*Tento dokument obsahuje doporučenou strukturu vize, která se vypracovává v rámci cvičení. U většiny kapitol je pro lepší pochopení uvedený krátký popis kapitoly a příklady ze tří různých projektů:*

1. *Nasazení systému pro podporu skladového hospodářství*
2. *Zprovoznění systému Google Apps pro partu nadšenců*
3. *Přestavbu nebytových prostor pro mimopracovní využití*

*Smyslem je poukázat na obsah kapitoly. Příklady jsou uvedeny pro inspiraci a ujasnění, co má být obsahem kapitoly. Některé části se překrývají, jenom se na problematiku dívají z jiného úhlu pohledu.*

*V rámci přednášek je postupně probírán ukázkový příklad tvorby projektového záměru, jehož výstup v podobě dokumentu vize projektu je k dispozici na serveru Moodle. U každé kapitoly je také uvedeno číslo přednášky, v rámci které se obsah kapitoly probírá nebo zdroj informací, ze kterých obsah čerpá.*

Název projektu

Vize projektu

|  |  |
| --- | --- |
| Klient |  |
| Zpracoval |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| Verze |  |
| Datum |  |

Schválil

Historie revizí

*Pro pracovní účely je vhodné na začátek uvádět popis provedených změn, aby bylo možné dohledat autora změny pro případné diskuse. Do finální verze dokumentu se již historie revizí vkládat nemusí.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Datum | Verze | Autor | Změna |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Definice pojmů a zkratek

*Pro sjednocení klíčových pojmů je vhodné v úvodu uvést jejich seznam a význam, jaký v navrhovaném projektu mají. Stejně tak je nutné uvést zkratky a jejich význam.*

|  |  |
| --- | --- |
| Pojem/Zkratka | Význam |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Přílohy

*Dokument vize slouží k rychlé orientaci v problematice a neměl by být moc dlouhý. Obsahuje klíčové podklady pro rozhodnutí. Detailní podklady se obvykle přikládají do příloh. Přílohy mohou být buď vlženy přímo do dokumentu nebo je v dokumentu uvedený seznam příloh s popisem a přílohy jsou vloženy na stejné místo, do stejného adresáře, jako hlavní dokument.*

**Obsah**

[Popis (Anotace) projektu 4](#_Toc81315280)

[1 Popis problému/příležitosti/potřeby 5](#_Toc81315281)

[1.1 Současný stav 5](#_Toc81315282)

[1.2 SWOT analýza 5](#_Toc81315283)

[1.3 Budoucí stav 5](#_Toc81315284)

[2 Zdůvodnění realizace projektu. 6](#_Toc81315285)

[2.1 Přínosy projektu 6](#_Toc81315286)

[2.2 Cíle projektu 6](#_Toc81315287)

[2.3 Kritéria úspěchu 6](#_Toc81315288)

[3 Realizovatelnost projektu 8](#_Toc81315289)

[3.1 Předpoklady projektu 8](#_Toc81315290)

[3.2 Omezení projektu 8](#_Toc81315291)

[3.3 Proveditelnost projektu 9](#_Toc81315292)

[4 Trojimperativ projektu 10](#_Toc81315293)

[4.1 Konkrétní výstupy projektu 10](#_Toc81315294)

[4.2 Otevřené body 10](#_Toc81315295)

[4.3 WBS 11](#_Toc81315296)

[4.4 Harmonogram 11](#_Toc81315297)

[4.4.1 Předpokládané zahájení a konec 11](#_Toc81315298)

[4.4.2 Milníky / odhady trvání 12](#_Toc81315299)

[4.4.3 Harmonogram 12](#_Toc81315300)

[4.5 Finance 12](#_Toc81315301)

[4.5.1 Náklady na lidské zdroje 12](#_Toc81315302)

[4.5.2 Náklady na vybavení a provoz 13](#_Toc81315303)

[4.5.3 Celkové náklady na projekt 13](#_Toc81315304)

[4.5.4 Celkové příjmy projektu 13](#_Toc81315305)

[5 Rizika projektu 14](#_Toc81315306)

[6 Poprojektová fáze 15](#_Toc81315307)

[6.1 Údržba a provoz po ukončení projektu 15](#_Toc81315308)

[6.2 Příjmy a zisk z realizace projektu 15](#_Toc81315309)

# Popis (Anotace) projektu

*Krátký popis projektu, obvykle je možné uvést zadání s krátkým komentářem. Pokud nemáme konkrétní zadání, musíme sami v několika větách shrnout klíčové myšlenky projektu. K tvorbě anotace je vhodné přistoupit tak, abychom krátce popsali vše podstatné a čtenář pochopil, o čem projekt je. Inspirací nám může být například „Elevator pitch“.*

*(tvoří se až na úplný závěr, před prezentací, jako shrnutí klíčových parametrů popisovaného projektu. Můžeme ji použít i jako shrnutí projektu v rámci prezentace nebo ji vytvořit z klíčových závěrů, které budou součástí prezentace).*

# Popis problému/příležitosti/potřeby

*Kapitola obsahuje obecné ohraničení projektu. Jaký je stav v současnosti, před realizací projektu, co bude po jeho skončení a na jakých předpokladech je projekt postavený.*

## Současný stav

*Krátký popis aktuálního stavu organizace/zákazníka/jedince se zaměřením na problémy nebo stav, který chceme projektem změnit. Odborně se tento stav nazývá AS-IS.*

*Například:*

* Zákazník eviduje veškeré faktury ručně a není schopen jednoduše provést inventuru.
* Skupina nadšenců není schopna jednoduše plánovat společné schůzky.
* Organizace nemá společenské prostory, kde by mohla organizovat společné schůzky jejich členů.

## SWOT analýza

*V předchozí kapitole jsme krátce popsali aktuální stav a identifikovali několik myšlenek, které nám rámují možný projektový záměr. Jedná se ale jen o prvotní myšlenku, kterou je vhodné podrobněji rozvést. Pro tyto účely je možné využít například SWOT analýzu. Ta shrnuje vnitřní stav organizace a vlivy vnějšího prostředí, v rámci kterého se pohybujeme. Výstupem je poukázání na oblasti, které navrhovaný projekt řeší a tematické nasměrování projektu. Analýza končí stanovení strategie projektu. Tj. na co konkrétně se projekt zaměřuje. Obvykle se minimalizují interní slabé stránky a maximalizují vnějšího příležitosti, které jsou kolem nás. Například se zvyšuje efektivita fungování a rozšiřuje zákaznická základna.*

## Budoucí stav

*Krátký popis situace, která nastane po realizaci naplánovaného projektu se zaměřením na změny, které nastaly. Vlastně popíšeme nový stav, který po naplnění strategie ze SWOT analýzy nastane. Díky popisu si budeme schopni představit změny, které nastanou. Odborně se tento stav nazývá TO-BE.*

*Například:*

* Zákazník pořídil a implementoval informační systém, který automaticky pomocí čárových kódů snímá aktuální stav zásob, inventury jsou prováděny častěji a zvýšila se jejich přesnost.
* Skupina nadšenců si aktivovala zdarma u společnosti Google produkt Google Apps, v rámci kterého jsou ukládány veškeré informace o dění skupiny. Přístup má každý, díky automatickému zasílání emailů jsou všichni členové informování o plánu aktivit a každý člen má možnost hlasovat o konání společných schůzek.
* Organizace rekonstruovala nevyužívané sklepní prostory, ze kterých se stala společenská místnost, umožňující konání jak oficiálních, tak i neoficiálních aktivit. Kdokoliv z organizace má možnost si prostory zarezervovat a využívat pro účely, které nejsou v rozporu s provozním řádem.

# Zdůvodnění realizace projektu.

*Předchozí kapitola identifikovala hranice projektu. Tj. kam se chceme ze současného stavu dostat. Abychom byli schopni vyhodnotit, zda se realizace projektu vyplatí a má smysl jej realizovat, musíme si v dalším kroku podrobněji zdůvodnit, proč. Rozvineme SWOT analýzu do konkrétních přínosů a vydefinujeme konkrétní, měřitelné cíle projektu, včetně kritérií, za jakých budeme považovat projekt za úspěšný. Rozvíjíme důvody, proč projekt realizovat. Pokud neumíme projekt dostatečně zdůvodnit, bude s největší pravděpodobností neúspěšný nebo zamítnutý.*

## Přínosy projektu

*Popis všeho, co konkrétního realizace projektu přinese zúčastněným stranám (stakeholderům). Neboli sepíšeme užitky, které realizací projektu získáme. Je důležité uvádět konkrétní přínosy (hodnoty), které bude možné v praxi dlouhodobým sledováním po skončení projektu ověřit. Obecné přínosy patří do kapitoly o budoucím stavu. Také se nejedná o konkrétní výstupy, které získáme po skončení projektu, ale dlouhodobé přínosy, které se projeví až po delší/kratší době, od skončení projektu.*

*Například:*

* Zkrácení doby trvání inventury a zavření firmy o 50%, snížení ztrátovosti o 30%.
* Zvýšení počtu společných schůzek z 1x za 3 měsíce na 1x za měsíc, jasně definované termíny a odpovědnosti za společné aktivity.
* Organizace společných akcí častěji než 2x za rok. Snížení nákladů a režie, spojené s domlouváním a rezervací prostor, pro konání společných akcí na 50%.

## Cíle projektu

*Krátký popis klíčové myšlenky projektu. Doporučuje se zaměřit jen na jednu myšlenku, která ale může být rozdělená do několika podčástí. Lze ji považovat za krátké shrnutí předchozích informací, kdy v několika bodech konstatujeme konkrétní přínosy/změny, přičemž je upřesňujeme dle principu S.M.A.R.T. Díky tomu lze následně definovat kritéria úspěchu projektu.*

*Například:*

* Cílem projektu je výrazným způsobem zefektivnit provádění inventur a snížit ztráty, způsobené nepřesnou evidencí.
* Cílem projektu je zlepšit komunikaci v rámci skupiny nadšenců, kteří mají problémy s koordinací svých činností.
* Cílem projektu je umožnit organizaci mimopracovních i pracovních aktivit ve vlastních prostorách.

## Kritéria úspěchu

*Jasné a měřitelné parametry (hodnoty), prostřednictvím kterých je možné posoudit úspěšnost projektu dle, v předchozí kapitole definovaných, cílů. Tzn., jestli skončil projekt úspěšně nebo neúspěšně. Tyto dvě kapitoly jsou velmi úzce propojeny a částečně se překrývají. Mimo vyhodnocení naplněnosti cílů můžeme přidat další kritéria, která považujeme za důležitá pro hodnocení úspěšnosti projektu. Na druhou stranu si ale si ale musíme být vědomi skutečnosti, že čím více kritérií budeme definovat, tím více musíme přemýšlet nad jednoznačným závěrečným konstatováním, zda byl nebo nebyl projekt úspěšný. Teprve až po vyhodnocení naplnění kritérií úspěchu se celý projekt uzavírá.*

*Například:*

* Informační systém je nainstalovaný na serveru zákazníka a všech jeho počítačích, do systému jsou převedeny všechny data a uživatelé jej rutinně používají pro práci se skladem.
* Produkt Google Apps je nakonfigurovaný, všichni uživatelé mají zřízené své účty, existuje společný kalendář a odesílání emailů je funkční.
* Nevyužívané prostory jsou zrekonstruované a zkolaudované do začátku letních prázdnin – prostory splňují hygienické normy, je dostupná voda a elektřina, je vytvořený provozní řád a stanovený způsob rezervace prostor.

# Realizovatelnost projektu

*V minulé kapitole jsme zdůvodnili, proč má smysl projekt dělat. V této analyzujeme podmínky, za jakých je projekt realizovatelný. Analyzujeme, zda neexistují omezení projektu, jaké předpisy a pravidla je třeba dodržet, a na jakých předpokladech je projekt postavený. V případě, že identifikujeme zásadní problémy, nebo nelze některá z omezení splnit, popřípadě by jejich dodržení projekt významně prodloužilo/prodražilo, je vhodné další práci na projektu ukončit, nebo se vrátit na začátek a přeformulovat projekt tak, aby se nalezená omezení/podmínky minimalizovala, popřípadě úplně eliminovala.*

## Předpoklady projektu

*Prvním krokem, který je vhodné při analýze realizovatelnosti projektu provést, je definovat a popsat všechny předpoklady (základní kameny), na kterých projekt stavíme. Jedná se o faktory, které je nutné vzít v úvahu, protože mohou zásadně ovlivnit průběh a realizaci projektu. Ať již pozitivně, například stavíme již na existujícím, nebo negativně, například zavedením omezení. Předpoklady obvykle nemůžeme změnit, ale můžeme se v nich mýlit, protože v průběhu času dojde ke změně uvnitř nebo vně organizace. Jedná se tedy o pevný bod, na které stavíme další úvahy. Stejně tak musíme tyto předpoklady v průběhu projektu hlídat a případné změny ošetřit v rámci rizik.*

*Například:*

* Existují technologie, které můžeme použít pro účely naší organizace. Sklad si firma provozuje sama a zaměstnanci do něj mají přístup bez omezení.
* Google Apps je možné používat zdarma a kdekoliv, kde je připojení k internetu. Systém podporuje všechny platformy bez omezení funkčnosti.
* Prostory je možné přestavět a zkolaudovat pro organizaci mimopracovních aktivit, ze zákona neplynou žádná omezení a v rámci organizace existuje všeobecná podpora projektu.

## Omezení projektu

*Z předpokladů, jasně definovaných cílů a obvykle i prostředí projektu vyplývají omezení, která je třeba v rámci návrhu a následné realizace reflektovat. Jedná se o popis parametrů, které omezují rozsah projektu do jasně definovaných „mantinelů“. U vybraných projektů nemusí existovat žádná omezení. Velmi často omezení projektu definují nejen navrhovatelé projektu, ale také sponzor projektu a jeho stakeholdeři.*

*Například:*

* Spuštění projektu musí být naplánováno na období s malým vytížením zaměstnanců, obvykle v letním období. Rozpočet nesmí překročit 500.000,- Kč.
* Pro realizaci projektu využití Google Apps neexistují žádná omezení.
* Prostory musí být zrekonstruovány a zkolaudovány do začátku léta; rozpočet nesmí přesáhnout 1 milion korun; vše, co nebude nutné realizovat školenými odborníky, budou provádět dobrovolníci z řad zaměstnanců organizace.

## Proveditelnost projektu

*Celou kapitolu uzavíráme shrnutím důvodů, zda a proč je projekt realizovatelný. Hodnotíme předpoklady, omezení a očekávání projektu. Shrneme fakta, proč je projekt proveditelný. Jinými slovy říkáme, že jsme si již ověřili, že má nebo nemá smysl se projektem dále zabývat.*

*Například:*

* Zaměstnanci jsou technicky zdatní a budou umět nový systém používat, počítačová síť umožňuje připojit wifi AP a jejich prostřednictvím čtečky čárových kódů, sklad se nachází v jedné společné budově.
* Členové jsou ochotni systém Google Apps používat, náklady na realizaci jsou minimální, veřejný cloud je možné používat, protože nedochází ke sdílení žádných citlivých dat.
* Prostory se nacházejí uvnitř organizace, jedná se o nebytové prostory, které bude možné zkolaudovat, přivedení vody a elektřiny není komplikované, doba na rekonstrukci je dostatečně dlouhá, aby se vše stihlo do začátku letních prázdnin, než začnou dovolené.

# Trojimperativ projektu

*Až dosud jsme řešili, zda a proč má smysl projekt řešit. Pokud jsme došli k závěru, že realizace smysl má, je třeba konkretizovat náplň projektu, včetně harmonogramu a rozpočtu. Jednak tím ověříme skutečnost, že vše, co jsme na obecnější úrovni řešili až dosud, je opravdu realizovatelné. A současně definujeme podrobnější (konkrétní) parametry projektu, které se skrývají v tzv. „trojimperativu“ projektu.*

## Konkrétní výstupy projektu

*Než se pustíme do detailního plánování, je vhodné definovat konkrétní výstupy projektu, které získáme jeho realizací. Pokud bychom se na to dívali z pohledu „Logické rámcové matice“ (LRM), rozpadáme cíl a podcíle projektu do konkrétních výstupů. Obvykle se jedná o „fyzické výstupy, které jsou dostupné nejpozději po ukončení projektu, a na rozdíl od přínosů je můžeme zkontrolovat ihned po ukončení projektu.*

*Například:*

* Informační systém, dokumentace, tiskárna a čtečka čárových kódů.
* Existující účty v systému Google Apps, sdílený kalendář, jasně definovaná pravidla používání systému, emailové účty jednotlivých členů.
* Fyzické prostory, nábytek a ostatní vybavení, provozní řád, rezervační systém.

## Otevřené body

*V každém projektu se při jeho přípravě, nebo v rámci jeho realizace, objeví celá řada nových námětů. Tyto náměty se obvykle řeší formou změnového řízení. V našem případě jsme ale zatím ve fázi prvotního projektového plánování, takže spíše řešíme otázku, co všechno do projektu zařadit. Abychom v „rozumné“ době vytvořili „rozumný“ soupis aktivit a výstupů, je vhodné všechny nejasné oblasti a požadavky do plánu nezařazovat, ale současně ani nevyřazovat. Vhodnější je sepsat je do tzv. seznamu „otevřených“ bodů. Je to soupis oblastí nebo bodů, které nejsme schopni v tomto okamžiku jednoznačně rozhodnout, a které by možná bylo vhodné do projektu zahrnout. Jejich posouzení je ale odloženo na pozdější dobu, až bude k dispozici více informací.*

*Například:*

* Certifikace organizace podle normy ISO 9001. Když už budou činnosti prováděné ve skladu popsané, možná by stálo za zvážení certifikovat organizaci dle této normy jakosti. Jelikož v tuto chvíli nelze posoudit náročnost, je rozhodnutí odsunuto až na dobu testovacího provozu, kdy se ukáže, co všechno bude vyřešeno.
* Pořízení placené verze, která nabízí vyšší kapacitu úložného místa na sdíleném disku. V tuto chvíli nelze jednoznačně konstatovat, jak velké místo bude zapotřebí pro ukládání společných dokumentů. V projektu se zatím bude uvažovat o verzi zdarma s omezeným prostorem, pokud se v období „plnění“ systému daty ukáže, že je kapacita nedostatečná, bude rozhodnuto, zda vyšší kapacitu pořídit nebo omezit typ a množství ukládaných dat.
* Samostatný vchod do prostor, který nevyžaduje průchod vrátnicí a zjednoduší například přístup v době, kdy jsou vrátní na obchůzce. Zatím nepanuje shoda na tom, zda přístup do nových prostor musí být přes společnou vrátnici nebo samostatný. Rozhodnutí je odsunuto na dobu, kdy budou k dispozici návrhy obou variant přístupů.

## WBS

*V okamžiku, kdy známe cíle a máme definované výstupy projektu, můžeme začít plánovat aktivity (činnosti), prostřednictvím kterých tyto cíle a výstupy naplníme. V LRM to znamená, že definujeme tzv. pracovní balíčky (work packages) a ty vzájemně propojíme. Takto vytvořenou strukturu nazýváme „rozpad činností“ (WBS = Work Breakdown Structure), které budou v rámci projektu prováděné a která je základem pro následnou definici harmonogramu a alokaci potřebných zdrojů. Není třeba definovat všechny detaily realizace, ale spíše získat přehled nad hlavními skupinami činností a jejich časovou provázaností. Detaily plánu se obvykle upřesňují až v okamžiku, kdy je projekt schválený a začíná se na něm pracovat. Jedná se o stromovou strukturu, jejíž doporučená hloubka je cca. 5 úrovní, přičemž na nejnižší (listové) úrovní musí být možné zřejmé, jaká konkrétní činnost se realizuje, musí být možné jí přiřadit realizační zdroj a stanovit dobu realizace.*

## Harmonogram

*Tato kapitola obsahuje časový rámec realizace projektu, který vychází ze struktury WBS, definované v předchozí kapitole. Nemusí se jednat o detailní harmonogram, protože ten se bude řešit až po schválení projektu. Důležité je, aby bylo možné z harmonogramu vyčíst údaje o tom, kdy se bude jaká aktivita realizovat. To umožní následně alokovat zdroje a definovat kdy, co a na jak dlouho budeme potřebovat. Vytvořený harmonogram porovnáme s požadavky a cíli projektu. V případě, že harmonogram neodpovídá požadavkům, je nutné cíle nebo harmonogram upravit.*

### Předpokládané zahájení a konec

*Návrh harmonogramu začínáme definováním jeho začátku a konce. Obojí může být definováno buď absolutně (nepřekročitelné termíny definované například stakeholdery) nebo relativně (očekávané/doporučené termíny). Pokud se do definovaného rozsahu harmonogram nevejde, nebo by náklady na dodržení termínů byly vysoké, je na zvážení změna termínů nebo změna rozsahu projektu. O finálním začátku a konci projektu se obvykle rozhodne až po vzájemných diskusích, a posouzení celého trojimperativu projektu s ohledem na definované cíle.*

*Například:*

* Projekt je možné začít začátkem května 2018, kdy bude po inventurách a je nutné jej dokončit do konce září 2018, kdy začíná předvánoční období, které je pro organizaci kritické.
* Projekt je možné spustit kdykoliv. Vzhledem k tomu, že v letním období jsou jednotliví členové hůře dostupní, dohodlo se, že projekt začne v únoru 2018 a bude dokončený v květnu 2018.
* Rekonstrukci je vhodné provést v období, kdy jsou stavební firmy a řemeslníci méně vytížení nebo není období dovolených. Z tohoto důvodu se rozhodlo, že projekt začne v říjnu 2017 plánováním nových prostor a bude dokončen v červnu 2018, kdy proběhne kolaudace.

### Milníky / odhady trvání

*U „složitějších“, nebo časově náročnějších projektů, je vhodné dobu projektu rozdělit na kratší časové úseky, na jejichž konec vkládáme kontrolní body. Tyto body nazýváme milníky. Milník je konkrétní datum, do kterého očekáváme uzavření vybrané skupiny projektových aktivit. Obvykle se za milník používá vyšší úroveň WBS, která má pod sebou více dílčích aktivit. Pokud to projekt vyžaduje (například z důvodu zvýšení přehlednosti o průběhu projektu), můžeme do něj vložit doplňkové milníky, a pomocí sledování jejich plnění sledovat úroveň naplnění projektu.*

*Například:*

* Analýza požadavků – červenec 2018; návrh systému – srpen 2018; nasazení a spuštění reálného provozu – září 2018
* Návrh systému – únor 2018; implementace systému – březen 2018; konfigurace a naplnění daty – duben 2018; zaškolení a začátek používání – květen 2018
* Vypracování plánů rekonstrukce – listopad 2017; získání stavebního povolení – leden 2018; stavební práce – květen 2018; kolaudace – červen 2018; nastěhování nábytku – červenec 2018

### Harmonogram

*Časový harmonogram projektu dle vytvořené WBS, definovaných milníků a začátku/konce projektu. Pro naše účely používáme z důvodu přehlednosti Ganttův diagram. Každé aktivitě z WBS je přiřazený časový interval, v rámci kterého bude aktivita realizována a osoba(y), odpovědná za realizaci aktivity. V harmonogramu je vhodné vyznačit případné návaznosti vzájemně propojených a navázaných aktivit. Například implementovat je možné až v okamžiku schválení návrhu, zahájení stavebních prací je navázáno na získání stavebního povolení atd.*

## Finance

*Poslední částí trojimperativu projektu je finanční pohled na projekt. Navazujeme na kapitolu o harmonogramu, v rámci které jsme k aktivitám přiřadili konkrétní (lidské nebo externí) zdroje, které budou projekt realizovat. V této kapitole je ˇ“naceníme“. K těmto zdrojům následně přidáme všechny související náklady, které projekt vyžaduje. Může se jednat o pořízení materiálu, pronájem prostor, cestovní náhrady atd. Smyslem je získat kompletní přehled o finanční náročnosti projektu. Díky tomu můžeme následně porovnat, zda jsme schopni dodržet naplánovaný rozpočet, případně provést korekci celého trojimperativu, aby byl rozpočet dodržený. Někdy můžeme naopak dát podklad pro navýšení plánovaného rozpočtu. V neposlední řadě dáváme podklad pro rozhodnutí o (ne)realizaci projektu.*

### Náklady na lidské zdroje

*Začít můžeme vyčíslením nákladů, spojených s lidskými zdroji, pracujícími na projektu. Může se jednat o mzdy (pro pracovníky veřejného sektoru se používá pojem „plat“), nasmlouvané odměny za práci, nebo platby za subdodávku externích zdrojů. Náklady spočítáme tak, že v harmonogramu spočítáme hodiny, které jsou na konkrétní zdroj vyžadovány a ty vynásobíme hodinovou sazbou (interní nebo fakturovanou za externí zdroj).*

### Náklady na vybavení a provoz

*Nyní vyčíslíme další náklady, které je nutné v souvislosti s realizací projektu vynaložit. Typicky se jedná o vybavení, software, licence, pronájem, materiál atd. Pokud se nic nepořizuje, je doporučené uvést, že „realizace projektu nevyžaduje další náklady na realizaci.“ Jinak by se mohlo zdát, že se na tyto ostatní náklady zapomnělo.*

### Celkové náklady na projekt

*Celkové náklady na realizaci projektu nejsou nic jiného, než součet lidských a ostatních nákladů. Ty v tuto chvíli již známe, takže je můžeme spočítat. Nad výslednou částkou nákladů je vhodné provést úvahu, zda splňují požadavky/omezení a v případě že ne, tak jakým způsobem je upravit, popřípadě zda a jak upravit ostatní části trojimperativu/projektu. Pokud bude překročení požadavků/omezení výrazné, je třeba si klást otázku, zda navržený projekt (ne)realizovat nebo jej přepracovat.*

### Celkové příjmy projektu

*Tato kapitola je do dokumentu vložena „uměle“ pro účely výuky. V praxi se obvykle příjmy v dokumentu „Vize projektu“ neřeší, protože se s nimi počítá až po ukončení projektu, kdy jsou výstupy projektu prostředkem pro generování příjmů a zisku. Krátce mohou být zmíněny v sekci přínosů projektu. Detailní rozbor příjmů a zisku bývá obvykle součástí tzv. „business case“, kde se řeší finanční stránka projektu podrobně jak na straně výdajů, tak příjmů. My se touto stránkou podrobněji zabýváme až v kapitole 6.*

*Důvody, které nás vedly k zahrnutí této kapitoly do tohoto dokumentu, jsou následující:*

* *Projekt je zaměřený na vybudování nového startupu a jeho součástí je získání finančních prostředků na jeho realizaci. Nemáme tedy „investora“, ale musíme jej sehnat. Řešíme tedy i otázku kdo a jak projekt zaplatí. U „běžných“ projektových plánů víme, že investora máme.*
* *V projektu je zahrnutý pilotní provoz, jehož součástí je také generování zisku, vycházejícího z příjmů za provoz platformy, jehož smyslem je pokrýt alespoň část projektových nákladů.*

*Oba důvody znamenají, že je nutné je v průběhu projektu řešit (jsou součástí projektových aktivit) a proto jsou v rámci této kapitoly, popsané. Pro naše účely je dostačující jen krátký (zjednodušený) popis.*

# Rizika projektu

*Pro každý projekt je typické, že existují „rizika“, které mohou projekt v průběhu realizace ovlivnit. Proto je nutné je v maximální možné míře před začátkem projektu identifikovat a odpovídajícím způsobem ošetřit (odstranit, minimalizovat, evidovat atd.). S riziky je ale nutné pracovat i během samotného projektu, protože mohou vznikat nová. V našem případě se zabýváme riziky, která jsme schopni identifikovat před spuštěním projektu, a která mohou být jedním z podkladů pro rozhodování o (ne)realizování projektu. Náklady realizaci krizových plánů nejsou součástí rozpočtu projektu. Pokud riziko nastane, je třeba náklady financovat z jiných zdrojů.*

*Pro soupis rizik se nejčastěji používá tabulka, obsahující alespoň popis rizika, jeho dopad na projekt, způsob minimalizace (mitigace) pravděpodobnosti, že riziko nastane, co se bude dělat v okamžiku, kdy riziko nastane (krizový plán), jaká je pravděpodobnost, že nastane a kdo je za riziko odpovědný.*

*Například:*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Popis rizika* | *Pravděpodobnost* | *Dopady* | *Mitigace* | *Krizový plán* | *Odpovědná osoba* |
| *Pozdní dodání čteček čárových kódů* | *10% (jedná se o běžně dostupné produkty)* | *Prodloužení doby realizace projektu* | *Objednání v předstihu* | *Spuštění projektu bez čteček, dočasná manuální práce* | *Vedoucí projektu* |
| *Odmítnutí používání systému některými členy* | *20% (jsme jenom lidi a ti občas mají tendenci odmítat nové věci)* | *Vysoká chybovost používání systému; možné nepoužívání; zbytečně vynaložené náklady* | *Průběžná komunikace a zaškolování členů* | *Vytvoření detailní příručky; vytvoření průvodců; společná schůzka, věnovaná představení systému* | *Vedoucí projektu* |
| *Opožděné získání stavebního povolení* | *30% (projekční kancelář má tendenci „přehánět“, dá se očekávat diskuse nad návrhy a předělávání plánů)* | *Posun termínu otevření, v nejhorším případě až do dalšího kalendářního roku* | *Jasná specifikace požadavků; vyhrazení zaměstnance, který problematice rozumí* | *Zvážení snížení rozsahu projektu nebo posun začátku spuštění* | *Odpovědný pracovník z oddělení správy budov, která má s problematikou největší zkušenosti* |

# Poprojektová fáze

*V předchozích kapitolách jsme shrnuli důvody, výstupy a rozsah projektu. Díky tomu získáme dostatek podkladů pro rozhodnutí, zda projekt realizovat nebo nerealizovat. Aby bylo ale rozhodování kompletní, a po ukončení projektu se neukázalo, že projekt sice smysluplný je, ale využívání jeho výstupů je natolik náročné, že se nám nevyplatí je používat, je nutné v procesu rozhodování alespoň krátce naznačit, co se bude dít po ukončení projektu.*

*Toto může provést sponzor projektu v tzv. „business case“, kdy rozpracuje důvody a přínosy projektu po stránce finanční. Stejně tak může navrhovatel provozu popsat, jakým způsobem bude nutné s výstupy projektu pracovat a co bude nutné pro jejich úspěšné využití nutné naplnit. Ve výjimečných, obvykle jednorázových, projektech se po ukončení projektu již nic dalšího neděje. Nicméně, i v tomto případě je vhodné alespoň napsat, že po ukončení projektu již není vyžadována další aktivita, aby bylo zřejmé, že do projektu se investuje jen v jeho průběhu.*

*Hlavním smyslem kapitoly je skutečnost, abychom se naučili přemýšlet nejen nad realizaci, ale také nad tím, co se bude dít po ukončení projektu. V praxi se nad těmito návaznými kroky často nepřemýšlí, což ve svém důsledku vede k tomu, že se realizované výstupy v praxi nikdy nevyužijí a přínosy projektu nerealizují. Tím pádem jsou veškeré investice, které se provedly, zbytečné. Pokud nejsme schopní nebo kompetentní vyčíslit finanční stránku, ponecháme tuto část na „business case“ a vytvoříme alespoň soupis klíčových parametrů.*

## Údržba a provoz po ukončení projektu

*V případě, že je nutné i po ukončení projektu vynakládat náklady například na provoz výstupů projektu, je vhodné zde uvést jejich soupis a alespoň základní odhad jejich výše. Typicky se jedná o náklady, spojené s údržbou, placením licencí atd.*

*Například:*

* Roční poplatek za licence nového informačního systému ve výši 50.000,- Kč a podporu IT oddělením ve výši 10.000,- Kč ročně.

Náklady na koordinátora a správce systému Google Apps ve výši 10.000,- Kč ročně. Vzhledem k tomu, že systém používají nadšenci, nebudou tyto náklady reálně vynakládány. (*i když se náklady nevynakládají, je vhodné je uvést. Minimálně se tím zdůrazní fakt, že provoz není zdarma).*

## Příjmy a zisk z realizace projektu

*Na rozdíl od nákladů, popsaných v předchozí kapitole, je odhad zisků náročnější a ne vždy jse schopen je navrhovatel stanovit. U návrhů celé řady projektů to od něj ani není požadováno, protože je vyžadováno jen „orámování“ projektu a příjmová stránka je řešena na jiné úrovni (sponzor projektu, některý ze stakeholderů projektu atd.). V těchto případech jsou obvykle příjmy a zisky zahnuty v přínosech projektu (viz kapitola 2.1) a není nutné se jimi podrobněji zabývat.*

*Zisk se obvykle uvádí v penězích, které díky výstupům projektu a jejich používání zadavatel nově získá. Zvláště u nekomerčních projektů může být ale zisk i nefinanční. V tomto případě je vhodné uvést, že realizací projektu nejde o finanční zisk, ale například získání reference, zkušeností, ověření nové technologie, zlepšení vztahů na pracovišti a se zákazníky, zkvalitnění plánování, které se může projevit nižšími ztrátami atd. U komerčních projektů může být uvedeno například zvýšení tržeb o 30% nebo výdělek 100.000,- Kč atd.*