechny atributy kampaně (minipages, SEO, bannery, sociální síť, články, demoverze) byly uskutečněny nebo jsou v provozu.</p> <p>2. Všechny atributy kampaně (tisková konference, oslovení škol, PR články, billboardy) byly uskutečněny nebo jsou v provozu.</p>	<p>1. Testování funkčnosti po dobu 10 dní.</p> <p>2. Záznam z tiskové konference, vytvoření databáze oslovených škol, kontrola tištěné a outdoorové formy pracovníkem marketingu.</p>	<p>1. Dobrá organizace součinnosti oddělení společnosti.</p> <p>2. Získání dobrých dodavatelů.</p>

	<p>3. Zavedení obchodních aktivit zaměřených na pilotní zákazníky.</p> <p>4. Zahájení implementace a technické podpory produktu.</p>	<p>3. Je prováděna obchodní činnost se záměrem získání pilotních zákazníků.</p> <p>4. Je prováděna implementace u získaných pilotních zákazníků s návazností technické podpory pro ně.</p>	<p>3. Databáze pilotních zákazníků připravených k implementaci obsahuje 10 záznamů.</p> <p>4. Pilotní zákazníci jsou vedeni v databázi oddělení služeb pro malé podniky.</p>	<p>3. Aktivní zapojení obchodního oddělení.</p> <p>4. Pracovníci oddělení služeb malým podnikům jsou proškoleni v implementaci a technické podpoře nového produktu.</p>
Klíčové činnosti	<p>1. Sestavení týmu.</p> <p>2. Příprava scénáře projektu.</p> <p>3. Schválení scénáře projektu.</p> <p>4. Launch v ASOL.</p> <p>5. Spouštění marketingových aktivit.</p>	<p>Vstupy a zdroje:</p> <p>Rozpočet</p> <p>Čas</p> <p>Práce odborných zaměstnanců</p> <p>Služby dodavatelů</p>	<p>1. Vyčlenění doby pro práci na projektu v úvazku všech členů.</p> <p>2. Kontrola stavu práce na scénáři 8 dní po zahájení.</p> <p>3. Odsouhlasení scénáře po konzultaci s vedením společnosti.</p> <p>4. Vyplněný zpětnovazební formulář od každého zaměstnance zařazeného do launch.</p> <p>5. Kontrola všech aktivit pracovníkem marketingu.</p>	<p>1. Získání spolehlivých pracovníků do týmu.</p> <p>2. Pracovníci motivovaní pro práci na projektu.</p> <p>3. Dobře zpracovaný scénář.</p> <p>4. Přehledná organizace.</p> <p>5. Správně zvolená strategie.</p>

	6. Tisková konference = Launch pro veřejnost.		6. Záznam z tiskové konference.	6. Volba kvalitních dodavatelů.
	7. Obchodní aktivity.		7. Kontrola obchodního modelu 20 dní po zahájení.	7. Správně definovaný obchodní model.
	8. Implementace a podpora.		8. Kontrola smluv s pilotními zákazníky.	8. Motivování pilotní zákazníci.
	9. Vyhodnocení.		9. Závěrečná zpráva.	9. Vymezení času pro vyhodnocení.

5.4 Marketingový plán

5.4.1 Marketingový mix

1. Produkt

Helios HR je softwarový produkt pro tvorbu mezd a správu dat o zaměstnancích. Jeho cílem je stát se softwarem pro management HR. Vše je zpracováno v uživatelsky přívětivém prostředí s atraktivní vektorovou grafikou.

2. Cena

V předběžné fázi se jedná o ceně stanovené na základě konkurenčních cen a služeb, vlastní zkušenosti z podobných trhů a cenové strategie, a to na 8 až 20 tisíc korun. Konečná prodejní cena bude stanovena v závislosti na reakcích pilotních zákazníků a všeobecném zájmu odborné veřejnosti.

3. Distribuce

Produkt bude možné distribuovat dvěma cestami, a to instalací na počítač zákazníka, kde půjde o jednorázovou operaci (nainstalovat/odinstalovat). Nebo na server v hostingovém centru, kde bude možné provozovat plně funkční aplikaci v aktuální verzi.⁵⁰

⁵⁰ Z interního zdroje: Definice produktu

4. Propagace

Marketingové aktivity spouštěné při uvedení software Helios HR na trh, budeme dělit do dvou kategorií, a to webové a ostatní. Začneme s těmi na Internetu.

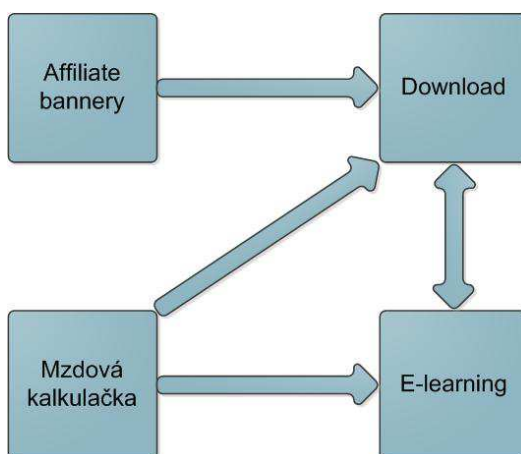
5.4.2 Webové marketingové aktivity

Vlastní minipage

Pro Internetovou prezentaci bude vytvořen plán vzájemně propojených webových stránek, které mají za úkol upoutat pozornost potenciálních klientů a ukázat jim možnosti v rámci demo verze online nebo trial verze.

- První webovou stránkou bude **mzdová kalkulačka**, která bude počítat z hrubé mzdy čistou i celkové mzdové náklady, tedy superhrubou mzdu.
- Druhá webová stránka bude zaměřena na **download**, kde bude možné stáhnout trial verzi Helios HR. Bude tu také cesta k on-line demo verze v rámci SaaS.
- Poslední je online **e-learningová stránka**, která bude v prostředí Helios HR ukazovat, jakým způsobem počítat mzdy.
- Posledním bodem v tomto systému jsou stránky **affiliate** partnerů, na kterých je umístěn banner odkazující na download.

Obrázek 6: Plán propojení minipages. Zdroj: Vlastní.



SEO

Search Engines Optimalization je dobrý nástroj pro získání zájemců o produkt. Zájemce, který využívá vyhledávač, projde maximálně první dvě strany a vždy ho

zajímá nejvíce prvních pět odkazů. Při využití SEO lze dosáhnout umístění odkazu na první straně. Pro určení nejvyhledávanějších slov je vhodné využít službu Google AdWords Key Tool.

Sociální sítě

Nedílnou součástí řízení vztahů s veřejností jsou v dnešní době sociální sítě. Proto je vhodné vytvořit produktovou stránku na sítích Twitter a LinkedIn, které jsou naší cílovou skupinou aktuálně nejpoužívanější. V rámci těchto medií lze vytvářet soutěže a informovat o novinkách či událostech.

Vložení demoverze na servery zaměřené na stahování sw

Servery poskytující stažení sw jsou dalším dobře využitelným kanálem pro získání potenciálních zákazníků. Na tomto webu hledají široké vrstvy programy ve verzích trial a demo, které chtějí využít pro aktivitu krátkého trvání. Jednoduše řešeno hledají program zadarmo, který rychle vyřeší jejich potřeby, v našem případě mzdy. Pokud tedy začínajícího podnikatele necháme se zdarma seznámit s Helios HR, on po vypršení trial si produkt koupí, protože to je jediný, který umí ovládat.

Poradenské weby pro účetnictví a podnikání

Další cestou je možnost využití banneru na webech o podnikání a účetnictví. A také napsání odborného článku na téma např. mzdy, mzdové softwary a jejich využití v praxi. Tyto články by měly být psány odborně, ne populárně, ale s nádechem PR.

5.4.3 Marketingové aktivity v reálném prostředí

Samozřejmostí při představení nového produktu je reklama v reálném prostředí. Která má za úkol podpořit Internetovou kampaň a zároveň přilákat lidi k prohlížení webu.

Tisková konference

Zahájení marketingové kampaně bude předcházet tisková konference, kde bude mediální svět seznámen s novým produktem.

Tabulka 12: Organizace a program tiskové konference. Zdroj: Vlastní.

Datum	Čas	Aktivita	Osoba	Cena
1. září 2013		Zahájení příprav TK	Všichni	0 Kč
4. září 2013		Rezervace prostor a techniky	Marketér	30 000 Kč
5. září 2013		Spuštění minipage k TK	Vývoj	0 Kč
5. září 2013		Objednání občerstvení	Marketér	5 000 Kč
5. září 2013		Návrh a výroba banneru	Grafik, Marketér	3 000 Kč
5. září 2013		Návrh a výroba tiskovin	Grafik, Marketér	3 500 Kč
6. září 2013		Výběr hostesek	Grafik, HR	1 400 Kč
10. září 2013		Rozesílání pozvánek	Marketér	0 Kč
17. září 2013		Telefonické ujištění o přijetí pozvánek	Telefonistka	0 Kč
Náklady celkem:				42 900 Kč
24. září 2013	9:40	Zápis do prezenční listiny	Hostesky	
24. září 2013	9:40	Rozdání tiskových zpráv	Hostesky	
24. září 2013	10:00	Zahájení TK	Tisková mluvčí	
24. září 2013	10:40	Zahájení prostoru pro dotazy	Tisková mluvčí	
24. září 2013	11:00	Ukončení formální části	Tisková mluvčí	
			Marketér, Vývoj,	
			Tisková mluvčí,	
		Prostor pro individuální rozhovory a	Vedení, Pilotní	
24. září 2013	11:30	občerstvení	zákazníci	
24. září 2013	11:35	Ukončení TK	Tisková mluvčí	

Oslovení škol

Další z marketingových aktivit v reálném prostředí je oslovování středních obchodních škol. Na těchto školách je v osnovách zvládání mzdových software a už je na škole, který si vybere pro výuku.

Reklama v odborném tisku

Zde je třeba se držet při zemi, ceny tištěné reklamy jsou horentní a její vliv nevyváží cenu. Vhodným řešením jsou PR články v dobře vybraných tiskovinách. Podávají velké množství informací za nízkou cenu. Kampaň je plánována v délce tří měsíců.

Billboardy na strategických místech

Pro podporu a celkové zviditelnění nového produktu navrhuji i venkovní reklamu, a to velké billboardy/bigboardy vždy ve velkých městech 1 až 2, podle velikosti. Jejich umístění musí být v lokalitě velmi frekventované silničním provozem. Kampaň je plánována v délce šesti měsíců.

Tabulka 13: Kalkulace pro outdoor reklamu. Zdroj: Vlastní.

Město	Plocha [m]	Cena tisku	Cena pronájmu	Celkem pro 6 měsíců
Praha	9,6 x 3,6	5 000 Kč	22 000 Kč	137 000 Kč
Praha	9,6 x 3,6	5 000 Kč	20 000 Kč	125 000 Kč
Brno	5,1 x 2,4	2 200 Kč	14 900 Kč	91 600 Kč
Brno	5,1 x 2,4	2 200 Kč	10 900 Kč	67 600 Kč
Ostrava	5,1 x 2,4	2 200 Kč	4 900 Kč	31 600 Kč
Celkem				452 800 Kč

5.4.4 Akční programy a rozpočty

Tabulka 14: Akční programy a rozpočty. Zdroj: vlastní.

	Název	Datum spuštění	Datum ukončení	Cena v Kč	Poznámka
Webové aktivity	Minipages	10. srpen 2013	neplánuje se	35 000 Kč	Jednorázově.
	SEO	10. srpen 2013	10. září 2013	0 Kč	Zdarma, je součástí stránek.
	Sociální sítě	10. srpen 2013	neplánuje se	2 000 Kč	Interně, práce zaměstnance.
	Bannery	24. srpen 2013	24. únor 2014	50 000 Kč	Výroba a umístění.
	Články pro odborné servery	24. srpen 2013	24. únor 2014	4 000 Kč	Interně, práce zaměstnance.
	Vložení demoverze na download servery	24. srpen 2013	24. únor 2014	5 000 Kč	Jednorázově.

Reálné prostředí	Tisková konference	24. srpen 2013	24. září 2013	42 900 Kč	Jednorázově.
	Oslovení škol	1. květen 2014	31. srpen 2014	10 000 Kč	Interně, práce zaměstnance.
	Reklama v odborném tisku – PR články	24. září 2013	25. listopad 2013	10 000 Kč	
	Billboard	1. říjen 2013	1. duben 2014	452 800 Kč	
	Celkem			611 700 Kč	

5.5 Časový plán

5.5.1 Milníky

Následující tabulka zobrazuje zařazení milníků do časového plánu projektu.

Tabulka 15: Milníky. Zdroj: Vlastní.

Milník	Datum
Zahájení projektu	31. květen 2013
Sestavení týmu	31. květen 2013
Schválení scénáře projektu	2. červenec 2013
Zpracované připomínky z ASOL	1. srpen 2013
Zahájení marketingových aktivit	2. srpen 2013
Tisková konference = Launch pro veřejnost	24. září 2013
Vyhodnocení obchodních aktivit	11. prosinec 2013
Vyhodnocení po 3 měsících užívání	26. březen 2014
Uzavření projektu	28. březen 2014

5.5.2 Činnosti

Sestavení projektového týmu – Celý tým bude vyvářen pouze v rámci společnosti, dodavatelé budou řízení členy týmu. Projekt vyžaduje následující týmové pozice: Projektový manažer, Marketér, Obchodník, Servisní pracovník.

Příprava scénáře projektu – Zvolený tým bude vypracovávat scénář, podle kterého se bude projekt ubírat. Bude obsahovat náležitosti projektové dokumentace. Čas: 19 dní

Schválení scénáře projektu – Pro zahájení projektu je nezbytné, aby byl scénář jeho průběhu schválen vedením společnosti. Čas: 21 dní

Launch v ASOL – Launch v rámci společnosti je součástí firemní kultury při každém zavádění nového produktu. Jedná se o aktivitu, kdy všichni zaměstnanci společnosti několik dní testují nový produkt, následuje připomínkování a popřípadě i úpravy. Čas: 21 dní

Spuštění marketingových aktivit – Včasné spuštění marketingových aktivit naplánovaných v rámci scénáře projektu. Spuštění včas je důležité, aby byl marketing při launch pro veřejnost v plném proudu.

- Minipages
- SEO
- Sociální sítě
- Bannery
- Články pro odborné servery
- Vložení demoverze na download servery
- PR články
- Billboardy
- Oslovení škol

Launch pro veřejnost = tisková konference – Jedná se o tiskovou konferenci, tedy čas oficiálního představení. Čas: 1 den

Obchodní aktivity – Tato činnost leží na bedrech obchodníka, který bude získávat dané množství pilotních zákazníků. Těm bude produkt poskytnut zdarma se zákaznickým servisem na vysoké úrovni, pro získání co nejvíce informací z ostrého provozu. Čas: 55 dní

Implementace u zákazníků a servis – Je dlouhodobá činnost, jejímž výstupem budou cenná data získaná v ostrém provozu programu. Čas: 74 dní

Vyhodnocení po 3 měsících užívání – Po třech měsících užívání produktu každým pilotním zákazníkem bude provedeno kvartální vyhodnocení se zpětnou vazbou pro vývojový tým. Čas: 12 dní

Uzavření projektu

5.5.3 Přehled činností

Následující tabulka ukazuje přehled činností zpracovaný za pomoci Ganttových diagramů. Kompletní Ganttův diagram projektu naleznete v příloze.

Tabulka 16: Přehled klíčových činností. Zdroj: Vlastní.

	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
1	Zahájení projektu	0 days	Fri 31.5.13	Fri 31.5.13	
2	Sestavení projektového týmu	3 days	Fri 31.5.13	Tue 4.6.13	1
3	Příprava scénáře projektu	19 days	Wed 5.6.13	Mon 1.7.13	2
4	Schválení scénáře projektu	1 day	Tue 2.7.13	Tue 2.7.13	3
5	Launch v ASOL	21 days	Wed 3.7.13	Wed 31.7.13	4
6	Zpracované připomínky z ASOL	1 day	Thu 1.8.13	Thu 1.8.13	5
7	Zahájení marketingových aktivit	1 day	Fri 2.8.13	Fri 2.8.13	2;3;4;6
8	Spouštění marketingových aktivit	170 days	Mon 5.8.13	Fri 28.3.14	7
9	Minipages	170 days	Mon 5.8.13	Fri 28.3.14	7SS
10	Sociální sítě	170 days	Mon 5.8.13	Fri 28.3.14	7SS
11	Bannery	136 days	Mon 19.8.13	Mon 24.2.14	7SS
12	Články pro odborné servery	136 days	Mon 19.8.13	Mon 24.2.14	7SS
13	Vložení demoverze na download servery	136 days	Mon 19.8.13	Mon 24.2.14	7SS
14	PR články	71 days	Mon 19.8.13	Mon 25.11.13	7SS
15	Billboardy	131 days	Fri 2.8.13	Fri 31.1.14	7SS
16	Oslovení škol	102 days	Fri 2.8.13	Mon 23.12.13	7SS
17	Tisková konference = Launch pro veřejnost	1 day	Tue 24.9.13	Tue 24.9.13	
18	Obchodní aktivity	55 days	Tue 24.9.13	Mon 9.12.13	17SS
19	Vyhodnocení obchodních aktivit	3 days	Tue 10.12.13	Thu 12.12.13	18
20	Implementace a podpora	74 days	Fri 13.12.13	Wed 26.3.14	19
21	Vyhodnocení po 3 měsících užívání	1 day	Thu 27.3.14	Thu 27.3.14	20
22	Uzavření projektu	1 day	Fri 28.3.14	Fri 28.3.14	21

5.5.4 Souhrn časové analýzy

Výstupem časové analýzy je časový plán, který je nutné dodržet, aby bylo možné dosáhnout stanoveného cíle. Odhady doby trvání jednotlivých aktivit byly vytvořeny na základě osobních zkušeností členů týmu.

Začátek projektu je stanoven na 31. května 2013 a ukončení by mělo proběhnout 28. března 2014. Celková délka projektu je 216 dní, za které chce firma dostat nový produkt do povědomí.

Již nyní je známo, že po ukončení toho projektu bude začínat navazující projekt, který bude pokračovat v některých aktivitách. Ke dni ukončení projektu budou všechny aktivity, na kterých se podílejí mimofiremní dodavatelé, dokončeny. A bude záležet na plánu dalšího projektu, jestli budou spolupráce opět navázány nebo ne.

5.6 Posouzení rizik projektu

Pro analýzu rizik projektu byla zvolena metoda RIPRAN. Cílem této analýzy je identifikace rizik, které by mohly ohrozit celý projekt nebo jeho průběh. První část je zaměřena na samotnou identifikaci hrozeb a formulaci scénáře, který definuje situaci, za které by mohla daná hrozba nastat.

5.6.1 Identifikace a kvantifikace rizik projektu

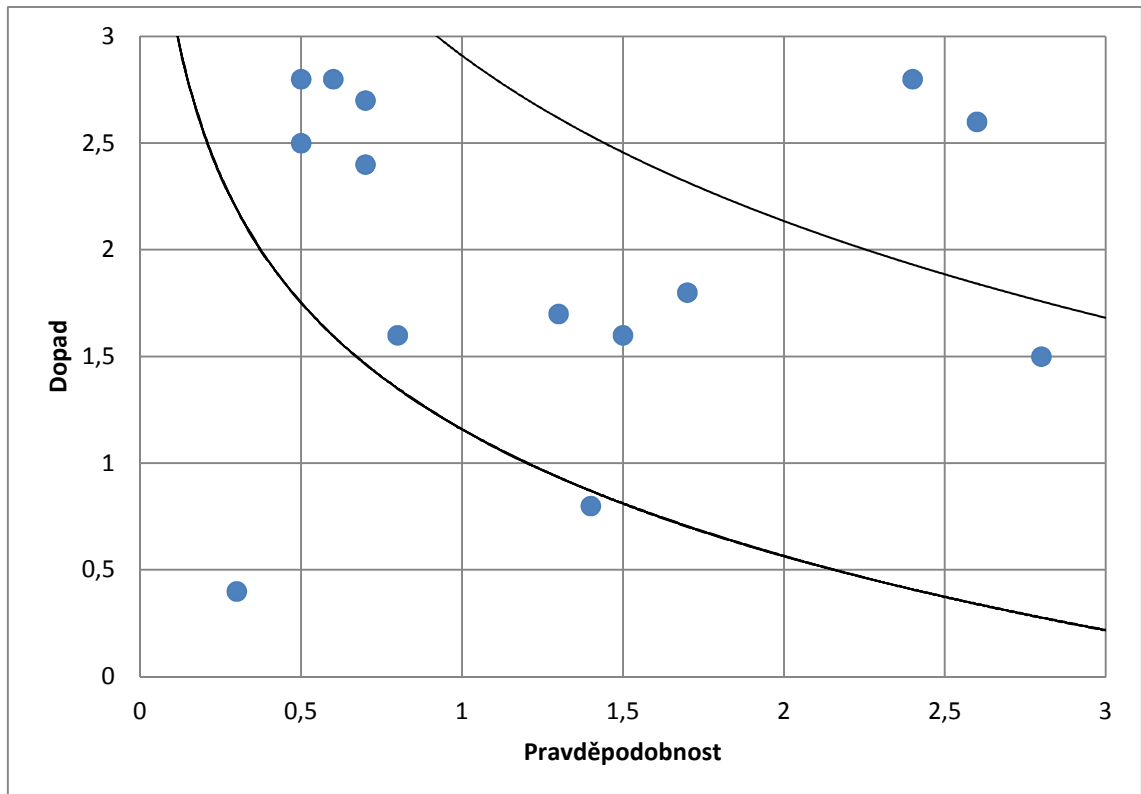
Tabulka 17: Identifikace a kvantifikace rizik projektu. Zdroj: Vlastní.

Hrozba	Scénář	Hodnota rizika
1. Nenaplnění plánu - nezískání min. 10 pilotních zákazníků	Firma vyčlenila malou personální kapacitu pro prodej nového produktu.	NP; VD => SHR
2. Špatně načasovaný marketing	Zahájení marketingových aktivit, příliš brzy nebo pozdě.	NP; VD => SHR
3. Špatně provedený marketing	Zacílení na špatné argumenty, příliš velký objem komunikovaných informací.	SP; SD => SHR
4. Malý počet oslovených potenciálních zákazníků	Malé prostředky, které neumožní oslovení dostatečného počtu lidí.	VP; VD => VHR
5. Vysoké očekávání, že na FB jsou lidé, kteří chtějí kupovat mzdový software	Nelze spolehnout na FB pro takto specializovaný systém.	NP; ND => NHR
6. Potenciální klient nezíská sw k vyzkoušení ihned	Pokud potenciální klient, který je osloven marketingem, si chce produkt vyzkoušet a nedostane se mu této možností, ztratí velmi rychle zájem.	SP; ND => NHR
7. Není připraven tým pro support produktu před nákupem a v průběhu nákupu	Neexistuje-li tým, který by pečoval o potenciální zákazníky před nákupem a v průběhu jeho nákupu, zákazníci necítí podporu a mohou od nákupu upustit.	SP; SD => SHR
8. Pilotní zákazníci nebudou spokojeni s intuitivností ovládání sw	Pilotní zákazníci nebudou mít chuť se užít ovládat složitý program.	NP; VD => SHR
9. Pilotní zákazníci nebudou spokojeni s grafikou/designem sw	V současné době je kladen velký důraz na grafickou stránku produktů, potenciální zákazník, které se koncept nebude líbit, se poohlédne po jiném produktu.	NP; SD => NHR
10. Brzké zastavení kampaně	Slabé počáteční výsledky (počáteční neúspěch) odradí vedení od pokračování v projektu.	NP; VD => SHR

11. Bude vyhrazeno málo peněz pro projekt	Vedení neschválí dostatečný rozpočet na realizaci marketingových aktivit, což nedovolí projektu se vyvíjet podle plánu.	SP; SD => SHR
12. Nezájem odborných médií	Při nezájmu odborných médií projde produkt o zviditelnění formou článků a novinek.	NP; VD => SHR
13. Nepochopení ze strany médií	Špatné pochopení produktu médii může vyvolat dezinformaci u odborné veřejnosti na základě chybně napsaných článků.	VP; VD => VHR
14. Málo účinná virální kampaň	S malým rozpočtem je třeba spoléhat na dobrou virální kampaň, její neúspěch by výrazně snížil medialitu produktu.	VP; SD => VHR
15. Vedení společnosti nepodporuje a nekomunikuje produkt	Pokud vedení společnosti nebude podporovat produkt je vyšší pravděpodobnost jeho neúspěchu.	NP; VD => SHR

5.6.2 Mapa rizik

Mapa rizik porovnává úrovně rizika jednotlivých hrozeb. Byly zvoleny dvě hladiny rozdělující hrozby do tří skupin.



Graf 1: Mapa rizik před opatřeními. Zdroj: Vlastní.

Vysvětlivky: Dopad (0-1: nízký dopad, 1-2: středná dopad, 2-3: vysoký dopad);
Pravděpodobnost (0-1: nízká pravděpodobnost, 1-2: středná pravděpodobnost, 2-3: vysoká pravděpodobnost)

5.6.3 Reakce na rizika projektu

Následující tabulka zobrazuje analýzu rizik ve fázi konkrétních návrhů opatření pro jednotlivé hrozby.

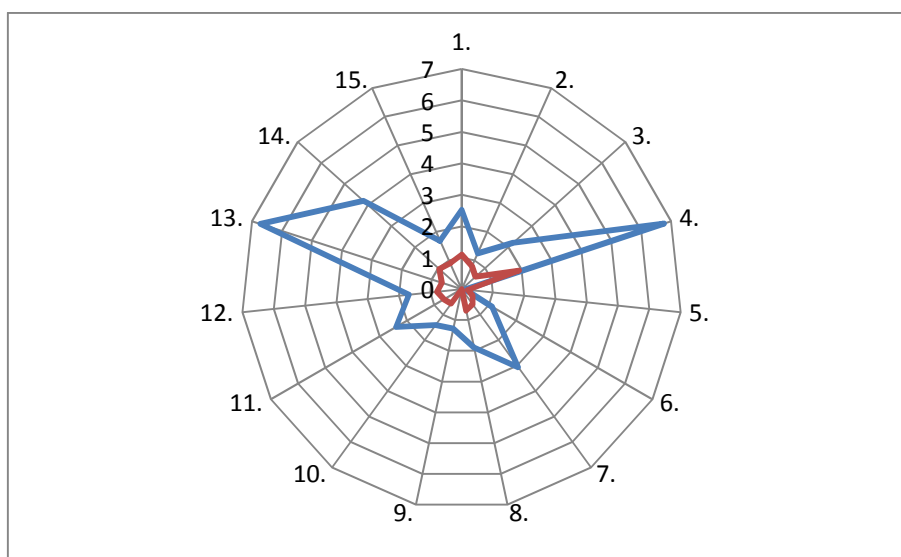
Tabulka 18: Reakce na rizika projektu. Zdroj: Vlastní.

Hrozba	Návrh opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Předpokládané náklady • Termín realizace opatření • Zodpovědná osoba 	Nová hodnota sníženého rizika
1. Neplnění plánu v prvních dvou letech	Využití existující partnerské sítě, partnerům nabídnout vysokou provizi, a tím získat druhý prodejní kanál.	<ul style="list-style-type: none"> • 40 000 Kč • V polovině doby vyhrazené pro obchodní činnost • Obchodní vedoucí 	NHR
2. Špatně načasovaný marketing	Plánování marketingu na zářít, kdy firmy nejraději zavádí nové systémy.	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • Před zahájením projektu • Marketér 	NHR
3. Špatně provedený marketing	Komunikovat především konkurenční výhody (multilegislativa, multamandantnost, 3vrstvá architektura).	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • Před zahájením projektu • Marketér 	NHR
4. Malý počet oslovených potenciálních zákazníků	Využít i virální marketing, s použitím sociálních sítí.	<ul style="list-style-type: none"> • 30 000 Kč • Před zahájením projektu • Marketér 	NHR
5. Vysoké očekávání, že na FB jsou lidé, kteří chtějí kupovat mzdový software	Pro šíření virálu použít Twitter, nebo LinkedIn.	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • Před zahájením projektu • Marketér 	NHR
6. Potenciální klient nezíská produkt k vyzkoušení ihned	Potenciální klient se musí seznámit s aplikací, proto bude na webu demo ke stažení.	<ul style="list-style-type: none"> • 2 000 Kč • Před zahájením vyjednávání s potenciálními klienty • Servisní pracovník 	NHR
7. Není support produktu před nákupem a v průběhu nákupu	Ustanovení týmu pracovníků servisního oddělení, kteří se budou o tyto potenciální klienty starat.	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • Před zahájením projektu • Servisní pracovník 	NHR
8. Pilotní zákazníci nebudou spokojeni s intuitivností ovládání sw	Udělat (UX) UserExperience test před uvedením produktu na trh.	<ul style="list-style-type: none"> • 20 000 Kč • V průběhu projektu vývoje produktu • Vedoucí vývoje 	NHR
9. Pilotní zákazníci nebudou spokojeni s grafikou/designem sw	Pro vytvoření originálního designu bude najat kreativní grafik.	<ul style="list-style-type: none"> • 60 000 Kč • V průběhu projektu vývoje produktu • Vedoucí vývoje 	0
10. Brzké zastavení kampaně	Nutné pokračovat v kampani, i když už ne v takovém objemu, změna kampaně by mohla mít katastrofické následky.	<ul style="list-style-type: none"> • 150 000 Kč • Po skončení projektu • Marketér 	NHR
11. Bude vyhrazeno málo peněz pro projekt	Nutno, aby vedení schválilo projekt, včetně finančních kapacit.	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • Před zahájením projektu • Projektový manažer 	NHR

12. Nezájem odborných médií	Dobře zorganizovaná tisková konference: s předstihem, podpořit osobní vztahy s novináři pro záruku velké účasti.	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • Před zahájením projektu • Marketér 	NHR
13. Nepochopení ze strany médií	Správné, názorné a jednoduché vysvětlení a tiskové dokumenty, aby novináři pochopili klíčová fakta, která pak správně prezentují.	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • Při přípravách tiskové konference 	NHR
14. Málo účinná virální kampaň	Rozšíření virálu pomocí partnerských webových stránek.	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • Při zahájení marketingových aktivit 	NHR
15. Vedení společnosti nepodporuje a nekomunikuje produkt	Přesvědčení vedení o smysluplnosti projektu a názorná ukázka funkce a předpokládaných výdělků software.	<ul style="list-style-type: none"> • 0 Kč • Před zahájením projektu • Projektový manažer 	NHR

5.6.4 Celkové posouzení rizik projektu

Podle pavučinového grafu můžeme jasně říci, jak by byla opatření účinná. U všech hrozeb, se podařilo snížit hodnotu rizika na nízku a u některých i na nulovou. Nejvyšší hodnotu rizika po opatření má hrozba „malý počet oslovených potenciálních zákazníků“, ale i přes to je hodnota rizika v nízké úrovni.



Graf 2: Pavučinový graf rizik. Zdroj: Vlastní.

5.7 Matice zodpovědnosti

Následující tabulka přiřazuje jednotlivých funkcím v projektovém týmu kompetence k činnostem daným pomocí WBS.

Tabulka 19: Matice zodpovědnosti: Zdroj: Vlastní.

Aktivity projektu podle rozpadu WBS V-vlastní vykonání S-spolupráce K-kontrola	Projektový manažer	Marketér	Obchodník	Dokumentace produktu	Servisní pracovník	Dokumentace projektu
Zahájení projektu	V	S	S	S	S	S
MARKETINGOVÉ AKTIVITY						
Minipages	K	V			S	S
SEO	K	S			V	
Sociální sítě	K	V				S
Bannery	K	S			V	
Články pro odborné servery	K	V				
Vložení dema na download servery	K				V	
Tisková konference	K	S	S	S	S	S
Oslovení škol	K	V	S			S
Reklama v odborném tisku – PR články	K	V				
Billboard	K	V	S			
OBCHODNÍ AKTIVITY						
Aktivní oslovování potenciálních zákazníků	K		V			
IMPLEMENTACE A PODPORA						
Předprodejní podpora	K		S	S	V	
Implementace	K		S		V	
Technická poprodejní podpora	K		S		V	
Vyhodnocení	V	S	S	S	S	S
Ukončení projektu	V	S	S	S	S	S

5.8 Plánování nákladů projektu

Při stanovení nákladů na projekt byly využity nabídky dodavatelských firem a metoda expertního odhadu, dále také společností stanovené náklady na pracovníka/hodinu.

Náklady na projekt se skládají z nákladů přímých, které přímo souvisí s realizací. A nákladů nepřímých, které představují náklady na režii.

5.8.1 Přímé náklady

Přímé náklady jsou stanoveny součtem předpokládaných cen všech marketingových aktivit.

Tabulka 20: Přímé náklady projektu. Zdroj: Vlastní.

Název	Cena v Kč
Minipages	35 000 Kč
SEO	0 Kč
Sociální sítě	2 000 Kč
Bannery	50 000 Kč
Články pro odborné servery	4 000 Kč
Vložení demoverze na download servery	5 000 Kč
Tisková konference	42 900 Kč
Oslovení škol	10 000 Kč
Reklama v odborném tisku – PR články	10 000 Kč
Billboard	452 800 Kč
Celkem	611 700 Kč

5.8.2 Nepřímé náklady

Sazba 700 Kč je cena stanovená společností na jednu hodinu práce zaměstnance, obsahuje také všechny náklady na režii a podporu.

Tabulka 21: Nepřímé náklady. Zdroj: Vlastní.

	Předpokládaný rozsah hodin	Kč za jednotku	Celkem v Kč
Projektový manažer	300	700 Kč	210 000 Kč
Marketér	400	700 Kč	280 000 Kč
Obchodník	600	700 Kč	420 000 Kč
Dokumentace produktu	50	700 Kč	35 000 Kč
Servisní pracovník	200	700 Kč	140 000 Kč
Dokumentace projektu	100	0 Kč	0 Kč
Celkem			945 000 Kč

5.8.3 Celkové náklady

Celkové náklady jsou stanoveny součtem přímých a nepřímých nákladů.

Tabulka 22: Celkové náklady. Zdroj: Vlastní.

Přímé náklady	611 700 Kč
Nepřímé náklady	945 000 Kč
Celkem	1 556 700 Kč

Podle výroční zprávy víme, že za rok 2012 činil roční obrat společnosti 372 207 tis. Kč v České Republice. Vedení společnosti rozhodlo, že financování bude probíhat 100% z vlastních zdrojů. Přičemž kompletní náklady na projekt netvoří ani 1% v obratu společnosti.

Dále bylo určeno, že přímé náklady na projekt nesmí přesáhnout 700 000 Kč, protože vedení má obavy ze zbytečně vynaložených nákladů. S novou koncepcí celého produktu i s jeho obchodním modelem nemají zatím ve společnosti dostačující zkušenosti.

5.9 Předpokládané přínosy návrhů

Cíle stanovené na začátku práce nejsou jediným motorem tohoto projektu. Očekává se, že analýza společnosti a vypracování projektu realizujícího představení software veřejnosti přinesou mnoho cenných informací a zkušeností s novou koncepcí obchodního modelu. Zároveň dalším očekávaným účinkem návrhů je získat minimální počet spokojených zákazníků.

Spokojení zákazníci poskytující reference jsou pro společnost nejdůležitějším komunikačním kanálem. Marketingu mohou poskytnout případové studie, affiliate a někdy i doporučení či zprostředkování. Pro obchod jsou nepostradatelné referenční listy, které obchodníci využívají při obchodních schůzkách s potenciálními klienty. A v neposlední řadě i pro vývoj, kde se využívají zpětnovazební informace pro rozvoj dalších verzí.

Pokud je software funkční a použitelný a zároveň byl marketingový postup správný, můžeme očekávat výše uvedené účinky, které budou prospěšné, jak pro propagaci produktu, tak pro posílení jména společnosti.

ZÁVĚR

Na začátku diplomové práce byly stanoveny cíle práce, tedy úkoly, které se mají splnit. V tomto případě se jedná o vytvoření plánu na zavedení nového softwaru do prodeje za pomoci projektového managementu podle IPMA.

Diplomová práce je rozdělená na tři základní logické části. V první části, která se zabývá teorií, jsou definovány základní pojmy pro projektovou dokumentaci i marketingovou komunikaci. Tato teoretická východiska staví základ, ze kterého vychází celý zbytek práce. V druhé části je představena společnost Asseco Solutions, a.s. s jejím novým produktem Helios HR a je zde provedena analýza. Zde analyzuji vnější a vnitřní faktory, které na společnost působí a získané poznatky jsou využity v poslední části práce. Kapitola Návrhy řešení obsahuje scénář projektu, tedy dokument předprojektové fáze, tak jak byl definován vedením společnosti.

Splněním dílčích cílů bylo dosaženo záměru diplomové práce. Podle svých požadavků získá vedení společnosti kompletní dokument obsahující všechny náležitosti projektové dokumentace. Je to především časový harmonogram plánovaných akcí včetně grafického znázornění, analýza rizik obsahující i opatření pro snížení hodnoty rizika a plán nákladů projektu. V plánu jsou také popsány marketingové aktivity včetně kalkulací a časového rozvrhu, tedy vlastní náplň projektu.

V dnešní době stále více společností využívá projektového managementu pro organizaci a řízení vlastních změn nebo projektů. Detailně naplánovaný projekt usnadňuje práci při jeho realizaci, protože tým je připraven na možná rizika a zároveň definuje čas, náklady i ostatní zdroje.

Hlavním přínosem projektu pro společnost Asseco Solutions, a.s. je získání prvních spokojených zákazníků, kteří budou poskytovat reference. Tento fakt je důležitý hned pro tři oddělení společnosti, a to pro marketing, kterému mohou poskytnout případové studie, affiliate a někdy i doporučení či zprostředkování. Pak pro obchod, který si cení zejména nepostradatelných referenčních listů, které obchodníci využívají při obchodních schůzkách. Nakonec i vývoj těží ze zkušeností pilotních zákazníků poskytujících zpětnou vazbu, kterou mohou využít při vývoji dalších verzí software.

Bude-li projektovým tým postupovat podle vypracovaného projektového plánu a nenastanou-li neočekávané situace, je pravděpodobné, že zavedení produktu na trh bude probíhat podle plánu a nedojde k nutnosti navýšit vstupy. Vypracováním práce získala autorka mnoho nových znalostí a zkušeností, za největší přínos považuje možnost vyzkoušet si projektový management v praxi, což jí může přinést lepší možnosti na uplatnění se v dalších připravovaných projektech.

BIBLIOGRAFIE

Monografie

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA: kompletní průvodce. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. Marketing - základy a principy. vydání 1. Brno : Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing : Strategie a trendy. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JOHNOVÁ, R. Marketing kulturního dědictví a umění : Art marketing v praxi. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.

KOTLER, N., KOTLER, P., KOTLER, W. Museum marketing and strategy. 2008. 511 s. ISBN 978-0-7879-9691-8.

KOTLER, Philip. Marketing. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vydání. Praha : Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

PELSMACKER, Patrick de. Marketingová komunikace. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1

SCHWALBE, Kathy. Řízení projektů v IT: kompletní průvodce. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: kompletní průvodce. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vydání. Praha : Grada, 2004. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.

Elektronické zdroje

ASSECO SOLUTIONS, a.s. Výroční zpráva společnosti za účetní období 1. 1. – 31. 12.2011. Praha, 2012. Dostupné z: <http://www.assecosolutions.eu/cs/download/vyrocnizprava-assecosolutions-cr-2011.pdf>

Česká Republika. Návrhy opatření vlády pro zlepšení podmínek rozvoje hospodářství, podporu podnikání a zaměstnanosti. In: www.vlada.cz. Praha, 2012. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Navrhy-opatreni-vlady-pro-zlepseni-podminek-rozvoje-hospodarstvi--podporu-podnikani-a-zamestnanosti.pdf>

LACKO, Bronislav. RIPRAN: Metoda pro analýzu projektových rizik. Ripran [online]. [cit. 2013-01-31]. Dostupné z: <http://www.ripran.cz/>

PM Blog. WBS [online]. 2013 [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://pm-blog.cz/95/projekt-a-osklive-zkratky-wbs/>

SyNext. Analýza konkurence [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/images/clanky/porter.jpg>

Věková skladba obyvatelstva. Český statistický úřad [online]. 2011 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova_skladba_obyvatelstva_cr

Seznam tabulek

Tabulka 1: Logický rámeček.	20
Tabulka 2: Typy odhadů nákladů.	27
Tabulka 3: První krok metody RIPRAN.	30
Tabulka 4: Druhý krok metody RIPRAN.	30
Tabulka 5: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty.	31
Tabulka 6: Třetí krok metody RIPRAN.	31
Tabulka 7: Příklad matice zodpovědnosti.	32
Tabulka 8: SWOT analýza.	39
Tabulka 9: SWOT analýza - návrhy.	46
Tabulka 10: Identifikační listina projektu.	48
Tabulka 11: Logický rámeček.	49
Tabulka 12: Organizace a program tiskové konference.	54
Tabulka 13: Kalkulace pro outdoor reklamu.	55
Tabulka 14: Akční programy a rozpočty.	55
Tabulka 15: Milníky.	56
Tabulka 16: Přehled klíčových činností.	58
Tabulka 17: Identifikace a kvantifikace rizik projektu.	59
Tabulka 18: Reakce na rizika projektu.	62
Tabulka 19: Matice zodpovědnosti:	64
Tabulka 20: Přímé náklady projektu.	65
Tabulka 21: Nepřímé náklady.	65
Tabulka 22: Celkové náklady.	66

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Trojimperativ projektu.	19
Obrázek 2: Příklad WBS.....	22
Obrázek 3: Životní cyklus projektu.	23
Obrázek 4: Příklad Ganttova diagramu.	26
Obrázek 5: Porterova teorie konkurenčních sil.....	34
Obrázek 6: Plán propojení minipages.....	52
Graf 1: Mapa rizik před opatřeními.	61
Graf 2: Pavučinový graf rizik. Zdroj: Vlastní.....	63

Seznam příloh

Příloha 1: Ganttův diagram plánovaných činností

Přílohy

Příloha 1: Ganttův diagram plánovaných činností. Zdroj: Vlastní.

