

Vysoká škola polytechnická Jihlava
obor Finance a řízení



Využití technik projektového managementu v reálné situaci

Bakalářská práce

Vedoucí práce:
Ing. Martina Kuncová

Vypracovala:
Kateřina Košťálová

Jihlava 2009

Anotace

Tato práce je zaměřena na průběh konkrétního projektu. Soustředila jsem se na jeho fáze, průběh, ale také na rizika, která by mohla během projektu nastat. Rizika, která jsem předem stanovila, jsem porovnávala s problémy, které se skutečně vyskytly. V práci jsem využila i techniky projektového managementu, a to především ve spojení s programem Microsoft Project, pomocí kterého jsem sestavovala Ganttův diagram. V závěru celý projekt hodnotím.

Die Annotation

Diese Arbeit orientiert sich auf den Verlauf eines konkreten Projekts. Ich konzentrierte mich nicht nur auf seine einzelnen Phasen, sondern auch auf mögliche Risiken, die im Laufe der Projektverwirklichung vorkommen könnten. Die im Voraus festgelegten Risiken habe ich mit Problemen verglichen, die während des ganzen Projekts entstanden sind. In dieser Arbeit habe ich auch die Projektmanagement-Technik verwendet und in Verbindung mit dem Computerprogramm Microsoft Project das Gantt Diagramm erstellt. Im Abschluss der Arbeit wird das ganze Projekt bewertet.

Klíčová slova:

Projekt, techniky projektového managementu, projekt v reálné situaci, projekt na vytvoření webové stránky Kofola a. s.

Velice ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Martině Kuncové za odborné vedení, a dále firmě SYMBIO Digital, s. r. o. za poskytnutí informací.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Využití technik projektového managementu v reálné situaci vypracovala samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v seznamu použitých zdrojů.

V Jihlavě dne 13. května 2009

.....

Obsah

ÚVOD	1
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	2
1.1 Základní pojmy	2
1.2 Části projektu	4
1.2.1 Definice projektových cílů – 1. část.....	4
1.2.2 Plánování projektu – 2. část	7
1.2.3 Vedení lidí pracujících na projektu – 3. část	12
1.2.4 Sledování postupu prací na projektu – 4. část	16
1.2.5 Ukončení projektu – 5. část.....	17
2 CHARAKTERISTIKA FIRMY	21
2.1 Základní údaje o firmě Symbio Digital s.r.o.....	21
3 PRAKTICKÁ ČÁST	22
3.1 Definice projektových cílů – 1. část.....	22
3.1.1 Vypracované koncepty	23
3.2 Plánování projektu – 2. část	30
3.2.1 Popis jednotlivých činností projektu	30
3.2.2 Časové plánování	37
3.2.3 Plánování rozpočtu.....	47
3.2.4 Grafické znázornění projektu	50
3.2.5 Analýza rizik.....	57
3.2.6 Podrobný popis skutečných kritických situací.....	60
3.3 Vedení lidí pracujících na projektu – 3. část	62
3.3.1 Koordinace týmu	63
3.4 Sledování postupů prací na projektu – 4. část	63
3.4.1 Testování kvality, funkčnosti a úplnosti	64
3.4.2 Zkušební provoz	64
3.5 Ukončení projektu – 5. část	65
3.5.1 Servis a podpora vytvořeného díla.....	65
ZÁVĚR	66
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	
PŘÍLOHY	

ÚVOD

V dnešní moderní a hektické době jsme zvyklí si vše plánovat a seřazovat do časových harmonogramů, abychom co nejefektivněji využili čas. S plánováním činností se setkáváme nejenom v životě běžného člověka, ale především v pracovním prostředí, kde si čas plánují nejen pracovníci, aby co nejlépe využili pracovní dobu, ale především firma. Firmu jako takovou čeká spousta rozhodnutí - zda může přijímat nové zakázky, zda je bude stíhat plnit tak, aby dostála svým závazkům, a také zda nebude příliš přetěžovat pracovníky.

Zde se setkáváme s pojmem projektový management, který slýcháme prakticky na každém kroku a v každé firmě. S projektovým managementem se mnohým vybavuje především pojmem projekt. Ať už jsou to malé projekty, které se řeší denně, nebo ty větší, které zaberou mnohdy několik dnů i měsíců. Projekty obsahují několik fází a činností, které jsou detailně rozplánované. U veškerých činností se musejí brát ohledy i na případná rizika, která mohou projekt vážně ohrozit či přinejmenším zkomplikovat jeho průběh. Při plánování projektů mohou pracovníkům pomoci různé techniky projektového managementu a programy k tomu určené.

Důvodem, proč jsem si vybrala konkrétní projekt vytvoření webové stránky pro firmu Kofola a. s., kterou vytvářela firma SYMBIO Digital, s. r. o. ve spolupráci s firmou Kaspern, a. s. byl především originální nápad a kreativní ztvárnění této stránky.

Cílem této práce je aplikace postupů řízení projektů na konkrétním projektu. Harmonogramy jsem se rozhodla vytvořit v programu Microsoft Office Project. Během celého projektu se setkáváme s celou řadou rizik, které jsem zahrnula i do jednotlivých částí této práce. V praktické části je provedena analýza rizik.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Základní pojmy

V projektovém managementu se setkáváme s několika důležitými pojmy, proto si jich, pro lepší pochopení problematiky, vysvětlíme několik hned na úvod.

Projektový management

„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“¹

Projektové řízení

„Projektové řízení je umění i věda jak řídit relativně krátkodobé aktivity, jež mají omezený počet počátečních a koncových bodů, existuje obvykle s konkrétním rozpočtem a se zákazníkem stanovenými kritérii provedení.“²

Projekt

Projektem rozumíme sled úkolů, kde se klade důraz na aplikaci metod a určitých pravidel. U projektu je stanovená doba času, kde je jasně definován začátek a konec uskutečnění projektu.

Projekt má čtyři typické znaky, a to trojrozměrný cíl, jedinečnost, zdroje a realizaci v rámci organizace.

Cíl projektu

Každý projekt má trojrozměrný cíl, což znamená, že jsou kladeny určité požadavky na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady. Zde se setkáváme s termínem

¹ NĚMEC, V.: *Projektový management*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0392-0

² TAYLOR, J.: *Začínáme řídit projekty*, Brno: Computer Press, a.s., 1. Vydání. 2007. ISBN 978-80-251-1759-0

„trojimperativ“ jak se jinak také trojrozměrnému cíli říká. Je důležité, aby tyto cíle byly plněny.

Jedinečnost projektu

Každý projekt je jedinečný, a to především z toho důvodu, že se provádí pouze jednou a je dočasný. Téměř pokaždé na něm pracuje jiná skupina lidí. Projekt trvá pouze určitou dobu. Začíná ve chvíli, kdy začíná pracovat první pracovník týmu a končí, když je práce posledního pracovníka týmu dokončena. Je běžné, že lidé, kteří spolupracují na určitém projektu, spolu nespolečně pracovali na projektu předchozím. Tým se různě sestavuje podle určitých potřeb projektu.

Zdroje

Existují dva typy zdrojů, a to lidské a materiální, pomocí nichž se realizují projekty. Manažer projektu má pouze minimální kontrolu nad požadovanými zdroji. Je zapotřebí dobře zorganizovat především lidské zdroje, aby byly maximálně využity dostupné materiální zdroje.

„Projekt se dělí na úkoly, mezi nimiž existují vazby. K realizaci úkolů jsou nutné zdroje (pracovní, materiálové a nákladové). Práce zdrojů se plánuje podle kalendáře. K jednotlivým úkolům a zdrojům jsou přiřazeny náklady.“³

Organizace

Každá organizace dělá spoustu rozhodnutí. Především si hlídá kapacity, zda může přijímat nové projekty, aby pak neporušila smlouvy a nemusela platit penále za jejich porušení. Dále se soustředí na přetěžování pracovníků. V případě, že jsou příliš přetěžováni, neodvádějí kvalitní práci. Zároveň musí mít dostatek odborných pracovníků.

³ KUBÁLEK, T., KUBÁLKOVÁ, M.: *Řízení projektů v Microsoft Office Project*, 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1770-5

1.2 Části projektu

Projekt jako takový má několik po sobě jdoucích částí, které na sebe navazují. Zvolila jsem tuto strukturu projektu, které se držím nejenom v teoretické, ale také v praktické části:

1.2.1 Definice projektových cílů – 1. část

Celý projekt prochází několika fázemi. V první části nazvané definice projektových cílů se určuje vhodná strategie, kterou se firma bude ubírat, připravuje se zde návrh, a smlouva k projektu. Každý projekt může být ohrožen různými vlivy, a proto v každé části nebude chybět informace na co si při této části projektu dát pozor a jaké problémy by mohly nastat.

„Čím jasněji popíšete svůj cíl, tím snadněji jej druzí pochopí a přijmou váš nápad.“⁴

Volba strategie

Každá firma má odlišné strategie a některé firmy dokonce žádnou strategii nepoužívají. Jednou ze strategií je zaměření firmy na nejatraktivnější projekty. Základem pro úspěšnou strategii je filtrace nevýhodných projektů. Jsou to především ty, které nevyhovují dlouhodobým cílům organizace nebo zdrojům, které má organizace k dispozici. Pro organizaci je důležité získat pro ni vhodné záměry. Spousta organizací však vyčerpá svoji energii na přípravu ztrátových projektů, které:

- Nedokážou obstát v soutěži
- Většinou jsou bezvýznamné či vedlejší pro organizaci, která návrh podává, mohou však být úspěšné

⁴ KNIGHT, P.: *Vysoce efektivní marketingový plán*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1999-3

Po filtraci velkého množství projektů jich zůstane menší počet vhodných pro organizaci. Organizace se tak může soustředit jen na několik vybraných, na které se dostatečně připraví a vytvoří návrhy k předložení.

Proces přípravy návrhu

Tento proces nezahrnuje pouze zpracování písemného návrhu, ale také přípravné práce a práce, které následují po předložení návrhu. Abychom mohli návrh zpracovat, potřebujeme zjistit co nejvíce o potřebách a problémech klienta.

„Celý nabídkový proces se tedy skládá z následujících částí:

- Pověření k zpracování návrhu (které se formálně zabývá otázkami diskutovanými v předchozích částech)
- Výběr dominantního tématu
- Příprava definice cílů a rozsahu
- Zpracování plánu respektujícího podmínky „trojimperativu“
- Úpravy k odstranění nesrovnalostí a nedostatků
- Schválení
- Předložení
- Následné práce, včetně prezentací a jednání o smlouvě“⁵

Nabídkový proces začíná tzv. přednávrhovou fází. Jedná se o to, že proces příprav návrhu u většiny případů začíná ještě před vypsáním výběrového řízení. Tato činnost musí být schválena. Již do přípravy návrhu organizace musí vložit investice a čas. Proto je důležité, aby si vybírala takové příležitosti, které nesou určitou záruku návratnosti vložených prostředků.

⁵ MILTON D. ROSENAU. *Řízení projektů*, Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1506-0

Po přípravném procesu následuje určení tématu. Je velice důležité, aby všichni v organizaci pochopili vybrané téma, protože se bude vyskytovat v celém písemném návrhu. Abychom eliminovali případná nedorozumění, měli bychom zahájit společné práce s klientem, pokud je to tedy dovoleno. V případě například některých veřejných soutěží, které jsou vypisované na státní zakázky, je kontakt s budoucím zákazníkem omezen nebo přímo zakázán.

V každém projektu musí být přesně definován cíl a rozsah. Je to především z toho důvodu, aby na konečném výstupu nevznikly dohady, zda je skutečně přijatelný či nikoliv. Projektový cíl proto musí být konkrétní, dosažitelný a měřitelný.

Na základě již připravených informací můžeme stanovit plán. Projektovému plánu, především jeho reálnosti, musíme věnovat dostatečnou pozornost.

„Jestliže je časový plán nereálný už na papíře, projekt nebude včas dokončen.“⁶

Plán by měl pomáhat realizovat záměr projektu a zamezit plýtvání penězi. Měl by být přímočarý a snadno pochopitelný, a to nejenom pro všechny členy týmu, ale také pro další účastníky na projektu.

V případě, že je zapotřebí udělat v projektu nějaké úpravy neměl by je manager dělat sám, měl by se o nich poradit celý tým a na základě porady stanovit rozhodnutí. Upravování projektu se může vyžadovat například v případě, že se došlo k rozdílným výsledkům u výpočtu, či že se vyskytly nové informace.

V závěrečné části přípravného procesu návrhu dojde ke schvalování. Tak jako zahájení příprav návrhu vyžaduje schválení, tak i tato část se před předložením musí schválit.

Po schválení se návrh předkládá k posouzení určitému adresátovi.

Práce na projektu po předání návrhu nekončí. Většinou organizace prezentuje připravený návrh klientovi. Pokud se jej rozhodne klient přijmout, návrh projektu dojde k jednání, kde organizace projedná s klientem smlouvu. V některých případech může být i více výběrových řízení, kdy se organizace před jednáním dostane do užšího výběru.

⁶ MILTON D. ROSENAU. *Řízení projektů*, Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1506-0

Typické problémy v této části

V této části bychom se mohli dopustit několika problémů. Velice častým je vypracování návrhu na poslední chvíli. Projektový tým pak spěchá, aby návrh byl včas dokončen a připraven k odevzdání. Bohužel pak může při vypracování docházet k různým chybám. Dalším častým problémem je příliš velká propracovanost a časová náročnost návrhu, kdy chceme stihnout co nejvíce věcí již v této fázi. Tomuto problému bychom měli předejít, a to tak, že některé věci vykonáme v průběhu projektu. Ale pozor, aby nedošlo k opačnému problému, kdy bychom naopak návrhu nevěnovali dostatek času. Návrh by byl pak nedostatečný. Těmto problémům předejdeme tak, že budeme plánovat do té doby, než nás projekt začne neúnosně zatěžovat. Mezi další problém patří například i špatná formulace specifikací.

1.2.2 Plánování projektu – 2. část

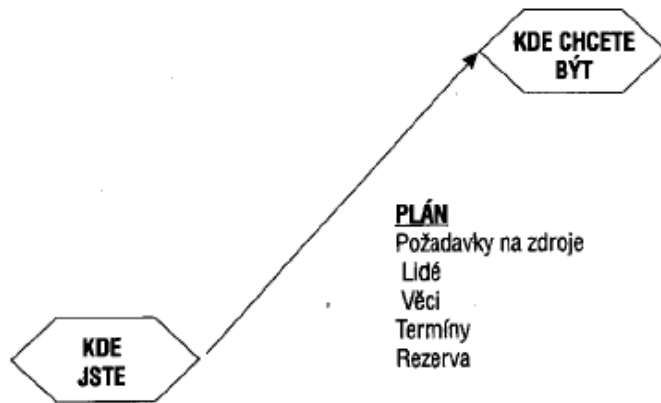
Další důležitou částí projektu je jeho plánování. Zde se dozvíme, v čem plánování spočívá, proč je plán důležitý či jaké má prvky. Nedílnou součástí jsou i časové odhady, plánování zdrojů, rozpočtů, ale také předcházení rizik. U plánování se zároveň rozhoduje, jaké metody či programy se během projektu použijí.

„V nejširším slova smyslu jsou plány závislé na znalosti tří faktorů:

1. Kde nyní jste (nebo budete, až cokoli, co se teď plánuje, začne).
2. Kam se chcete dostat.
3. Jakým způsobem se dostanete tam, kde chcete být.“⁷

⁷ MILTON D. ROSENAU. *Řízení projektů*, Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1506-0

Plán a plánování



Obrázek 1: Plánování

Zdroj: MILTON D. ROSENAU. *Řízení projektů*, Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1506-0

Plán a plánování jako takové je velice důležité. Usnadňuje koordinaci a komunikaci mezi projektovým týmem, poskytuje nám jakousi základnu pro projekt a díky vytvořeným plánům můžeme sledovat a kontrolovat skutečný průběh projektu. Plánování projektu nám umožňuje odhad možných rizik a díky tomu se vyhnout některým možným problémům. Při plánování projektu si určujeme, kam se chceme dostat a jakým způsobem se tam dostaneme, jak si můžete všimnout na obrázku 1. K plánování nám pomáhají různé tematické části projektu. Patří mezi ně například požadavky projektu, rozpočty, přehled o řízení a organizaci projektu, síťový graf, souhrn projektu či způsob kontroly projektu.

Projektový plán obsahuje několik prvků. Jedním z nich je kompletní definice cílů a rozsahu (SOW). Cíle by měly být pro organizaci užitečné, rozhodně by organizace

neměla vkládat síly do projektu, které pro ně nenesou žádný užitek a v rámci firmy jsou neperspektivní. Cíle projektu určuje zadavatel, dodavatel či oba společně.

Mezi prvky projektu patří i konkrétní, měřitelná akceptační kritéria, která vychází z definice cílů. Ve smlouvě se jedná o určitou část, která říká, co organizace udělá pro zákazníka a co mu dodá. Do prvků mohou také patřit různá interní kritéria a normy či další speciální normy. Ze všech těchto prvků se odvodí hierarchická struktura činnosti (WBS). Tato struktura identifikuje jakýsi balík úkolů nebo činností, které se musí provést. Většina těchto úkolů je odvozena přímo z definice cílů. Každý prvek struktury musí být zanesen v grafu, aby se z něj daly určit kritické cesty a odvodit různé časové plány. S hierarchickou strukturou je spojen i plán zdrojů, který je nezbytný pro její realizaci. Obsahuje materiálové, ale i lidské zdroje a spolu s jednotlivými činnostmi tvoří rozpočet.

Hierarchická struktura činností projektu (WBS)

Hierarchická struktura činností patří mezi nejdůležitější nástroje projektového řízení. Existuje v různých formách a je používán k různým účelům. Pokud je WBS správně proveden, pak poskytuje základ, např. pro projektové plánování či stanovení termínů apod. WBS není snadné vypracovat, a to především pro složité projekty.

Co je to WBS?

„Je to strukturovaný způsob rozložení projektu na různé komponenty: hardware, software, služby, dokumentaci, práci, zkoušky, dodávky a instalace. Zkratka, WBS je formální způsob redukce projektu do úspěšně nižších úrovní většího detailu.“⁸

WBS má několik úrovní. Na první úrovni je vždy název projektu nebo kontraktu a postupně se zpracovává k prvkům nižších úrovní. WBS nebylo nutno vypracovat pod pátou úroveň. WBS je prezentováno nejčastěji formami, které jsou uvedené níže.

⁸ [TAYLOR, J.: *Začínáme řídit projekty*, Brno: Computer Press, a.s., 1. Vydání. 2007. ISBN 978-80-251-1759-0

Nástroje časového plánování

Zde se setkáváme především se třemi pojmy, a to úsečkový diagram, diagram milníků a síťový graf. Níže jsou tyto pojmy vysvětleny.

Úsečkové grafy

Znázorňují určitý časový plán činností nebo úkolů. Jsou často nazývané Ganttovy diagramy, a to podle provozního inženýra H. L. Gantta. Tento typ grafu je snadný na chápání a dá se snadno vytvořit.

Milníky

Jsou to snadno ověřitelné klíčové události na úsečkovém diagramu. Tyto události musí být schváleny před dalším postupem. Za milníky si zvolíme několik klíčových událostí, může se jednat například o kontrolu určité části projektu. Tyto milníky pak rozdělíme do přibližně stejných intervalů a díky tomu budeme mít projekt stále pod kontrolou.

Síťové grafy

„Síťový graf“ je univerzální název pro mnoho forem síťových grafů, mezi nejběžnější patří graf logického sledu činností (PERT), hranově orientovaný síťový graf (ADM), uzlově orientovaný síťový graf (PDM) a další. Síťový graf může mít různou formu. V podstatě se jedná o zobrazení několika činností a událostí se vzájemnými závislostmi. Všechny činnosti i události mají vzájemné vazby s předcházejícími, souběžnými (paralelními) i budoucími činnostmi a událostmi.

Počítačové programy

Vytvářet projekt v programu nám usnadní činnost a přehlednost. Programy nejčastěji vytváří přehledná schémata s rámečky podle jednotlivých činností a událostí. Doporučovaný program na tvorbu projektů je Microsoft Office Project.

Časové odhady

Každý projekt je vyjádřen nejenom v penězích, ale také v čase. Je důležité, aby se dobře stanovily časové odhady na jednotlivé činnosti nebo úkoly. Ale vzhledem k tomu, že se projekt nikdy dříve neprováděl, bude to značně složité a odhadované doby trvání budou nepřesné. Časové odhady se nejčastěji provádějí pragmatickým odhadem času. To znamená tak zvaným kolektivním posouzením. Sejde se projektový tým a pracovníci určují časové odhady na jednotlivé činnosti na základě odborných znalostí a praktických zkušeností. Mělo by dojít k rozumné shodě v určování času na činnosti a události.

Plánování rozpočtu

Je důležité, aby se prvně naplánovala doba trvání projektu a pak se odhadovaly náklady na jednotlivé činnosti. Naopak by to nemělo smysl. Zároveň je velkým přínosem když víte více informací o předcházejících a následujících činnostech. Při plánování rozpočtu je doporučováno rozložení projektu na jednotlivé úkoly a činnosti pomocí hierarchické struktury činností. Čím více detailů o činnostech, tím lepší a přesnější dostaneme odhad rozpočtu. V případě, že sečteme veškeré odhady, které jsme získali, dostaneme odhadovaný rozpočet na projekt.

Rizika a rezervy

Na projekt působí různé vlivy a každý v sobě zahrnuje nespočet rizik. Je zapotřebí, abychom tato rizika co nejvíce eliminovali. Rizika můžeme eliminovat i vložením rezervy. Tato rezerva však musí být reálná. V případě, že bychom zvolili neúměrnou či přehnanou až nekonečnou rezervu, pak by pravděpodobně došlo k nepřijetí projektu zadavatelem. Riziko obsahuje dvě složky, a to hmotné a psychologické. U hmotné složky se jedná například o finance, u psychologických složek se jedná spíše o to, že někteří lidé si nedokážou připustit hmotné riziko. I v dnešní moderní době bohužel nevíme, jaká rizika skutečně nastanou v budoucnosti. Proto je důležité zahrnout uvážlivě do projektu určitou časovou rezervu, rizika se pak o něco sníží.

Typické problémy v této části

V této části nastává velká spousta problémů. K několika z nich dochází díky odsouvání tvorby plánu. Je finančně náročné věnovat plánování čas, a proto to někdy pracovníci odsouvají na později. Zde nastává riziko, že se včas neodhalí některé problémy a mnohdy je jejich řešení ještě nákladnější, než kdyby se věnoval čas na vytvoření plánu. Někteří pracovníci také plány vnímají jako nepodstatné, a proto je ignorují.

V případě plánování časových odhadů se setkáváme především s problémem, kdy zaměstnanec nechce reagovat na potíž, která se objeví v časovém plánu. Tato potíž se může ukázat například u materiálu, který během projektu budeme potřebovat. Je možné, že se zjistí, že tento materiál nebude možné zajistit v tomto časovém úseku, zaměstnanec tedy tento problém neřeší v domněnku, že je možné ho vyřešit později. Ale pozor, aby již nebylo příliš pozdě. Je proto tedy lepší, a to z mnoha důvodů, tento problém řešit ještě ve fázi plánování než již během realizace formou úprav časového plánu.

Někteří zákazníci si myslí, že když se vypustí z projektu rezervy, které jsou v plánu zapracované, ušetří čas i peníze. Vypuštění rezervy z projektu bude mít za následek omezení manažera v rychlosti, účinnosti a efektivnosti zvládnout nastalé problémy. V takovéto situaci pak manažer musí vést jednání s vedením organizace nebo přímo se zákazníkem.

1.2.3 Vedení lidí pracujících na projektu – 3. část

Nedílnou součástí projektu je projektový tým. Projektový tým se skládá z jednotlivých pracovníků, kteří jsou specialisté ve svém oboru. Pro nerušený průběh projektu je důležitá spolupráce mezi členy týmu. V této části si řekneme více o projektovém týmu, jakou má úlohu při projektech, jak organizovat lidi během projektu a co jednotliví pracovníci vykonávají.

Organizování projektového týmu

Organizace požaduje odborné znalosti a dovednosti od zaměstnanců. Pak vznikají odborné skupiny, do kterých se tito pracovníci sdružují. Je zde nevýhoda v tom, že každá profese je schopna nejlépe udržovat komunikaci mezi sebou, díky tomu se pak brzdí komunikace a spolupráce.

Členové projektového týmu

Na projektu spolupracuje několik členů týmu. Členem týmu je i projektový manažer, ten vykonává spíše práci zprostředkovatele než vyjednávače. Je to především z toho důvodu, že člen projektového týmu by pak mohl vyjednávat o jednotlivých úkolech. Vztah člena týmu a projektového manažera je vztahem vedoucího a podřízeného. Pro projektového manažera je obrovský problém řešit konflikty, které se vyskytnou mezi členy týmu.

V projektovém týmu jsou většinou lidé s různým pracovním zaměřením, povahou a vlastnostmi. Proto se na danou situaci musí připravit nejenom projekt manager. Během jednotlivých částí projektu bude muset řešit různé problémy. Určitě mezi členy týmu dojde k výměně názorů, zde se jistě bude hodit kompromis.

V projektovém týmu většinou nepracují všichni zaměstnanci na plný úvazek. Členem týmu se může stát i externí zaměstnanec, který v organizaci pomáhá při projektech.

I v tomto případě je zaměstnanec pod vedením projektového manažera, tak jako ostatní členové týmu. Zároveň pro externího zaměstnance platí stejné zadávání úkolů jako pro ostatní.

Manažer projektu

Jak zde již bylo zmíněno, většina členů týmu je přímo podřízena projektovému manažerovi. Projektový manažer koordinuje celý projektový tým. Na tým může mít vliv hned několika způsoby, a to například penězi, trestem, autoritou vedoucího, přidělováním práce a podobně. Pro postavení projektového manažera je důležité i to, jak

jej vidí ostatní a jaká je osobnost. Manažer projektu musí rozumět lidem, musí být vynikající řečník, ale také silný vůdce. A zároveň se musí umět vyrovnat se spoustou nečekaných problémů.

Činnosti projektového manažera

Projektový manažer vykonává během projektu spoustu činností. Připravuje plány, stanovuje cíle, organizuje, zadává pokyny a úkoly, kontroluje, vybírá vhodné pracovníky, řeší nastalé problémy a zároveň problémy v mezilidských vztazích. Významnou činností manažera je kontrola projektu tak, aby byl úspěšně dokončen v určeném časovém období, a to i v rámci stanoveného rozpočtu.

Projektový manažer musí umět:

Komunikovat

Manažer, vede několikačlenný tým, se kterým musí denně komunikovat. Je to velice složité. Slova totiž mají mnoho různých významů a lidé se liší v jejich chápání. Projektový manažer by proto měl používat jednoduchý jazyk, být důsledný, měl by si předem naplánovat, co chce sdělit, používat spíše osobní setkání „z očí do očí“, zároveň by měl vědět, kdy správně použít jednotlivé typy komunikace.

„Komunikace

V prostředí projektového řízení existují čtyři typy komunikace:

1. Formální psaná (seznam cílů projektu, zpráva o situaci)
2. Neformální psaná (poznámky týkající se projektu, zápisy)
3. Formální ústní (prezentace)
4. Neformální ústní (konverzace, porady týmu) “⁹

⁹ TAYLOR, J.: *Začínáme řídit projekty*, Brno: Computer Press, a.s., 1. Vydání. 2007. ISBN 978-80-251-1759-0

Řešit konflikty

Projekt je velice náročný, a to ze všech různých hledisek. Proto jsou projekty plné konfliktů. Ty vznikají z různých podmětů. Může zde hrát velkou roli fakt, že projekt má omezený život – jen od svého zahájení do ukončení. Vzniklé konflikty se musejí řešit a, pokud je to aspoň trochu možné, eliminovat jejich další výskyt.

Organizovat čas

Při velkém množství úkolů manažera je zapotřebí, aby dokázal efektivně využít svůj čas. Jinak dojde k tomu, že bude po nocích a o víkendech dohánět pracovní povinnosti. Při organizaci času je nejdůležitější rozeznat činnosti, které jsou nejpodstatnější a těmi začít.

Typické problémy v této části

Problémy, které v této části můžou nastat, souvisejí především s projektovým manažerem. Jedním z problémů může být to, že projektový manažer je výborný „realizátor“, který byl na svou pozici zvolen. Tento člověk byl zvolen z pozice, na které byl např. dobrým odborným technikem, ale neuvědomuje si, co práce projektového manažera obnáší a v podstatě není k tomuto účelu vyškolen a kvalifikován. Pokud by se tato varianta spojila s tím, že tento projektový manažer nedokáže komunikovat a řešit konflikty, pak by mohla nastat situace, kdy se projekt stane neúnosný. Proto je důležité, aby projektový manažer měl nastudované dostatečné množství literatury, absolvoval školení a naučil se komunikovat.

1.2.4 Sledování postupu prací na projektu – 4. část

Každý projekt a činnost v něm je sledována. V této části zjistíme možnosti sledování průběhu projektu a jak probíhají kontrolní schůzky.

Kontrola

Díky kontrole můžeme včas zjistit odchýlení realizace projektu od projektových plánů a zavčas provést kroky, pomocí kterých se projekt opět vrátí do dráhy stanoveného plánu projektu. V případě, že by se neprováděly kontroly, by se projekt mohl minout částečně či úplně účelem. Proto je důležité, aby projektový manažer neustále věděl, jak celý projekt probíhá a zároveň, aby se v určitých intervalech prováděly kontroly.

Kontrolní schůzky

Kontrolní schůzky jsou v projektu nezbytností. Nejenom členové týmu, ale i vedení organizace bude chtít znát průběh projektu. Kontrolní schůzky zjišťují odchylky od původních plánů a ty se snaží opravit. Schůzky se účastní celý projektový tým a projednává jednotlivé části. Díky schůzkám jsou lidé více informováni a vede to k lepší komunikaci v týmu. Schůzky by se měly předem plánovat, aby se na ně všichni dostatečně připravili. Většinou bývají periodické. Kontrolní schůzky by nebyly zapotřebí jen v případě, že jde vše podle plánu, ale zkušený manažer již ví, že se projekt odchýlí, pouze neví kdy a jak.

Schůzky mohou mít různá témata, například projednávání konceptů, návrhů, výroba díla, zákazník, sledování nákladů, informativní schůzky či schůzky, kde se projednává průběh projektu a zjišťují odchylky.

Řešení problémů

Každý projekt se potýká se skutečností, že se v něm vyskytnou nějaké odchylky či problémy, které se musejí řešit. Pokud se správně definuje skutečný problém, pak můžeme pochopit jeho podstatu a shromáždit informace. Na základě těchto údajů pak můžeme navrhnout přijatelné řešení. Samozřejmě musíme prověřit možné důsledky navrhovaných řešení a pak se podle nich rozhodnout pro správnou alternativu.

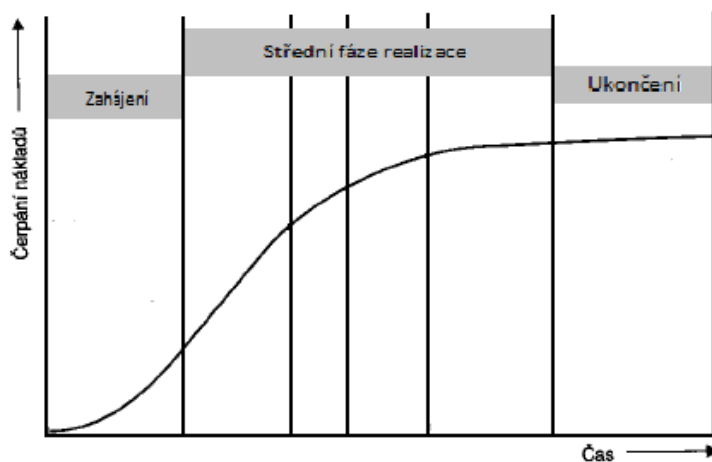
Typické problémy v této části

Můžeme projekt přehnaně sledovat či naopak kontrolu projektu zcela zanedbáme. V prvním případě by to mělo za následek demotivaci pracovníků a plýtvání časem a penězi. Případ druhý vede ke katastrofě. Je důležité, aby se zde našla hranice, která nepovede ani k jednomu zmíněnému problému. Zanedbání kontrolních schůzek je další problém, který může nastat. Je proto tedy zapotřebí, aby se kontrolní schůzky plánovaly dopředu, aby se na ně mohli všichni účastníci dostatečně připravit a naplánovat si tuto událost jako nutnost v kalendáři. Zároveň je velice důležité kvalitní vedení těchto schůzek.

1.2.5 Ukončení projektu – 5. část

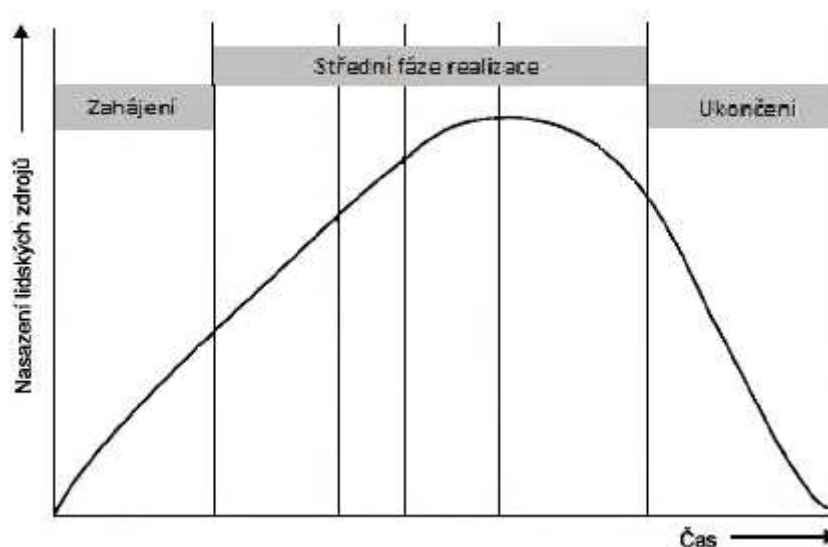
Závěrečnou částí projektu je jeho ukončení. V této části naleznete jak dokončit projekt, životní cyklus projektu, ale také pokračující servis a podporu k projektu. Tak jako u předcházejících částí projektu nebudou chybět typické problémy v této části.

Životní cyklus projektu



Obrázek 2: Typický průběh čerpání nákladů v průběhu životního cyklu projektu

Zdroj: SVOZILOVÁ, A.: *Projektový management*, Praha: Grada Publishing, a.s., 1. vydání. 2006. ISBN 80-247-1501-5



Obrázek 3: Typický průběh nasazení lidských zdrojů v průběhu životního cyklu projektu

Zdroj: SVOZILOVÁ, A.: *Projektový management*, Praha: Grada Publishing, a.s., 1. vydání. 2006. ISBN 80-247-1501-5

Na obrázcích je zobrazen životní cyklus projektu včetně fází, kterými postupně prochází. Od té počáteční, kdy se na projektu začalo pozvolna pracovat, připravovaly se materiály a zadávaly první úkoly, se projekt přesunul do prostřední. V ní se na projektu nejvíce pracovalo a tato fáze se pozvolna přesunula do závěrečné, kde se projekt postupně dokončoval a připravoval na předání.

Dokončení projektu

Dokončení projektu se pečlivě plánuje. Je to především z toho důvodu, abychom dosáhli úspěchu, tj. splnění podmínek „trojimperativu“. Během celého projektu se konají kontrolní schůzky, které sledují, jak se tyto podmínky plní. Schůzky probíhají většinou jednou týdně, v posledních týdnech před ukončením i každý den.

V této fázi projektu se připravuje i dokumentace, a to především závěrečná zpráva, a pokud to vyžaduje výstup projektu (jedná se především o hmotný výstup, ale není to podmínkou), pak dokumentace může zahrnovat i různé instruktážní příručky, návody k použití nebo výkresy realizované stavby. Příprava dokumentace je časově náročná, proto je důležité, aby se během projektu nezanedbávala. Při jeho dokončování se mohou vyskytnout problémy a pak by se dokumentace vytvářela na poslední chvíli v krátkém časovém úseku. Při dokončování projektu může být často obtížné dát dokumentaci dohromady, a to především z důvodu, že technickým odborníkům psaní těchto zpráv moc nejde nebo lidé, kteří mají potřebné informace, již na projektu nepracují.

„Závěrečným vyhodnocením průběhu projektu od zadání až po předání uživateli zaznamenáváme jakési poučení pro budoucnost, z kterého může těžit jak zákazník, tak hlavně projektová firma. Jde o cenné informace umožňující učit se ze získaných zkušeností, vyvarovat se u příštích projektů zbytečných chyb a uvědomit si, co by se dalo dělat efektivněji a rychleji.“¹⁰

¹⁰ NĚMEC, V.: *Projektový management*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0392-0

Servis a podpora

Po dokončení projektu je nejlépe projednat a stanovit, co bude servis a podpora zahrnovat. Je lepší to řešit v závěrečné fázi, a to především proto, že na začátku projektu se ještě tyto věci nedají vždy přesně určit, jedná se často pouze o odhady. Zároveň organizace má již zkušenosti s daným projektem a může tak doporučit a navrhnout co by servis a podpora měla zahrnovat. Poskytování těchto služeb může, ale nemusí být povinností dodavatele. Pokud tomu tak je, musí se přesně určit, co obsahují, kdo za ně zaplatí a kdy. Pro dodavatele by to měla být spíše příležitost než povinnost. Díky těmto službám bude komunikovat se zákazníkem a díky tomu tyto kontakty mohou vytvořit podnět pro další obchodní spolupráci.

Typické problémy v této části

V této části projektu je pouze jeden problém, a to skutečně provést všechny činnosti, které se vážou na dokončení projektu. Hlavní chybou je vynechání některých závěrečných činností. Organizace se často z časových důvodů nedostanou ke zpracování informací a zkušeností. Pak nastává situace, kdy se chyby opakují i během dalších projektů. Těchto chyb by se organizace měla vyvarovat a měla by věnovat čas i na tuto část. Mnohdy tak získá spoustu cenných informací, které může využít i při dalších projektech, a tím si usnadnit práci.

2 CHARAKTERISTIKA FIRMY

2.1 Základní údaje o firmě SYMBIO Digital, s. r. o.

Firma SYMBIO Digital, s. r. o. je internetová agentura, která na trhu působí již od roku 2001, kdy byla dne 21. 11. zapsána do OR.¹¹

„SYMBIO patří do Asociace dodavatelů internetových řešení, která klade na členy vysoké nároky na poskytování komplexních služeb v oblasti internetových řešení aplikaci nejmodernějších technologií a finanční stabilitu. “¹²

Firma je zároveň OD ROKU 2007 členem Unie grafického designu (UGD). Hlavním úkolem této unie je především profesionalizace trhu v oblasti grafického designu.

Dalším významným krokem v existenci firmy je zavedení systému řízení jakosti dle mezinárodních norem ISO 9001:2000, které zavedla v rámci dalšího zkvalitňování služeb.¹³

SYMBIO Digital, s. r. o. se zaměřuje především na internetovou strategii, marketing, tvorbu webových stránek, vývoj webových aplikací a zároveň poskytuje konzultace.

Tým, který tvoří SYMBIO Digital, s. r. o. je plný specialistů různých profesí. Zmíněné profese se dokonale prolínají a společně tvoří skutečně odborný tým.

Díla, která vycházejí z dílny SYMBIO Digital, s. r. o., jsou pověstná svojí originalitou a nápaditostí. Pro firmu je priorita spokojený zákazník. Snaží se maximálně vyhovět přáním a vizím klienta. Snahou při projektu je co nejefektivněji snížit náklady, ale tak, aby to nebylo na úkor kvality. Snaží se pomáhat klientům zvýšit zisk a získat nové zákazníky.

¹¹ <http://www.justice.cz/or/>

¹² <http://www.symbio.cz/o-nas.html>

¹³ ISO certifikát vložen v příloze

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Definice projektových cílů – 1. část

V srpnu přišla do internetové agentury SYMBIO Digital, s. r. o. reklamní agentura Kaspen, a. s. se zadáním vánoční kampaně pro firmu Kofola a. s. Firma Kaspen, a. s. prezentovala svoje vypracované koncepty firmě SYMBIO Digital, s. r. o., která na základě variant konceptů, svých letitých zkušeností, kreativity Webdesignerů a spolupráce dalších lidí, kteří se na projektu podíleli, vypracovali návrh na webové stránky značky Kofola a. s.¹⁴

Během prvního měsíce spolupráce firem se vytvořily koncepty, ze kterých vznikla finální verze vzhledu webových stránek značky Kofola a. s. Po předcházejících jednání se spustily práce na projektu.

K zahájení projektu a podpisu smlouvy došlo 6. 10. 2008, kdy se zahájila i příprava projektové dokumentace.¹⁵

Projekt měl trvat celkem 66 dní od svého zahájení až po ukončení. Z těchto 66 dní bylo celkem 48 dní pracovních a 18 dní připadlo na soboty a neděle.¹⁶

Plánované datum ukončení projektu a předání díla bylo dne 10. 12. 2008.

Webové stránky vytvořila firma SYMBIO Digital, s. r. o. ve spolupráci s firmou Kaspen a. s.

Umístění webové stránky bylo na adrese www.kofola.cz

Cílem projektu bylo především vytvoření originální a zábavné webové vánoční stránky pro firmu Kofola a. s.. Hlavním úkolem mělo být pobavení uživatele, ale zároveň šíření pohodové vánoční atmosféry mezi další uživatele a přeposílání vánočních přání¹⁷

¹⁴ Detailněji v Konceptu firmy SYMBIO Digital, s. r. o.

¹⁵ Interní materiály firmy SYMBIO Digital, s. r. o.

¹⁶ Detailněji v části Časové plánování

3.1.1 Vypracované koncepty

Koncepty firmy Kaspén, a. s.:

Koncept 1 – Vánoční přání od Kofoly

Vánoční přání dostane adresát do svojí e-mailové schránky. Uživatel se zaregistruje na stránkách, kde uvede svoji e-mailovou adresu a zároveň adresu, komu chce přání poslat. Napíše text přání a vybere si grafické zpracování. Celé přání se ještě zobrazí pro kontrolu a pro případné změny. Po odeslání přání obdrží odesílatel i adresát zvací mail, ve kterém najde údaje, kdy a kde se bude přání promítat. Přání se budou promítat na projekčních plochách a současně poběží sestřih z projekce i na webu. Na závěr dostanou účastníci fotografii s promítaným nápisem.

Koncept 2 – Vykrm si zlaté prasátko

V tomto konceptu hraje hlavní roli malé prasátko, které si uživatel vybere z několika připravených, které se od sebe liší podobou a charakterem. Uživatel se zaregistruje na dané stránce a po celou dobu až do Vánoc se o malé prasátko stará, jak nejlépe umí. Díky veškeré péči uživatele se prasátku zlepšují životní podmínky (voda, seno, velikost chlívku atd.) a postupně roste. Jak se blíží Štědrý den, prasátka postupně zlátnou, 24. prosince se objeví v celé své kráse. Zároveň v tento den přijde uživateli na mobilní telefon, a ten je může poslat ostatním jako přání.

Životní podmínky prasátka se dají zvyšovat hned několika způsoby:

- Kódy z víček z lahví Kofoly, které se odešlou přes SMS (čím větší Kofola a počet kódů, tím lepší podmínky pro prasátko)
- Pomocí internetových bannerů (po kliknutí na banner se zlepší životní podmínky prasátka)
- Soubojem s jiným prasátkem (to prasátko, které zvítězí v souboji, protivníkovi všechno, anebo jen část jeho jmění sežere)

¹⁷ Detailněji ve Finálním konceptu Kaspén, a. s.

Koncept 3 – Vytvoř si vlastní video

Uvnitř děje scénky by uživatel rozhodoval o tom, jak děj bude probíhat dál a jak dopadne. Originálně vytvořené video může poslat kamarádům jako dárek.

Náměty děje:

- Smyšlená pohádka, která se inspirovala pohádkou Sůl nad zlato (Děj spočívá v tom, že kuchař dostal za úkol uvařit rozmazlené princezně novou Kofolu, ale bude potřebovat pomoc a my mu pomůžeme vybrat z celé dlouhé řady ingrediencí.)
- Komédie inspirovaná andělem, čertem a Mikulášem. (Děj se odehrává v domě, kam se utíká ukrýt čert před houfem dětí a kde potká slečnu anděla, která hledá ten správný byt. Co se stane? Zamilují se? Poperou se? Najde slečna byt, který hledá? Kde je Mikuláš?)

Koncept 4 – Vánoční prasátka

Čtvrtý koncept je spojen opět s vánočními prasátky, navazuje na vánoční reklamu v televizi s holčičkou, tatínkem a divokým prasetem. Cílem je vytvořit několik profilů prasátek (intelektuál, punker...). Tato prasátka by se pohybovala v běžném životě mezi lidmi a dělala by stejné věci jako všichni ostatní – nakupovala, jedla, chodila na toaletu, jezdila městskou hromadnou dopravou...

Prasátka by se měla chovat normálně, neměla by mít podobu maskota, který pobíhá v reklamním trikotu po náměstí. A rozhodně by se jich lidé neměli bát. Prasátka nemusí aktivně oslovovat lidi, ale pokud s nimi někdo naváže kontakt, měla by být přátelská a milá. Proto je velice důležitý výběr lidí, kteří se stanou „prasátky“. Měli by být sympatičtí a charismatičtí.

Někdy prasátka budou sami vyhledávat příležitosti k setkávání s lidmi, budou si s nimi chtít povídat, fotit se a dělat si legraci. Hlavním cílem prasátek bude šíření pohodové vánoční atmosféry. Lidé by se měli mít rádi, prasátka by je měla vytrhnout

ze stereotypu, lidé by se nad sebou měli zamyslet, nebýt na sebe nepříjemní, neměli by se stresovat a měli by překonávat rozdíly, které jsou mezi nimi. Pokud lidé překonají rozdíl, který je i mezi nimi a prasátkem, pak si užijí zábavu, legraci, radost, nečekané situace a překvapení.

Prasátka budou mít dárek pro ty, se kterými navážou kontakt, a to v podobě speciální Kofoly s vánoční příchutí.

Lidé v maskách prasátek budou chodit v různých městech po celé republice a vyhledávat místa s vysokou koncentrací lidí.

Hlavním informačním centrem bude web. Na webové stránce se může každý dozvědět o prasátkách. Kdo jsou, co dělají, jaký mají úkol, ale také kde zrovna jsou, budou totiž neustále cestovat po celé republice. Za tímto účelem zde bude mapa míst, kam se prasátka chystají, která místa již navštívila a kde se právě nacházejí. Současně bude několik prasátek rozmístěno v různých částech města. Lidé mohou ovlivnit místo, kam prasátka přijedou, ale zároveň mohou ovlivnit i jejich chování. Na webové stránce budou umístěny fotografie (jak od „prasátek“, tak i od lidí) a sestřihy nejvtipnějších situací, které budou umístěny i na internetové stránce YouTube¹⁸, odkud je budou moci uživatelé rozesílat známým.

Koncept 5 – Kofola kapela

Na webové stránce bude hrát ve studiu živě kapela složená z různých robotů. Uživatel bude moci ovlivňovat hraní kapely. Zvolí si styl, ve kterém by měla kapela hrát klasické vánoční písně, např. rock, hip - hop, latina, house atd. a dále si vybere robota, kterého bude při hře ovládat.

Čas, po který může robota uživatel ovládat, je omezen jen tehdy, pokud je více zájemců než robotů. U každého robota je spousta možných hudebních variant a akcí, které je

¹⁸ www.youtube.com

možné aktivovat. Každý z robotů má i specifické vlastnosti, např. robot zpěvák může napsat také text. Loutky jsou specifické i svým vzhledem, který se odvíjí od typu nástroje, na který hrají. Můžete si vybrat z klasického obsazení: klávesy, kytary, sólový zpěv atd. nebo ze zvláštních nástrojů: houkačka, DJ či odpalování pyrotechniky atd. Vzhled postaviček by měl být směsicí klasických českých postaviček (čert, Mikuláš, kašpárek), prudce moderních robotů a zlatého vánočního prasátka.

Koncept firmy SYMBIO Digital, s.r.o.:

Cíl vánočního webu:

Hlavním cílem vánočního webu je pobavit lidi. Neméně důležitá je i příprava obsahu, který lidi zaujme natolik, že ho sami budou chtít přeposlat. Vánočních přání by mělo být posláno statisíce.

Aby se dosáhlo tak vysokého počtu přeposlání musí, se firma zaměřit nejenom na „denní“, ale také na „občasné“ uživatele internetu (tj. starší lidi, lidi kteří chodí na internet minimálně). Vánoční přání by mělo být zajímavé, aby uživatele okamžitě zaujalo a chtěl jím udělat radost ostatním lidem, zároveň by mělo být velice jednoduché na poslání (aby to zvládly děti, ale zároveň i starší lidé) a nenáročné na čas. Přání by mělo být osobního charakteru, aby se to týkalo samotných uživatelů a aby nebylo příliš

univerzální. Kampaň by se mohla odvíjet v duchu zobrazeného prasátka – viz. obrázek níže.



Jak to bude fungovat:

Každý uživatel si může vytvořit na webu svoje prasátko. U prasátka může měnit oči, uši, čumák, může být i oblečené, zároveň může měnit hloubku hlasu a text s přáním, které pošle. Vše záleží jen a jen na fantazii uživatele. A díky spoustě detailů je každé prasátko jedinečný originál.

Na webu budou také již nastavená prasátka, u kterých se bude moci zvolit text s přáním a hloubka hlasu. Případně uživatel může využít galerii prasátek, kde najde ta, která vytvořili ostatní. Pokud si uživatel přímo nepřeje, aby text, který prasátko říká, zůstal utajen, najde i u prasátek v galerii texty s přáními. Tvůrce si z nich může vzít inspiraci nebo může pomocí textů, které se k prasátku přidávají, vytvářet příběh. Prasátko, které si uživatel zvolí, může komukoli poslat e-mailem. Příjemce se pomocí odkazu z e-mailu dostane na web, kde mu prasátko řekne vzkaz či přání určené přímo pro něj.

Čím více se prasátko přeposílá, tím více mění barvu a až dosáhne stanoveného počtu přeposlání, zezlátne. Autor pak uvidí zlaté prasátko a také získá vánoční cenu od Kofoly (např. tričko, placku...). Všichni lidé, kteří toto prasátko také poslali, dostanou zprávu o tom, že se dostalo do zlatého nebe. I když je prasátko v „prasátkovém“ nebi je možné ho i nadále posílat.

Naopak pokud se vytvoří prasátko a posílá se méně, pak také mění barvu, ale tak, že zlatá mizí. Pokud se prasátko nepošle déle než např. 2 dny, opouští galerii a odchází na „prasátkový“ odpočinek.

Uživatel může mít několik prasátek s různým designem. Pro uživatele však bude nejlepší, když bude mít jen jedno a to bude podporovat, až dosáhne zezlátnutí. V případě více prasátek, bude tříštit svoji snahu o jejich zezlátnutí. Čím více bude prasátko posílat svým kolegům, rodině a přátelům tím více bude zlaté. Prasátko bude zlátnout i v případě, že jej využívají i jiní lidé.

Finální koncept Kaspen, a. s.:

Tento rok budou moct lidé konečně spatřit zlaté prasátko, a to díky dobráckým prasátkům od Kofoly. Zlaté prasátko budou moci spatřit na internetu. Jediné, co je zapotřebí udělat pro to, abychom ho viděli, je poslat přání tomu, koho máme opravdu rádi. Když vám na přání odpoví, uvidíte zlaté prasátko.

Jak bude fungovat?

Při vstupu je uživatel na stránce upozorněn, ať si zapne reproduktory. V popředí stránky se objeví prasátko, které klidným hlasem povídá:

„Zdařbůh. Už tu na tebe čekáme. Jsme dobrácká prasátka, poslové dobrých zpráv. A ta úplně nejvíc nejlepší dobrá zpráva je, že letos můžeš konečně spatřit zlaté prasátko!“¹⁹

Pak se uživatel ocitne v animovaném nebi, kde žijí dobrácká prasátka. Čas tu plyne jinak než v našem životě. Vše tu plyne v klidu, pomalu a má svoji pohodovou atmosféru. V nebi jsou obláčky, mezi nimiž poletují různá andělská prasátka a krátí si dlouhou chvíli. Každé si užívá svoji činnost, např. jedno prasátko vyfukuje pomocí bublifuku bubliny, další skáče na trampolíně, kterou tvoří obláček atd. Zatímco prasátko v popředí vysvětluje, jak vánoční přání funguje, prasátka v pozadí to názorně demonstrují. Například jedno napíše vánoční přání – dá ho poslovi – ten ho předá druhému prasátku, a když mu chce druhé prasátko odpovědět napíše nový vzkaz a ten opět předá poslovi. Až si přání otevře první prasátko, objeví se zlatavá záře.

Přes tuto úvodní stránku se dostaneme na další stránku webu. Zde se uživatel rozhoduje, zda si vytvoří svoje originální prasátko nebo si vybere z těch, která jsou již připravená k odeslání. Zároveň se rozhoduje, zda vytvoří vlastní text nebo si vybere některý z připravených. Předpřipravené texty a prasátka jsou výhodou především pro méně zdatné či aktivní uživatele.

¹⁹ Interní materiály firmy SYMBIO Digital, s. r. o.

Příklady textů přání:

„ To nejlepší najdeš pod stromečkem. Vánoce plné žaludů!

Rodinné porochňání o Vánocích a chrocht kvík do nového roku!

Musíš vydržet a letos o Vánocích budou i zuby!

Ve chlívě, na seně... přeju Ti ty nejkrásnější Vánoce! “²⁰

Pokud si uživatel zvolí variantu, kdy si vytvoří vlastní originální prasátko i s textem, pak musí kliknout na jasný odkaz „Vyšli vlastního posla s vlastním přáním“.²¹

Po kliknutí se mu objeví předem dané prvky, ze kterých si může vybrat a dát prasátku unikátní vzhled. Vybírat si může z několika tvarů očí, uší, rypáku, dále si může zvolit tvar těla, oblečení a jeho barvu a další různé doplňky. Dále k prasátku napíše svoje vlastní vánoční přání, které prasátko adresátovi převypráví. Uživatel si může vybrat i z hloubky hlasu a chrostavost nebo kvíkovost. Než se vše odešle adresátovi, ukáže se připravené přání v náhledu, aby se mohly případně provést změny. Po kontrole se následně přání odešle na e-mail adresáta.

Adresátovi přijde e-mail s odkazem na stránku, kde uvidí prasátko, které poví jemu určené vánoční přání. Součástí této stránky bude i text s pobídnutím, aby adresát odpověděl autorovi na přání, a tím mu umožnil spatřit zlaté prasátko. A také by měl být na stránce link, který bude odkazovat na homepage mikrostránky „Chceš také poslat vánoční přání a vidět zlaté prasátko?“²²

Když adresát odpoví na přání autorovi, pak autorovi přijde e-mail s linkem, kde se nachází jeho vytvořené prasátko, které zezlátne.

²⁰ Interní materiály firmy SYMBIO Digital, s. r. o.

²¹ Interní materiály firmy SYMBIO Digital, s. r. o.

²² Interní materiály firmy SYMBIO Digital, s. r. o.

3.2 Plánování projektu – 2. část

Při plánování projektu je velice důležité zvolit si správně veškeré činnosti a seřadit je za sebou. Celkem prochází projektem 29 činností. Z toho jsem použila 27 ze skutečného projektu²³ a 2 činnosti přidala dle vlastního uvážení. Tyto dvě činnosti vyjadřují nákup materiálu a zúčtování s třetími stranami. U veškerých činností jsem určila detailní popis, co by během nich mělo probíhat. Jsou očíslovány tak, jak jdou za sebou, ale ve skutečnosti některé z nich probíhají současně.²⁴

3.2.1 Popis jednotlivých činností projektu

1. Zahájení projektu, podpis smlouvy, vystavení 1. faktury

Zahájení projektu předchází fáze, kdy o něm projektu uvažujeme. Zvažujeme možnosti firmy, zda bude firma moci projekt vytvořit. Jaké jsou klady a zápory. Po zvážení a kladném posouzení dojde k zahájení projektu. Při něm je již připravena smlouva k podpisu, vystavuje se první faktura a je zvolen tým, který bude na projektu pracovat. Určuje se také strategie projektu.

Zároveň se projednávají již hotové koncepty webové stránky.

2. Nákup materiálových zdrojů

Jedná se o nákup veškerých potřebných materiálových zdrojů, především o speciální papíry a psací potřeby, barvy, podkladové tabule, tonery a další. Tato činnost je prováděna většinou automaticky v rámci celé firmy během jejího běžného fungování. Tuto činnost jsem zde uvedla především z důvodu netypických potřeb, jako jsou podkladové tabule či akrylové barvy. Tyto zdroje budou využity na prvotní návrhy, ale budou také využívány dle potřeby během projektu. Obstarávání potřeb zajišťuje Office Manager.

²³ Interní podklady firmy SYMBIO Digital, s. r. o.

²⁴ Detailní Ganttův diagram umístěn v přílohách

3. Příprava projektové dokumentace

- projektový list
- interní harmonogram
- zadání pro grafiku
- zadání pro vývoj
- zadání pro deployment

K projektu potřebujeme mít interní harmonogram, a to především proto, abychom věděli, jak za sebou jdou jednotlivé činnosti, jaké mají návaznosti a kdy se dá pracovat na projektu na více místech zároveň. Dále potřebujeme zadání práce pro jednotlivé pracovníky, kteří se budou na projektu podílet. Nedílnou součástí jsou další dokumenty, které budeme vyplňovat průběžně, např. projektový list.

4. Úvodní analýza projektu – příprava WF (wireframes) a mapy stránek

- homepage
- podstránka
- konfigurátor
- mail
- mrak
- přehrávač vzkazů

Na základě prvních dodaných informací se provede analýza projektu. Vznikají první mapy a nákresy, jak by měly jednotlivé stránky vypadat a co se bude dít při jednotlivých prokliknutích. Tyto nákresy nejsou grafické, skládají se z jednoduchých popisků, čar a silulet postav.

5. Předávání všech potřebných podkladů objednatelem

Objednatel předá všechny potřebné podklady zhotoviteli. Vzniká již několik málo prvních hrubých návrhů jak by měl web vypadat. Tyto návrhy se ukazují objednateli, aby posoudil, zda splňují jeho očekávání a zda se web může nést v daném duchu.

6. Objednatel dodá připomínky k dodaným WF

Připravené WF se předloží objednateli. Pokud je spokojen s návrhy, pak je písemně odsouhlasí. V případě, že není spokojen, sepiše veškeré připomínky a předá je firmě k zapracování. Při předkládání návrhů se objednatel soustředí, zda byly splněny požadavky, které se předem stanovily. Pokud se obě strany domluví, pak je možné udělat i nějaké dodatečné změny. I zhotovitel může navrhnout další varianty, které by mohly být přínosnější pro objednatele nebo by usnadnily práci členům týmu.

7. Zpracování připomínek

Připomínky, které objednatel k WF sepsal, předá zhotoviteli, který pověří příslušné členy týmu k jejich zapracování. Návrh se opět předkládá objednateli k písemnému souhlasu.

8. Objednatel písemně potvrdí svůj souhlas s WF včetně zpracování připomínek

Připomínky zapracované do návrhu se předávají objednateli k souhlasu, který potvrdí písemně. Pak vzniká předloha pro webovou stránku.

9. Tvorba grafického návrhu prasátek

S takto vytvořenou předlohou bude pracovat především Webdesigner, který podle ní bude vytvářet grafické návrhy. Vznikají také první grafické návrhy prasátek, která budou provázet celou vánoční kampaň. Bude se vytvářet několik prasátek při různých činnostech. Zatím budou vloženy jen do „jednoduchého“ prostředí – např. modré nebe, několik obláčků apod.

10. Tvorba grafických návrhů

- homepage
- podstránka

Grafické návrhy se budou nést v duchu již odsouhlasených prvních grafických předloh. Je zapotřebí vytvořit spoustu dalších různých grafických nákresů. Tyto nákresy se liší svojí velikostí, náročností a různými detaily, které dotvářejí celkový vzhled.

Především se jedná o tvorbu homepage a textové stránky.

11. Objednatel dodá připomínky ke grafickému návrhu

Vytvořené grafické návrhy se opět dávají ke kontrole objednateli, který dodá firmě připomínky.

12. Zpracování připomínek

Objednatelem předané připomínky zpracuje určitý pracovník do grafického návrhu. Zpracování těchto připomínek je zapotřebí písemně potvrdit objednatelem.

13. Objednatel potvrdí svůj souhlas s grafickým návrhem včetně zpracování připomínek

Po schválení grafických návrhů se zpracovanými připomínkami, je třeba dodělat poslední grafické drobnosti.

14. Tvorba zbývajících grafických návrhů

- konfigurátor
- mail
- mrak
- komponenty prasátek
- přehrávač vzkazu

Po odsouhlasení veškerých grafických návrhů je potřeba dodělat grafické drobnosti, jako jsou např. přehrávač vzkazu, komponenty prasátek atd. Je třeba dokončit detaily, např. jen u prasátek se jedná o několik drobných grafických návrhů očí, uší, rypáčků, křídel, tvarů těla, částí oblečení a doplňků. Tato, na první pohled banální činnost, trvá relativně dost času, proto musíme dát pozor, aby nás nezmátla při plánování doby u jednotlivých činností.

15. Objednatel dodá připomínky ke grafickému návrhu

Objednatel po zhlédnutí posledních grafických návrhů předá firmě připomínky.

16. Zpracování připomínek

Připomínky zpracuje pověřený pracovník, v tomto případě Webdesigner. Dodělá poslední úpravy a změny tak, aby byl klient maximálně spokojen. Po zpracování připomínek se návrhy předkládají objednateli k písemnému souhlasu.

17. Objednatel písemně potvrdí svůj souhlas s grafickým návrhem včetně zpracování připomínek

Objednavatel potvrzuje písemně, že je vše v pořádku, že souhlasí se zpracováváním změnami a je možné přejít na další činnosti.

18. Příprava HTML pro flash

Internetové stránky používají jako základní stavební kámen jazyk HTML. I když v tomto případě je výsledná internetová prezentace zpracována jinou technologií (flash), je potřeba vytvořit pro stránku jakési pouzdro v HTML. Do tohoto pouzdra je poté flash umístěn.

19. Převod grafiky do flashe

Jedná se o technickou část projektu, kdy jsou jednotlivé grafické návrhy rozděleny na komponenty (např. stromy, kopce, nadpisy atd.) a tyto komponenty jsou převedeny do datového formátu vhodného pro následné zpracování v animačním programu Adobe Flash.

20. programování ve flashi

- vytvoření konfigurátoru
- vytvoření animací
- zpracování zvuku
- vytvoření přehrávače přání

V této části čeká programátora programování ve flashi. Je to složitá a náročná činnost, která vyžaduje vysokou koncentrovanost. Tato činnost obsahuje několik důležitých částí, jako např. zpracování zvuku či vytvoření přehrávače zvuku.

21. Testování funkčnosti, kvality a úplnosti

Této činnosti se firma věnuje opravdu detailně, a to především proto, že je to jedna z posledních možností, kde může objevit nějaké chyby, nedostatky a opravit je dřív, než bude webová stránka přístupná pro uživatele. Odhalené nedostatky se opraví a dodělají poslední drobné práce. Testuje se zde především funkčnost, kvalita a úplnost. Tato fáze probíhá ve firmě a webová stránka je ještě pro uživatele nezveřejněná. Jedná se však již o finální verzi, která bude umístěná na internetu.

22. Objednatel dodá připomínky k vytvořenému dílu (připomínky se již nemohou týkat grafického návrhu)

Po dokončení testování se případně opraví zjištěné chyby a opět se dílo předá ke kontrole objednateli. Pokud bude mít nějaké připomínky, pak je předá firmě k zapracování. V tomto kroku již nemohou být připomínky ke grafickým návrhům. Grafické návrhy jsou již v konečné verzi – připomínky ke grafickým návrhům může objednavatel podávat naposledy u tvorby zbývajících grafických návrhů. V této fázi se připomínky mohou týkat např. funkčnosti. Zde je poslední možnost objednavatele, kdy může dodat nějaké připomínky k vytvořenému dílu, v dalších činnostech se bude dohlížet na to, aby web správně pracoval. Zároveň se budou opravovat zjištěné chyby.

23. Zpracování připomínek

Objednatel předané připomínky se zapracují do vytvořeného díla. Jedná se o jedny z posledních úprav.

24. Objednatel písemně potvrdí svůj souhlas se zapracováním připomínek

Zpracované připomínky do vytvořeného díla se předávají objednateli k souhlasu, který potvrdí písemně. Po odsouhlasení díla se přechází na zkušební provoz.

25. Zkušební provoz

Po zpracování připomínek se dílo již umístí na internet. Během prvních 3 dní je dílo ve zkušebním provozu. Dílo sleduje nejenom tým, který jej vytvořil (pokud zjistí nějaké závady, opraví je), ale také objednatel. K dílu má přístup i veřejnost.

Mohou se vyskytnout první problémy, které byly doposud skryty.

26. Objednatel dodá seznam závad zjištěných v průběhu zkušebního provozu

Pokud jsou na webové stránce zjištěny nějaké závady, pak je objednatel sepíše a předá zhotoviteli, který je odstraní. Chyby mohou mít různou závažnost a náročnost na opravu.

27. Odstranění závad zjištěných v průběhu zkušebního provozu

Dodané závady se musejí opravit tak, aby vše bylo v pořádku a vše fungovalo tak jak má.

28. Zúčtování s třetí stranou

Tato činnost se provádí běžně během provozu firmy. Provádí ji Office Manager, v případě větších částek vedení firmy. Tato činnost obsahuje specifickou platbu a to zvukové úpravy, proto jsem ji také vložila do harmonogramu projektu.

29. Předání a převzetí díla, vystavení faktury na zbývajících část ceny

Dílo je kompletně připravené, na závěr dojde k jeho předání a převzetí. Dílo by mělo být již v pořádku. Zhotovitel také vystaví fakturu na zbývajících část ceny. Avšak spolupráce mezi firmami ještě nekončí. Objednatel ještě sepíše pro zhotovitele zprávu o projektu. Měl by uvést, co bylo a nebylo přínosem, jak byl spokojen, co by se dalo vylepšit a další informace, které jsou velice důležité pro zhotovitele.

3.2.2 Časové plánování

Další fází projektu po naplánování činností je odhad jejich doby trvání. Jedná se o jednotlivé činnosti a pracovníky. Pokud si špatně zvolíme časové odhady, může nastat problém, kdy pracovníci nebudou mít kapacity na danou činnost, a tím může dojít k posunutí nebo nedodržení stanovených termínů. Zároveň by mohlo dojít k nadměrnému přetěžování pracovníků či naopak k neefektivnímu využití lidských zdrojů.

V této části práce časově propočteme projekt, určíme pracovníky, kteří budou vykonávat jednotlivé činnosti. Vše bude pro lepší přehlednost shrnuto do tabulek.

U časových odhadů jsem se inspirovala údaji u skutečného projektu.²⁵ Tyto údaje jsem použila jako předlohu ke stanovení doby trvání. Při časovém plánování jsem se řídila různými faktory, které je ovlivňují, např. možnosti pracovních zdrojů.

²⁵ Interní podklady firmy SYMBIO Digital, s. r. o.

Časové odhady na jednotlivé činnosti

Číslo	Název činnosti	Doba ve dnech	Doba v hodinách
1.	Zahájení projektu, podpis smlouvy, vystavení 1.faktury	0	2 + 2
2.	Nákup materiálových zdrojů	0	2
3.	Příprava projektové dokumentace	9	72
4.	Úvodní analýza projektu – příprava WF (wireframes) a mapy stránek	4	32
5.	Předávání všech potřebných podkladů objednatelem	4	32
6.	Objednatel dodá připomínky k dodaným WF	2	16
7.	Zpracování připomínek	2	16
8.	Objednatel písemně potvrdí svůj souhlas s WF včetně zpracování připomínek	0	2
9.	Tvorba grafického návrhu prasátek	5	40
10.	Tvorba grafických návrhů	5	40
11.	Objednatel dodá připomínky ke grafickému návrhu	2	16
12.	Zpracování připomínek	2	16
13.	Objednatel potvrdí svůj souhlas s grafickým návrhem včetně zpracování připomínek	0	2
14.	Tvorba zbývajících grafických návrhů	10	80
15.	Objednatel dodá připomínky ke grafickému návrhu	2	16
16.	Zpracování připomínek	2	16
17.	Objednatel písemně potvrdí svůj souhlas s grafickým návrhem	0	2
18.	Příprava HTML pro flash	5	40
19.	Převod grafiky do flashe	5	40
20.	Programování ve flashi	25	200
21.	Testování funkčnosti, kvality a úplnosti	3	24
22.	Objednatel dodá připomínky k vytvořenému dílu	1	8
23.	Zpracování připomínek	2	16
24.	Objednatel písemně potvrdí svůj souhlas se zpracováním připomínek	1	8
25.	Zkušební provoz	3	24
26.	Objednatel dodá seznam závad zjištěných v průběhu zkušebního provozu	1	8
27.	Odstranění závad zjištěných v průběhu zkušebního provozu	3	24
28.	Zúčtování s třetí stranou	0	2
29.	Předání a převzetí díla, vystavení faktury na zbývající část ceny	0	2 + 2
Celkem projekt:		96	768 + 18

Tabulka 1: Časové odhady dle jednotlivých činností

V tabulce č.1 je možné vidět jednotlivě rozepsané činnosti a k nim přiřazené doby trvání ve dnech, které jsou dále rozepsané na hodiny. Na jeden pracovní den se počítá 8 pracovních hodin. Na obrázku si můžete všimnout zvláštnosti, a to u činností, kdy doba trvání je 0 dní. Znamená to, že u těchto činností není zapotřebí delší časový úsek. Jsou pouze formalitou či činností, na kterou nám postačí pár hodin. Proto jsem zvolila časový úsek hodinový a to na každou činnost 2 hodiny, které by měly být na její vykonání dostačující. U první a poslední činnosti si můžete všimnout v době trvání v hodinách dvou přičítajících se dvojek. Je to z toho důvodu, že u těchto činností budou přítomni nejenom zástupci z firmy SYMBIO Digital, s. r. o, ale také zástupci z firmy Kaspen, a. s. Všechny tyto krátké činnosti se do doby trvání ve dnech nezapočítávají a u doby trvání v hodinách jsou zapsané červenou barvou s plusem. Je to pouze z informativního důvodu, abychom si uvědomili, že i když je doba trvání ve dnech 0, nějaký čas musíme věnovat těmto činnostem. Zeleně zvýrazněná činnost zapracování připomínek se do časových odhadů nezapočítá. Je to z toho důvodu, že je spojena s činností převádění grafiky do flashe a je do časových odhadů již započtena.²⁶

Dále jsou v tabulce zobrazené činnosti, které zaberou nejvíce času. Jedná se především o činnost programování ve flashi, která zabere celkem 25 dní. Spoustu času také zabere tvorba grafických návrhů.

V tabulce však ještě není viditelné, na kterých činnostech bude pracovat více pracovníků zároveň. Zatím se jedná o doby trvání na jednotlivé činnosti. Činnosti projektu zaberou celkem 96 dní, což je 768 hodin. Dále ještě 18 hodin u činností, které mají délku doby 0 dní.

Pokud by šly veškeré činnosti za sebou, trval by projekt 96 dní, ale vzhledem k tomu, že jsou některé činnosti naplánované tak, aby probíhaly zároveň, bude projekt trvat celkem 66 dní. Z toho je pouze 48 dní pracovních. Díky naplánování některých souběžných činností se ušetří dny, které pak mohou být věnovány například na další projekt.

²⁶ Podrobnější informace jsou uvedeny v části: Časové odhady na jednotlivé pracovníky

Časové odhady na jednotlivé pracovníky

1. Zahájení projektu, podpis smlouvy, vystavení 1. faktury

Doba trvání: 0 dní / **2 hod. + 2hod.**

Činnost vykonává: Symbio (SYMBIO Digital, s. r. o.), Objednatel (Kaspen, a. s.)

Poznámka: Jedná se o první informativní schůzku. Sjednájí se podmínky, podepíše smlouva, vystaví 1. faktura a zahájí projekt. Účastníky budou zástupci obou firem.

2. Nákup materiálových zdrojů

Doba trvání: 0 dní / **2 hod.**

Činnost vykonává: Symbio

Poznámka: Činnost vykonává Office Manager v rámci celé firmy – určeno v popisu práce, proto se nezahrnuje do projektu.

3. Příprava projektové dokumentace

Doba trvání: 9 dní / 72 hod.

Činnost vykonává: Project Manager

4. Úvodní analýza projektu – příprava WF (wireframes) a mapy stránek

Doba trvání: 4 dny / 32 hod.

Činnost vykonává: Analytik

5. Předávání všech potřebných podkladů objednatelem

Doba trvání: 4 dny / 32 hod.

Činnost vykonává: Objednatel

Poznámka: Předání všech potřebných podkladů firmě Symbio.

6. Objednatel dodá připomínky k dodaným WF

Doba trvání: 2 dny / 16 hod.

Činnost vykonává: Objednatel

7. Zpracování připomínek

Doba trvání: 2 dny / 16 hod.

Činnost vykonává: Analytik

8. Objednatel písemně potvrdí svůj souhlas s WF včetně zpracování připomínek

Doba trvání: 0 dní / 2 hod.

Činnost vykonává: Objednatel

Poznámka: Jedná se o formalitu, kdy objednatel zhlédne návrhy a písemně potvrdí, zda jsou správně zapracované připomínky.

9. Tvorba grafického návrhu prasátek

Doba trvání: 5 dní / 40 hod.

Činnost vykonává: Webdesigner

10. Tvorba grafických návrhů

Doba trvání: 5 dní / 40 hod.

Činnost vykonává: Webdesigner

11. Objednatel dodá připomínky ke grafickému návrhu

Doba trvání: 2 dny / 16 hod.

Činnost vykonává: Objednatel

12. Zpracování připomínek

Doba trvání: 2 dny / 16 hod.

Činnost vykonává: Webdesigner

13. Objednatel potvrdí svůj souhlas s grafickým návrhem včetně zpracování

Doba trvání: 0 dní / 2 hod.

Činnost vykonává: Objednatel

14. Tvorba zbývajících grafických návrhů

Doba trvání: 10 dní / 80 hod.

Činnost vykonává: Webdesigner

15. Objednatel dodá připomínky ke grafickému návrhu

Doba trvání: 2 dny / 16 hod.

Činnost vykonává: Objednatel

16. Zpracování připomínek

Doba trvání: 2 dny / 16 hod.

Činnost vykonává: Webdesigner

Poznámka: Nejsou očekávány velké připomínky ke grafickým návrhům. Pokud objednatel dodá připomínky, budou menšího charakteru. Je tedy možné, aby Webdesigner již pracoval na jiné části projektu. Dodané připomínky by měl stihnout opravit zároveň s činností, kdy bude převádět grafiku do flashe. Tato činnost trvá celkem 5 dní, je v ní započteno i místo na případnou opravu grafických návrhů. Určená doba 2 dnů na zpracování připomínek je ohraničená doba, ve které se případné připomínky zapracují. Neznamená to však, že se Webdesigner bude této činnosti celé dva dny věnovat. V Ganttově diagramu u této činnosti nebude uvedeno, který pracovník ji vykonává. Je to z toho důvodu, že Webdesigner, který zapracuje připomínky, je uveden již u činnosti, kdy bude převádět grafiku do flashe. Pokud bychom ho uvedli i u této činnosti, došlo by k přetížení pracovníka a započtení pracovních hodin navíc.

17. Objednatel písemně potvrdí svůj souhlas s grafickým návrhem včetně zpracování připomínek

Doba trvání: 0 dní / 2 hod.

Činnost vykonává: Objednatel

18. Příprava HTML pro flash

Doba trvání: 5 dní / 40 hod.

Činnost vykonává: Webdeveloper

19. Převod grafiky do flashe

Doba trvání: 5 dní / 40 hod.

Činnost vykonává: Webdesigner

20. programování ve flashi

Doba trvání: 25 dní / 200 hod.

Činnost vykonává: Flash Developer, Programmer

21. Testování funkčnosti, kvality a úplnosti

Doba trvání: 3 dny / 24 hod.

Činnost vykonává: Project Manager, Flash Developer

22. Objednatel dodá připomínky k vytvořenému dílu (připomínky se již nemohou týkat grafických návrhů)

Doba trvání: 1 den / 8 hod.

Činnost vykonává: Objednatel

23. Zpracování připomínek

Doba trvání: 2 dny / 16 hod.

Činnost vykonává: neurčeno

Poznámka: Není určeno, kdo tuto činnost vykonává. Na základě připomínek objednatele se určí, kdo zapracuje připomínky. Tyto připomínky se zadají příslušným pracovníkům podle pracovního zaměření a schopnosti tyto připomínky odstranit. Je to z toho důvodu, že se připomínky podávají k celému dílu, nikoli jen k části, jak tomu bylo u některých předešlých činností. Zároveň je možné, aby tuto činnost vykonávalo více pracovníků.

24. Objednatel písemně potvrdí svůj souhlas se zapracováním připomínek

Doba trvání: 1 den / 8 hod.

Činnost vykonává: Objednatel

25. Zkušební provoz

Doba trvání: 3 dny / 24 hod.

Činnost vykonává: Programmer

26. Objednatel dodá seznam závad zjištěných v průběhu zkušebního provozu

Doba trvání: 1 den / 8 hod.

Činnost vykonává: Objednatel

27. Odstranění závad zjištěných v průběhu zkušebního provozu

Doba trvání: 3 dny / 24 hod.

Činnost vykonává: neurčeno

Poznámka: Osoba, která bude vykonávat tuto činnost, se určí až po zjištění závad.

Činnost může vykonávat i více lidí.

28. Zúčtování s třetí stranou

Doba trvání: 0 dní / 2 hod.

Činnost vykonává: Symbio

Poznámka: Tuto činnost vykonává Office Manager a v případě větších částek vedení firmy.

29. Předání a převzetí díla, vystavení faktury na zbývající část ceny

Doba trvání: 0 dní / 2 hod. + 2hod.

Činnost vykonává: Symbio, Objednatel

Poznámka: Závěrečné jednání, předání a převzetí díla, vystavení poslední faktury a zhodnocení projektu.

Přehled časových úseků podle jednotlivých pracovníků

Zaměstnanec	Doba ve dnech	Doba v hodinách
Analytik	6	48
Flash Developer	28	224
Programmer	28	224
Project Manager	12	96
Webdesigner	27	216
Webdeveloper	5	40
Celkem:	106	848

Tabulka 2: Časové odhady na jednotlivé pracovníky ve dnech a hodinách

Tabulka číslo 2 zobrazuje dobu odhadovaných časových úseků podle jednotlivých pracovníků. Na projektu se podílí celkem 5 pracovníků pod vedením Project Managera a na celý projekt dohlíží vedení firmy.

Vypočtená pracovní doba je pro lepší představivost vyjádřena ve dnech i hodinách. Zároveň čas v hodinách využijeme i v rozpočtu projektu, kde budeme propočítávat pracovní (lidské) zdroje. Na základě tabulky se dá určit, kteří pracovníci se nejvíce časově podílejí na projektu. Již na první pohled je patrné, že Flash Developer, Programmer a Webdesigner patří mezi ty nejvíce zatížené. Oproti některým pracovníkům mají několikanásobně více hodin.

Časové odhady na celkový projekt dle jednotlivých účastníků

Název	Doba ve dnech	Doba v hodinách
Analytik	6	48
Flash Developer	28	224
Programmer	28	224
Project Manager	12	96
Webdesigner	27	216
Webdeveloper	5	40
Celkem:	106	848
Objednatel	13	104 + 10
Symbio	-	+ 8
Celkem:	119	952 + 18
Neurčený čas	5	40
Doba celkem:	124	992 + 18

Tabulka 3: Časové členění dle jednotlivých účastníků na projektu

V případě, že k tabulce č. 2 se připočtou hodiny, které na projektu stráví SYMBIO Digital, s. r. o. a objednatel, vznikne časový odhad podle jednotlivých účastníků projektu viz. tabulka č. 3. Zároveň jsou zde uvedeny také hodiny, u kterých zatím není určen pracovník, který je bude vykonávat. Po sečtení všech položek se jedná o 992 hodin, tedy 124 dní. V tabulce není započtena činnost zpracování připomínek, která probíhá zároveň s převáděním grafiky do flashu.

V případě, provedení kontroly všech časových odhadů, zda se shodují, by se vycházelo z tabulky číslo 1, kde jsou uvedeny časové odhady na jednotlivé činnosti a přičetly by se k nim činnosti, kde pracuje více pracovníků. Konkrétně se jedná o programování ve flashi a testování funkčnosti. Na těchto činnostech pracují zároveň dva pracovníci. Doba celkem u těchto dvou položek je 224 hodin (28dní), pokud se tato doba přičte k výsledkům z tabulky číslo 1(96 dní a 768 hodin), pak jsou výsledky shodné.

3.2.3 Plánování rozpočtu

Každý projekt obsahuje jednu z nejdůležitějších složek, a to rozpočet. Jsou v něm zahrnuty veškeré materiálové a lidské zdroje, ale také další nutné výdaje, jako např. platby třetím stranám apod. Rozpočet je během projektu hlídán, aby se nepřekračoval.

Uvedený rozpočet je vytvořen pouze pro potřeby této bakalářské práce. Veškeré cenové částky, které jsem zde uvedla, jsou smyšlené a vytvořené pouze na základě odhadů a informací z internetu.

Na základě znalostí a poskytnutých informací týkajících se uvedeného projektu jsem se pokusila přiřadit zdroje, odhadnout náklady a vytvořit plán projektu v Microsoft Project.

Materiálové zdroje

Název zdroje	Cena za ks	Počet ks	Cena celkem
Podkladová tabule	458,00 Kč	14	6 412,00 Kč
Speciální papír	990,00 Kč	3	2 970,00 Kč
Speciální psací potřeby	-	-	1 110,00 Kč
Toner HP - barevné	1 650,00 Kč	3	4 950,00 Kč
Toner HP - černý	3 334,00 Kč	1	3 334,00 Kč
Materiálové zdroje celkem:	18 776,00 Kč		

Tabulka 4: Propočty materiálových zdrojů v Kč

Zdroje: <http://www.fotopapiry.cz/index1.html>
<http://www.trigonmedia.cz/>
www.papera.cz

Propočty materiálových zdrojů jsou pro lepší přehlednost vloženy do tabulky č. 4. Jsou zde zapsané veškeré materiálové zdroje, které budou využity při projektu, počet kusů, ceny za jednotlivé kusy, cena celkem na pořízení jednotlivých zdrojů a konečná cena na pořízení materiálových zdrojů. Celkem se jedná o částku 18 776,00 Kč. V tabulce je umístěn řádek speciální psací potřeby, kde není vyjádřena cena za kus a počty kusů. Je to z toho důvodu, že bude nakoupeno více druhů psacích potřeb v různé cenové relaci. Proto je zde uvedena pouze celková částka na pořízení speciálních psacích potřeb.

Jedná se o tyto psací potřeby: ²⁷

Akrylové barvy:	13kusů po 69,00 Kč
Fixy:	1 balení po 26, 00 Kč
Uhel přírodní:	3 balení po 45,00 Kč
Voskovky:	2 balení po 26, 00 Kč
Celkem:	1 100,00 Kč

Pracovní (lidské) zdroje

Název zdroje	Hodinová sazba	Počet hodin	Mzda celkem
Analytik	150,00 Kč/hod.	48	7 200,00 Kč
Flash Developer	150,00 Kč/hod.	224	33 600,00 Kč
Programmer	150,00 Kč/hod.	224	33 600,00 Kč
Project Manager	250,00 Kč/hod.	96	24 000,00 Kč
Webdesigner	200,00 Kč/hod.	216	43 200,00 Kč
Webdeveloper	150,00 Kč/hod.	40	6 000,00 Kč
Pracovní zdroje celkem:	147 600,00 Kč		

Tabulka 5: pracovní zdroje vyjádřené v Kč

Pracovní zdroje jsou umístěné do tabulky a jsou u nich provedeny propočty - hodinové sazby u jednotlivých pracovníků, počty hodin (hodiny jsou použity z časových odhadů na jednotlivé pracovníky) a mzdy na jednotlivé pracovníky celkem. Částka na pracovní zdroje je určena ve výši 147 600,00 Kč.

²⁷ www.papera.cz

Platby třetím stranám

Název	Cena celkem
Poskytnutí serverů	763 900,00 Kč
Spotřebovaná energie	52 870,00 Kč
Zvukové úpravy	328 724,00 Kč
Celkem:	1 145 494,00 Kč

Tabulka 6: Platby třetím stranám vyjádřené v Kč

V tabulce č. 6 jsou rozepsané platby třetím stranám. Nacházejí se zde položky, které velkou částí ovlivňují rozpočet projektu a v našem případě tvoří největší částku mezi položkami v rozpočtu. Mezi tyto částky jsem zahrnula 3 nejvýznamnější a nejvyšší platby. Jedná se o poskytování serverů, které jsou pro tento projekt nutností, spotřebovanou energii a zvukové úpravy. Spotřebovanou energii jsem do rozpočtu zahrnula z toho důvodu, že tato částka nepatří mezi zanedbatelné. Položka zvukových úprav je pro tento projekt také důležitá. Díky těmto úpravám se text uživatele mění ve zvukovou stopu. Tento text přeměněný ve zvuk doplňuje přání s vánočním prasátkem, které text vypráví. Celkem platby třetím stranám dosáhly částky 1 145 494,00 Kč.

Rozpočet projektu

Název	Konečné částky
Materiálové zdroje	18 776,00 Kč
Pracovní zdroje	147 600,00 Kč
Platby třetím stranám	1 145 494,00 Kč
Rozpočet celkem:	1 311 870,00 Kč

Tabulka 7: Rozpočet rozdělený na jednotlivé části

Po propočtení jednotlivých částí projektu jsem částky shrnula do tabulky 7. Vytvořený rozpočet se skládá z 3 hlavních částí: materiálové zdroje, pracovní zdroje a platby třetím stranám. Nejvyšší částku v rozpočtu představují platby třetím stranám, které činí 1 145 494,00 Kč. Celkový rozpočet je odhadován na částku 1 311 870,00 Kč.

V projektu není zahrnuta cena projektu, kterou si určuje firma, jež je zhotovitelem. Tato cena velkou částí také ovlivní rozpočet a hlavně konečnou částku rozpočtu. Zároveň v rozpočtu nejsou uvedeny částky, které přispívají k vytvoření projektu, např. opotřebení zařízení firmy, nájem, další provozní výdaje. Nejsou zde uvedené především z toho důvodu, že firma může pracovat na několika projektech zároveň a tyto částky by bylo složité vypočítat.

3.2.4 Grafické znázornění projektu

Firma SYMBIO Digital, s. r. o. sestavuje harmonogram pomocí programu Microsoft Office Visio, aby byly přehledně vidět jednotlivé části projektu, jejich návaznosti a vzájemné prolínání. Použila jsem 29 již zmíněných činností projektu, časové odhady, zdroje a rozpočet, který jsem si vytvořila. Vše jsem vložila do programu Microsoft Office Project.

Tento program jsem zvolila z toho důvodu, že je vytvořen přímo pro plánování projektů. Zároveň jsem chtěla vyzkoušet aplikaci programu, abych mohla posoudit, zda je pro projekt přínosem či naopak zbytečností. Zjistila jsem, že Microsoft Office Project je jednoduchý na obsluhu, přehledný a dobře propracovaný. Umožní nám vytvoření přehledných diagramů, pomocných tabulek, seznamů a poskytne lepší představivost o projektu.

Vznikl přehledný Ganttův diagram. Jeho jednotlivé části jsem použila a podrobně popsala v této části práce.

Zde jsou části Ganttova diagramu, které jsem vytvořila:

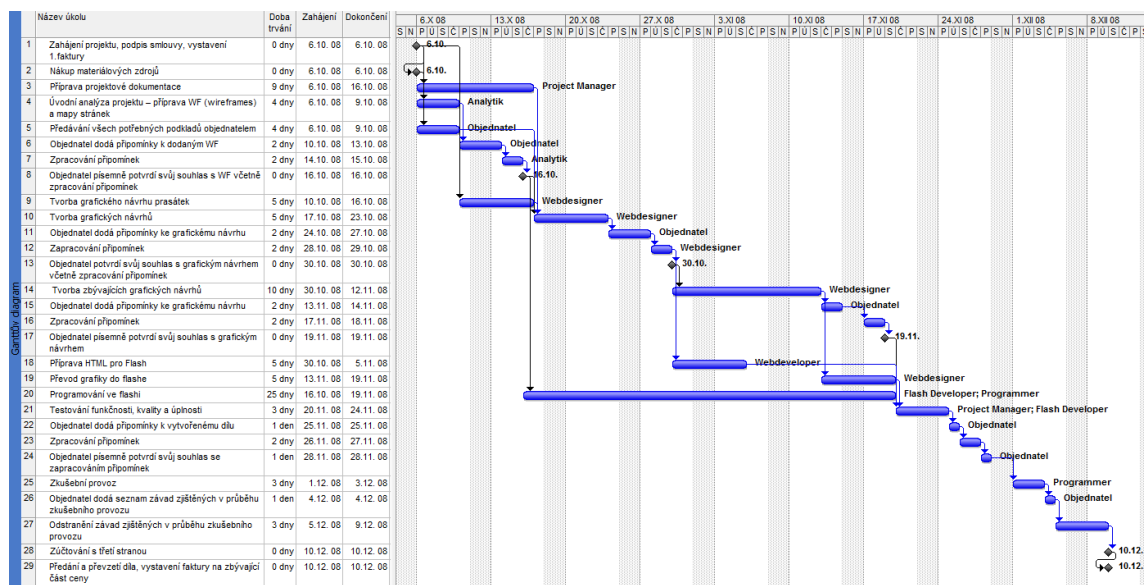


Diagram 1: Ganttův diagram

Na diagramu 1 je vidět celkový Ganttův diagram s jednotlivými činnostmi, které jsou vyjádřeny graficky v pravé části obrázku. Můžete si všimnout, jak některé činnosti probíhají zároveň a také jak na sebe navazují.

Tento obrázek je vložen do příloh, kde je pro lepší viditelnost jednotlivých činností umístěn ve větší velikosti.

	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci	Názvy zdrojů
Ganttův diagram	1 Zahájení projektu, podpis smlouvy, vystavení 1.faktury	0 dny	6.10. 08	6.10. 08		Symbio; Objednatel
	2 Nákup materiálových zdrojů	0 dny	6.10. 08	6.10. 08	1	Symbio
	3 Příprava projektové dokumentace	9 dny	6.10. 08	16.10. 08	1;2	Project Manager
	4 Úvodní analýza projektu – příprava WF (wireframes) a mapy stránek	4 dny	6.10. 08	9.10. 08	1	Analytik
	5 Předávání všech potřebných podkladů objednatel	4 dny	6.10. 08	9.10. 08	1	Objednatel
	6 Objednatel dodá připomínky k dodaným WF	2 dny	10.10. 08	13.10. 08	4	Objednatel
	7 Zpracování připomínek	2 dny	14.10. 08	15.10. 08	6	Analytik
	8 Objednatel písemně potvrdí svůj souhlas s WF včetně zpracování připomínek	0 dny	16.10. 08	16.10. 08	7	Objednatel
	9 Tvorba grafického návrhu prasátek	5 dny	10.10. 08	16.10. 08	1	Webdesigner
	10 Tvorba grafických návrhů	5 dny	17.10. 08	23.10. 08	3;5;8;9	Webdesigner
	11 Objednatel dodá připomínky ke grafickému návrhu	2 dny	24.10. 08	27.10. 08	10	Objednatel
	12 Zpracování připomínek	2 dny	28.10. 08	29.10. 08	11	Webdesigner
	13 Objednatel potvrdí svůj souhlas s grafickým návrhem včetně zpracování připomínek	0 dny	30.10. 08	30.10. 08	12	Objednatel
	14 Tvorba zbývajících grafických návrhů	10 dny	30.10. 08	12.11. 08	13	Webdesigner
	15 Objednatel dodá připomínky ke grafickému návrhu	2 dny	13.11. 08	14.11. 08	14	Objednatel
	16 Zpracování připomínek	2 dny	17.11. 08	18.11. 08	15	
	17 Objednatel písemně potvrdí svůj souhlas s grafickým návrhem	0 dny	19.11. 08	19.11. 08	16	Objednatel
	18 Příprava HTML pro flash	5 dny	30.10. 08	5.11. 08	12	Webdeveloper
	19 Převod grafiky do flashe	5 dny	13.11. 08	19.11. 08	14	Webdesigner
	20 Programování ve flashi	25 dny	16.10. 08	19.11. 08	8	Flash Developer;
	21 Testování funkčnosti, kvality a úplnosti	3 dny	20.11. 08	24.11. 08	17;18;19	Project Manager;
	22 Objednatel dodá připomínky k vytvořenému dílu	1 den	25.11. 08	25.11. 08	21	Objednatel
	23 Zpracování připomínek	2 dny	26.11. 08	27.11. 08	22	
	24 Objednatel písemně potvrdí svůj souhlas se zpracováním připomínek	1 den	28.11. 08	28.11. 08	23	Objednatel
	25 Zkušební provoz	3 dny	1.12. 08	3.12. 08	24	Programmer
	26 Objednatel dodá seznam závad zjištěných v průběhu zkušebního provozu	1 den	4.12. 08	4.12. 08	25	Objednatel
	27 Odstranění závad zjištěných v průběhu zkušebního provozu	3 dny	5.12. 08	9.12. 08	26	
	28 Zúčtování s třetí stranou	0 dny	10.12. 08	10.12. 08	27	Symbio
	29 Předání a převzetí díla, vystavení faktury na zbývajících část ceny	0 dny	10.12. 08	10.12. 08	28	Symbio; Objednatel

Diagram 2: Výřez jednotlivých činností Ganttova diagramu

V diagramu 2 je možné vidět jednotlivé činnosti, jak jdou za sebou, dobu trvání, která je vyjádřena ve dnech, a v dalších sloupcích je zahájení a dokončení jednotlivých činností. Ve sloupečku předchůdci jsou zapsané, jaké činnosti předcházely té konkrétní. V názvech zdrojů se nachází lidské zdroje, v našem případě se jedná o konkrétní pracovníky, kteří pracovali na jednotlivých úkolech. U druhé činnosti dochází k nákupu

materiálu, který bude využit během projektu. To obstarává Office Manager. Jsou zde tedy zaznamenány všechny materiálové zdroje, které jsou upřesněny v tabulce číslo 4. U předposlední činnosti zúčtování s třetí stranou dochází k vyrovnání plateb, které jsou v rámci projektu zajištěné. Tuto činnost vykonává Office Manager a v případě větších částek vedení firmy. U činností zpracování připomínek a odstranění závad zjištěných v průběhu zkušebního provozu nejsou uvedeny zdroje, neboť zatím není určeno, kdo bude vykonavatelem. Příslušný pracovník se určí až po dodání připomínek k projektu a po zjištění závad u díla. Činnost zpracování připomínek provádí Webdesigner. Není uveden v Ganttově diagramu, neboť tato činnost je provázaná s činností, kde převádí grafiku do flashe.²⁸ V dalších políčkách, kde je uvedeno SYMBIO Digital, s. r. o., se jedná o činnosti, u kterých je většinou přítomné vedení, např. první činnost zahájení projektu a poslední činnost předání a převzetí díla. V některých políčkách se vyskytuje název zdroje objednatel. Tyto činnosti vykonává zadavatel, jedná se především o dodání připomínek a o potvrzení jejich zpracování.

²⁸ Podrobnější informace jsou uvedeny v části: Časové odhady na jednotlivé pracovníky

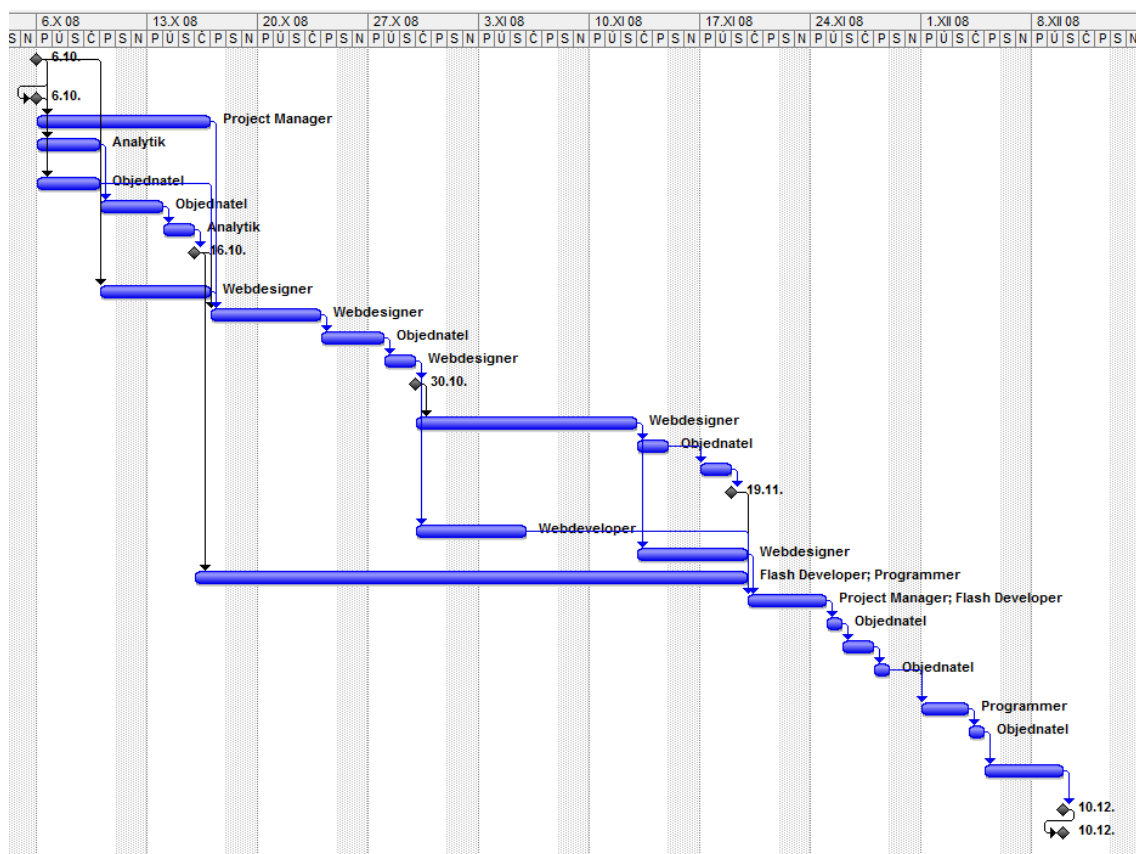


Diagram 3: Ganttův diagram – jednotlivé činnosti v grafické podobě

Na diagramu 3 jsou uvedeny jednotlivé za sebou jdoucí činnosti v grafické podobě. V horní části jsou zobrazeny konkrétní měsíce rozdělené na jednotlivé dny. K zahájení projektu došlo 6. 10. 2008 a k jeho ukončení 10. 12. 2008. V kalendáři jsou uvedeny i soboty a neděle, ale dny projekt počítá pouze pracovní.

Dále diagram obsahuje návaznosti jednotlivých činností a jejich znázorněné začátky a konce. Je zde také dobře vidět, jak některé činnosti probíhají zároveň. Současně jsou zde uvedeny názvy zdrojů – tzn. jaký pracovník vykonává určenou činnost.

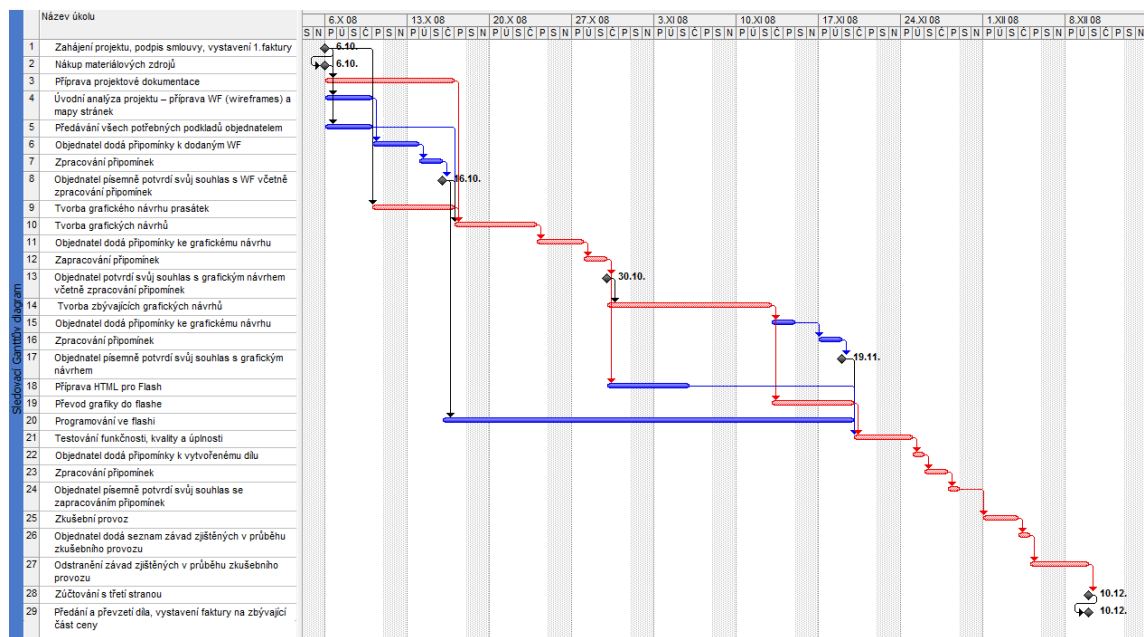


Diagram 4: Kritické cesty

Nedílnou součástí Ganttova diagramu jsou kritické cesty. Na levé straně obrázku jsou uvedeny jednotlivé činnosti projektu, na pravé straně jsou tyto činnosti znázorněny graficky, a to ve dvou barvách. Diagram obsahuje jednotlivé milníky s datem, které rozdělují jednotlivé části projektu. Kritické cesty jsou v tomto případě vyznačeny červenou barvou.

Jedná se o tyto činnosti:

- příprava projektové dokumentace
- tvorba grafických návrhů
- objednatel dodá připomínky ke grafickému návrhu
- zpracování připomínek
- tvorba zbývajících grafických návrhů
- převod grafiky do flashe
- testování funkčnosti, kvality a úplnosti
- objednatel dodá připomínky k vytvořenému dílu
- zpracování připomínek

- objednatel písemně potvrdí svůj souhlas se zapracováním připomínek
- zkušební provoz
- objednatel dodá seznam závad zjištěných v průběhu zkušebního provozu
- odstranění závad zjištěných v průběhu zkušebního provozu

	Název zdroje	Iniciály	Typ	Kód	Maximální počet jednotek	Standardní sazba	Přesčasová sazba	Náklady na použití	Práce	Popisek	Náklady
Seznam zdrojů	1 Analytik	AN	Pracovní	interní	100%	150,00 Kč/hodina	200,00 Kč/hodina	0,00 Kč	48 hodin		7 200,00 Kč
	2 Flash Developer	FD	Pracovní	interní	100%	150,00 Kč/hodina	200,00 Kč/hodina	0,00 Kč	224 hodin		33 600,00 Kč
	3 Programmer	PR	Pracovní	interní	100%	150,00 Kč/hodina	200,00 Kč/hodina	0,00 Kč	224 hodin		33 600,00 Kč
	4 Project Manager	PM	Pracovní	interní	100%	250,00 Kč/hodina	350,00 Kč/hodina	0,00 Kč	96 hodin		24 000,00 Kč
	5 Webdesigner	WG	Pracovní	interní	100%	200,00 Kč/hodina	300,00 Kč/hodina	0,00 Kč	216 hodin		43 200,00 Kč
	6 Webdeveloper	WD	Pracovní	interní	100%	150,00 Kč/hodina	200,00 Kč/hodina	0,00 Kč	40 hodin		6 000,00 Kč
	7 Objednatel	O	Pracovní	externí/Kaspen	100%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	104 hodin		0,00 Kč
	8 Symbio	S	Pracovní	interní	200%	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč/hodina	0,00 Kč	0 hodin		0,00 Kč
	9 Podkladová tabule	PT	Materiál			458,00 Kč		0,00 Kč	14		6 412,00 Kč
	10 Poskytnutí servrů - třetí strana	SE	Materiál			0,00 Kč		763 900,00 Kč	0		763 900,00 Kč
	11 Speciální papír	SP	Materiál			990,00 Kč		0,00 Kč	3 balení	balení	2 970,00 Kč
	12 Speciální psací potřeby	TK	Materiál			0,00 Kč		1 110,00 Kč	0		1 110,00 Kč
	13 Spotřebovaná energie - třetí strana	SE	Materiál			0,00 Kč		52 870,00 Kč	0		52 870,00 Kč
	14 Toner HP - barevné	BB	Materiál			1 650,00 Kč		0,00 Kč	3 ks	ks	4 950,00 Kč
	15 Toner HP - černý	TB	Materiál			3 334,00 Kč		0,00 Kč	1 ks	ks	3 334,00 Kč
	16 Zvukové úpravy - třetí strana	ZU	Materiál			0,00 Kč		328 724,00 Kč	0		328 724,00 Kč

Diagram 5: Přehled zdrojů

V diagramu číslo 5 jsou uvedeny přehledy zdrojů, dělí se na pracovní (lidské) a materiální. V pravé části jsou uvedeny ceny jednotlivých zdrojů. U těch pracovních je naplánovaný od každé uvedené profese jeden zaměstnanec. U položky SYMBIO Digital, s. r. o. jsou naplánováni dva lidé, a to z důvodu přítomnosti člena z vedení firmy. U pracovních zdrojů je uvedena sazba na hodinu, sazba za případný přesčas (tyto sazby jsem si určila dle vlastního uvážení) dále práci v hodinách a celkové náklady na jednotlivé pracovníky. Součástí materiálových zdrojů jsou platby třetím stranám - tyto platby se provádějí jednorázovou platbou těsně před ukončením projektu a další materiálové zdroje, které budou během projektu využívány, např. speciální papír, podkladové desky, tonery apod. Tyto zdroje jsou uvedeny na kusy a balení. Jediná zvláštnost je u speciálních psacích potřeb, kdy bude nakoupeno několik různých druhů v různých cenových relacích. Bližší informace o zdrojích se nachází v části plánování zdrojů. Tato část je věnována výpočtu zdrojů. Veškeré uvedené zdroje jsou fiktivní – tento přehled jsem vytvořila pomocí internetu a odhadů.

3.2.5 Analýza rizik

Každý projekt může ovlivnit spousta událostí. Některé události můžeme ovlivnit a předvídat dopředu a v případě, že takováto očekávaná situace nastane, pak jsme na ni dopředu připraveni. Některé situace se ovlivnit a předvídat nedají. A můžou tak mít špatný dopad na projekt. Aby projekt dobře probíhal, snažíme se tato různá rizika co nejvíce eliminovat a předem určovat možné nebezpečí.

Vyzkoušela jsem určit sama několik rizik, které jsem zapsala do tabulky 8. Po provedení prvotní analýzy rizik, jsem určila za ně zodpovědné činitele. Veškeré údaje, které jsem získala, jsem porovnávala se skutečnými problémy. Po vyhodnocení jsem zjistila tyto shodné situace: neschválení návrhu, nedodržení termínů dodavatele a nedodržení stanovených termínů projektu. Je tedy možné některá rizika předvídat a předem se na ně připravit.

Popis rizika	Řešení	Úroveň rizika
Nedostatek financí	zmenšení díla	nepravděpodobné nežádoucí
Změna zadání	nové návrhy	nepravděpodobné nežádoucí
Neschválení návrhu	předělání návrhů	občasné nežádoucí
Špatně provedená práce	oprava	občasné nežádoucí
Nemoc pracovníka	náhrada jiným pracovníkem	občasné nežádoucí
Nedodržení termínů dodavatele	náhrada jiným dodavatelem	nepravděpodobné nežádoucí
Nedodržení stanovených termínů projektu	přesčas	občasné nežádoucí
Technika (např. rozbitý PC)	náhrada jinou technikou	občasné nežádoucí

Tabulka 8: Prvotní analýza rizik

V tabulce je umístěna prvotní analýza rizik, kterou jsem prováděla. Rizika jsem stanovila podle toho, co by mohlo projekt ovlivnit. Zároveň jsem navrhla možné řešení a určila úroveň rizika. Celkem jsem vypsala 8 rizik, která mohou nastat. Po provedené analýze jsem zjistila, že všechna jsou nežádoucí. Pět rizik z osmi může občas nastat a zbylá tři jsou nepravděpodobná, ale vyloučit se nedají. Rizik bychom mohli najít mnohem více, ale myslím si, že těchto osm je nejpravděpodobnějších a mohly by projekt ohrozit vážně. Prvotní analýzu rizik budu dále rozebírat a porovnávat, a to s analýzou rizik, která skutečně nastala.

Činitelé nesoucí riziko

Popis rizika	Stupeň rizika	Objednatel	Pracovníci	Třetí strana	Zhotovitel
Nedostatek financí	2	x			
Změna zadání	2	x			
Neschválení návrhu	3	x			
Špatně provedená práce	3		x		
Nemoc pracovníka	3		x		
Nedodržení termínů dodavatele	2			x	
Nedodržení stanovených termínů projektu	3		x		x
Technika (např. rozbitý PC)	3				x

Tabulka 9: Činitelé nesoucí riziko

Číselná škála:

- 1 – zanedbatelné riziko
- 2 – méně pravděpodobné riziko, ale dá se řešit
- 3 – občasné riziko, má řešení
- 4 – časté riziko, dá se řešit, ale řešení bývá náročné
- 5 – riziko, které může zásadně narušit projekt

V tabulce jsou již zmíněná rizika, ke kterým jsem přidala jejich stupeň. Každé riziko má i činitele, který je za něj zodpovědný. V našem případě se jedná o objednatele, pracovníky, třetí stranu a zhotovitele.

Na obrázku je zachycena i situace, která nastala u předposledního případu, a to u nedodržení stanovených termínů projektu. Myslím si, že za nedodržení termínů je zodpovědná nejenom firma, která projekt zhotovuje, ale také pracovníci, kteří na projektu pracují. Pokud pracovník nesplní včas zadaný úkol a veškeré činnosti s ním spojené, může dojít k posunutí termínů a jednotlivé fáze projektu se mohou opozdit. Za opoždění termínu zodpovídá především firma. Pokud nastane posunutí termínu, pak za to může celý projektový tým. Je to vizitka firmy jako celku, ne jen zaměstnanec, který nedodržel termín. Proto je tato činnost velice důležitá a představuje obrovské riziko.

Stupně rizika jsem určovala pomocí číselné škály 1 až 5. Z uvedených rizik jsem k žádnému nepřidala 1 ani 5, a to z důvodu, že si myslím, že zde není takové, které by mohlo zásadně ovlivnit chod projektu a zároveň takové, které by bylo tak zanedbatelné, aby se mu nevěnovala žádná pozornost.

Problémy, ke kterým během projektu došlo

Popis skutečných kritických situací	Řešení	Vzniklé problémy	Zodpovědný činitel
Neschválení návrhu	vytvoření nových návrhů	posunutí termínu	Objednatel
Nedodržení stanovených termínů projektu	dohodnuté nové termíny	posunutí termínu, sleva	zaměstnanec/ firma
Nedodržení termínů dodavatele	urgence dodavatele	opožděné navýšení serverů (viz. Vzniklé problémy u špatného odhadu serverů)	třetí strana
Špatný odhad serverů	navýšení serverů	„vyhazování“, uživatelů ze stránky, neobsloužení uživatelů	zaměstnanec
Špatný odhad návštěvnosti	navýšení serverů	neobsloužení všech uživatelů zároveň	zaměstnanec
Přecenění síly pracovníka	využití dalších kvalifikovaných pracovníků	stres, posunutí termínu, úkolování dalších pracovníků	zaměstnanec

Tabulka 10: Skutečné kritické situace

V tabulce 10 jsou zobrazeny skutečné situace, které nastaly a projekt ovlivnily. Jedná se celkem o 6 činností. V sloupcích jsem uvedla, jak se konkrétní situace řešila, jaké způsobila problémy a kdo byl za ni zodpovědný. V uvedené tabulce se nejvíce objevuje zaměstnanec. Díky opožděnému splnění úkolu pracovníka, který přecenil vlastní síly, došlo k posunutí termínu, a to mělo za následek další kritickou situaci, a to nedodržení stanovených termínů projektu – u této situace jsem uvedla jak zaměstnance, který se na vzniklé situaci určitě podílel tak i firmu, protože před klientem vystupuje jako celek a ne jako jedinec. A objednatel tuto situaci viděl tak, že firma nesplnila smluvený termín. V tabulce se vyskytuje i třetí strana a objednatel.

3.2.6 Podrobný popis skutečných kritických situací

Neschválení návrhů

Firma SYMBIO Digital, s. r. o. vytvořila několik prvních grafických návrhů, v jakém duchu by se mohla kampaň ubírat. Byly kreativní, nápadité a oslovovaly především mladou generaci. Tyto grafické návrhy nebyly odsouhlaseny objednatelem, a to z toho důvodu, že byly moc moderní a divoké. Zhotovitel nakonec volil variantu, kdy se kampaň ubírala střídmejší cestou. Vše navazovalo na kampaň spojenou s televizní reklamou s prasetem a holčičkou. Grafické návrhy webové stránky byly propojeny s vánoční kampaní v televizi a na lahvích Kofoly. Prasátka byla roztomilá a celá kampaň měla pohodovou vánoční atmosféru.

Vzhledem k tomu, že vytvořené návrhy nebyly odsouhlaseny, musely se vytvořit nové, které měly stejné motivy jako kampaň v televizi a na lahvích. Návrhy byly díky rychlosti, kreativité a zručnosti Webdesignera vytvořeny s minimálními ztrátami. Tyto ztráty byly dohnány u tvorby dalších návrhů, proto nedošlo k posunutí termínu. Na této kritické situaci se podílel především objednatel, který návrhy neodsouhlasil. Zde je těžké určit, zda došlo k malé informovanosti zhotovitele či si objednatel rozmyslel zadání.

Špatný odhad návštěvnosti

Zaměstnanec špatně odhadl návštěvnost stránky. Počítalo se s několika desítkami až stovkami uživatelů, ale skutečnost tento odhad vysoce předčila. Návštěvnost webu dosahovala až tisíců uživatelů, které servery nebyly schopny naráz obsloužit. Tento problém se prolínal i s problémem špatného odhadu serverů a nedodržením smluvních podmínek se třetí stranou.

Špatný odhad serverů

Vzhledem k tomu, že se počítalo s menší návštěvností, bylo rozhodnuto, že stávající servery postačí, ale protože nestačily, byli uživatelé z této stránky „vyhazováni“.

Nedodržení smluvních podmínek se třetí stranou

Další problém spojený se servery bylo nedodržení podmínek třetí strany, kdy společnost poskytující servery opožděně navýšila jejich kapacitu. Webová stránka často „padala“ a to především díky opožděným reakcím společnosti. Tato vzniklá situace byla řešena urgencí společnosti, která napravila vzniklé problémy, a následnou koupí nových serverů a díky tomu navýšením kapacit.

Přecenění sil pracovníka

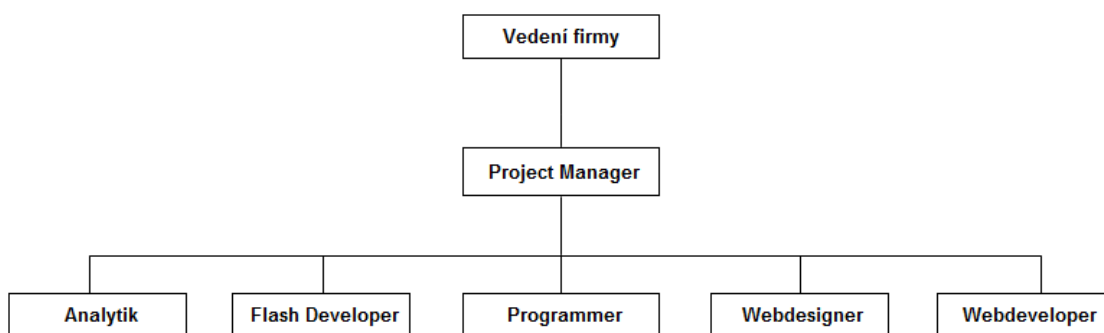
Vznikla situace, kdy pracovník předčil svoje síly a zadaný úkol nebyl schopný realizovat. Došlo zde k posunutí termínu projektu o celý týden, neboť zadaná práce nebyla dokončena včas. Tato situace byla řešena tak, že byli zaúkolováni dva jiní pracovníci, kteří úkol společnými silami dokončili. Pak ale vznikly otázky, zda stihnou všechny další projekty, na kterých pracovali, dokončit včas a zda se tato situace neprojeví na kvalitě odvedené práce.

3.3 Vedení lidí pracujících na projektu – 3. část

Project Manager si zvolí tým, který bude na webové stránce pracovat. Členové týmu se určují nejenom podle profesí, ale také podle zkušeností a podle, toho jaká činnost jim nejvíce jde.

Tento tým se skládal celkem z 5 pracovníků, kteří byli vedeni Project Managerem. Jednalo se o tyto specialisty: Analytika, Flash Developera, Programmera, Webdesignera a Webdevelopera. Celý tento tým byl pod vedením a odborným dohledem vedení firmy.

Personální struktura týmu:



Obrázek 4: Struktura odborného týmu

Na obrázku 4 je znázorněna struktura týmu. Spodní řada je pod vedením Project Managera. Project Manager je zodpovědný nad ním zobrazenému vedení firmy. Tým v tomto složení se podílel na vytvoření celé webové stránky.

3.3.1 Koordinace týmu

Celý projekt vedl Project Manager, který pravidelně informoval vedení firmy o celém průběhu. Zároveň byl vedení firmy zodpovědný za bezproblémový chod. Project Manager vyplňoval během projektu veškerou dokumentaci, dohlížel na bezproblémový průběh, řešil případné problémy a nastalé situace, svolával schůzky a zadával úkoly jednotlivým pracovníkům. Schůzky pořádané během projektu byly informativní, kdy byl informován celý tým a vedení o průběhu. Zahajovacího a závěrečného jednání se zúčastnilo vedení firmy spolu s některými zástupci týmu.

3.4 Sledování postupů prací na projektu – 4. část

Projekt je během celé doby hlídán, a to ze „všech stran“. Vedení firmy je za projekt odpovědný projektový manažer, který dohlíží na celý průběh. Kontroluje, zda se plní včas termíny, zda veškeré práce probíhají podle plánu, zda se dodržují koncepty, domluvené detaily, zadává úkoly jednotlivým pracovníkům a také vyplňuje projektovou dokumentaci.

Dochází i k externí kontrole, a to díky objednateli, který hlídá, jak projekt probíhá a zda je vše podle plánu. V určitých termínech, které si objednatel s dodavatelem domluvili, dochází ke kontrole určených částí projektu. Objednatel dodá vždy písemně připomínky, pokud nějaké má, a ty se následně zapracují. Také je důležité, aby objednatel vždy písemně potvrdil souhlas se zapracováním připomínek.

3.4.1 Testování kvality, funkčnosti a úplnosti

Vytvořená webová stránka se musí pořádně překontrolovat a zjistit, zda je vše v pořádku. Kontrolují se nejenom údaje, ale také funkčnost stránky, kvalita, a zda je vše úplné podle uzavřené smlouvy. Tuto činnost vykonával Project Manager spolu s Flash Developerem, kteří kontrolují všechny náležitosti a zda vše pracuje, jak má. Toto testování se provádí ve firmě SYMBIO Digital, s. r. o.. Webová stránka je pro budoucí uživatele ještě skrytá. V případě nějakých nesrovnalostí či chyb se provedou úpravy, aby vše bylo tak, jak má. Po kontrole se zhotovená webová stránka představí objednateli, který po prohlédnutí a testování dodá zhotoviteli písemné připomínky k vytvořenému dílu. Předané připomínky se následně zapracují podle předložených požadavků. Pracovník, který požadavek zapracuje, není určen dopředu, a to z toho důvodu, že se připomínky předkládají na celé dílo. A opět objednatel nahlédne na zhotovenou webovou stránku, zda jsou připomínky zapracované a zda jsou podle představ objednatele. V Ganttově diagramu se jedná o činnosti testování funkčnosti, kvality a úplnosti, objednatel dodá připomínky k vytvořenému dílu, zpracování připomínek a písemně potvrdí svůj souhlas se zapracováním připomínek.

3.4.2 Zkušební provoz

I zde dochází ke kontrole. V tomto okamžiku je webová stránka přístupná i pro uživatele, kteří ji mohou již navštěvovat a plně využívat. I objednatel má možnost se na dílo podívat už na internetu. Zkušební provoz trvá většinou 2 až 3 dny. Po tuto dobu je webová stránka velice hlídána zhotovitelem, aby v případě nějakých potíží okamžitě reagoval a odstranil je. Dílo však ještě není předáno objednateli. Pokud objednatel zjistí nějaké závady, pak je předá firmě k zapracování. Pracovník, který bude závady odstraňovat, se stanoví až po jejich určení. Po zapracování projekt vchází do závěrečné fáze, a to předání a převzetí díla.



Obrázek 5: Úvodní stránka vánočního webu Kofoly

Zdroj: Interní materiály firmy SYMBIO Digital, s. r. o., www.kofola.cz

Na obrázku číslo 5 je zobrazena úvodní stránka vánočního webu Kofoly a. s. Zajímavostí je jeho detailní propracovanost a zajímavý motiv, ve kterém se celá kampaň nesla.²⁹

3.5 Ukončení projektu – 5. část

Na závěr se celý projekt zhodnotí. Hodnotí se, jak probíhal, jak se řešily vzniklé situace, jak byl úspěšný, co bylo přínosem a kde se naopak vyskytly nedostatky. Projekt se hodnotí v týmu, s vedením, i s objednatelem.

3.5.1 Servis a podpora vytvořeného díla

Firma nabízí také servis na vytvořené dílo. Znamená to především to, že pokud se na díle vyskytnou nějaké problémy, firma je odstraní. A to během celého používání webových stránek.

Pokud se objednatel rozhodne během fungování stránky pro různé změny či obnovení, je možné v rámci spolupráce oslovit firmu, která webovou stránku vytvářela.

²⁹ Náhledy vytvořeného díla jsou umístěné v příloze

ZÁVĚR

Firma SYMBIO Digital, s. r. o. stojí již několik let v čele internetového prostředí. Od svého vzniku si vytvořila pevný základ pro tvorbu originálních a nevšedních webových stránek. A to především díky spolupráci s českými i zahraničními klienty. Určitě stojí zato jich několik zmínit, například Škoda Auto a.s., T-Mobile Czech Republic a. s. , Kofola a. s. , Biersdorf spol. s. r. o. , GE Money Bank a. s. a další významní zákazníci.

Měla jsem možnost v této firmě pracovat a díky tomu také nahlédnout do zajímavého, nevšedního prostředí. Tato zkušenost byla velice cenná a natolik mě zaujala, že jsem si vybrala pro bakalářskou práci konkrétní projekt - vytvoření webové stránky pro společnost Kofola a. s. .

Cílem byla aplikace postupů řízení projektů na konkrétním díle. Na vybrané materiály z interních zdrojů firmy SYMBIO Digital, s. r. o. jsem aplikovala postupy řízení projektů. Na základě literatury a vytvořené teoretické části jsem projekt rozdělila do 5 částí. Této struktury jsem se držela i v praktické části a postupně vznikl projekt od jeho vzniku až po jeho ukončení. Během jednotlivých částí jsem se věnovala např. jednotlivými činnostem, časovému plánování, plánování rozpočtu, analýzou rizik apod. Veškeré údaje jsem vložila do programu Microsoft Office Project, ve kterém jsem vytvořila přehledný Ganttův diagram, diagram kritických cest a seznam zdrojů. Další významnou část bakalářské práce tvoří analýza rizik. Kde jsem určovala možná rizika a jejich činitele. Nechybí zde ani přehled skutečně nastalých rizikových situací.

Dospěla jsem k názoru, že je velice důležité, aby projekt prošel jednotlivými částmi, aby se nevynechávaly nebo nezanedbávaly některé činnosti s ním spojené. Vkládání jednotlivých dat do Microsoft Office Projectu, mi poskytlo lepší představivost o projektu. Myslím si, že by určitě výrazně pomohl při plánování ve firmě. Při jeho použití získáme přehledný harmonogram, který nám poskytne grafické zobrazení pro lepší orientaci. Velkým přínosem je i seznam zdrojů, který umožňuje přehledné

shromáždění dat. Je zároveň důležité, aby se nezanedbávala a prováděla se analýza rizik, která může výrazně pomoci při jejich eliminaci. Není však možné odstranit všechna možná rizika a zároveň není možné všechny analyzovat, proto bychom měli být vždy ve střehu a vzniklá rizika řešit.

Při tvorbě webové stránky se firma SYMBIO Digital, s. r. o. setkala s několika problémy, které postupně úspěšně řešila. Vznikla velice originální a nápaditá webová stránka, která šířila vánoční atmosféru. Uživatelé si ji velice rychle oblíbili a poslali přes 1 100 000 přání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje:

KNIGHT, P.: *Vysoce efektivní marketingový plán*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1999-3

KUBÁLEK, T., KUBÁLKOVÁ, M.: *Řízení projektů v Microsoft Office Project*, 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1770-5

NĚMEC, V.: *Projektový management*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0392-0

MILTON D. ROSENAU. *Řízení projektů*, Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1506-0

SVOZILOVÁ, A.: *Projektový management*, Praha: Grada Publishing, a.s., 1. vydání. 2006. ISBN 80-247-1501-5

TAYLOR, J.: *Začínáme řídit projekty*, Brno: Computer Press, a.s., 1. Vydání. 2007. ISBN 978-80-251-1759-0

Interní podklady firmy Symbio Digital, s.r.o.

Internetové zdroje:

<http://www.justice.cz/or/>

Obchodní rejstřík a Sbírka listin

<http://www.symbio.cz/>

Oficiální stránky firmy Symbio Digital, s. r. o.

<http://www.papera.cz/>

Oficiální stránky PAPERÁ s. r. o.

<http://www.trigonmedia.cz/>

Oficiální stránky Trigon Media s. r. o.

<http://www.fotopapiry.cz/index1.html>

Oficiální stránky firmy RAYFILM s. r. o.

<http://www.kofola.cz/>

Oficiální stránky firmy Kofola Holding a. s.

http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD_strana

Internetová encyklopedie

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ADM	Hranově orientovaný síťový graf
HTML	Značkovací jazyk pro hypertext
OR	Obchodní rejstřík
PDM	Uzlově orientovaný síťový graf
PERT	Graf logického sledu činností
SOW	Kompletní definice cílů a rozsahu
UGD	Unie grafického designu
WBS	Hierarchická struktura činností projektu

PŘÍLOHY

Příloha 1: Ganttův diagram

Příloha 2: První grafické návrhy

Příloha 3: První grafické návrhy

Příloha 4: Konečné grafické návrhy

Příloha 5: Konečné grafické návrhy

Příloha 6: Konečné grafické návrhy

Příloha 7: Konečné grafické návrhy

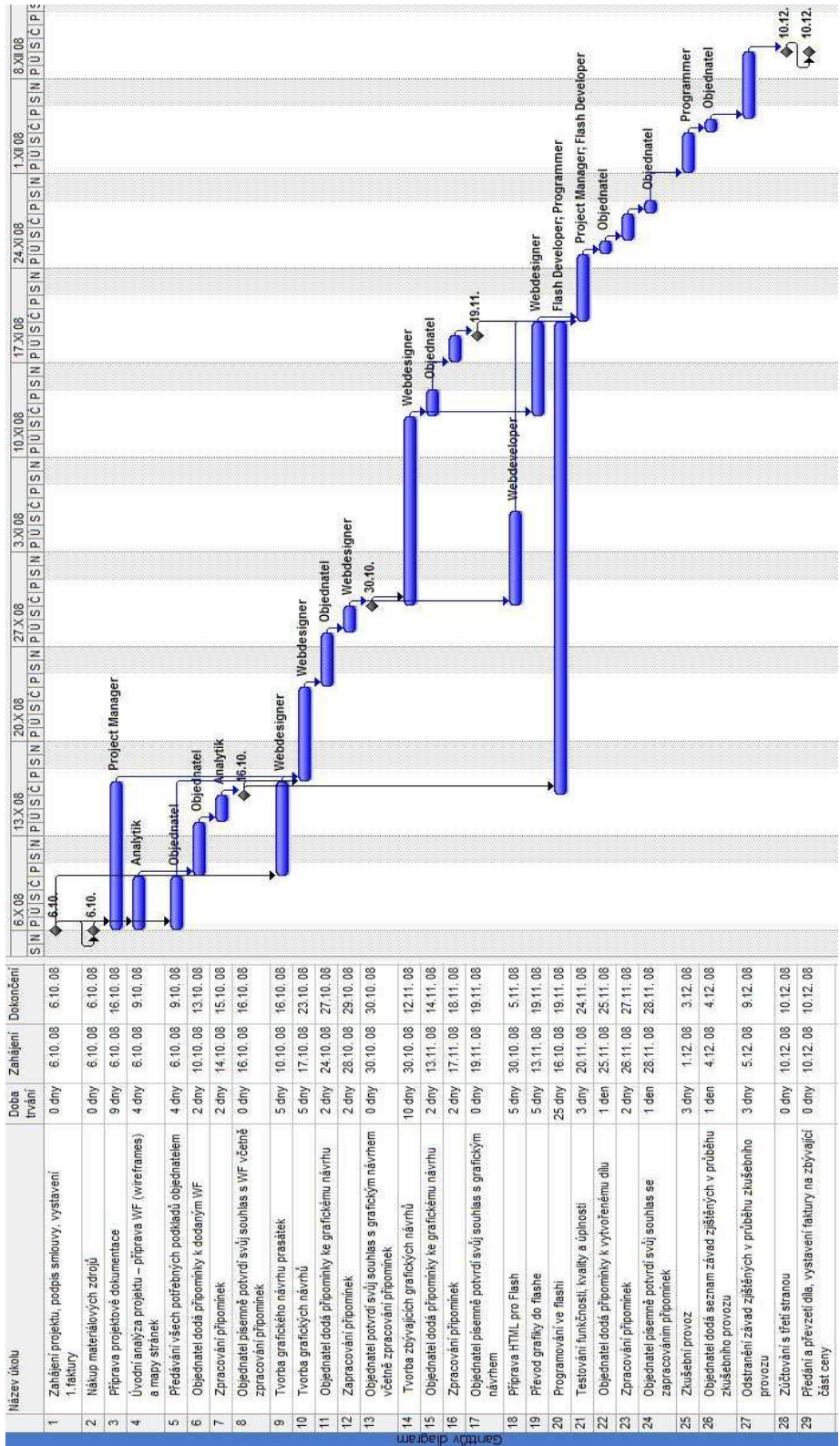
Příloha 8: Konečné grafické návrhy

Příloha 9: Etiketa na lahev s motivy kampaně

Příloha 10: Certifikát kvality ISO 9001:2000

Příloha 11: Projektový list

Příloha 1: Ganttův diagram



Příloha 2: První grafické návrhy



Zdroj: Interní podklady firmy SYMBIO Digital, s.r.o.

Příloha 3: První grafické návrhy



Zdroj: Interní podklady firmy SYMBIO Digital, s.r.o.

Příloha 4: Konečné grafické návrhy



Zdroj: Interní podklady firmy SYMBIO Digital, s.r.o.

Příloha 5: Konečné grafické návrhy



Zdroj: Interní podklady firmy SYMBIO Digital, s.r.o.

Příloha 6: Konečné grafické návrhy



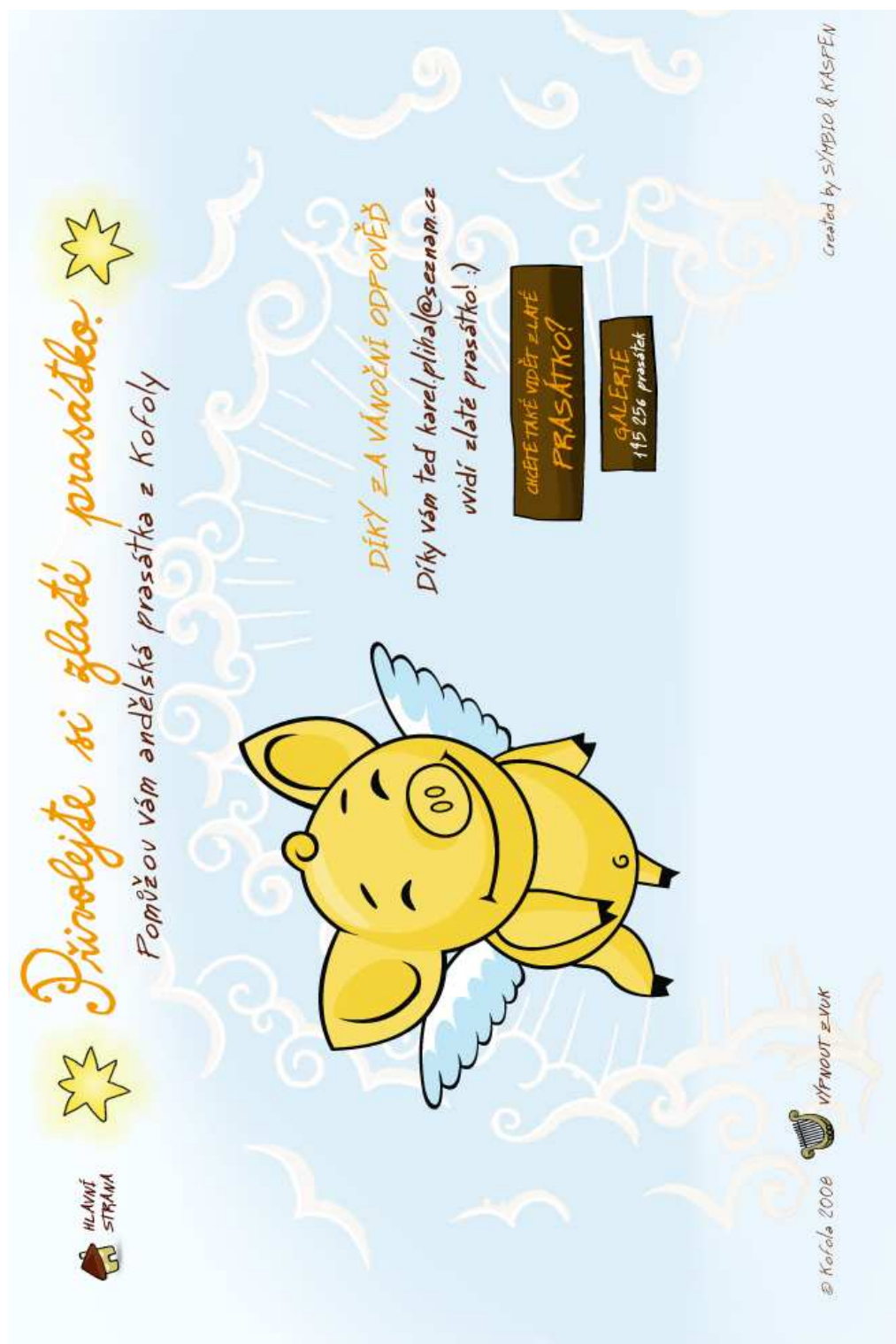
Zdroj: Interní podklady firmy SYMBIO Digital, s.r.o.

Příloha 7: Konečné grafické návrhy



Zdroj: Interní podklady firmy SYMBIO Digital, s.r.o.

Příloha 8 : Konečné grafické návrhy



Zdroj: Interní podklady firmy SYMBIO Digital, s.r.o.

Příloha 9: Etiketa na lahev s motivy kampaně



Zdroj: Interní podklady firmy SYMBIO Digital, s.r.o.

Příloha 10: Certifikát kvality ISO 9001:2000


DET NORSKE VERITAS
CERTIFIKÁT SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI

Certifikát č. 01024-2007-AQ-PRG-RvA

*Tímto se potvrzuje,
že systém managementu jakosti společnosti*

SYMBIO Digital, s. r. o.

Na Maninách 14, 170 00 Praha 7, ČESKÁ REPUBLIKA

byl shledán shodným s požadavky normy pro systém jakosti:
ISO 9001:2000

Certifikát je platný pro následující rozsah činností a služeb:

**Návrh, design, výroba a správa internetových prezentací a aplikací.
Provádění analýz a konzultací v oblasti internetových prezentací a aplikací.
Poradenství a realizace internetových reklamních kampaní a internetového marketingu.**

<i>Datum původní certifikace:</i> 9. února 2007	<i>Místo a datum vystavení:</i> Praha, 14. února 2007
<i>Platnost certifikátu do:</i> 9. února 2010	<i>Pro akreditované místo:</i> DNV CERTIFICATION B.V., THE NETHERLANDS
<i>Audit byl proveden pod vedením kvalifikovaného auditora DNV:</i> Pavol Hudák <i>Lead Auditor</i>	 Viktor Šároch <i>Představitel vedení</i>


MGMT. SYS.
RvA C024

Nesplnění certifikačních podmínek uvedených v příloze může vést k neplatnosti certifikátu.

CERT Q 2000-07-01
DNV CERTIFICATION B.V., Haastrechtstraat 7, 3079 DC Rotterdam, The Netherlands, TEL. INT.: +31 10 2922 688, FAX: +31 10 4796 768

Zdroj: <http://www.symbio.cz/o-nas.html>

Příloha 11: Projektový list

Projektový list

Klient	
Název projektu	
ID	
Klienta zastupuje	
Account	

1. Smlouva, fakturace

Cinnost	Datum	Poznámka
Podpis smlouvy o dílo		
Předání 1. faktury k fakturaci		

2. Příprava

Projektový tým

Jméno člena týmu	Co bude dělat
Analyst and Consultant	
Graphic Designer	
Webdeveloper	
Programmer	
Tester	
Tester	

Harmonogram

Cesta k souboru	Poznámka

Externí dodavatelé

Jméno/název	Cinnost	Smlouva	Poznámka

Domény

Doména	Administrace	Jméno	Heslo	Poznámka

Ftp, DB

Ftp	
Server	
Logín	

Password	
DB	
Server	
Jméno	
Heslo	

Statistiky

Typ, verze	Admin	Jméno	Heslo

Ochrana osobních údajů

Dochází ke sběru OU u klienta?	
Datum upozornění klienta na povinnosti vyplývající ze sběru OU	
Dochází ke sběru OU na straně SYMBIA?	
Datum uvedení do souladu se zákonem na straně SYMBIA	
Poznámky ke sběru OU	

3. Zadání

Název	Cesta k souboru	Poznámka
Brief		
Sitemap		
Wireframy		
Vyplněný Dotazník SEO		
Zadání pro grafika		
Zadání pro deployment		
Zadání pro vývoj		
Překlady		
Obdržíme překlady od klienta?		
Externí překladatelská agentura (kontakty, ceny)		

Přístupy (fotobanky, související služby)

Název/popis	Url	Jméno	Heslo

4. Vývoj [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

Chybějící podklady

Název	Datum obdržení	Poznámka

Jednotné stavové (varovné) hlášky		
Vytvoření CMS		
Filtry v CMS		
Doplnění stránek o dynamické části		
Stanovení klíčových slov pro SEO		
Ověření vhodnosti textů pro SEO a návrh úprav – copywriting (musí být zapláceno)		
Naplnění obsahu stránek		
Implementace kódu statistik		
Google Webmaster Tools (vygenerovat sitemaps pro Google)		
Příprava pro AWStats (vytváření logů a jeho předávání)		
Nastavení monitorovací aplikace (Nagios a mon.itor.us)		

5. Historie projektu

Přehled důležitých událostí a změn v projektu

Datum	Popis

6. Přesun na produkční server

Interní testování na produkčním serveru před ověřením klientem

Test shody se zadáním	
Kdo testoval	
Termín testování	
Výsledek, poznámka	
Test funkčnosti	
Kdo testoval	

Termín testování	
Výsledek, poznámka	
Validace (XHTML, CSS)	
Kdo testoval	
Termín testování	
Výsledek, poznámka	
Zobrazení na alternativních zařízeních (tiskárna, PDA ...)	
Kdo testoval	
Termín testování	
Výsledek, poznámka	
Audit přístupnosti	
Kdo testoval	
Termín testování	
Výsledek, poznámka	

Ověření klientem

Odstranění testovacích záznamů	
Url aplikace na produkčním serveru	
CMS na produkčním serveru	
Url	
Login	
Password	
školení CMS	
Datum	
Školitel	
školení pracovníci klienta	
Poznámky ke školení	
Schválení vytvořeného díla klientem (revize 2.1 a 2.2)	
Datum	
Poznámka	

7. Zkušební provoz

Interní testování před uvedením do zkušebního provozu

Test funkčnosti	
Kdo testoval	
Termín testování	
Výsledek, poznámka	
Validace (XHTML, CSS)	

Kdo testoval	
Termín testování	
Výsledek, poznámka	
Zobrazení na alternativních zařízeních (tiskárna, PDA ...)	
Kdo testoval	
Termín testování	
Výsledek, poznámka	

Uvedení do zkušebního provozu

Cinnost	Stav	Poznámka
Převod DNS a e-mailových schránek (nutné zajistit záložní mailserver a zkontrolovat MX záznamy)		
Příprava pro AWStats (vytváření logů a jeho předávání)		
Nastavení monitorovací aplikace		
Termín zkušebního provozu (od do)		
Poznámky z průběhu zkušebního provozu		

8. Ukončení projektu

Cinnost	Stav	Poznámka
Podpis Předávacího protokolu		
Datum předání zbývajících částí ceny k fakturaci		
Předání Poimplementačního dokumentu		
Tisková zpráva		
Reference na web		
Zanesení odpracovaného času do Obchodní evidence		
Zjištění možnosti propagace webu (launchovací reklamní kampaně)		
Zpětná vazba od zákazníka – Závěrečná zpráva o spokojenosti		

zákazníka po skončení projektu		
Nabídka smlouvy o správě		
Ověření přítomnosti všech zástupců klienta ve sdíleném adresáři		

Zdroj: Interní podklady firmy SYMBIO Digital, s.r.o.