



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ**

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

**ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU V KONKRÉTNÍ  
SPOLEČNOSTI**

RISK MANAGEMENT OF A PROJECT IN A PARTICULAR COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Bc. Pavel Šafařík

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2016



## Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav soudního inženýrství  
Student: **Bc. Pavel Šafařík**  
Studijní program: Rizikové inženýrství  
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí  
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**  
Akademický rok: 2015/16

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

### **Řízení rizik projektu v konkrétní společnosti**

#### **Stručná charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení cílů práce  
Teoretická východiska  
Popis společnosti a projektu  
Analýza rizik za použití zvolených metod  
Vlastní návrh opatření  
Závěr

#### **Cíle diplomové práce:**

Cílem diplomové práce je identifikovat, analyzovat a vyhodnotit potenciální rizika v projektu společnosti ROI Hunter a.s. s využitím metod a navrhnout opatření k jejich eliminaci.

#### **Seznam literatury:**

DOLEŽAL, Jan, a kolektiv. Projektový management podle IPMA. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav. Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6

TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

Ústav soudního inženýrství, Vysoké učení technické v Brně / Purkyňova 464/118 / 612 00 / Brno

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16

V Brně, dne 25.5.2016

L. S.

---

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D. ředitel

## **Abstrakt**

Tato práce se soustředí na řízení rizik ve společnosti, která rozvíjí svoje aktivity prostřednictvím online marketingu. Literární rešerše definuje důležité termíny, které korespondují s danou tematikou. Zejména jde o identifikaci, analýzu a následné metody eliminaci dopadu rizik. V analytické části jsou identifikovaná možná rizika společnosti, která byla zjištěna prostřednictvím vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Za pomoci získaných poznatků z praktické části jsou navrženy doporučená na eliminaci rizik.

## **Klíčová slova**

Analýza rizik, riziko, snižování rizik.

## **Abstract**

This work focuses on risk management in a company that develops its activities through online marketing. Review of literature defines important terms that correspond to a given topic. Mostly we speak of identification, analysis methods and subsequent elimination of the impact of risks. In the analytical part are identified all possible risks for the company, which was established through external and internal environment of the company. Using lessons learned from the practical part contains recommendations on the elimination of risk.

## **Key words**

Risk analysis, risk, risk reduction.

## Bibliografická citace mé práce

ŠAFAŘÍK, P. Řízení rizik projektu v konkrétní společnosti, spol. s r.o.. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2016. 81 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 31. března 2016

..... podpis

## **Poděkování**

Touto formou bych velmi rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Lence Smolíkové Ph.D. za trpělivost a příkladné vedení, které mi poskytla během zpracování diplomové práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ .....	13
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	14
2.1. Primární termíny projektového řízení .....	14
2.2. Životní etapa vedení projektů .....	17
2.3. Předprojektové stádium .....	19
2.3.1. SMARTER záměr .....	19
2.3.2. SWOT rozbor a obecný postup .....	21
2.4. Počátek plánu - „Start-up“ .....	22
2.5. Projektování .....	22
2.5.1. Věcný rozměr .....	23
2.5.2. Časový rozsah .....	24
2.5.3. Organizační rozměr .....	26
2.5.4. Rozpočtová dimenze .....	27
2.6. Individuální provedení .....	28
2.7. Závěr plánu - „Close-out“ .....	30
2.8. Poprojektové stádium .....	31
2.9. Management rizik .....	31
2.9.1. Postoje k managementu rizik .....	32
2.9.2. Situační zhodnocení rizik .....	35
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	37
3.1. Historie společnosti .....	37
3.2. Profil společnosti .....	38
3.3. Analýza vnitřních faktorů 7S .....	40
3.4. SLEPT analýza .....	43
3.5. Porterova analýza pěti sil .....	44
3.6. SWOT analýza .....	45

4. Představení projektu .....	48
4.1. Popis projektu .....	48
4.2. Dekompozice průběhu projektu .....	53
4.3. ANALÝZA RIZIK PROJEKTU.....	59
4.3.1. Identifikace rizik .....	60
4.3.2. Analýza rizik.....	62
4.3.3. Matice rizik .....	65
4.4. NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	67
ZÁVĚR .....	74
Seznam použité literatury.....	77
Seznam obrázků .....	79
Seznam grafů.....	80
Seznam tabulek .....	81

# ÚVOD

Pojem řízení rizika v projektovém managementu jsem rozhodl si zvolit rovněž proto, že od roku 2011 pracuji v oboru vývoje, dodávek a podpory provozu informačních systémů. Za dobu své praxe jsem se podílel na mnoha projektech dodávek informačních systémů. Většina projektů byla úspěšná, ale měl jsem možnost poznat i projekty, které byly buď během realizace zastaveny, nebo byly dokončeny za zcela jiných realizačních podmínek než při zahájení. V této práci se proto soustředím na management rizika z pohledu projektů vývoje a dodávek informačních systémů, abych při syntéze teoretických poznatků mohl využít své vlastní praktické zkušenosti.

Informační systémy a technologie dnes zajišťují podporu většiny činností všech typů organizací. Míru závislosti na konkrétních službách informačního systému většina organizací nijak nevyhodnocuje a není vůbec neobvyklé, že její skutečnou míru organizace pozná až v situaci dlouhodobější nedostupnosti. Využívání informačních technologií významně ovlivňuje i rychlost jejich zastarávání, která následně vyvolává i potřebu výměny informačního systému. V České republice jsou informační systémy využívány organizacemi v masovějším měřítku téměř 25 let a dalo by se říci, že to není dlouhá doba. To je samozřejmě způsobeno více faktory než pouze zastaráváním technologií. Mezi významné vlivy patří rozvoj a růst organizací, potřeba sdílení služeb a dat informačních systémů s jinými organizacemi. V oboru informatiky totiž dochází k paradoxní situaci, kdy po uplynutí doby, která je potřebná k získání dostatečných zkušeností s používanými technologiemi, jsou tyto technologie nahrazovány novou generací technologií se zcela novými přístupy využívání. Realizátoři projektů vývoje informačních systémů „nových generací“ se pak z důvodu nedostatečných zkušeností musí vyrovnávat s mnoha neočekávanými událostmi, které jsou zdrojem projektových rizik se značnými dopady na průběh a výsledek realizačního projektu

Projektoví manažeři jsou na jedné straně doslova v „první linii“ komunikace se zákazníkem a realizačním týmem, což jim umožňuje včas identifikovat signály budoucích rizikových událostí. Na druhé straně jsou projektoví manažeři často v situaci, kdy nemají pravomoci ani nástroje (čili otevřené možnosti) identifikovaným rizikům

účinně čelit. Takovými pravomocemi zpravidla disponuje projektový výbor či jiný kolektivní orgán (ať už je v různě velikých firmách nazýván jakkoli), jehož členové nemusí mít osobní kontakt s „první linií“ projektu a mohou se rozhodovat v podmínkách asymetrických informací. Jednoduše lze říci "pracovat s neúplnými daty a proto činit i nekorektní rozhodnutí". Kolektivní rozhodování je spojeno i s dalšími negativními vlivy, jako je potlačení určitosti osobní odpovědnosti za rozhodnutí a zpravidla delší doba pro přijetí rozhodnutí.

Měl jsem možnost poznat projekty (nebo části projektů) zmařené, přestože dokončené, investice velkého objemu, v důsledku chybného rozhodnutí vedení podniku / projektu. Úkolem managementu rizika je, aby byly v řízení realizačních projektů vytvořeny takové podmínky, které buď omezí pravděpodobnost vzniku nežádoucí události, nebo spustí definovanou proceduru k minimalizaci dopadů. Polovinou úspěchu je pochopení samotného investora, že je nejenom vlastníkem příležitosti, ale rovněž i vlastníkem rizika.

# 1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

Diplomová práce je zaměřena na návrh praktické metodiky pro řízení rizik vyhovující potřebám soudobého projektového managementu. Významným faktorem současných způsobů řízení realizačních projektů je důraz na jejich ekonomickou efektivitu. Praktickými důsledky jsou minimalizace nezbytných lidských zdrojů, doby trvání dílčích etap projektů a související projektové administrativy. Uvedené důsledky tlaku na ekonomickou efektivitu se odrážejí i v moderních přístupech, jakými jsou metody štíhlého nebo agilního řízení projektů. Cílem diplomové práce v kontextu soudobých přístupů projektového managementu a praktických zkušeností autora je:

- zmapovat a analyzovat existující metodické nástroje managementu projektových rizik při vývoji a dodávce informačních systémů, k syntéze poznatků využít související mezinárodní normy;
- navrhnout metodické postupy a nástroje řízení projektových rizik, které budou využitelné v projektech vývoje softwarových produktů v rámci dodávek komplexních informačních systémů.

Metodika a struktura diplomové práce odráží analyticko-syntetický přístup, kdy jsou nejprve analyzovány existující teoretické poznatky, které jsou následně metodou syntézy využity k návrhu vlastního praktického řešení. V souladu s tímto přístupem je diplomová práce rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část práce je obsahem kapitoly Analýza existujících metod. V teoretické části jsou zkoumány především zahraniční odborné literární zdroje metodik, nástrojů a zkušeností v oblasti řízení rizik projektů se zaměřením na projekty budování informačních systémů. Praktická část práce je obsahem kapitoly Výsledky a návrh praktické metody. V praktické části jsou získané poznatky konsolidovány z hlediska jejich aplikovatelnosti v projektech komplexních dodávek informačních systémů, jichž se autor práce účastnil, do návrhu praktických metodických postupů a nástrojů pro manažery odpovědné za správu projektových rizik.

## **2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Podstatnou částí práce je explanace primárních termínů problematiky projektového managementu. Je nutné si vysvětlit primární pojmy, tak aby se řízení rizik v projektu pochopilo, jako jeden celek.

### **2.1. Primární termíny projektového řízení**

#### **Projektový management**

Jedná se o souhrnný obor, který je tvořen z několika jednotlivých složek a postupů. Kromě toho, jak už bylo podotknuto v úvodu práce, rozvoj pokrokové society se prudce transformuje, a taktéž narůstají nároky na projektový management.

Svozilová charakterizuje tento rozvoj jako dynamičnost okolí ve speciálních detailech řízení, určitých metodikách a aplikovaných řídicích postupech, jejichž zastání a vývoj je zásadním podmínkou vykonávání pozice manažera plánu. Avšak primární zásady a metody jsou zachovány. Jde o řídicí postupy a metody používané na komplexním využití zdrojů. Do nichž spadají lidé a jejich činnost, finance a objekty hmotného charakteru apod. (Svozilová, 2006)

Vyskytuje se spousta formulací projektového managementu. Formulaci významného světového teoretika projektového managementu profesora Kerznera považuji za nejpřesnější. Projektové řízení je charakterizováno, jako přehled činností zakládajících se na projektování, uspořádání, vedení a řízení zdrojů s poměrně krátkodobým záměrem, jenž byl určen pro uskutečnění speciálních záměrů (Kerzner, 2006). Z formulace plyne, že jde o uplatnění vědomostí a aplikování určitých postupů za smyslem dospění vybraného záměru, za podmínky vydání konkrétní snahy.

Tentýž závěr máme možnost dedukovat z formulace, jenž vychází z teorie asociace Project Management Institute a charakterizuje projektový management jako využití talentu, vědomostí, nástrojů a technologií na činnosti tak aby byly provedeny nároky projektu (PMI, 2004). Vzory příznačných odvětví, kde projektové řízení nalézá své využití, může se jednat o realizační, rozvojové, engineeringové, manažerské či podnikatelské (Veber, 2009).

## **Projekt**

Je naprosto jistě nejvýznamnější složkou komplexního projektového řízení. Jde o vedený průběh, jenž má svůj začátek a konec a striktní stanovy vedení a usměrňování (Svozilová, 2006). Newton formuluje jádro projektu takto metoda práce, řízení lidí či úkolů. Jedná se o způsob koordinace a vedení prací. (Newton, 2008).

Profesor Kerzner rozvíjí dále tuto formulaci, podotýká, že projekt musí obsahovat:

- formulované datum začátku a konce jeho realizace,
- speciální záměr, jenž má jeho provedením být uskutečněn,
- vymezenou oblast pro získávání zdrojů nezbytných pro jeho uskutečnění (Kerzner, 2006)

Zásadními znaky projektu jsou:

- komplexnost a složitost,
- mimořádné riziko
- individuálnost,
- individuálnost a obsáhlost,
- heterogenita (Doležal, 2009).

Odborný výraz projektu lze pochopit z několika stanovisek. Neboli řada cílů, jejichž provedením jsou projektové prameny transformovány na výsledky, které zadavatel

projektu předpokládá, ale také jako skupina, v níž se vyskytují konkrétní vztahy, pomocí jejichž vlivu jsou individuální činnosti zachovány v chodu a přiřazovány ohledem k vyžadovanému úspěchu (Svozilová, 2006).

Abychom sledovaného úspěchu docílili, musíme mít na paměti tyto tři dotazy:

1. Co nejvíce ohrožuje projektované milníky?
2. Co má negativní vliv na úspěch projektu?
3. Co má největší vliv na nákladovou stránku projektu? (Barker; Cole, 2009)

Všechnu naši práci a také i každý projekt ohrožuje mnoho druhů rizik. Všeobecně je možné riziko formulovat, jako možnost začátku nepravidelností reálných důsledků od těch domnělých a to jak v kladném tak i záporném ohledu (Fotr, 2003).

### **Zájmové kategorie projektu**

Každý projekt je někomu stanoven. Může jít o jednotlivce, či o celou kategorii lidí. Ve všeobecné rovině tuto kategorii jmenujeme klienty. Dostí podstatný je poměr mezi projektovým manažerem a těmito klienty, měl by být zřetelný a výslovný. Ze směru manažera projektu je velice podstatné, aby pochopil návrhu klienta. Tři hlavní charakteristiky klientů:

- mají úřední postavení v hodnocení úspěšnosti projektu v momentě, kdy je projekt dokončen,
- budou čerpat ze zisků projektu, hned jak bude vykonán,
- budou zmocněně prezentovat žádosti v okruhu projektu (Newton, 2008).

Máme možnost se shledat rovnou s několika klientskými kategoriemi. Každá kategorie má odlišné záliby, jež je třeba zaopatřit a řádně je označit. Nejobvyklejší skupiny klientů jsou: plátce, sponzor, percipient (čili ten, kdo bude čerpat ze zisků), konečný klient a uživatel (Newton, 2008).

## **Organizační podoba projektu**

Organizační kategorie se objevuje v průběhu sestavování projektu. Příčinou uspořádání je nezbytnost rozdělení činnosti a ohraničenost rozsahu vedení. Ve vedení je nutné, aby došlo k rozdělení práce z příčiny rozměru, heterogenity a účinnosti zastávání manažerské práce (Martinovičová, 2006). Shodně jako další typy vedení je projektový management stavěn na aplikování účinků vedoucích jednotlivců na řízené. Organizační soustava projektu je klima, v němž se odehrává největší počet interakcí mezi individuálními aktéry projektu, které se odehrávají za cílem:

- všechny specializované, vedoucí a průvodní projektové komunikace,
- sledování a dohled na průběh projektu,
- soulad a vedení projektových činností (Svozilová, 2006).

Během uspořádání organizační soustavy se definují realizační týmy, určují se pravomoci a zodpovědnost za provedení celého projektu, ale i jednotlivých prací (Veber, 2009). Na špičce celé soustavy je projektový manažer.

## **Projektový manažer**

Osoba, která je zařízena patřičnou kompetencí, pravomocemi a zodpovědností, oplývající příhodnými individuálními kvalitami, která zařizuje a uvádí v soulad snahu k docílení úmyslu projektu (Veber, 2009).

## **2.2. Životní etapa vedení projektů**

Pouhý projekt, který bereme jako komplet, je možné rozčlenit z časového stanoviska a dle povahy realizovaných prací na pár stádií vedení projektu, jenž společně vytváří jeho životní etapu.

Rozčlenění individuálních stádií projektu:

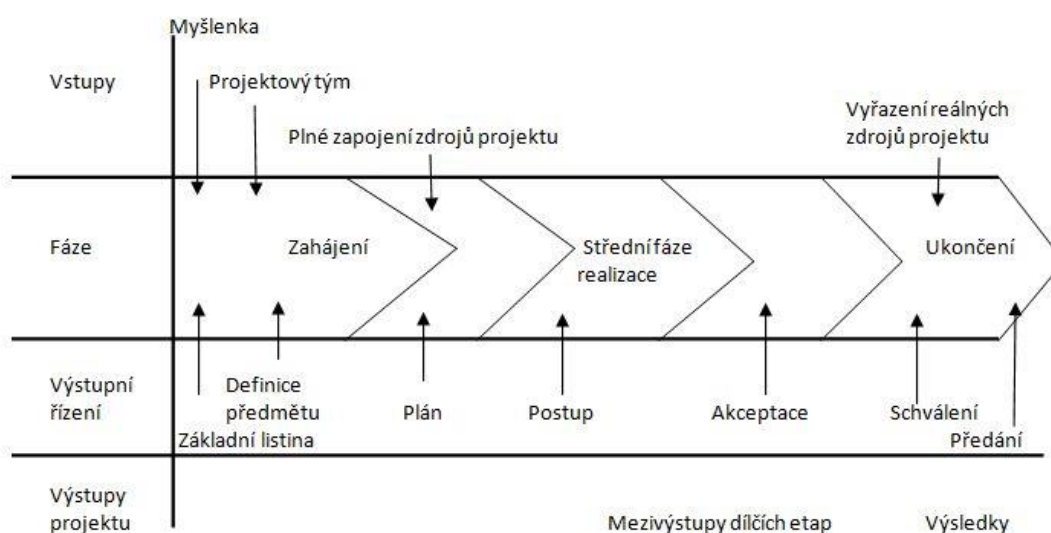
- Předprojektové stádium (předběžné, vymežující),
- projektové stádium (uskutečňující),
- poprojektové stádium (posuzující).

Tato koncepce koresponduje s racionálním rozčleněním projektu na zpracování, uskutečnění a zhodnocení. Avšak rozdělení je velmi obecné, obzvláště v projektovém stádiu, při němž prochází veškeré provedení.

Z této příčiny rozdělíme uvedené stádium do detailnějších, obecnějších, stádií:

- začátek, neboli start-up,
- projektování,
- individuální provedení (fyzický),
- dokončení, neboli close-out (Doležal, 2009).

Rozčlenění individuálních činností do racionální časové série poskytuje vylepšení situace pro revizi těchto průběhů, ulehčuje zaměření a navyšuje možnost globálního úspěchu (Svozilová, 2006). Avšak určitá životní stadia jsou obvykle adaptována rozměru, požadavkům a druhu daných projektů.



**Obrázek 1** Typické rozložení fází životního cyklu projektu

Zdroj: Svozilová, 2006

## 2.3. Předprojektové stádium

Projevuje se tím, že během toto stádia se vyvíjí samostatná idea, myšlenka obecného projektu. Je zde nutné formulovat představu a funkci. **Představa** zodpovídá dotaz: „Kam se máme v úmyslu dostat?“ Zaměřuje se na budoucnost a na samostatný, celkový, zaměření projektu. Je nutno, aby zcela klíčila z **funkce**, která opačně oznamuje „kvůli čemu existujeme“. Nalézáme v ní projektové kvality, je zaměřena na kontext projektu v nejpodrobnějším slova smyslu (Šmída, 2007). Pro jeho docílení, je dalším podstatným jednáním vymezení záměru a obecné taktiky.

Vyhotovení tohoto primárního stádia má vliv na celý postup. Pro úplný úspěch je nezbytný řádně zhotovený záměr. Co se týče taktiky, tak jde o stanovisko vyššího stupně na metodu, kterou budou docíleny představy, či záměry, ve specifické záležitosti v budoucnu. Záměrem projektu označujeme produkci odsouhlasených konečných výsledků, a to především výsledků ve vyžadovaném časovém rozsahu, určitém plánu a odsouhlasených kritérií rizika (Doležal, 2009). Techniku SMARTER a SWOT rozbor je účelné využít pro určení projektových záměrů a promyšlení taktiky.

### 2.3.1. SMARTER záměr

Využit techniku SMART je příhodné proto, aby naše záměry byly rozumné, srozumitelné a důkladné. Výraz „SMART“ představuje počáteční písmena anglických slov pro tato měřítko:

- **S** = Specific/stretching = konkrétní/náročný – musí být srozumitelný, výslovný, otevřený, zřejmý a iniciativní,
- **M** = Measurable = měřitelný – především v dotazech četnosti, hodnoty, období a financí,
- **A** = Achievable/Acceptable = dosažitelný/akceptovatelný – iniciativní a orientovaný na akci,

- **R** = Relevant/Realistic = smysluplný – jde o docílení propojení mezi úmysly jedince a projektovými cíli, jenž jsou současně skutečné a dostupné,
- **T** = Time framed = časově určený – jde o jeho docílení v předběžně vyjednané lhůtě (Armstrong, 2011).

Postup je možný rozvinout na SMARTER, jenž slouží k ještě logičtějším určení účelů a značnější specifikaci. Formulujeme si tak dvě následující produktivní měřítka:

- **E** = Expectations/Evaluate = splňující očekávání, hodnocený
- **R** = Responsibility/Reevaluate = odpovědný, průběžně hodnocený – pro docílení záměrů je nutné, aby byla akceptována zodpovědnost za individuální jednání, jenž přispívá k jejich realizaci (Fainberg, 2009).

Kromě toho je záměr udáván nároky „**trojimperativu**“, čili požadavky na realizaci, grafikon a rozpočtové výdaje. Je nutné, aby veškeré předpoklady byly měřitelné (verifikovatelné a určité) a dostupné (Rosenau, 2003). Je nutné věnovat pozornost současně jak na záměr, dobu ale i všechny zdroje.



**Obrázek 2** Trojimperativ projektu

Zdroj: SMEP, 2003, [online]

### 2.3.2. SWOT rozbor a obecný postup

Při upořádání SWOT rozboru jde o souhrnné zhodnocení účinných a neúčinných hledisek (strengths, weaknesses), šancí a výstrah (opportunities, threats). Obsahuje monitoring a vnitřního i vnějšího okolí (Kotler; Keller, 2007). Slučování eventuálních možností a výstrah společně s domnělými účinnými a neúčinnými hledisky poskytuje hodnocení čtyř odlišných příkladných stavů, jenž mají možnost stát se zaměřením pro výběr klíčové alternativy (Sedláčková; Buchta, 2006).

**Analýza SO** (strengths, opportunities) – objevujeme několik možností v okolním prostředí a současně jsme schopni poskytnout i kvantum silných hledisek, které těchto možností užijí. Jde o útočné stanovisko z postavení síly, tedy o velice potřebný stav.

**Analýza ST** (strengths, threats) – silné hlediska jsou ovládány nepřízní okolního prostředí. Tato analýza očekává maximalizaci silných hledisek a minimalizaci hrozeb. Jedná se o transformaci výstrah v možnosti, a to prostřednictvím silných hledisek. Efektem je diverzifikační analýza.

**Analýza OW** (opportunities, weaknesses) – jde o postavení, kdy získáváme četný počet možností, nicméně jsme nuceni vzdorovat značnému množství svých slabých hledisek. Provádíme maximalizaci možností za cílem zdolání slabých aspektů. Tuto analýzu nazýváme analýzou turn around.

**Analýza WT** (weaknesses, threats) – zde dochází k stavu, kdy mají převahu slabé aspekty a současně se v okolním prostředí nachází spousta nebezpečných činitelů. Zaměřuje na minimalizaci nebezpečí a na slabé aspekty, je defenzivní. (Srpková; Řehoř, 2010).

## 2.4. Počátek plánu - „Start-up“

V počátečním stádiu už je zřetelně vymezená představa, funkce a záměry plánu. Dochází k zpracování počáteční idey. Následným krokem je vybrat si na bázi předchozí strategie příhodnou analýzu, prostřednictvím které se budeme snažit dospět k záměrům a veškerým nadějím. Je nezbytné precizně projektovat dílčí etapy, metody a funkce, před samotným osobním, čili fyzickým provedením.

## 2.5. Projektování

Stádiu, projektování znázorňuje významný okamžik myšlenkové přípravy plánu, na jeho svědomitém vyhotovení je závislá skutečnost a nepřetržitost stoprocentního provedení. Výsledkem stádia projektování je precizní projekt stanovující objektivní, časový, uspořádaný a rozvrhový rozměr plánu (Veber, 2009). Z toho důvodu je možné zahájit projekt, je nezbytné porozumět soudobému stavu. Posléze je možné eventuálně zahájit projektování určitých výsledků, kterých chceme docílit (Richman, 2005).

Taktéž je podstatné vzít na vědomí fakt, že projekt není jenom časový plán. Čím četnější má rozsah, tím se zvětšuje naděje na úspěch celého plánu. Po vyhotovení veškerých jeho součástí získáváme souhrnný počáteční projekt, jenž se nazývá **baseline** (Doležal, 2009).



**Obrázek 3** Schéma plánování projektu

Zdroj: Doležal, 2009

### 2.5.1. Věcný rozměr

Podstatou stoprocentního projektu je informovanost o záměru. Dříve, než se pustíme do projektování, musíme vědět, čeho si přejeme docílit, z jakého důvodu plán ve skutečnosti provádíme. Soustavu plánu je možné pochopit jako konstruovanou charakteristiku všeho, co je potřeba k uskutečnění, aby se dosáhlo cíle. Určení věcné dimenze označuje definici veškerých aktivit nezbytných k realizaci plánu, určení uspořádání těchto aktivit a vymezení pro rozhodující aktivitu (Veber, 2009).

Mnohdy používaným postupem, jenž slouží k vytváření rámcové soustavy je takzvaný „detailní rozdělení činností“ čili **WBS (Work Breakdown Structure)**. Jde o okruh exaktně určených cílů plánu, jenž jsou stupňovitě seřazeny dle významu (Knutson; Bitz, 1991). Zásadou tohoto postupu je určení recipročního sloučení těchto cílů a aktivit. U všech aktivit se určuje záměr a rozměr, časový úsek a význam výdajů. Podstatné je pokračovat dle rozdělení těchto aktivit tak, aby se vytvořila příležitost je delegovat, monitorovat a spravovat (Svozilová, 2006).

Následuje rozložení záměru plánu na individuální výrobky a pokračuje se až na stupeň individuálních pracovních balíků, u nichž je nutné, aby byly během plánu uskutečněny (Doležal, 2009).

### **2.5.2. Časový rozsah**

Klíčí přímo z konkrétního rozsahu. Je zapotřebí stanovit určité časové úseky individuálních aktivit. Poté co se nám naskytne k dispozici tyto časová data, je možné určit souhrnný časový plán.

V praxi se využívají tyto dva pracovní postupy:

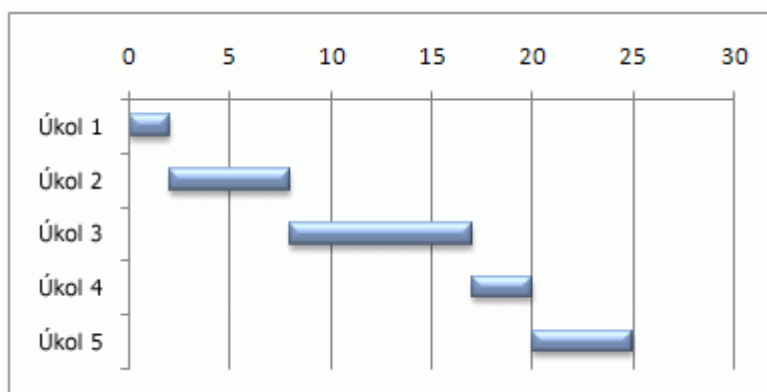
- Ganttovy (úsečkové) grafy,
- Síťový rozbor (Veber, 2009).

#### **Ganttův graf**

Ganttův, neboli mnohdy označován jako úsečkový, graf jde o znázornění individuálních aktivit a jejich poměrů v grafické podobě. Do diagramu se zapisují úsečky, eventuálně i malé obdélníky představující určitou aktivitu. Pojmenování postupů se zpravidla předkládá nad těmito úsečkami, respektive v záhlaví (vlevo). Dolní úsek grafu představuje časová osa, na níž jsou zapisovány příslušné časové úseky.

(Veber, 2009).

Do diagramu se zavádějí přesné časové úseky délky aktivit, nicméně je možné zaregistrovat i jejich časové rezervy. Ganttův graf je velice užitečný prostředek projektování, znázorňuje plán jako komplet, individuální aktivity a jejich kontinuita. Z Ganttova grafu je možné zjistit, která fáze bude potřebovat více času, bude obtížnější a přinese značné nebezpečí.



**Obrázek 4** Obecný příklad Ganttova diagramu

Zdroj: Kloppenborg, 2009

V případě že jde o obsáhlý plán, jenž je rozložen do několika hladin, je velice náročné do grafu zahrnout celou soustavu a reciproční spojitosti (Veber, 2009). Zde je účelné pro projektování použít i síťovou syntézu.

## **Sít'ová syntéza**

Důsledkem této syntézy je sít'ový diagram, který klíčí z vývoje členění aktivit a grafickým zobrazením jejich vazeb (Doležal, 2009). Na rozdíl od Ganttova grafu zohledňuje vazby aktivit, a též projevuje reakci na eventuální zvrát v čase. Mezi charakteristické sít'ové diagramy spadá postup PERT (postup zhodnocení a revize postupů) a CPM (postup kritické cesty). Zvláště tyto postupy jsou zdatný se adaptovat transformaci časových dat během plánu (Svozilová, 2006).

### **2.5.3. Organizační rozměr**

V projektování je nezbytné věnovat velkou pozornost i organizačnímu rozměru, tudíž uspořádání již uvedené organizační soustavy. Určení odpovědných celků či zaměstnanců, by se mělo uskutečnit co nejdříve, aby mohli participovat na časovém projektování a stanovení rozpočtů (Veber, 2009). Aby byly splněny normy trojimperativu plánu.

V případě že máme zřetelně vymezenou skladbu plánu, je možné na její bázi utřídit zmíněnou matici odpovědnosti. Sloučíme tak skladbu s organizačním rozměrem a rozčleníme individuální odpovědnosti za určité aktivity.

### **Matice odpovědnosti**

V praxi se poskládá matice, v níž jeden řádek koresponduje s jednou aktivitou a jeden sloupec určitému jednotlivci. Do tabulky zapisujeme to, za co určitý jedinec přímo odpovídá. Tím vznikne přesný souhrn, a též eventuální prostředek dohledu. Pro jasnější porozumění odpovědnosti za individuální aktivitu, je možné formulovat její čtyři elementární druhy:

- **R** – Responsible – zodpovědný: odpovídá za realizaci aktivit,

- **A** – Accountable/Approve – zodpovědný/schvaluje: zodpovídá za závěrečný výsledek a může eventuálně podpořit,
- **C** – Consult/Contribute – konzultuje/přispívá: konzultují se s ním individuální kroky, napomáhá vědomostmi a praxí,
- **I** – Informed – informovaný: získává podstatné data, aby je mohl aplikovat při aktivitě, či by mohl dle nutnosti rychle reagovat (Korecký; Trkovský, 2011).

S veškerou problematikou konstruování organizační soustavy z hlediska projektového manažera úzce souvisí i samotná práce s lidmi a oblast zvaná **leadership**. V tomto projektu se rodí projektový tým, který by měl pracovat na základě týmu, jeho členové by měli vzít na vědomí svoji reciproční vazbu a pochopit záměry ostatních. Záměry celého týmu by se měly docílit reciproční kooperací (Bělohlávek; Košťan; Šuleř, 2001).

V případě že neumí člověk spolupracovat s lidmi, není možné, aby se stal zdárným projektovým manažerem. Velký kus úspěchu plánu záleží na tom, jaký výkon předkládají lidé v týmu. Obrovská část role projektového managementu zahrnuje účinné uzavírání pracovních poměrů s celým spektrem lidí. Podstatné je vzít na vědomí, že projektový manažer vede lidi, ne aktivity (Barker; Cole, 2009). Humánní činitel je v projektovém řízení nezbytný a proto by manažer měl vkládat přiměřený kus svého času do tvoření, řízení a stimulace týmu.

#### **2.5.4. Rozpočtová dimenze**

Podstatným komponentem projektu je určení výdajů, jež jsou potřebné k uskutečnění. Jinak řečeno je nezbytné zhotovit rozpočet. Zhotovuje se pragmaticky dle výsledku určitého plánu.

V tomto případě věnujeme pozornost plánu neziskové instituce, jeho záměrem není dosažení výnosu, nicméně i tak je nezbytné projektovat toky zisků a nákladů tak, aby bylo zajištěno investování financí v jeho plném postupu. Takový plánovací rozpočet bude

mít formu vyčíslení úrovně zisků a nákladů v individuálních etapách. Při krátkodobém projektování finančních zisků a nákladů je nejpřijatelnější aplikovat **cashflow**, který znázorňuje reálný chod finančních prostředků. Globální finanční toky diferencujeme dle elementárních území na provozní, nákladový a kapitálový (Martinovičová, 2006). V našem případě použijeme výhradně cashflow z provozní funkce, jež nám pomůže ke zhotovení kapitálového projektu a k ohodnocení kapitálové rovnováhy plánu.

Při vypracování rozpočtu projektujeme finance, jež jsou pro plán nezbytné. Pro úspěch celého plánu je nezbytné znát, jak se vůbec rozpočet sestavuje, znát spravování výdajů a starat se o stabilitu mezi těmito náklady, pomocí času, hodnoty a potřebné funkčnosti.

Do rozpočtu se zařazuje spousta typů výdajů. Těmi nejpodstatnějšími jsou:

- Hodnoty, jež je plán povinen uhradit a které se vyskytují v plánu.
- Výdaje na obstarání vnějších pramenů – kontraktorů a poradců.
- Hodnoty, jež je třeba v plánu obstarat a které se poté stanou součástí výstupních dat.
- Výlohy vnitřních pramenů – zaměstnanců (Newton, 2008).

## **2.6. Individuální provedení**

Označuje fyzický začátek plánu. V tomto stádiu je nejpodstatnější vedení plánu a jeho sledování čili dozor. Jinak řečeno monitorování postupu provedení a jeho srovnávání s projektem. Nejdůležitějším cílem realizačního stádia je docílit stanovených záměrů. Hlavní funkci zde též představuje týmová komunikace.

### **Vedení plánu**

Středobodem pro řízení realizace je zmiňovaný, kvalitně vypracovaný, projekt. Manažer plánu zodpovídá za vedení. Podstatné je, aby zajišťoval souhru veškerých činností,

monitoroval konkrétní a časový postup, rozvoj výdajů a operativně vyřešit eventuální nesoulady. **Systémová integrace** je označením funkce vedoucích činností při provádění plánu (Veber, 2009).

### **Revize a sledování**

Revize může mít dva druhy, a to buď výslednou či probíhající. „Výsledná“, monitoruje se, zdali bylo docíleno projektovaných kvalit za jistou etapu plánu. A druhý druh zvaný probíhající je kontrola jednotlivých postupů. (Veber, 2009).

Co se týče časové revize, je možné použít Ganttův graf. Průběžně je možné monitorovat, jestli jsou individuální aktivity uskutečňovány v projektovaném časovém rozhraní. Během realizace je nezbytné revidovat, zdali plán neohrožují rizika, jež byla zhodnocena a vymezena z matice rizik. Je zapotřebí monitorovat veškeré faktory, jež by mohly označovat stav ohrožení. Dle uvedené matice je nám známo, které okruhy jsou pro daný plán nejrizikovější, a na ty bychom se měli orientovat.

Mezi nejpodstatnější součásti se řadí **sledování peněžního stavu**. Je zde nezbytné určit si metodu probíhající revize. Rozpočet je nutný monitorovat během a v individuálních stádiích. Musíme vědět, zdali se plní jistá rozpočtová disciplína, abychom se na konci plánu neocitli v nečekaných peněžních potížích. Je nutné určit úroveň finančních prostředků, s nimiž je možné pracovat, a které je možné využít, v průběhu individuálních etap, čili při určitých aktivitách. Navrhuje se určit časové mezníky, při nichž se budou srovnávat vydané výlohy s projektovanými.

Daný indikátor, který sleduje průběžné čerpání výdajů, je jejich výkyv, jde o poměr:

$$CV = PV - AC,$$

kde:

**CV** je výkyv výdajů,

*PV* jsou projektované výlohy dle rozpočtu za časové úseky,  
*AC* jsou reálně vydané výlohy za časové úseky (Svozilová, 2006).

### **Revizní dny**

Během realizace se určují takzvané revizní dny, kde se srovnávají skutečné rezultáty s projektem. Zde se vytváří operační východisko eventuálních výkyvů. Podstatné jsou zvláště pro peněžní projektování.

### **Poskytování informací, reporting**

Významnou částí revize je reporting. Manažer učiní rozhodnutí o metodě poskytování informací s průběžnými výsledky. Tato metoda respektive sdělovací projekt, je povinen určit s dostatečným předstihem. Každému musí být zřejmé, které dny slouží k poskytování informací, ale též kdo, komu a jakou metodou se bude komunikovat (Veber, 2009).

## **2.7. Závěr plánu - „Close-out“**

V tomto konečném stádiu přichází hmotné odevzdání výstupních dat a k formálnímu závěru. Závěr celého projektu. Měly by být zaručeny veškeré fyzické i nefyzické výstupní data, a dále odevzdány klientovi, a taktéž jím schváleny.

Součástí závěru jako postupu zpravidla je:

- index bodů k vyřešení,
- peněžní závěr, vyhodnocení a splnění veškerých slibů,
- odevzdání materiálů o docílených výsledcích,
- vyhotovená konečná depeše. (Doležal, 2009).

Podstatnou součástí zakončení plánu je vyhotovení konečné zprávy. Jde o spis, jež charakterizuje kompletní postup plánu. Slouží k zapisování si veškerých docílených výsledků. Konečná zpráva funguje jako kartotéka veškerých aktivit, výstupních dat a výsledků. Klíčí z ní vyhodnocení. V tom případě že se plán do budoucnosti opět uskuteční, je to začátek pro nového manažera.

## **2.8. Poprojektové stádium**

Jde o stádium vyhodnocení. Je zapotřebí rozebrat kompletní postup plánu a stanovit kladnou i negativní praxi. Účelem hodnocení je rozpoznat, co jsme činili správně a naopak. Pakliže v tomto stádiu vezmeme na vědomí své nedostatky, nedojde k jejich zopakování v budoucnosti (Doležal, 2009).

Ke zhodnocení plánu je možné využít několik postupů. Vzory mohou být například Paterova analýza, či Ishikawovy grafy. Vyhodnocení těmito postupy realizuje plánovací tým. Dle mé koncepce je především podstatné zajistit regresivní spojitost, čili **feedback**, zejména od samostatných klientů. Je možné, že tato spojitost může být obrovským ziskem a vnuknutím do budoucnosti. Vybraná verze feedbacku závisí na manažerovi a na typu plánu.

## **2.9. Management rizik**

Setkat se s rizikem může každý, a to i při obvyklé všední aktivitě. Nicméně zpočátku musíme vzít na vědomí, co je to riziko. Může být určeno dvěma elementárními metodami.

První metoda popisuje situaci, kde riziko může vzniknout jako kombinace pravděpodobnosti událostí a jejich nepříznivých důsledků. Riziko je zde pochopeno jako záporná odchýlení od předpokládaného výsledku.

Druhá metoda popisuje riziko jako kombinaci pravděpodobnosti přítomnosti hrozby (jako záporného vlivu) či okolnosti (jako kladného vlivu) a jejich dopadu na záměr. Nejsme předem zdatní s určitostí předvídat, zdali jde o riziko. Avšak z toho nevyplývá, že nejsme zdatní riziko, přinejmenším ve vymezeném rozsahu, ovlivnit. (Korecký, Trkovský, 2011).

### **2.9.1. Postoje k managementu rizik**

Veškeré níže zmíněné metody managementu rizik mají stejný základ, kterým je zhodnocení a následně analýza rizik.

#### **Zhodnocení managementu rizik na základě Smejkal a Raise**

Řízení rizik se na základě uvedených autorů Smejkal a Raise tvoří analýza následujících bodů.

#### **Vymezení hranice analýzy rizik**

Společnost by si měla potencionálně vymežit aktiva, která budou do takového analýzy rizik vstupovat a která ne. Vymezení této pomyslné čáry se může předpokládat z předpokládaných plánů managementu společnosti.

Z toho vyplývá, že se budou hodnotit pouze ta aktiva, která jsou v souladu k odpovídajícímu plánu.

Tento postup je uplatněn převážně, pokud společnost nechce vyhodnotit veškerá aktiva, ze kterých je sestavena.

#### **Vymezení aktiv**

V této části je sestaven list všech aktiv, která leží vně vymezeného prostoru analýzy.

#### **Vymezení hodnoty**

Během vymezení velikosti aktiv se vlastně určuje, jak významný defekt nám daný proces může způsobit působením určitého druhu rizika. V této škodě může být zahrnuta

pořizovací cena, profit, a další výhody, které z něj vycházejí. Při škálování případného nebezpečí je důležité vnímat, zda se jedná o aktivum jedinečné, popřípadě se jedná o snadno zastupitelné. V případě, že je hodnocené množství aktiv velmi velké, tak nastává k jejich sdružení. Toto se realizuje takovým způsobem, že sestavíme oblast aktiv příbuzných vlastností.

### **Identifikace hrozeb**

Při identifikaci hrozeb jsou vybrány takové hrozby, které mohou ohrozit alespoň jedno z aktiv firmou vytvořeného seznamu. Zde se může využít například metodiky brainstormingu.

### **Analýza hrozeb a zranitelností**

V této části by se mělo vyhodnotit citlivost aktiva (popřípadě skupiny, ve které jsou zastoupeny) vůči vymezené hrozbě. Společnost by měla vymezit úroveň nebezpečí k zmíněnému aktivu a stupeň citlivosti aktiva vzhledem k hrozbě.

### **Pravděpodobnost jevu**

Zde je potřeba vymezit jak velkou pravděpodobnost má tento jev a stanovit četnost jeho výskytu.

### **Primární prameny rizik**

Jako primární pramen rizik se mohou definovat osoby jako skupiny nebo osoby jako jednotlivci. V této oblasti je zahrnut lidský faktor. Proto jsou zde zastoupeni zaměstnanci, dodavatelé, investoři, stavebníci, projektanti apod.

Dalším velmi podstatným pramenem rizik je *příroda – někdy taky označován jako zásah vyšší moci*. Mezi prameny rizik spadá vliv na lidskou činnost, technologické procesy, apod. Tyto nebezpečí se dělí na atmosférická, tektonická a seizmická. Třetím a posledním pramenem rizik je *kombinace předešlých možností*. Do této oblasti spadá například zásah vyšší moci spolu s lidským faktorem. (Tichý, 2006)

## Rozdělení rizik

Samotná rizika můžeme dělit podle Fotra (Fotr, 1992) na základě účelu:

- *technická* (např. poruchy strojního vybavení),
- *výrobní* (např. zvýšení produkce zmetků),
- *ekonomická* (růst cen, zvyšování nákladů),
- *tržní* (špatně zvolená strategie),
- *finanční* (nevhodně zvolená finanční strategie),
- *sociálně-politická* (ochrana spotřebitelů, ochrana životního prostředí apod.). (Fotr, 1992)

Dále můžeme členit:

- *finanční a nefinanční rizika* – rozčlenění pramenů z toho, že ne všechny hrozby zapříčiňují finanční ztrátu. Převážně pak lze i nefinanční hodnotu vyjádřit v penězích,
- *statická a dynamická rizika* – druhé jmenované rizika pramení ze změn externího prostředí (politika, ekonomika, konkurence, apod.) a převážně je společnost nemá možnost ovlivnit. Na druhou stranu tomu statická rizika se objevují mimo proměny externího prostředí. Tato rizika představují buď destrukci majetku, nebo transformaci jeho vlastnictví. Můžou být do jisté míry zapříčiněna lidským nebo přírodním faktorem. Tyto rizika, se od dynamických, nikdy nemají přínos pro firmu,
- *čistá a spekulativní rizika* – tato rizika představují situaci, kdy působení rizika může nastat situace, kdy dojde ke ztrátě, nebo zisku (typickým příkladem je založení společnosti za účelem podnikání). Takováto rizika definují podobu, kdy nastává pouze ztráta.

Zmíněná rizika autoři definují jako univerzální. Následně ještě definují rizika ve společnosti, mezi které spadají výrobní, technická, ekonomická, tržní a finanční rizika.

Následující možností dělení rizik je podle Koreckého a Trkovského. Jejich publikace vychází z primárních a podpůrných prvků v převážné části společností při samotném řízení projektů. Do primárních procesů podle nich spadají finance, servis, nákup, obchod, technika a v neposlední řadě výroba. Do sekundárního procesu zakomponovali management společnosti a legislativní rámec. Následně je definována primární skupina rizik pramenící z nezbytných a podpůrných procesů ve společnosti:

- *finanční* (poskytnuté záruky za platby, dotace, finanční tok apod.),
- *garance a servis* (poskytnuté záruky, provozní náklady apod.)
- *legislativní a právní* (cla, smlouvy, všeobecné podmínky apod.),
- *manažerská* (časový digram, projektový tým, školení, loajalita k firmě, apod.),
- *nákup* (dodavatelé, subdodavatelé, atd.),
- *obchodní* (cenová strategie, trh, zákazník, apod.),
- *technická* (jakost výrobku, vývoj, balící předpis, apod.).

Pro vyjmenované body je v identifikaci rizik determinováno uplatnění rozdílných map rizik či mapy myšlenkových pochodů. (Korecký, Trkovský, 2011)

### **2.9.2. Situační zhodnocení rizik**

Zhodnocení rizik se realizuje z toho účelu, že na společnosti převážně nepůsobí jen jedno riziko ale celá řada různých kombinací rizik. Aby firma byla dostatečně informovaná a byla schopna je definovat, které možné rizika pro společnost může definovat nebezpečí, musíme vyhodnotit analýzu těchto rizik. Na vyhodnocení škály vlivu a povahy výskytu definici hrozby se používají tři hlavní skupiny technik – kvalitativní, kvantitativní a v poslední řadě jejich společná kombinace.

*Kvalitativní metody* jsou definována na principu pravděpodobné četnosti výskytu rizika a velikosti jeho vlivu na chod společnosti. Jsou definovány buď slovně (malé, střední, velké), popřípadě v blíže specifikovaném rozsahu (pomocí bodového ohodnocení nebo pravděpodobností výskytu). Již zmíněný typ techniky je snazší a efektivnější, ale na druhý pohled je velice subjektivní. Dále do oblasti kvalitativních metod můžeme zahrnout například metodu Delphi, brainstorming, apod.

*Kvantitativní metody* jsou na druhou stranu velmi podrobnější. Jsou postaveny na matematickém vyjádření. Četnosti vzniku situace i velikost vlivu v srozumitelných číslech. Nevýhodou zde tvoří vyšší potřeba na formální stránku věci a postup. V našem případě se jedná o CRAMM a další.

*Kombinované metody* pramení z měřitelných údajů pramenících z kvantitativních metod. Následně jsou definovány i z kvalitativního parametru, aby se dosáhlo významnějšího přiblížení se realitě. V běžném životě se převážně využívají spíše kvalitativní způsoby měření. Z nich pochází jednotlivé tabulky vyhodnocení *velikosti případného nebezpečí a pravděpodobnosti objevení hrozby*. (Tichý, 2006)

### **3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

#### **3.1. Historie společnosti**

Společnost Marketing Net byla založena 17. 8. 2009 vznikem společnosti s ručením omezeným. Vznik společnosti byl výsledkem dlouhodobé spolupráce tehdejších partnerů, kteří společně několik měsíců před založením podnikali. Zhruba po roce spolupráce byla společnost odkoupena nynějším majitelem a vyplacen podíl jednomu z dnes již nespolupracujících partnerů.

Oba tehdejší jednatele pracovali v oboru marketingu a informatiky již před založením společnosti Marketing Net. Jeden z jednatelů zastával technické části vedení společnosti v oblastech redakčních systémů, programování, kódování a prezentace produktu. Druhý společník byl aktivní po stránkách právního zabezpečení, formálních chodů zakázky a zajišťoval prezentační složku zakázky jako marketingové výzkumy, prezentace produktu a graficky.

Původním produktem společnosti byla tvorba webových stránek a servis v podobě jejich optimalizace a propagace. Vzhledem k velkému nárůstu klientů se tehdejší jednatele rozhodli upustit z původní koncepce realizace projektů za pomoci externích spolupracovníků, především student zejména díky nepružnosti dodávání a finalizaci zakázek - časté časové prodlevy a nekonzistence zpracování na větších projektech. Díky tomuto rozhodnutí byla koncepce upravena a zahájen nábor prvních klíčových zaměstnanců společnosti na pozici programátora hlavního, pomocného a projektový manažer. Toto rozhodnutí firmě pomohlo ve vylepšení kvality zpracování zakázek, dodržení termínů a pomohlo společnosti začít realizovat složitější projekty nejen s vnitrofiremní spoluprací.

Na základě ukotvení základních postupů v řízení zakázek mohla firma rozšiřovat portfolio svých činností a začala se rozrůstat nejen ohledně lidských zdrojů, ale především ve svých službách v oboru internetového a vůbec celého digitálního marketingu.

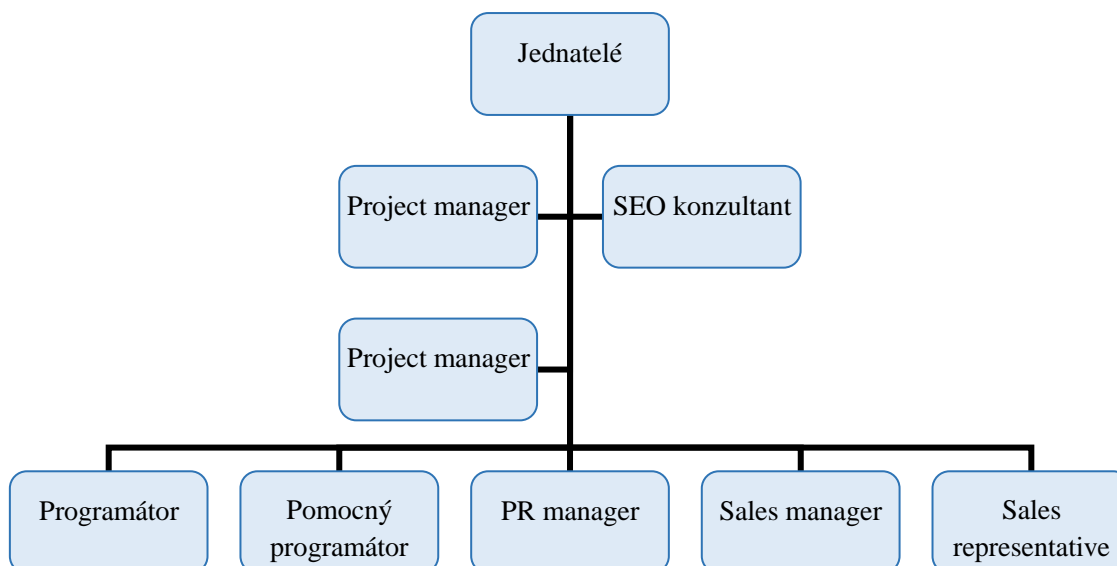
V dnešní době firma zajišťuje pro své klienty množství služeb od tvorby internetových projektů velkých rozměrů, přes optimalizace pro vyhledavače, grafické služby, sociální média marketing. Mezi největší priority společnosti patří její digitální činnost v oblasti internetového marketingu. Společnost Marketing Net se stala v roce 2012 oficiálním partnerem společnosti Google a v roce 2014 marketingovým partnerem společnosti Facebook, čímž se jako první společnost ve střední a východní Evropě (CEE) zařadila mezi 50 partnerských společností facebooku a je schopna poskytovat všem svým klientům nadstandardní služby těchto společností.

Společnost Marketing Net uvedla v posledních dobách projekty velkého mediálního ražení a ve spolupráci s největšími českými mediálními domy představila například vlastní video portál zastupovaný televizní společností FTV Prima, informační mediální portál s výhradním zastoupením mediálních agentur a projekt Net - celosvětovou reklamní platformu používanou v 15 zemích světa a z něj nedávno vzniklou společnost Net a.s. s pobočkami v České Republice, Polsku, Spojených arabských emirátech a Brazílii.

### **3.2. Profil společnosti**

Společnost Marketing Net je v současné době rychle rostoucí společností, jejíž meziroční nárůst počtu zaměstnanců je zhruba 25%. Díky unikátní historii a technologické vyspělosti společnosti spolupracuje s většinou českých mediálních společností jako FTV Prima, Lagardère, Huber Burda Media, Sanoma a zabezpečuje online služby pro společnosti v 15 zemích světa, např. Zoot, Bfashion, Badoo, Rocket Internet, Allegro, Slevomat, Tesco, Česká Spořitelna, Mall.cz, Invia apod.

Na grafu níže je znázorněna struktura vedení společnosti. Z grafu je patrné, že struktura je lineární a do značné míry vertikální. Tato skutečnost napomáhá snadnému rozhodování během vývoje nových projektů, kdy jednotlivá rozhodnutí dělá projektový manažer a ze své pravomoci je dále deleguje na vedoucí jednotlivých středisek.



**Obrázek 5** Struktura společnosti

Zdroj: Informační systém společnosti

Pro tyto klienty společnost Marketing Net nabízí nejrůznější služby především v oblasti online vývoje a marketingu klasického a online.

### **Internetový marketing:**

- Tvorba, grafické návrhy, jazykové mutace a iniciální SEO optimalizace internetových prezentací.
- SEO optimalizace hotových internetových prezentací.
- Outsourcing PPC kampaní.
- Tvorba krátkodobých a dlouhodobých marketingových strategií pro internetové projekty.
- Direct mailing kampaně.
- Tvorba Brandových stránek, mikro stránek a jejich sítí.
- Sociál media marketing.
- Poradenství.

### **Klasický marketing:**

- Tvorba Corporate Identity.
- Tvorba POS materiálů.
- Brand marketing (*Branding*).
- Marketingové výzkumy.
- Organizace školení (marketing, internetový marketing).
- Poradenství.

Právní formou společnosti je společnost s ručením omezeným. Další činnosti, ale také v rámci společnosti zprostředkovávají jednatele jako fyzické osoby:

- Vydávání knih, periodických publikací a ostatní vydavatelské činnosti.
- Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení.
- Pořizování zvukových nahrávek a hudební vydavatelské činnosti.
- Činnosti v oblasti informačních technologií.
- Účetnické a auditorské činnosti.
- Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství.
- Reklamní činnosti.
- Fotografické činnosti.
- Překladatelské a tlumočnické činnosti.
- Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost.
- Ostatní vzdělávání.

### **3.3. Analýza vnitřních faktorů 7S**

#### **Strategie**

Strategií společnosti je, poskytnou balíček komplexních služeb. Rozsah těchto služeb by se dal přirovnat k stavění domu na klíč. Kdy zákazník dostane vše na míru s minimem starostí. Podle ředitele společnosti je velkou chybou se soustředit jenom inovace, které

mnohdy neplní účel, daleko důležitější a zábavnější je věci propojovat a spojovat, tak aby zákazník využil maximální potenciál, které mu dané věc může přinést.

### **Organizační struktura**

Organizační struktura společnosti je jednoduchá, v čele společnosti stojí ředitel, kterému se přímo zodpovídají vedoucí jednotlivých středisek. Vzhledem k stále rostoucím požadavkům na moderní způsob řízení, kdy jednotlivé projekty vyžadují několika měsíční vývojovou fázi, se přistoupilo k projektovému řízení, kdy si jednotlivý projektový manažeři vybírají svůj tým z jednotlivých středisek a kdy každý vedoucí musí souhlasit s tím, aby jeho podřízený v rámci projektu nesl zodpovědnost za jemu přiřazené úkoly.

### **Systém**

Systém toku informací v organizaci je relativně jednoduchý. Komunikace v organizaci je prováděna pomocí běžných komunikačních prostředků. Systém komunikace a práce se řídí západním přístupem organizace práce. Zaměstnanci mají přístup k internetu pro soukromé účely. Je zde možnost lehkého občerstvení na pracovišti, motivační hodnocení přesčasů a bonusová ohodnocení závislá na úspěchu celé společnosti. Tyto prvky přispívají k tomu, aby systém práce byl efektivní a zaměstnanci dodržovali jeho pravidla.

### **Styl řízení**

Společnost využívá demografický způsob řízení. Všichni zaměstnanci dostávají odpovídající množství času a prostoru na realizaci, tak aby využili svoje schopnosti. Podstatou tohoto přístupu je, aby zaměstnanec plnil své úkoly způsobem, jaký si sám určí v časovém rámci, který je stanoven projektovým manažerem nebo zákazníkem. V mnoha ohledech se tento způsob osvědčil a personál plní své úkoly mnohem efektivněji.

## **Spolupracovníci**

Při výběru zaměstnanců a tvorbě pracovního týmu hraje hlavní roli přístup k práci a týmový duch. V mnoha případech je důležitější ochota se učit novým věcem nebo zlepšovat stávající než dosažené schopnosti. Další důležitý předpoklad, na který se klade důraz, ve společnosti je flexibilita. Kdy zodpovědní pracovníci jsou vždy dostupní a to buď na telefonu, nebo na e-mailu. V každém případě musí být koordinace těchto procesů vedena příslušnou osobou.

## **Schopnosti**

Převážná část zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. S novými projekty se dostává zaměstnancům nových zkušeností. V případě potřeby dostávají zaměstnanci školení, které jim napomáhá k dosažení větší efektivity práce. Firma dále nabízí možnost osobního rozvoje. Pokud zaměstnanec projeví zájem se dále vzdělávat a pracovat na sobě má možnost využít kurzy a školení, které společnost a především oborové okolí nabízí.

## **Sdílené hodnoty**

Každý ze zaměstnanců sdílí hodnoty, které společnost vyznává. Nejedná se jenom o tvorbu zisku. Jde o stálé držení technologického náskoku, svobody v rozhodování a použití právě technologií, účastnění se dobrovolných akcí, poukázání na globální problémy. Spolupráce na takovýchto projektech zvyšuje vzájemnou důvěru a zlepšuje komunikaci v týmu.

### **3.4. SLEPT analýza**

#### **Sociální faktory**

V současné době jsou sociální aspekty jedním z nejdůležitějších faktorů, které mají vliv na celý projekt. Díky rostoucí konektivitě koncových uživatelů, kdy v dnešní době využívá mobilní internet každý chytrý telefon, je důležité, aby rozhraní bylo intuitivní a poskytlo uživateli dostatečné množství informací.

#### **Legislativní faktory**

Tyto faktory nejsou v aktuálních podmínkách nijak restriktivní. Současná legislativa pouze vytváří prostředí a vymezuje podmínky, za jakých okolností mohou jednotlivé společnosti na tomto trhu fungovat. Důležité je, aby použité informace nebyly klamavé a v rozporu s dobrými mravy. Jinak celkové prostředí je spíše liberální.

#### **Ekonomické faktory**

V případě ekonomických faktorů se s jistotou může konstatovat, že toto odvětví ještě nedosáhlo svého vrcholu, je to zapříčiněno díky novým investicím a neustále se měnícím trendům v tomto odvětví. Typickým příkladem vývoj marketingových aplikací, které v prohlížeči nabízejí jednotlivé produkty, dříve reklama cílila na jednoho konkrétního uživatele, v dnešní době cílí na jeho partnerku nebo rodinu. V praxi to vypadá tak, že pokud si zákazník objedná nějaký výrobek, automaticky se začne nabízet jeho doplňující komplementy.

#### **Politické faktory**

Politické faktory nepředstavují v tuto chvíli žádné významné riziko, které by v bezprostřední blízkosti ovlivnilo investice nebo záměr společnosti. V případě mezinárodních investic je vždy důležité zohlednit, ze kterého státu přišla objednávka a zohlednit v projektu tamní podmínky.

## **Technologické faktory**

Technologické aspekty hned po sociálních faktorech jsou jedním z nejdůležitějších částí této analýzy. Každá společnost musí investovat nemalé finanční prostředky do licencí jednotlivých programů a vývoje vlastních zlepšovacích řešení. V této oblasti je důležité, aby se společnost více soustředila na duševní znalosti svých zaměstnanců a dovolila jim se rozvíjet v rámci oblasti jejich činnosti.

### **3.5. Porterova analýza pěti sil**

#### **Riziko vstupu potenciálních konkurentů**

Tento daný sektor je velmi složitý pro stanovení, do jaké míry je snadné, aby konkurenti vstoupili na trh a stali se přímými konkurenty. V tomto segmentu může podnikat v podstatě každý, kdo má internetové připojení a může v dostatečné rychlosti reagovat na zakázky svých zákazníků. Proto se zde jeví jako nejučinnější znalosti a dovednosti společnosti se v daném segmentu prosadit. Do jisté míry je i rozhodující, jak jednotlivé firmy dokáží pružně reagovat na měnící se požadavky svých zákazníků a to v řádech několika hodin.

#### **Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

Rivalita v tomto segmentu stojí na třech pilířích (cena, rychlost a kvalita vykonané práce). Noví zákazníci jsou mnohdy získávání prostřednictvím dumpingových cen, zato stávající zákazníci jsou motivováni kvalitou odvedené práce a rychlostí s jakou jsou jednotlivé zakázky řešeny. Za poslední dekádu, se ale objevilo několik trendů, které stojí za zmínku. Jedním z takovýchto trendů je vliv makroprostředí na zvolenou strategii, kterou volí zákazníci. V případě hospodářského růstu, se klienti rozhodují na základě referencí nebo kvality odvedené práce a v případě hospodářské recese hraje důležitou zásadní roli cena, za jakou se produkty zákazníkům nabízí.

### **Smluvní síla odběratelů**

Společnost se vyznačuje tím, že je zákaznický orientovaná. V praxi tento termín znamená, že významnou roli hrají požadavky zákazníka. Společnost byla založena během hospodářské krize. Jinými slovy se dá říct, že byla založena v nejnevhodnější. Z těchto zkušeností vyplývá i zkušenost, že i ten nejmenší zákazník by měl dostat odpovídající servis a kvalitu, která se standartní pro všechny zákazníky napříč jejím spektrem společnosti.

### **Smluvní síla dodavatelů**

Smluvní síla dodavatelů nehraje zdaleka, tak významnou roli, jak je tomu u výrobních společností. Jedinou významnou roli, jsou kooperující společnosti, které pomáhají v případě nadbytku zakázat efektivně rozdělit mezi smluvní dodavatele. V současné době společnost nevyužívá outsoursingu, do takové míry, aby hrál významnou roli v jejím podnikání.

### **Hrozba substitučních výrobků**

Společnost působí na jednom z nejrychleji se vyvíjecím trhu. Nové aplikace a nástroje neustále hledají způsob, jak přitáhnout nové a nové zakazy. Proto se může konstatovat, že každý projekt je svým způsobem jiný a hledá nové cesty, jak plně uspokojit zákazníkovi potřeby. Velkou roli zde hrají inovace a investování do vzdělání pracovníků, díky kterým společnost může růst. Substituty, které mohou nabízený sortiment nahradit, není mnoho, vždy je potřeba se dívat na komplexnost nabízených služeb, kterou společnost nabízí.

## **3.6. SWOT analýza**

SWOT analýza v této práci ukazuje, jak si společnost stojí, jaké jsou případné hrozby anebo její nedostatky. Úkolem této analýzy není, poskytnou komplexní pohled na společnost, ale dát čtenáři této práce základní instrukce, jaká je vnitřní situace

ve společnosti. K jejímu sestavení pomohli velkou měrou zaměstnanci společnosti, kteří během řízeného rozhovoru poskytli informace a názory na jednotlivé otázky které spadají do čtyř kvadrantů.

**Tabulka 1** SWOT analýza – slabé a silné stránky

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Silní a stabilní zákazníci</i></li> <li>• <i>Zkušenosti z mezinárodního prostředí.</i></li> <li>• <i>Velké množství odborníků v dané oblasti.</i></li> <li>• <i>Renomé firmy.</i></li> <li>• <i>Rozsáhlá škála nabízených a podpůrných služeb.</i></li> <li>• <i>Systém komunikace se zákazníkem a zpětné vyhodnocení projektu.</i></li> <li>• <i>Vytváření projektů na míru a zkušenost s projektovým řízením.</i></li> <li>• <i>Dostupnost jak k zákazníkům, tak potenciálním novým zaměstnancům z řad studentů</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Velká fluktuace zaměstnanců.</i></li> <li>• <i>Projektoví manažeři pracují na projektech, které spolu nesouvisí.</i></li> <li>• <i>Časová náročnost jednotlivých projektů a tím spojené nároky na flexibilitu pracovníků.</i></li> <li>• <i>Řízení priorit v operativním řízení projektu.</i></li> </ul>

Zdroj: Vlastní analýza

V případě makro prostředí se jedná o prvky, na které společnost nemá přímý vliv, společnost může být zasáhnuta konjunkturou nebo hospodářskou recesí. Díky globalizaci a snižování obchodních překážek je mnohem snazší najít zákazníky nebo obchodní partnery ze zahraničí, na druhou stranu je zde velké nebezpečí vlivu asymetrických šoků, jakého jsme byli svědkem v poslední době, kdy Ukrajinu poskytla hospodářská recese z důvodu války a celá situace zpřetrhala obchodní vazby.

**Tabulka 2** SWOT analýza – příležitosti a hrozby

<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Hledání nových partnerů.</i></li><li>• <i>Rozvíjení stávajících vztahů se silnými zákazníky</i></li><li>• <i>Rozšíření palety nabízených služeb.</i></li><li>• <i>Stále rostoucí odvětví.</i></li><li>• <i>Hledání nových talentů prostřednictvím projektů na univerzitách.</i></li><li>• <i>Zvýšení podvědomí u zákazníků prostřednictvím pořádání konferencí, příspěvků a workshopů.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Neustále měnící se trendy v marketingu, na které nebude firma schopna v čas reagovat.</i></li><li>• <i>Přesměrování pozornosti velkých zákazníků na levnější služby ze zahraničí (Maďarsko, Ukrajina, Polsko).</i></li><li>• <i>Nestálá politická situace v Rusku a Ukrajině, která ovlivňuje realizaci projektů v těchto zemích.</i></li></ul>

Zdroj: Vlastní analýza

## 4. Představení projektu

**Název projektu:** Vývoj reklamní platformy Net

**Počet pracovníků:** 24

**Očekávaný výsledek projektu:**

Nominace do projektu Facebook marketing partners v kategorii Advertisement. Pokud by se nám podařilo toto prestižní ocenění získat, byli bychom jednou z 50 společností z celého světa a zároveň jedinou společností ve střední a východní Evropě.

**Finanční náročnost:** 2 179 710, 21 Kč

**Časová náročnost:** 1. 1. 2014 - 31. 7. 2014 - 6 měsíců

### 4.1. Popis projektu

Návrh projektu vzešel z myšlenky využít sociální síť facebook jako médium pro výkonnostní marketing. Doposud byl Facebook chápán a využíván jen pro brandové kampaně. Tento projekt měl tedy znamenat značný průlom ve využívání této sociální sítě pro podporu online prodeje. Stáli jsme tedy před nelehkým úkolem, jak zefektivnit reklamní kampaně a optimalizovat je k co nejlepším výkonům.

Jako měřítko výkonu jsme určili CostofSales (COS) a Return on Investments (ROI). Model statistik poskytovaný Facebookem byl však pro naše klienty nevyhovující, protože

tyto statistiky nezohledňují Last Touch konverze (poslední krok v rozhodovacím procesu zákazníka). Facebook bere za relevantní i asistované konverze, tedy i průběžné kroky v rozhodovacím procesu zákazníka.

Dané údaje jsou však pro naše klienty irelevantní, jelikož na jejich základě nedokážou vyhodnotit efektivitu facebookové kampaně. Relevantní statistiky jsou dostupné v nástroji Google Analytics, který měří výkon internetových obchodů na atribučních modelech, mezi které patří i model Last Touch.

Manuální dohledávání při velkém objemu reklam je jak časově, tak i organizačně velmi náročné. Proto jsme hledali způsob, jak celý proces zefektivnit. Řešením se ukázalo být propojení statistik z Facebooku a z Google Analytics do jedné platformy, kterou jsme nazvali Net. Propojení statistik je provedeno na základě automatického značkování jednotlivých reklam pomocí UTM parametrů. UTM parametr spáruje výkonnostní statistiky z Google Analytics s utracenou částkou jednotlivých reklam. Na základě těchto dat je platforma schopna optimalizovat výkon kampaně.

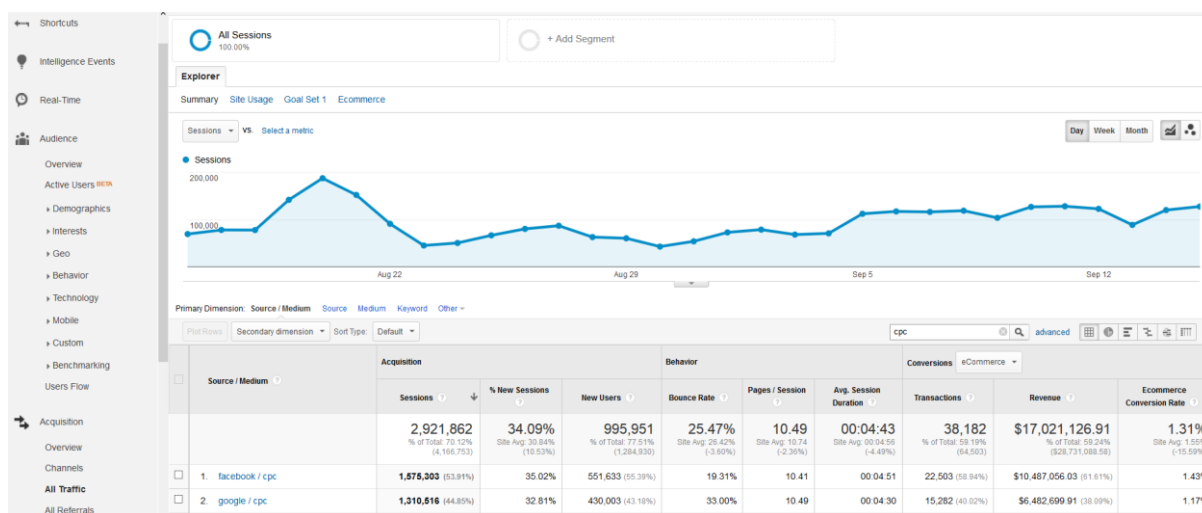
Pro zefektivnění práce reklamních specialistů jsme se rozhodli zavést možnost tvorby reklam z XML feedu, který obsahuje veškeré produkty e-shopu včetně jejich názvů, popisů, cen a obrázků. XML feed lze po napojení do platformy Net využít k prediktivnímu remarketingu.

Prediktivní remarketing je výsledek spojení údajů z Facebooku, Google Analytics a XML feedu. Na základě daného spojení je Net schopen vyhodnotit a doporučit nejvhodnější produkty e-shopu k inzerci. Platformu jsme po dohodě s některými našimi klienty otestovali na jejich kampaních.

Cíleně jsme volili takové klienty, jejichž e-shopy disponují velkou produktovou základnou, abychom mohli využít sílu spojení XML feedu s prediktivním remarketingem.

Po vyhodnocení tohoto testování jsme zjistili, že kampaně spravované naší platformou Net dosáhly mnohem lepších výsledků nežli kampaně vedené v Google Adwords, který byl do té doby považován za nejvýkonnější médium pro vedení výkonnostních kampaní, viz níže uvedený obrázek.

Na základě vynikajícího výsledku dané kampaně nás oslovili další klienti s žádostí o připojení na platformu Net. Díky možnostem, které platforma nabízí, naši obchodní partneři zefektivnili správu reklamních kampaní na Facebooku.



**Obrázek 6** Vzorový obrázek platformy

Zdroj: Společnost Marketing Net

Díky tomu se výrazně zvýšila utracená měsíční částka za reklamní kampaně na Facebooku v našem regionu. Tento významný úspěch vedl k nominaci do Facebook marketing partner programu. Dosáhli jsme tedy stanoveného cíle.

## **Cíl projektu**

Hlavním cílem projektu pro rok 2014 je produkt připravit pro užší veřejné užívání, čili tzv. veřejné uživatelské testování. Prerekvizitou tohoto cíle je výkonová optimalizace datově nejnáročnějších částí systému, čili částí, ve kterých je velká náročnost na aktualizaci dat. Z návrhu vyplývají jednoznačné části stahování statistik a zpracovávání produktových feedů. Zároveň se jedná taky o první dvě služby, které jsou v dalších fázích naplánované na oddělení od hlavního jádra systému a tím z pohledu aplikace znezávislení. Tyto optimalizace jsou tedy dílčími cíly první fáze.

Výkonová optimalizace je přímo závislá na potřebách klientů a jejich vlastních možnostech. Přímou úměrou je myšlena velikost klienta, počet produktů, které se rozhoduje na facebooku nabízet a jeho rozpočty. Z rozpočtů pak lze odhadnout, do jaké míry musí být pro klienta sestavovány statistiky a stahována data z facebooku. Abychom mohli tedy cíl změřit, je nutné mít výhled klientů s dostatečnou rezervou, aby nedošlo ko pozastavení odboardingu klientů právě z důvodů výkonové nepřipravenosti.

Dlouhodobým cílem a tedy i cílem pro další období (rok 2015) je platformu rozložit z monolitního systému na části, které jsou specifické účelem, který plní pro celý systém. Návrh na oddělení je nutné provést individuálně pro každou službu zvlášť a to co nejlíže době realizace. Z dnešního pohledu by bylo velmi nepravděpodobné, že by návrh byl natolik přesný i pro budoucí realizaci a to zejména díky neustále se měnícím nárokům ze strany klientů i technologickým možnostem facebooku. Tyto dva aspekty dokážou návrh a plán změnit natolik, že by se mohlo předčasné navrhování později ukázat z větší části jako ztráta času.

Příčina tohoto cíle je ale jasná - jde o výkonovou optimalizaci, diverzifikaci rizika z pohledu, že by slabší části systému neměly ovlivňovat systém jako celek, ale pouze své neuzší okolí a samozřejmě jako distribuovaný vývoj, na kterém se díky jeho specifčnosti mohou podílet dedikované vývojářské týmy.

Obchodní cíle jsou pak přímo závislé na vývoji, nicméně se svými vlastními výhledy. ty jsou tedy především v efektivním působení a rozvíjení na momentálně plánovaných trzích. Firma má na rok 2014 v plánu se nejaktivněji snažit na území střední a východní Evropy (CEE) a v této oblasti jednak onboardovat klienty doporučené přímo

facebookem a taky aktivně oslovovat klienty pomocí vlastního obchodního týmu. Cílem pro oblast CEE je dosáhnout alespoň hranice 500 tis EUR ad spendu procházejícího platformou.

Dílčím cílem obchodního týmu je se v druhé polovině začít tzv. prospecting v oblastech Spojených arabských Emirátů (a celá MENA) a Brazílie. Oblast MENA je známa svojí velkou vyspělostí v oblastech digitálního marketingu a Brazílie je trh s druhou největší penetrací facebooku na světě. V dlouhodobém plánu na rok 2015 je začít tyto trhy aktivně obchodovat a začít prodávat platformu i tam.

### **Metodika kontroly a hodnocení postupu v řešení projektu**

Jakékoliv změny provedené na platformě jsou nejdříve otestovány na vývojové větvi, teprve až po otestování provedených změn a nově vytvořených funkcí, je nová verze platformy nahrána na veřejnou větev (tzv. produkce), kde ji využívají členové PPC týmu. Členové PPC týmu mají povinnost schraňovat poznatky z využívání platformy a poskytovat pravidelný feedback založený na reálné práci s platformou.

Testování provádí také specializovaní členové testovacího týmu, kteří mají na starosti důkladně projít všemi možnými scénáři a otestovat chování platformy. Dále pak zpracovávají feedbacky a simulují situace, při kterých nahlásili členové PPC týmu nějaké nepřesné chování platformy.

Jakákoliv nesrovnalost se zamýšlenou funkcionalitou, nebo uživatelskou přívětivostí je po prověření testovacím týmem nahlášena do systému pro správu úkolů a chyb. Každý úkol je přiřazen vývojáři, dle povahy úkolu (například frontend, backend). Hotové změny jsou opět nejdříve nasazeny na vývojovou větev před nasazením na produkci.

Plnění cílů projektu podléhá jednak interní kontrole, kterou zajišťuje Ing. Jan Novák, dále projekt podléhá hodnocení externího subjektu společnosti Facebook Ireland Ltd. HanoverReach, 5-7 HanoverQuay, Dublin 2 Ireland. Registrováno v Irsku u Úřadu pro registraci společností (CompaniesRegistration Office) pod číslem 462932.

## **4.2. Dekompozice průběhu projektu**

Logický rámec projektu představuje časový úsek, po kterou je projekt řešen až po předání do série nebo v závěrečné fázi zákazníkovi.

### **Průběh projektu**

Vzhledem k vnitřnímu nařízení firmy, je zakázáno veřejně prezentovat jakýkoliv Ganttův diagram. Protože diagram obsahuje podrobný postup, který je součástí know-how. Se průběh projektu znázorněn do jednoduchého časového rámce.

#### **1/2014 Pokračování vývoje z roku 2013.**

#### **2/2014 – Implementace propojení se službou Google Analytics.**

1. 1. Nastudování API a podmínek Google Analytics (týden).
2. 2. Implementace stahování dat z GA (dva týdny).
3. 3. Testování výkonnosti (týden).
4. 4. Zavedení technologie do současného systému a testování.

#### **3/2014 - Vývoj technologie predictive remarketing.**

1. Nastudování prediktivních funkcí (týden).
2. Výkonová optimalizace (týden).
3. Implementace do stávajícího systému (dva týdny).

#### **4/2014 - Redesign a refactoring aplikace.**

1. Návrh nového designu (týden).

2. Návrh redaktorování oblastí a implementace (týden).
3. Redesign (týden).
4. Testování a nasazení nové verze (týden).

#### **5/2014 - Rozdělení aplikace na dílčí systémy**

5. Návrh rozdělení.
6. Prozkoumání systému a popis dílčích součástí.
7. Oddělení prvních částí.

#### **6/2014 - Ukončení a vyhodnocení vývoje.**

#### **Řešitelský tým**

V níže uvedené tabulce je vyčerpávajícím způsobem znázorněn počet veškerých pracovníků, kteří se na projektu participují s popisem funkce, jakou roli v projektu zastávají.

**Tabulka 3** Řešitelský tým projektu

<b>Jméno</b>	<b>Pracovní zkratka</b>	<b>Zařazení</b>	<b>Podíl plnění úkolů</b>
<b>Jan Malák</b>	BEM	Search Engine Developer	100%
<b>Tomáš Švihák Ing.</b>	BET	Python developer	100%
<b>Čermáková Dana</b>	CED	Facebook manažer	100%
<b>Jurášková Jitka</b>	JUJ	Editor	100%
<b>Radek Malý Bc.</b>	KOR	Programátor	100%
<b>Bartáková Kateřina Mgr.</b>	KOV	Content manažer	100%
<b>Petr Svozil</b>	KOT	Projektový manažer	100%
<b>Marie Manková</b>	MUL	Manažer obchodu	100%
<b>Robert Graffe</b>	PAT	Network administrator	100%
<b>Milan Obdržálek</b>	PAO	Programátor	100%
<b>Ivana Bíšová Bc.</b>	PUH	Asistentka SEM	100%
<b>Martin Straka Ing.</b>	PUO	Programátor	100%
<b>Robert Svačina Bc.</b>	PUT	Kodér	100%
<b>Klára Navrátilová</b>	RYI	SEO consultant	100%
<b>Tereza Skořková Bc.</b>	SAT	Jazykový korektor	100%
<b>Veronika Slezáková</b>	SLV	Facebook marketing specialista	100%

<b>Kateřina Šklíbová</b>	SOV	Facebook manažer	100%
<b>Markéta Stávková</b>	STK	Project operationmanager	100%
<b>Bedřich Pavluš Ing.</b>	SAD	Programátor	100%
<b>Tomáš Marný</b>	SAP	Projekt manažer	100%
<b>Krutá Jitka</b>	TUM	PPC manažer	100%
<b>Velký Jiří</b>	VAJ	Facebook manažer	100%
<b>Martin Martin</b>	VAS	Linux administrátor	100%
<b>Vít Zahradník</b>	ZAR	Správce sítě	100%

Zdroj: Společnost Marketing Net

Vzhledem k rozsáhlosti projektu jsou jednotliví pracovníci zařazeni do sedmi kategorií, tak, aby byla jednotliví pracovníci, zastoupeni, po celou dobu projektu a nedocházelo k hluchým místům, kdy se bude čekat na jednotlivé členy týmu a celý projekt se tak zbytečně prodlužoval.

**Projektový management** – zodpovědnost za vedení týmu, komunikace a jednání se support týmem, vedení a kontrola administrace projektu, monitorovací a vyhodnocovací dokumenty a vytváření závěrečné zprávy, revize dosažených cílů a činností v projektu, konečné vyhodnocení projektu z hlediska času a nákladů, prezentace projektu zákazníkovi, komunikace se zákazníkem, a jednotlivými útvary,

**Project Support** – usměrňování podpůrných činností uvnitř projektu, vyhotovení podpůrných podkladů pro projektového manažera, příprava seminářů a průběžných jednání o vývoji projektu, poskytování informací o průběhu projektu, zajištění komunikace a servis s participující miniinstitucemi,

**Finanční Management** – řízení a zodpovědnost za finanční rámec projektu, poskytování odborného poradenství v oblasti finančního řízení, zodpovědnost za finanční stránku projektu, kontrola nákladů a poskytování průběžné zprávy projektovému manažerovi o finančních ukazatelích projektu,

**IT Support** – vedení software podpory, zodpovědnost za oddělení informační techniky, vyhodnocování výstupu a dosažené kvality,

**IT Development** – příprava podkladů a návrhů pro informační oddělení, které tyto podněty přetváří v hotové aplikace,

**Administration** – administrativní řízení projektu, zpracování dokumentů a zpráv, evidence průběžných zpráv a jejich archivace,

**Public Communication** – zodpovědnost za způsob návrhu propagace projektu zákazníkovi a koncovým uživatelům.

**Tabulka 4** Zařazení pracovníků projektu do kategorií

	Projektový Management	Project Support	Finanční Management	IT Support	IT Development	Administration	Public Relation
First line Manager	SOV	STK	SAT	PAT	JUJ	PAO	PUT
Second line Manager	KOT	MUL	BEM	BET	SAT	KOV	RYI
Realisation team	SAT	SLV	SOV	STK	SAD	SAP	TUM
Administrativní činnost	VAJ	VAS	ZAR	VAS	VAS	VAS	PUT

Zdroj: Společnost Marketing Net

Na tabulce níže je uveden rozpočet projektu s celkovou hladinou předpokládaných celkových výdajů i za jednotlivé roky, jak mzdové tak také ostatní náklady.

**Tabulka 5** Předpokládaný rozpočet projektu

<b>Mzdové náklady 2014</b>	
<b>Leden</b>	378 455,72
<b>Únor</b>	357 340,62
<b>Březen</b>	355 998,98
<b>Duben</b>	347 511,78
<b>Květen</b>	350 834,42
<b>Červen</b>	363 690,79
<b>Suma</b>	<b>2 153 832,31</b>

Zdroj: Společnost Marketing Net

**Tabulka 6** Majetek

Majetek						
Datum	Zdroj	Číslo	Text	Částka	Firma	Středisko
10. 11. 2014	Přijaté faktury	141100838	DDR3/3L 1600 MHz Memory module	1 506,00 Kč	eD system Czech, a.s.	Net
9. 10. 2014	Přijaté faktury	141100724	DrHMLenovoThinKPad S440 matný multitouch	24 371,90 Kč	M Computers s.r.o.	Net

Zdroj: Společnost Marketing Net

### 4.3. ANALÝZA RIZIK PROJEKTU

V případě vývoje reklamní platformy Net není doposud vyhotoven detailní plán řízení rizik, jediným dokumentem je projektová dokumentace, která byla vytvořena za účelem evidence projektu od prvotní fáze až po ukončení projektu. Úkolem této práce je na základě podrobné analýzy a syntézy plánů tohoto projektu přistoupit k přiblížení možných skrytých rizik, která do značné míry mohou ovlivnit úspěšné dosažení cílů projektu v odpovídajícím časovém rámci a v neposlední řadě dodržení předem stanoveného rozpočtu. V této práci bude výčet rizik uvažován v rovině možných ztrát, ne však příležitostí. Po následném vymezení těchto rizik budou tato rizika vyhodnocena z pohledu možnosti výskytu a velikosti případných ztrát, z toho důvodu bude možno tyto

rizika rozdělit na běžná, významná a v poslední řadě kritická. Na základě stupně významnosti doporučit takové opatření, které sníží výskyt toho rizika. Pro analýzu bude použita metod RIPRAN (*RIskPRojectANalysis*), kterou poprvé použil Bronislav Lacko. Tato metoda byla jako první využita pro analýzu projektových rizik.

#### **4.3.1. Identifikace rizik**

Prvotním krokem pro charakterizování rizik je zhodnocení samotného projektu a jeho dokumentace a rámcových plánů, které dokážou indikovat velkou část hrozeb. Během přípravy projektu byla definována podstatná nebezpečí (jako běžná součást dokumentace k projektu), jedná se o:

- odchod některých zaměstnanců realizačního týmu,
- překročení časového rámce projektu,
- nedodržení předem stanovených výstupů nebo cílů,
- nedostatečný zájem koncového uživatele o výstup projektu.

#### **Identifikace rizik**

Tato rizika nalezneme v níže uvedené tabulce společně s dalšími vyhodnocenými riziky.

**Tabulka 7** Rizika projektu

Pořadí	Hrozba	Scénář
R1	Odstoupení pracovníka realizačního týmu.	Změny v zastoupení v týmu.
R2	Špatné načasování projektu.	Nedosažení konce projektu v odpovídajícím čase.
R3	Nedostatečný zájem koncových uživatelů o projekt.	Využití jiných služeb.
R4	Nesplnění očekávání, které zákazník má od projektu.	Projekt nebude puštěný mezi zákazníky nebo jeho přínos bude minimální.
R5	Špatně zvolený komunikační mix směrem k zákazníkovi.	Zákazník nesprávně pochopí význam jednotlivých částí projektu.
R6	Špatné rozdělení času při paralelně jdoucích projektech.	Zvýšený tlak na TimeManagement, nedodržení milníků v projektu.
R7	Špatný odhad nákladu, na začátku projektu	Negativní dopad na rentabilitu projektu.
R8	Špatná kontrola nákladů v průběhu projektu.	Špatná kontrola nad výší nákladů a nebezpečí předčasného uzavření projektu.
R9	Změny během řízení projektu, které mají negativní vliv na projekt.	Špatné dodržení.
R10	Vytížení realizačního týmu více projekty.	Nebezpečí špatně odvedené práce a nedodržování termínů-

<b>R11</b>	Překrývání kompetencí – chaos v realizačním týmu.	Chaos a duplicita činností, které tým provádí.
<b>R12</b>	Nedostatečná komunikace mezi zadavatelem a realizačním týmem.	Projekt bude vypadat jinak, než požaduje zákazník.
<b>R13</b>	Neúplná dokumentace a špatně vypovídající závěrečné zprávy.	Zpoždění z důvodu pochybení týmu, nebezpečí zatížení od dodavatele.
<b>R14</b>	Špatně zvolený postup při vyhotovení projektu.	Nedodržení časového rámce projektu.
<b>R15</b>	Zákazník odmítne si převzít projekt.	Náklady půjdou na vrub dodavatele.

Zdroj: Vlastní analýza

Převážná část vyjmenovaných rizik spadá do kategorie interních, tudíž jsou z velké části zapříčiněna vedoucími pracovníky. V převážné části jsou to rizika v personální úrovni, vedení a v neposlední řadě finančního řízení.

#### **4.3.2. Analýza rizik**

Pro stanovení váhy jednotlivých rizik bude uplatněna stupnice s hodnocením od 1 do 5, kdy ve vodorovné ose jednička označuje nejnižší a pětka nejvyšší dostupnou možnost výskytu nebo velikost vlivu na daný projekt. Kvantitativní způsob vyhodnocení není v tomto případě způsobilý, převážně díky nedostatku informací o četnostech a finančním vymezení dopadů.

**Tabulka 8** Stupnice hodnocení váhy rizik

Veličina	Možnost výskytu	Míra dopadu	Relativní zastoupení
1	Minimální pravděpodobnost nepravděpodobné	Bezvýznamné	Do 20 %
2	Méně pravděpodobné	Málo významné	Do 40 %
3	Přípustné nebezpečí	Podstatné	Do 60 %
4	Pravděpodobné	Velmi významné	Do 80 %
5	Jisté nebezpečí	Kritické	Do 99 %

Zdroj: Vlastní analýza

Při stanovení rizik jsou pro všechna rizika dopočítána jejich hodnoty v tzv. Risk Priority Number, které je stanoveno pomocí násobku pravděpodobnosti četnosti a vlivem jakým se může projevit během řešení projektu, jinými slovy vyjadřuje významnost rizika. Při výpočtu RPN hodnoty se stanoví důležitost a relevance těchto rizik. Velikost těchto hodnot je uvedena v tabulce níže.

Pro stanovení významnosti rizik tohoto projektu se určily tři oblasti v následujících dosažených hodnot RPN:

- **běžné riziko (1–6)** – jedná se o běžné riziko, které je ze stanoveného žebříčku nejméně významné, typické pro tento druh rizik je jejich evidence, nikoliv bezprostřední kontrola,
- **závažné riziko (7–14)** – v případě výskytu tohoto rizika je důležité si stanovit plán priorit, které je potřeba sestavit a způsob jakým pokračovat pokud takovéto riziko nastane,

- **kritické riziko (15–25)** – jedná se o rizika, které mají vysokou četnost a mají zásadní vliv na projekt vzhledem k jeho průběhu nebo úspěšnému zakončení.

**Tabulka 9** Významnost rizik projektu

Pořadí	Hrozba	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Hodnota RPN
<b>R1</b>	Odstoupení pracovníka realizačního týmu.	4	4	16
<b>R2</b>	Špatné načasování projektu.	3	4	12
<b>R3</b>	Nedostatečný zájem koncových uživatelů o projekt.	3	4	12
<b>R4</b>	Nesplnění očekávání, které zákazník má od projektu.	4	3	12
<b>R5</b>	Špatně zvolený komunikační mix směrem k zákazníkovi.	3	3	9
<b>R6</b>	Špatné rozdělení času při paralelně jdoucích projektech.	3	2	2
<b>R7</b>	Špatný odhad nákladu, na začátku projektu	3	3	9
<b>R8</b>	Špatná kontrola nákladů v průběhu projektu.	2	4	8

<b>R9</b>	Změny během řízení projektu, které mají negativní vliv na projekt.	4	3	12
<b>R10</b>	Vytížení realizačního týmu více projekty.	3	2	6
<b>R11</b>	Překrývání kompetencí – chaos v realizačním týmu.	3	3	9
<b>R12</b>	Nedostatečná komunikace mezi zadavatelem a realizačním týmem.	4	3	12
<b>R13</b>	Neúplná dokumentace a špatně vypovídající závěrečné zprávy.	2	4	8
<b>R14</b>	Špatně zvolený postup při vyhotovení projektu.	2	4	8
<b>R15</b>	Zákazník odmítne si převzít projekt.	3	2	6

Zdroj: Vlastní analýza

#### 4.3.3. Matice rizik

Graficky lze rizika a jejich hodnoty znázornit pomocí mapy či matice rizik. Kritická rizika jsou zbarvena nejtmavěji a nachází se v pravém horním rohu.

**Tabulka 10** Matice rizik

<b>Četnost výskytu</b>	<b>Minimální pravděpodobnost nepravděpodobné</b>					
	Méně pravděpodobné				R1, R8 R13, R14	
	Přípustné nebezpečí		R6, R10 R15	R5, R7 R11	R2, R3	
	Pravděpodobné			R4, R9 R12		
	Jisté nebezpečí					
		Bezvýznamné	Málo významné	Podstatné	Velmi významné	Kritické
	<b>Dopad</b>					

Zdroj: Vlastní analýza

#### 4.4. NÁVRHY ŘEŠENÍ

Pro každá významná a kritická nebezpečí je důležité připravit takové opatření, aby případný dopad na projekt byl minimální. Následně se provede další vyhodnocení možnosti a velikostí vlivů a vyhodnotí se další hodnoty případných nebezpečí.

Snahou analýzy rizik je srozumitelný přehled rizik, následné ohodnocení a navržení případných opatření. Pro každé opatření je určena odpovědná osoba, která dané riziko dále sleduje, je zainteresovaná do stanovení případných opatření a postupů, které mají za cíl snížení výskytu nebo zmírnění dopadu.

Tento přehled lze neustále rychle upravovat dle současných požadavků, například pokud nastane posun v možném výskytu nebo míry dopadu rizika. Mimo jiné lze doplnit další identifikovaná nebezpečí či vymazat ta, jejichž důležitost není v současné době aktuální.

**Tabulka 11** Změna rizik

Pořadí	Hrozba	Opatření	Nové RPN
R1	Odstoupení pracovníka realizačního týmu.	Zajištění odpovídající množství pracovníků k jednotlivým úkonům.	8
R2	Špatné načasování projektu.	Vytvoření časového rámce projektu a krizového plánu. Přidání časových rezerv ke kritickým místům projektu	8
R3	Nedostatečný zájem koncových uživatelů o projekt.	V průběhu projektu získat včasnou zpětnou vazbu od zákazníka a koncových uživatelů.	10
R4	Nesplnění očekávání, které zákazník má od projektu.	Do Ganttova diagramu naplánovat jednání se zákazníkem, vždy po dosažení milníku v projektu.	6
R5	Špatně zvolený komunikační mix směrem k zákazníkovi.	Správně načasovat a zvolit veřejných akcí, včasné informování koncových uživatelů a zákazníka.	4

<b>R6</b>	Špatné rozdělení času při paralelně jdoucích projektech.	Stanovení podrobného Ganttova diagramu	2
<b>R7</b>	Špatný odhad nákladu, na začátku projektu	Vytvoření dostatečných finančních rezerv.	6
<b>R8</b>	Špatná kontrola nákladů v průběhu projektu.	Vymezení kompetence na samostatnou osobu, která bude odpovědná za finanční rámeček projektu.	2
<b>R9</b>	Změny během řízení projektu, které mají negativní vliv na projekt.	Připravit pracovní postupy a metodiku, jak takovéto případy řešit.	6
<b>R10</b>	Vytížení realizačního týmu více projekty.	Vytýčení priorit a stanovení důležitosti jednotlivých kroků.	4
<b>R11</b>	Překrývání kompetencí – chaos v realizačním týmu.	Jasně stanovená komunikace (komunikační kanály) a jasně stanovené kompetence před začátkem projektu	6
<b>R12</b>	Nedostatečná komunikace mezi zadavatelem a realizačním týmem.	Stanovení průběžných schůzek s realizačním týmem, vytvářet zápisy jednání.	6
<b>R13</b>	Neúplná dokumentace a špatně vypovídající závěrečné zprávy.	Vytvoření intervalů kontrol a interních auditů	6
<b>R14</b>	Špatně zvolený postup při vyhotovení projektu.	Vytvořit schéma postupů a možných variant, pokud takováto situace nastane.	4
<b>R15</b>	Zákazník odmítne si převzít projekt.	Včasná komunikace a tvorba krizového plánu.	4

Zdroj: Vlastní analýza

## **Běžná rizika**

Do kategorie běžných neboli obyčejných rizik můžeme zahrnout nebezpečí, která se objevují velmi zřídka nebo rizika se zanedbatelným dopadem na projekt. V tomto případě není důležité připravovat podrobné akční kroky pro jejich eliminaci, ale i přes to je důležité sledovat je a monitorovat pro možnost, že se zvýší možnost výskytu nebo případný dopad na projekt. Případné nebezpečí jako R4, R6, R9, R10, R12 a R15 jsou typické pro jejich nízkou četnost výskytu. Realizační tým však tvoří pracovníci, kteří disponují velkou dávkou zkušenosti s obdobnými projekty a velkou dávkou znalosti v této problematice, že jakékoliv nebezpečí v delegovaných aktivitách má nízkou nepravděpodobnost.

Tento fakt se rovněž týká i finančního řízení tohoto projektu. Finanční manažer nese odpovědnost za podrobnou kontrolu a monitoring vynaložených finančních zdrojů. Ze zkušenosti dřívějších projektových manažerů vyplývá, že projekty mnohdy skončily na špatném finančním řízení, kdy se projekty s podobnou tematikou nepodařilo včas dotáhnout do konce a to právě kvůli předčasnému vyčerpání finančních zdrojů. Jak minulost ukázala i zde existuje velká šance, že realizační tým bude roztržěn mezi další projekty a správné fungování týmu bude do značné míry ohroženo, proto je kladen velký důraz na projektového manažera, aby efektivně využil časový rámec všech členů v týmu. Udržitelnost týmu je přímo závislá na úspěšnosti dílčích cílů projektu. Jinými slovy, pokud bude projekt splňovat a postupovat cíly úspěšně, zároveň s stále přesvědčivější vizí, je daleko pravděpodobnější další investice nejen finanční, časová, ale i z řad lidských zdrojů.

## **Závažná rizika**

Velmi významná část stanovených rizik byla definována jako závažnější, čili je potřeba se jimi zabývat. V této kategorii nalezneme ta, která se nacházejí uprostřed diagramu, tedy se velmi snadno mohou překloupat do některého z rizikovějších polí (viz R5, R7, R11 a R14) a naopak s méně významným dopadem jsou (viz R2 a R3). Významným nástrojem pro eliminaci převážné části nalezených rizik je zajištění kvalitních pracovníků s odpovídajícími znalostmi, kteří práci jim přiřazenou budou vykonávat co nejsvědomitěji a precizně se smyslem pro detail, následně budou ochotni poskytnout pohled na danou problematiku z několika úhlů a prostřednictvím odborného poradenství na profesionální úrovni. V současné době se dostává do popředí mentoring. Tento proces funguje tak, že zkušený člen stojí opodál a pomáhá se na problematiku dívat z několika úhlů (ze strany zákazníka, týmu a projektového manažera), vnáší do týmu nové poznatky a nápady, které mohou být použity ku prospěchu celé věci. V rámci projektu NET je nejvyšším mentorem právě případný investor, který zajišťuje TOP pohled na věc a to především z pohledu byznysového dopadu. O další mentorství se v takto malých týmech dost často zasadí zkušenější spolupracovník, resp. se kladen velký důraz na diskusi a argumentaci proti návrhům do míry 100téměř 100% obhajoby. Tím se totiž kolektivní vědomí a inteligence dostává do neustálé potřeby podrobovat své nápady testům a pohledům druhých lidí.

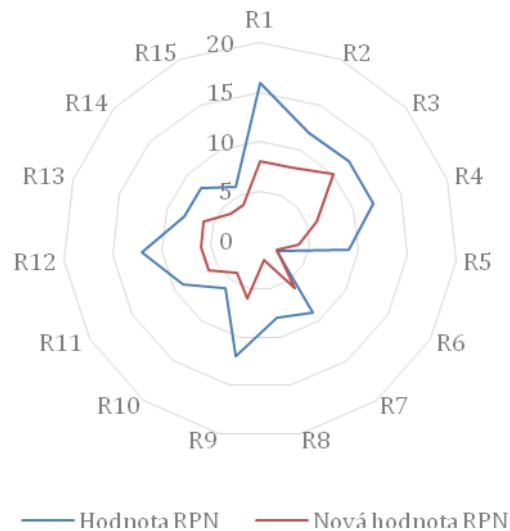
Další navrhované opatření je optimalizace plánovacích procesů a vytvoření dostatečné časové rezervy pro kritická místa v projektu. V současné době je vyvíjen velký tlak na projektové manažery z hlediska času a dosažených výsledků, proto je vždy na začátku velmi důležité si stanovit komunikační kanály a uplatňovat krátký interval kontrol realizačního týmu. Díky těmto prvkům se může předejít spoustě problémů již samotnou realizací projektu. Další dosti podstatným faktorem je neustálý dohled nad finančním rámcem celého projektu a včasné řešení případných anomálií, které se mohou dotknout všech částí projektu a do velké míry změnit i celé realizační plány.

## **Kritická rizika**

Do kategorie kritických rizik patří R1, R8, R13 a 14. Projekty zaměřené na informační technologie se neustále potýkají s velkou proměnlivostí požadavků v průběhu projektu, kdy zadavatel několikrát v průběhu projektu změní požadavky nebo podobu výstupu celého projektu. Toto riziko se nikdy nepodaří dostatečně eliminovat, a proto je důležité na začátku stanovit možné východiska, kam tento projekt může zajít. Se změnou projektu úzce souvisí i zvolená metodika přístupu k lidem a výběr realizačního týmu. Narozdíl od velkých projektů, které jsou zastoupeny velkými fondy nebo velkými společnostmi se zažitými a předem stanovenými procesy, je momentální situace projektu NET definovatelná jako "projekt s velkým negativním dopadem špatných a neefektivních rozhodnutí". V rámci kritických rizik to znamená (a u malých projektů především), že téměř každý výskyt uvažovaného rizika může být pro projekt destruktivní. Příčina je právě v mladosti, velikosti a stylu realizace projektu. Jako daň za možnost agility a rychlosti vývoje, stejně jako rychlosti rozhodování je právě nebezpečí drtivého dopadu některého ze špatných rozhodnutí na celý projekt či společnost. Aby se těmto rozhodnutím, tedy spíš jejich negativním dopadům předešlo, je více než kde jinde nutná jednotná kultura společnosti a to především ve spolupráci a uvažování. Nelze předpokládat, že předem stanovený projekt je schopen pokrýt většinu okrajových případů a změn, které mohou být v důsledku pro projekt zásadní a určovat cestu. Je naopak nutné si připouštět každodenní možnost změny a být smířen s reaktivním přístupem i co se týče řešení problémů.

### **Předpokládaná efektivita navržených opatření**

Na základě níž uvedeného grafu je patrné, jak jednotlivé opatření dokážou eliminovat významnost jednotlivých rizik. Tento postup dokáže výrazně eliminovat možné nebezpečí v projektu na požadovanou hladinu.



**Graf 1** Eliminace rizik opatřeními

Zdroj: Společnost Marketing Net

### Shrnutí analytické části

Jak již bylo zmíněno, je nutné si uvědomit, že projekt tohoto rozsahu s sebou nese naprosto odlišné pojetí rizik, než projekty zastoupené většími celky a ze své byznysové podstaty méně náročné na agilitu a následování tzv. technologické hrany (především udržování aktuálnosti a čerstvosti technologií). Ale taky přesně to z nich dělá projekty, které nedokážou být tak rychle přizpůsobitelné změnám a v nichž převládá právě řízení dle plánů, než orientace na výsledek a nejaktuálnější zdroje k jeho plnému dosažení a využití.

I z pohledu významnosti rizik zde vidíme odlišný přístup. Přestože nemůžeme generalizovat a tudíž přehnaně používat přirovnání v "velkých projektech" či k projektům "velkých firem", můžeme posoudit právě rizika a přístup k nim v tomto projektu. Jak již bylo zmíněno, zásadní uvažování o rizicích je takové, že velká většina z identifikovaných rizik může být pro projekt destruktivní. Pro rozvoj této myšlenky naprosto postačí jednoduchá představa o kompenzaci rizikové situace s využitím vlastních zdrojů a to jak finančních, tak personálních a následné promítnutí do celkového dopadu. Avšak toto vědomí a přijetí situace nutí všechny pracovníky k větší organizovanosti, spolupráci a

něčemu, čemu se říká tzv. "ownership" projektu. Jde o pocit a přístup každého z pracovníků k problému a vizí výsledku, čili vyřešení. Naproti tomu stojí nežádoucí efekt, kdy více, než výsledky je vykazována práce a nebo jakákoli činnost bez hlubšího významu či dokonce bez konkrétního a měřitelného, přínosného výsledku. Proto je práce s riziky přímo závislá na přístupu každého pracovníka a o to více produktových manažerů a team leaderů, aby neztratili přehled a stále analyzovali situaci a předcházeli tak možnému výskytu či zárodku problému.

## ZÁVĚR

Řízení rizik ve společnosti, potažmo v projektu je velmi komplexní problematika. Práce se soustředila na výčet jednotlivých rizik, které ovlivňují společnost prostřednictvím projektu a projekt samotný. Jednotlivá rizika byla rozdělena do oblastí podle jejich významnosti. Rozdělení probíhalo pomocí systému bodování, kdy bylo zhodnoceno, jak jsou jednotlivá rizika významná právě pro projekt. V případě každého rizika bylo navrženo opatření, jak předejít možnému dopadu na projekt. V případě našeho projektu byla nejvýznamnější rizika R1 (odstoupení pracovníka realizačního týmu), R8 (špatná kontrola nákladů), R13 (neúplná dokumentace a špatně vypovídající závěrečná zpráva), R14 (odmítnutí převzetí projektu).

V případě řešení takovýchto rizik, je vhodné mít dobře zvolenou metodiku řízení projektu. Před samotným zahájením projektu by se projektový manažer měl rozhodnout, zda použije techniky jako PMI, PRINCE2 apod. Každá uvedená metodika má svůj vlastní systém řízení projektu a dohledu nad definovanými riziky. Každý projektový manažer ví, že během projektu nastanou nepředvídané události, na které je potřeba reagovat s potřebnou pružností. Právě ona pružnost byla v práci často zmiňována a to především díky povaze a potřebám projektu. Vzhledem k závislosti projektu na externích platformách a datových zdrojích a jejich tempu růstu je velmi pravděpodobné, že bude projekt čelit častým změnám právě ze strany dominantních externích platforem. To je taky důvod, proč řízení projektu nesmí být za žádných okolností zkonstatělé a naopak musí umět pružně a efektivně reagovat na neočekávatelné změny a i je předvídat.

V případě odstoupení pracovníka je důležité mít stanovenou matici zastupitelnosti a průběžně ukládat informace o projektu v příslušné složce. Dalším důležitým rizikem je nárůst ceny projektu. Nárůst ceny mnohdy není zapříčiněn špatným rozhodnutím projektového manažera, ale je tím, že se trh vyvine během projektu jiným, než očekávaným směrem. Na takovýto případ je velmi těžké najít obecný vzorec postupů. Jediné co může projektový manažer v takovém případě udělat je pravidelné sezení se zákazníkem a postupné implementování změny okolí. V tomto projektu jsou většinou externí změny velmi rychle prodávány mezi zákazníky, tím pádem je pak tlak ze

zákaznické strany větší a projekt se musí tím spíš změně přizpůsobit, protože se s ní stává konkurenční nutnost.

Dále je velkou slabinou projektů neúplná dokumentace v době předání do série nebo ukončení projektu. Jedná se o závěrečné zprávy, které zůstávají uvnitř společnosti a slouží jako poučení pro další projekty. Jedná se o celkové zhodnocení projektu, co se povedlo, co mohlo být uděláno rychleji a lépe. Tyto zprávy slouží managementů pro lepší orientaci zlepšení projektového řízení. Jako poslední bod je v našem případě odmítnutí zákazníka převzít projekt. Takovéto případy jsou ojedinělé, nicméně pokud se objeví, má fatální následky, které se můžou odrazit v číslech, se kterými společnost hospodaří. Pokud tato situace hrozí, např. zákazník je nespokojený s průběžnou verzí projektu. V tomto případě do projektu vstupuje nový nebo částečně obměněný tým, který se soustředí na zpracování a kulturu, která byla stanovena na začátku a samozřejmě zvažuje případné změny, které by předešly podobným pochybením. Tento tým reportuje svému nadřízenému, který je na stejné úrovni jako projektový manažer.

Jak už bylo řečeno na začátku, projektový manažer je v našem případě koordinátor informací, který dohlíží, aby jednotliví členové jeho týmu byly včas informováni a měli o celé situaci přehled. Současně určuje priority a vymezuje jednotlivé kompetence osob a úlohy, za které jsou odpovědní. V našem případě společnost dosahuje významných úspěchů a její charakter má pozitivní směr, pro lze usuzovat, že řízení rizik je zde zvládnuté bez větších komplikací. Z pohledu rizik můžeme říct, že nebyly zaznamenány žádné výjimky z pohledu význačnosti rizik. Na druhou stranu je vzhledem k povaze projektu a velikosti společnosti předpokladatelné, že všechna rizika mohou být do jisté míry destruktivní a to právě díky časové náročnosti řešení jejich následků. Každé neplánované řešení je totiž více či méně krokem zpět, resp. pozdržením vývoje, který je pro projekt naprosto stěžejní.

Ze stanovených primárních a dílčích cílů je vidět, že společnost chce projekt obchodovat již velmi brzy po zahájení vývoje. Umožňuje to právě postavení společnosti na trhu digitálních médií. Vzhledem k silné pozici společnosti jakožto digitální agentury, je projekt právě prostředkem pro efektivnější práci zaměstnanců digitální agentury. Tato pozice s sebou nese hned několik výhod. Krom rychlého obchodování (v první fázi směrem k interním použitím) je právě digitální tým hlavním a prvním zákazníkem, který

víc, než kde jinde, přináší přímou zpětnou vazbu na realizaci a použitelnost projektu. Zpětná vazba je naprosto srovnatelná se zpětnou vazbou v mimo-firmním prostředí a to především díky stejnému zájmu koncových pracovníků, uživatelů. Díky těmto zpětným vazbám je vedení projektu daleko rychleji schopno reagovat nejen na změny, ale i na momentální potřeby trhu.

Z investičního pohledu je projekt směřován do fáze, kdy bude snadno měřitelná použitelnost a nákladovost. Tím jsou myšleny především souhrnné ceny za akvizici zákazníka dekomponované až na úroveň dílčích použití platformy a tím stanovení nákladovosti a náročnosti právě těchto částí. Takto a další analýza (a následně optimalizace) slouží mimo jiné k přehlednému modelu o fungování projektu a právě pro účely investorských kol. Společnost chce totiž projekt připravit na úroveň, se kterou by mohla s projektem žádat o vstup investorů do projektu za účelem rychlejšího rozvoje a tím i větší expanzi jak obchodní, tak technologickou.

Situace na investorském trhu a to především v oblastech IT a SaaS (Software as a Service) platform je do jisté míry "přeinvestovaná" a to především díky velkému technologickému rozvoji právě těchto řešení. Ve srovnání s historií je stále snazší vybudovat alespoň základy platform, nicméně o to těžší je s nimi pak dále postupovat trhem a rozvíjet v silném konkurenčním prostředí. Proto je velmi obvyklé pro tyto platformy po jejich technologickém zrodu hledat investory, kteří rozšíří nejen finanční možnosti projektů, ale taky se zasadí o konkurenční rozvoj společnosti.

## Seznam použité literatury

BLECHARZ, P. Základy moderního řízení kvality. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. Projektový management podle IPMA. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 9788024742755.

FIALA, P. Řízení projektů. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 186 s. ISBN 9788024514130.

GAŠPARÍK, J. Quality management in Construction. Brno: Tribun EU, 2014, 116 s. ISBN 978-80-263-0789-1

GIDO, J. a CLEMENTS, J.P. Successful project management. 6. vyd.. Australia: Cengage Learning, c2015, xxix, 516 s. ISBN 978-1-285-06837-4.

HILLSON, D. Effective Opportunity Management for Projects. 1.vyd. New York: Marcel Dekker., 2004, 340 s., ISBN 0-8247-4808-5.

CHVALOVSKÝ, V. Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, 130 s. ISBN 8073570858.

International Institute for Learning, Inc. The Project Management Certificate Program – 5 DAY. New York: International Institute for Learning, 2013, 698 s.

KERZNER, H. R. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013, 1264 s. ISBN 9781118022276.

KERZNER, H. Project management best practices: achieving global excellence. 3. vyd. Hoboken: Wiley, c2014, xvi, 775 s. ISBN 978-1-118-65701-0.

KLUSONĚ, V. Kritická cesta a PERT v řídicí praxi: Určeno [také] stud. na vys. školách ekon. směru. 2. dopln. vyd. Praha: SNTL, 1973, 246 s.

MAJTÁN, M. Projektový manažment: nové trendy v manažmente. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2002, 233 s. ISBN 80-225-1553-1.

MARTIN, P. K a TATE, K. Management projektu Memory Jogger: kapesní průvodce pro projektové týmy. Praha: Česká společnost pro jakost, 2005, viii, 176 s. ISBN 8002017323.

MORRIS, P. W. Reconstructing project management. 1.vyd. Chichester: WileyBlackwell, 2013, xxi, 319 s. ISBN 978-0-470-65907-6.

Project Management Institute, Inc. A guide to the project management body of knowledge. 5. vyd. Newtown Square: Project Management Institute, 2013, 589 s. ISBN 9781935589679.

ROSENAU, M. D. Řízení projektů. 3. vyd. Brno: Computer Press, c2007, x, 344 s. ISBN 9788025115060.

ROUŠAR, Ivo. Projektové řízení technologických staveb. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 255 s. ISBN 978-80-247-2602-1.

SABOL, T. a MACEJ, P. Projektový manažment. 1.vyd. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2001, 287 s. ISBN 80-7099-775-3.

SMEJKAL, V. a RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 9788024736112.

ŠAJDLEROVÁ, I. a KONEČNÝ, M. Projektový management. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2008, 140 s. ISBN 9788024816869.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. Projektové řízení pro začátečníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 9788025128350.

VEBER, J., HŮLOVÁ, M. a PLÁŠKOVÁ, A. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 359 s., viii s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-210-9.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Typické rozložení fází životního cyklu projektu .....	18
Obrázek 2 Trojimperativ projektu .....	20
Obrázek 3 Schéma plánování projektu .....	23
Obrázek 4 Obecný příklad Ganttova diagramu .....	25
Obrázek 5 Struktura společnosti.....	39
Obrázek 6 Vzorový obrázek platformy .....	50

## **Seznam grafů**

Graf 1 Eliminace rizik opatření .....	72
---------------------------------------	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza – slabé a silné stránky .....	46
Tabulka 2 SWOT analýza – příležitosti a hrozby.....	47
Tabulka 3 Řešitelský tým projektu.....	55
Tabulka 4 Zařazení pracovníků projektu do kategorií.....	58
Tabulka 5 Předpokládaný rozpočet projektu .....	58
Tabulka 6 Majetek .....	59
Tabulka 7 Rizika projektu .....	61
Tabulka 8 Stupnice hodnocení váhy rizik .....	63
Tabulka 9 Významnost rizik projektu .....	64
Tabulka 10 Matice rizik.....	66
Tabulka 11 Změna rizik.....	67