

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta informatiky a statistiky

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2017

Bc. Václav Dušek

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta informatiky a statistiky

Životní cyklus projektu webové prezentace v sektoru B2B

Vypracoval: Bc. Václav Dušek

Vedoucí práce: doc. Ing. Vlasta Střížová, CSc.

Rok vypracování: 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně. Veškeré použité podklady, ze kterých jsem čerpal informace, jsou uvedeny v seznamu použité literatury a citovány v textu podle normy ČSN ISO 690:2011.

V..... dne

Podpis:

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí své diplomové práce paní doc. Ing. Vlastě Střížové, CSc. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad v průběhu psaní práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti DISKUS, spol. s r. o. za poskytnutí všech potřebných informací a podkladů. Zvláštní poděkování pak patří Bc. Josefu Vítů za pomoc při stylistických úpravách textu a mé přítelkyni, která mi byla po celou dobu studia velkou oporou.

Abstrakt

Tato diplomová práce pojednává o tvorbě nové webové prezentace divizního úseku ITreklama společnosti DISKUS spol. s r.o. Tvorba nového webového řešení s sebou nese specifické potřeby, a to především kvůli obchodnímu zaměření na sektor B2B, do něhož tento divizní úsek spadá. Projekt využívá tradičního přístupu k řízení se všemi jeho relevantními nástroji, aby bylo dosaženo co nejvyšší přidané hodnoty. Hlavním cílem je úspěšné spuštění nové webové prezentace a mezi dílčí cíle patří identifikace potřeb cílové skupiny a popis specifických nároků na webovou prezentaci v obchodním sektoru B2B. Vysvětlení životního cyklu projektu, spolu s identifikací specifických potřeb pro webovou prezentaci v sektoru B2B, má následně sloužit i jako metodika pro oblast tvorby webových B2B prezentací.

Klíčová slova

Životní cyklus projektu, projektový management, tvorba webové prezentace, B2B, analýza

Abstract

This thesis is focused on realization of a new website division ITreklama of DISKUS company. The creation of this new web solution entails specific needs, mainly due to the business focus on the B2B sector in which the divisional segment falls. The project uses the traditional project management with all relevant instruments to achieve the highest added value. The main objective is the successful launch of the new website and the sub-objectives are identification the needs of the target group and description of the specific requirements for website in B2B business sector. Explanation of the project life cycle, along with the identification of specific needs for a website in the B2B sector, has subsequently serve as a methodology for B2B area of website realization.

Keywords

Project life cycle, project management, web development, B2B, analysis

Obsah

1 Úvod.....	10
1.1 Cíle práce.....	10
1.2 Struktura práce.....	11
1.4 Metodika vědecké práce	11
1.5 Očekávaný přínos práce.....	11
2 Projektový management.....	12
2.1 Projekt	15
2.2 Dimenze projektu.....	17
2.2.1 Dimenze času	19
2.2.2 Dimenze rozsahu	19
2.2.3 Dimenze nákladů	20
2.3 Úspěšný projekt.....	20
2.3.1 Kritéria úspěšnosti.....	21
2.3.2 Kritéria neúspěšnosti.....	21
2.4 Základní procesní model.....	22
2.4.1 Hrubý procesní model	22
3 Standardy a metodiky projektového řízení.....	24
3.1 PMI standard.....	25
3.1.1 Metoda řízení dosažené hodnoty projektu	25
3.1.2 Hierarchická struktura prací	26
3.1.3 Metoda kritické cesty	27
3.2 Metodika PRINCE2	28
3.2.1 Matice odpovědnosti.....	29
3.2.2 SMART princip.....	30
3.3 IPMA	31
3.3.1 Logická rámcová matice	32
3.3.2 SWOT analýza	33

4	Životní cyklus projektu	35
4.1	Čas a projekt.....	35
4.2	Fáze životního cyklu projektu.....	36
4.3	Manažerské nástroje během životního cyklu projektu	38
4.4	Iterativní (agilní) přístup.....	39
4.5	Předprojektová fáze.....	40
4.5.1	Zainterесované strany.....	40
4.5.2	Organizační struktura projektu.....	41
4.5.3	Projekt a jeho charakteristika	41
4.5.4	Předprojektové analýzy a studie.....	41
4.6	Zahájení projektu	43
4.6.1	Zakládací (identifikační) listina projektu	43
4.7	Plánování	45
4.7.1	Řízení rozsahu projektu.....	45
4.7.2	Řízení času v projektu	45
4.7.3	Řízení nákladů	46
4.7.4	Rozpočet a finanční plán	47
4.7.5	Alokace zdrojů	48
4.8	Realizace projektu	48
4.8.1	Akceptace a předávání výstupů.....	49
4.9	Ukončení projektu	49
4.9.1	Mimořádné ukončení projektu	49
5	Webová prezentace a její specifika.....	50
5.1	Přístupnost webové prezentace	50
5.2	Použitelnost webové prezentace.....	50
5.3	Důvěryhodnost webu	51
5.4	User Experience Design.....	52
5.5	Fáze procesu tvorby webové prezentace.....	52

5.5.1	Vstupní studie	53
5.5.2	Analýza	54
5.5.3	Návrh	55
5.5.4	Implementace a testování	56
5.5.5	Provoz webu	56
6	Specifikace B2B trhu	58
6.1	Struktura B2B trhu	58
6.2	Rozdíly mezi trhy B2B a B2C	59
7	Shrnutí poznatků a aplikace na reálný projekt – web. prezentace v sektoru B2B ...	60
8	Předprojektová fáze projektu	61
8.1	Organizační struktura	61
8.2	Charakteristika projektu	62
8.2.1	Zainteresované strany a role projektu	65
8.2.2	Organizační struktura odpovědnosti na projektu	65
8.3	Logický rámec projektu	65
8.4	Předprojektová analýza	67
8.4.1	Analýza potřeb cílové skupiny	67
8.4.2	Analýza konkurence	74
8.4.3	Analýza stávající webové prezentace	76
8.4.4	Analýza zdrojů a SWOT	83
8.4.5	Webové náležitosti s ohledem na sektor B2B	86
8.4.6	Zadávací dokumentace	88
9	Plánování projektu	89
9.1	Alokace zdrojů	89
9.1.1	Výběr dodavatele webové prezentace	89
9.2	Rozsah projektu – WBS	94
9.3	Řízení času a nákladů v projektu	96
9.4	Rozpočet a finanční plán projektu	100

9.5 Návrh webové prezentace.....	102
9.5.1 Webová architektura – redakční systém	102
9.5.2 Struktura webové prezentace	103
9.5.3 Drátěný model – Wireframe.....	106
9.5.4 Grafický design	114
9.5.5 Plán provozu.....	116
10 Realizace projektu.....	117
10.1 Implementace a testování.....	117
10.2 Předání a akceptace výstupů.....	119
11 Ukončení projektu.....	120
11.1 Klíčové výkonnostní ukazatele.....	120
11.2 Závěrečná zpráva o projektu.....	120
12 Závěr	122
12.1 Zhodnocení splnění stanovených cílů	122
12.2 Zhodnocení využitelnosti dosažených výsledků	123
13 Seznam literatury	124
14 Seznam obrázků	127
15 Seznam tabulek.....	128
16 Seznam příloh	128

1 Úvod

V dnešní době se každá společnost, představující své produkty či služby, neobejde bez webové prezentace. Díky vývoji internetu, počítačů, respektive celého IT odvětví, se v devadesátých letech minulého století objevila potřeba organizací prezentovat se novým způsobem. Vznikal tak nespočet firemních webů, jež spolu soupeřily o návštěvníky a potenciální klienty. Web ovšem během 21. století prošel mohutným a rapidním vývojem a stal se dostupnějším než dříve.

Tato dostupnost je zapříčiněna především nástupem „chytrých zařízení“ – smartphonů a tabletů, díky nimž si lze zobrazit webovou stránku prakticky odkudkoliv, zato s určitými omezeními, danými povahou těchto mobilních přístrojů. Proto je nutné klasické webové prezentace neustále přizpůsobovat současným technologiím a hledat způsoby, jak je s ohledem na obor podnikání dané společnosti co nejlépe implementovat. V případě úspěšné inovace lze totiž dosáhnout konkurenční výhody a prosperity.

Tato diplomová práce pojednává o tvorbě nové webové prezentace divizního úseku ITreklama společnosti DISKUS spol. s r.o. Tvorba tohoto nového webového řešení s sebou nese specifické potřeby, a to hlavně kvůli obchodnímu zaměření na sektor B2B, do kterého tento divizní úsek spadá.

V této diplomové práci dochází ke kombinaci více oborů – managementu, marketingu a webové tvorby. Motivací pro výběr tématu byla skutečnost, že je autor správcem webové prezentace a tvůrcem marketingových kampaní v divizi ITreklama, která se řadí do sektoru B2B. Dalším důvodem bylo ukončení podpory dosavadního webového řešení poskytovatelem redakčního systému, bylo tedy nutné najít náhradu.

Na zmiňovaný projekt bude aplikován tradiční přístup k řízení, aby byl zachován celistvý rámec. Životní cyklus projektu, spolu se specifickými potřebami na webovou prezentaci v sektoru B2B, má následně sloužit i jako metodika pro oblast tvorby webových B2B prezentací.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je úspěšné spuštění nové webové prezentace v sektoru B2B za přispění projektového řízení – jeho jednotlivých nástrojů a metod. Jako dílčí cíle lze uvést identifikaci potřeb cílové skupiny na webovou prezentaci a specifické nároky na webovou prezentaci v obchodním sektoru B2B.

1.2 Struktura práce

První část práce je rozdělena na tři samostatné okruhy. První okruh se zabývá projektovým řízením – základními pojmy, metodikou projektového řízení, jeho standardy a životním cyklem projektu. Druhý okruh je věnován webové prezentaci a jejím specifickým, zatímco poslední okruh seznamuje čtenáře s obchodním sektorem B2B.

V praktické části diplomové práce jsou aplikovány teoretické poznatky na reálném projektu. Konkrétně se jedná o životní cyklus projektu tvorby nové webové prezentace v sektoru B2B.

1.4 Metodika vědecké práce

Pro diplomovou práci je zvolena metodika analýzy a empirického výzkumu. Tento výzkum bude prováděn na základě pozorování, dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s klíčovými účastníky procesu. Všechny metody jsou v práci vhodně aplikovány, aby bylo docíleno naplnění stanovených cílů.

1.5 Očekávaný přínos práce

Výstupem celé diplomové práce je souhrn teoretických i praktických znalostí při tvorbě webové prezentace v sektoru B2B. Každá webová prezentace by měla nejen poskytovat relevantní informace, ale také zaujmout uživatele svou vizualizací. Přínosem práce bude získání vyšší návštěvnosti a následně získání vyššího počtu přijatých poptávek. Realizovaný přínos je možné měřit pomocí nastavených klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), díky nimž lze objektivně konstatovat, zda bylo od zavedení nové webové prezentace dosaženo očekávaného přínosu. KPI za určité časové období lze před ukončením projektu srovnávat se stejným časovým obdobím v předchozím roce.

Vlastní přínosy autora pro splnění hlavního cíle jsou:

- řízení projektu (zasazení projektu, logický rámec, WBS, řízení času a nákladů),
- tvorba a vyhodnocení všech provedených analýz,
- vše kolem návrhu nové webové prezentace (kromě redakčního systému),
- specifika webové prezentace v sektoru B2B.

2 Projektový management

Pod pojmem projektový management (projektové řízení) si lze představit soubor norem, doporučení a best practices (nejlepší praktiky), které definují, jak má vypadat úspěšný projekt. Ovšem vzhledem k rozmanitosti projektů nelze vytvořit všeobecnou formuli a hovořit o jasně a podrobně popsanych směrnících, návodech, metodikách a dalších konkrétních postupech, nýbrž lze spíše vycházet z určité filozofie přístupu k vyřešení konkrétní problematiky (Doležal, 2016, s. 16).

Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn tak, aby bylo dosaženo požadovaného cíle v předem plánovaném termínu, definovaném rozpočtu s disponibilními zdroji a aby případná změna nezpůsobila nechtěný efekt (Doležal, 2016, s. 16); jinak řečeno aby vznikl úspěšný projekt. Za další „měkčí“ kritéria úspěšného projektu můžeme dále uvést užití zákaznickova jména v referencích, minimum zásahů do původního projektového záměru, realizaci dalších projektů a minimální zátěž v běžném pracovním životě zákazníka projektu (Svozilová, 2006, s. 18).

Na projektové řízení můžeme nahlížet několika různými pohledy. První z nich je podle světově uznávaného teoretika projektového managementu profesora Harolda Kerznera následující (Kerzner, 2013):

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

Druhý pohled vychází z teorií uznávaného a největšího celosvětového profesionálního sdružení projektových manažerů Project Management Institute, tzv. PMI® (Project Management Institute, 2013):

„Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a techniky na aktivitu projektu tak, aby splnily požadavky projektu.“

Ačkoliv se obě zmíněné definice ve svém znění liší, jejich podstata je obdobná, a sice že projekt se vyznačuje určitým krátkodobým vynaloženým úsilím, které s sebou nese aplikaci znalostí a metod, za účelem transformace materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor služeb či předmětů, případně jejich kombinace tak, aby se dosáhlo stanovených cílů (Svozilová, 2006, s. 19). Definici pak ještě doplňuje autorka Kathy Schwalbe, podle níž je také důležité, aby projektoví manažeři usilovali nejenom o naplnění plánovaných cílů s ohledem na rozsah, čas, náklady a kvalitu, ale také aby byly uspokojeny potřeby a očekávání lidí, kteří

jsou v projektu angažováni nebo se jich projektové aktivity jakýmkoliv způsobem dotknou (Schwalbe, 2011, s. 25).

Vynaložená snaha ve spolupráci s aplikací znalostí a vhodně zvolených metod představuje organizované působení základních elementů projektového managementu. Kolektiv autorů Mooz, Forsberg a Cotterman (2003) uvádí těchto základních pět elementů:

- **projektová komunikace** – prostředí, ve kterém dochází k efektivnímu dorozumění všech účastníků zapojených na projektu,
- **projektová spolupráce** – principy kooperace a důvěry v zájmu dosažení sdílených cílů,
- **životní cyklus projektu** – logický sled úseků a fází projektu, a to včetně definovaných podmínek a stavů pro přechod z jedné (končící) fáze do druhé (viz kapitola 4),
- **vlastní součásti projektového managementu** – deset kategorií vhodných technik a nástrojů pro řízení projektů, jež lze aplikovat v průběhu životního cyklu:
 - požadavky projektu, koncepty, předpisy a specifikované zadání,
 - možnosti organizační struktury – kombinace a soužití organizačních struktur v rámci organizace (případně i mimo ni),
 - projektový tým – komunikace a spolupráce členů v projektovém týmu,
 - zvolení metodiky pro plánování projektu a její vhodná aplikace,
 - příležitosti a rizika, statistiky a hodnocení vlivů a dopadů, opatření proti vzniklým incidentům,
 - projektová kontrola – proaktivní a reaktivní kontrolní systémy, včasná jednání o potřebě nasazení opatření,
 - okamžitý stav projektu – souhrn vhodných metod a postupů pro měření a kontrolu stavu projektu, s tím spojené hodnocení odchylek, měření stavu rozpracovanosti projektu atp.,
 - opravná opatření – úprava zjištěných odchylek spolu s odstraněním možnosti jejich opětovného výskytu,
 - manažerské styly řízení na projektu,
 - motivace jednotlivých členů projektového týmu,
- **organizační závazek zahrnující:**
 - pověření manažera projektu za jeho řízení,
 - podporu založenou na struktuře organizace,
 - finanční a jiné zdroje vyhrazené pro daný projekt,
 - odpovídající technologie a metody k danému projektu.

Majoritními jevy, jež pak definují hranice projektového prostředí a které jsou přímo ovlivňovány během projektu a působí také v řídicích a kontrolních procesech, jsou (Svozilová, 2006, s. 20):

- **předmět projektu,**
- **čas,**
- **náklady.**

Dalšími pak mohou být:

- **míra neurčitosti a rizika,**
- **kvalita výstupů.**

Doležal zase charakterizuje projektové řízení z pohledu samotného řízení jednotlivých projektů, vytvoření organizační struktury, koordinace projektu (projektů) z hlediska termínů a dostupných zdrojů a definuje tyto principy (Doležal, 2016, s. 16):

- systémový přístup (jevy, které spolu souvisí),
- systematický, metodický postup (různé projekty vykazují stejné znaky),
- strukturování problému, strukturování v čase (rozkládání vzniklých problému na menší a lépe řiditelné části),
- přiměřené prostředky (vhodný výběr metod),
- interdisciplinární týmová práce (fungující tým dosahuje mnohem lepších výsledků než přístup založený na individuální práci),
- využití IT podpory,
- aplikace zásad trvalého zlepšování (je potřeba se vždy poučit z chyb),
- integrace (lidí, procesů, zdrojů atd.).

Možný výčet výhod projektového managementu (Svozilová, 2006, s. 21):

- všechny aktivity, jež jsou obsaženy v projektu, mají definovanou odpovědnost bez ohledu na případné změny personálu,
- přesně zvolený časový a nákladový rámec projektu,
- zdroje na projekt jsou přiděleny po dobu trvání projektu a poté uvolněny pro jiné ostatní projekty nebo vyčerpány, čímž lze dosáhnout větší flexibility a efektivity ve využívání zdrojů,
- sledování skutečného průběhu oproti vypracovanému plánu a případné efektivní provádění korekcí k požadovanému stavu,
- systém rozdělení odpovědností za řízení projektu,

- díky systémovému přístupu k řízení projektu lze získat celou řadu informací a ty následně využít pro další projekty.

Protipól k výhodám projektového řízení bývá často uváděno (Svozilová, 2006, s. 21):

- komplexní rozsah projektů,
- velice specifické požadavky zákazníka projektu, které se objevují až při realizaci,
- organizační nestabilita ve společnosti, jež nastává v průběhu projektu,
- rizika projektu a s tím spojené nepředvídatelné vnější vlivy,
- nová technologie,
- chybné plánování a oceňování v předprojektové fázi před samotnou realizací.

Tyto často velmi obtížné a špatně předvídatelné situace jsou pro každého projektového manažera výzvou. Úspěšné vyřešení pak záleží na připravenosti, zkušenosti a talentu dotyčného manažera, který pak tyto vzniklé situace dokáže využít ve svůj prospěch, případně se z nich poučí do dalších projektů.

2.1 Projekt

Základním kamenem projektového řízení je **projekt**¹. Pod pojmem projekt lze nalézt řízený proces, jenž je charakterizován tím, že má svůj začátek, konec a jasně daná pravidla řízení a regulace (Svozilová, 2016, s. 21–22). Jakmile tímto projekt nedisponuje, jedná se o nahodilý sled úkonů, jejichž výstup může být neuspokojivý, a to z pozice zdrojů, kvality či času.

Současná literatura však poskytuje mnoho definic pojmu projekt. Pro srovnání lze uvést dvě základní, přičemž první vychází z IPMA® standardu a druhá z pramenů PMI®.

Dle IPMA® standardu ICB verze 4 (IPMA, 2015):

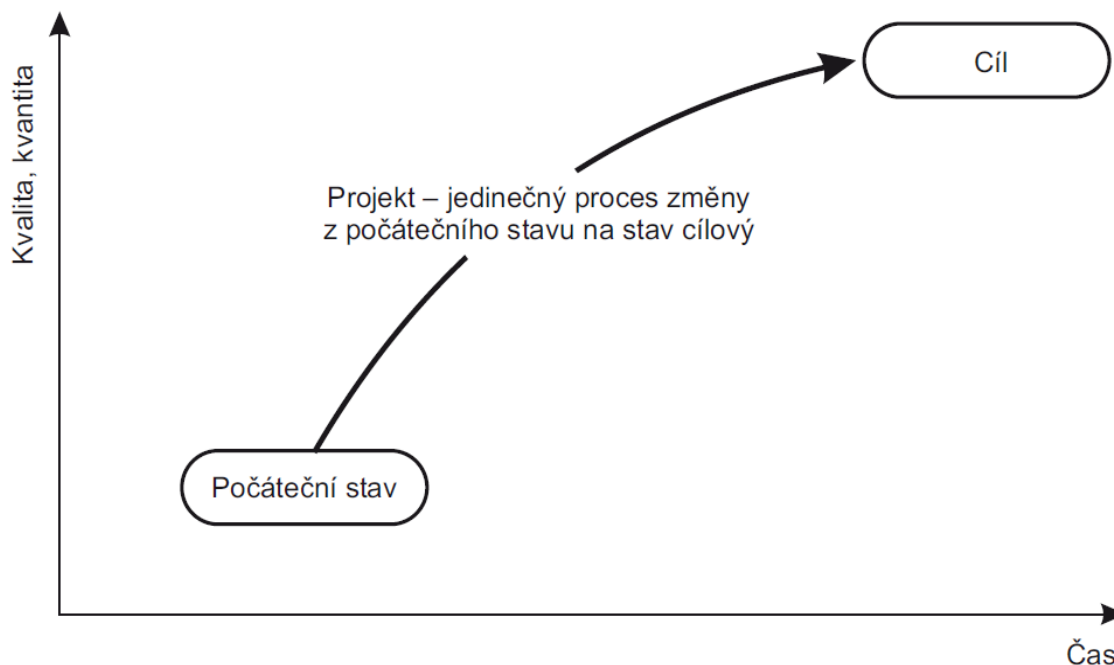
„Projekt je jedinečný, časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“

Nebo dle PMI® PMBOK verze 5 (Project Management Institute, 2013):

„Projekt je dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku.“

¹ Význam slova projekt je odvozen z latinského slova proicio (hodit, vrhnout vpřed, napřáhnout).

Projekt je v tomto případě definován a vymezen jako změna z počátečního stavu do stavu cílového, viz obr. 1. Využijeme-li určitou analogii, lze projekt definovat jako změnu ze stavu A do stavu B (Doležal, 2016).



Obrázek 1 – Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového, zdroj: Doležal, 2016, s. 18

Z předchozích definic projektu lze jednotlivé dílčí komponenty charakterizovat podrobněji. Z časového hlediska, jak již bylo zmíněno výše, má každý projekt svůj určitý časový rámec – je definován začátek a konec, a to (Svozilová, 2006, s. 22):

- datem zahájení a datem ukončení,
- datem naplnění dílčích cílů projektu,
- datem zahájení a konstatováním, že z určitých důvodů nelze definovaných cílů dosáhnout (změna podmínek nebo potřeb realizace projektu).

Jelikož se projekt vyznačuje svou dočasností a unikátností, lze následně projekt považovat za jedinečný, tedy ve své podstatě neopakovatelný, a to zejména pro (Svozilová, 2006, s. 22):

- své specifické potřeby a cíle, jejichž naplnění je účelem projektu,
- přechodnost vlastní potřeby tvorby projektu,
- dočasné vytváření projektových týmů v takové podobě, jaká je při obsazení projektu potřeba,

- specifické vlastnosti a rozsah použitých zdrojů,
- neopakovatelnost spolupráce a dopadů rizik během projektu,
- vznik jedinečného projektového okolí uplatňujícího vlivy na realizovaný projekt.

Vyjma časových a předmětných charakteristik podléhá projekt také pravidlům hospodaření. Z tohoto důvodu je možné se na projekt dívat jako na dočasně vytvořené uskupení, jež (Svozilová, 2006, s. 22):

- setrvává po danou dobu, která odpovídá době trvání projektu,
- má svůj podnikatelský záměr, jenž má být pomocí osob a materiálních zdrojů naplněn,
- má definovaný finanční rozpočet,
- má svou organizační strukturu, jež má na starosti vše od řízení počínaje, přes koordinaci prací, a sdílení odpovědnosti za naplnění podnikatelského cíle konče,
- má určitou samostatnost v rozhodování,
- existuje v takovém podnikatelském prostředí, které v rámci existujících vztahů dopomáhá vytvářet pozitivní podmínky i omezení.

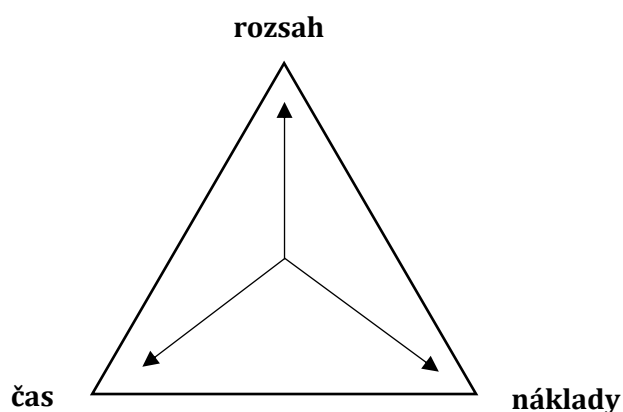
Projekt je charakteristický tím, že má podobu dočasného podnikatelského uskupení, což na rozdíl od běžně existujících podniků znamená, že nemá samostatnou právní subjektivitu ani daňové povinnosti. Tyto povinnosti se pak stávají individuálními záležitostmi reálných podnikatelských subjektů účastnících se projektu. Na projekt pak také můžeme nahlížet z více perspektiv, jak uvádí Svozilová (2006) – jednak jako na sled úkolů, jejichž výkonem jsou původní zdroje přetransformované na výstupy, které jsou zadavatelem projektu očekávány, i jako na uskupení, v němž se nacházejí konkrétní vztahy, jejichž ovlivňováním jsou jednotlivé dílčí aktivity udržovány neustále v pohybu a koordinovány tak, aby se dosáhlo požadovaného výsledku.

2.2 Dimenze projektu

Každý projekt je unikátní, a to díky vlastnostem a parametrům, jež do projektu vstupují. Na parametry lze nahlížet jako na součást větších obsahových celků, o kterých se hovoří právě ve spojení *dimenze projektu*. V literatuře můžeme nalézt termín *základny projektového managementu*, což je obdoba pojmu dimenze projektu. Všechny dimenze projektového managementu jsou na sobě závislé a každá změna v jedné dimenzi ovlivní dimenze ostatní.

K této problematice Wysocki (2014) uvádí termín „*iron triangle*“ (v českém jazyce uváděno jako železný trojúhelník), který je tvořen **dimenzí času, rozsahu a nákladů**. Důvodem tohoto označení je právě předpoklad, že změna v kterékoliv dimenzi následně zapříčiní změnu i v dalších dimenzích tohoto trojúhelníku.

Doležal (2016), uvádí pojem *trojimperativ*, jenž však nese úplně stejný význam jako výše uvedený *železný trojúhelník*. V české literatuře se objevuje častěji právě pojem *trojimperativ* (Svozilová, 2006, str. 23). Trojimperativ projektového řízení (triple constraint) má za úkol optimální vyvážení již zmíněných třech základních dimenzí – rozsahu, času a nákladů (zdrojů). Trojimperativ se častěji znázorňuje pro lepší pochopení jako trojúhelník, kde cíl projektu si lze představit v daném trojúhelníkovém prostoru (Doležal, 2016, str. 81).



Obrázek 2 – Trojimperativ projektu, zdroj: Doležal, 2016, s. 81

Jak je nicméně patrné, trojimperativ nevystihuje projektový management z komplexnějšího hlediska a uzavírá tím samotný projekt do poměrně úzce definovaného prostoru. Proto většina současné literatury uvádí trojimperativ jako základní stavební kámen projektového managementu a rozšiřují problematiku o další relevantní dimenze, které se k projektovému managementu, resp. projektu, pojí. Například metodika PRINCE2 (viz kapitola 3.2) definuje dimenze projektu následovně (PRINCE2, 2009):

- čas,
- rozsah,
- náklady,
- kvalita,
- rizika,
- přínosy.

Pro ilustraci mírně rozdílné vymezení terminologie vymezení dle PMBOK (Project Management Institute, 2013):

- časový harmonogram,
- rozsah,
- finanční rozpočet,
- kvalita,
- rizika,
- zdroje.

Kromě výše uvedených dimenzí doplňuje sekundárně dimenzi zodpovědnosti nebo dimenzi legislativy. PMBOK Guide následně shrnuje, že jednotlivé dimenze jsou také závislé na konkrétním typu projektu (Project Management Institute, 2013).

Následující podkapitoly stručně popisují nejběžnější dimenze projektu s ohledem na základní trojimperativ – dimenzi času, rozsahu a nákladů.

2.2.1 Dimenze času

Dimenze času je jedna z nejdůležitějších v celém projektovém řízení. Udává dobu trvání celého projektu a popisuje harmonogram prací, jež bude potřeba vykonat. Ve většině případů definuje tuto dimenzi zadavatel projektu, který určuje termín dokončení celého projektu i jednotlivých dílčích úkolů. (Wysocki, 2014, s. 13). Jelikož je časová náročnost projektu založena na odhadech při plánování projektu, často se v praxi tato dimenze upravuje, a to především u oborů, které stojí na kreativitě a tvořivosti (Šviráková, 2014). Schopní a zkušení projektoví manažeři plánují i s rezervou, která pokrývá nenadálé prodloužení projektu, a to zaviněné jak ze strany zadavatele, tak realizátora projektu.

2.2.2 Dimenze rozsahu

Dimenze rozsahu určuje hranice projektu. Každý projekt, než přejde do produkční fáze, by měl mít jasně sepsané a odsouhlasené dokumenty, jež definují použité nástroje a vhodné procesy, které se budou během projektu využívat. Mimo to je také důležité určit, jaké práce vykonány nebudou, jelikož již nejsou s ohledem na projekt relevantní. Správné vymezení hranic projektu je vytvářeno ve spolupráci jeho zadavatele a realizátora (projektového týmu). Pro co nejlepší vymezení rozsahu projektu je ovšem nutné identifikovat ostatní

klíčové dimenze v závislosti na povaze projektu. Wysocki (2014) uvádí následující položky, které by základní listina plánu projektu měla definovat:

- cíle projektu,
- požadavky,
- zodpovědnosti,
- součinnost,
- kritické faktory úspěchu,
- priority.

2.2.3 Dimenze nákladů

Pod pojmem dimenze nákladů se rozumí náročnost projektu s ohledem na finance (Wysocki, 2014, s. 12). Navazuje na dimenze rozsahu a času, jež jsou důležité pro přesné určení a výčet budoucích nákladů projektu. Ačkoliv se náklady na projekt definují v závislosti na harmonogramu a jeho rozsahu během plánování, často se odhadovaná finanční náročnost projektu neshoduje s realitou v průběhu, resp. na konci projektu (Šviráková, 2014).

2.3 Úspěšný projekt

V předchozích kapitolách byl často zmiňovaný pojem „projekt“ a také „úspěšný projekt“, ovšem co dělá projekt úspěšným? Může se to zdát jako jednoduchá otázka, je na ni však obtížné odpovědět. Nabízí se domněnka, že pokud projekt splní dříve zmíněný **trojimperativ** (tedy výstup dokončený ve vymezeném harmonogramu a s použitím přidělených zdrojů), musí být úspěšný (Lacko a kol. 2012, s. 35, Doležal, 2016, s. 107). Realita je ovšem poněkud komplikovanější. Pokud si představíme projekt, který zcela splní trojimperativ, a přesto je dodané řešení nepoužitelné, nejedná se již o úspěšný projekt, ač „vše“ bylo splněno.

Z tohoto důvodu praxe projektového řízení používá termín *kritéria úspěchu projektu*, jež jsou měřítkem, dle něhož posuzujeme *poměrný úspěch* nebo *neúspěch projektu*. Lacko (Lacko a kol. 2012, s. 35) uvádí jako nejdůležitější požadavek kritérií jejich *srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost*. S tím se pojí také to, že pro každý nový projekt a každého zákazníka by měla být kritéria znovu nastavena, zhodnocena, analyzována a vhodně komunikována. Kritéria se mohou během projektu, zejména při změně rámcových podmínek, průběžně upravovat.

Existují tři základní soubory kritérií (Lacko a kol. 2012, s. 35):

- kritéria vlastníků projektu či zadávací společnosti,
- tradiční kritéria konečného provozovatele,
- zisková kritéria financujících subjektů a dodavatelů.

2.3.1 Kritéria úspěšnosti

Obecně lze projekt považovat za úspěšný, pokud (Lacko a kol. 2012, s. 36):

- je projekt plně funkční,
- jsou splněny všechny požadavky zákazníka,
- jsou uspokojena očekávání všech zainteresovaných stran,
- je výstupní produkt projektu předán dle harmonogramu,
- je výstupní produkt v plánované kvalitě a ceně,
- je dosažena předpokládaná návratnost vložených finančních prostředků.

Výše uvedený výčet bývá označován jako „tvrdá kritéria úspěchu“. Pro úspěšnost projektu jsou důležitá i tzv. měkká kritéria, kupříkladu:

- vyřešení konfliktu s okolím,
- kvalifikačně a znalostně připravená obsluha,
- motivace projektového týmu apod.

2.3.2 Kritéria neúspěšnosti

Jak bývá zvykem, každý rub má i svůj líc a problematika projektového řízení není výjimkou.

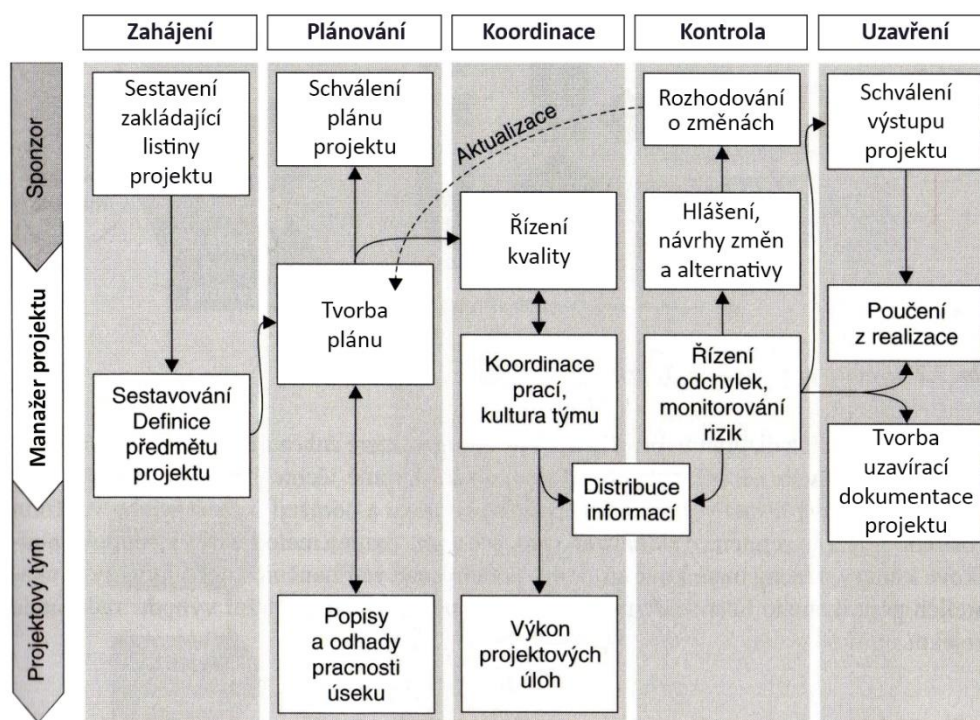
Příkladem kritérií neúspěšnosti projektu (Lacko a kol. 2012, s. 36) může být:

- překročení plánovaných termínů a nákladů,
- nedosažení plánované kvality produktu,
- neplánovaný negativní dopad na životní prostředí,
- nespokojený zákazník nebo zainteresované strany,
- nemožnost umístit produkt na trh.

2.4 Základní procesní model

Jak je již výše zmíněno, projekt lze definovat jako skupinu procesů, které se během své existence vyvíjejí a nacházejí se v různých stádiích – ta následně tvoří jednotlivé fáze životního cyklu projektu (viz kapitola 4). V tomto směru pak nelze průběh projektu popsat jako jediný procesní tok (v průběhu souběžně působí, vzájemně spolupracuje nebo na sebe navazuje celá řada procesů). Pro usnadnění orientace a přehlednost popisu se nicméně vhodné procesy seskupují dle jejich povahy, vývojového stupně projektu a způsobu ovlivňování projektu. Procesní skupiny primárně vychází z *logického modelu projektu*, ve kterém je souhrn všech důležitých činností v rámci projektu a jejich orientační přiřazení k řídicím subjektům projektu, jimž tyto činnosti podléhají (Svozilová, 2006, s. 58). Na obrázku č. 3 je zachycen zjednodušený logický model, který obsahuje životní cyklus projektu s klíčovými aktivitami (příp. výstupy), dále pak základní vztahy a orientační přiřazení činnosti na řídicí pozici, jež je za zpracování a rozhodnutí odpovědná.

2.4.1 Hrubý procesní model

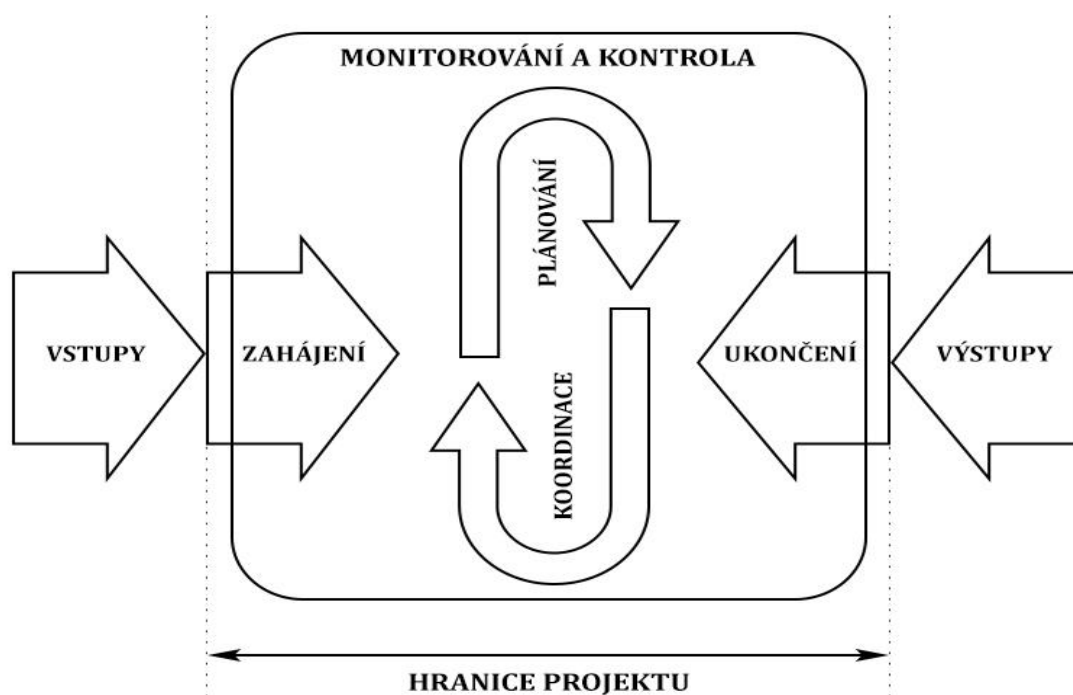


Obrázek 3 – Zjednodušený logický model vztahů v řízení projektu, zdroj: Svozilová, 2006, s. 59

Dalším pohledem na procesní toky je *hrubý procesní model*, jak lze vidět na obrázku č. 4 (PMBOK Guide, 2015). Jeho jádrem je hlavní projektový cyklus Plánování – Koordinace/Řízení – Monitorování/Kontrola, který na základě zadaných vstupních požadavků aplikuje vhodné metody, znalosti a technologie. Požadavky do tohoto cyklu

vstupují prostřednictvím fáze *zahájení* a naopak vyhodnocení výstupů (ukončení aktivit) probíhá ve fázi *uzavření*. Na první pohled se může zdát, že hrubý model, jak jej lze vidět na obrázku č. 4, je velmi jednoduchý. Skutečný projekt však přináší mnoho dalších cyklů, vzájemných souběhů a vazeb jednotlivých procesů. Tyto souběhy a vazby jsou podmíněny existencí (Svozilová, 2006, s. 59–60):

- větvení pracovních toků (rozsáhlé projekty),
- reakcí na prováděné změny v zadání v projektu,
- odlišností v řízení rizik a kvality,
- nároků na změny a zlepšování procesů,
- působením rizik vnějšího okolí i samotného projektu.



Obrázek 4 – Hranice projektu a hrubý procesní model, zdroj: Svozilová, 2006, s. 60

Jak lze vyčíst z diagramu, každý projekt má své vstupy a následně výstupy (produkt, službu nebo jiný výsledek), kvůli nimž byl projekt primárně realizován. Kromě hlavních výstupů však existují další nezanedbatelné vlivy a vazby, které mohou měnit podobu organizace a odrážejí se zpět v jejím vnitřním prostředí. Jak uvádí Svozilová (2006), jedná se primárně o aktualizace procesů a pracovních metod, vlivy na podobu podnikové kultury atp.

3 Standardy a metodiky projektového řízení

V současné době se setkáváme s nepřehledným množstvím nejrůznějších norem, vyhlášek, standardů apod. Standardy v oblasti projektového řízení jsou však odlišné. Ačkoli se jedná o teorii projektového řízení, opak je pravdou. Standardy projektového řízení nejsou vytvořeny akademiky nebo úředníky s neposkvřenou praxí, ale jedná se o soupis nejlepších zkušeností (best practices) mnoha významných manažerů – osobností, které čerpaly ze svých vlastních zkušeností a praxe (Doležal, 2016, s. 27).

Pokud je řeč o projektovém řízení z pohledu oboru, komplikací může působit velmi široký prostor, který tato problematika pokrývá. V řízení projektů je velká rozmanitost nejrůznějších proměnných, jež se velmi obtížně měří. Navíc se zde z velké části využívají měkké faktory v řízení (práce s lidmi), tudíž lidský faktor je tu v podstatě určující. Právě i kvůli tomu nemohou být standardy projektového řízení přesné v matematicko-technickém smyslu (Svozilová, 2006, s. 12).

V projektovém světě existuje vícero standardů projektového řízení, nicméně vždy se jedná o výsledek určité profesní skupiny, která vnáší do problematiky projektového řízení své myšlenky, názory a zkušenosti, a to i z pohledu sociálně-kulturního prostředí, z něhož jednotlivý standard vychází. Jak zmiňuje Doležal (2016): *„Je potřeba tyto standardy vnímat spíše jako inspiraci než jako tvrdý zákon.“* Jednou ze základních vlastností každého projektu je jeho jedinečnost (více viz kapitola 2.1), tudíž to, co se osvědčilo v projektu „A“, nemusí v projektu „B“ fungovat dobře. Stejně to platí i s ohledem na geografické hledisko. To, co se osvědčilo v Asii, nemusí dobře fungovat v Evropě. Na druhou stranu většina standardů projektového řízení má podobnou základní filozofii, využívají obdobné metody i názvosloví. Díky tomu si pracovníci na projektech dokáží vzájemně porozumět, pochopit se a efektivně spolupracovat. S ohledem na globalizovaný svět je toto velké pozitivum (Doležal 2016, Máchal & kol. 2015).

Mezi hlavní světové standardy a metodiky projektového řízení patří PMBOK, ICB, PRINCE2® a částečně i ISO 21 500. Každý standard liší se místem vzniku, podkladem, ze kterého byl vytvořen, i způsobem zpracování, ovšem základní filozofie je téměř totožná, většinou jde jen o jiný náhled na tutéž oblast. V praxi se stává, že jsou standardy projektového řízení zaměňovány např. s metodikami a nástroji tvorby softwaru, jako jsou RUP (Rational Unified Process), SSADM (Structured Systems Analysis and Design Method) aj. Tyto metody a postupy lze samozřejmě v rámci projektu využít, nicméně projektové řízení má širší záběr a tyto metodiky používá jen jakožto dílčí nástroje (Doležal, 2016, s. 27).

3.1 PMI standard

Tento standard vytvořil a stále udržuje Project Management Institute, PMI® – profesní sdružení firem a individuálních projektových manažerů. Registrováno je přes 500 000 aktivních členů napříč všemi zeměmi. PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) vznikl v roce 1996 a vycházel z tehdejších ANSI norem.

V současné době je tento standard vydán ve verzi 5 a PMI® intenzivně pracuje na jeho dalším zlepšování (šesté vydání se plánuje na podzim roku 2017). Základním přístupem je zde procesní pojetí problematiky projektového řízení. PMBOK rozlišuje pět hlavních rodin procesů, deset oblastí znalostí, jednotlivé procesy a jejich vzájemné vazby. Všechny procesy mají definovány své vstupy, výstupy a nástroje transformace (úkony, metody, techniky) (Project Management Institute, 2013). Se standardem PMBOK se v tuzemsku lze setkat především v mezinárodních firmách, jež implementují tento standard skrze celý podnik (Doležal, 2016, s. 28).

Standards projektového řízení využívají rozličné techniky a metody, které se mezi sebou různě prolínají. Některé z nich však můžeme považovat za typické, přičemž PMI klade důraz zejména na (Máchal & kol. 2015, s. 71):

- **metodu řízení dosažené hodnoty projektu (Earned Value Management, EVM),**
- **hierarchickou strukturu prací (Work Breakdown Structure, WBS),**
- **metodu kritické cesty (Critical Path Method, CPM).**

3.1.1 Metoda řízení dosažené hodnoty projektu

Důležitým faktorem pro úspěch projektu je zpětná vazba, díky níž projektový manažer dokáže identifikovat problém včas, a může tak provést takové změny v projektu, které umožní jeho realizaci dle stanoveného časového harmonogramu a v mezích schváleného rozpočtu. Praxe ukázala, že metoda řízení dosažené hodnoty projektu (Earned Value Management, EVM) je opravdu efektivní nástroj pro měření výkonu a zpětné vazby v rámci řízení projektů. EVM představuje systematický proces, jenž měří dosažené hodnoty a umožňuje tým manažerům identifikovat skutečný stav čerpání plánovaných zdrojů v průběhu projektu. Metoda je také využívána jako systém včasného varování (Early Warning System), protože umožňuje definovat, kde se projekt v daném okamžiku nachází a jakým směrem se bude vývoj ubírat v budoucnosti. EVM zakládá na předpokladu, že modely a trendy, které se udály v minulosti, mohou být pomocnými ukazateli pro směřování projektu do budoucna (Máchal & kol. 2015, s. 71–73).

PMBOK Guide (2015) staví metodu EVM na třech základních pilířích:

- **plánovaná hodnota** – udává plánovanou hodnotu odvedené práce na projektu v určeném časovém okamžiku. Jedná se o numericky vyjádřenou hodnotu práce, která je naplánována a realizována podle plánu projektu. Plánovaná hodnota bývá zaznamenána do grafu, jenž přehledně znázorňuje kumulativní zdroje jednotlivě rozpočtované v harmonogramu projektu,
- **dosažená hodnota** – udává nejenom, kolik se skutečně vykonalo práce ve zvoleném časovém okamžiku, ale také skutečnou dosaženou hodnotu vykonané práce,
- **skutečné náklady** – odráží reálně vyčerpané náklady v daném časovém okamžiku pro konkrétní zdroje, které byly na práci nasazeny.

3.1.2 Hierarchická struktura prací

Velmi častým, oblíbeným a hlavně velmi přínosným přístupem ke strukturalizaci projektu je využití hierarchického rozpadu cíle projektu na dílčí dodávané výsledky a následně na jednotlivé produkty a podprodukty až na nejnižší úroveň jednotlivých pracovních balíčků, které se musí během realizace projektu vytvořit. Takovýto rozpad na dílčí komponenty je nazýván hierarchická struktura prací (Work Breakdown Structure, WBS). Cílem vytváření WBS je poskytnout strukturovaný přehled o výstupech (pracích), které mají být na projektu (i velmi komplexním) dosaženy. Jednotlivé prvky WBS jsou často označovány jako dodávky (deliverables), jež mají tu vlastnost, že jsou to jedinečné a ověřitelné produkty, výsledky nebo schopnosti, které musí být vyhotoveny za účelem dokončení (zvládnutí) procesu, fáze nebo projektu (Doležal, 2016, s. 126–130).

Rozlišujeme dva způsoby tvorby WBS (PMBOK Guide, 2015):

- **dekompozice** – neboli rozpad celého projektu na menší, lépe říditelné a kontrolovatelné části. Následné seskupení relevantních aktivit do *pracovních balíčků* – zde již záleží na velikosti a složitosti projektu. Dekompozice projektu se může skládat z níže uvedených činností (Máchal & kol. 2015, s. 77):
 - identifikace a analýza výstupů a s tím spojená práce,
 - organizace a strukturování WBS,
 - dekompozice vyšších úrovní WBS do menších a detailnějších komponent,
 - vhodně zvolený stupeň řízení a kontroly s ohledem na jednotlivou komponentu WBS,

- **expertní hodnocení** – je využíváno pro analýzu informací, jež jsou potřeba pro dekompozici jednotlivých výstupů projektu. Tyto informace, jako například technické detaily, legislativní omezení apod., se využívají pro sladění rozdílů v názorech, jaká bude nejefektivnější struktura prací s ohledem na projekt (Máchal & kol. 2015, s. 78).

Postup dekompozice, jak uvádí Doležal (2016), probíhá nejčastěji dle filozofie top–down (shora–dolů), tedy postupem od hlavních výstupů, přes dílčí výstupy a komponenty až na pracovní balíky na nejnižší úrovni hierarchické struktury prací.

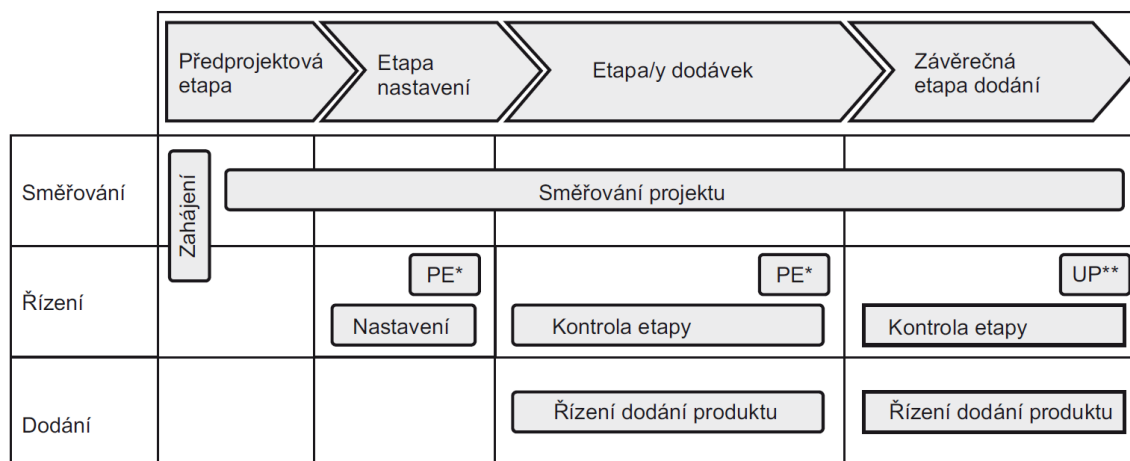
3.1.3 Metoda kritické cesty

Metoda kritické cesty (Critical Path Method, CPM) patří mezi základní deterministické metody síťové analýzy. Cílem metody je stanovení doby trvání projektu na základě délky tzv. kritické cesty, tedy sekvence vzájemně závislých činností s nejmenší možnou časovou rezervou z počátečního bodu grafu do koncového bodu síťového grafu. Metoda kritické cesty usnadňuje časovou koordinaci dílčích, na sebe vzájemně navazujících činností v rámci projektu (ManagementMania.com LLC, © 2011–2016). Každý projekt má vždy minimálně jednu definovanou kritickou cestu (zpravidla existuje více kritických cest, přičemž platí, že čím více kritických cest, tím rizikovější projekt).

Každá kritická cesta se skládá z jednotlivých činností, na něž by se měl manažer projektu primárně zaměřit, chce-li zabezpečit včasné dokončení projektu. Pro metodu CPM platí, že celková časová rezerva, resp. volná časová rezerva, je rovna nule, to znamená, že zdržení počátečního úkolu nebo prodloužení jeho doby trvání bude mít vliv na konečné datum celého projektu. Dokončení posledního úkolu na kritické cestě je datem, kdy je projekt ukončen. Kritická cesta se promítá do časového plánování a řízení projektu jako celku ve všech fázích životního cyklu projektu (Máchal & kol. 2015, s. 78–79).

Jako vstupy pro metodu CPM jsou potřeba (Doležal, 2016, s. 145–147):

- síťový graf zachycující vazby u jednotlivých činností,
- odhady trvání jednotlivých činností,
- případně *Ganttův diagram* s vazbami (spojení obou výše uvedených bodů),
- požadavky na zdroje k jednotlivým činnostem,
- kalendář projektu a zdrojů, ze kterých je patrné, kdy jsou práce na projektu možné,
- klíčové události, případně klíčové milníky (milestones).



Vysvětl.: *PE = Řízení přechodu mezi etapami ** UP = Uzavření projektu

Obrázek 6 – Schéma PRINCE2® metodiky, zdroj: Doležal, 2016, s. 29

Metodika PRINCE2 explicitně nezdůrazňuje používání vybraných metod projektového řízení, ovšem s ohledem na metodiku je vhodné uvést dvě stěžejní metody v oblasti řízení lidských zdrojů a řízení. Jsou jimi (Máchal & kol. 2015, s. 94):

- **Matice odpovědnosti**
- **Princip stanovení cílů SMART**

3.2.1 Matice odpovědnosti

Cíl této metody spočívá v delegování úkolů jednotlivým projektovým týmům a v nich jednotlivým projektantům, aktivně se podílejících na projektu. Rozdělení úkolů je z pohledu manažera velmi náročné, poněvadž každý projekt je jedinečný, neopakovatelný a časově omezený. Každého pracovníka je potřeba citlivě řídit, hodnotit podle měřitelných a relevantních kritérií a kontrolovat, zda je dodržena kvalita provedené práce a časový harmonogram.

Matice odpovědnosti se definuje po rozdělení projektu na jednotlivé etapy a vychází z těchto principů (Máchal & kol. 2015, s. 94):

- **kompetence jednotlivých projektantů projektů**, jež je delegována od vedoucích manažerů podniku. Kompetence jsou dále diferencovány dle stupňů, na nichž manažeři vykonávají svoji činnost. Čím výše je manažer v řídicí a organizační hierarchii postaven, tím disponuje větší pravomocí,
- **odpovědnosti**, které jsou též diferencovány dle organizačních stupňů. Pravomoc lze manažery delegovat na manažery nižších stupňů, nicméně odpovědnost delegovat nelze. Za odpovědnost ručí vždy manažer příslušného organizačního stupně.

Formulace, jakým způsobem budou označeny jednotlivé role a odpovědnosti, je pouze na úvaze projektového manažera. Ten může zvolit jakýkoliv způsob záznamu úkolů a za ně zodpovědných členů týmu. V mezinárodním prostředí se využívá zkratka **RACI** nebo **RASCI**, jež je akronymem slov (Doležal, 2016, s. 175):

R – Responsible – osoby, které na úkolu pracují (pracovníci, již vykonávají potřebnou práci),

A – Accountable – osoba, která je odpovědná za úkol jako celek, resp. osoba s právem schválit daný pracovní balík,

S – Support – osoby zajišťující podporu v průběhu realizace činnosti nebo procesu,

C – Consulted – osoby, jež mohou podpořit úkol konzultací,

I – Informed – osoby informované o výsledku nebo i postupu plnění (jedná se zejména o členy týmu, kteří potřebují znát stavy jednotlivých prací).

3.2.2 SMART princip

Jedná se o metodu používanou jak při procesním řízení podle cílů, tak i v projektovém managementu. Správná definice cílového stavu projektu je jeden z klíčových faktorů úspěchu projektů, protože čím vágněji (obecněji) je cíl popsán, tím větší je pravděpodobnost, že dříve či později některá ze zainteresovaných stran začne zjišťovat, že to, co je realizováno, je něco úplně jiného, než bylo dohodnuto. Nejde jen o vlastní, technicky přesný popis nějakého stavu, ale především o konkrétní potřebu, aby všechny strany angažované v projektu porozuměly, co má být vlastně na konci realizace vyprodukováno (Doležal, 2016, s. 79).

SMART princip pak konkrétně vychází z (Máchal & kol. 2015, s. 96):

- doby sjednané mezi manažery, kolektivy pracovníků a případně jednotlivými zaměstnanci,
- pravomoci a odpovědnosti mezi manažery jednotlivých úrovní,
- rozsahu a obsahu stanovení cílů a strategie jejich možného splnění,
- vymezení doby, kdy mají být cíle naplněny.

Pro metodu SMART lze vyjít z premisy, jak uvádí Bělohávek (2001), že *„cíle se pracovníkům neukládají, ale je jim dána možnost, aby je sami formulovali, protože lidé jsou zpravidla ochotni podporovat takové činnosti, na jejichž přípravě se sami podíleli“*. Tentýž autor doporučuje, aby cíle dohodnuté s pracovníky organizace měly písemnou formu: *„Písemná dohoda vede obvykle*

k tomu, že jak nadřizený, tak pracovník se snaží o dokonalejší zachycení podstaty cíle a pracovník jej pocítuje jako více závazný.“

Akronym **SMART** je tvořen ze slov, jež popisují žádoucí vlastnosti vytyčených cílů (Máchal & kol. 2015, Doležal 2016). Konkrétně:

S – Specific – specifické a specifikované, konkrétní – potřeba vědět CO,

M – Measurable – měřitelné na zvolenou jednotku, aby bylo možné určit, zda je dosaženo určeného cíle,

A – Agreed – akceptované. Zainteresovaní vědí, o co jde, a shodli se na relevantnosti a adekvátnosti cíle,

R – Realistic – dosažitelné. Splnění cílů vytyčených v projektu je reálné. O reálnosti je nutné pracovníky přesvědčit a případně je motivovat využitím stimulačních nástrojů,

T – Trackable – termínované. Je důležité mít možnost sledovat (a následně řídit) harmonogram postupu, zpracování a plnění cílů.

Doležal (2016) doplňuje ke zkratce „i“ (integrated) – integrovaný do organizační strategie. Každý z uvažovaných projektových cílů, včetně milníků a dalších dílčích cílů, by měl být **SMARTi**. Velmi nápomocné je v tomto kontextu vidět věci z takzvané zákaznické perspektivy.

Uvedené metody jsou s ohledem na jejich inklinaci především k řízení lidských zdrojů a plnění cílů projektu záměrně zařazeny pod metodiku PRINCE2, nicméně využívány jsou i u ostatních světových standardů.

3.3 IPMA

Standard IPMA (International Project Management Association) vznikl již v šedesátých letech minulého století a je spravován profesní organizací, která skýtá více než 55 tisíc členů z pěti kontinentů. Členové IPMA rozvíjejí kompetence projektového řízení v těch oblastech, kde sami působí, a také budují a rozvíjejí vztahy s firmami, vládními agenturami, univerzitami, vzdělávacími organizacemi, konzultačními společnostmi aj. Základním etalonem je IPMA Competence Baseline (ICB) a z něj vycházející Národní standard kompetencí projektového řízení (Máchal & kol. 2015).

Na rozdíl od předchozích standardů ICB nedefinuje procesy, nýbrž doporučuje určité kompetentní postupy, čímž lze rozumět aplikaci vhodných znalostí, osobních postojů,

dovedností a relevantních zkušeností potřebných pro zvládnutí situace. Je zde tedy ponechán poměrně velký prostor pro kreativitu a vlastní názor. Problematika projektového řízení je ve starší verzi ICB 3.2 rozdělena do tří základních kompetenčních kategorií – technické kompetence (metody, techniky, nástroje), behaviorální kompetence (měkké dovednosti) a kontextové kompetence (integrační a systémové znalosti a dovednosti) (Doležal, 2016, s. 29–30). Tyto oblasti jsou pak rozděleny na tzv. elementy kompetencí, které popisují určitá témata, určují vazby na ostatní elementy a v neposlední řadě stanovují požadavky na uchazeče o certifikaci. Nová verze ICB 4, jež vyšla v září 2015, rozlišuje též tři kategorie, ovšem s novými názvy: Practice, People a Perspective (které de facto odpovídají kategoriím technických, behaviorálních a kontextuálních kompetencí ve starší verzi ICB 3.2).

Standard projektového řízení IPMA využívá různé metody a techniky, z nichž některé jsou pro tyto standardy typické. Patří mezi ně zejména (ICB 4, 2015):

- **metoda logické rámcové matice,**
- **SWOT analýza.**

3.3.1 Logická rámcová matice

Logická rámcová matice (LR, logframe, logický rámec) je situována do iniciační fáze projektu a využívá se jako pomůcka při stanovení cíle projektu, záměru projektu, identifikaci a analýzu problémů, hlavních výstupů a aktivit a v neposlední řadě slouží jako základní nástroj pro rozhodování kompetentních osob o realizaci projektu. Spadá pod metodiku návrhu a řízení projektu označované jako Logical Framework Approach (LFA), která uceleně řeší vše kolem příprav, návrhu, realizace i vyhodnocení projektu (Doležal, 2016, s. 83–84).

Využití metody logické rámcové matice je vhodné nejenom ve fázi přípravy projektu (projekt se testuje jak z hlediska vhodnosti a přiměřenosti pro řešení konkrétního problému, tak i z hlediska jeho proveditelnosti a trvalé udržitelnosti), ale je důležitým nástrojem i pro jeho implementaci a hodnocení. Metodika díky tomu ulehčuje práci hodnotitelům a umožňuje jim objektivní porovnání a posouzení každého projektu (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2015).

Základním principem logického rámce je orientace na jednotlivé výsledky v hierarchii odpovědnosti ve čtyřech základních úrovních (Máchal & kol. 2015, Doležal, 2016):

- **výstupy** – definují, CO bude projektem dodáno (dodávky, výsledky, služby), a sdělují, co je třeba vše vykonat, aby se dosáhlo cílového stavu. Zmíněné výstupy lze považovat za přímé důsledky realizace klíčových aktivit projektového týmu, jenž je za ně plně zodpovědný.

- **cíl** – formulací cíle konkrétního projektu se odpovídá na otázku, PROČ chceme daný projekt realizovat a jakou změnu má dotyčný projekt zajistit. Za splnění cíle projektu nese odpovědnost projektový manažer.
- **přínosy (záměr)** – přínosy a cíle daného projektu dohromady tvoří tzv. *byznys případ projektu* (vložená investice a úsilí do dosažení cílového stavu projektu musí být vyváženy adekvátními přínosy). Za soulad projektu s očekávanými přínosy již nezodpovídá projektový manažer, ale sponzor (vlastník) projektu.
- **klíčové aktivity** – jsou takové, které zásadním způsobem ovlivňují realizaci konkrétních výstupů projektu. V logické rámcové matici se neuvádí detailní přehled všech činností, ale nahlíží se na to, JAK bude výstupů dosaženo (časový rámec, zdroje, peníze atd.).

Tabulka 1 – Příklad Logického rámce, zdroj: Doležal, 2016, s. 84

Přínosy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých cíl skutečně přispěje a bude v souladu s <i>Přínosy</i>
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých <i>Výstupy</i> skutečně povedou k cíli
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za kterých <i>Klíčové činnosti</i> skutečně povedou k <i>Výstupům</i>
Zde některé organizace uvádějí, co NEBUDE v projektu řešeno			Případné předběžné podmínky

3.3.2 SWOT analýza

V projektovém managementu (v předprojektové fázi) je velice osvědčenou technikou SWOT analýza, a to zejména v oblasti řízení rizik. Jedná se o univerzální analytickou metodu zaměřenou nejenom na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost

projektu, ale též identifikaci hrozeb a příležitostí daného projektu. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, jenž ji navrhl a využíval již v šedesátých 20. století na Stanfordské univerzitě (Doležal, 2016).

Analýza SWOT (nebo také metoda SWOT) je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů (Máchal & kol. 2015), (Doležal, 2016):

- **S – Strengths** – vnitřní síly a přednosti (silné stránky),
- **W – Weaknesses** – vnitřní slabosti (slabé stránky),
- **O – Opportunities** – externí příležitosti,
- **T – Threats** – externí hrozby.

Ač jsou tyto čtyři faktory v centru pozornosti prováděné analýzy, je nutné při analýze stanovit, co je předmětem analýzy. Příkladem může být tvorba nové webové prezentace – SWOT analýza bude tedy řízena odpověďmi na tyto otázky:

- Jaké jsou silné stránky nové webové prezentace?
- Jaké jsou slabé stránky nové webové prezentace?
- Jaké příležitosti přináší (přinese) nová webová prezentace?
- Jakým hrozbám musí (bude) čelit nová webová prezentace?

Tabulka 2 – Interpretace polí tabulky SWOT, zdroj: Doležal, 2016, s. 230

	Pozitiva	Negativa
Současnost	Silné stránky	Slabé stránky
Budoucnost	Příležitosti	Hrozby

SWOT analýza je relativně jednoduchá metoda, nicméně dokáže poměrně efektivním způsobem pomoci identifikovat zejména rizika, jež z běžných podkladů a dokumentů nemusí být patrná. Je však nutné dodržovat důležitou zásadu – ke SWOT analýze je potřeba se průběžně vracet ve všech fázích životního cyklu projektu a udržovat ji aktuální (Máchal & kol. 2015, s. 35).

4 Životní cyklus projektu

Všechny uvedené standardy a metodika rozeznávají pojmy „čas“ a „fáze projektu“ a s nimi spojený „životní cyklus řízení projektu“. Pojmem „čas“ v projektu myslíme dobu trvání, odhady a časové rozvržení jednotlivých činností nebo pracovních balíků (součástí je také přiřazování zdrojů ke konkrétním činnostem), stanovování milníkůvých termínů, monitoring a kontrolu vykonávání činností a pracovních balíků v daném čase (Máchal & kol. 2015).

4.1 Čas a projekt

Jak uvádí Doležal, Máchal, Lacko (2012), projekt můžeme rozdělit na několik fází, jež dohromady tvoří životní cyklus projektu.

Fáze řízení projektu lze rozdělit (Doležal, 2016, s. 54) na:

- **předprojektovou fázi (vznik myšlenky „proč realizovat projekt“),**
- **projekt (zahájení, plánování, realizace, ukončení),**
- **poprojektovou fázi (vyhodnocení, provoz, realizace přínosů).**

Standard PMBOK od PMI® předprojektovou a poprojektovou fázi vůbec nezmiňuje a začíná rovnou od procesu zahájení projektu; do tohoto procesu jsou ovšem zahrnuty určité vstupy, které vznikají před touto fází (PMI, 2013). Jinak řečeno zahájení v pojetí PMI® obsahuje prvky, jež se v ostatních standardech obvykle vyskytují právě v předprojektové fázi. Jedná se tedy o jiné rozdělení, přičemž obsah zůstává zachován.

Standard PMBOK pak definuje životní cyklus projektu (PMI, 2013) jako:

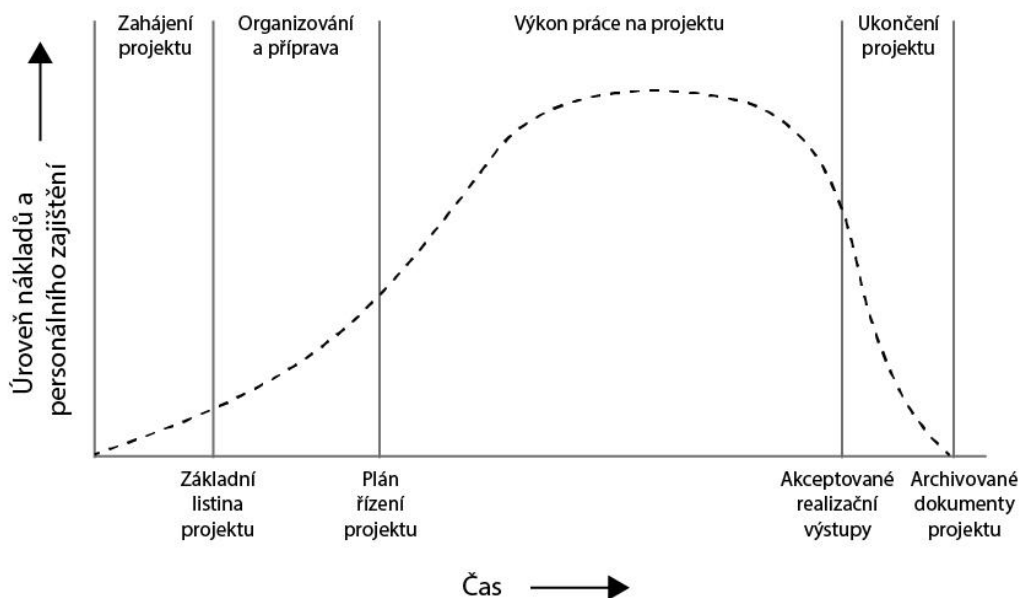
„[...]série fází, které provázejí projekt od jeho počátku do jeho konce. Jednotlivé fáze jsou chápány jako soubor logicky souvisejících aktivit projektu, jež vrcholí realizací jednoho či více výstupů. Počet fází a jejich názvy nejsou striktně dané, ale jsou přizpůsobovány různým potřebám – managementu, organizaci nebo projektu.“

Podobně jako PMBOK i metodika PRINCE2® začíná svůj životní cyklus „až“ plánováním zahajovací fáze, což je opět určitá forma předprojektové fáze (PRINCE2, 2009). Pro úplnost ještě standard IPMA, který životní cyklus řízení projektu rozděluje na tyto čtyři fáze (ICB 4, 2015):

- **fáze iniciační,**
- **fáze plánovací,**

- fáze realizační,
- fáze ukončovací.

Je však nutné dodat, že uvedený model životního cyklu projektu není univerzální a každá organizace by měla použít pro své potřeby specifický životní cyklus řízení projektu (Máchal & kol. 2015).



Obrázek 7 – Životní cyklus projektu, zdroj: Máchal & kol., 2015, s. 105

4.2 Fáze životního cyklu projektu

Projekt lze rozdělit na jednotlivé realizační aktivity – fáze. Tyto fáze pak mají logické uspořádání, čímž zlepšují podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů a usnadňují orientaci dotčených účastníků ve vývojových stádiích projektu. Rozčlenění projektu do jednotlivých fází tedy dopomáhá k dosažení celkového úspěchu a naplnění cílů projektu.

Jak uvádí Svozilová (2006), fáze životního cyklu projektu obecně definují:

- **jaký typ práce má být vykonán v příslušné fázi projektu,**
- **jaké konkrétní výstupy jsou v jednotlivých fázích vytvářeny,**
- **kdo se angažuje v aktivitách projektu v jeho jednotlivých fázích.**

Přechod mezi hlavními fázemi projektu je okamžikem, kdy je vhodné projekt podrobit kontrole a posoudit, zdali bude moci být zahájena další fáze, či je potřeba vše pozastavit. V závislosti na podobě projektu se často používá rozdělení do realizačních etap, což jsou skupiny spolu logicky souvisejících činností. Pro oddělení etap či dílčích částí projektu, se využívá tzv. milníků (z anglického milestone). Milník je přesně časově definovaná událost na

projektu, po níž se vyhodnocuje rozpracovanost cílového produktu. Milník disponuje v harmonogramu projektu definovanou nulovou délkou trvání.

Obrázek č. 8 představuje obecný životní cyklus projektu – kompatibilní se všemi standardy a pojetími projektového řízení:



Obrázek 8 – Životní cyklus projektu – fáze řízení projektu, zdroj: Doležal, 2016, s. 58

Na závěr této podkapitoly je vhodné uvést, že každá organizace by měla podle charakteru svých projektů identifikovat svůj *vlastní životní cyklus*.

4.3 Manažerské nástroje během životního cyklu projektu

V průběhu životního cyklu je potřeba založit/vypracovat různé druhy dokumentů, které nejenom zpřehlední celý průběh, ale také pomohou projektovým manažerům při samotné realizaci. Některé dokumenty jsou doporučené (pomáhají lepšímu definování cíle, struktury projektu, harmonogramu...), a to v závislosti na velikosti a složitosti řešeného projektu. Nicméně pouze manažer konkrétního projektu může zvolit ty nejrelevantnější dokumenty/metody. Doležal (2016) rozděluje dokumenty dle složitosti a rozsahu projektu na ty, které se musí, a ty, které se mohou vypracovat během celého životního cyklu:

Tabulka 3 – Rozdělení dokumentů dle složitosti a rozsahu projektu, zdroj: Doležal, 2016, s. 60–61

Dokument/nástroj	Malý projekt	Projekt	Komplexní projekt
I. Identifikace – Čeho je potřeba dosáhnout?			
Projektový záměr	může	může	MUSÍ
Logický rámec	může	může	MUSÍ
Identifikační listina projektu (zakládací dokument)	MUSÍ	MUSÍ	MUSÍ
II. Zadání/definice – Co vše bude projekt obnášet?			
Registr zainteresovaných stran	může	může	MUSÍ
Tabulka souvislostí	může	může	může
WBS	MUSÍ	MUSÍ	MUSÍ
III. Plánování – Jak by měl projekt proběhnout? Co bude potřeba vykonat?			
Plán řízení projektu	může	může	MUSÍ
Matice zodpovědnosti	MUSÍ	MUSÍ	MUSÍ
Registr rizik	může	MUSÍ	MUSÍ
Organizační struktura, role a odpovědnosti	může	může	MUSÍ
Komunikační plán	může	může	MUSÍ
Rozpočet a finanční plán	může	MUSÍ	MUSÍ
Harmonogram	může	MUSÍ	MUSÍ

IV. Realizace projektu – Jak to vše uřídit?			
Zápis z porady	MUSÍ	MUSÍ	MUSÍ
Report o stavu projektu	může	může	MUSÍ
Seznam bodů k řešení	může	může	může
Změnový požadavek	může	MUSÍ	MUSÍ
Seznam poučení	může	může	může
Ukončení projektu – Jak to vhodně zakončit?			
Předávací protokol	může	může	může
Akceptační protokol	může	MUSÍ	MUSÍ
Vyhodnocení projektu (závěrečná zpráva)	MUSÍ	MUSÍ	MUSÍ
Poučení z projektu (lessons learned)	může	může	může

4.4 Iterativní (agilní) přístup

Výše popsáný přístup k životnímu cyklu předpokládá poměrně fixní zadání a rozfázování realizace projektu na jednotlivé etapy – to je pak dobré jak pro zadavatele (vědí, kdy a co přesně obdrží), tak i pro realizátory (vědí, co má být přesně výstupem a jak je potřeba daný projekt rozfázovat dle času i finančních prostředků – fakturace jednotlivé etapy). Nicméně u projektů, kde to příliš možné není nebo to nedává logický smysl – například vývoj zcela nového produktu nebo třeba i webu – se využívá tzv. iterativního (agilního) přístupu. Iterativní přístup zakládá na principu „ucelených částí“, které jsou řešeny jako samostatné, oddělené celky. Iterace na projektu může být týdenního či třeba až měsíčního rázu (rozsah iterace je definován jistotou zadání). Základním principem tohoto přístupu je prioritizace požadavků zadavatele, řešení těch klíčových ihned po zahájení projektu a průběžné ověřování, zda se vývoj shoduje s kýženým výsledkem (zadáním) zákazníka (Doležal, 2016, s. 63). Tím je vyloučena zákaznickova nespokojenost (pokud očekával něco jiného, než ve skutečnosti dostal).

Iterativní přístup také obsahuje své klíčové metody aplikované v životním cyklu projektu, nicméně to již není cílem této diplomové práce (praktická část bude vycházet z tradičního přístupu řízení projektu).

4.5 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze má za cíl prozkoumat příležitosti zvoleného projektu a také posoudit proveditelnost daného záměru. Obvykle v této fázi vzniká (Doležal, 2016, s. 64):

- **formalizovaný námět,**
- **logický rámec,**
- **studie proveditelnosti – hlavním cílem je prozkoumat různé reálné varianty vedoucí k definovanému cíli.**

Někdy bývá v předprojektové fázi zpracován pouze jediný dokument, takzvaná předprojektová úvaha – ta v sobě zahrnuje všechny výše uvedené dokumenty (bývá zpravidla u menších projektů). Předprojektová fáze by měla především seskupit náměty a požadavky na projekt a transformovat je do jasně strukturované informace tak, aby bylo zřetelné, jakým způsobem bude nejlepší projekt realizovat.

4.5.1 Zainteresované strany

Pod pojmem *zainteresovaná strana* si lze v projektu představit konkrétní osobu/organizaci, jež je aktivně zapojená do projektu nebo jejíž zájmy mohou pozitivně/negativně ovlivnit průběh projektu či jeho výsledky (Lacko a kol. 2012, s. 49). Jak uvádí Doležal (2016):

„Každý, kdo je pro úspěch projektu důležitý, by měl být identifikován jako zainteresovaná strana, stejně jako ti, kteří jsou projektem nějakým způsobem dotčeni.“

Zainteresované strany lze členit podle zastávané role (Lacko a kol. 2012, Doležal 2016):

- **zadavatel projektu** – má zájem projekt zrealizovat,
- **zákazník (uživatel) projektu** – osoby, které budou pracovat s hotovým projektem,
- **vlastník (sponzor) projektu** – osoba s dostatečně velkou pravomocí k rozhodování o zásadních aspektech projektu,
- **realizátor projektu** – řídí projekt (projektový tým),
- **investor projektu** – vlastník finančních nebo jiných zdrojů, jež jsou do projektu vkládány,
- **dotčené strany** – ti, kteří nepatří do žádné z výše uvedených kategorií, ale projekt se jich přímo či nepřímo dotýká.

4.5.2 Organizační struktura projektu

Každý projekt má, stejně jako každé jiné podnikatelské uskupení, svou vlastní organizační strukturu, jež má svá daná pravidla – rozhodování, pravomoci, delegování, odpovědnost, hierarchie atd. Základními subjekty projektového managementu jsou (Svozilová, 2006, s. 29):

- **manažer projektu** (osoba, pod jejímž vlivem se uskutečňuje veškerá práce na projektu a která zodpovídá za splnění vytyčených cílů),
- **asistent manažera projektu** (vykonává dílčí úkoly manažera projektu, a to pod jeho přímým vedením),
- **projektová kancelář** (podpůrný administrativní orgán v řízení projektu, jenž často bývá tvořen manažerem projektu a jeho asistentem),
- **projektový tým** (složen z osob pověřených realizací určitého úkolu na projektu, kde se očekává konkrétní výsledek v daném čase – vše podléhá manažerovi projektu).

V návaznosti na organizační strukturu projektu je nutné doplnit matici odpovědnosti (viz kapitola 3.2.1), která zobrazuje přesné vymezení kompetencí stanovených osob v konkrétním projektu.

4.5.3 Projekt a jeho charakteristika

Každý realizovaný projekt musí mít vhodně nastavený cíl/cílový stav (případně dílčí cíle), což je jeden z klíčových faktorů úspěchu projektu jako celku. Princip stanovení cílů řeší metoda SMART (více viz kapitola 3.2.2). V návaznosti na SMART se využívá logická rámcová matice, jež slouží jako pomůcka pro stanovení základních parametrů projektu (viz kapitola 3.3.1). V neposlední řadě je vhodné doplnit, že při práci s projekty a projektovými cíli se pracuje v podstatě vždy se třemi základními dimenzemi – časem, rozsahem a náklady – tzv. trojimperativem (viz kapitola 2.2), jehož cílem je optimální vyvážení těchto tří dimenzí.

4.5.4 Předprojektové analýzy a studie

Předchozí kapitoly se věnovaly otázkám a tématům aktuálním během vzniku projektu, kde jsou řešeny obecné odhady a informace projektu. Ty jsou následně pomocí vhodných studií a analýz upřesňovány a rozšiřovány.

4.5.4.1 Studie příležitosti (opportunity study)

Studie, která má za úkol zodpovědět otázku: Je na návrh a realizaci zamýšleného projektu ta správná doba? Studie bere v úvahu situaci v dané organizaci, situaci na trhu, předpokládaný vývoj trhu a organizace (formou agregovaných informací, expertních odhadů) apod.

Výsledkem je stanovení, zda se vyplatí či nevyplatí zamýšlený projekt realizovat. Součástí také bývá provedení SWOT analýzy. V některých případech se provádí pouze metoda logické rámcové matice, jež celou studii zcela nahrazuje (Doležal, 2016).

4.5.4.2 Studie proveditelnosti (feasibility study)

Pokud se organizace na základě doporučení z předchozí studie rozhodne pokračovat v projektu, měla by tato studie ukázat nejvhodnější cestu realizace projektu – obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované celkové náklady a mnohé další (Doležal, 2016, s. 101). Také je vhodné, aby studie obsahovala více než jednu možnou variantu řešení a varianty mezi sebou následně porovnála.

Obsahem studie proveditelnosti může být (Doležal, 2016, s. 101):

- rekapitulace závěrů studie příležitosti,
- popis základní myšlenky projektu (jaký problém se musí vyřešit),
- definice cílů projektu,
- analýza současného stavu,
- analýza současných podmínek s ohledem na plánovanou realizaci projektu,
- identifikace prostředí projektu,
- organizace a řízení projektu,
- popis základního technického řešení,
- odhad délky projektu,
- odhad celkových nákladů na projekt,
- odhad kritických zdrojů,
- návrh milníků,
- odhad přínosů,
- finanční ekonomická analýza (např. ROI),
- rozbor základních rizik,
- analýza kritických faktorů úspěchu.

V některých případech (u jednodušších projektů) bývá zpracován pouze jediný dokument, tzv. předprojektová úvaha, jež kombinuje obě studie. Obecně bychom v této fázi projektu měli dostat odpověď na tyto otázky – odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou variantu je vhodné zvolit, proč chceme projekt realizovat a zda je realizace vůbec vhodná (Doležal, 2016, s. 102).

4.5.4.3 Ekonomická analýza projektu

Důležitá součást předprojektových úvah je ekonomická analýza projektu, neboli odhadnutí, jak si záměr povede po finanční stránce. Pro tuto analýzu se obvykle používá základní nástroj na určení, zda se vložené investice vrátí zpět – *ROI*.

ROI – Return on Investment (návratnost investic)

ROI je základní ukazatel, který říká, kolik peněžních jednotek zisku přinese každá jedna investovaná peněžní jednotka nákladů (Doležal, 2016, s. 102).

Základní vzorec je ve tvaru:

$$ROI (\%) = \frac{\text{výnos} - \text{investice}}{\text{investice}} * 100$$

4.5.4.4 Ostatní analýzy projektu

Jelikož se zvolený projekt zabývá webovou prezentací, je potřeba v předprojektové fázi také vycházet z analýz, které jsou zaměřeny na problematiku webu. Více o relevantních analýzách spojených s webem je popsáno v kapitole 5.5.2.

4.6 Zahájení projektu

Než se rozhodne, zdali projekt zahájit, či nikoliv, probíhá posouzení a vyhodnocení projektu. V případě rozhodnutí, že se projekt spustí, začíná fáze řízení projektu zvaná „zahájení“. To obvykle začíná jmenováním vlastníka projektu, jenž zodpovídá za následné fáze řízení projektu. V průběhu procesu zahájení bývá sestavena a následně schválena „zakládací listina projektu“ (viz níže) – poté jsou již uvolněny potřebné zdroje pro další etapy projektu, čímž se projekt přesune do fáze *plánování projektu* (Doležal, 2016, s. 106).

4.6.1 Zakládací (identifikační) listina projektu

Dokument „zakládací listina projektu“ (dále jako ZLP) pomáhá jako určitá „kotva“ definující pevné hranice rozpočtu, harmonogramu a požadovaných výsledků projektu. Tento dokument obsahuje také základní organizační strukturu projektu a v některých případech disponuje základním návrhem dílčích milníků a dalšími doplňujícími informacemi. V neposlední řadě se v ZLP jmenuje manažer projektu. Doležal (2016) ještě zmiňuje, že někdy se jmenuje spolu s projektovým manažerem i přípravný tým, který pomáhá projekt řádně zahájit a následně řídit ve všech jeho fázích.

Tabulka 4 – Příklad základací listiny projektu, zdroj: Doležal, 2016, s. 111

Zpracoval:	Karel Lamač	Datum:	25. 5. 20XY
Název projektu:	Obnova		
Identifikační číslo projektu	US-0254-TT		
Přínosy	Více cestujících v DP Krušný Brod; Vyšší zisk DP KB; Méně osobních vozidel v centru Krušného Brodu; Ekologizace provozu DP KB		
Cíl projektu	Vozový park DP Krušný Brod k 1. 6. 20XY plně splňuje aktuální emisní a energetické normy		
Výstupy projektu	a) Nakoupeny nové vozy b) Vyřešeny nadbytečné vozy c) Nové vozy integrovány do stávajícího systému		
Plánované interní náklady	450 čld	Plánované externí náklady	12 500 000 €
Plánovaný termín zahájení	Červen roku 20XY	Plánovaný termín dokončení	Květen roku 20XY
Hlavní milníky	Listopad roku 20XY – vybrání dodavatelé nových vozů Březen roku 20XY – první vozy dodány Duben roku 20XY – zkušební provoz zahájen Květen roku 20XY – všechny vozy nasazený		
Lokalizace projektu:	Dodávky a modifikace vozů budou probíhat v příslušných depech DP dle typu vozu. Zkušební provoz proběhne na nejméně vytížených linkách: 13, 17 a 21.		
Kritéria úspěchu:	• Nové vozy budou od 1. 6. 20XY v běžném provozu • Nejméně 50 % nových autobusů je na CNG • Starých vozů se podaří ekonomicky zbavit (výnos z prodeje min. XY Kč) • Dodržen rozpočet • Dodržen harmonogram		
Schválené výjimky:	Nejsou		
Zadavatel projektu:	Jaroslav Hojer – Generální ředitel DP Krušný Brod		
Sponzor projektu:	Pavel Krpa – Ředitel odboru technického zázemí		
Další členové řídicího výboru:	Petr Majer – vedoucí úseku údržby vozového parku Milena Millerová – vedoucí úseku odbavovacího systému Kompetentní zástupci dodavatelů nakupovaných řešení (až budou známi)		
Manažer projektu:	Karel Lamač		
Tým řízení projektu:	Jaroslav Kala, Jana Bártová, Bohuslav Moták		
Odměny projektového týmu:	Při splnění kritérií úspěchu bude mezi projektový tým rozděleno 500 000 Kč.		

4.7 Plánování

Procesy ve fázi plánování projektu využívají strategických výsledků předchozích fází (předprojektová a zahajovací) a přetváří je do taktických plánů pro samotnou realizaci projektu (úvodní odhady je potřeba ověřit, upřesnit a dále rozpracovat). Plánování se tedy konkrétně podrobí detailnímu rozboru především z pohledu (Svozilová, 2006, s. 109):

- **rozsahu,**
- **času,**
- **nákladů (rozpočtu finančního plánu),**
- **alokace zdrojů,**
- **apod.**

Projektový tým řízení vždy vybere, které z výše uvedených oblastí budou pro daný projekt relevantní, a stanoví, jakým způsobem a jak detailně se budou zpracovávat. Nicméně výstupem této fáze by měly být dva podrobné a závazné dokumenty:

- **definice předmětu projektu,**
- **plán projektu.**

4.7.1 Řízení rozsahu projektu

Rozsah projektu (často nazýván jako předmět plnění) znamená souhrn všech dodávaných výstupů za podmínky, že realizovaný produkt bude dodán se všemi specifikovanými vlastnostmi (ICB 4, 2015). Jinak řečeno rozsah projektu stanovuje hranice projektu – předmět plnění, obsah nebo rozsah apod.

Pro popis rozsahu projektu je využíván hierarchický rozklad cílů projektu na jednotlivé dodávané výsledky, hlouběji pak na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků, jež je potřeba v projektu vytvořit (WBS, viz kapitola 3.1.2).

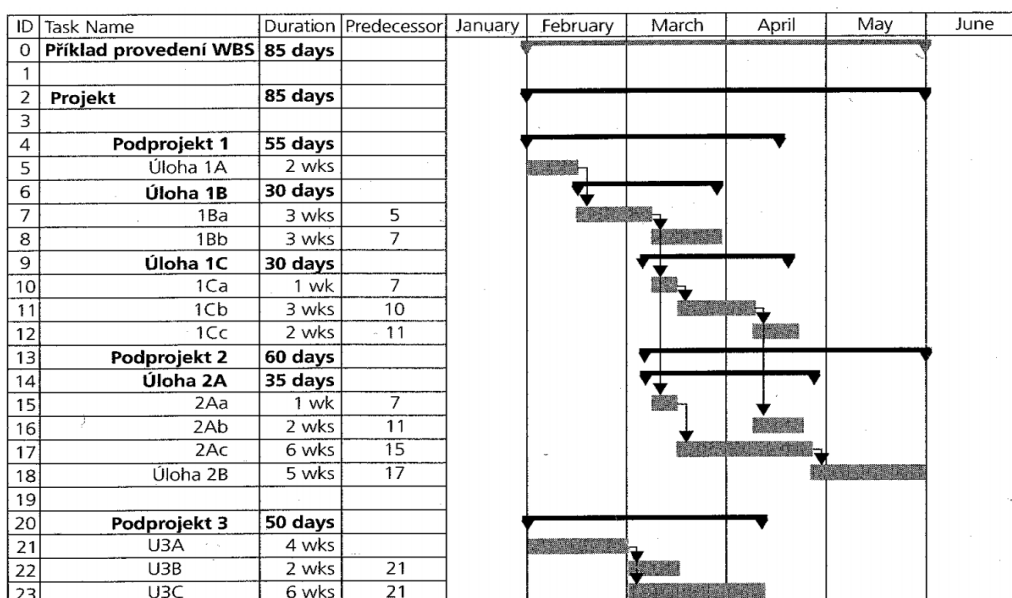
4.7.2 Řízení času v projektu

Plánování času v projektu je nedílnou a velmi důležitou součástí jeho plánu. Plán projektu obsahuje informace o tom, v jakých termínech a časových sledech (nejčastěji se pracuje s jednotkami dnů) bude práce na projektu uskutečněna. K jednotlivým časovým úsekům jsou přiřazeny relevantní zdroje, které vykonávají práci dle zadaných požadavků (výsledkem určeného časového období je konkrétní výstup). Doležal (2016) také podtrhuje důležitost reflektovat výsledky a dodávky s dříve vytvořeným WBS).

Časový rozpis projektu reprezentují zpravidla diagramy a harmonogramy, jež jsou nástrojem pro přehledný soupis všech informací potřebných pro řízení projektu. Diagramy a harmonogramy projektu obsahují zejména (Svozilová, 2006, s. 133):

- milníky a důležité termíny,
- logickou a hierarchickou strukturu práce,
- údaje o předpokládané délce trvání jednotlivých etap práce,
- vazby a souslednosti činností (kde je nejčastěji využívána vazba typu konec–začátek: předcházející činnost musí být ukončena, aby následující mohla začít),
- další doplňující informace napomáhající údržbě harmonogramu.

Základní digramy a harmonogramy bývají v softwarových nástrojích doplněny o obsazení jednotlivých činností relevantními zdroji, o náklady s nimi spojenými apod.



Obrázek 9 – Hierarchie WBS jako podklad pro časový plán projektu, zdroj: Svozilová, 2006, s. 129

4.7.3 Řízení nákladů

Jako poslední dimenze trojimperativu projektu chybí řízení nákladů. Pro obecný rozpočet projektu se primárně využívá pohled projektového manažera, jenž určí, kolik peněz bude na realizaci projektu celkem potřeba. Většinou však již projektový manažer ví, do jakých finančních mantinelů se musí s projektem vejít. V obecném pohledu na projekt také není nutné ke každému zdroji přesně vyčíslit jeho náklady, nýbrž stačí pracovat s orientačním uvedením počtu člověkodů² s tím, že následně je provedena kalkulace za průměrný člověkod pracovníka určité pracovní skupiny (Doležal, 2016, s. 151).

² člověkod – čas odpovídající práci jedné osoby po dobu jednoho pracovního dne (zpravidla 8 hodin).

4.7.4 Rozpočet a finanční plán

Rozpočet projektu (finanční plán) je nedílnou součástí plánu projektu a obsahuje (na rozdíl od obecného pojetí rozpočtu projektu) všechny informace o tom, jakým způsobem se financují zdroje na projektu, a to (Svozilová, 2006, s. 155):

- v jeho celkovém souhrnu,
- v rozpisu do detailních položek dle jednotlivých nákladových položek projektu,
- v časovém fázování dle předpokladu postupného čerpání zdrojů.

Vhodný způsob pro zpracování finančního plánu nákladů je rozpis jednotlivých výdajů projektu v čase (člověkodnů), například po jednotlivých měsících či týdnech, za předpokladu dodržení vazby na WBS (viz tabulka č. 5). Vždy je ovšem vhodné volit takovou formu zápisu finančního plánu nákladů projektu, která pomůže manažerovi co nejjednodušeji sledovat skutečně vynaložené náklady a umožní také kontrolu pro určení případné odchylky od plánu (Doležal, 2016, s. 153).

Tabulka 5 – Příklad směrného plánu nákladů, zdroj: Doležal, 2016, s. 153

Projekt:	Golden Crown 2	Zpracoval:	Martina Šafránková	Datum:	1. 7. 2017					
Výdaj	Množství práce	Náklady	Červen 2017		Červenec 2017		Srpen 2017		Září 2017	
	čld	€	čld	€	čld	€	čld	€	čld	€
1. Webový portál funguje	18	137 000								
1.1 Architektura navržena	8	10 000	8	10 000						
1.2 Web vytvořen	10	127 000								
1.2.1 Hosting zajištěn	2	7 000	2	7 000						
1.2.2 CMS nainstalován a přizpůsoben	0	110 000		44 000		66 000				
1.2.3 Design hotov	8	10 000	8	10 000						
1.2.4 Otestováno	0	0								
2. Obsah v pilotním provozu vytvořen	226	339 000								
1.1 Schválen redakční plán	6	9 000	6	9 000						
2.2 AFIZ publikoval 5 článků	0	0								
2.3 100 vlastních článků	220	330 000	40	60 000	90	135 000	90	135 000		
...			...	...	...	...	...	...	...	...
Práce celkem			64		90		90			
Náklady celkem				140 000		201 000		135 000		

4.7.5 Alokace zdrojů

V předchozích kapitolách již bylo uvedeno CO, JAK, KDY a ZA KOLIK má být projektem vytvořeno. Zbývá tedy určit, KDO práce bude provádět. Zajištění lidských zdrojů pro realizaci projektu je složitá záležitost. Zejména u komplexnějších projektů je potřeba brát v úvahu celou řadu profesí poskládaných z různých organizačních oddělení, nebo dokonce z různých společností (Svozilová, 2006). Při plánování lidských zdrojů je důležité již v počátcích vhodně identifikovat relevantní zdroje pro realizaci všech naplánovaných cílů projektu – z pohledu odbornosti i časového zapojení do jednotlivých fází projektu. Často je také potřeba naplánovat zajištění i externích zdrojů, a to z následujících důvodů (Vokál & kol. 2013, s. 46):

- organizace nemá potřebný počet volných pracovníků v dané odbornosti,
- organizace nemá pracovníky s potřebnou odbornou znalostí.

4.8 Realizace projektu

Projekt přechází do realizační fáze řízení za předpokladu, že prošel schválením fáze plánování, jejímiž hlavními podmnožinami jsou harmonogram, rozpočet a WBS. Zahájení vlastní realizace se často pojí s tzv. kick-off meetingem. Jedná se o speciální typ setkání zainteresovaných stran, kde bývá zrekapitulován plán řízení projektu, všichni jsou navzájem seznámeni se členy zúčastněných stran a především je oznámeno, kdy začíná fyzická realizace projektu. Agenda kick-offu může být např. (Doležal, 2016, s. 247–248):

- název a cíl projektu,
- výstupy projektu,
- proč je projekt realizován a jaké by měl mít přínosy,
- harmonogram,
- rozpočet,
- matice zodpovědnosti,
- hlavní rizika a omezení,
- plánování kontroly,
- zvolená komunikace mezi účastníky.

Během realizace projektu je třeba jej řídit, sledovat a porovnávat jeho průběh s odsouhlaseným plánem. Při zjištění odchylek od plánu je třeba provést nápravná opatření a v případě potřeby vytvořit nový plán projektu. Jakmile je realizační fáze u konce, probíhá předávání a akceptace výstupu/výstupů.

4.8.1 Akceptace a předávání výstupů

Dalším velmi důležitým aktem během realizace projektu je průběžné předávání a akceptace dílčích i komplexních výstupů. Může se jednat o vztah interní, vztah mezi subdodavatelem a dodavatelem nebo i dodavatelem a zákazníkem. Příjemce by vždy měl ověřit bezvadnost a správnost přijatého výstupu, načež po odsouhlasení plně přebírá odpovědnost (záruka samozřejmě dotčena není). Je ovšem potřeba rozlišovat mezi předáním a akceptací díla – předáním se pouze stvrzuje, že „věc fyzicky existuje“ a je k ní potřebný přístup, nikoliv že je plně funkční nebo příjemce souhlasí s daným provedením.

Akceptace je právním aktem objednatele a zpravidla navazuje jako další krok po předání díla, které tímto objednatel potvrzuje (s ohledem na správnost provedení a kvalitu), s výjimkou výhrad uvedených v protokolu. V opačném případě, kdy není schválena akceptace díla ze strany příjemce z opodstatněného důvodu, musí dodavatel sjednat nápravu (Doležal, 2016).

4.9 Ukončení projektu

Jakmile jsou předány a akceptovány všechny potřebné výstupy dle zvoleného plánu projektu a vlastníci projektu či zákazník nemají další relevantní připomínky, může být projekt řádně ukončen vypracováním závěrečné zprávy o projektu (bývá uváděno i ponaučení z realizovaného projektu, tzv. lessons learned). Projekt je tedy u konce (cíle jsou naplněny a produkt projektu přechází do praktického použití) – rozpouští se projektový tým a ukončují se veškeré projektové procesy (Svozilová, 2006, s. 243). To ovšem neznamená, že je dodavatel projektu zbaven svých povinností a závazků (pokud jsou předmětem smlouvy) – typicky jimi jsou zákaznická podpora, servis, služby spojené se zárukou apod. Původní projekt jako takový už ale skončil (Doležal, 2016, s. 297–301).

4.9.1 Mimořádné ukončení projektu

Pokud je projekt standardně ukončen v souladu s dohodnutými podmínkami, jež byly stanoveny v předprojektové fázi, jedná se o řádné ukončení projektu. Projektové řízení definuje i pojem mimořádné (předčasné) ukončení projektu. Pravomoc mimořádně ukončit projekt má zpravidla sponzor projektu, který podepsal listinu zakládající projekt. Důvody pro mimořádné ukončení projektu mohou být (Doležal, 2016, s. 302):

- pominul důvod dosáhnout cíle,
- rozhodnutí vedení (např. změna firemní strategie),
- zásah vyšší moci (válka, přírodní katastrofa, embargo apod.),
- zásadně se změnil cíl nebo podmínky cesty k cíli.

5 Webová prezentace a její specifika

Diplomová práce je koncipována primárně z pohledu projektového managementu, nicméně k úplnému pochopení problematiky životního cyklu projektu webové prezentace v sektoru B2B je nutné popsat základní principy, jež se pojí se samotnou realizací webu. Tato kapitola tedy nemá za úkol podrobně zmapovat jednotlivé kroky při tvorbě webové prezentace, ale identifikovat základní etapy a s ní spojené výstupy, které vhodně doplní projektovou část.

Problematika webová prezentace je poměrně komplexní, jelikož zahrnuje mnoho profesních oblastí (programování, grafika, marketing, analytika, SEO, copywriting...). Také platí, že čím složitější je projekt, tím více složek (profesních oblastí) se musí na tvorbě podílet.

5.1 Přístupnost webové prezentace

Při návrhu tvorby každé nové webové prezentace (nebo jejího re-designu) je nutné brát ohled na její přístupnost. Přístupnost webové prezentace lze definovat jako bezproblémové využívání webového obsahu všemi skupinami uživatelů. Nevhodná struktura či grafické rozhraní webu, nedodržující pravidla přístupnosti, mohou způsobit komplikace či nedostupnost služby pro různé skupiny lidí, např. se zrakovým postižením, pomalejším internetovým připojením, seniory atp. (Van Duyne, 2005).

Hlavními důvody pro implementaci pravidel přístupnosti webové prezentace jsou (Tichý, 2008):

- rozličné skupiny uživatelů webové prezentace – jejich schopnosti, technické vybavení či hendikepy (absence stránek vhodných pro tyto osoby vede ke snížení počtu návštěvníků, případně potenciálních klientů),
- posilování značky společnosti,
- snadnější správa dobře strukturované webové prezentace pro administrátora,
- lepší optimalizace pro fulltextové vyhledávače.

5.2 Použitelnost webové prezentace

Použitelnost webu je soubor pravidel zaměřující se na odstraňování nedostatků při interakci mezi návštěvníkem a webovou prezentací. Správná použitelnost webu zaručuje snadnou orientaci, díky čemuž se dokáže uživatel rychle dostat k požadovaným informacím či provést zamýšlené operace (registrace, objednávka, poptávka...). V neposlední řadě klade webová použitelnost důraz na příjemný uživatelský prožitek a držení se postupů, na

něž jsou uživatelé zvyklí. Správné aplikování pravidel použitelnosti může přinést (Špinar, 2004):

- dobrou image firmy,
- vyšší konverzní poměr,
- vyšší spokojenost uživatelů s komfortem ovládání a navigací,
- vyšší návštěvnost (opakované přístupy uživatelů).

Mezi základní kameny použitelnosti webové prezentace patří např. rozvržení stránky, rozměry stránky, vhodně použitá typografie, navigace, prvky uživatelského rozhraní, členění a srozumitelnost obsahu, aktivní odkazy apod. Vše je potřeba poskládat a vytvořit pro uživatele tak, aby snadno našel potřebné informace.

Dle Špinara (2004) je potřeba dodržovat tato základní pravidla použitelnosti webu:

- uživatel musí mít kontrolu nad webem,
- správně navržený web předchází uživatelským chybám,
- obsah musí splňovat očekávání uživatele,
- vhodně pracovat s designem a dbát na to, že méně je někdy více,
- zvýraznit informace a ovládací prvky (tlačítka...), které jsou pro uživatele důležité.

5.3 Důvěryhodnost webu

Důvěryhodnost webových stránek je důležitá vlastnost každé webové prezentace, čímž pak lze zvyšovat obchodní účinnost. Základem je stručné objasnění účelu webové prezentace a poskytnutí informace, čím by měla být návštěvníkovi užitečná. Mezi prvky, které budují důvěryhodnost webové prezentace, lze zařadit (Tichý, 2008):

- kvalitní design webové prezentace,
- známá značka, pod níž si uživatel dokáže představit konkrétní produkt nebo službu,
- vhodný obsah dle zaměření a bez gramatických chyb,
- reference,
- ohlas spokojených zákazníků,
- zosobnění (např. v záložce, kde je přehled zaměstnanců s fotografiemi),
- uvádění cen (toto zcela neplatí u webových prezentací v sektoru B2B),
- dostatek komunikačních prostředků,
- atd.

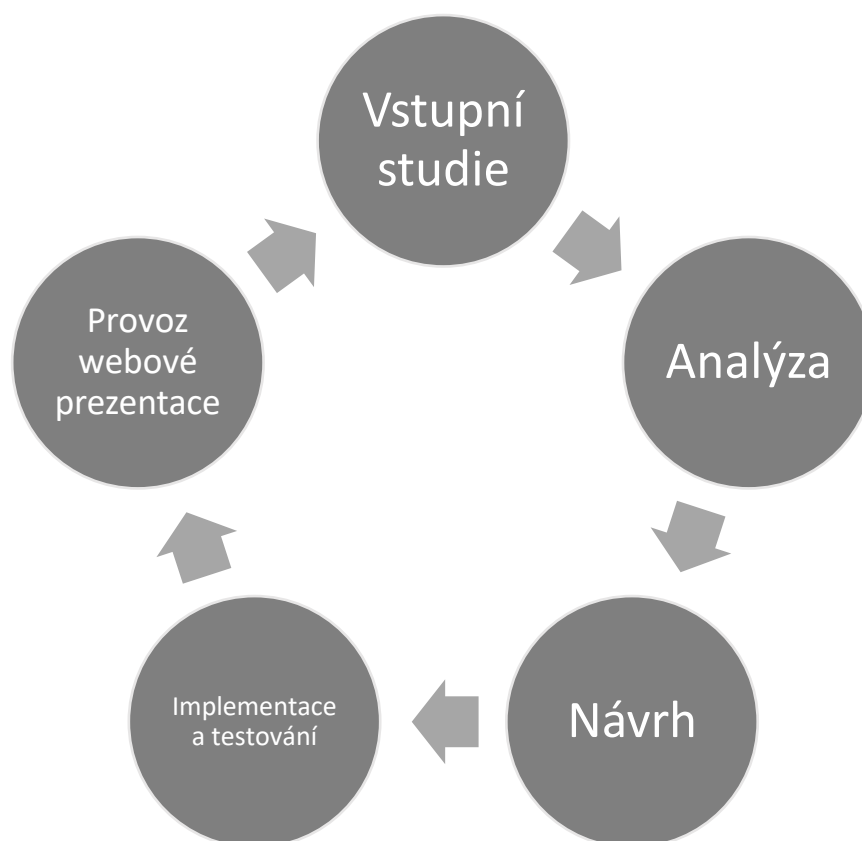
5.4 User Experience Design

User Experience Design je sjednocení několika disciplín, jež mají za cíl co nejlepší použitelnost, a to ve vztahu k designu (nejen grafického řešení, nýbrž také informační architektury a interakce uživatele). Vhodně zvolený User Experience Design zajišťuje následující vlastnosti webové prezentace (McWade, 2011, s. 121–127):

- funkčnost a přínos celé webové prezentace pro uživatele,
- efektivita – rychlost práce a časová náročnost,
- intuitivní rozhraní (přizpůsobení uživatelským návykům),
- jednoduchost (nenutit uživatele přemýšlet).

5.5 Fáze procesu tvorby webové prezentace

Životní cyklus webové prezentace lze rozdělit na několik klíčových etap, v nichž je potřeba realizovat několik důležitých procesů (výstupů). Jak uvádí Snížek (2007), je nutné provést všechny etapy životního cyklu s tím, že se liší pouze provedená hloubka rozboru jednotlivých procesů, a to s ohledem na složitost projektu. Obecné schéma při tvorbě webové prezentace (tak aby mohlo být vhodně aplikováno do životního cyklu projektu) může být:



Obrázek 10 – Příklad směrného plánu nákladů, zdroj: Doležal, 2016, s. 153

5.5.1 Vstupní studie

Vstupní studie předchází samotnému projektu a zabývá se hledáním kompromisu mezi potřebami uživatelů budoucí webové prezentace a zájmem jejích tvůrců, a to vše s ohledem na stanovené cíle. Snížek (2007) tvrdí, že vstupní studie primárně hledá odpovědi na dvě základní otázky:

- Co (nového) webová prezentace přinese svým uživatelům, resp. co uživatelé očekávají?
- Co přinese (nová) webová prezentace svým provozovatelům, resp. co je jejím účelem?

Pokud se provádí re-design staré webové prezentace, resp. se namísto ní tvoří zcela nová, je vhodné využít všechny nashromážděné informace ze staré webové prezentace za celou dobu její existence (odhalit slabá místa a také naopak příležitosti, jež lze následně aplikovat do nově vznikající webové prezentace).

5.5.1.1 Výběr dodavatele webu

V této fázi je také velmi důležité rozhodnout, co vše bude možné řešit vlastními silami, a na co již bude potřeba najmout externího dodavatele. V případě, že je potřeba najmout externího dodavatele (nelze nebo není výhodné řešit určitou část projektu vlastními silami), probíhá výběr na základě výběrového řízení. Při něm se osloví několik relevantních firem se zadáním a následně se posuzují jednotlivé nabídky pomocí souboru kritérií a k nim přiřazené váhy – jedná se o tzv. vícekritériální hodnocení nabídek dodavatelů.

Relevantní kritéria s ohledem na webovou prezentaci bývají (Svozilová, 2006, s. 90):

- finanční kalkulace projektu dodavatelem (bez víceprací a následné správy),
- hodinová sazba či cenová politika pro úpravy a správu webu,
- reference dodavatele,
- použitá technologie dodavatele,
- sídlo dodavatele,
- komunikace s dodavatelem,
- atd.

5.5.2 Analýza

Důkladná analýza má za cíl shromáždit všechny potřebné informace o tom, co zákazník potřebuje a jakým způsobem se má dále pokračovat ve fázi návrhu. Tato kapitola, resp. jednotlivé výstupy této kapitoly, budou detailněji popsány již ve spojení s konkrétním projektem v praktické části této diplomové práce.

Předmětem analýzy může být (Snížek, 2007):

- **analýza potřeb cílové skupiny** (definování cílové skupiny, potřeb, které má, a její chování na webu. V případě, že již webová prezentace existuje, společnost by měla mít určitou představu o cílové skupině a jejím chování na stránkách),
- **analýza webových potřeb s ohledem na sektor B2B** (charakteristika daného segmentu trhu na internetu),
- **analýza konkurence a jejích webů** (pro získání konkurenční výhody je potřeba analyzovat konkurenční webové stránky [působící v obdobném oboru na českém i zahraničním trhu], jež mohou být dobrým vodítkem pro zpřesnění úvah, čeho je potřeba dosáhnout, čím je možné se inspirovat),
- **stávající webová prezentace** (získání důležitých dat ze starého webu za pomoci analytických nástrojů):
 - návštěvnost,
 - cílová skupina,
 - chování uživatelů,
 - teplotní mapy (grafické zobrazení interakce návštěvníků na webových stránkách),
 - analýza klíčových slov (spadá částečně i pod SEO),
- **zpětná vazba od uživatelů či stávajících klientů:**
 - oslovení stávajících uživatelů,
 - sběr informací pomocí webového formuláře, diskusních fór atd.
- **SEO, SEM** (u projektů, kde se zapojují marketingové aktivity pro dosažení obchodně úspěšné webové prezentace):
 - SEO (Search Engine Optimization – Optimalizace pro vyhledávače) je sada metod, pomocí kterých lze docílit lepších pozic webové prezentace v organickém vyhledávání,
 - SEM (Search Engine Marketing – Marketing ve vyhledávačích) je forma online reklamy zaměřená na propagaci webové prezentace s cílem zvýšit povědomí o ní, návštěvnost, případně zisk.

- **definice cílů webu** – obsahují výsledky, kterých musí webová prezentace dosáhnout za určité období od spuštění, aby byla považována za úspěšnou (např. počet objednávek, počet nezávazných poptávek, počet návštěvníků atd.). Pro plnění cíle/cílů webové prezentace je nezbytné spustit tzv. *měření konverzí* pomocí specializovaných analytických nástrojů (Král, 2012). Souhrnně lze tyto stanovené ukazatele či metriky výkonnosti webové prezentace označit za KPI (Key Performance Indicators – klíčové ukazatele výkonnosti). Díky správně nastaveným KPI, splňujícím podmínky SMART, lze měřit vše důležité týkající se webové prezentace, následně analyzovat a provádět optimalizační zásahy.

5.5.3 Návrh

Další fáze vývoje webové prezentace přebírá výsledky předchozích analýz a slučuje je do smysluplné podoby. Fáze návrhu se zabývá především interakcí uživatelů, tzn. průchodem jednotlivými kroky ke splnění daného úkolu, dále rozčleněním obsahu webové prezentace (strukturou webové prezentace) a v neposlední řadě návrhem grafického uživatelského rozhraní (GUI). Obecně lze tuto fázi rozdělit na následující části (Snížek, 2007):

- **volba architektury** – volba relevantního redakčního systému s ohledem na požadavky webové prezentace,
- **návrh struktury webu** – cílem je navrhnout hierarchickou strukturu webové prezentace – do jakých kategorií se má obsah seskupovat (zde se často využívá tzv. sitemap),
- **základní kostra webové prezentace** – u webové prezentace je vhodné definovat strukturu jednotlivých webových stránek pomocí tzv. drátěného modelu (wireframe). Ten má za úkol určit hlavní elementy na stránce (navigace, text, obrázek, formulář, tlačítko atp.) a ilustrovat jejich přibližné rozmístění. Jde hlavně o schématické skici, ve kterých jsou potlačeny grafické prvky i samotný obsah. Teprve jasně definovaná struktura webu (strukturální design) je podkladem pro tvorbu skutečného grafického návrhu,
- **grafický návrh** – tato část návrhu je označována jako webdesign. Výstupem je vizuální vzhled jednotlivých elementů stránky dle vytvořeného drátěného modelu,
- **plán provozu** – odhad náročnosti, kterou si vyžádá provoz (údržba) webové prezentace.

5.5.4 Implementace a testování

Implementace zúročuje všechny předchozí fáze. V případě, že byla přípravě věnována dostatečná pozornost, je fáze implementace efektivní a nedochází ke zbytečným průtahům. Závěrečné dokončení prací probíhá v rámci testování a zkušebního provozu, kdy jsou v konkrétním redakčním systému zaškoleni první uživatelé. Průběh implementace a následného testování lze charakterizovat takto (Tichý, 2008):

- technická implementace, programování (samotná logika webové prezentace),
- nasazení grafiky,
- tvorba obsahu:
 - copywriting (vytvoření čtivých a poutavých reklamních textů, které prodávají produkty a služby) a dodržování zásad typografie,
 - technické specifikace produktů (jedná-li se o tento druh webové prezentace),
 - vložení obrazového materiálu,
 - cenotvorba,
 - uživatelské účty.

V této fázi je již hotová finální verze webové prezentace včetně designu. Projekt však nekončí, jelikož nastává *fáze testování*, kde je získávána zpětná vazba od uživatelů a nedostatky následně odstraňovány. Testování slouží také jako kontrola (než je web jakožto celý projekt akceptován zadavatelem), zda bylo dosaženo následujících oblastí (Snížek, 2007):

- konzistence s návrhem – zda web odpovídá zadání,
- přístupnost, použitelnost a důvěryhodnost,
- konzistence s analýzou – zda web odpovídá výsledkům z analýzy. V tomto případě se spíše jedná o sebereflexi zadavatele,
- předpoklady pro SEO, SEM – zda web vyhovuje všem technickým předpokladům pro SEO a internetový marketing,
- obsah – zda webová prezentace obsahuje veškeré důležité informace, jež by měl uživatel dostat,
- testování správného fungování webu – funkčnost jak po stránce uživatelské, tak po stránce administrátorské.

5.5.5 Provoz webu

Nasazení systému do ostrého provozu je klíčovým okamžikem, jímž začíná život webové prezentace. Tímto však celý koloběh nekončí, naopak začíná, protože je potřeba zaškolit všechny uživatele, kteří s dotyčnou webovou prezentací budou pracovat, zajistit podporu

provozu ze strany dodavatele webového řešení (nastavení rozsahu služeb se řeší na samém začátku projektu) a průběžně provádět upgrade (opět v ceně podpory ze strany dodavatele, případně jakožto nacenění vícepráce k původnímu projektu).

Jako další důležitý aspekt úspěšného fungování webové prezentace je neustálé přizpůsobování uživatelským připomínkám (zpětná vazba ve formě formulářů, diskuzí atp.). Nelze také opomenout neustálé sledování, vyhodnocování a případně znovu definování klíčových ukazatelů výkonnosti webové prezentace (KPI) v souladu s nastavenými cíli (Doležal, 2016, s. 338).

6 Specifikace B2B trhu

Jak už z názvu diplomové práce vyplývá, projekt se věnuje oblasti webové prezentace v sektoru B2B. Proto se tato kapitola zabývá specifiky trhu B2B.

Na úvod je vhodné charakterizovat, co vůbec zkratka B2B znamená. Dle Kotlera a Armstronga (2004, s. 298) lze definovat B2B trh následovně: „Nákupní chování organizací zahrnuje nákupy zboží a služeb pro výrobu dalších produktů, které pak dále prodávají, půjčují anebo poskytují. Zahrnují také velkoobchodní a maloobchodní firmy, jež nakupují zboží za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem.“ Vyjma B2B trhu je také důležité uvést vztah mezi obchodními společnostmi a koncovými zákazníky, označovaný jako B2C (business-to-customer), a to s ohledem na možnost komparace obou trhů (pro potřeby webové prezentace konkrétně v praktické části diplomové práce).

6.1 Struktura B2B trhu

B2B segment je charakteristický menším počtem potenciálních zákazníků a také menším počtem konkurujících společností. Obě skupiny (prodávající i kupující) se vzájemně znají a jsou zpravidla geograficky koncentrované. Odběratelsko-dodavatelské vztahy jsou poměrně úzké, založené na důvěře a dlouhodobé vzájemné spolupráci (DAYAN, 1997, s. 8–15).

V oblasti B2B marketingu je důležité budování důvěry. Kdokoliv navštíví webovou prezentaci společnosti, musí najít relevantní informace o firmě a jejích službách či produktech. Tyto informace jsou určeny širokému spektru čtenářů – od manažerů po techniky. Zákazníci tudíž potřebují nalézt informace jak ekonomické, tak technické. Charakteristické je, že tito lidé prochází výsledky dosti důkladně a oproti B2C jsou dotazy delší, přesnější a více popisné. K tomu je tak potřeba přizpůsobit optimalizaci webové prezentace, PPC reklamy apod. V neposlední řadě se od B2C liší i podpora prodeje. Typické formy podpory prodeje pro B2B jsou (Janouch, 2014):

- rabat – srážka z ceny se poskytuje dle doražených objemů odběru (množství a cena),
- soutěže – zpravidla se jedná o dlouhodobý proces (nejlepší distributor, odběratel...),
- zboží či vzorky zdarma – poskytnutí zboží zdarma nebo zapůjčení na zkoušku či prezentaci koncovým zákazníkům,
- podíl na nákladech – investice například do reklamy a propagace, jež nepřinášejí zákazníkům k nim samým, ale k jejich prodejcem,
- věrnostní programy – sbírání bodů, bonusů, různé slevy apod.

6.2 Rozdíly mezi trhy B2B a B2C

Mezi sektory B2B a B2C existují rozdíly, které jsou pro daný trh specifické (Tabarová, 2015):

- motivace – pro firmy v B2B je hlavní motivací zisk, pro spotřebitele B2C je motivací spotřeba či potřeba,
- poptávka – v B2B ovlivňuje poptávku počet zakázek, protože firmy nechtějí nakupovat zboží, pokud nemají jistotu, že produkty prodají, zatímco spotřebitelskou poptávku (B2C) ovlivňují akce a slevy,
- cílová skupina – pro firmu v B2B je cílovou skupinou menší počet firem, za které rozhodují odpovědní manažeři. Naproti tomu pro firmu v B2C je cílovou skupinou velká masa lidí mající společné charakteristiky (zájmy, potřeby atp.),
- nákupní chování – při nakupování se B2B firma chová racionálně a systematicky, kdežto spotřebitel jedná impulzivně a jeho chování je ovlivněno emocemi,
- velikost nákupu – B2B firmy nakupují méněkrát ve velkém množství, zatímco spotřebitel nakupuje menší množství, ale častěji,
- distribuce – distribuční cesta B2B trhu je krátká, protože jde od jedné firmy ke druhé. V B2C je distribuční cesta naopak dlouhá – od firmy, přes velkoobchod, maloobchod až po konečného zákazníka.

S rozšířením internetových technologií se otevřely pro marketingovou komunikaci v B2B sektoru nové možnosti. Internetové technologie v současné době umožňují rychlý a přímý kontakt se zákazníky, potenciálními zákazníky a dalšími recipienty chtěného sdělení. Tyto možnosti z internetu dělají nejdůležitější a nejefektivnější komunikační kanál v B2B. Podniková webová prezentace se řadí ke klíčovým internetovým komunikačním nástrojům plnícím funkce informativní, distribuční a budování značky (BAAKEN, 2012, s. 12).

7 Shrnutí poznatků a aplikace na reálný projekt – webová prezentace v sektoru B2B

Rešeršní část slouží čtenáři pro pochopení základních znalostí a souvislostí v oblasti projektového managementu a také webového vývoje, čímž připravuje prostor pro další část této diplomové práce, a to aplikaci na konkrétní projekt. Projekt jako takový využívá vhodné metody napříč jednotlivými standardy a metodiku projektového řízení, a to s ohledem na nejlepší možný výsledek, resp. výstup projektu samotného. Tento přístup však lze zvolit pouze u organizace, která nemá žádný pevně nastavený rámec projektů, neboli nevyužívá žádný mezinárodně uznávaný standard řízení (projektový management).

Vyjma projektové oblasti se rešeršní část zabývá problematikou webového vývoje, respektive životním cyklem webové prezentace. Tímto se tedy propojují dva světy – projektového managementu a webové tvorby. Tento princip je uveden za účelem úplného pochopení problematiky realizovaného projektu webové prezentace. Pro úplný přehled ve struktuře práce je také nutné, byť pouze okrajově, přiblížit čtenáři oblast podnikání v sektoru B2B, jelikož projekt webové prezentace, potažmo působení organizace, spadá pod tuto oblast.

V praktické části je projekt rozdělen dle životního cyklu projektu na čtyři fáze, přičemž každá obsahuje nejdůležitější stěžejní výstupy (v návaznosti na teoretickou část). První fáze se zabývá definováním projektu jako takového, a to za pomoci vhodných analýz a charakteristik. Důležité je také zmínit fakt, že v analýzách se na projekt nahlíží primárně z pohledu projektového managementu a až sekundárně jsou doplněny analýzy webové prezentace. Díky tomu lze uceleně sestavit zadání a potřeby projektu.

Druhá fáze – plánování – plně navazuje na předchozí část a doplňuje ji o jednotlivé projektové dimenze, tedy o čas, rozsah a náklady – trojimperativ projektového řízení (viz kapitola 2.2). Neméně důležitý je také výběr vhodného dodavatele na práce, které nelze provést vlastními silami. Závěrečná část této fáze opět patří webové prezentaci, a to s ohledem na její návrh (struktura, architektura atd.).

Další fází je samotná realizace projektu, kde jsou popsány kroky implementace dílčích výstupů z předešlé fáze a následné testování funkčnosti celé webové prezentace. Důležitým aspektem během realizace je též dohled nad celým projektem, konkrétně kontrola, zda vše běží dle plánu (harmonogram, rozpočet atd.). V závěrečné fázi je nastíněno předání hotového díla s následným ukončením projektu a nasazení hotové webové prezentace do ostrého provozu.

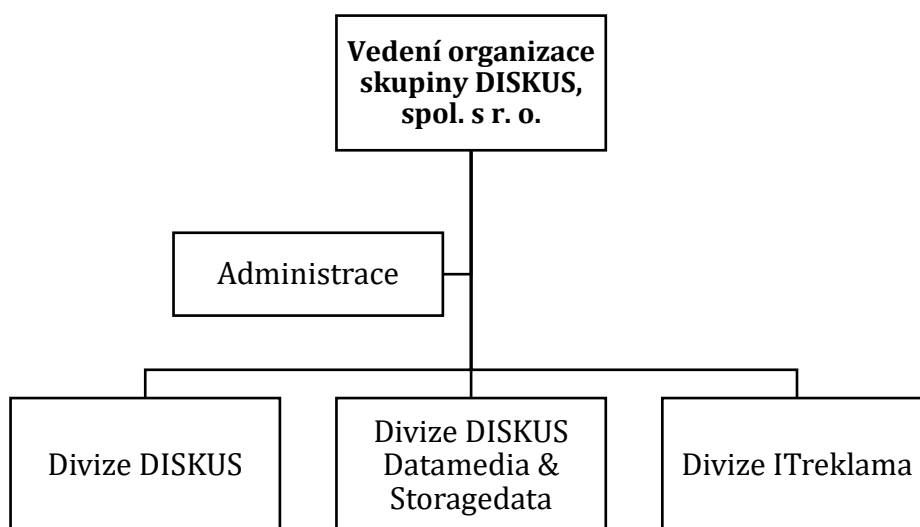
8 Předprojektová fáze projektu

V této kapitole je představen projekt se všemi jeho charakteristikami, včetně důkladných výzkumných metod, díky čemuž lze posléze dosáhnout přesně vymezeného zadání. Veškerá získaná data (především data z výzkumné části) pak slouží pro další etapy životního cyklu projektu.

8.1 Organizační struktura

Projekt se zabývá realizací webové prezentace ve společnosti DISKUS, spol. s r.o. konkrétně v divizním úseku ITreklama.cz (pro lepší přehlednost se v diplomové práci pracuje pouze s touto divizí, nikoli s celou skupinou DISKUS, spol. s r.o.).

Zjednodušená organizační struktura skupiny DISKUS, spol. s r.o. je vyobrazena na obr. č. 11:

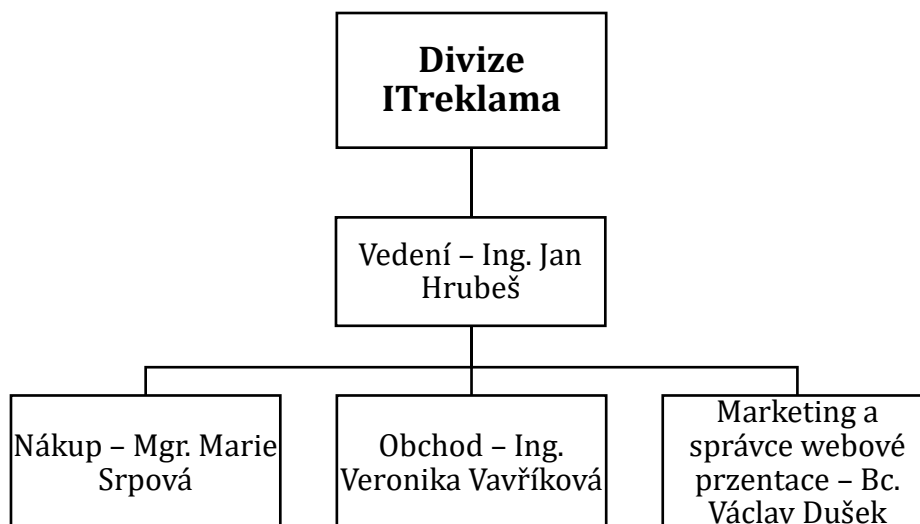


Obrázek 11 – Zjednodušená organizační struktura skupiny DISKUS, zdroj: autor

Jednotlivé divize skupiny DISKUS, spol. s r.o. se zabývají:

- DISKUS – velkoobchodem, distribucí IT produktů a spotřební elektroniky (B2B sektor),
- DISKUS Datamedia & Storage data – media managementem, bezpečnou likvidací dat (B2B sektor),
- ITreklama – výrobou USB flash disků vlastních tvarů s potiskem, IT produkty pro reklamní účely (majoritně sektor B2B, minoritně B2C).

Jak již bylo uvedeno, primárně se projekt odehrává pod záštitou divize ITreklama, proto je důležité blíže nastínit organizační strukturu a identifikovat jednotlivé pracovníky spadající pod dotýčnou organizační divizi.



Obrázek 12 – Organizační struktura divize ITreklama, zdroj: autor

8.2 Charakteristika projektu

Iniciace vzniku projektu nové webové prezentace www.itreklama.cz byla v reakci na ukončení podpory od dosavadního poskytovatele webového řešení. Přestože tento poskytovatel udržoval webovou prezentaci stále v chodu, nebylo možné provádět jakékoliv zásahy, ani menšího charakteru (např. změna telefonního čísla v hlavičce apod.). Dalším důvodem pro realizaci nové webové prezentace byla dosavadní technologie webového řešení (konkrétně ASP.NET), jež byla připravena pro jinou webovou prezentaci a následně přetvořena pro potřeby ITreklama.cz (více viz kapitola 8.4.3 Analýza stávající webové prezentace). Nejdůležitějšími důvody, kvůli nimž bylo skloňováno téma nové webové prezentace, byly posun k modernějšímu vzhledu (responzivním webovým stránkám), samostatnost ve fungování webové prezentace s minimálním zásahem třetích stran, reorganizace propagovaného zboží (odstranění zastaralých a neprodávaných reklamních předmětů) a spuštění měřících nástrojů tak, aby se mohla nová webová prezentace neustále přizpůsobovat potřebám uživatelů, tedy aby co nejvíce splňovala kritéria přístupnosti, použitelnosti a samozřejmě důvěryhodnosti.

Projekt jako takový lze charakterizovat dle několika kritérií na:

- projekt malého rozsahu (pouze projekt webové prezentace),
- projekt v rámci jednoho útvaru (nemá spojitost ani nevyžaduje zásah ostatních funkčních celků skupiny DISKUS, spol. s r.o.),

- projekt tzv. smíšený (zapojení interních pracovníků společnosti i najmutí externích dodavatelů),
- projekt zaměřený na ICT (zavádění nových informačních a komunikačních technologií),
- krátkodobý projekt – doba jeho realizace nepřekročí plánovaných 6 měsíců (start 1. 11. 2016 a předpokládané ukončení 31. 3. 2017),
- málo nákladný projekt (do 200 tis. Kč vč. DPH 21 % u webového řešení).

Projekt samotný lze také považovat za prvotní impuls při budoucím zavádění procesního řízení ve společnosti (zde je potřeba zmínit, že by se toto zavádění týkalo pravděpodobně pouze divize IT reklama, a to z důvodu budoucího plánovaného rozšíření portfolia o služby spadající pod IT (marketing a multimédia, realizace projektů komplexního rázu).

Hlavní cíl projektu, potažmo celé diplomové práce, je **úspěšné spuštění webové prezentace** ve vymezeném časovém harmonogramu, při nepřekročení rozpočtu a v potřebném rozsahu. Splnění cíle je také de facto splněním trojimperativu projektového managementu, čímž lze projekt z obecného pohledu považovat za úspěšný (v tomto směru je ovšem potřeba zohlednit především *kritéria úspěšného projektu* – viz kapitola 2.3). Vyjma hlavního cíle je nezbytné identifikovat i dílčí cíle projektu, jež v konečném sledu dopomohou zkoumané problematice. Mezi dílčí cíle lze zařadit:

- **identifikaci současných potřeb zákazníků a aktérů využívající web,**
- **zobecnění poznatků v doporučeních, jak postupovat při tvorbě webu v sektoru B2B.**

V praktické části diplomové práce, potažmo v projektu samotném, jsou využity empirické metody výzkumu (pozorování, řízené rozhovory s klíčovými účastníky procesu, dotazníkové šetření) a obecné teoretické metody (analýza a komparace).

S odkazem na kapitulu 4.3 je také vhodné doplnit, které dokumenty/nástroje jsou s ohledem na složitost a komplexnost daného projektu využity – konkrétně viz tabulka č. 6.

Tabulka 6 – Využité nástroje a dokumenty v projektu, zdroj: autor

Dokument/nástroj	V projektu využito
I. Identifikace – Čeho je potřeba dosáhnout?	
Projektový záměr	ne
Logický rámec	ANO
Identifikační listina projektu (zakládací dokument)	ANO
II. Zadání/definice – Co vše bude projekt obnášet?	
Registr zainteresovaných stran	ANO
Tabulka souvislostí	ne
WBS	ANO
III. Plánování – Jak by měl projekt proběhnout? Co bude potřeba vykonat?	
Plán řízení projektu	ANO
Matice zodpovědnosti	ANO
Registr rizik	ne
Organizační struktura, role a odpovědnosti	ANO
Komunikační plán	ne
Rozpočet a finanční plán	ANO
Harmonogram	ANO
IV. Realizace projektu – Jak to vše uřídit?	
Zápis z porady	ANO
Report o stavu projektu	ne
Seznam bodů k řešení	ne
Změnový požadavek	ne
Seznam poučení	ne
Ukončení projektu – Jak to vhodně zakončit?	
Předávací protokol	ne
Akceptační protokol	ANO
Vyhodnocení projektu (závěrečná zpráva)	ANO
Poučení z projektu (lessons learned)	ne

8.2.1 Zainterесované strany a role projektu

Na projektu se podílí:

- zadavatel projektu – Ing. Jan Hrubeš,
- zákazník (uživatel) projektu – po zákaznické stránce Bc. Václav Dušek, Ing. Veronika Vavříková, Mgr. Marie Srpová, po administrátorské stránce Ing. Jan Hrubeš,
- vlastník projektu – Ing. Martin Hrubeš,
- realizátor projektu – Ing. Jan Hrubeš,
- investor projektu – Ing. Martin Hrubeš, Ing. Vladimír Wacker,
- dotčené strany – externí společnost na dodání webového řešení, nepřímo zaměstnanci ostatních divizních celků.

8.2.2 Organizační struktura odpovědnosti na projektu

Projekt webové prezentace v sektoru B2B má jako každý jiný projekt svou organizační strukturu a matici odpovědnosti (dle metodiky PRINCE2) v oblasti rozhodování, pravomoci, delegování, odpovědnosti atd. Přesné vymezení je následující:

- manažer projektu – Ing. Jan Hrubeš (zodpovídá za splnění vytyčených cílů, schvaluje všechny výstupy v projektu a deleguje jednotlivé pracovní úkony na projektový tým, má kompetence schvalovat a podepisovat všechny písemné administrativní náležitosti spojené s projektem),
- asistent manažera projektu – Bc. Václav Dušek (vykonává dílčí úkoly delegované manažerem, za něž zodpovídá, deleguje určité pracovní úkony na projektový tým),
- projektový tým – Ing. Veronika Vavříková, Mgr. Marie Srpová (realizují jednotlivé úkoly na projektu zadané manažerem, případně asistentem projektu).

8.3 Logický rámec projektu

Logický rámec projektu nové webové prezentace dopomůže stanovit všechny potřebné klíčové aktivity a výstupy. Značnou měrou ucelí potřebné cíle (v případě zvoleného projektu i více dílčích cílů) a přínosy celého projektu i po jeho skončení. Souhrnný logický rámec nové webové prezentace v sektoru B2B je uveden v tabulce č. 7.

Tabulka 7 – Logický rámec projektu webové prezentace v sektoru B2B, zdroj: autor

Přínosy 1. vyšší návštěvnost 2. vyšší počet poptávek 3. vědecký přínos v oblasti tvorby B2B webové prezentace	Objektivně ověřitelné ukazatele 1. návštěvnost zvýšena o 15 % za měsíc oproti stejnému období před zahájením projektu 2. vyšší počet odeslaných poptávek o 10 % za měsíc oproti stejnému období před zahájením projektu* 3. další podporovaný výzkum	Zdroje informací k ověření (způsob ověření) 1. Google Analytics 2. firemní databáze všech uskutečněných poptávek 3. veřejně dostupný věstník, informační systém atd.	Nevyplňuje se
Cíl 1. spustit webovou prezentaci itrekla.cz do 31. 3. 2017 za max. 200 tis. Kč 2. analyzovat cílové publikum 3. vytvořit dokument (návod) pro tvorbu B2B webu	Objektivně ověřitelné ukazatele 1. projektová zpráva a DP 2. a 3. zpětná vazba od relevantních osob	Zdroje informací k ověření (způsob ověření) 1. vizuální ověření a nahlédnutí do projektové kanceláře pro získání potřebných podkladů 2. a 3. veřejně dostupný archiv kvalifikačních prací	Předpoklady, za kterých cíl skutečně přispěje a bude v souladu s Přínosy Webová prezentace bude konkurenceschopná a dostatečně atraktivní pro potenciální zákazníky. Velkoobchodníci zařadí produkty do nabídky. Neklesne zájem zákazníků. Rapidně se nezmění webová technologie. Rapidně se nezmění chování zákazníků.
Výstupy 1. webová prezentace itrekla.cz 2. dokument – souhrnná analýza potřeb cílové skupiny a jejího chování (itrekla.cz) 3. dokument – zobrazení pravidla pro tvorbu B2B webové prezentace	Objektivně ověřitelné Ukazatele 1. Systém je dostupný 99 % času pro všechny uživatele 2. alespoň 30 respondentů z klientské části v dotazníkovém šetření 2. a 3. dokument vytvořen	Zdroje informací k ověření (způsob ověření) 1. vizuální ověření 2. a 3. schválení dokumentu manažerem, umístění na firemní intranet, DP	Předpoklady, za kterých Výstupy skutečně povedou k cíli Správně vyhodnocené výstupy z analýz a vhodně navržená webová architektura a struktura. Správně vyhodnocené výstupy analýz. Vhodné a relevantní zdroje.
Klíčové činnosti 1.1 vytvoření základní listiny projektu 1.2 analýza současné webové prezentace 1.3 analýza cílové skupiny 1.4 analýza konkurence 1.5 analýza zdrojů & SWOT 1.6 komparace webových prezentací B2B a B2C	Zdroje (peníze, lidé...) 1.1 15 člh 1.2 20 člh 1.3 60 člh 1.4 8 člh 1.5 4 člh 1.6 16 člh 1.7 16 člh 2.1 90 člh + 70 000 Kč 2.2 externí dodavatel 2.3 15 člh	Časový rámec aktivit 1.1 2 dny 1.2 5 dnů 1.3 10 dnů 1.4 2 dny 1.5 1 den 1.6 4 dny 1.7 2 dny 2.1 12 dnů 2.2 4 dny 2.3 3 dny	Předpoklady, za kterých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům Vybraný dodavatel se udrží na trhu po celou dobu trvání projektu. Vybraný dodavatel dodrží všechny náležitosti dle smluvního plnění. Klíčoví členové projektového týmu včetně manažera budou na projektu stabilní. Součinnost klientů při vyplňování dotazníkového šetření.

1.7 tvorba zadávací dokumentace	2.4 25 člh	2.4 5 dní	
2.1 výběr dodavatele webového řešení	2.5 15 člh	2.5 3 dny	
2.2 webová architektura – redakční systém	3.1 externí dodavatel	3.1 15 dnů	
2.3 struktura webové prezentace	3.2 externí dodavatel	3.2 15 dnů	
2.4 Wireframe	3.3 80 člh	3.3 18 dnů	
2.5 Grafický design	3.4 80 člh	3.4 12 dní	
3.1 programování	3.5 15 člh	3.5 3 dny	
3.2 kódování	4.1 5 člh	4.1 1 den	
3.3 tvorba obsahu	4.2 8 člh	4.2 1 den	
3.4 testování			
3.5 Předání výstupů			
4.1 nastavení klíčových ukazatelů			
4.2 sepsání závěrečné zprávy o projektu			

*nebude zde pracováno s přesným číslem z důvodu obchodního tajemství

Završením úvodní etapy, kdy je projekt definován, je vytvoření Identifikační listiny projektu (zakládacího dokumentu), a to za využití logického rámce a identifikace zainteresovaných stran a odpovědností v projektu. Zakládací listina, jelikož je souhrnem zmíněných částí, se nachází v příloze č. 1.

8.4 Předprojektová analýza

Díky již existující webové prezentaci ITreklama.cz lze analyzovat chování uživatelů a návštěvnost jako takovou. Ačkoli je tato část spíše marketingového charakteru, je důležitá pro další práci na projektu z toho důvodu, aby se případné nedokonalosti a chyby následně nepřenesly do nové webové prezentace. První část analýz je věnována již existujícím zákazníkům a jejich potřebám, následně je provedena analýza konkurence (se zaměřením na jejich webovou prezentaci). Třetí část analyzuje již existující webovou prezentaci, nejdříve z pohledu webové analytiky a následně z pohledu správy redakčního systému. Poslední část se věnuje specifickým potřebám webových prezentací v sektoru B2B.

8.4.1 Analýza potřeb cílové skupiny

Velkou výhodou při tvorbě nové webové prezentace je možnost poučit se z chyb a nedokonalostí té stávající, a to především díky klientům a zaměstnancům, kteří na ni pohlíží z úplně jiného pohledu než správce redakčního systému.

8.4.1.1 Analýza potřeb – klientská část

S ohledem na výše zmíněný fakt byl vypracován dotazník, jenž poskytuje zpětnou vazbu ke stávající webové prezentaci a klade otázky na funkce, které by mohly být pro klienty velmi přínosné. Pro podobu dotazníku viz příloha č. 2.

Samotný dotazník má tyto vlastnosti:

- anonymizovaný,
- polostrukturovaný,
- možnost zvolit více relevantních odpovědí k otázkám,
- v on-line podobě (využit nástroj Google Forms),
- rozeslán 47 aktivním klientům (tj. takovým, kteří za poslední rok realizovali alespoň jednu objednávku),
- osm otázek.

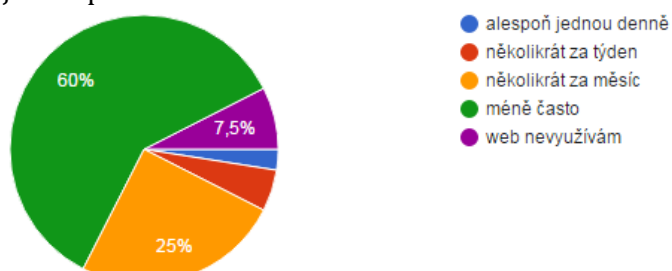
Dotazník má zodpovědět následující otázky:

- četnost návštěv webové prezentace vybranou klientelou,
- za jakým účelem navštěvují vybraní klienti webovou prezentaci,
- které prvky současné webové prezentace považují klienti za nedostatečné,
- jakým způsobem je klienty realizována poptávka,
- zdali je pro klienty prospěšné mít možnost exportovat produkt do produktového listu (uložení stránky s produktem a fotografiemi produktu např. do formátu PDF),
- relevantní obsah administrace přihlášeného uživatele.

8.4.1.2 Analýza potřeb – klientská část (vyhodnocení)

Sběr odpovědí probíhal 14 dní, přičemž ze 47 oslovených respondentů z řad klientů ITreklama.cz vyplnilo a odeslalo dotazník 40 z nich, tzn. je k dispozici **40 odpovědí**. Z toho:

1. 60 % (konkrétně 24 oslovených klientů) využívá webovou prezentaci ITreklama.cz pouze několikrát za rok (minimálně jednou); 25 % (konkrétně 10 oslovených klientů) využívá webové stránky ITreklam.cz alespoň dvakrát do měsíce); web nevyužívají 3 respondenti.



Obrázek 13 – Využití webové prezentace itreklama.cz, zdroj: autor

2. Nejčastěji uživatelé itreklama.cz navštěvují webovou prezentaci za účelem:

- i. prohlédnutí zboží (25 oslovených klientů),*
- ii. následné poptávky produktů (14 oslovených klientů),*
- iii. stahování produktových obrázků a informací (9 oslovených klientů).*

3. Které body považují klienti za nevyhovující s ohledem na současný web itreklama.cz?

U této otázky se nejvíce respondentů (konkrétně 17) vyjádřilo pro možnost „nemohu posoudit“, a to pravděpodobně z důvodu, jenž se váže na četnost využívání webové prezentace. Přesto se ukázalo několik zásadních nedostatků, které pociťují klienti, resp. uživatelé itreklama.cz:

- i. design současné webové prezentace,*
- ii. neuvádění cen,*
- iii. málo informací u produktů,*
- iv. špatná orientace,*
- v. dopsané uživatelem v možnosti „jiné“: malé rozlišení produktových obrázků, vodoznak přes obrázky, absence prezentačních produktových listů.*

4. Důležitost jednotlivých bodů pro práci s webem na stupnici od 1 (nejméně důležité) do 5 (velmi důležité).

Otázka volně navazuje na předchozí, tentokrát však bylo cílem zjištění, jaké body s ohledem na webovou prezentaci v daném sektoru (B2B), považují klienti za podstatné, a které nikoliv. Výsledek lze rozdělit na dva okruhy – technicko-funkční a vizuálně-obsahovou.

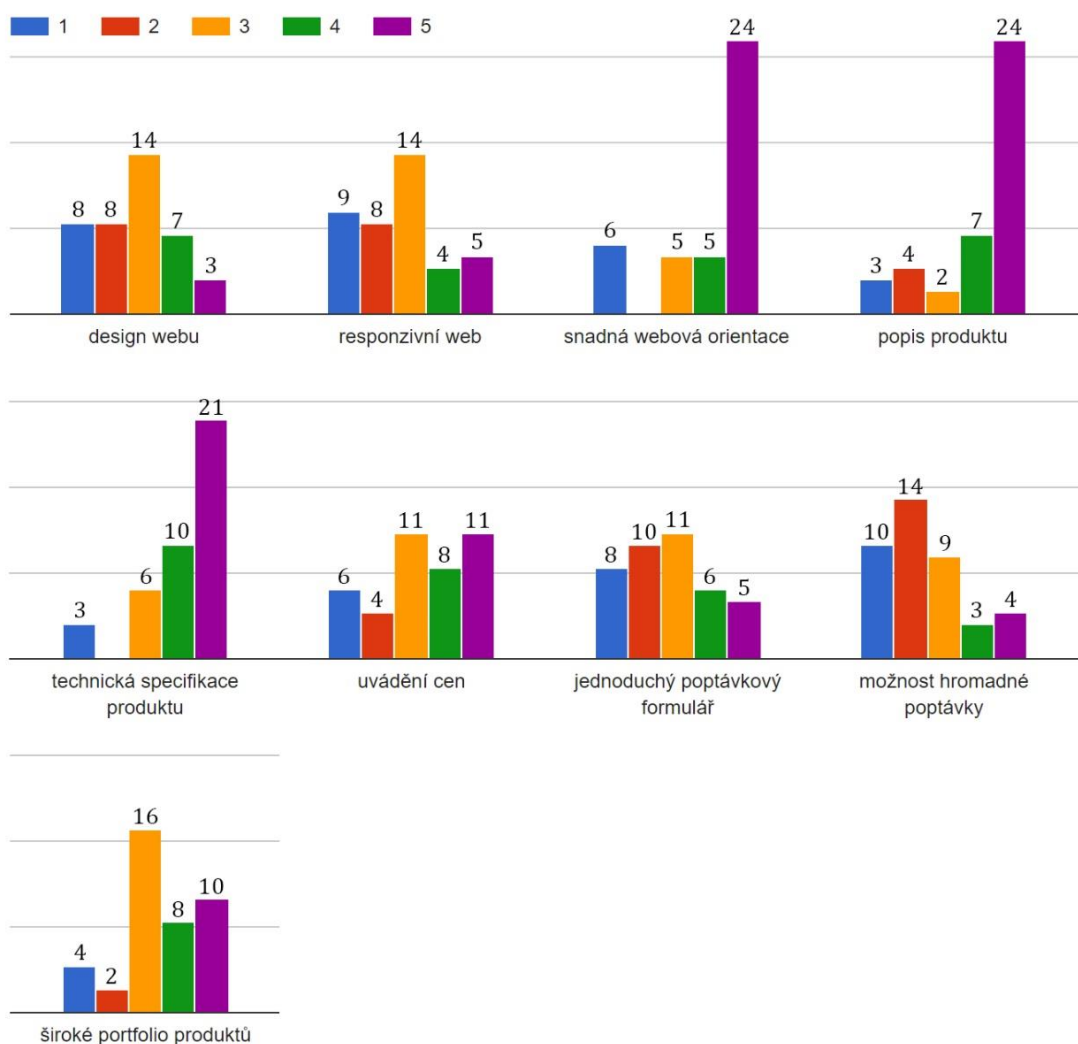
• **Technicko-funkční okruh:**

- i. responzivní web (oslovení klienti považují spíše za méně důležité, aby webová prezentace byla responzivní, pouze 9 respondentů uvedlo stupeň důležitosti 4 nebo 5),*
- ii. design webu (prakticky analogie s předchozím bodem),*
- iii. jednoduchý poptávkový formulář (pro klienty je spíše méně důležité, aby byl dostupný jednoduchý poptávkový formulář – konkrétně myšleno bez možnosti doplňování dodatečných informací k poptávce samotné),*
- iv. možnost hromadné poptávky (možnosti poptat více než jedno zboží v jedné poptávce klienti vyjádřili malou důležitost).*

• **Vizuálně-obsahový okruh:**

- i. snadná webová orientace (dle očekávání označili klienti tuto potřebu za velmi důležitou – konkrétně 24 oslovených klientů; klient chce nalézt konkrétní*

- produkt, informace atd. ve vhodně zvolené stromové struktuře webové prezentace),*
- ii. popis produktu a jeho technická specifikace (stejně jako v předchozím případě označili klienti tyto body za velmi důležité),*
 - iii. uvádění cen – u přítomnosti cen jednotlivých produktů klienti uvedli středně vysokou důležitost,*
 - iv. široké portfolio produktů – zde klienti uvedli střední důležitost.*



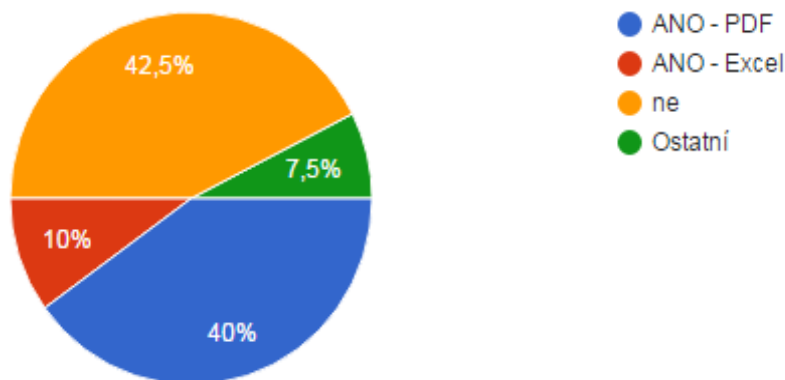
Obrázek 14 – Důležitost jednotlivých bodů webové prezentace, zdroj: autor

5. Jakým způsobem zákazníci poptávají zboží?

Vyjma jediného klienta všichni ostatní poptávají e-mailem (to je způsobené již danou zvyklostí mezi klientem a společností; poptávky skrze poptávkový formulář lze tedy očekávat spíše u nových klientů, kteří ještě nekomunikují s přiděleným obchodním zástupcem právě na bázi e-mailové komunikace),

6. Využili by zákazníci možnost exportování jednotlivých produktů na webové stránce ve formě produktových listů?

U stránky s konkrétním produktem by více jak polovina oslovených klientů (22 ze 40 respondentů) uvítala export produktového listu jako PDF či formát Excelu. (ostatní: 2 ano, pokud by se jednalo o export bez log společnosti; jeden klient neví),



Obrázek 15 – Možnost exportu produktových listů přímo na stránce produktu, zdroj: autor

7. Klienti, kteří by se přihlásili k účtu na itreklama.cz, by uvítali především (alespoň 10 respondentů a více):

- i. možnost zadávat a upravovat fakturační údaje, dodací adresu, měnit heslo apod.,
- ii. ceníky (seznam všech položek kategoricky uspořádaných a s uvedenou cenou),
- iii. produktový katalog (no-name – verze bez loga společnosti),
- iv. prezentaci vybraných produktů.

8. Poslední otázka byla zcela otevřená a klienti mohli sepsat jakékoliv další připomínky a návrhy na zlepšení webu itreklama.cz. Výsledkem byl především apel na:

- i. odstranění vodoznaku u obrázků (reklamní agentury nemohou dál nabízet zboží svým klientům),
- ii. větší velikost obrázků.

8.4.1.3 Analýza potřeb – zaměstnanecká část

V přechodí části byl analyzován klientský segment, nicméně pro úplnost a relevantnost výsledků je potřeba analyzovat také další cílovou skupinu – zaměstnance divize ITreklama, jelikož jejich nároky na webovou prezentaci se poněkud liší.

V minulém případě byla data sbírána pomocí dotazníkového šetření, naopak v tomto se jedná o řízené rozhovory s klíčovými účastníky procesu. Konkrétně byl proveden rozhovor se dvěma účastnicemi – Marií Srpovou a Veronikou Vavříkovou. Struktura rozhovoru byla

odlišná od dotazníkového šetření v ohledu, že se zaměřovala na chybějící funkcionalitu, jež by podporovala práci obchodníků. Body rozhovoru tedy byly:

- **co konkrétně od webové prezentace obchodník vyžaduje,**
- **jaké funkční nedostatky se nachází na současné webové prezentaci itreklama.cz,**
- **které funkce webové prezentace by mohly obchodníkovi ulehčit práci.**

Zaznamenané rozhovory (přepsané do textové podoby) lze nalézt v příloze č. 3.

8.4.1.4 Analýza potřeb – zaměstnanecká část (vyhodnocení)

Oba řízené rozhovory vedly k podobným výsledkům, jež lze shrnout do následujících bodů:

- primární cíl obchodníků byl odkazovat klienty na konkrétní produktové stránky vybraných produktů (když klient nemá jasnou představu, který produkt pro něj bude nejvhodnějším), nebo v případě, že si klient sám vybere daný produkt a odešle na něj poptávku, je pro obchodníka důležitá práce s obrázky, kdy pomocí e-mailové komunikace odešle specifikaci daného modelu i s cenou, jež je odvozená dle parametrů poptávky (množství, druh potisku, příslušenství, v případě prázdných, tzn. nenahraných USB disků z výroby poplatek OSA – Ochranný svaz autorský, atd.),
- s danou potřebou obchodníků se pojí i funkčnost webové prezentace, a to s ohledem na technický background i vizuální stránku. Jako nedostatečné obchodníci uvedli:
 - i. ***špatnou webovou strukturu a nedokonalé vyhledávání*** – konkrétní produkt je často umístěn velmi hluboko ve stromové struktuře webové prezentace, a tím pádem hůře dohledatelný, obzvláště nemá-li obchodník přesnou představu, kde by se mohl produkt vyskytovat. Tento neduh ještě podtrhuje nedostatečné vyhledávání, kdy v případě nedokonalého zadání dotazu nenalezne web jedinou relevantní shodu,
 - ii. ***absenci cen u vybraných produktů*** – některé produkty jsou mezi zákazníky oblíbené, a proto se drží skladem. Tyto skladové zásoby vzhledem k již známé nákupní ceně mohou mít na webové prezentaci uvedenu konkrétní cenu pro klienty, kteří tak mohou provést orientační cenový odhad (finální cenu samozřejmě vždy určuje obchodník),
 - iii. ***nemožnost pracovat s produktovými listy*** – pokud v současné době zákazník poptává pomocí telefonu či e-mailu a nemá jasně určený produkt (tzn. má

o cílovém produktu jen částečnou představu), obchodník sestavuje dle specifik relevantní možnosti (konkrétní modely), které splňují zadání stanovené zákazníkem. To konkrétně znamená, že obchodník následně do e-mailové komunikace vloží všechny vhodné produkty včetně obrázků a technických parametrů jejich překopírováním z webové prezentace. Tento proces by velice urychlila možnost dotyčnou stránku vyexportovat například do formátu PDF a vložit jako přílohu do e-mailové komunikace.

iv. nedostatečné rozlišení obrázků a přítomnost vodoznaku – souvisí s předchozím bodem, kdy obrázky produktů nejsou v dostatečné kvalitě, a navíc obsahují vodoznak ve formě loga itreklama.cz.

8.4.1.5 Analýza potřeb cílové skupiny – shrnutí

Jelikož byly analyzovány všechny cílové skupiny, které s dotyčnou webovou prezentací přijdou do styku, je možné shrnout všechny nedostatky, jež vyplynuly, a dbát na to, aby se nepřenesly na webovou prezentaci novou. Také lze pracovat se vzešlými podněty, které by mohly na nové webové prezentaci itreklama.cz urychlit a zjednodušit práci klientům i zaměstnancům.

Nedostatky současné webové prezentace:

- design (s ohledem i na návštěvníky z mobilních telefonů by měla mít nová webová prezentace nový design, ale také by měla být responzivní, ačkoliv to klienti nepovažují za nejdůležitější vlastnost webové prezentace),
- neuvádění žádných cen (shodný problém z dotazníkového šetření a rozhovorů s obchodníky),
- málo informací o produktech (u vybraných produktů zákazník nenajde pro něj důležité informace, což ho odradí od nákupu),
- špatná orientace na webu (složitá hierarchie webu a s tím spojená obtížná dohledatelnost konkrétního produktu),
- nekvalitní rozlišení některých produktových obrázků (delší strana menší než 250 px),
- absence produktových exportů (v exportu mají být obrázky, popis i technické specifikace, případně ceny skladových zásob dotyčného modelu),
- absence prezentací vybraných produktů (po přihlášení).

8.4.2 Analýza konkurence

Jelikož je na trhu více společností podobných ITreklama.cz, jež se zabývají reklamními IT předměty, je důležité a přínosné neustále svou konkurenci sledovat, a to hned z několika důvodů (novinky na trhu, spuštěné kampaně, práce s webovou aplikací atp.). Pro analýzu konkurence s ohledem na projekt nové prezentace je však nejdůležitější charakterizovat především konkurenční webové prezentace a jejich silné a slabé stránky. Díky tomu lze přijít s možnými funkcemi a vhodnými doplňky nové webové prezentace, které nevzejdou z ostatních aplikovaných analýz. To vše samozřejmě s ohledem na pracnost a cenu integrace do nového redakčního systému (nebude-li již funkce od dodavatele poskytnuta standardně).

Analýza konkurenčních webových prezentací se tedy zaměřuje na slabé a silné stránky s tím, že do analýzy vstupují firmy **české**, **slovenské** i **zahraniční**.

Tabulka 8 – Analýza konkurence, zdroj: autor

Webová stránka	Silné stránky	Slabé stránky
marell.cz	odkaz na dlouholetou tradici; vysouvací lišta s piktogramy; práce s poptávkou skrze nákupní košík; propracovaná tvorba cen dle jednotlivých parametrů; responzivní design	všechny prvky na webové prezentaci jsou natlačeny k sobě – ztrácí se přehled, v jaké sekci se osoba pohybuje; není aplikován žádný filtr na produkty (pouze řazení); téměř vždy pouze jeden obrázek u produktu; často chybějící technické informace o elektronických produktech; v kontaktech není uveden žádný konkrétní člověk, ale pouze obecný e-mail a tři blíže nespecifikovaná telefonní čísla;
promoteus.cz	čtivé produktové texty doplněné o relevantní technické informace; možnost stáhnout produktovou stránku do PDF; kvalitní produktové obrázky (rozlišení alespoň 500 × 500 px);	přeplněná a nepřehledná úvodní stránka; nefungující proklik na produkt (pouze tlačítko „více“); v šabloně často kolidující webové prvky; v kontaktech není uveden žádný konkrétní člověk, ale

	jazykové mutace (CZ, AJ, NJ); při prohlížení produktů nabízeno další zboží, které by mohlo zákazníka zajímat; full-textové vyhledávání	pouze obecný e-mail a pět blíže nespecifikovaných telefonních čísel; příliš chaotický filtr produktů; zmatečný poptávkový systém
usbpromo.cz	možnost odebírat novinky	nepřehledná úvodní stránka; nesmyslně dlouhé produktové texty; nekvalitní produktové obrázky; design webové prezentace je na úrovni roku 2005; v kontaktech není uveden žádný konkrétní člověk, ale pouze obecný e-mail;
pcmicro.sk	poutavá úvodní obrazovka – kombinace vektorových ikon a bitmapových bannerů; vhodně vyřešené horní menu s kategoriemi; jazyková mutace (CZ, AJ, NJ);	špatně odladěné pro některé prohlížeče (Google Chrome); příliš málo informací o produktech; komplikovaná struktura;
creocom.cz	vhodně vyřešené horní a boční menu s kategoriemi; záložka portfolio – reference; doplnění o symboly u produktů, které jsou skladem, akční, novinky; jednoduše a vhodně vyřešená poptávka; ke stažení produktové portfolio; kvalitní produktové obrázky (rozlišení alespoň 500 × 500 px); jazyková mutace (CZ, AJ, NJ, SK); dobře zpracovány doprovodné informace o dopravě, nabízených službách apod.	v kontaktech není uveden žádný konkrétní člověk, ale pouze obecný e-mail a dvě blíže nespecifikovaná telefonní čísla; prolínání dvou jazykových mutací

flashbay.cz	výčet bodů „Proč volit Flashbay?“; výčet klientů; textové reference; 360° prohlížení produktů; přehledný seznam nabízených služeb; vysouvací lišta s piktogramy; podrobná stránka produktu: potisknutelná plocha produktu, kapacity, certifikáty...	poměrně malý sortiment zboží; kontaktování pouze anglické infolinky; poptávka bez konkrétního produktu
---------------------------	--	---

8.4.3 Analýza stávající webové prezentace

Pro analýzu webové prezentace itrekлама.cz je využit nástroj Google Analytics, jenž umožňuje získávat statistická data (aktuální i historickou návštěvnost, chování uživatelů, jejich vlastnosti atp.) o uživateli konkrétního webu.

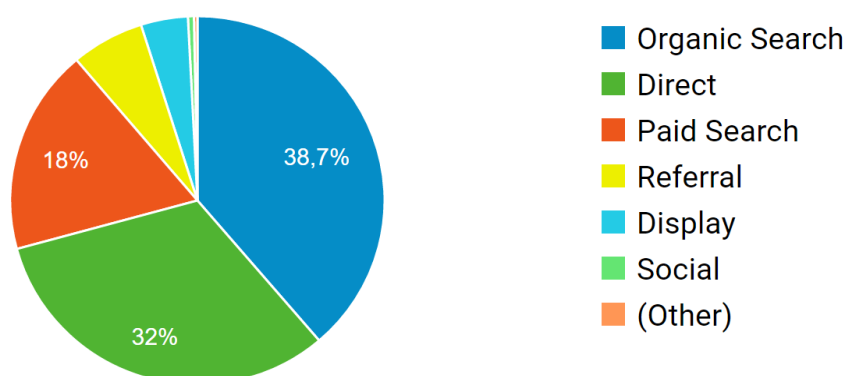
8.4.3.1 Návštěvnost

Pro potřeby analýzy jsou využita data za období 6 měsíců – 1. 7. 2016–1. 1. 2017:



Obrázek 16 – Analýza návštěvnosti, zdroj: autor

V grafu výše lze vidět celkový počet návštěv za zmiňované období (6 369 návštěv), průměrný počet stránek na jednu návštěvu (4,53 stránky), průměrnou dobu strávenou na stránce (4:46 minuty) a míru okamžitého opuštění (44,03 %), jež uvádí, kolik procent lidí opustilo web ze vstupní stránky. Tento výsledek značí, že téměř každý druhý uživatel, který navštívil web itreklama.cz, jej okamžitě opustí. Posledním důležitým ukazatelem je procentuální výčet nových návštěv (47,53 %), kde téměř každý druhý příchozí uživatel byl na webu itreklama.cz poprvé.



Obrázek 17 – Přístupy na webovou prezentaci itreklama.cz, zdroj: autor

Nejvíce návštěv na web itreklama.cz přichází z **organického vyhledávání** – **39,1 %**. Konkrétní výrazy, přes něž se na web uživatelé dostávají, analytický nástroj Google Analytics bohužel neposkytuje. Druhým nejsilnějším kanálem jsou **přímé přístupy** – **32,4 %** (to nutně neznamená, že uživatel napsal URL do adresního řádku, může jít o přístupy z e-mailového klienta, elektronických dokumentů apod.). Necelá pětina návštěvníků se na web dostává prostřednictvím **placené reklamy** – **17,2 %**. Více informací však není dostupných, a to z důvodu neoznačení URL adres v reklamních systémech. O něco méně jsou pak zastoupeny kanály **postoupení z jiných webových stránek** – **6,3 %** (partnerského webu DISKUS.cz, dsg.cz či storage.DISKUS.cz) a **display reklamy** – **4,1 %** (bannery).

	Návštěvy	% nových návštěv	Noví uživatelé	Míra okamžitého opuštění	Počet stránek na 1 návštěvu	Prům. doba trvání návštěvy
	6 369	47,53 %	3 027	44,03 %	4,53	00:04:46
1 Organic Search	2 467			39,24 %		
2 Direct	2 040			43,87 %		
3 Paid Search	1 149			57,53 %		
4 Referral	402			50,75 %		
5 Display	259			21,62 %		
6 Social	33			42,42 %		
7 (Other)	19			31,58 %		

Obrázek 18 – Okamžité opuštění webové prezentace itreklama.cz, zdroj: autor

Kromě typu kanálu, kterým se uživatel na web dostal, je důležité analyzovat, z jakých kanálů přicházeli uživatelé, již měli tendenci web okamžitě opustit. V tomto případě je nejhorší poměr u vstupu na web skrze placenou reklamu, což může být způsobeno těmito faktory:

- neúmyslné kliknutí na reklamu,
- nevhodně zvolený obsah reklamního sdělení,
- nevhodné cílení reklamy,
- špatně vytvořená landing page.

8.4.3.2 Chování uživatelů

Vzhledem ke stále častějšímu využívání chytrých zařízení k procházení webů jsou velmi důležité statistiky, jež poukazují na chování uživatelů na mobilních telefonech a tabletech ve srovnání s uživateli, kteří web navštívili ze stolního počítače nebo notebooku.

Kategorie zařízení ?	Akvizice			Chování		
	Návštěvy ? ↓	% nových návštěv ?	Noví uživatelé ?	Míra okamžitého opuštění ?	Počet stránek na 1 návštěvu ?	Prům. doba trvání návštěvy ?
	6 369 Podíl z celku v %: 100,00 % (6 369)	47,53 % Prům. pro výběr dat: 47,53 % (0,00 %)	3 027 Podíl z celku v %: 100,00 % (3 027)	44,03 % Prům. pro výběr dat: 44,03 % (0,00 %)	4,53 Prům. pro výběr dat: 4,53 (0,00 %)	00:04:46 Prům. pro výběr dat: 00:04:46 (0,00 %)
1. desktop	5 454 (85,63 %)	42,59 %	2 323 (76,74 %)	39,46 %	4,97	00:05:25
2. mobile	719 (11,29 %)	74,83 %	538 (17,77 %)	71,77 %	1,90	00:00:51
3. tablet	196 (3,08 %)	84,69 %	166 (5,48 %)	69,39 %	2,03	00:01:06

Obrázek 19 – Chování uživatelů na webové prezentaci itreklama.cz, zdroj: autor

Na první pohled lze vidět zásadní rozdíl mezi mírou okamžitého opuštění u počítačů a chytrých zařízení. Stejně znatelný rozdíl je v množství procházených stránek na jednu

návštěvu a době strávené na stránce. Tři čtvrtiny uživatelů, kteří přijdou na web prostřednictvím chytrých zařízení, jsou na webu poprvé (statistiky nejsou zcela přesné, uživatelé mohli web navštívit dříve například přes prohlížeč v notebooku, kde nebyli přihlášení) a více než tři čtvrtiny z těchto nových potenciálních zákazníků web okamžitě opouští.

Přestože návštěvy z mobilních zařízení a tabletů tvoří pouhých 6 % z celkového počtu, při aktuálním počtu návštěv je to nezanedbatelné číslo, jelikož využívání chytrých zařízení je čím dál častější. Přestože přes ně uživatelé nebudou tak často vytvářet objednávky, mohou se informovat a rozhodovat se, což je fáze, která reálné objednávce přímo předchází. Proto je důležité dát o sobě vědět již v této fázi nákupního cyklu.

Načítání webových stránek v jednotlivých prohlížečích se podstatně liší a dlouhá doba načítání je jeden z důvodů, proč mohou uživatelé webové stránky předčasně opouštět.

Prohlížeč	Prům. doba načítání stránky (s)
1. Internet Explorer	1,85
2. Safari	1,88
3. Edge	2,12
4. Firefox	2,72
5. Chrome	2,78
6. Android Webview	4,61

Obrázek 20 – Doba načítání v různých prohlížečích, zdroj: autor

8.4.3.3 Výsledek analýzy – návštěvnost a chování uživatelů

Analýza návštěvnosti poukázala na klíčový problém, jenž spočívá ve ztrátě návštěvníků, kteří přicházejí přes chytrá zařízení. Dalším problémem je rychlost současného webu, který se obecně načítá velmi pomalu – v některých prohlížečích dosahuje doba načítání stránky téměř 5 sekund. Především z pohledu marketingu je velkým nedostatkem absence konverzního měření (cíle webu, v tomto případě odeslané poptávky), jež je velmi užitečné při vyhodnocování jednotlivých kanálů a statistik obecně. Cílem webu není získání vysokého počtu návštěvníků, nýbrž vyšší konverzní poměr (odeslání poptávek).

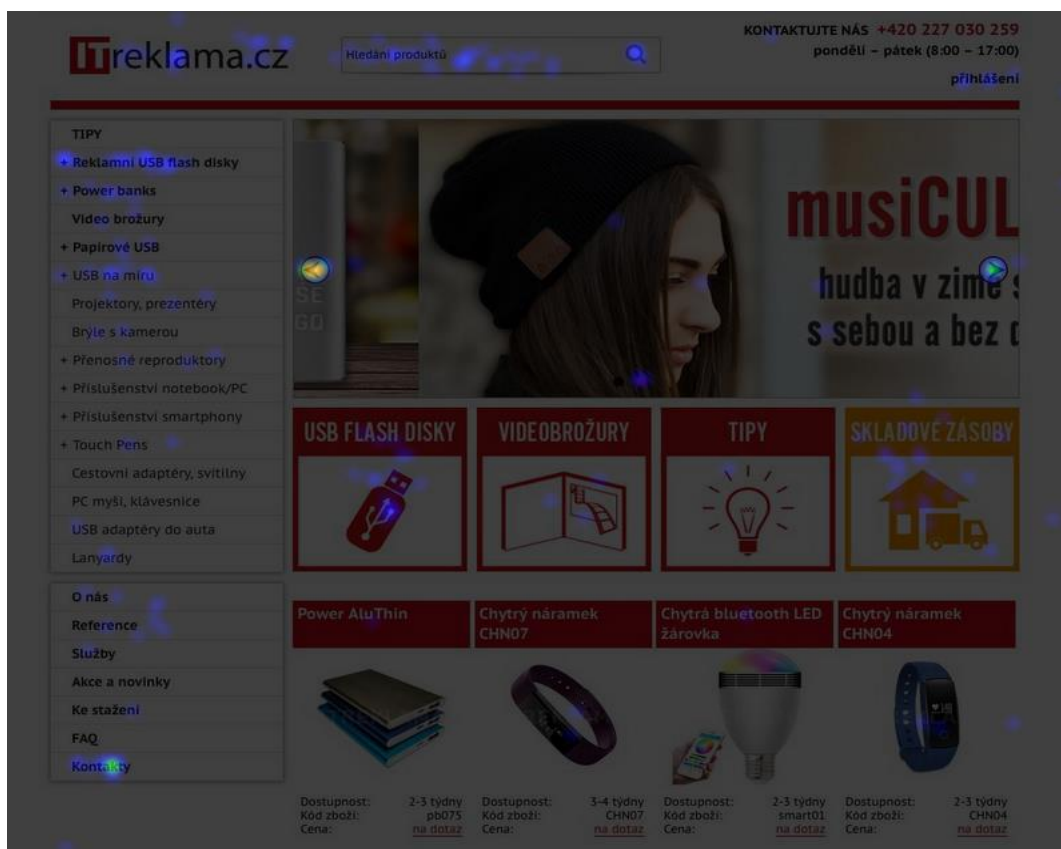
Souhrnné doporučení, které by se mělo aplikovat při tvorbě nové webové prezentace:

- nastavit Analytics konverze, aby bylo možné vyhodnocovat výkonnost webu,
- značkovat URL adresy v reklamních systémech, aby bylo možné v Analytics vyhodnotit úspěšnost jednotlivých kampaní,

- zaměřit se na responzivní design a použitelnost webových stránek v chytrých zařízeních,
- zvýšit rychlost načítání webu.

8.4.3.4 Teplotní mapy

Aplikace teplotních map do současné webové prezentace je dalším analytickým nástrojem, ovšem zkoumajícím efektivitu jednotlivých prvků na stránkách – odkazy, nadpisy v menu, obrázky, reklamy, bannery či další prvky. Standardní zobrazení vypadá tak, že čím je určitá oblast jasnější, tím více návštěvníků na ni za dané období kliklo (udělalo akci). Pro potřeby webu itreklama.cz byl použit webový nástroj crazyegg.com, jenž kromě standardních teplotních map dané stránky nabízí také pokročilé možnosti analýzy uživatelského chování na stránce. Nicméně s ohledem na používání analytického nástroje Google Analytics by byla tato část duplicitní, a proto není využita. Sledování je aplikováno pouze na úvodní stránku, jelikož to bývá zpravidla první on-line kontakt uživatele se společností, a je tedy na místě optimalizovat právě tuto stránku tak, aby přichodzí uživatel našel vše, co hledá a požaduje. Je také vhodné doplnit, že webová aplikace crazyegg.com disponuje funkcí „neměřit na konkrétních IP adresách“, čímž se výsledek očistí o uživatele, kteří by jej znehodnotili (zaměstnanci skupiny DISKUS).



Obrázek 21 – Teplotní mapa úvodní stránky itreklama.cz, zdroj: autor

Na základě teplotní mapy současné domovské stránky itrekлама.cz lze tvrdit, že nejvíce uživatelé klikali na úvodní banner, resp. jeho přepínací tlačítka mezi ostatními bannery (celkově čtyři). Samotné reklamní sdělení tedy splnilo svůj účel (informovat o novinkách), ačkoli proklik na samotný banner již neproběhl. Dalším často proklikávaným tlačítkem byla stránka s kontakty, jež je pro klienty pochopitelně velmi potřebná k nalezení potřebných kontaktních informací či fakturačních údajů. Ostatní prvky na úvodní stránce nevykazují výraznější klientský zájem.

Dle současné webové prezentace a jejího vyhodnocení podle teplotní mapy úvodní stránky lze vyvodit doporučení, která by se měla aplikovat do nové webové prezentace:

- zachovat bannerový systém novinek v horní části obrazovky s možností překliku na jiný banner,
- tlačítko s kontaktními údaji umístit v horní části, nikoli v dolní,
- optimalizovat kategorie a podkategorie produktů,
- pracovat s piktogramy pod úrovní hlavního banneru,
- zachovat tlačítko přihlášení v pravé části stránky,
- zachovat pole pro vyhledávání.

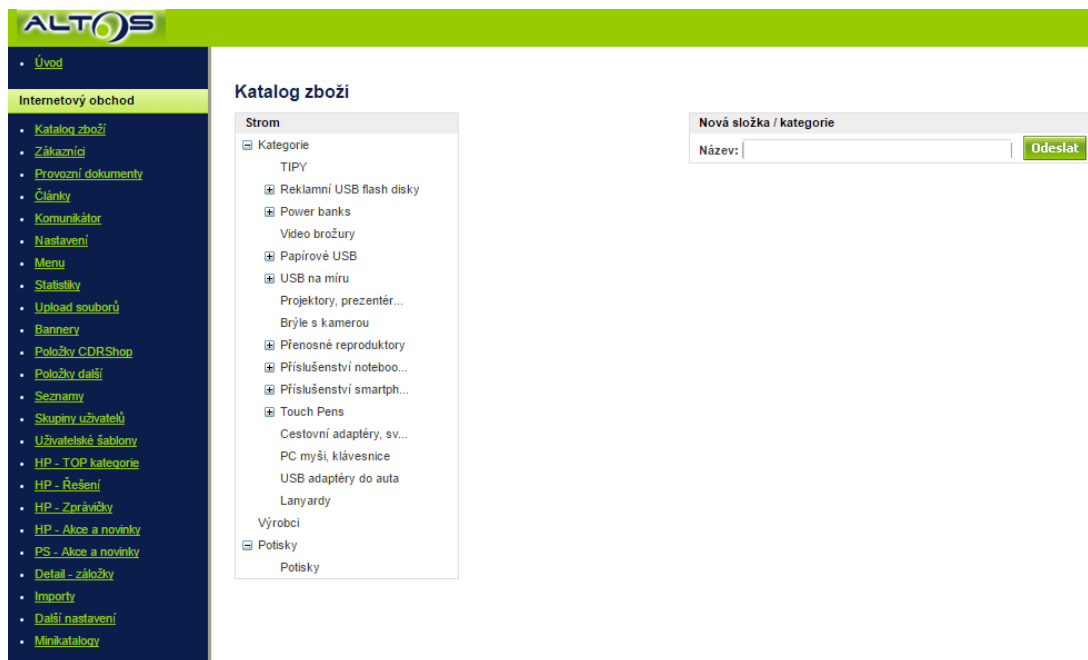
8.4.3.5 Redakční systém

Stávající modulární redakční a publikační systém ALTOS (viz obrázek č. 22), jak je již uvedeno výše, je založen na technologii pro vývoj webových aplikací ASP.NET, součástí frameworku .NET (zastřešující platforma). Redakční systém, resp. celá webová prezentace, byla tvořena jakožto zrcadlo portálu DISKUS.cz a „přiohnuta“ do potřebné podoby (rok 2009). S tím se ovšem pojí přenesení funkcionality, jež není pro potřeby itrekлама.cz relevantní. To celý systém nejenom komplikuje a dělá složitější na správu, ale také zpožďuje samotný výstup webové prezentace na front-endu, jelikož výpočetní logika webové prezentace neustále pracuje i s obsahem, který se uživateli nezobrazuje. Dalšími neduhy stávajícího redakčního systému jsou například:

- těžkopádnost při správě stávajícího zboží a zakládání nového – editační formulář zboží se neotevře do nového okna, ale pracuje se s ním na konci stránky, což u kategorií, jež obsahují mnoho produktů, působí poměrně velké komplikace,
- nelze provádět hromadné změny u vybraného zboží (např. smazání dvou a více produktů),

- při založení nového zboží je možné zvolit možnost „nepublikovat“, je tedy uloženo v systému, ale pro uživatele by mělo zůstat skryto – bohužel při vyhledávání skrze vyhledávací formulář se zboží přesto zobrazí,
- při odstranění vybraného zboží je nejprve potřeba odstranit propojení s databází obrázků (obrázek je potřeba z databáze smazat) a až následně je možné vymazat zboží jako takové,
- správa cen (resp. hromadná správa cen a skladových zásob pomocí importů CSV souborů),
- nelze vkládat jakékoliv měřicí kódy přímo do zdrojového kódu stránky v HTML,
- nelze u produktů upravovat jednotlivé parametry, resp. nelze přidávat nové a je možné vybírat pouze z nabídky přednastavených (příkladem mohou být barevné odstíny – existuje pouze jedna červená, která se připojí k produktu, nicméně již nemusí vyhovovat barevný odstín),
- nefunguje full-textové vyhledávání, tudíž pokud uživatel nevloží přesný kód nebo název chtěného zboží, výsledek bude negativní, ačkoliv vyhledávací fráze je u zboží obsažena (např. u popisu, v parametrech...),
- plné velikosti obrázků (vyjma těch na stránkách s detailem produktu) se otevírají na nové stránce a jediným možným způsobem návratu na původní stránku je stisknutí tlačítka zpět v prohlížeči (či jiný ekvivalentní postup),
- nelze provádět zásahy do hlavičky ani patičky webové prezentace,
- obrázky, které jsou nastavené u konkrétního zboží jako hlavní, musejí být čtvercového tvaru, jinak dochází k jejich deformaci,
- u obrázků nelze odstranit ani jinak spravovat vodoznak,
- absence SEO,
- webová prezentace není responzivní.

Zvolené nedostatky by měly být zařazeny do zadávací dokumentace pro budoucího dodavatele webového řešení, resp. žádný z těchto problematických bodů by neměl nový redakční systém obsahovat.



Obrázek 22 – Starý redakční systém ALTOS, zdroj: autor

8.4.4 Analýza zdrojů a SWOT

Ačkoliv je projekt analyzován z nejrůznějších pohledů webových technologií, webové analytiky, marketingu atp., je také velice důležité analyzovat projekt jako takový, a to s ohledem na využitelnost zdrojů a strategii celého divizního úseku. Jinak řečeno jsou potřeba dvě analýzy, a to:

- **analýza zdrojů (co je možné vytvořit vlastními silami, a co je potřeba zajistit pomocí externích zdrojů),**
- **SWOT analýza (zasazení projektu ve smyslu strategie organizace a strategie dalšího rozvoje).**

8.4.4.1 Analýza využití interních/externích zdrojů

Před zahájením jakýchkoliv prací je velmi důležitá analýza zdrojů – to znamená určit, co je reálně možné na projektu vytvořit pomocí vlastních zdrojů, a na co je potřeba najmout externího dodavatele. S ohledem na komplexnost projektu jsou jednotlivé stěžejní body zaznamenány v tabulce spolu s realizátorem (interním či externím).

Tabulka 9 – Využití interních/externích pracovníků na projektu, zdroj: autor

Zahájení	Interní zajištění – Bc. Václav Dušek, Ing. Jan Hruběš
Analýza potřeb cílové skupiny	Interní zajištění – Bc. Václav Dušek
Analýza konkurence	Interní zajištění – Bc. Václav Dušek
Analýza stávající webové prezentace	Interní zajištění – Bc. Václav Dušek
Komparace B2B a B2C segmentu s ohledem na webovou prezentaci	Interní zajištění – Bc. Václav Dušek
Webová architektura	Externí zajištění
Struktura webové prezentace	Interní zajištění – Bc. Václav Dušek
Drátěný model – wireframe	Interní zajištění – Bc. Václav Dušek; konzultace s vítězným dodavatelem
Grafický návrh	Interní zajištění – Bc. Václav Dušek; konzultace s vítězným dodavatelem
Kódování grafiky	Externí zajištění – vítězný dodavatel
Programování	Externí zajištění – vítězný dodavatel
Testování	Interní zajištění – Bc. Václav Dušek, Ing. Jan Hruběš; Externí zajištění – vítězný dodavatel
Tvorba obsahu	Interní zajištění – Bc. Václav Dušek

Z tabulky je jasné vidět, že některé části projektu, konkrétně kódovací a programovací etapa, jsou v režii externího dodavatele, a to s ohledem na interní absenci této specializované pozice ve skupině DISKUS spol. s r.o. Samotný výběr externího dodavatele na základě zadávací dokumentace dle výsledku veškerých analýz řeší kapitola 9.1.1.

8.4.4.2 SWOT analýza

Další analýza (SWOT) se soustředí na novou webovou prezentaci, kde je cílem zodpovědět následující otázky:

- Jaké jsou silné stránky nové webové prezentace?
- Jaké jsou slabé stránky nové webové prezentace?

- Jaké příležitosti přináší (bude přinášet) nová webová prezentace?
- Jakým hrozbám musí (bude) čelit nová webová prezentace?

Tabulka 10 – SWOT analýza, zdroj: autor

	Pozitiva	Negativa
Současnost	- webová prezentace společnosti (značky) stavějící na tradici; - responzivní design; - kvalitní landing page (s ohledem na PPC kampaně); - kvalitní obrázkový materiál; - přehledná struktura webové prezentace; - odkaz na reference; - editovatelné sdělení pro příchozího návštěvníka; - práce s ceníky dle segmentu neregistrovaný/B2C/B2B uživatel	- slabé zabezpečení proti počítačovým útokům; - málo zpětných odkazů; - absence certifikace; - absence zabezpečeného protokolu HTTPS
Budoucnost	- získávání nových trhů (za pomoci jazykových mutací); - lepší pozice ve vyhledávačích; - nižší cena PPC kampaní; - rozšíření základních služeb; - nové technologie; - spolupráce s partnery	- malý sortiment zboží (zaměření pouze na IT); - cenová válka s konkurencí; - problém při aktualizaci pluginů redakčního systému; - ztráta zákazníků; - změna chování spotřebitelů; - nové technologie

8.4.5 Webové náležitosti s ohledem na sektor B2B

Tato část je věnována výzkumu webové prezentace s ohledem na sektor B2B, ovšem ne z hlediska analytického, nýbrž z pohledu empirického, resp. je zde aplikována empirická metoda **pozorování** zkoumané problematiky.

Výzkum probíhal od roku 2015, kdy se autor začal touto problematikou zabývat, a trvá do současnosti. Výsledkem je soupis bodů, které odrážejí potřebu webové prezentace s ohledem na funkčnost, použitelnost a UX.

Webovou prezentaci B2B navštěvuje méně zákazníků než v případě B2C, ale každá uskutečněná poptávka (tedy obchodní proces je realizován až do konce) je obrátově mnohem vyšší než u trhu B2C. Proto, aby potenciální zákazník uskutečnil poptávku, je potřeba dbát na následující potřeby webové prezentace:

- design webové prezentace by měl být střídavý, tedy bez nadbytečných prvků, jež by zhoršovaly orientaci na webu. Díky čistému designu je následně snazší práce s prvky, které je potřeba zviditelnit,
- s designem webové prezentace se také pojí smysluplné umístění jednotlivých prvků (to je blíže řešeno v kapitole 9.5.3 – drátěné modely) a v návaznosti na rozmístění prvků také aplikace samotné grafiky, jež by měla korespondovat s odvětvím, resp. činnostmi, kterou se společnost zabývá (měla by korespondovat s vizuální identitou společnosti – grafickým manuálem),
- B2B zákazníci potřebují velké množství informací o daném produktu, s čímž se pojí i obrázkový fond. Jakmile je produkt špatně popsán či obrázky nevyhovují požadavkům klienta, existují dvě možnosti, které mohou nastat:
 - zákazník před případnou poptávkou kontaktuje obchodního zástupce a dožádá si chybějící informace,
 - zákazník odejde,
- na webové prezentaci je potřeba pracovat s call-to-action prvkem – tato tzv. výzva k akci docílí vyvolání aktivity/akce ze strany uživatele,
- více zvýraznit tlačítka, jež sice nevedou přímo k poptávce, ale směřují na místa webové prezentace, kde je zákazník „přesvědčován“, že právě tato společnost je ta pravá pro jeho obchodní záměr,
- vyvarovat se otřepaným frázím typu „nejlepší“, „nejlevnější“, „nejhezčí“ atp.,
- personifikace – na stránce s kontakty neuvádět pouze výčet telefonních čísel, ale uvést skutečné jméno jednotlivých členů týmu a ještě lépe doplnit osobní fotografií.

Díky tomu potenciální zákazník vidí, s kým skutečně komunikuje, a spíše uskuteční hovor, který může následně vést k poptávce,

- stěžejní kontakt v podobě telefonního čísla by měl být uveden v hlavičce (aby se zákazníkovi při procházení webové prezentace neustále zobrazoval alespoň jeden kontakt),
- webová prezentace vytvořená za účelem prodeje či poskytnutí služby, ať už v sektoru B2B, B2C či úplně jiném obchodním modelu, musí obsahovat tyto klíčové informace:
 - o jakou společnost se jedná (IČO, sídlo) – kvůli důvěryhodnosti,
 - obchodní podmínky,
 - doplňující informace (reklamační řád, nakládání s osobními údaji...),
 - případně certifikáty (ISO apod.),
- vhodné je také umístění stránky FAQ – časté dotazy a odpovědi,
- vhodně doplňovat některé vybrané produkty či tematické stránky o další možné multimediální prvky – videa, grafy, vysvětlující grafiku atd.,
- využít možnosti live chatu, jenž může pomoci zákazníkovi např. při výběru požadovaného zboží či kategorie,
- při vyhledávání na internetu je potřeba, aby se webová prezentace umístila na „co nejlepší místo“. Toho lze dosáhnout buď placenou službou (PPC – AdWords, Sklik atp.) nebo přizpůsobením celé webové prezentace za pomoci SEO nástrojů. V prvním i druhém případě je vhodné dbát na:
 - kvalitní landing page (místo, kam se zákazník dostane po prokliku z vyhledávače či jiné stránky – zde pak očekává přesně to, co uváděl odkaz, banner atd.),
 - vhodnou strukturu nadpisů v celé webové prezentaci,
 - čtivý (ne příliš dlouhý) a dostatečně veliký text,
 - zpětné odkazy, které zvyšují hodnocení webové prezentace,
 - responzivní design,
 - propojení s analytickým nástrojem pro neustálou optimalizaci,
- uvádět cenu vybraných produktů, aby si zákazník dokázal udělat reálnou představu o tom, v jaké cenové hladině se pohybuje,
- responzivní webová prezentace – pro SEO i kampaně je nejdůležitější, aby byl web responzivní (tzn. přizpůsobený také pro mobilní zařízení) a aby byla doba načítání co nejkratší,
- uvádět reference, resp. demonstrovat vybrané reálně uskutečněné zakázky, díky čemuž se potenciální zákazník může rozhodnout k uskutečnění poptávky,

- důležitá je smysluplná struktura zboží, kde je zboží rozřazeno v adekvátních kategoriích a s možností aplikace kvalitního filtru. Je tedy potřeba zákazníka nasměrovat tak, aby cíleně dohledal zboží bez zbytečného bloudění,
- při prohlížení konkrétního produktu je vhodné, aby se nabízely další relevantní produkty, jež spolu souvisí (předložit zákazníkovi možnost rozšířit svoji poptávku), příkladem může být flash disk a nabídka doplňujících produktů, např. krabička pro USB, klíčenka k USB atd.,
- rozšíření o blogové příspěvky v dotyčné oblasti, čímž si společnost může vytvářet vlastní pozitivní PR,
- úvodní banner vhodně prezentuje aktuální novinky, které je třeba propagovat – zde je také vhodné umístit tlačítko call-to-action přímo na propagovaný produkt,
- vhodným pomocníkem může být stránka s obsahem ke stažení, kde uživatelé naleznou vše podstatné pro další rozhodování (ceníky, produktové portfolio atd.), a nemusí tak nutně kontaktovat obchodní oddělení – vše zastřeší webová prezentace,
- pro expanzi na další světové trhy je nutná alespoň anglická jazyková mutace (případně německá, ruská, francouzská aj.).

8.4.6 Zadávací dokumentace

Výsledky všech předchozích analýz dopomáhají ke stanovení nároků na novou webovou prezentaci, resp. nároků na dodavatele nového webového řešení, a to v podobě zadávací dokumentace, jež je následně zaslána relevantním dodavatelům – více o dodavatelích v kapitole 9.1.1. Pro zadávací dokumentaci viz příloha č. 4.

9 Plánování projektu

Jakmile je ukončena velmi důležitá předprojektová část, přechází se do fáze plánování. Ta navazuje na předchozí část a doplňuje ji o jednotlivé projektové dimenze – čas, rozsah a náklady. Mimo jiné bude výstupem této fáze také:

- alokace zdrojů na projektu,
- návrh nové webové prezentace,
- klíčové funkce nové webové prezentace.

Vhodné je také zmínit, že fáze plánování projektu webové prezentace je poměrně náročná a je ji nutné pojmut především schematicky, tzn. pomocí diagramů, obrázků, tabulek apod.

9.1 Alokace zdrojů

Již v předprojektové fázi je potřeba určit, na co budou stačit interní zdroje společnosti, resp. které zdroje budou moci být na projekt nasazeny s ohledem na potřebnou odbornou způsobilost (technologie webové prezentace). Jak je uvedeno v kapitole 8.4.4.1 – Analýza využití interních/externích zdrojů, je potřeba některé činnosti na projektu zajistit pomocí externího dodavatele. Také v návaznosti na předchozí kapitolu a zadávací dokumentaci je zřejmé, že externí dodavatel musí zajistit příslušné podmínky:

- společné konzultace částí, které jsou již vytvořeny společností ITreklama (wireframe a grafické návrhy),
- vhodný redakční systém,
- propojení s databází,
- kódování GUI,
- naprogramovat potřebnou logickou část webové prezentace,
- podílet se na testování.

9.1.1 Výběr dodavatele webové prezentace

Najmutí externího dodavatele probíhá na základě výběrového řízení. Celkově bylo **osloveno sedm potenciálních dodavatelů**, kterým byla zaslána poptávka na tvorbu webové prezentace, spolu se zadávací dokumentací s uvedenými potřebami, jež vzešly

z předprojektových analýz. V neposlední řadě byla všem osloveným společnostem nabídnuta možnost osobní schůzky k vyřešení nejasností atp. Z celkově sedmi oslovených společností **reagovalo pět**, přičemž se všemi následně proběhla osobní schůzka. Od každé společnosti byla po osobní schůzce požadována dodavatelská nabídka služeb obsahující informace o ceně, času, rozsahu a technologiích, které se budou s novou webovou prezentací pojit. Z pěti společností, kde osobní schůzka proběhla, **byla doručena nabídka služeb pouze od tří**.

Následným úkolem bylo posoudit tyto tři relevantní nabídky z hlediska stanovených kritérií hodnocení a zvolit tu nabídku, jež bude celkově nejvýhodnější. Na přání oslovených společností jsou skutečné názvy nahrazeny názvy: společnost A, společnost B a společnost C.

Stručný přehled nabídky společnosti A:

- redakční systém vyvinutý společností, založený na PHP – velmi komplexní,
- cena 150 700 Kč bez DPH – licence za použití webového řešení 49 900 Kč bez DPH, 100 800 Kč bez DPH za doplňkové moduly a práce,
- termín realizace 9 týdnů od podpisu smlouvy,
- post-implementační podpora 12 % z ceny řešení za rok,
- hodinová sazba (vícepráce) 1 000 Kč bez DPH.

Stručný přehled nabídky společnosti B:

- redakční systém Wordpress – vytvoření šablony na zakázku a doprogramování všech potřebných modulů,
- cena 68 000 Kč bez DPH,
- termín realizace 7 týdnů od podpisu smlouvy,
- post-implementační podpora 1 200 Kč bez DPH za měsíc (v ceně 3hodinový fond, který může objednatel za měsíc vyčerpat),
- hodinová sazba (vícepráce) 1 000 Kč bez DPH.

Stručný přehled nabídky společnosti C:

- redakční systém vyvinutí společností založený na PHP,
- cena 52 400 Kč bez DPH,
- termín realizace 4 týdny od podpisu smlouvy,

- post-implementační podpora 699 Kč bez DPH za měsíc,
- hodinová sazba (vícepráce) 1 000 Kč bez DPH.

Vícekritériální hodnocení nabídek dodavatelů:

- **nabídky od tří dodavatelů webového řešení (společnost A, společnost B a společnost C),**
- **u všech variant bylo počítáno s tím, že budou zapojeni interní pracovníci, dle rozpisu, jak je uvedeno v kapitole 8.4.4.1,**
- **pro jejich hodnocení bylo zvoleno těchto šest kritérií:**
 - (K1) termín uvedení systému do plného provozu,
 - (K2) finanční kalkulace projektu dodavatelem (bez víceprací a následné správy),
 - (K3) reference dodavatele,
 - (K4) možnost úprav systému vzhledem ke specifickým podmínkám firmy,
 - (K5) sídlo dodavatele,
 - (K6) vzájemná komunikace s dodavatelem.

Pro hodnocení jednotlivých nabídek tvorby webové prezentace je nejprve potřeba stanovit váhy kritérií vyjadřující jejich odlišnou důležitost. Pro toto hodnocení byla zvolena bodová stupnice 1 až 6, kde 1 bod odpovídá kritériu s nejmenším významem a 6 bodů kritériu s největším významem.

Tabulka 11 – Vybraná kritéria pro hodnocení nabídek dodavatelů, zdroj: autor

kritérium	váha kritéria
termín uvedení systému do plného provozu (K1)	5
finanční kalkulace projektu dodavatelem (bez víceprací a následné správy) (K2)	6
reference dodavatele (K3)	3

možnost úprav systému vzhledem ke specifickým podmínkám firmy (K4)	4
sídlo dodavatele (K5)	1
vzájemná komunikace s dodavatelem (K6)	2

Následně je potřeba nastavit hodnotící škálu jednotlivých kritérií:

Tabulka 12 – Hodnotící škála zvolených kritérií, zdroj: autor

kritérium		hodnotící škála kritérií								
		1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů	6 bodů	7 bodů	8 bodů	9 bodů
K1	termín uvedení systému do plného provozu v týdnech	více jak 10	10	9	8	7	6	5	4	3 a méně
K2	finanční kalkulace projektu dodavatelem (bez víceprací a následné správy) v Kč bez DPH	více jak 150 000	120 001 až 150 000	100 001 až 120 000	90 001 až 100 000	80 001 až 90 000	60 001 až 80 000	40 001 až 60 000	20 001 až 40 000	méně než 20 000
K3	reference dodavatele s ohledem na potřeby itreklama.cz [subjektivní hodnocení]	spíše horší – 2 body			neutrální – 5 bodů			spíše lepší – 8 bodů		
K4	možnost úprav systému vzhledem ke specifickým podmínkám firmy	minimální – 2 body			střední – 5 bodů			vysoká – 8 bodů		
K5	vzdálenost sídla dodavatele od skupiny DISKUS	daleko (více jak 10 km) – 2 body			středně daleko (více jak 5 km, do 10 km) – 5 bodů			blízko (do 5 km) – 8 bodů		
K6	flexibilita vzájemné komunikace s dodavatelem [subjektivní hodnocení]	nízká – 2 body			střední – 5 bodů			vysoká – 8 bodů		

Dalším krokem je ohodnocení samotných dodavatelů pomocí hodnotící škály kritérií:

Tabulka 13 – Hodnocení dodavatelů dle kritérií, zdroj: autor

kritérium		Společnost		
		Společnost A	Společnost B	Společnost C
K1	termín uvedení systému do plného provozu	3	5	8
K2	finanční kalkulace projektu dodavatelem (bez víceprací a následné správy)	1	6	7
K3	reference dodavatele	8	8	5
K4	možnost úprav systému vzhledem ke specifickým podmínkám firmy	5	8	2
K5	sídlo dodavatele	8	5	2
K6	vzájemná komunikace s dodavatelem	2	8	5

Výsledný bodový výpočet vítězné varianty, resp. společnosti:

Tabulka 14 – Výsledné bodové hodnocení jednotlivých dodavatelů, zdroj: autor

kritérium	váha kritéria	společnost		
		Společnost A	Společnost B	Společnost C
termín uvedení systému do plného provozu (K1)	5	3 (15)	5 (25)	8 (40)
finanční kalkulace projektu dodavatelem (bez víceprací a následné správy) (K2)	6	1 (6)	6 (36)	7 (42)

reference dodavatele (K3)	3	8 (24)	8 (24)	5 (15)
možnost úprav systému vzhledem ke specifickým podmínkám firmy (K4)	4	5(20)	8 (32)	2 (8)
sídlo dodavatele (K5)	1	8 (8)	5 (5)	2 (2)
vzájemná komunikace s dodavatelem (K6)	2	2 (4)	8 (16)	5 (10)
Celkové hodnocení		77 bodů	138 bodů	117 bodů

Pomocí metody vícekritériálního hodnocení nabídek dodavatelů vzešla jako vítězná nabídka ta společnosti B (138 bodů). S vítěznou společností se následně uzavřely následující smlouvy:

- **smlouva o dílo,**
- **SLA (servisní smlouva),**
- **NDA (dohoda o mlčenlivosti mezi oběma stranami).**

Fakturační a platební kalendář byl smluvně ošetřen a má podobu:

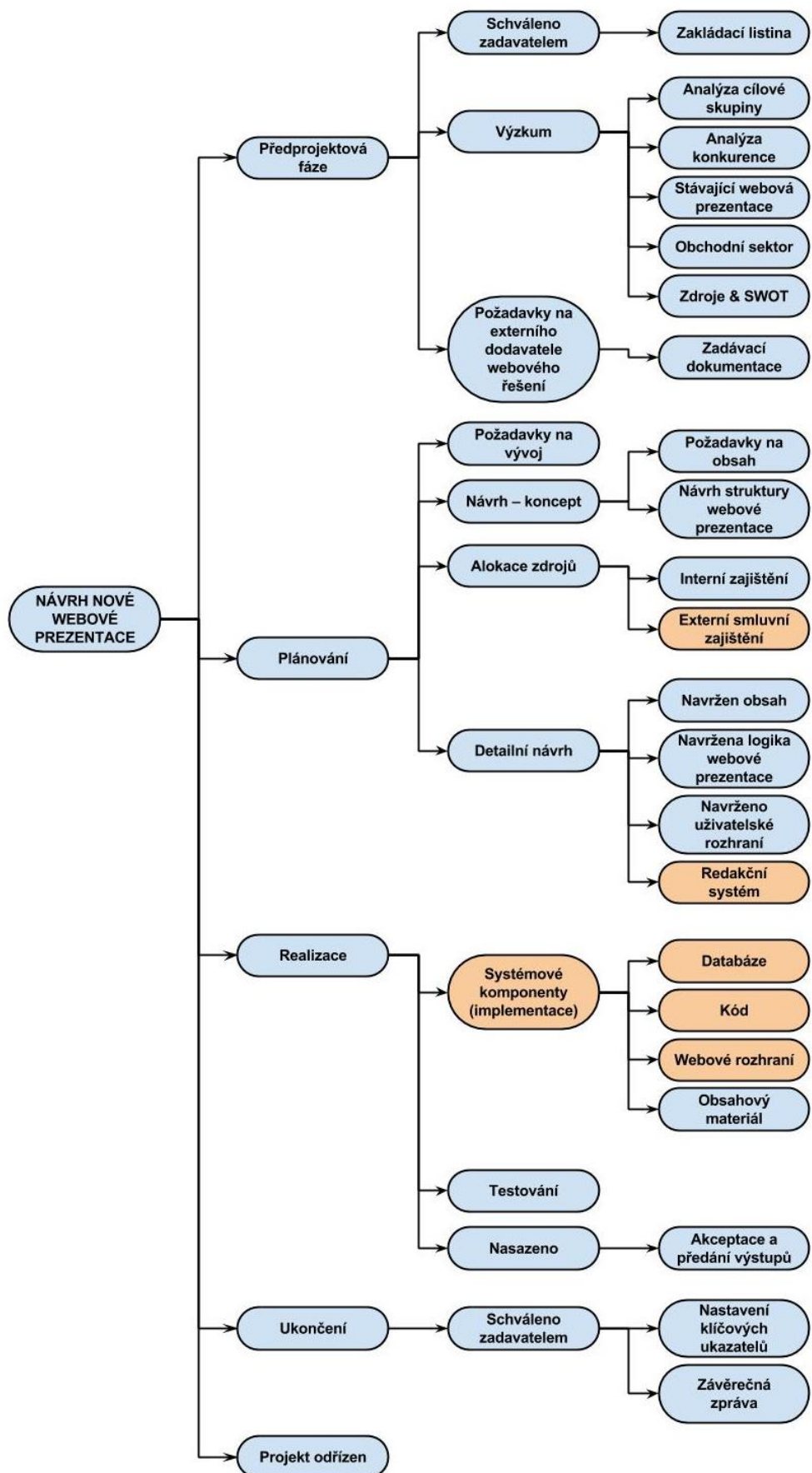
Předmět	Cena bez DPH	Splatnost
Záloha na tvorbu díla	40 % z celkové ceny	14 dní od podpisu smlouvy
Dokončení díla	60 % z celkové ceny	14 dní od akceptace díla

9.2 Rozsah projektu – WBS

Přínosným přístupem ke strukturalizaci projektu nové webové prezentace je hierarchické rozdělení cílů, díky němuž lze lépe uchopit komplexní projekt, čímž tvorba webové prezentace bezesporu je.

Pro hierarchickou strukturu prací je aplikován dekompoziční přístup dle filozofie *top-down*, tedy postupem od vyšší úrovně k nižší, viz obr. č. 23.

Jak je možné vidět, celý projekt je rozdělen na jednotlivé dílčí etapy s konkrétními výstupy. Také je zde zobrazeno, co je svázáno s interními zdroji (světle modrá barva) a co s externím dodavatelem (světle oranžová barva).



Obrázek 23 – WBS projektu nové webové prezentace v sektoru B2B, zdroj: autor

9.3 Řízení času a nákladů v projektu

V návaznosti na WBS je potřeba naplánovat, v jakých časových sledech a termínech bude práce na projektu prováděna. K tomu ideálně poslouží Ganttův diagram, jenž přehledně zobrazuje návaznosti jednotlivých etap prací a důležitých milníků. V případě projektu nové webové prezentace je celý projekt možno vidět na obr. č. 24, kde jsou zobrazeny souhrnné činnosti (zpravidla se jedná o jednotlivé fáze životního cyklu projektu a jeho klíčových bloků), jednotlivé úkoly a samozřejmě milníky. Než přijde na řadu konkrétní popis vytvořeného diagramu, je důležité shrnout základní specifikace projektu samotného:

- projekt začíná dnem 1. 11. 2016 a končí 31. 3. 2017,
- kalendář projektu odpovídá následujícím bodům:
 - pracovní den odpovídá době od 9:00 do 13:00, tzn. čtyřem pracovním hodinám. Pracovní plán je takto nastavený z důvodů potřeby realizovat ostatní činnosti ve společnosti. Není tedy možné dát projektu nové webové prezentace celý denní časový fond zaměstnance,
 - kalendář pracuje s volnými dny – sobota, neděle a svátky (17. 11. 2016 a vánoční svátky v období 24. 12. 2016–1. 1. 2017),
- do projektu je celkem aktivně zapojeno:
 - Ing. Jan Hruběš (uváděn jako zdroj Jan),
 - Bc. Václav Dušek (uváděn jako zdroj Václav),
 - Ing. Veronika Vavříková (uváděna jako zdroj Veronika),
 - Mgr. Marie Srpová (uváděna jako zdroj Marie),
 - externí dodavatel webového řešení (uváděn jako zdroj ex. dodavatel),
- projekt pracuje s vytížeností zdrojů maximálně 100 %, není tedy aplikováno přetěžování zaměstnanců a s ním spojené přesčasy,
- projekt vychází z tradičního pojetí – konkrétně je zde aplikován vodopádový model životního cyklu projektu s cílem vytvořit novou webovou prezentaci v sektoru B2B. Předpokladem vodopádového modelu je návaznost a posloupnost etap, samotné výstupy jsou potvrzeny před tím, než jsou použity pro další etapu. V řízení projektů je dle Doucka (2006) tento model životního cyklu projektu hojně využíván, a to pro svou jednoduchost a srozumitelnost.

Nyní bude popsán Ganttův diagram projektu nové webové prezentace. Celý projekt je spjatý s životním cyklem projektu, tudíž i rozdělení ve zmíněném diagramu odpovídá čtyřem základním fázím – předprojektová fáze, plánování, realizace a ukončení. Každé fázi odpovídá specifický časový fond dle jednotlivých úkolů, resp. jejich návaznosti.

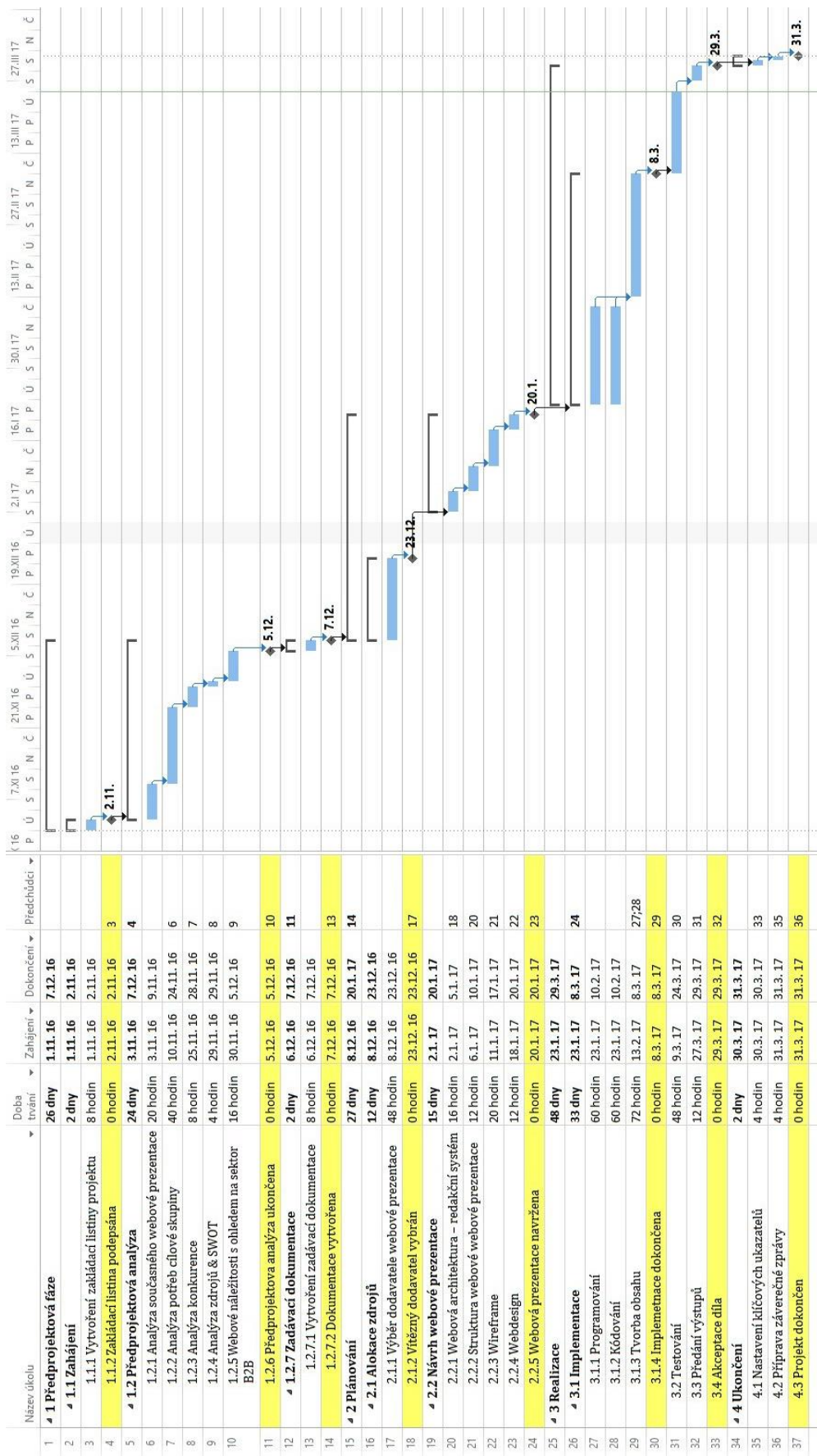
Tabulka 15 – Časový fond jednotlivých fází projektu, zdroj: vlastní

Fáze	Časový fond
Předprojektová fáze	26 dní
Plánování	27 dní
Realizace	48 dní
Ukončení	2 dny

Každá fáze je pak spojena s důležitými souhrnnými úkoly a jednotlivými úkoly. Důležité je uvést, že každý konec fáze, resp. konec souhrnných úkolů, končí milníkem, tedy okamžikem, kdy se dovršilo potřebného stavu. Přehled jednotlivých projektových milníků je uveden v tabulce č. 16, případně na obrázku č. 24 a tab. č. 17, kde jsou označeny žlutou barvou.

Tabulka 16 – Milníky projektu, zdroj: vlastní

Název	Dokončení
Zakládací listina podepsána	2. 11. 2016
Předprojektová analýza ukončena	5. 12. 2016
Dokumentace vytvořena	7. 12. 2016
Vítězný dodavatel vybrán	23. 12. 2016
Webová prezentace navržena	20. 1. 2017
Implementace dokončena	8. 3. 2017
Akceptace díla	29. 3. 2017
Projekt dokončen	31. 3. 2017



Obrázek 24 – Ganttův diagram projektu, zdroj: vlastní

Kromě časového harmonogramu je také potřeba přiřadit konkrétní zdroje k jednotlivým úkolům. Přehled jednotlivých zdrojů a jejich nasazení (nasazení více zdrojů k jednomu úkolu má za následek větší počet člověkohodin) je uveden v tabulce č. 17.

Tabulka 17 – Zdroje na projektu, odvedená práce, zdroj: autor

Název	Zahájení	Dokončení	Doba trvání	Skutečná práce (člověkohodin)	Názvy zdrojů
Vytvoření základací listiny projektu	1. 11. 2016	2. 11. 2016	8 hodin	16 člh	Jan; Václav
Zakladací listina podepsána	2. 11. 2016	2. 11. 2016	0 hodin	0 člh	
Analýza současného webové prezentace	3. 11. 2016	9. 11. 2016	20 hodin	20 člh	Václav
Analýza potřeb cílové skupiny	10. 11. 2016	24. 11. 2016	40 hodin	60 člh	Václav; Marie; Veronika
Analýza konkurence	25. 11. 2016	28. 11. 2016	8 hodin	8 člh	Václav
Analýza zdrojů & SWOT	29. 11. 2016	29. 11. 2016	4 hodiny	4 člh	Václav
Webové náležitosti s ohledem na sektor B2B	30. 11. 2016	5. 12. 2016	16 hodin	16 člh	Václav
Předprojektová analýza ukončena	5. 12. 2016	5. 12. 2016	0 hodin	0 člh	
Vytvoření zadávací dokumentace	6. 12. 2016	7. 12. 2016	8 hodin	16 člh	Václav; Jan
Dokumentace vytvořena	7. 12. 2016	7. 12. 2016	0 hodin	0 člh	
Výběr dodavatele webové prezentace	8. 12. 2016	23. 12. 2016	48 hodin	88 člh	Jan; Václav; Ex. dodavatel
Vítězný dodavatel vybrán	23. 12. 2016	23. 12. 2016	0 hodin	0 člh	
Webová architektura – redakční systém	2. 1. 2017	5. 1. 2017	16 hodin	0 člh	Ex. dodavatel
Struktura webové prezentace	6. 1. 2017	10. 1. 2017	12 hodin	14 člh	Ex. dodavatel; Jan; Václav
Wireframe	11. 1. 2017	17. 1. 2017	20 hodin	23 člh	Ex. dodavatel; Jan; Václav
Grafický design	18. 1. 2017	20. 1. 2017	12 hodin	14 člh	Ex. dodavatel; Jan; Václav
Webová prezentace navržena	20. 1. 2017	20. 1. 2017	0 hodin	0 člh	
Programování	23. 1. 2017	10. 2. 2017	60 hodin	0 člh	Ex. dodavatel
Kódování	23. 1. 2017	10. 2. 2017	60 hodin	0 člh	Ex. dodavatel
Tvorba obsahu	13. 2. 2017	8. 3. 2017	72 hodin	83 člh	Jan; Václav
Implementace dokončena	8. 3. 2017	8. 3. 2017	0 hodin	0 člh	

Testování	9. 3. 2017	24. 3. 2017	48 hodin	72 člh	Ex. dodavatel; Jan; Václav
Předání výstupů	27. 3. 2017	29. 3. 2017	12 hodin	12 člh	Ex. dodavatel; Jan
Akceptace díla	29. 3. 2017	29. 3. 2017	0 hodin	0 člh	
Nastavení klíčových ukazatelů	30. 3. 2017	30. 3. 2017	4 hodin	4,5 člh	Jan; Václav
Příprava závěrečné zprávy	31. 3. 2017	31. 3. 2017	4 hodin	8 člh	Jan; Václav
Projekt dokončen	31. 3. 2017	31. 3. 2017	0 hodin	0 člh	

Shrnutí časové dimenze:

- *projekt trvá 103 pracovních dní*
- *skutečná práce na projektu je 458,5 člověkohodin*

9.4 Rozpočet a finanční plán projektu

Posledním bodem k dokončení projektového trojimperativu je dimenze nákladů, resp. práce s finančním plánem. Nejdůležitějšími výstupy u plánování projektu samotného je jeho celková cena, práce s hodinovou sazbou zdrojů, separace nákladů dle charakteru (vynaložené na interní zdroje – možno uvádět jako variabilní složku a náklady spojené externím dodavatelem, resp. s náklady na vývoj webového řešení u externího dodavatele; zde je možné uvádět jako náklady fixní) a v neposlední řadě směrný plán nákladů (cash flow).

Nejprve je vhodné definovat hodnotu práce interních a externích zdrojů:

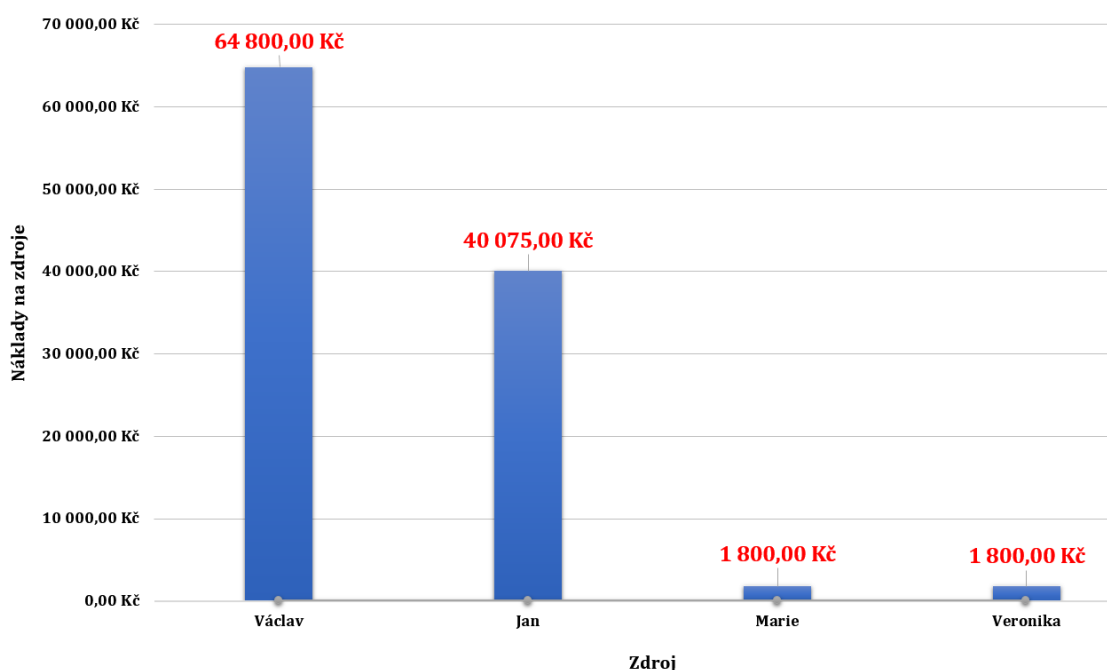
Tabulka 18 – Hodnota práce interních a externích zdrojů, zdroj: autor

Název zdroje	Typ	Standardní sazba
Václav	Práce	200,00 Kč/hodina
Jan	Práce	350,00 Kč/hodina
Marie	Práce	180,00 Kč/hodina
Veronika	Práce	180,00 Kč/hodina
Ex. dodavatel	Služba – tvorba webového řešení	Fixní náklad 68 000,00 Kč bez DPH (rozdělené na dvě části)

S ohledem na uvedené hodinové sazby jednotlivých zdrojů podílejících se na projektu a jejich rozvržení na výše definované úkoly (z tabulky č. 17 není ovšem přesně patrné, jaký čas jednotlivý zdroj na úkolu strávil [jedná-li se o více zdrojů], a proto je uvedeno v příloze č. 5 diplomové práce konkrétní hodinové využití jednotlivých zdrojů na daném úkolu) je již možné stanovit dílčí i celkové náklady včetně DPH 21 % u webového řešení.

Přehled nákladů:

- celková cena projektu činí **190 775 Kč vč. DPH 21 % u webového řešení**,
 - z toho náklady na externího dodavatele webového řešení **68 000 Kč bez DPH, 82 280 Kč s DPH (21 %)**,
 - náklady na interní pracovníky divize ITreklama **108 475 Kč**,
 - pro úplnost přehled nákladů na jednotlivé interní pracovníky:



Obrázek 25 – Přehled nákladů na interní zdroje, zdroj: autor

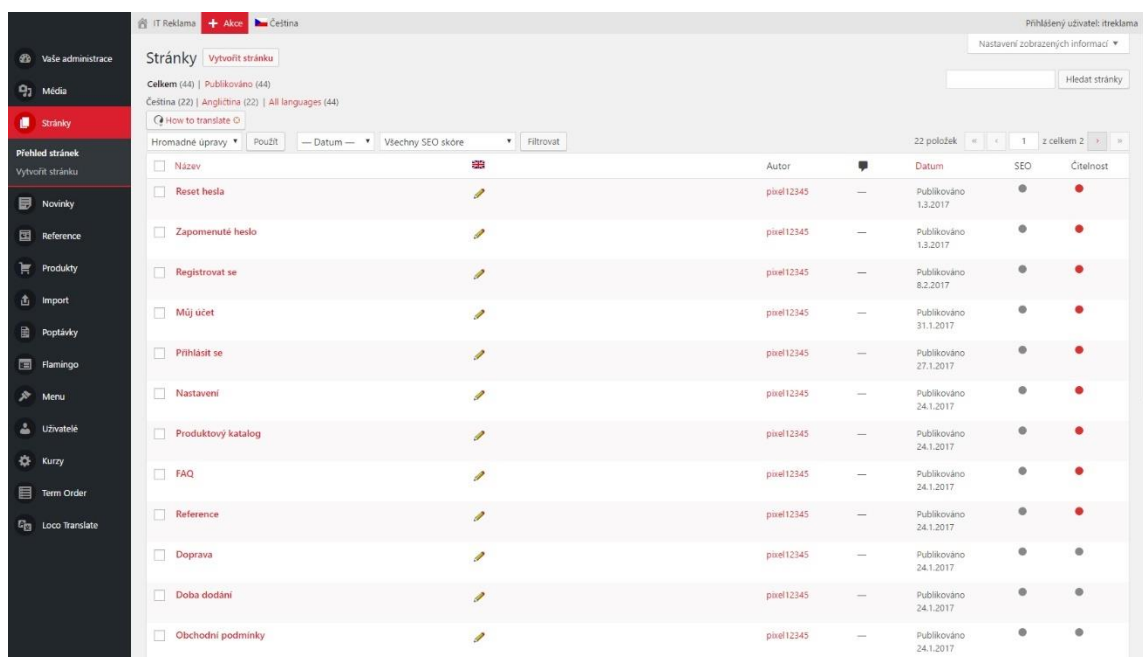
Posledním bodem je směrný plán (cash flow) projektu, který odráží strukturu všech předchozích kroků včetně WBS. Nejprehlednější forma zápisu u projektu nové webové prezentace v sektoru B2B je na bázi měsíčních záznamů, čímž lze jednoduše sledovat skutečné náklady spojené s projektem v daném měsíci. Pro ukázkou směrného plánu projektu viz příloha č. 6.

9.5 Návrh webové prezentace

Stěžejní část v plánovací fázi je návrh samotné webové prezentace, a to ve smyslu webové architektury, obsahové struktury, drátěného modelu s ohledem na rozmístění prvků a v neposlední řadě samotný grafický „kabátek“. V této části jsou zapracovány informace z analýz tak, aby nedošlo ke stejným chybám jako ve staré webové prezentaci. Návrh jako takový je zpracováván interními zdroji společnosti, přesto s externím dodavatelem probíhá komunikace na úrovni konzultace, a to s ohledem na budoucí fáze projektu.

9.5.1 Webová architektura – redakční systém

Vítězný dodavatel navrhl nový redakční systém na platformě Wordpress (svobodný open source redakční publikační systém vyvíjený pod licencí GNU GPL), s tím, že bude vytvořena nová šablona (pro potřeby itreklama.cz) a dopracovány všechny klíčové funkcionality (doprogramováním nebo doinstalováním vhodných pluginů). Pro náhled nového redakčního systému viz obr. č. 26.



Obrázek 26 – Náhled nového redakčního systému, zdroj: autor

Klíčové funkce nové webové prezentace (front-end i back-end)

- responzivita,
- další jazykové mutace,
- full-textové vyhledávání dle hledaného řetězce (i v redakčním systému),

- hromadné změny produktů (smazání, přiřazení do kategorie...),
- u založeného produktu lze zvolit, zda bude publikovaný, či nikoliv,
- správa cen (resp. hromadná správa cen a skladových zásob pomocí importů CSV souborů),
- možnost vkládat měřicí kódy do HTML kódu stránky,
- obrázky otevírané do moderního lightboxu,
- nahrané obrázky se při prohlížení v lightboxu přizpůsobí,
- lze provádět zásahy do hlavičky i patičky webové prezentace,
- vkládání barevného odstínu pomocí hexadecimálního kódu,
- plugin pro práci se SEO,
- možnost rozdělit registrované uživatele do skupin – B2B, B2C nebo základní skupina (dle toho se odvíjí také práce s cenou – přihlášený uživatel uvidí jinou cenu podle skupiny, do níž je zařazen),
- možnost hromadného importu produktů – se všemi jejich vlastnostmi, parametry a textovým popisem,
- ukládání poptávek do redakčního systému,
- možnost odebírat novinky,
- možnost přidávat k produktu štítek – akce, novinka, skladem,
- plně funkční filtry,
- možnost upravovat hromadně obrázkový fond,
- základní editace obrázků přímo v redakčním systému,

9.5.2 Struktura webové prezentace

Další důležitou částí návrhu je samotná struktura webové prezentace itreklama.cz (možno také uvádět jako mapa stránek). S ohledem na výsledky analytické části, kde stará struktura webové prezentace byla označena jako nepřehledná, proběhla optimalizace všech kategorií a důležitých podstránek. Výsledkem je nové strukturální uspořádání, jež lze rozdělit na tři samostatné bloky (produktový blok, hlavička, resp. horní menu, patička) – viz obr. č. 27.

Produktový blok se skládá ze dvou primárních kategorií – *reklamní předměty* a *značkové reklamní předměty*. *Značkové reklamní předměty* jsou vyřešeny jednou produktovou stránkou se všemi chtěnými značkami bez toho, aby na stránce fungoval jakýkoli filtr – jedná se pouze o prezentační stránku, nikoliv o produktový katalog. V případě kategorie *reklamní předměty* se již pracuje s konkrétním výčtem produktů ve formě katalogu. Tato kategorie je také rozdělena do jednotlivých podkategorií s možností aplikovat konkrétní filtr s ohledem na právě zvolenou kategorii, resp. podkategorii. První z podkategorie, *USB flash disk*, je oproti původní verzi kompletně přepracována – nyní se již podkategorie zaměřují tematicky (*2D tvar, 3D tvar, klasické, OTG, mini chip atd.*), a nikoliv parametricky (*dřevěné, skleněné, kovové atd.*). Právě parametry pak slouží k samotnému filtrování napříč celou hlavní kategorií, případně podkategorií (filtr materiálu, barvy, rozhraní, dostupnosti). Obdobným optimalizačním procesem prošla i druhá největší kategorie, *power bank*. Podkategorie jsou také vytvářeny tematicky (*business, klasické, luxusní atd.*) a dřívější parametrické podkategorie (*4 000–7 999 mAh atd.*) jsou nahrazeny sofistikovanými filtry (kapacita, barva, dva a více výstupů, svítlna, indikátor o stavu nabití), které lze opět aplikovat skrze hlavní kategorii či podkategorii. Kategorie *vlastní tvary, další vychytávky a skladové zásoby* jsou zrcadlem produktů, jež jsou primárně přiřazeny do jiné hlavní kategorie, ovšem pro lepší viditelnost jsou umístěny také do samostatné kategorie. Další velkou změnou ve stromové struktuře je seskupení všeho příslušenství k PC a smartphonům do jedné kategorie, ve které je následovně zboží přehledně rozděleno do příslušných podkategorií. Pozůstatky, jež byly ze staré webové prezentace zachovány, jsou kategorie *video brožury* a *lanyardy* – pomocí produktové stránky.

Druhý blok struktury webové prezentace je zaměřen na hlavičku, resp. horní menu. První tlačítko *reklamní předměty*, druhé *značkové reklamní předměty*, třetí je zaměřeno na služby spojené s ITreklamou – *hromadné nahrávání dat, gravírování laserem a potisk a grafické práce*. Umístění tohoto tlačítka do horního menu je z důvodu lepší prezentace nabízených služeb. Čtvrtým tlačítkem jsou *Novinky*, jež budou sloužit k informování klientů pomocí blogových příspěvků. Pod poslední tlačítkem *O nás* nalezne návštěvník webové prezentace vše podstatné o divizi ITreklama, resp. skupině DISKUS spol. s r.o., reference na reálné uskutečněné zakázky, obchodní podmínky, produktový katalog, který slučuje vybrané zboží do přehledného souboru PDF, a samozřejmě kontakt na jednotlivé členy, bankovní spojení a fakturační údaje.

Třetí blok je věnovaný patičce webové prezentace. Je důležité si uvědomit, že patička neslouží pouze jako grafický doplněk, ale také jako zdroj informací objevující se na každé stránce. V případě webové prezentace itreklama.cz je vhodné do patičky umístit především:

- FAQ (často kladené otázky, resp. odpovědi na ně),
- znovu kontakt (někteří uživatelé jej hledají právě tam),
- možnost přihlášení k odběru novinek,
- zpětné odkazy na skupinu DISKUS,
- copyright.



Obrázek 27 – Struktura webové prezentace itreklama.cz, zdroj: autor

Navržení struktury webové prezentace itreklama.cz je důležitým krokem k dalším dvěma krokům – tvorbě rozmístění prvků na stránce (wireframe) a samozřejmě grafickému zpracování. Důležitým bodem je také fakt, že všechny kategorie a podkategorie lze v průběhu času měnit, přeuspořádat a zakládat nové.

9.5.3 Drátěný model – Wireframe

V návaznosti na strukturu webové prezentace přichází na řadu další důležitá etapa, a to návrh drátěného modelu webové prezentace (wireframe) neboli návrh rozmístění prvků na stránce. Samotná tvorba však nevychází pouze z předchozí struktury webové prezentace, ale reflektuje také potřeby a výsledky analytické části (předprojektové analýzy).

Pro tvorbu wireframe je důležité specifikovat, které konkrétní části (stránky) webové prezentace je potřeba navrhnout. Pro itreklama.cz jsou stěžejní tyto stránky (tučně jsou vyznačeny ty, které budou detailněji rozebrány, a to i s přihlédnutím na rozbor klíčových funkcionalit; zbylé se bez detailnějšího popisu nachází v příloze č. 7 a 8 této diplomové práce):

- **úvodní stránka (homepage),**
- **produktový katalog,**
- **detail produktu,**
- **poptávka,**
- novinky,
- reference.

9.5.3.1 Úvodní stránka (homepage)

Úvodní stránka (homepage) je ze všech stránek nejdůležitější, jelikož může jako první uživatele zaujmout, nebo naopak odradit. Opět je s odkazem na analytickou část (především na část věnovanou obchodnímu zájmu v sektoru B2B s ohledem na webovou prezentaci a cílové skupiny) vhodné navrhnout strukturu tak, aby odrážela vše podstatné pro příchozí návštěvníky. Na obr. č. 28 je možné vidět celou úvodní stránku doplněnou o jednotlivé klíčové elementy:



Doporučujeme



Naše reference



Proč vybrat nás?



Obrázek 28 – Drátěný model úvodní stránky webové prezentace itreklama.cz, zdroj: autor

1 – prvek s možností přihlášení uživatele (případně odhlášení), změna primárního jazyka a také změna měny (CZK a EUR),

2 – horní menu obsahující kategorie, jež vycházejí z potřeb při sestavování struktury webové prezentace; pole pro full-textové vyhledávání klíčového řetězce; telefonní kontakt s nápovědou, ve kterých časech je možné obchodní oddělení kontaktovat,

3 – grafický prvek – banner, jenž se sám posouvá po intervalu 4 vteřin, nicméně lze jej také ovládat tlačítky na pravém a levém okraji (posun vpřed či vzad), případně malými kulatými ovládacími prvky v dolní části (zde je také vidět, který z bannerů prezentace je aktuální),

4 – pás piktogramů vyjadřujících nejdůležitější kategorie z celé webové prezentace (tento pás je možné chápat také jako zrychlenou volbu kategorie),

5 – prvek obsahující editovatelné důležité sdělení všeho druhu (např. informace o probíhajícím veletrhu),

6 – sestava vybraných produktů, které je potřeba propagovat („doporučujeme“),

7 – pás realizovaných zakázek (referencí), ovladatelný pomocí tlačítek na pravém a levém okraji (posun vpřed či vzad) – zde bez samovolného posunu na další reference, uživatel musí sám vykonat akci,

8 – sekce „proč vybrat nás“ rozdělená na tři stejné části, s tím že každá obsahuje stručný text a ilustrační obrázek,

9 – patička obsahující:

- přihlášení k odběru novinek (pole pro vložení e-mailové adresy a tlačítko „odebírat“),
- odkazy na sociální sítě,
- přehled stránek, jež vycházejí ze struktury webové prezentace,
- zpětné odkazy,
- copyright.

9.5.3.2 Produktový katalog

Další významným bodem je návrh produktového katalogu, resp. přehled prvků na stránce při zobrazení některé z kategorií, obsahující konkrétní produkty (vyjma stránek video brožury a lanyardy). Přehled stěžejních prvků na stránce s výpisem produktů je vidět na obr. č. 29.

Reklamní předměty

Značkové reklamní předměty

Služby

Novinky

O nás

Hledání produktů

+420 227 030 259

Tipy

+ USB flash disky

2D tvar

3D tvar

klasické

luxusní

USB 3.0

OTG

USB karty

mini chip

USB panáčky

USB pera

+ Power banky

+ Video brožury

+ Vlastní tvary

+ Pro Smartphony a PC

+ Adaptéry

+ Lanyardy

+ Další vychytávky

+ Skladové zásoby

USB Flash disky

Filtrovat

Materiál

☐ plast

☐ kov

☐ dřevo

☐ sklo

☐ kůže

☐ silikon

Barva

☐ bílá

☐ zlatá

☐ červená

☐ zelená

☐ modrá

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R

Novinka

Alice

Skladem



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R



Skladem > 1000 ks

1

2

3

4

5

1 2 3 ... Poslední

patička

Obrázek 29 – Drátěný model stránky produktového katalogu webové prezentace ireklama.cz, zdroj: autor

109

- 1 – postranní menu (každou kategorii, jež obsahuje podkategorii, lze rozbalit, příp. sbalit) je opět rozvržené dle zvolené struktury webové prezentace zaměřenou na produktovou část,
- 2 – každá kategorie či podkategorie má k dispozici relevantní filtr zaměřený na parametry dotyčných produktů (barva, materiál atp.) Filtr je defaultně skrytý a je potřeba jej uživatelem explicitně vyvolat,
- 3 – schéma konkrétního produktu obsahující název produktu, kód produktu a případný počet skladových zásob dotyčného produktu; dlaždice produktů je definována na maximálně čtyři řádky a pět sloupců,
- 4 – schéma produktu může být ještě doplněno o šítky (novinka, akce, skladem),
- 5 – v případě velkého množství produktů (21 a více) se vytvoří odpovídající počet stránek, mezi nimiž lze navzájem přepínat.

9.5.3.3 Detail produktu

Navržená domovská stránka a stránka s katalogem produktů slouží primárně jako výběrový mezník pro další neméně důležitou stránku, kterou je detail samotných produktů. U návrhu stránky s konkrétním detailem produktu je potřeba dbát na přehledně poskládané informace, tak aby uživatel našel vše bez dlouhého tápání. Detail produktu je také místem, odkud se přechází k samotné poptávce.

Návrh detailu produktu obsahuje tyto důležité aspekty:

- 1 – název produktu,
- 2 – krátký popis produktu (zpravidla marketingově výstižný krátký text),
- 3 – cena s DPH i bez DPH (doplněná o informativní text při najetí kurzorem myši – vysvětlení ceny, tzn. cena při daném množství, cena s potiskem/bez potisku atd.), pokud cena nebude k dispozici, bude zobrazen text: „Cena je dostupná pouze na dotaz“,
- 4 – dvě tlačítka, první vyvolá poptávkový formulář (více o něm v následujícím návrhu stránky), druhé tlačítko vyexportuje detail produktu i s obrázky do formátu PDF,
- 5 – soupis všech relevantních vlastností, případně parametrů, jež vstupují do filtrů daného produktu (vše editovatelné v redakčním systému),
- 6 – obrázky k dotyčnému produktu – jeden hlavní, který se zobrazuje i na výpisu v produktovém katalogu, a „neomezeně“ doplňujících, jež zákazníkovi pomáhají vytvořit si

jasnější představu; mezi obrázky je možné přepínat tlačítkem na levé či pravé straně nebo kliknutím na dolní pás náhledových obrázků – přitom je vždy zachován poměr nahraných obrázků (prvek s obrázky se vždy přizpůsobí formátu); při kliknutí na zvolený obrázek se maximalizuje do lightboxu, kde je možno galerii obrázků k dotyčnému produktu prohlížet stejným způsobem,

7 – informativní tabulka, jež je viditelná pouze v případě, pokud je k dotyčnému produktu nahrána konkrétní skladová zásoba (např. produkt s danou kapacitou, v barevném provedení a dostupným počtem). Tabulka se vždy přizpůsobí velikosti dle počtu nahraných skladových variant dotyčného produktu,

8 – ke každému produktu lze přiřadit doprovodnou kategorii, která se bude zobrazovat. Příkladem může být USB flash disk a jako doprovodná kategorie např. příslušenství a balení.

Reklamní předměty | Značkové reklamní předměty | Služby | Novinky | O nás

Hledání produktů

+420 227 030 259

Typy

- USB flash disky
- 2D tvar
- 3D tvar
- klasické
- luxusní
- USB 3.0
- OTG
- USB karty
- mini chip
- USB panáčky
- USB pera
- Power banky
- Video brožury
- Vlastní tvary
- Pro Smartphony a PC
- Adaptéry
- Lanyardy
- Další vychytávky
- Skladové zásoby

» USB Flash disky

Flash disk ST141

Kód zboží: ST141

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Fusce quam quam, condimentum id aliquam nec, consequat in nibh. Donec sodales risus faucibus, aliquet nibh ac, maximus nisi. Etiam aliquam viverra, id condimentum est convallis. Maecenas cursus nunc a tincidunt sodales. Justo ante. Integer ut elit faucibus, convallis neque vel, dictum urna. Nunc magna mi, feugiat magna id, sodales elementum tortor.

Cena bez DPH od 159,- Kč
Cena s DPH od 192,- Kč

Přejít k poptávce
stáhnout jako PDF

Vlastnosti

Barva: ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Materiál: kov, plast

Potisk: tampontisk, laser

Kapacita: 1GB, 2GB, 4GB, 8GB, 16GB, 32GB, 64GB

Rozhraní: 2.0

Potisknutelná plocha: 24,5 x 14 mm

Rozměry: 56 x 19 x 11 mm

Hmotnost: 16 g



skladové zásoby

varianty	dostupné	do 49 ks	50 – 99 ks	100 – 199 ks	200 – 299 ks	od 300 ks
8 GB	80	150 Kč	130 Kč	x	x	x
16 GB	170	150 Kč	130 Kč	120 Kč	x	x
8 GB	240	150 Kč	130 Kč	120 Kč	110 Kč	x
16 GB	100	150 Kč	130 Kč	120 Kč	x	x
8 GB	400	150 Kč	130 Kč	120 Kč	110 Kč	100 Kč
16 GB	184	150 Kč	130 Kč	120 Kč	x	x
8 GB	700	150 Kč	130 Kč	120 Kč	110 Kč	100 Kč
16 GB	800	150 Kč	130 Kč	120 Kč	110 Kč	100 Kč

Cena je uvedena na kus bez DPH. Cena nezahrnuje dopravu a logo.

Další produkty z kategorie USB Flash disky

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R

Kovový mini USB Flash disk ve tvaru klíče vhodný pro reklamní potisk.



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R

Kovový mini USB Flash disk ve tvaru klíče vhodný pro reklamní potisk.



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R

Kovový mini USB Flash disk ve tvaru klíče vhodný pro reklamní potisk.



Skladem > 1000 ks

Mini USB Flash disk MX17R

Kód zboží: MX17R

Kovový mini USB Flash disk ve tvaru klíče vhodný pro reklamní potisk.



Skladem > 1000 ks

patička

Obrázek 30 – Drátěný model stránky detailu produktu webové prezentace ireklama.cz, zdroj: autor

9.5.3.4 Poptávkový formulář

Posledním návrhem, který je detailně rozebrán, je poptávka produktu. V úvodu je důležité zmínit, že poptávka se jako samostatná stránka nechová, jelikož se jedná o vyvolaný

112

poptávkový formulář v režimu lightboxu. Po stránce návrhu se však nic odlišného neděje a je potřeba specifikovat důležité prvky, které se zde musí objevit:

1 – Jednotlivá pole pro relevantní poptávku:

- poptávající (název firmy, kontaktní osoba, e-mail, telefon) – všechna pole povinná (v případě registrovaného uživatele již předvyplněno),
- kód produktu, který je předdefinován systémem,
- specifikace a popis – textové pole pro poptávajícího,
- množství (předvyplněno systémem dle minimálního množství pro objednání, možnost editace uživatelem na kýžený počet),
- kapacita (pokud je u dotyčného produktu relevantní) je vybírána z několika možností,
- nahrání dat (pokud je u dotyčného produktu relevantní) je vybíráno z možností Ano/Ne,
- výběr z určených barev,
- technologie brandování – výběr z relevantních možností dle produktu,
- možnost balení a příslušenství – Ano/Ne,

2 – možnost přidat k poptávce přílohu (důležitý prvek),

3 – tlačítko „Odeslat“ pro potvrzení poptávky.

Poptávka

The wireframe shows a form titled "Poptávka". It is divided into two main columns of input fields. The left column contains: "Název firmy", "Kontaktní osoba", "E-mail", "Telefon", "Kód produktu" (with the value "ST141"), and "Specifikace a popis". The right column contains: "Množství", "Kapacita", "Nahrání dat", "Barva" (with a color selection box), "Technologie brandování", "Možnosti balení (krabíčka)", and "Příslušenství". Below the "Specifikace a popis" field is a file upload section with the text "Přiložení souboru", a "Procházet..." button, and the text "Soubor nevybrán.". At the bottom center is a large "Odeslat" button. Three red circles with white numbers are overlaid on the form: circle "1" is above the first column of fields, circle "2" is below the file upload section, and circle "3" is below the "Odeslat" button.

Obrázek 31 – Drátěný model stránky poptávky webové prezentace itreklama.cz, zdroj: autor

9.5.4 Grafický design

V návaznosti na návrhy drátěné struktury nové webové prezentace následuje fáze, kde se vytváří finální vzhled, tedy grafický design. Pro webovou prezentaci itreklama.cz se i dle průzkumu potřeb cílové skupiny design mění v následujících bodech:

- jednotné písmo skrze celou webovou prezentaci řešené pomocí Google Fonts (díky možnému bezplatnému komerčnímu použití):
 - blokový text řešen písmem PT Sans (bezpatkové, síla duktu: regular),
 - nadpisový text řešen písmem Oswald (bezpatkové, síla duktu: regular),
- vektorové (SVG) ikony horizontálního navigačního menu,
- statické pozadí u banneru (vlození produktu s transparentním pozadím),
- design řešen blokově (bloky odděleny světle šedou/bílou) – tato struktura je zvolena především s ohledem na mobilní zařízení, resp. na responzivitu obsahu a snadného orientování se.

Zůstalo beze změny:

- logo (vektor),
- aplikované barvy skrze celou webovou prezentaci (dle grafického manuálu divize ITreklama).

Pro ilustraci uvedených bodů je zde náhled úvodní stránky finálního designu webové prezentace (obr. č. 32). Zbylé stránky s navrženým designem vyvozeným z konkrétních drátěných modelů jsou podobného rázu a nacházejí se v příloze této práce (příloha č. 9–13).



NOVÉ ALUMAXY
Kapacita 13 000 mAh

To chci

USB flash disk Power banky Video bražury Vlastní tvary Pro Smartphony a PC Adaptéry Lanyardy Další vychytávky

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Vivamus porttitor turpis ac leo. Etiam commodo dui eget wisi. Nulla accumsan, elit sit amet varius semper, nulla mauris mollis quam, tempor suscipit diam nulla vel leo. Ut tempus purus at lorem. Donec quis nibh at felis congue commodo. Duis pulvinar.

DOPORUČUJEME



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

NAŠE REFERENCE



USB Flash disk na míru

USB Flash disk na míru

USB Flash disk na míru

USB Flash disk na míru

PROČ VYBRAT NÁS

Dlouholetá tradice

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.

Reference

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.

Doplňkové služby

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua.

CHCETE DOSTÁVAT NOVINKY NA E-MAIL?

Váš email



KONTAKT
OBCHODNÍ PODMÍNKY
DOBA DODÁNÍ
DOPRAVA
O SPOLEČNOSTI

AKCE A NOVINKY
REFERENCE
FAQ
PRODUKTOVÝ KATALOG

DISKUS, spol. s r.o.
IČO: 41195183
DIČ: CZ41195183
Fakturační adresa:
Kunětická 2534/2, 12 00
Praha 2

Diskus.cz Dsg.cz Planiro.cz Technaxx.cz

Copyright 2017 DISKUS, spol. s r.o.

Obrázek 32 – Design úvodní stránky webové prezentace itrekla.cz, zdroj: autor

9.5.5 Plán provozu

Důležitým bodem, jenž se řeší již během smluvního ošetření díla, je následná údržba celého redakčního systému – plán provozu. S tím se pojí nejenom podpora v rámci vymezených podmínek (např. aktualizace redakčního systému, aktualizace pluginů atp.), ale také přidání nových funkcí, které se jeví jako důležité pro samotnou webovou prezentaci, resp. její použitelnost a větší konkurenceschopnost.

V rámci smlouvy o poskytování služeb (SLA) je stanovena částka 2 000 Kč bez DPH (3 hodiny práce). Jedná se o každoměsíční platbu, pod níž spadá výše zmíněná poskytovaná podpora. Pokud by byl požadován větší zásah, jednalo by se již o vícepráce hodnocené dle ceníku společnosti, tedy 1 000 Kč bez DPH za jednu hodinu práce.

10 Realizace projektu

Samotná realizace projektu nové webové prezentace vede již k vytvoření reálných výstupů, které byly v úvodu definovány. S ohledem na klíčové aktivity projektu, jež jsou realizovány vítězným externím dodavatelem, probíhá kontrola pod vedením projektového manažera (Ing. Jan Hruběš).

Projektový manažer ovšem nedohlíží pouze na externího dodavatele, ale komplexně na celý projekt, tedy včetně interních zdrojů. Dohled probíhá ve spolupráci s asistentem projektu (Bc. Václav Dušek). V průběhu realizace projektu je členy projektového týmu a také dodavatelem projektu zpracovávána pracovní dokumentace projektu (zápisy ze schůzek, reporty, hlášení o změnách apod.).

Během realizace projektu nové webové prezentace se manažer a asistent manažera projektu drží nastaveného směrného plánu projektu, tedy každá pracovní etapa je hlídána, aby nedocházelo k překročení času a peněžních prostředků.

10.1 Implementace a testování

Samotná implementace probíhá na straně externího dodavatele. Konkrétně se jedná o činnost programování (funkční logika webové prezentace podle zadávací dokumentace) a kódování grafické šablony do redakčního systému Wordpress dle předlohy zadavatele. Závěrečné dokončení prací probíhá v rámci zkušebního provozu, kdy je v redakčním systému zaškolen uživatel (Bc. Václav Dušek), jenž bude následně provádět správu webové prezentace.

Po technické implementaci, včetně nasazení grafiky, přichází na řadu další část implementace, a to vložení obsahu:

- migrace dat ze staré webové prezentace je zabezpečena pomocí CSV importů. Zde je důležité zmínit, že migrace neprobíhá 1:1, ale importují se vybrané produkty dle předem vybraného filtru:
 - produkt je aktuální (v nabídkách našich dodavatelů),
 - produkt byl za dobu existence ITreklama alespoň jedenkrát poptáván, nebo je pro potřeby nové webové prezentace shledán důležitým.

S takto nastaveným filtrem z původních 590 produktů zůstalo a bylo migrováno 210 z nich,

- každý produkt obsahuje technické specifikace a krátký marketingový popis – vše se správně aplikovanou typografií,
- obrázkový materiál je jednou z největších slabin staré webové prezentace (jak vyplynulo z předprojektových analýz). V tomto směru více jak 95 % použitých obrázků ze staré webové prezentace nelze vůbec použít do nové (kvůli požadavku na rozlišení kratší strany alespoň 500 px). Pro všechny produkty bylo tedy potřeba obstarat potřebný obrázkový fond, kvůli čemuž se ovšem prodloužila i délka tvorby obsahu, jenž bude součástí webové prezentace, jako celku.

Současně s implementací probíhalo také testování webové prezentace. Testování probíhalo z obou stran, tedy jak od dodavatele webového řešení, tak ze strany zadavatele. Pro potřeby bezproblémové komunikace byla zvolena cesta sdíleného dokumentu na cloudovém úložišti (OneDrive), do něhož zadavatelská strana vkládala chyby nalezené během testování. Externí dodavatel následně chybu prověřil a v případě zjištění nedostatku chybu bezprostředně opravil (vše v rámci smluvního ošetření).

Aktéři testování (interní):

- Bc. Václav Dušek,
- Ing. Jan Hruběš.

Testovaná oblast:

- zakládání a správa produktů a jejich správné zobrazení,
- kategorické nastavování parametrů,
- funkční filtry,
- veškeré grafické prvky aplikovány dle návrhu,
- práce s ceníkem dle zvolené kategorie uživatele,
- stahování dokumentů a detailů produktů,
- správnost skladových zásob a importovaných cen,
- správa jednotlivých menu,
- registrace uživatele a přihlášení uživatele k novinkám,
- poptávka uživatele,

- analytické měření a SEO,
- responzivita,
- jazyková mutace,
- přepínání měn.

10.2 Předání a akceptace výstupů

Předání díla dodavatelem proběhlo po ukončení etapy testování. Dodavatel v rámci smlouvy převedl veškerý obsah na server společnosti DISKUS (veškerá komunikace probíhala mezi IT technikem společnosti DISKUS a dodavatelem webového řešení – samotný přenos trval 70 minut, včetně všech technických záležitostí).

Nová webová prezentace však nebyla spuštěna v ostrém provozu, tedy na doméně www.itreklama.cz, ale byla dostupná neveřejně na adrese new.itreklama.cz. Zde bylo testováno, nedošlo-li k chybám při přenosu na jiný server, tzn. správnost přijatého výstupu. Po konci testování bylo s externím dodavatelem stvrzeno bezvadné předání a akceptace celého dodaného díla. Akceptační protokol je v příloze č. 14.

11 Ukončení projektu

Během celého projektu tvorby webové prezentace v sektoru B2B nenastala žádná situace, kvůli které by muselo nastat mimořádné ukončení. Finálnímu spuštění předcházela příprava v podobě závěrečné zprávy a nastavení klíčových ukazatelů dle logického rámce (KPI, viz následující kapitola). Nasazení systému do ostrého provozu proběhlo dle zvoleného harmonogramu, a to **31. 3. 2017**. Tímto dnem byl také oficiálně ukončen celý projekt a rozpuštěn projektový tým.

11.1 Klíčové výkonnostní ukazatele

S odkazem na logický rámec projektu je po úspěšném nasazení s ohledem na zvolené cíle potřeba aplikovat klíčové ukazatele výkonosti webové prezentace. Samotné spuštění projektu a nastavení KPI však ještě nezaručí stanovenou výkonnost. Zde je potřeba zohlednit nejenom technické prvky, jež mohou zaručit pozitivní výsledek, jako:

- lepší pozice v organickém vyhledávání (SEO, responzivita atp.),
- lepší textový obsah,
- lepší obrázkový fond,
- full-textové vyhledávání atd.,

ale je potřeba využít marketing, který hraje důležitou roli. Tím jsou samozřejmě myšleny všechny využívané komunikační kanály divize ITreklama.cz. Sloučením všech potřebných článků lze stanovit konkrétní KPI, jež reflektují nastavené cíle, resp. přínosy. Konkrétně se ohledně webové prezentace jedná o tyto sledované ukazatele:

- vyšší návštěvnost (zvýšena o 30 % za měsíc oproti stejnému období v roce 2016),
- vyšší počet poptávek (o 15 % více odeslaných poptávek za měsíc oproti stejnému období v roce 2016).

Přestože projekt sám o sobě skončil, nelze opomenout neustálé sledování, vyhodnocování a případně opětovné definování klíčových ukazatelů výkonosti webové prezentace – KPI – ať už v souvislosti s původními, nebo nově definovanými cíli, resp. přínosy.

11.2 Závěrečná zpráva o projektu

Závěrečná zpráva (viz tabulka č. 19) byla zpracována po stvrzení bezvadného předání a akceptace celého díla dodaného externím dodavatelem.

Tabulka 19 – Závěrečná zpráva o projektu, zdroj: autor

Název projektu	Realizace webové prezentace itreklama.cz
Přínosy:	– vyšší návštěvnost – vyšší počet poptávek – vědecký přínos v oblasti tvorby B2B webové prezentace
Cíl projektu:	ÚSPĚŠNÉ SPUŠTĚNÍ WEBOVÉ PREZENTACE
Dílčí cíle projektu:	– identifikace současných potřeb zákazníků a aktérů využívajících web – principy optimalizace pro zvýšení návštěvnosti webu – zobecnění poznatků v doporučeních, jak postupovat při tvorbě webu v sektoru B2B.
Výstupy projektu:	– reálně spuštěná webová prezentace itreklama.cz – dokumentace s identifikací potřeb zákazníků divize ITreklama – dokumentace s poznatky a s doporučeními, jak postupovat při tvorbě webové prezentace v sektoru B2B
Kritéria úspěšnosti:	– dodržen harmonogram – dodržen rozsah – dodržen rozpočet
Skutečné výsledky:	– projekt byl spuštěn 31. 3. 2017 – celkové náklady činily 190 775 Kč vč. DPH 21 % u webového řešení – zjištěna potřeba současných klientů stran webové prezentace – vytvořena metodika při tvorbě webové prezentace v sektoru B2B
Vyhodnocení:	Projekt lze vnímat jako úspěšný, neboť hlavní i dílčí cíle byly řádně naplněny při dodržení projektového trojimperativu.

12 Závěr

Diplomová práce seznamuje ve své rešeršní části čtenáře s teoretickými informacemi o projektovém řízení ve vztahu k životnímu cyklu projektu. V projektové části je věnován poměrně velký prostor světově uznávaným standardům, jež obsahují důležité metody a nástroje, které jsou aplikovány v praktické části. S ohledem na realizaci projektu webové prezentace v konkrétně vymezeném obchodním sektoru je také nutné obě tyto oblasti pečlivě popsat. Projektová část práce pak všechny tyto teoretické informace přetavuje v reálný projekt, přičemž projekt samotný procesní přístup řízení při realizaci nové webové prezentace v sektoru B2B aplikuje.

Praktickou část práce lze rozdělit na jednotlivé etapy životního cyklu projektu, kde každá etapa přináší relevantní výstupy, jež jsou důležité pro další navazující část projektu. První etapa, nazvaná předprojektová část, přináší ucelený pohled na projekt, tzn. identifikaci zainteresovaných stran, odpovědnosti a především specifikaci projektu pomocí logického rámce. Logický rámec vhodně identifikoval jednotlivé cíle a přínosy celého projektu.

Největším přínosem autora k naplnění zvoleného cíle je kapitola s předprojektovými analýzami. Aby mohl být celý projekt po svém skončení označen jako úspěšný, bylo potřeba definovat specifické potřeby cílové skupiny uživatelů – zde byla využita metoda řízených rozhovorů pro interní zaměstnance a dotazníkového šetření pro stávající klienty. Zvolené metody ještě vhodně doplnila metoda pozorování, a to především chování uživatelů na webové prezentaci a jejich potřeb s ohledem na obchodní sektor B2B. Díky nedostatkům zjištěným v rámci provedených analýz zároveň došlo k vytvoření praktického návodu pro podobné projekty v sektoru B2B.

Další vlastní přínos, jenž dopomohl k naplnění hlavního i dílčích cílů, je využití vlastních znalostí v oblasti grafického designu a informačního managementu. Díky tomu vznikly všechny výstupy spojené s návrhem webové prezentace a řízením samotného projektu bez podpory třetích stran, čímž se ušetřilo nejenom finančních prostředků, ale i samotná realizace výstupů byla velmi flexibilní. Ve výsledku tak došlo ke splnění všech potřeb divize ITreklama.

12.1 Zhodnocení splnění stanovených cílů

Hlavním cílem této diplomové práce bylo úspěšné spuštění nové webové prezentace v sektoru B2B. Tento cíl lze také jinými slovy popsat z projektového hlediska jako úspěšné

ukončení projektu – nasazení webové prezentace do „ostrého provozu“ za předpokladu dodržení projektového trojimperativu (čas, rozsah, náklady).

Projekt všechny tyto náležitosti splnil – rozpočet nepřekročil stanovenou mez 200 000 Kč vč. DPH 21 % u webového řešení (naopak bylo díky vlastním zdrojům ušetřeno 9 245 Kč, tudíž finální částka za projekt činila 190 755 Kč vč. DPH 21 % u webového řešení), byl dodržen harmonogram (ostrý start proběhl dle plánu 31. 3. 2017) a rozsahem splnil všechny odsouhlasené dokumenty. Byly využity i schválené nástroje. **Projekt je tedy možné považovat za úspěšný a hlavní cíl za splněný.** Kromě hlavního cíle byly stanoveny i dílčí cíle – identifikace současných potřeb zákazníků a aktérů využívajících web a zobecnění poznatků v doporučeních, jak postupovat při tvorbě webu v sektoru B2B. Zmiňované dílčí cíle jsou naplněny díky aplikaci vhodných analýz především v předprojektové fázi životního cyklu projektu. Očekávaný přínos na základě KPI nelze v současné chvíli podložit relevantními daty, jelikož budou KPI vyhodnocena až po odevzdání diplomové práce.

12.2 Zhodnocení využitelnosti dosažených výsledků

Jak je již zmíněno, praktická část diplomové práce vytváří postup či metodiku, kterou lze aplikovat na projekty podobného druhu. Čtenář by tak měl získat konkrétní představu, na co se u projektu tohoto typu zaměřit, aby bylo dosaženo hlavních cílů, a měl by být proto schopen se na obdobných projektech úspěšně podílet.

13 Seznam literatury

Knižní monografie

1. BAAKEN, Thomas aj. *Businessto-Business-Kommunikation*. Berlin : Verlag Erich Schmidt, 2012. ISBN 978-3-503-14139-1.
2. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.
3. DAYAN, Armand. *Marketing v průmyslu*. Praha : HZ, 1997. ISBN 80-860-0916-5.
4. DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha : Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
5. DOUCEK, Petr. *Řízení projektu informačních systémů*. Praha : Professional Publishing, 2006. ISBN: 80-86946-17-7.
6. INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*. Version 4.0. Zurich : IPMA, 2015. ISBN: 978-94-92338-00-6.
7. JANOUGH, Viktor. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno : Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7.
8. KERZNER, Harold. *Project management best practices: achieving global excellence*. Third edition. Hoboken : Wiley, 2013. ISBN 978-1-118-65701-0.
9. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha : Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.
10. LACKO, Branislav, Jan DOLEŽAL a Pavel MÁCHAL. *Projektový management podle IPMA*. Druhé vydání. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
11. MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.
12. MCWADE, John. *Jak na působivý grafický design: návrhy brožur, log, webů, newsletterů, vizitek či plakátů*. Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3118-3.
13. MOOZ, Hal., Kevin FORSBERG a Howard COTTERMAN. *Communicating project management: the integrated vocabulary of project management and systems engineering*. Chichester : Wiley, 2003. ISBN 978-0471269243.
14. OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *Managing successful projects with PRINCE2*. 5th ed. London : TSO, 2009. ISBN 978-011-3310-593.

15. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Fifth edition. Pennsylvania : Ingram International Inc., 2013. ISBN 978-193-5589-679.
16. SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-802-5128-824.
17. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5.
18. ŠPINAR, David. *Tvoříme přístupné webové stránky: připraveno s ohledem na novelu Zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy*. Brno : Zoner Press, 2004. ISBN 80-868-1511-0.
19. ŠVIRÁKOVÁ, Eva. *Kreativní projektový management*. Zlín : VeRBuM, 2014. ISBN 978-80-87500-58-3.
20. VAN DUYNE, Douglas K., James A. LANDAY a Jason I. HONG. *Návrh a tvorba webů: vytváříme zákaznický orientovaný web*. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0508-3.
21. WYSOCKI, Robert K. *Effective project management: traditional, agile, extreme, seventh edition*. 7th edition. Indianapolis : John Wiley & Sons, Inc., 2014. ISBN 978-1-118-72916-8.

Elektronické knihy

22. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Řízení orientované na výsledky: zdroje a nástroje pro využití v Evropských strukturálních a investičních fondech* [online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Národní orgán pro koordinaci, 2015 [cit. 2017-04-15]. ISBN 978-80-7538-052-4. Dostupné z:
https://www.mmr.cz/getmedia/c88a825f-1163-4d16-805d-b0e7ca33838b/rizeni_orientovane_na_vysledky_WEB-236str.pdf
23. TICHÝ, Jan. *10 x 10 manažerských chyb v internetovém podnikání* [online]. H1, 2008, str. 8–13 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z:
<http://www.h1.cz/files/kniha-10x10-zdarma.pdf>
24. VOKÁL, Zdeněk a Radim ŠTORK. *Projektový management* [online]. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2013 [cit. 2017-04-15]. ISBN 978-80-87779-08-8. Dostupné z:
http://www.vossp.cz/wp-content/uploads/2013/11/projektovy_management.pdf

Internetové zdroje

25. KRÁL, Miroslav. Získejte přesná fakta o návštěvnosti vašeho webu. *Marketingovenoviny.cz* [online]. 2012 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_11362/
26. Metoda kritické cesty – CPM (Critical Path Method). *Managementmania.com* [online]. Wilmington, DE, 2016 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-cpm>
27. TABAROVÁ, Petra. Buzzword: B2B vs. B2C. *Ipodnikatel.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Rady-a-navody/buzzword-b2b-vs-b2c.html>

Akademické práce:

28. SNÍŽEK, Martin. *Tvorba obchodně úspěšného webu*. Praha, 2007. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

14 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového	16
Obrázek 2 – Trojimperativ projektu.....	18
Obrázek 3 – Zjednodušený logický model vztahů v řízení projektu	22
Obrázek 4 – Hranice projektu a hrubý procesní model.....	23
Obrázek 5 – Ganttův graf, zdroj: Doležal	28
Obrázek 6 – Schéma PRINCE2® metodiky	29
Obrázek 7 – Životní cyklus projektu.....	36
Obrázek 8 – Životní cyklus projektu – fáze řízení projektu	37
Obrázek 9 – Hierarchie WBS jako podklad pro časový plán projektu.....	46
Obrázek 10 – Příklad směrného plánu nákladů	52
Obrázek 11 – Zjednodušená organizační struktura skupiny DISKUS.....	61
Obrázek 12 – Organizační struktura divize ITreklama.....	62
Obrázek 13 – Využití webové prezentace itreklama.cz.....	68
Obrázek 14 – Důležitost jednotlivých bodů webové prezentace.....	70
Obrázek 15 – Možnost exportu produktových listů přímo na stránce produktu	71
Obrázek 16 – Analýza návštěvnosti.....	76
Obrázek 17 – Přístupy na webovou prezentaci itreklama.cz.....	77
Obrázek 18 – Okamžité opuštění webové prezentace itreklama.cz.....	78
Obrázek 19 – Chování uživatelů na webové prezentaci itreklama.cz.....	78
Obrázek 20 – Doba načítání v různých prohlížečích.....	79
Obrázek 21 – Teplotní mapa úvodní stránky itreklama.cz	80
Obrázek 22 – Starý redakční systém ALTOS	83
Obrázek 23 – WBS projektu nové webové prezentace v sektoru B2B	95
Obrázek 24 – Ganttův diagram projektu	98
Obrázek 25 – Přehled nákladů na interní zdroje.....	101
Obrázek 26 – Náhled nového redakčního systému	102
Obrázek 27 – Struktura webové prezentace itreklama.cz.....	105
Obrázek 28 – Drátěný model úvodní stránky webové prezentace itreklama.cz.....	107
Obrázek 29 – Drátěný model stránky produktového katalogu web. prez. itreklama.cz.....	109
Obrázek 30 – Drátěný model stránky detailu produktu webové prezentace itreklama.cz	112
Obrázek 31 – Drátěný model stránky poptávky webové prezentace itreklama.cz.....	113
Obrázek 32 – Design úvodní stránky webové prezentace itreklama.cz	115

15 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Příklad Logického rámce.....	33
Tabulka 2 – Interpretace polí tabulky SWOT.....	34
Tabulka 3 – Rozdělení dokumentů dle složitosti a rozsahu projektu.....	38
Tabulka 4 – Příklad zakládací listiny projektu.....	44
Tabulka 5 – Příklad směrného plánu nákladů.....	47
Tabulka 6 – Využité nástroje a dokumenty v projektu.....	64
Tabulka 7 – Logický rámec projektu webové prezentace v sektoru B2B.....	66
Tabulka 8 – Analýza konkurence.....	74
Tabulka 9 – Využití interních/externích pracovníků na projektu.....	84
Tabulka 10 – SWOT analýza.....	85
Tabulka 11 – Vybraná kritéria pro hodnocení nabídek dodavatelů.....	91
Tabulka 12 – Hodnotící škála zvolených kritérií.....	92
Tabulka 13 – Hodnocení dodavatelů dle kritérií.....	93
Tabulka 14 – Výsledné bodové hodnocení jednotlivých dodavatelů.....	93
Tabulka 15 – Časový fond jednotlivých fází projektu.....	97
Tabulka 16 – Milníky projektu.....	97
Tabulka 17 – Zdroje na projektu, odvedená práce.....	99
Tabulka 18 – Hodnota práce interních a externích zdrojů.....	100
Tabulka 19 – Závěrečná zpráva o projektu.....	121

16 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Zakládací listina projektu.....	33
Příloha č. 2 – Dotazník pro zjištění analýzy potřeb klientů.....	134
Příloha č. 3 – Analýza potřeb – zaměstnanecká část (rozhovory).....	133
Příloha č. 4 – Zadávací dokumentace pro dodavatele.....	44
Příloha č. 5 – Denní využití jednotlivých zdrojů.....	137
Příloha č. 6 – Směrný plánu projektu (cash flow).....	143
Příloha č. 7 – Drátěný model – novinky.....	144
Příloha č. 8 – Drátěný model – reference.....	144
Příloha č. 9 – Grafický design – katalog produktů.....	145
Příloha č. 10 – Grafický design – detail produktu.....	146
Příloha č. 11 – Grafický design – poptávkový formulář.....	147
Příloha č. 12 – Grafický design – stránka reference.....	147
Příloha č. 13 – Grafický design – stránka novinky.....	148
Příloha č. 14 – Akceptační protokol.....	149

Příloha č. 1: Zakládací listina projektu, zdroj: autor

Zpracoval:	Bc. Václav Dušek	Datum:	1. 11. 2016
Název projektu:	Realizace webové prezentace itreklama.cz		
Identifikační číslo projektu	WEB-01-IT		
Přínosy	1) vyšší návštěvnost 2) vyšší počet poptávek 3) vědecký přínos v oblasti tvorby B2B webové prezentace		
Cíl projektu	1) spustit webovou prezentaci itreklama.cz do 31. 3. 2017 za max. 200 tis. Kč 2) analyzovat cílové publikum 3) vytvořit dokument (návod) pro tvorbu B2B webu		
Výstupy projektu	1) webová prezentace itreklama.cz 2) dokument – souhrnná analýza potřeb cílové skupiny a jejího chování (itreklama.cz) 3) dokument – zobecněná pravidla pro tvorbu B2B webové prezentace		
Plánované náklady	200 000 Kč		
Plánovaný termín zahájení	1.11.2016	Plánovaný termín dokončení	31.3.2017
Hlavní milníky	listopad roku 2016 – Zakládací listina podepsána prosinec roku 2016 – Předprojektová analýza ukončena prosinec roku 2016 – Dokumentace vytvořena prosinec roku 2016 – Vítězný dodavatel vybrán leden roku 2017 – Webová prezentace navržena březen roku 2017 – Implementace dokončena březen roku 2017 – Akceptace díla březen roku 2017 – Projekt dokončen		
Kritéria úspěchu:	Úspěšné spuštění webové prezentace ve vymezeném časovém harmonogramu, při nepřekročení rozpočtu a v potřebném rozsahu.		
Schválené výjimky:	Nejsou		
Zadavatel projektu:	Ing. Jan Hruběš		
Sponzor projektu:	Ing. Martin Hruběš, Ing. Vladimír Wacker		
Manažer projektu:	Ing. Jan Hruběš		
Asistent manažera projektu	Bc. Václav Dušek		
Projektový tým:	Ing. Veronika Vavříková, Mgr. Marie Srpová		

Stávající web ITreklama.cz – dotazníkové šetření

Dotazník je určen pro klienty IT reklamy a bude sloužit ke zlepšení webových služeb s ohledem na realizaci nového webu. Dotazník je anonymní a data budou použita jen pro naše účely. Tímto všem děkujeme za pravdivé vyplnění.

*Povinné pole

1. Jak často využíváte web itreklama.cz? *

- ☐ alespoň jednou denně
- ☐ několikrát za týden
- ☐ několikrát za měsíc
- ☐ méně často
- ☐ web nevyužívám

2. Za jakým účelem navštěvujete web itreklama.cz? *

- ☐ prohlídka produktů
- ☐ poptávky produktů
- ☐ rozšíření si povědomí o nových reklamních IT předmětech
- ☐ zaujalo mne reklamní sdělení
- ☐ stav skladových zásob
- ☐ stahování obrázků a informací o produktu
- ☐ web nenavštěvuji
- ☐ Jiné: _____

3. Které z následujících bodů považujete za nevyhovující s ohledem na současný web itreklama.cz? *

- ☐ design webu
- ☐ málo informací o produktech
- ☐ špatná webová orientace
- ☐ neresponzivní web (obsah webu není přizpůsobený telefonům a tabletům)
- ☐ neuvádění cen
- ☐ nepřehledný poptávkový formulář
- ☐ nemohu posoudit
- ☐ Jiné: _____

4. Vyjádřete důležitost jednotlivých bodů pro práci s webem na stupnici od 1 (nejméně důležité) do 5 (velmi důležité). *

	1	2	3	4	5
design webu	☐	☐	☐	☐	☐
responzivní web	☐	☐	☐	☐	☐
snadná webová orientace	☐	☐	☐	☐	☐
popis produktu	☐	☐	☐	☐	☐
technická specifikace produktu	☐	☐	☐	☐	☐
uvádění cen	☐	☐	☐	☐	☐
jednoduchý poptávkový formulář	☐	☐	☐	☐	☐
možnost hromadné poptávky	☐	☐	☐	☐	☐
široké portfolio produktů	☐	☐	☐	☐	☐

5. Jakým způsobem poptáváte zboží? *

- ☐ poptávkovým formulářem
- ☐ e-mailem
- ☐ telefonicky
- ☐ Jiné: _____

6. Využili byste možnost exportování jednotlivých produktů na webové stránce ve formě produktových listů? *

- ☐ ANO - PDF
- ☐ ANO - Excel
- ☐ ne
- ☐ Jiné: _____

7. Co očekáváte po přihlášení k Vašemu účtu na itreklama.cz? *

- ☐ možnost zadávat a upravovat fakturační údaje, dodací adresu, změna hesla, apod.
- ☐ ceníky (seznam všech položek kategoricky uspořádaných a s cenou)
- ☐ produktový katalog
- ☐ prezentace vybraných produktů
- ☐ náhled newsletterových kampaní
- ☐ Jiné: _____

8. Zde můžete sepsat jakékoliv další připomínky a návrhy na zlepšení webu itreklama.cz.

Vaše odpověď _____

Příloha č. 3: Analýza potřeb – zaměstnanecká část (rozhovory), zdroj: autor

Mgr. Marie Srpová

1. Co konkrétně od webové prezentace obchodník vyžaduje?

Pro obchodníka je velmi potřebné rychle vyhledat konkrétní produkt se všemi jeho vlastnostmi. To platí především pro poptávky, které jsou skrze e-mailovou komunikaci. Zákazník definuje svou představu a obchodník musí vybrat skrze webovou prezentaci a také svůj úsudek nejlepší varianty, které odpovídají zadání.

2. Jaké funkční nedostatky se nachází na současné webové prezentaci itreklama.cz?

Současná webová prezentace nesplňuje kritéria katalogu. Největší slabinou jsou obrázky, které mají malé rozlišení a vodoznak. Největší problém je u agenturních společností, které naše produkty prezentují na svých webech a jelikož z naší strany není obrázek optimální, dochází často k problémům a je potřeba obrázky posílat speciálně jenom pro tyto účely. To pak ztěžuje práci obchodníkům a také to není ideální reklama pro naši značku. Další nedostatek je ve struktuře webové prezentace, která je příliš zkomplikovaná, jelikož se produkty pouze zakládají a neodstraňují. To působí strašný zmatek při hledání například USB disků, kterých jsou založeny stovky. Často také bývá problém dohledat produkt podle doprovodného textu, jelikož vyhledávání „umí“ pouze vyhledat dle názvu, nikoliv podle určitého řetězce slov.

3. Které funkce webové prezentace by mohly obchodníkovi ulehčit práci?

Jednoznačně produktový list každé stránky produktu, který je na webové prezentaci založený. Pro zákazníky, kteří poptávají e-mailem je pak jednoduché připojit produktové listy potřebných produktů – stačí již pouze dopsat ceny. Také by neškodilo u některých vybraných produktů uvádět ceny, a to z toho důvodu, aby zákazník tušil, v jakých se pohybuje cenových hladinách. Pro obchodníka je také velmi přínosné, pokud může pracovat s obrázky z webové prezentace bez vodoznaku a v plné kvalitě, především reaguje-li na veřejné zakázky či poptávky podobného druhu.

Ing. Veronika Vavříková

1. Co konkrétně od webové prezentace obchodník vyžaduje?

Obchodník kooperuje s webovou prezentací prakticky pořád – ověřuje informace u produktů, pracuje s obrázky a také odkazuje klienty na ty části webové prezentace, kde je

to potřeba, a to především na konkrétní produkt, skladové zásoby či produktové portfolio. Web tedy ideálně doplňuje obchodníka, resp. dělá mu pravou ruku.

2. Jaké funkční nedostatky se nachází na současné webové prezentaci itreklama.cz?

Největší nedostatky jsou jednoznačně v obrázkové části. Vodoznak a malé rozlišení opravdu kazí dojem a určitě i z tohoto důvodu odradí určité procento zákazníků od poptávání. Zákazníci v sektoru B2B obrázky využívají pro svoje potřeby a není tak ideální, když musí „pracovat“ s nekvalitními obrázky, o vodoznaku nemluvě. Další nedostatky jsou jistě v absenci cen. Přesto, že společnost ITreklama se soustřeďuje na obchodní trh B2B, není od věci některé ceny zveřejnit, a to z důvodu nalákání zákazníků v obchodním sektoru B2C. Sice to není primární cíl společnosti, obchodovat s koncovými zákazníky, přesto se několik objednávek právě pro tyto klienty uskuteční. A vzhledem k tomu, že právě koncoví uživatelé reagují především na cenu, mohlo by to v tomto obchodním sektoru zvednout prodeje – i přes malé počty kusů v objednávce. Poslední a bohužel také velkou slabinou je web po stránce řazení produktů. Mnoho produktů už není možné ani zajistit u našich výrobců, a přesto jsou v naší nabídce. Také řazení některých kategorií není šťastné a působí celou řadu komplikací při hledání „konkrétního“ produktu.

3. Které funkce webové prezentace by mohly obchodníkovi ulehčit práci?

Určitě odstranění vodoznaku u obrázků, resp. celkově nová organizace produktů a kategorií, nové a kvalitní obrázky. Určitě by prospělo, kdyby se lépe pracovalo s produktem ve formě produktového listu – export např. do PDF, který by se nechal posílat v příloze e-mailů. To by určitě prospělo zejména pro poptávky, které jsou právě z e-mailové komunikace. V neposlední řadě je určitě potřeba lépe pracovat se skladovými zásobami, a to za pomoci filtrů na úrovni všech reklamních předmětů – neselektovat dle kategorie.

Zadávací dokumentace – realizace webu

Zadavatel: ITreklama (divizní oddělení spadající pod skupinu Diskus s.r.o.)

1. Cíl webu

- Nabídnout zákazníkům přehledný, uživatelsky přívětivý přehled našich produktů
- Umožnit zákazníkům snadný výběr produktů pro zadání poptávky a obecně interakci s obchodním oddělením
- Registrovaným zákazníkům nabídnout základní přehled cen každého produktu
- Umožnit export popis produktu do PDF
- Responzivní design webu – pro mobilní zařízení

2. Funkční požadavky

REQ_1 Redesign webu (nový web)

- (1) Kategorie v horní liště (+nahore o nás a kontakt), ostatní informace do patičky (služby, potisk...) případně do vysouvací lišty při najetí na tlačítko o nás
- (2) Hlavní banner na webu jako doposud (4 sady)
- (3) Detail produktů
 - (a) RGB barevnost produktů zadávaná pomocí (#) – šestnáctkově
 - (b) přepínání barevných variant u produktů jedním tlačítkem
 - (c) informace o dostupných skladových zásobách
 - (d) Export detailu produktu do PDF
- (4) Piktogramy u produktů – akční zboží, novinka, skladem, přidat do poptávky
- (5) Výběr produktů pro poptávku
 - (a) Zasílám e-mail o poptávce klientovi – děkujeme za poptávku
 - (b) Výběr parametrů poptávky dle produktu
- (6) Smysluplný prohlížeč obrázků resp. produktů
- (7) Widget Live chat, LinkedIn, Facebook, Youtube
- (8) Přihlášení k odběru novinek
- (9) Rozšíření sekce kontakty (Skype, fotky)
- (10) Rozšíření sekce služby (nahrávání, pantone, autorun, ...)
- (11) Rozšíření sekce o nás (video-představení společnosti)
- (12) Nová sekce Příspěvky (bonus program, články, ...)
 - (a) Tagování, správa tagů (editace, slučování), výpisy článků dle tagů a jejich kombinace
- (13) Obchodní podmínky, ochrana osobních údajů
- (14) Ankety s možností zadávání více otázek k jedné anketě

REQ_2 Mobilní verze stránek

REQ_3 Redakční systém

- (1) Kompletní správa struktury webu s neomezenou hloubkou stromové struktury
- (2) Editace obsahu
- (3) Správa uživatelů a skupin uživatelů

- (4) Možnost vkládání obrázků ve formátech JPG, PNG, GIF (včetně animovaného)
- (5) Video-obsah řešený propojením Youtube
- (6) Možnost hromadné editace produktů, včetně adresářů a podadresářů, přes webové rozhraní
- (7) Statistiky činnosti uživatelů
- (8) SEO (možnost spravovat metadata)
- (9) **Nástroj pro správu cen produktů (např. import cen z exelu nebo DB)**
- (10) Vytváření a editace článků pomocí komfortního rich-text editoru
- (11) Podpora Google fonts

REQ_4 Klientská část webu

- (12) Min. 2 skupiny uživatelů

REQ_5 Propojení s AdWords + Sklik pro měření konverzí

REQ_6 Vyhledávání produktů, článků apod. (fulltext)

3. Ostatní požadavky

REQ_7 Migrace produktů ze stávajícího webu do nového webu

REQ_8 Redukce migrovaných produktů

REQ_9 Bezpečnost, dostupnost, backup

REQ_10 Jazykové mutace ČJ, AJ

- (1) systém musí podporovat jazykové mutace ČJ a AJ, včetně vyhledávání (2 separátní weby)
- (2) systém musí umožňovat vytváření různých struktur pro jednotlivé jazykové mutace
- (3) měna v CZK a pro zahraniční klienty EUR

4. Technologické požadavky

REQ_11 Stránky musí být validní ve zvolené specifikaci jazyka (XHTML 1.0 nebo HTML5)

REQ_12 Re-use existujícího řešení, nikoliv budování na zelené louce

REQ_13 Přenositelnost know-how na jiný subjekt (v případě služby není nutné)

Příloha č. 5: Denní využití jednotlivých zdrojů, zdroj: autor

	1.11	2.11	3.11	4.11	5.11	6.11	7.11	8.11	9.11	10.11	11.11	12.11	13.11	14.11	15.11
Václav	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	
Vytvoření základní listiny projektu	4 hrs	4 hrs													
Analýza současného webové prezentace			4 hrs	4 hrs			4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	
Analýza potřeb cílové skupiny															
Analýza konkurence															
Analýza zdrojů & SWOT															
Webové náležitosti s ohledem na sektor B2B															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace															
Struktura webové webové prezentace															
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu															
Testování															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Jan	4 hrs	4 hrs													
Vytvoření zadávací listiny projektu	4 hrs	4 hrs													
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace															
Struktura webové webové prezentace															
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu															
Testování															
Předání výstupů															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Marie										1 hr	1 hr			1 hr	
Analýza potřeb cílové skupiny										1 hr	1 hr			1 hr	
Veronika										1 hr	1 hr			1 hr	
Analýza potřeb cílové skupiny										1 hr	1 hr			1 hr	

	15.11	16.11	17.11	18.11	19.11	20.11	21.11	22.11	23.11	24.11	25.11	26.11	27.11	28.11	29.11
Václav	4 hrs	4 hrs		4 hrs			4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	
Vytvoření základní listiny projektu															
Analýza současného webové prezentace															
Analýza potřeb cílové skupiny	4 hrs	4 hrs		4 hrs			4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	
Analýza konkurence															
Analýza zdrojů & SWOT											4 hrs				
Webové náležitosti s ohledem na sektor B2B															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace															
Struktura webové webové prezentace															
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu															
Testování															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Jan															
Vytvoření zadávací listiny projektu															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace															
Struktura webové webové prezentace															
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu															
Testování															
Předání výstupů															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Marie	1 hr	1 hr		1 hr			1 hr	1 hr	1 hr	1 hr					
Analýza potřeb cílové skupiny	1 hr	1 hr		1 hr			1 hr	1 hr	1 hr	1 hr					
Veronika	1 hr	1 hr		1 hr			1 hr	1 hr	1 hr	1 hr					
Analýza potřeb cílové skupiny	1 hr	1 hr		1 hr			1 hr	1 hr	1 hr	1 hr					

	29.11	30.11	1.12	2.12	3.12	4.12	5.12	6.12	7.12	8.12	9.12	10.12	11.12	12.12	13.12
Václav	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	
Vytvoření základní listiny projektu															
Analýza současného webové prezentace															
Analýza potřeb cílové skupiny															
Analýza konkurence															
Analýza zdrojů & SWOT	4 hrs														
Webové náležitosti s ohledem na sektor B2B		4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs								
Vytvoření zadávací dokumentace								4 hrs	4 hrs						
Výběr dodavatele webové prezentace										4 hrs	4 hrs			4 hrs	
Struktura webové webové prezentace															
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu															
Testování															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Jan								4 hrs	4 hrs	2 hrs	2 hrs			4 hrs	
Vytvoření zadávací listiny projektu															
Vytvoření zadávací dokumentace								4 hrs	4 hrs						
Výběr dodavatele webové prezentace										2 hrs	2 hrs			4 hrs	
Struktura webové webové prezentace															
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu															
Testování															
Předání výstupů															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Marie															
Analýza potřeb cílové skupiny															
Veronika															
Analýza potřeb cílové skupiny															

	13.12	14.12	15.12	16.12	17.12	18.12	19.12	20.12	21.12	22.12	23.12	24.12	25.12	26.12	27.12
Václav	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs				
Vytvoření základní listiny projektu															
Analýza současného webové prezentace															
Analýza potřeb cílové skupiny															
Analýza konkurence															
Analýza zdrojů & SWOT															
Webové náležitosti s ohledem na sektor B2B															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs				
Struktura webové webové prezentace															
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu															
Testování															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Jan	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	4 hrs	4 hrs	2 hrs	2 hrs				
Vytvoření zadávací listiny projektu															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	4 hrs	4 hrs	2 hrs	2 hrs				
Struktura webové webové prezentace															
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu															
Testování															
Předání výstupů															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Marie															
Analýza potřeb cílové skupiny															
Veronika															
Analýza potřeb cílové skupiny															

	27.12	28.12	29.12	30.12	31.12	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1	10.1
Václav											4 hrs			4 hrs	
Vytvoření základní listiny projektu															
Analýza současného webové prezentace															
Analýza potřeb cílové skupiny															
Analýza konkurence															
Analýza zdrojů & SWOT															
Webové náležitosti s ohledem na sektor B2B															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace															
Struktura webové webové prezentace											4 hrs			4 hrs	
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu															
Testování															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Jan											0,5 ...			0,5 ...	
Vytvoření zadávací listiny projektu															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace															
Struktura webové webové prezentace											0,5 ...			0,5 ...	
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu															
Testování															
Předání výstupů															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Marie															
Analýza potřeb cílové skupiny															
Veronika															
Analýza potřeb cílové skupiny															

	10.1	11.1	12.1	13.1	14.1	15.1	16.1	17.1	18.1	19.1	20.1	21.1	22.1	23.1	24.1
Václav	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs				
Vytvoření základní listiny projektu															
Analýza současného webové prezentace															
Analýza potřeb cílové skupiny															
Analýza konkurence															
Analýza zdrojů & SWOT															
Webové náležitosti s ohledem na sektor B2B															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace															
Struktura webové webové prezentace	4 hrs														
Wireframe		4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	4 hrs							
Webdesign									4 hrs	4 hrs	4 hrs				
Tvorba obsahu															
Testování															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Jan	1 hr	0,5 ...	0,5 ...	0,5 ...			0,5 ...	1 hr	0,5 ...	0,5 ...	1 hr				
Vytvoření zadávací listiny projektu															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace	1 hr														
Struktura webové webové prezentace		0,5 ...	0,5 ...	0,5 ...			0,5 ...	1 hr							
Wireframe									0,5 ...	0,5 ...	1 hr				
Webdesign															
Tvorba obsahu															
Testování															
Předání výstupů															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Marie															
Analýza potřeb cílové skupiny															
Veronika															
Analýza potřeb cílové skupiny															

	24.1	25.1	26.1	27.1	28.1	29.1	30.1	31.1	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2
Václav															
Vytvoření základní listiny projektu															
Analýza současného webové prezentace															
Analýza potřeb cílové skupiny															
Analýza konkurence															
Analýza zdrojů & SWOT															
Webové náležitosti s ohledem na sektor B2B															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace															
Struktura webové webové prezentace															
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu															
Testování															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Jan															
Vytvoření zadávací listiny projektu															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace															
Struktura webové webové prezentace															
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu															
Testování															
Předání výstupů															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Marie															
Analýza potřeb cílové skupiny															
Veronika															
Analýza potřeb cílové skupiny															

	7.2	8.2	9.2	10.2	11.2	12.2	13.2	14.2	15.2	16.2	17.2	18.2	19.2	20.2	21.2
Václav							4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	
Vytvoření základní listiny projektu															
Analýza současného webové prezentace															
Analýza potřeb cílové skupiny															
Analýza konkurence															
Analýza zdrojů & SWOT															
Webové náležitosti s ohledem na sektor B2B															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace															
Struktura webové webové prezentace															
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu							4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	
Testování															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Jan							0,5 ...	0,5 ...	0,5 ...	0,5 ...	1 hr			0,5 ...	
Vytvoření zadávací listiny projektu															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace															
Struktura webové webové prezentace															
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu							0,5 ...	0,5 ...	0,5 ...	0,5 ...	1 hr			0,5 ...	
Testování															
Předání výstupů															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Marie															
Analýza potřeb cílové skupiny															
Veronika															
Analýza potřeb cílové skupiny															

	21.2	22.2	23.2	24.2	25.2	26.2	27.2	28.2	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3
Václav															
Vytvoření základní listiny projektu	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	
Analýza současného webové prezentace															
Analýza potřeb cílové skupiny															
Analýza konkurence															
Analýza zdrojů & SWOT															
Webové náležitosti s ohledem na sektor B2B															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace															
Struktura webové webové prezentace															
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	
Testování															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Jan	0,5 ...	0,5 ...	0,5 ...	1 hr			0,5 ...	0,5 ...	0,5 ...	0,5 ...	0,5 ...			0,5 ...	
Vytvoření zadávací listiny projektu															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace															
Struktura webové webové prezentace															
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu	0,5 ...	0,5 ...	0,5 ...	1 hr			0,5 ...	0,5 ...	0,5 ...	0,5 ...	0,5 ...			0,5 ...	
Testování															
Předání výstupů															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Marie															
Analýza potřeb cílové skupiny															
Veronika															
Analýza potřeb cílové skupiny															

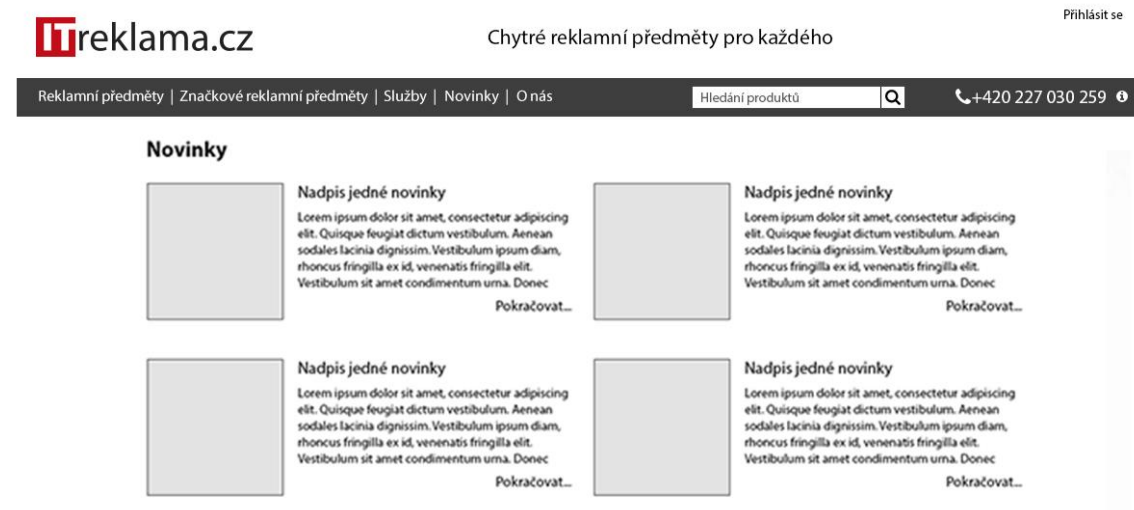
	7.3	8.3	9.3	10.3	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3	17.3	18.3	19.3	20.3	21.3
Václav															
Vytvoření základní listiny projektu	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	
Analýza současného webové prezentace															
Analýza potřeb cílové skupiny															
Analýza konkurence															
Analýza zdrojů & SWOT															
Webové náležitosti s ohledem na sektor B2B															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace															
Struktura webové webové prezentace															
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu	4 hrs	4 hrs					4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs			4 hrs	
Testování			4 hrs	4 hrs											
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Jan	1 hr	1 hr	2 hrs	2 hrs			2 hrs	2 hrs	2 hrs	2 hrs	2 hrs			2 hrs	
Vytvoření zadávací listiny projektu															
Vytvoření zadávací dokumentace															
Výběr dodavatele webové prezentace															
Struktura webové webové prezentace															
Wireframe															
Webdesign															
Tvorba obsahu	1 hr	1 hr					2 hrs	2 hrs	2 hrs	2 hrs	2 hrs			2 hrs	
Testování			2 hrs	2 hrs											
Předání výstupů															
Nastavení klíčových ukazatelů															
Příprava závěrečné zprávy															
Marie															
Analýza potřeb cílové skupiny															
Veronika															
Analýza potřeb cílové skupiny															

	21.3	22.3	23.3	24.3	25.3	26.3	27.3	28.3	29.3	30.3	31.3	1.4
Václav	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs						4 hrs	4 hrs	
Vytvoření základací listiny projektu												
Analýza současného webové prezentace												
Analýza potřeb cílové skupiny												
Analýza konkurence												
Analýza zdrojů & SWOT												
Webové náležitosti s ohledem na sektor B2B												
Vytvoření zadávací dokumentace												
Výběr dodavatele webové prezentace												
Struktura webové webové prezentace												
Wireframe												
Webdesign												
Tvorba obsahu												
Testování	4 hrs	4 hrs	4 hrs	4 hrs								
Nastavení klíčových ukazatelů										4 hrs		
Příprava závěrečné zprávy											4 hrs	
Jan	2 hrs	2 hrs	2 hrs	2 hrs			4 hrs	4 hrs	4 hrs	0,5 ...	4 hrs	
Vytvoření zadávací listiny projektu												
Vytvoření zadávací dokumentace												
Výběr dodavatele webové prezentace												
Struktura webové webové prezentace												
Wireframe												
Webdesign												
Tvorba obsahu												
Testování	2 hrs	2 hrs	2 hrs	2 hrs								
Předání výstupů							4 hrs	4 hrs	4 hrs			
Nastavení klíčových ukazatelů										0,5 ...		
Příprava závěrečné zprávy											4 hrs	
Marie												
Analýza potřeb cílové skupiny												
Veronika												
Analýza potřeb cílové skupiny												

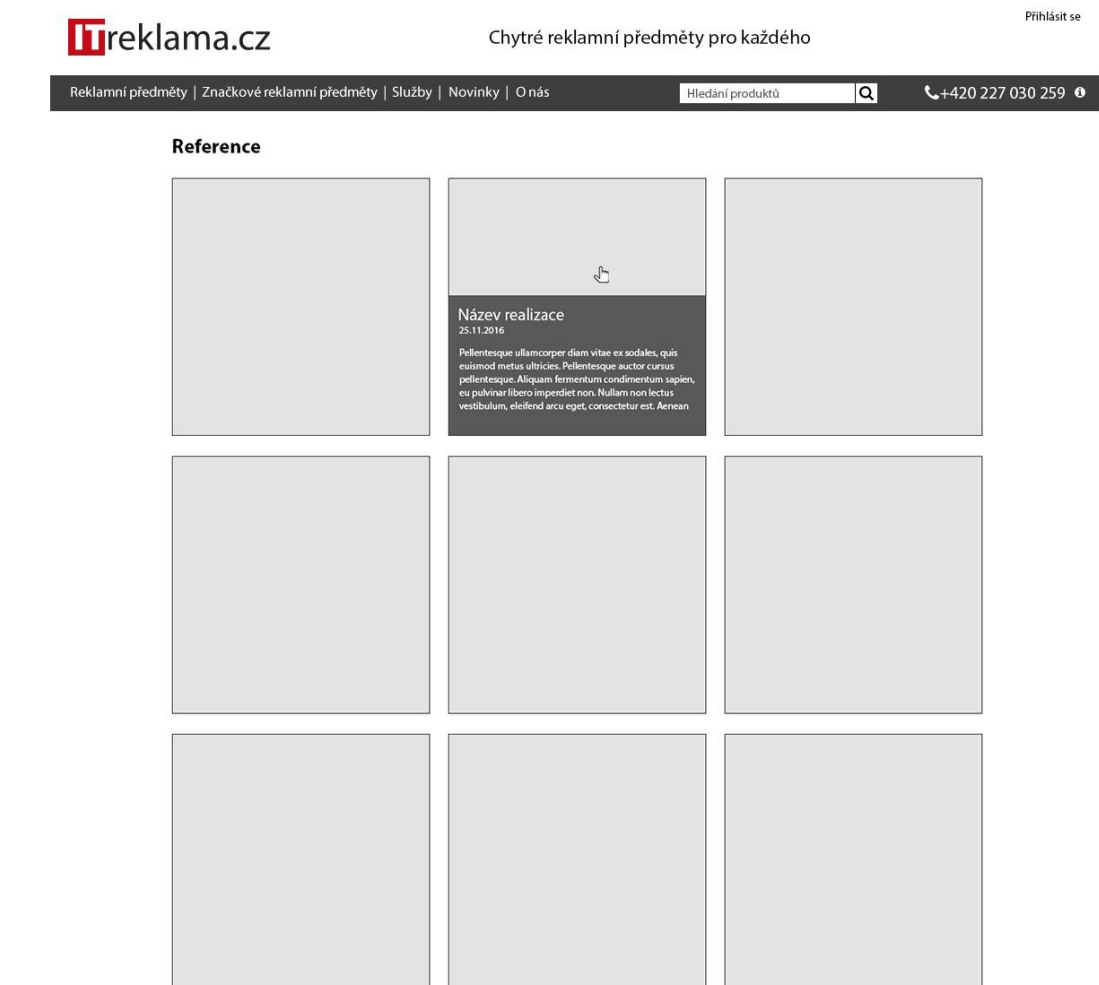
Příloha č. 6: Směrný plánu projektu (cash flow), zdroj: autor

Předprojektová fáze	listopad	prosinec	leden	únor	březen	Celkově	Množství práce
Zahájení							
Vytvoření základací listiny projektu	4 400,00 Kč					4 400,00 Kč	16 člh
Základací listina podepsána							
Předprojektová analýza							
Analýza současného webové prezentace	4 000,00 Kč					4 000,00 Kč	20 člh
Analýza potřeb cílové skupiny	11 600,00 Kč					11 600,00 Kč	60 člh
Analýza konkurence	1 600,00 Kč					1 600,00 Kč	8 člh
Analýza zdrojů & SWOT	800,00 Kč					800,00 Kč	4 člh
Webové náležitosti s ohledem na sektor B2B	800,00 Kč	2 400,00 Kč				3 200,00 Kč	16 člh
Předprojektová analýza ukončena							
Zadávací dokumentace							
Vytvoření zadávací dokumentace		4 400,00 Kč				4 400,00 Kč	16 člh
Dokumentace vytvořena							
Plánování							
Alokace zdrojů							
Výběr dodavatele webové prezentace		23 600,00 Kč				23 600,00 Kč	88 člh
Vítězný dodavatel vybrán		27 200,00 Kč				27 200,00 Kč	
Návrh webové prezentace							
Webová architektura – redakční systém							
Struktura webové webové prezentace			3 100,00 Kč			3 100,00 Kč	14 člh
Wireframe			5 050,00 Kč			5 050,00 Kč	23 člh
Webdesign			3 100,00 Kč			3 100,00 Kč	14 člh
Webová prezentace navržena							
Realizace							
Implementace							
Programování							
Kódování							
Tvorba obsahu				12 050,00 Kč	6 200,00 Kč	18 250,00 Kč	83 člh
Implementace dokončena							
Testování					18 000,00 Kč	18 000,00 Kč	72 člh
Předání výstupů					4 200,00 Kč	4 200,00 Kč	12 člh
Akceptace díla					40 800,00 Kč	40 800,00 Kč	
Ukončení							
Nastavení klíčových ukazatelů					975,00 Kč	975,00 Kč	4,5 člh
Příprava závěrečné zprávy					2 200,00 Kč	2 200,00 Kč	8 člh
Projekt dokončen							
Celkově	23 200,00 Kč	57 600,00 Kč	11 250,00 Kč	12 050,00 Kč	72 375,00 Kč	176 475,00 Kč	458,5 člh

Příloha č. 7: Drátěný model – novinky, zdroj: autor



Příloha č. 8: Drátěný model – reference, zdroj: autor



Příloha č. 9: Grafický design – katalog produktů, zdroj: autor



Chytré reklamní předměty pro každého

Přihlásit se | CZ | Kč

Reklamní předmětyZnačkové předmětySlužbyNovinkyO nás

Hledání produktu

+420 227 030 259

Typy

USB flash disky »
2D TVAR
3D TVAR
BALENÍ A PŘÍSLUŠENSTVÍ
KLASICKÉ
LUXUSNÍ
MINI CHIP
OTG
USB 3.0
USB KARTY
USB PANÁČCI
USB PERA
Power banky
Video brožury
Vlastní tvary
Pro Smartphony a PC
Adaptéry
Lanyardy
Další vychytávky
Skladové zásoby

HOME » USB FLASK DISK

Jen sklademBarvaMateriálRozhraní

Filtrovat

Novinka
Skladem
Akce



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Novinka
Skladem
Akce



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Novinka
Skladem
Akce



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Novinka
Skladem
Akce



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Novinka
Skladem
Akce



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Novinka
Skladem
Akce



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Novinka
Skladem
Akce



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Novinka
Skladem
Akce



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Novinka
Skladem
Akce



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Novinka
Skladem
Akce



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Novinka
Skladem
Akce



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Novinka
Skladem
Akce



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Novinka
Skladem
Akce



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Novinka
Skladem
Akce



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Novinka
Skladem
Akce



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

Novinka
Skladem
Akce



Testovací produkt
Skladem - 1000 ks

<<123456>>

patička

Příloha č. 10: Grafický design – detail produktu, zdroj: autor

reklama.cz

Chytré reklamní předměty pro každého

Přihlásit se | CZ | Kč

Reklamní předměty

Značkové předměty

Služby

Novinky

O nás

Hledání produktu

+420 227 030 259

HOME >> USB FLASK DISK >> TESTOVACÍ PRODUKT

Typy

USB flash disky >>

2D TVAR

3D TVAR

BALENÍ A PŘÍSLUŠENSTVÍ

KLASICKÉ

LUXUSNÍ

MINI CHIP

OTG

USB 3.0

USB KARTY

USB PANÁČKI

USB PERA

Power banky

Video brožury

Vlastní tvary

Pro Smartphony a PC

Adaptéry

Lanyardy

Další vychytávky

Skladové zásoby

Testovací produkt

Kód zboží: XT524

Kovový mini USB Flash disk. Jeho velikost a praktičnost jej předurčuje k velice dobře hodnoceným USB. Čip je chráněn kovovým tělem, takže jej můžete kdykoliv použít.

Cena bez DPH od 159 Kč

Cena bez DPH od 192 Kč

Přejít k poptávce

Stáhnout jako PDF

Vlastnosti

Barva:

Materiál: guma, kov

Potisk: laser, tampotisk

Kapacita: 1GB, 2GB, 4GB, 8GB, 16GB, 32GB, 64GB

Rozhraní: 2.0, 3.0

Potisknutelná plocha: 24.5 x 14 mm

Rozměry: 56 x 19 x 11 mm

Hmotnost: 30 g

Skladové zásoby

varianty	dostupné	do 49 ks	50 - 99 ks	100 - 199 ks	200 - 299 ks	od 300 ks
8 GB	1000	150 Kč	140 Kč	130 Kč	120 Kč	110 Kč
16 GB	1000	150 Kč	140 Kč	130 Kč	120 Kč	110 Kč
8 GB	1000	150 Kč	140 Kč	130 Kč	120 Kč	110 Kč
16 GB	1000	150 Kč	140 Kč	130 Kč	120 Kč	110 Kč
8 GB	1000	150 Kč	140 Kč	130 Kč	120 Kč	110 Kč
16 GB	1000	150 Kč	140 Kč	130 Kč	120 Kč	110 Kč
8 GB	1000	150 Kč	140 Kč	130 Kč	120 Kč	110 Kč
16 GB	1000	150 Kč	140 Kč	130 Kč	120 Kč	110 Kč

Doporučené produkty

Novinka

Skladem

Akce

Testovací produkt

Skladem - 1000 ks

Novinka

Skladem

Akce

Testovací produkt

Skladem - 1000 ks

Novinka

Skladem

Akce

Testovací produkt

Skladem - 1000 ks

Novinka

Skladem

Akce

Testovací produkt

Skladem - 1000 ks

patička

146

Příloha č. 11: Grafický design – poptávkový formulář, zdroj: autor

X

POPTÁVKA

Název firmy*		Množství	1
Kontaktní osoba*		Kapacita	1GB 2GB 4GB
E-mail*		Nahrání dat	☐ Ano ☒ Ne
Telefon*		Barva	
Kód produktu	XT524	Technologie brandování	Možnost #1
Specifikace a popis		Možnosti balení (krabice)	☐ Ano ☒ Ne
		Příslušenství	
Přiložení souboru	Přiložení souboru	Soubor nevybrán.	
		Odeslat	

Příloha č. 12: Grafický design – stránka reference, zdroj: autor

ITreklama.cz

Chytré reklamní předměty pro každého

Přihlásit se | CZ | Kč

Reklamní předměty

Značkové předměty

Služby

Novinky

O nás

Hledání produktu

+420 227 030 259

REFERENCE



01
09/2017



02
09/2017



03
08/2017



04
09/2017



05
09/2017



06
09/2017



07
09/2017



08
09/2017

Příloha č. 13: Grafický design – stránka novinky, zdroj: autor

Chytré reklamní předměty pro každého

Přihlásit se | CZ | Kč

[Reklamní předměty](#) [Značkové předměty](#) [Služby](#) [Novinky](#) [O nás](#)

NOVINKY



Novinka test

24. 01. 2017

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Etiam mollis volutpat rutrum. Vivamus hendrerit felis sed pellentesque euismod. Suspendisse molestie, diam id sollicitudin viverra, purus tellus scelerisque diam.

[Číst více](#)



Testovací novinka Copy

24. 01. 2017

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Etiam mollis volutpat rutrum. Vivamus hendrerit felis sed pellentesque euismod. Suspendisse molestie, diam id sollicitudin viverra, purus tellus scelerisque diam.

[Číst více](#)



Testovací novinka Copy

24. 01. 2017

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Etiam mollis volutpat rutrum. Vivamus hendrerit felis sed pellentesque euismod. Suspendisse molestie, diam id sollicitudin viverra, purus tellus scelerisque diam.

[Číst více](#)



Testovací novinka

24. 01. 2017

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Etiam mollis volutpat rutrum. Vivamus hendrerit felis sed pellentesque euismod. Suspendisse molestie, diam id sollicitudin viverra, purus tellus scelerisque diam.

[Číst více](#)

Příloha č. 14: Akceptační protokol, zdroj: autor

Akceptační protokol		
Název projektu:	Realizace webové prezentace itreklama.cz	
Zhotovitel:	Společnost XY	
Objednatel (zákazník):	ITreklama (DISKUS, spol. s r. o.)	
AKCEPTACE		
Předmět akceptace:	Dodávka nového webového řešení pro divizní úsek ITreklama spadající pod skupinu DISKUS, spol. s r. o. splňující všechny funkční požadavky kladené dle zadávací dokumentace.	
SEZNAM VÝHRAD		
Výhrada	Závažnost	Termín a způsob vyřešení
---	---	---
VÝSLEDEK AKCEPTACE		
☒ akceptováno	☐ akceptováno s výhradami	☐ neakceptováno

Místo:	Sokolovská 154, Praha 8
Datum, čas:	29. 3. 2017, 11:00

PODPISOVÁ TABULKA			
Objednatel (zákazník):		Zhotovitel:	
Jméno:	Ing. Jan Hrubeš	Jméno:	pan / paní XY
Podpis:		Podpis:	