

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
KONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Diplomová práce

„Strategie podniku a management jakosti“

Vedoucí diplomové práce :

Ing. Jan Leština CSc

Autor:

Bc. Jiřina Bočková

2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiřina BOČKOVÁ**
Osobní číslo: **E10542**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Strategie podniku a management jakosti**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analýza projektového managementu zvoleného podniku, včetně přezkoumání nastavených cílů strategie. Součástí řešení bude vypracování plánu managementu projektu, který bude zaměřen na zlepšování jakosti při navrhování změn strategie podniku.

Metodický postup :

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle diplomové práce.
3. Analýza projektového managementu a přezkoumání nastavených cílů
4. Vypracování plánu managementu projektu zaměřeného na zlepšování jakosti při navrhování změn strategie podniku.

Rámcová osnova

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika; 4. Vlastní zpracování; 5. Závěry; 6. Seznam použité literatury; 7. Přílohy.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Strategie podniku a management jakosti“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č.111/1998 Sb. V platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. Zveřejněny posudky ředitele školy a oponentů i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Týně nad Vltavou dne: 29.4.2012

.....

podpis

Děkuji Ing. Janu Leštinovi CSc. vedoucímu mé diplomové práce za poskytnuté odborné rady, vedení a připomínky, při zpracování této práce.

Dále bych chtěla z celého srdce poděkovat své rodině za velkou trpělivost a podporu při mém studiu na vysoké škole.

OBSAH:

1. ÚVOD	3
2. STRATEGIE A STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES	4
2.1 Vize a poslání firmy.....	5
2.2 Cíle podniku.....	6
2.3 Strategický směr.....	6
2.4 Příležitosti podniku.....	7
3.1 Projektové řízení	8
3.2 Obecné procesy projektového řízení	9
3.2.1 Řízení integrace.....	10
3.2.2 Řízení záměru - Požadavky a cíle projektu.....	11
3.2.3 Řízení času.....	13
3.2.4 Řízení nákladů.....	16
3.2.5 Řízení kvality.....	20
3.2.6 Řízení lidských zdrojů.....	23
3.2.7 Řízení komunikace v projektu.....	24
3.2.8 Řízení projektových rizik.....	25
3.2.9 Řízení nákupu (smluvních vztahů).....	28
4. METODIKA PRÁCE	29
5. PRAKTICKÁ ČÁST	30
5.1 Představení podniku.....	30
5.2 Analýza trhu odběratelů.....	32
5.2.1 Catering.....	33
5.2.1 Maloobchod.....	34
5.2.1 Export.....	35
5.3 Analýza SWOT.....	36
5.3.1 Silné stránky.....	36
5.3.2 Slabé stránky.....	38
5.3.3 Příležitost.....	39
5.3.4 Ohrožení.....	40
5.3.5 Výstup SWOT analýzy.....	42
5.4 Investiční záměr.....	43
5.4.1 Návrh plánu managementu projektu.....	44
5.4.2 Časový harmonogram postupu prací Projektu.....	51
5.4.3 Nákladová analýza Projektu.....	57

6. ZÁVĚR	59
7. SUMMARY	61
8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
9. SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ, TABULEK	63

1. Úvod

Téma diplomové práce – „Strategie podniku a management jakosti“ jsem si zvolila, protože mě marketingové strategie podnikání velmi zajímají. Cílem marketingu je uspokojit lidské potřeby a vhodně zvolená marketingová strategie nám ukazuje jakým způsobem tento cíl v budoucnu dosáhnout. V případě marketingové strategie podniku bývají těmi lidmi top manažeři, kteří rozhodují, jakou strategii zvolí, aby došlo k naplnění cílů, který si podnik respektive jeho vedení předsevzalo. Strategie podniku je chápána jako schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality.

Význam marketingové strategie je pro dnešní podniky, které se chtějí stát úspěšnými na trhu, naprosto klíčový. Strategie by měla přinášet něco nového, co nás odlišuje od ostatních, v čem jsme jedineční. Naše strategie by měla být špatně napodobitelná.

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma (projekt, směr) postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Účelem strategie je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek. Podniky fungující v tržních podmínkách jsou živými ekonomickými organismy, které neexistují osamoceně. Operují uvnitř prostředí, které silně ovlivňuje vnitřní i vnější reakce. Bez uvědomění si těchto principiálních otázek se podnik zhroutí ve zmatcích a nepořádcích. Řízení podniku se v obecné rovině jeví jako uspořádaný soubor poznatků a zpracovaný formou návodů pro jednání, vedoucí k dosažení cílů podniku při efektivním využití všech zdrojů, které jsou k dispozici.

V teoretické části své diplomové práce obecně popisují co to vlastně marketingová strategie je, a co obsahuje marketingový řídicí proces za jednotlivé činnosti.

V další části se zaměřuji na strategický marketingový proces a jednou z metod řízení podniku, kterou je projektového řízení. U projektového řízení popisují jednotlivé procesy s důrazem na řízení kvality, tak aby se dosáhlo stanovených cílů v požadované kvalitě.

V praktické části práce demonstruji na konkrétním podniku rozbor marketingové strategie. Provádím SWOT analýzu podniku, prověřuji cíle podniku, a v rámci řízení kvality zpracuji na zvolený projekt návrh plánu managementu projektu, který udává filosofii dosažení stanoveného cíle. Nedílnou součástí hodnocení vybraného projektu je návrh časové a nákladové analýzy.

2. Strategie a strategický řídicí proces

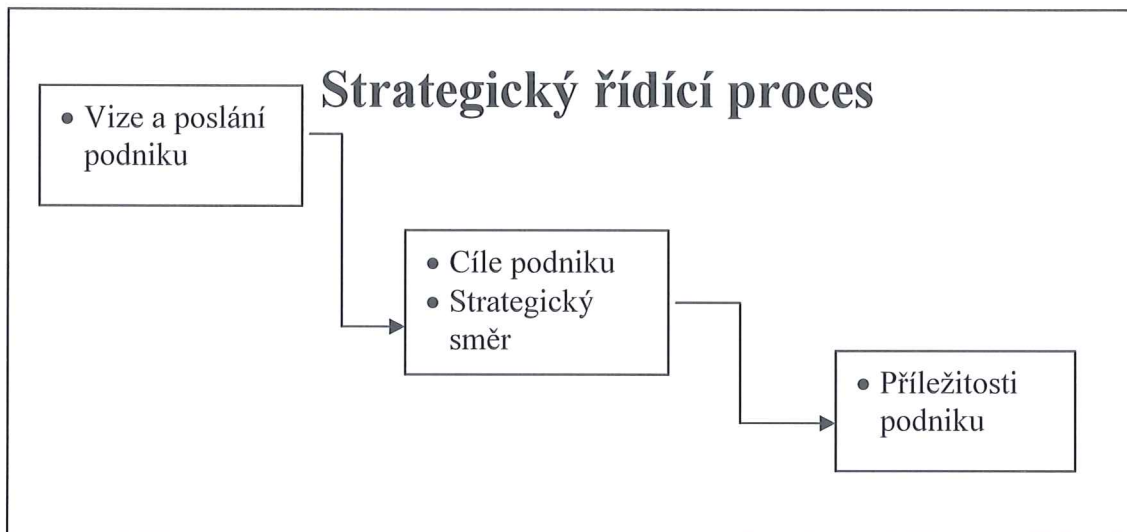
Strategie znamená přizpůsobení řízení činností podniku s ohledem na dosažení cílů při respektování principů marketingu. Marketingová strategie vychází z orientace na trh a uspokojování potřeb zákazníků. Strategické marketingové rozhodování je součástí strategického řízení podniku. Tímto rozhodováním se zabývá top management. Strategický marketing obsahuje manažerské aktivity, které jsou zaměřeny dlouhodobě, přičemž využívají nástroje marketingového mixu, stejně jako specifické přístupy a metody v manažerském rozhodování, zejména při sestavování situační analýzy, predikce, strategického plánování, realizace a kontroly.

Pokud chce být podnik úspěšný, musí umět myslet perspektivně, vyvinout a zpracovat pro své konkrétní podmínky komplexní strategii rozvoje.

Základní myšlenkou je dlouhodobý rozvoj podniku. Strategická rozhodnutí jsou prováděna pro podnik jako celek v rámci strategického řídicího procesu. Odvíjí se od zásad koncepční politiky podniku. Cíle, které jsou v procesu stanoveny, představují rámcovou orientaci pro všechny podnikové útvary – ty z rozhodnutí prezentovaných ve strategickém řídicím procesu vycházejí v příslušných konkrétních činnostech.¹

1. Horáková, H. Strategický marketing Praha: Grada Publishing, 2003

Schéma 1: Strategický řídicí proces



Zdroj: Horáková, H. 2003

2.1 Vize a poslání firmy

Výchozím momentem tvorby strategie je určení vize podniku. V tomto kroku jde o vymezení, k čemu by měla firma v budoucnu směřovat, čeho chce dosáhnout. Je to motivující prvek, představa, myšlenka, která zdůrazňuje, čím je firma zvláštní a jedinečná. Je orientována do budoucnosti a specifikuje zaměření základních aktivit firmy.

Poslání podnik vyjadřuje a zdůvodňuje smysl své existence. Každý podnik musí nejdříve vyjádřit, jaká je jeho role v oblasti podnikání – odpovědět na otázku: „Kdo jsme a o co usilujeme?“²

Formulací poslání podnik vlastně zdůrazňuje oprávněnost své existence, hlásí se k podnikové filosofii zahrnující obecné cílové představy, ze kterých vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku. Pokud je filosofie zákaznický orientovaná, mělo by to být patrné i z formulace podnikového poslání. Podnik v něm definuje, jak by chtěl, aby jej vnímali zákazníci.

2. Horáková, H. Strategický marketing Praha: Grada Publishing, 2003

Poslání firmy má relativně trvalý charakter, není vhodné jej často měnit. Poslání je určeno nejen zákazníkům, ale všem partnerům firmy včetně zaměstnanců.³

2.2 Cíle podniku

Poslání, které je definováno obecně, se širokým záběrem, je nutné pro potřeby řízení převést do strategických cílů. Jejich prostřednictvím je definován žádoucí stav, kterého má být dosaženo. Na rozdíl od poslání je základní charakteristikou strategického cíle měřitelnost kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli.

Sám cíl může být vyjádřen ve finančních i nefinančních ukazatelích. Cíle by se měli vyznačovat určitými znaky. Tyto znaky lze vyjádřit pravidlem SMART (*Specific* - specifikovány v množství, kvalitě a čase, *Measurable* - měřitelné, *Aligned* - akceptovatelné, *Realistic* - reálné, *Timed* - sledovatelné). Nejčastěji jsou definovány v oblasti rentability, produktivity, tržního postavení, v sociální oblasti atd. Jako příklad cílů můžeme uvést získání nových zákazníků, zvýšení obratu, cenovou konkurenceschopnost nebo posílení image společnosti. Při tvorbě cílů je třeba se orientovat na oblasti, které se ukázaly při SWOT analýze jako klíčové.⁴

2.3 Strategický směr

Pokud jsou podnikové cíle stanoveny, je třeba vyřešit otázku jejich dosažení, jak se vymezených cílů dopracovat, jak nejúčinněji konkurovat na trzích s nabízenými výrobky. Toto vše poskytuje cílevědomý strategický směr, který obecně platí pro celý podnik, prezentující přístup organizace k dosažení primárních cílů.

3. Světlík, J. Marketing – Cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005

4. Kotler, P. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 1998

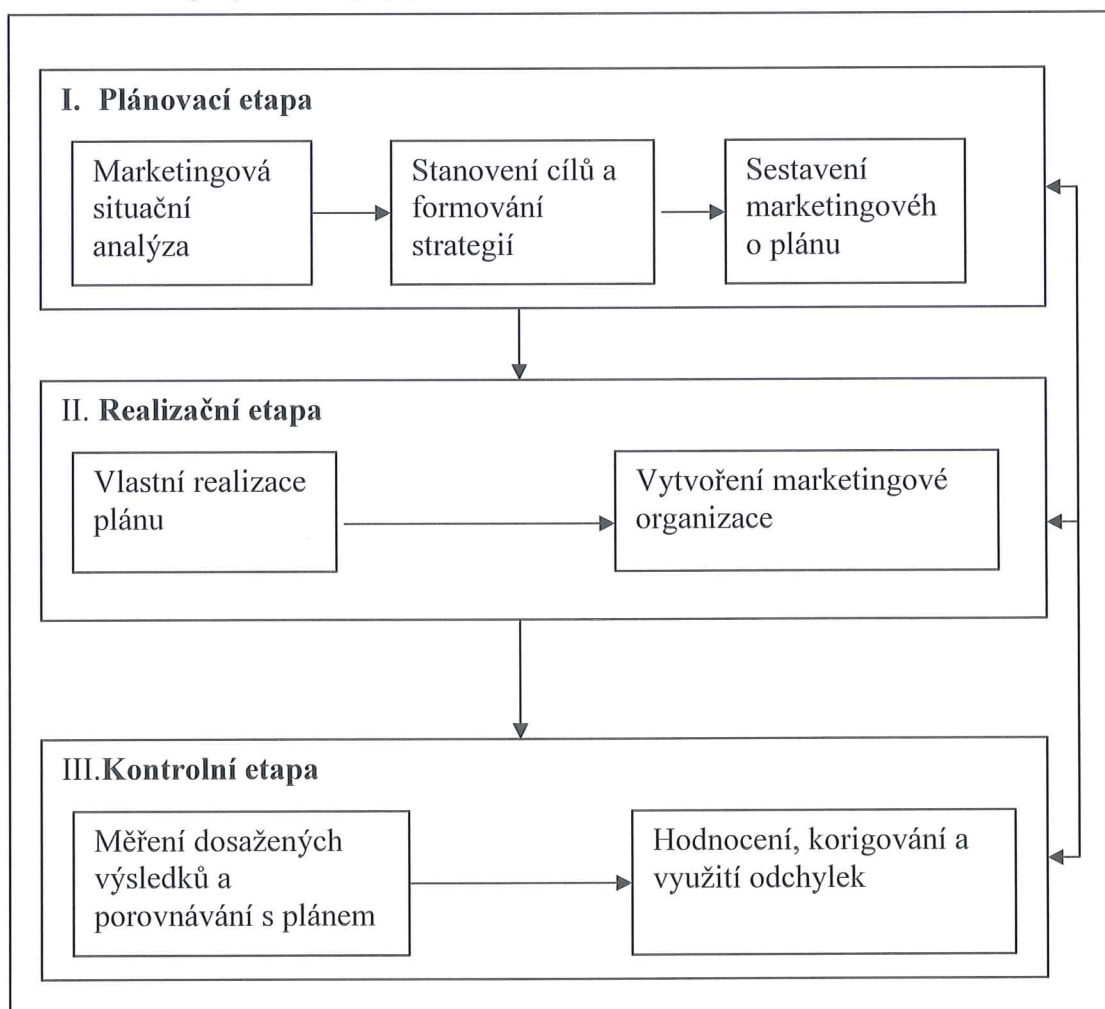
2.4 Příležitosti podniku

Příležitosti podniku jsou nezbytným faktorem k dosažení cílů i splnění poslání, a tím i faktorem nutným pro dosažení prosperity. Představuje nalezení správného směru:

1. mezi eventualitami přicházejícími v úvahu ve vnějším prostředí, výhodami pro podnik na straně jedné, a
2. mezi schopnostmi a zdroji podniku na straně druhé.

3. Strategický marketingový proces

Schéma 2: Strategický marketingový proces



Zdroj: Horáková, H. 2003

3.1 Projektové řízení

Jednou z metod řízení podniku je projektového řízení. Tento způsob řízení se dá aplikovat na všechny činnosti, které mají charakter projektu, kde je definován začátek, konec a účel. Projektem může být zavedení nového výrobku, nasazení nového softwaru nebo např. zhotovení stavby.

Projektové řízení je oborem poměrně mladým. Začíná s o něm hovořit až po druhé světové válce. Přitom v dobách dávno minulých probíhala řada akcí, které měly projektový charakter, např. stavba starověkých monumentů jako byly pyramidy, chrámy atd. Ovšem proti současnosti obsahovalo několik zásadních rozdílů – a to, že doba byla pomalejší a bylo dost zdrojů. Dnes jsou projekty silně omezeny jak ve zdrojích, tak v čase. Dnešní doba je jiná, rychlá a dynamická.

Klíčovým cílem úspěšnosti projektového řízení je dosáhnout úspěchu a vyhnout se nezdaru. Je důležité znát kritéria určující úspěch nebo nezdar a znát způsoby jejich hodnocení.⁵

Projektové řízení je velmi složité multioborové řízení, které obsahuje, kromě standardních prvků a požadavků na řízení, další velice významné znalosti a dovednosti v oblastech:

- přípravy dokumentací a dokumentů pro rozhodování o Projektech v desítkách i stovkách mld. Kč,
- vypracování studií příležitosti a studií proveditelnosti,
- průzkumy a projektování (zpracovávání příslušných stupňů a druhů dokumentace),
- veřejnoprávního projednávání Projektů v jeho jednotlivých fázích (licencování),
- výběrového řízení (tvorba dodavatelských systémů, příprava poptávkových dokumentů, hodnocení nabídek),

5. Doležal, J. Máchal, P. Lacko, B. a kolektiv. Projektový management podle IPMA Praha: Grada Publishing, 2009

- kontraktace, financování,
- realizace a uvádění do provozu, zkušební provoz, kolaudační souhlas, a hlavně koordinaci všech těchto aktivit se zodpovědností za věcné provedení, jeho kvalitu a garance, časové zajištění, finanční zajištění a čerpání finančních zdrojů, právní zajištění při minimalizaci vlivu na životní prostředí.

Je celosvětově uznávaným faktem, že schopnost uspokojovat požadavky zákazníků se nedá zabezpečit samotnou výrobou výrobků nebo poskytovanou službou – podíl těchto fází je naprosto zanedbatelný - cca 4%.

Rozhodující jsou procesy, které výrobě nebo poskytování služeb předcházejí, což logicky vede k tomu, že je nanejvýše žádoucí v jakýchkoliv organizacích rozvíjet určité subsystémy řízení, pro které se vžilo označení „systém managementu jakosti“.

Aby organizace fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně souvisejících a vzájemně působících procesů.

Proces je chápán jako seskupení činností (souběžně či následně probíhajících), které mají logický výstup s užitkem pro zákazníka. Výstup z jednoho procesu je často přímým vstupem do dalšího procesu. Systematická identifikace a management procesů používaných v organizaci a zejména jejich vzájemné působení se nazývá „procesní přístup“. Probíhá-li určité seskupení činností, vyjde najevo řada nedostatků, až když je znám výsledek na výstupu. Procesní přístup pak spočívá v tom, že nečekáme na výsledek, nýbrž průběžně sledujeme tyto probíhající činnosti. ⁶

3.2 Obecné procesy projektového řízení

- Řízení integrace (plánování operativní řízení, vedení)
- Řízení záměru (strategie cíle...)
- Řízení času
- Řízení nákladů

6. ČNS ISO 10006 ed.2, Český normalizační institut Praha, 2004

- Řízení kvality
- Řízení lidských zdrojů
- Řízení komunikace v projektu
- Řízení projektových rizik
- Řízení nákupu (smluvní vztahy)

3.2.1 Řízení integrace

Jednou z hlavních oblastí, které by měla být odpovídajícím způsobem řízeny, je tzv. integrace. Dává dohromady různé aktivity, snahy, zájmy a výsledky, koordinuje je a řídí je tak, aby byl projekt úspěšný, tzn., aby bylo dosaženo stanovených cílů projektu.

Účinná integrace v projektech je výsledkem především následujících činností:

- Sestavení plánu projektu (sestavení dílčích procesů do logického uspořádaného dokumentu)
- Operativní řízení projektu (na základě platného plánu)
- Řízení změn projektu (jejich celkové koordinaci v rámci celého projektu)
- Vedení manažerem (který je výraznou osobností)

Integrace je považována za jednu z klíčových funkcí projektového manažera. Efektivní integrace vyžaduje stejně tak vhodnou osobu a adekvátní technické znalosti, jako dovednosti organizační, manažerské a sociálně psychologické.

Zainteresované strany nebo také „zájmové skupiny“- jsou lidé či skupiny, které mají zájem na výkonu nebo úspěchu projektu nebo které jsou projektem ovlivněny či omezeny.

Úkolem manažera projektu je určit všechny zainteresované strany, identifikovat jejich zájmy a stanovit pořadí důležitosti ve vztahu k projektu.

3.2.2 Řízení záměru - Požadavky a cíle projektu

Požadavky projektu vycházejí z potřeb zákazníka, které jsou zase směřovány příležitostmi a riziky. Rozvíjí se byznys případ a strategie projektu. Strategie se přezkoumává v různých časových intervalech.

Pro vytváření strategie se často využívá SWOT analýza (Strengths – Weakness – Opportunities – Threats), která tvoří rámec vedoucí k systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení.

Z uvedené charakteristiky je zřejmé, že SWOT analýza se týká jak vnitřního prostředí, tak vnějšího prostředí podniku. Může být prováděna na závěr situační analýzy jako její přirozené završení nebo samostatně.

Při SWOT analýze je vhodné začít analýzou vnějšího prostředí – příležitostí a hrozeb (OT). Ty přicházejí z okolí firmy, a to jak z makroprostředí, tak z mikroprostředí. Podnik není tyto faktory většinou schopen ovlivnit, mohou však být identifikovány a vyhodnoceny. Podnik pak může včas přijmout vhodné stanovisko k jejich využití (příležitosti) či odvrácení (hrozby).

Příležitosti otevírají podniku další možnosti k lepšímu využití zdrojů a snadnějšímu dosažení stanovených cílů.

Hrozba naopak představuje v okolí podniku překážku pro jeho činnost a ohrožuje jeho postavení.

Po analýze vnějšího okolí následuje analýza vnitřního prostředí – analýza silných a slabých stránek (SW) firmy. V jejím rámci jde o identifikaci silných stránek podniku, které ho zvýhodňují v jeho postavení v tržním prostředí, a slabých stránek, které jsou překážkou v efektivním rozvoji firmy, a měli by být tedy co nejdříve eliminovány. Aby se analýza SWOT nestala pouhým výčtem vnitřních a vnějších pozitivních a negativních faktorů, je třeba obě analýzy (OT) a (SW) provést ve vzájemném kontextu, vnitřní prostředí musí být sledováno ve vztahu k příležitostem a ohrožením z okolí včetně rizika, které je s nimi spojeno.

Tabulka 1: Matice SWOT

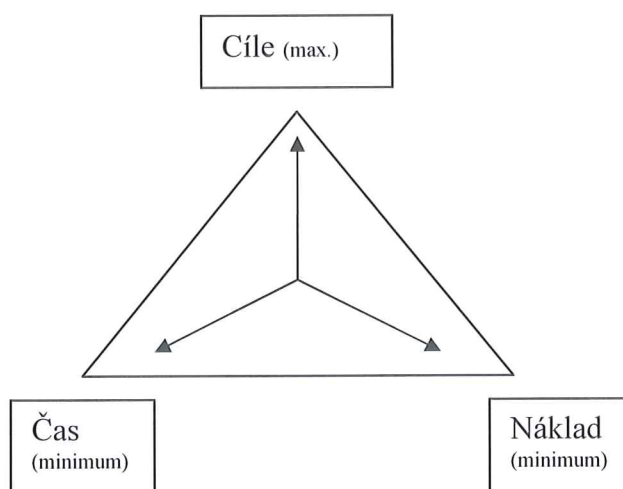
		Typy faktorů	
		Příznivé	Nepříznivé
Obsah faktorů	Vnitřní	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	Vnější	Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Zdroj: Vlastní

Správná definice cíle projektu (případně dílčích cílů) je jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu. Čím vágněji je cíl definován, tím nejistěji projekt zřejmě dopadne a je vysoká pravděpodobnost, že dříve nebo později některá ze zainteresovaných stran začne zjišťovat, že to, co je realizováno, je něco jiného, než bylo definováno.

V souvislosti s projekty a projektovými cíli zacházíme v podstatě vždy se třemi základními pojmy – cílem, časem a náklady. – tzv. trojimperativem projektového řízení, kdy je účelem optimální vyvážení těchto tří požadavků.

Schéma 3: Trojimperativ



Zdroj: Doležal, J. Máchal, P. Lacko, B. a kolektiv. 2009

Základním poznatkem je provázanost těchto tří veličin. Např. pokud se změní jedna z nich a druhá má zůstat nezměněna, musí se změnit odpovídajícím způsobem třetí. Jestliže se změníme např. čas, daný bod se posune a změní nejen vzdálenost od vrcholu „Čas“, ale i vrchol „Náklady a Cíle“.

Většinou je požadováno maximální specifikace toho, čeho chceme dosáhnout – cíle, ovšem za minimálního času a s využitím minima zdrojů. Provázanost těchto třech veličin vždy existuje a to nejen na úrovni projektu jako celku, jeho etap a milníků, ale i na úrovni jednotlivých činností.

3.2.3 Řízení času

Projekt je ve standardu IPMA definován jako časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných vstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků. Někdy se též hovoří o projektu jako o procesu změny z počátečního stavu do stavu cílového, který má svůj začátek a svůj konec a další omezení (čas, zdroje, ...)

Pojem „čas v projektu“ zahrnuje strukturalizace, řazení, trvání, odhady a časové rozvržení činností nebo pracovních balíčků (Work packages), a to včetně přiřazování zdrojů činnostem, stanovování koncových termínů, monitoringu a contorolingu jejich vykonání ve stanoveném čase. Tyto aspekty je vhodné zobrazit v Ganttově diagramu.

Čas je tedy jedním z klíčových parametrů projektu. Je velmi důsledně sledován a i úspěch projektu je často velmi silně závislý na dodržování definovaného časového rámce

Projektu. Jako celek můžeme z časového hlediska a dle charakteru prováděných činností rozdělit z manažerského hlediska na několik fází řízení projektu, které dohromady tvoří životní cyklus řízení projektu.

Projekt, jak již bylo napsáno, lze rozdělit na různé fáze podle průběhu jeho kritické cesty. Každá taková fáze pak může reprezentovat dílčí výstupy (dodávky), klíčové body rozhodnutí (tzn. brány projektu - Gates, rozhodnutí zastavit, rozhodnutí jít dál), důležitá investiční rozhodnutí atd.

Fáze projektu

▪ Předprojektová.

V této fázi investor formuluje cíle projektu, jeho náklady a výnosy. Má za úkol prozkoumat příležitosti pro projekt a posoudit proveditelnost daného záměru.

Obecně bychom v této fázi měli dostat odpověď na strategické otázky projektu – odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu zvolíme a zda má vůbec smysl projekt realizovat. Tato fáze je ukončena rozhodnutím o zahájení projektu.

▪ Projektová

Je to vlastní výkonná fáze projektu, kde se vynakládají investiční prostředky za účelem dosažení stanovených cílů. V této fázi dochází k sestavení projektového týmu, k vytvoření plánu a jeho realizaci vrcholící předáním výsledků a závěrem dochází k ukončení této fáze projektu. Obvykle se tato fáze dělí na podrobnější činnosti a to na:

- Zahájení (start up) - pokud je rozhodnuto projekt realizovat, je nutné projekt řádně zahájit, inicializovat. V souladu s předchozí předprojektovou fází je třeba ověřit a případně upřesnit cíle projektu, jeho účel, personální obsazení, kompetence atd.
- Plánování - nyní je již vytvořen projektový tým, který má k dispozici poměrně konkrétní zadání. Tento tým bezprostředně po svém sestavení vytvoří plán projektu, který je po svém schválení, jakožto výchozí plán, nazýván *baseline*.
- Vlastní realizace (fyzická realizace projektu). Zahájením realizace je vhodné doprovodit tzv. *kick-off meetingem*. Jedná se o zvláštní typ setkání důležitých zainteresovaných stran, kde je dle konkrétního pojetí např. zrekapitulován plán řízení a harmonogram projektu, jsou navzájem seznámeni zástupci zúčastněných stran a především je všem oznámeno, že fyzická realizace začíná. V průběhu realizace je třeba projekt sledovat a porovnávat průběh s plánem.

Na základě zjištění odchylek od plánu, případně v reakci na změny nebo nová zjištění, je třeba provádět korekční opatření, přeplánovat a případně potřeby vytvořit nový, upravený základní plán projektu (baseline).

- Předání výstupů projektu a ukončení projektu (close out). V této fázi dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů, podpisu akceptačních protokolů, fakturaci apod.⁷

▪ **Poprojektová.**

Zhotovené dílo začíná při vynakládání provozních nákladů produkovat výnosy. V této fázi se prokáže, zda je projekt ekonomicky efektivní. Důležitým mezníkem je bod zvratu, je to okamžik, kdy kumulované výnosy dosáhnou kumulovaných nákladů. Od tohoto okamžiku výnosy očištěné od provozních nákladů přinášejí vlastníkovvi zisk. Realizace projektu přináší řadu nových poznatků a zkušeností, které lze využít v dalších projektech. Je třeba analyzovat celý průběh projektu, určit dobré a špatné zkušenosti.

Uvedené základní fáze řízení projektu mají jednu podstatnou vlastnost a to, že se nepřekrývají a mohou být realizovány s určitým časovým odstupem. Např. je možné provést předprojektovou fázi a k fázi projektové přistoupit třeba až po několika měsících nebo letech. Lze hovořit a jakési – „inkubační době“.

Ve fázi vlastní realizace projektu se pak, používá rozčlenění do realizačních etap – skupin logicky spolu souvisejících činností, vrcholících obvykle dokončením některého z hlavních dodávkových výstupů. Etapy se obvykle nepřekrývají a mimo jiné slouží k řízení globálních rizik projektu, jako určité body kontroly souladu výstupů s plánem a očekáváními – správného postupu projektu.

Pro zřetelné oddělení fází etap, ale i menších dílčích částí projektu, se používají tzv. milníky. Zpravidla se jedná o činnost s nulovou dobou trvání, která slouží jako oddělovač, případně označení dosažení nějakého dílčího cíle. Při počátečním plánování se často pracuje právě s milníky, do podrobnějšího pohledu na projekt se dostáváme až později.

7. Doležal, J. Máchal, P. Lacko, B. a kolektiv. Projektový management podle IPMA Praha: Grada Publishing, 2009

Po ukončení projektu v rámci politiky jakosti má zadávací organizace vymezit informace, které potřebuje k poučení se z projektu a má vytvářet systém identifikace, sběru, archivace, aktualizace a vyjímání informací z projektu.

Příslušné informace mají být používány i v dalších projektech, které zadává. Informace jsou také odvozovány z jiných zdrojů, jako je deník projektu, závěrečné zprávy, výsledky auditů, analýzy údajů, opatření k nápravě atd. ⁸

3.2.4 Řízení nákladů

Řízení nákladů a finanční řízení zahrnuje všechny činnosti, které jsou potřeba pro plánování, monitorování a controlling nákladů v průběhu životního cyklu projektu, včetně hodnocení projektu a včetně odhadu nákladů v počátečních fázích projektu. V rámci řízení nákladů projektu se odhadují náklady na jednotlivé pracovní balíčky, subsystémy i na celý projekt vytváří se rozpočet celého projektu. Součástí řízení nákladů je porovnávání plánovaných a skutečných nákladů v různých bodech projektu, odhady zbývajících nákladů a aktualizace finálního odhadu nákladů. Náklady jednotlivých dodávek (výstupů) musí být měřitelné a spočitatelné. Náklady na jakoukoliv změnu musí být vypočteny, odsouhlaseny a zdokumentovány. ⁹

Odhady nákladů mají být jasně identifikovatelné (např. náklady na činnosti, provozní náklady, zboží a služby) a tento odhad má navazovat na strukturu rozčleněné práce v projektu. Při odhadu se mají brát v úvahu současné i minulé trendy v ekonomickém prostředí (např. inflace, daně, směnné kurzy). V případě že odhad nákladů obsahuje značné nejistoty, mají se tyto nejistoty identifikovat, vyhodnocovat a dokumentovat. Rezervy pro zbývajících nejistoty někdy nazýváme jako nepředvídatelné výdaje a ty se mají zahrnout do odhadů.

8. Veber, J.: Management kvality. Nakladatelství Máchova kraje, 1997

9. Doležal, J. Máchal, P. Lacko, B. a kolektiv. Projektový management podle IPMA Praha: Grada Publishing, 2009

Sestavení rozpočtu má být založeno na odhadech nákladů a časových plánech a má být v souladu s cíli projektu. Rozpočet má mít vhodnou formu pro sledování nákladů.¹⁰ Náklady pak můžeme vztahovat na různé části výstupu dle WBS, na jednotlivé aktivity můžeme sestavit cash flow projektu, můžeme odhadnout náklady na dodatečné práce apod. Můžeme také vytvořit směrný plán nákladů (Cost Baseline).

Ten nám popisuje, jaký bude kumulativní průběh nákladů. Obvykle mívá podobu tzv. S-křivky. Další jeho funkcí je měřit postup projektu a odhadovat náklady v jednotlivých fázích projektového cyklu.

Dříve než dojde k jakýmkoli výdajům, má se vytvořit a dokumentovat systém regulace nákladů pro sledování nákladů a s nimi související postupy a tyto postupy mají být sdělovány těm, kteří odpovídají za schvalování prací nebo výdajů.

S využitím technik hodnotové analýzy mají analyzovat trendy nákladů na projekt. Mají se přezkoumat plány zbývající práce k identifikování nejistot. Informace potřebné pro zajištění včasného uvolnění prostředků mají být zpřístupněny a poskytnuty jako vstupní údaje pro proces řízení zdrojů

Průběh řízení nákladů se zaměřuje na změny nákladů, na způsoby povolení těchto změn nebo jejich zamezení a na rozpoznání důvodu, proč k nim došlo. Když se odchylky nákladů vyskytnou, musí být prozkoumány, zaznamenány a prošetřeny. Vždy je důležité zaznamenat, proč změna vznikla.

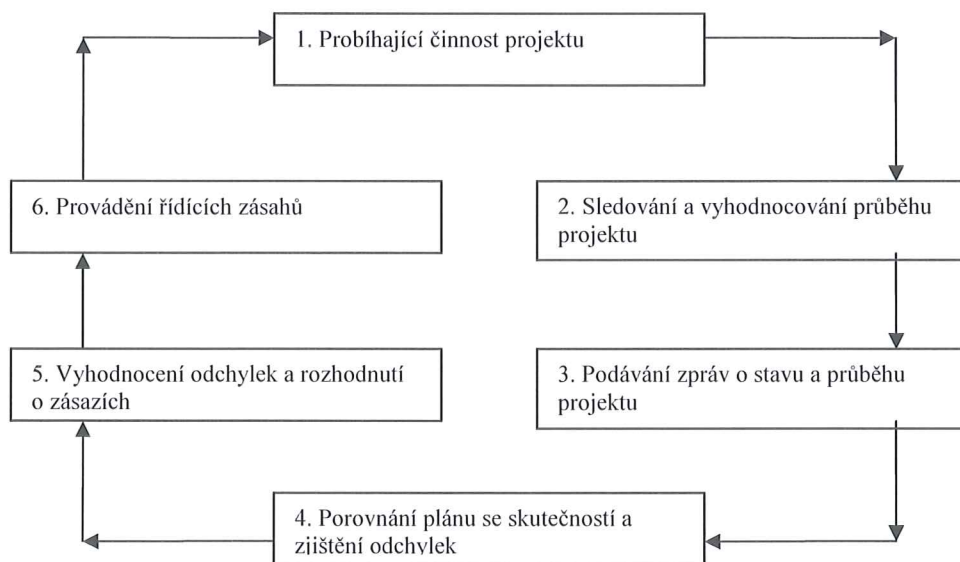
Jestliže byl stanoven cíl projektu a podmínky k jeho dosažení (termín, rozpočet, zdroje) a projektový tým si zpracoval plán k dosažení cíle projektu, je dalším úkolem dosáhnout stanovený cíl.

10. Petřík, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy. Grada Publishing a.s Praha, 2010

Činnosti jsou ovlivňovány náhodnými vlivy z okolí projektu (změny počasí, nemoci pracovníků, poruchy strojů, kolísání cen, změna legislativy). Proto často neprobíhají tak, jak bylo plánováno. Musíme proto neustále sledovat a vyhodnocovat průběh projektu a k tomu nám pomáhají včasné zprávy o zjištěných skutečnostech, které popisují stav a průběh činnosti projektu.

Na tomto základě porovná projektový tým zjištěnou skutečnost s plánem a může identifikovat případné odchylky od připraveného plánu. Po vyhodnocení odchylek je možno rozhodnout, jaká opatření je nutno zajistit, aby se skutečnost přiblížila co nejvíce plánu. Přijatá rozhodnutí je potřeba provést řídicími zásahy a ovlivnit tak probíhající činnost projektu. Tím, že se ovlivní činnost projektu, změní se průběh projektu a to vede k opětovnému sledování průběhu a stavu projektu. Tato uzavřená smyčka řízení projektu, zajišťuje neustále cyklické opakování celé posloupnosti vedoucí ke stálé kontrole stanovených cílů.

Schéma 4: Průběh činností projektu



Zdroj: Doležal, J. Máchal, P. Lacko, B. a kolektiv 2009

Aby mohlo být zajištěno účinné sledování stavu projektu, je nutno zajistit měřitelné hodnocení spotřebovaného času na výkon činnosti, spotřebovaných nákladů na činnost, použitého množství zdrojů, měření kvality provedených činností spotřebovaných surovin apod.

Toto sledování musí být prováděno ve stejných jednotkách, struktuře a intervalech, jak je stanoveno v plánu.

Podávání zpráv o průběhu jednotlivých činností projektu bývá často označováno pojmem reporting.

Pro efektivní podávání zpráv je potřeba při zahajování projektu přesně stanovit např. formou plánu komunikace projektu (komunikační plán).

- Kdo bude podávat zprávy (stanovit osobní zodpovědnost a případný zástup)
- Komu se budou podávat zprávy (označit jedno místo a jednu osobu – Singl Point of Contract (SPC). Běžné zprávy se podávají obvykle pracovníkovi, který je pověřen zpracováním kompletního přehledu. Mimořádné zprávy se předávají obvykle přímo projektovému managerovi)
- Jaký bude obsah zpráv (časové plnění, nákladové plnění, čerpání zdrojů atd.)
- Jaká bude forma zprávy (struktura v členění, úvodní identifikační část, jednotlivé položky hlášení stavu, výhled na další období, komentáře a popisová část).
- Kdy budou zprávy podávány (přesný termín, k němuž je kontrola prováděna a termín, k němuž má být podána zpráva – např. stav k poslednímu dni měsíce).
- Jakým způsobem budou zprávy předávány (e-mail, sms, fax apod.)

Velmi prospěšné je požadovat nejen podání zpráv o současném stavu, ale i o stanovisko k možné předpovědi budoucí situace na potřebný počet budoucích období, nebo také případná upozornění na možné předpokládané změny.

Jakmile projektový tým vyhodnotí zjištěné odchylky, může přistoupit k hledání možností jak je odstranit. Přijaté řešení je potřeba co nejrychleji účinně prosadit a ovlivnit tak další průběh projektu. Znamená to důkladně opatření popsat a adresně uložit pracovníkům jeho termínové provedení.

Nezapomínáme na zpětnou kontrolu, jak předání na místo určení, tak plnění příkazu a vyvozovat sankce, pokud bychom zjistili ignorování nebo špatné plnění vydaných nařízení.

Abychom mohli účinně provádět potřebné řídicí zásahy, je nutno zajistit, aby projektový manažer měl příslušné pravomoci, která mu řízení projektu umožňují.

3.2.5 Řízení kvality

Kvalita (v obecném pojetí, synonymem je pojem jakost) je všudypřítomným rysem jakéhokoliv předmětu, jevu, procesu a činnosti. Její nedostatek v určitém směru způsobuje nejrůznější potíže, které vedou k nespokojenosti. Pokud se obtíže vyskytují opakovaně, zpravidla znamenají odklon, změny a hledání jiné cesty, která by požadovaný stav úrovně kvality zabezpečovala. Kvalita výrobků a služeb neovlivňuje jen spokojenost jejich uživatelů, ale má závažnější důsledky týkající se prosperity podniku i celkové úrovně života společnosti.

Řízení kvality je výhradně v kompetenci managementu organizace. K řízení kvality je nezbytné změnit klasickou liniově-štábní hierarchickou strukturu řízení trvalé organizace směrem ke struktuře, která je schopna flexibilně řídit projektové týmy. Princip neustálého zlepšování směřuje k neustálým změnám procesů a reorganizačním prací a struktury trvalé organizace.

Management kvality v rámci projektu zahrnuje procesy požadované pro uspokojení potřeb, na jejichž základě je projekt realizován. Zahrnuje všechny činnosti a funkce celkového řízení, které určují politiku kvality, cíle a odpovědnosti, a realizuje je prostřednictvím takových prostředků, jako je plánování, operativní řízení, zabezpečení lepší kvality v rámci systému kvality. Hlavní procesy řízení kvality v rámci projektu jsou:

- Plánování kvality – stanovení, které normy kvality se vztahují na daný projekt a určení, jak tyto normy splnit.
- Zabezpečení kvality – pravidelné vyhodnocování celkového plnění projektu s cílem poskytnout důvěru, že projekt bude vyhovovat příslušným normám.

- Operativní řízení kvality – sledování konkrétních výsledků s cílem určit, zda odpovídají příslušným normám kvality, a určování způsobů odstraňování příčin nevyhovujícího plnění.

Jedním z možných způsobů zajištění kvality projektu je certifikace kvality dle norem ISO (Mezinárodní organizace pro standardizaci). V průběhu řízení realizace projektu je nezbytné dodržovat zásady řízení kvality, neboť vytvářejí předpoklady pro dosažení kvalitativních cílových požadavků, které musí být předem jednoznačně definovány.

Úspěšné vedení a úspěšná funkce organizace vyžadují, aby byla směřována a řízena systematickým a jasným způsobem. Úspěch může být výsledkem uplatnění a udržování takového systému managementu jakosti, jehož cílem je neustálé zvyšování výkonnosti organizace, a to na základě potřeb zainteresovaných stran.

Organizační struktura projektu musí být vytvořena velmi flexibilně včetně vysokého stupně adaptability tak, aby dokázala reagovat na realizaci změn a aby současně umožňovala realizaci jednotlivých projektových procesů.

Organizační struktura projektu má být vytvářena ve shodě s požadavky a politikou zadávací organizace a ve shodě s konkrétními podmínkami projektu. Jsou-li k dispozici zkušenosti z předchozího projektu, mají se využívat, aby se vybrala nejvhodnější organizační struktura, která bude vhodná pro záměr projektu, rozsah projektového týmu, místní podmínky a procesy. Mají se připravit a dokumentovat popisy práce nebo role včetně přidělení odpovědnosti a pravomoci.¹¹

Výhodou klasické funkční organizační struktury jsou ověřené a logické vazby, které respektují pracovní specializace, včetně kontrolní pravomoci vrcholového managementu.

Implementace projektového řízení do firemních struktur často způsobuje problém podřízenosti pracovníka několika manažerům – jednomu zodpovídá za splnění rutinních činností, druhému za splnění úkolu souvisejícího s projektem. Dochází tak k prolínání horizontálních a vertikálních organizačních vztahů, dochází ke konfliktním situacím, narušování mezilidských vztahů a k ohrožení dosažení cílů nejen projektových, ale i celé organizace, a dochází také ke ztrátě pracovní morálky.

¹¹ ČNS ISO 10006 ed.2, Český normalizační institut Praha, 2004

Organizační struktura projektu

Organizace projektu znamená dočasný návrh nejvhodnější organizační struktury projektu.

Zahrnuje:

- Identifikaci veškerých organizačních jednotek
- Definování úkolů a vzájemných vazeb
- Definice vyjasněnosti, odpovědnosti a kompetence
- Přiřazení k organizačním jednotkám
- Předpisy ohledně struktury a postupů

Návrh organizační struktury musí zohledňovat kulturní vlivy a vlivy prostředí.

Organizace zahrnuje rozdělení prací a koordinaci a integraci úkolů. Obvyklý je vyšší stupeň samostatnosti členů týmu projektu a jistá samostatná organizace jednotlivých skupin v rámci projektu.

Tvorba hierarchické organizační struktury projektu probíhá ve třech fázích:

1. Sestavení základního týmu, který provede úvodní plánování projektu, včetně tvorby WBS.
2. Definice organizační struktury projektu. Určuje se, kdo se bude v realizace projektových týmů podílet, z WBS projektu (struktury projektu) jsou odvozeny organizační požadavky a jednotlivé prvky organizační struktury a vztahy mezi nimi. Určuje se počet potřebných projektových pracovníků a profesí a kvalifikační požadavky na ně. Pokud pracovníci tyto požadavky nesplňují, je vypracován návrh na jejich kvalifikační rozvoj.
3. Deskripce a alokace. V této fázi se popisují budoucí vztahy prvků projektové organizační struktury k jednotlivým projektovým činnostem, jedná se o jednoznačný popis kompetencí manažerů a členů projektového týmu.

Efektivní fungování týmu vyžaduje od členů týmu individuální odbornou způsobilost, motivaci a ochotu ke spolupráci mezi sebou.¹² Aby docházelo ke zlepšení dosaženého stavu týmu, mají se členové projektového týmu individuálně a společně podílet na činnostech rozvoje týmu. Zaměstnanci si musí uvědomit důležitost svých činností v projektu pro dosažení cílů jakosti.¹³ Vedoucí projektové organizace mají zajišťovat takové prostředí, které podporuje excelenci, efektivní pracovní vztahy, důvěru a respekt v týmu a všech zúčastněných na projektu. Mají se podporovat konstruktivní řešení konfliktů, jasná, otevřená a efektivní komunikace, osobní angažovanost.

3.2.6 Řízení lidských zdrojů

Je velmi důležité, aby do projektu byli jmenováni správní lidé. Podstatné je nejprve určit pro každou roli v projektu potřebné schopnosti a dovednosti, abychom mohli najmout lidi nejlépe vyhovující požadovaným kompetencím, a abychom pak správně rozvíjeli jejich schopnosti a dovednosti tak, jak tak jak potřebuje konkrétní projekt.

Výběr zaměstnanců má probíhat na základě popisu práce nebo popisu role a má se brát v úvahu jejich odborná způsobilost a doporučení z jejich předchozí praxe.¹⁴

Jestliže člen týmu není efektivní ve své roli, musí manažer projektu tuto záležitost probrat s jeho stabilním nadřízeným ve vertikální (funkční) organizační struktuře, a buď pro něj zajistí školení nebo koučování, nebo jej musí nahradit zkušenějším pracovníkem.

Hodnocení pracovníkům velký význam nejen pro jejich motivaci a osobní rozvoj, ale také na projektové a organizační výsledky. Předmětem hodnocení jsou schopnosti, ochota, vhodnost pracovníka, zejména výsledky, kterých dosáhl.

12. ČNS ISO 9004, Český normalizační institut Praha, 2000

13. ČNS ISO 9000, Český normalizační institut Praha, 2009

14. Janeček, Z.: Jakost – potřeba moderního člověka. Národní informační středisko pro podporu jakosti.2004. ISBN 80-02-01687-4

Klíčovou úlohu musí sehrát hodnocení skutečně dosažených výsledků. Pojem hodnocení by neměl být chápán pouze jako výsledky, kterých jedinec dosáhl, ale předmětem hodnocení by měly být i výsledky, které dosáhl v oblasti osobního rozvoje. Je žádoucí, aby projektoví manažeři poskytli kromě standardizovaných hodnocení i co nejrychlejší a neformální zpětnou vazbu.

Při tom je nejčastější chybou, že se manažeři soustředí pouze na negativní odchylky, na to co se nepodařilo. Tato jednostranná orientace ve svém důsledku vede ke snížení až ztrátě motivace pracovníků. Je lepší, pokud projektoví manažeři spíše vyhledávají a oceňují to, co se pracovníkům dobře podařilo.

3.2.7 Řízení komunikace v projektu

Komunikace je užívána k vytvoření dobrých předpokladů pro motivaci, práci a rozhodování na straně posluchače. Ke komunikaci dochází během rozhovoru, na jednáních, workshopech a konferencích, stejně jako při výměně zpráv, názorů a výkazů výkonu.

Komunikační dovednosti jsou obvykle vnímány jako a vysvětlovány jako umění jednat s lidmi. Principem komunikace je efektivní výměna a porozumění informacím mezi zainteresovanými stranami musí být předávány relevantní informace, které přesně a konzistentně splňují jejich očekávání. Komunikace musí být užitečná, jasná a správně načasovaná.

Mluvčí (komunikátor) sděluje informaci posluchači (příjemce zpráv) prostřednictvím médií – mluvidla, psaný projev, gesto. Toto sdělení na straně posluchače vyvolává nějaký efekt, o kterém se mluvčí dovídá prostřednictvím zpětné vazby, tj. reakce posluchače.

Komunikace důležitou podmínkou sociální existence člověka. Pokud je člověk izolován od informací, může to u něj vyvolávat psychickou deprivaci.

Zpětná vazba slouží mluvčímu (komunikátorovi), aby upravoval svá sdělení vnímatelných reakcí posluchače (příjemce) – např. aby se přizpůsobil úrovni rozumových schopností příjemce. Při komunikaci mluvčí vychází z hypotézy o

příjemci, která může mít často charakter některého z efektů sociální percepce (efekt prvního dojmu – haló efekt).

Management projektu, programu a portfolia připravuje komunikační plán. Užitečným předpokladem k zajištění efektivní komunikace může být soupis, který uvádí kdo, kdy a jaké informace má obdržet. Důležité je v souvislosti s komunikacemi zvažovat důvěrnost informací.

3.2.8 Řízení projektových rizik

Riziko je obecně pokládáno za negativní aspekt – nejistotu. V průběhu celého projektu musí mít projektový tým na paměti, že hrozí řada nebezpečí, která mohou být příčinou ohrožení úspěchu projektu. Proto musí projektový tým ostražitě sledovat nepříznivé vlivy na projekt a musí připravit opatření, která by snížila ohrožení projektu a zvýšila pravděpodobnost úspěšného ukončení projektu.

Identifikace rizik se má provádět na počátku projektu, při hodnocení postupu prací a při jejich příležitostech. Mají se využít zkušenosti a historické údaje z předchozích projektů získané zadávací organizací. Výstup u tohoto procesu má být zaznamenán do plánu managementu rizik., který má být začleněn do plánu managementu projektu nebo má být v něm uveden. Mají se identifikovat a zaznamenávat možná rizika, která vyplývají ze vzájemných působení vztahujících se na opatření procesy a produkt . Při identifikaci rizik se mají brát v úvahu nejen rizika týkající se nákladů, časových lhůt a produktu ale také oblasti jako je např. jakost produkt, zabezpečení , spolehlivost, profesionální odpovědnost, informační technologie, bezpečnost, ochrana zdraví a ochrana životního prostředí.

Řízení rizik v projektu by mělo být navázáno na řízení rizik v celé firmě, tj. na řízení obchodních rizik, rizik nákupu, finančních rizik, rizik bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požárních rizik, rizik bezpečnosti informačních systémů apod.

Při analýze rizik můžeme postupovat dvojím způsobem:

- Jakmile identifikujeme nebezpečí, snažíme se ho hned posoudit a zároveň najít vhodnou odezvu na něj.
- Snažíme se nejprve identifikovat všechna významná nebezpečí, ta pak postupně najednou, jedno po druhém, posoudíme a nakonec všechny posouzené případy se snažíme postupně nalézat vhodné odezvy.

Kvalifikovaný přístup k analýze příležitostí a rizik má pro úspěch projektu velký význam, protože současné projekty probíhají v tržním prostředí, které je, mimo jiné, založeno na využívání rizika. Kvalitní řízení rizik je spojeno jednak s využíváním odborných a osvědčených metod pro řízení rizik, jednak s dostatkem informací.

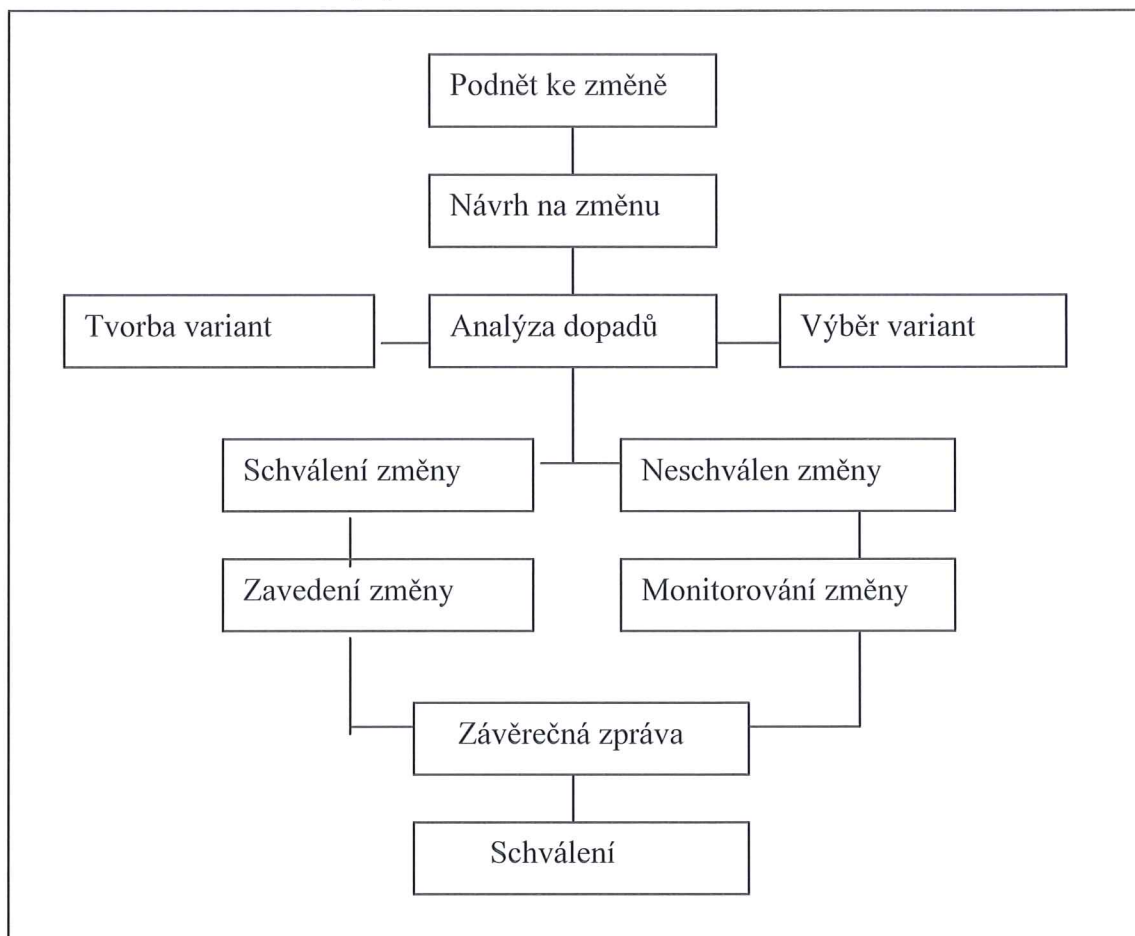
Pokud nemáme dostatek informací o minulých projektech, o minulém chování dodavatelů, o minulých problémech s některými pracovníky na projektech nebo naopak o připravovaných změnách cen, trendech ve změnách počasí, apod., obtížně můžeme provést kvalitní analýzu rizik. Zejména si musíme vybudovat systém včasného varování, který nás bude s předstihem informovat o potenciálních hrozbách, kterým pak můžeme úspěšně a s předstihem čelit.

Je důležité si uvědomit, že v tržním prostředí se vždy jedná o peníze, a proto peněžní vyjádření hodnoty rizika, respektive příležitosti, je velmi důležité a měli bychom se o ně vždy snažit. Práce s riziky musí být vždy součástí řízení projektu a absence analýzy rizik projektu a sledování rizik projektu je hodnocena jako projev neprofesionality.

Během celého projektu mají být rizika monitorována a řízena iteračním procesem identifikace rizika, posouzení a ošetření rizika. Projekt má být řízen s ohledem na skutečnost, že rizika vždy existují. Plány managementu rizik mají být udržovány v připraveném stavu pro použití.

Změny jsou vzhledem k neočekávaným událostem v projektu nevyhnutelné. Změny musí být sledovány a neustále porovnávány s původním záměrem a cíli projektu, které byly vytyčeny v počátku řešení problému.

Schéma 5: Mechanismus změn projektu.



Zdroj: Doležal, J. Máchal, P. Lacko, B. a kolektiv. 2009

V rámci řízení změn je třeba vzít úvahu přímé a nepřímé důsledky změny na celý projekt, program nebo portfolio a jejich kontexty. Dopad změn na výstupy projektu, konfiguraci výsledných produktů, časový harmonogram, náklady, finanční plán a rizika projektu je určen porovnáním změn se směrným plánem projektu (*Baseline*). Jakmile je změny akceptovány, musí být odpovídajícím způsobem přizpůsoben plán projektu. Řízení změn je významnou složkou projektového řízení. Zahrnuje plánování změny od stávajícího k požadovanému budoucímu stavu, se snahou, aby tento přechod byl co možná nejhladší a nejefektivnější. Řízení změn má rozhodující význam v projektové (realizační) fázi projektu.

Zpracování a předložení návrhu (požadavku) na změnu zahrnuje písemné vyjádření důvodu změny (proč má být zavedena), toho, co má být změněno a jaký cílový stav je požadován. V závěru je třeba uvést, kdo změnu navrhuje (požaduje).

Změnový požadavek je dokument, který formalizuje požadavek na změnu rozsahu projektu oproti rozsahu deklarovanému v základním dokumentu projektu, jako výsledek procesního řízení.

Výběr optimální varianty je následně prováděn dle předem stanovených kritérií hodnotících vliv změny na projekt. Vyhodnocené náklady na změnu, časová náročnost a specifikace výstupů, jsou nosnými kategoriemi pro schválení, či neschválení změny.

Zpracování závěrečné zprávy o změně probíhá na základě shromážděvaných podkladů v předcházejících činnostech. Výsledkem jsou vyhodnocené klady a nedostatky procesu řízení konkrétní změny.

3.2.9 Řízení nákupu (smluvních vztahů)

Kontrakt (smluvní vztah) je právně závazné u jednání dvou nebo více stran o provedení práce nebo dodávce zboží a služeb podle specifických podmínek. Smluvní vztah může mít formu slovní dohody nebo dokumentu podepsaného zainteresovanými stranami. Obvykle jsou jeho součástí finanční pokuty za nedodržení podmínek smlouvy.

U rozsáhlých projektů mohou být někteří hlavní dodavatelé kontraktem oprávněni část práce zadávat subdodavatelům. V takovém případě však zodpovědnost za dodržení všech podmínek celkového kontraktu s jednotlivými subdodavateli zůstává na hlavním dodavateli.

Smyslem managementu smluvních vztahů je kontrola řízení procesů formalizace kontraktu, a po jeho podepsání pak řízení smluvního vztahu v rámci životního cyklu projektu. Obvykle to bývá tak, že formalizace kontraktu napsání smlouvy s různými zainteresovanými stranami se účastní právní oddělení trvalé organizace, a to se taky účastní každé akce vyplývající z jakéhokoliv nedodržení kontraktu zákazníkem nebo dodavatelem.

4. Metodika práce

Cíl mé diplomové práce je analýza projektového managementu zvoleného podniku, včetně přezkoumání nastavených cílů strategie. Součástí řešení bude zpracování návrhu plánu managementu projektu, který je zaměřen na zlepšování jakosti při navrhování změn strategie podniku.

Prvním krokem při práci je nastudování potřebné literatury. Hlavním účelem je získání základního přehledu dané problematiky.

Další etapou práce je získávání základních dat o ekonomické historii vybraného podniku, včetně informací o jeho současném stavu.

Následuje charakteristika firmy, jak z historického vývoje, tak i ze současné doby, kde se chci věnovat konkurenčnímu postavení podniku na trhu.

V další fázi diplomové práci se zaměřím na strategii podniku. Provedení SWOT analýzu, navržení a doporučení kvalitnějšího postupu řízení daného projektu. Na zvolený investiční záměr je nutné zpracovat návrh plánu managementu projektu, který přesně vymezuje, co je nezbytné pro splnění cílů projektu, a se kterým nevyhnutelně souvisí časové a nákladové plánování postupu prací a potřebných zdrojů pro projekt.

Jako poslední bod mé diplomové práce je závěrečné shrnutí. Veškeré analýzy jsem prováděla z dat, které jsem v rámci ochrany dat a know-how zvoleného podniku musela částečně pozměnit.

5. Praktická část

5.1 Představení podniku

Podnik XY s.r.o. je ryze český s více než patnáctiletou tradicí. Patří k předním výrobcům sypaných a porcovaných čajů v ČR a specializuje se na výrobu prémiových produktů, jejichž chuť a kvalita každého přesvědčí.

Původní koncepcí byly bylinné čaje, později se přidávali i ovocné. Úspěchem podniku bylo nalezení příležitosti ve spolupráci se školami, nemocnicemi či domovy důchodců. Podnik se dále zaměřuje na prodej v lékárnách, obchodech se zdravou výživou a snaží se ovlivňovat spolupráci s hypermarkety.

Podnik drží certifikáty ISO, IFF, národní kvalita – Klasa, a jejich plnění je pro podnik samozřejmostí.

▪ Historie podniku

V roce 1991 v Českých Budějovicích vznikl podnik XY s.r.o. V této době měl jen tři zaměstnance. Veškerá výroba, jejímž základním prvkem bylo deset druhů čajů a bylinných koupelí, byla prováděna manuálně.

Roku 1999 vznikla dceřiná společnost MN s.r.o., zabývající se distribucí cateringových produktů podniku XY, formou obchodních zástupců na celém území Slovenské republiky. Rozvoj podniku pokračuje otevřením firemní prodejny v Jindřichově Hradci roku 2000.

Roku 2001, kvůli přísným hygienickým požadavkům na zpracování léčivých rostlin, byla pozornost podniku zaměřena především na zajištění kvalitního výrobního prostředí, a proto podnik XY zavedl normy EN ISO 9001:2000.

Podnik XY přichází na trh s novinkou r. 2004, léčivým přípravkem na hubnutí (KALORIAN SPECIES) a s řadou nových bylinných směsí (doplňků stravy – FYTO TEA).

Tímto se působnost podniku rozšiřuje i do lékáren a zdravotnických zařízení v celé České republice. Obchodní tým byl tak rozšířen o 10 ambulantních obchodních zástupců pro maloobchod.

Roku 2005 byla zahájena spolupráce s lékárenskými velkoobchody Phoenix a Tamda, díky nim, jsou výrobky firmy dostupné v každé lékárně, v každém koutě naší republiky. Mezi novinky toho roku patří řada Kalorian Psyllium, která nabízí zákazníkům doplněk stravy k přípravku Kalorian Species. Další novinkou je řada exkluzivních ovocných sypaných čajů, které podnik XY představila poprvé na vánočních trzích po celé republice.

Roku 2007 se k první divizi podniku, která je zaměřena na nápojové koncentráty privátní značky, vlastní instantní čaje, cereální program, také přidává druhá divize. Tato divize stojí na uzavření kontraktu se společností JM.

Dochází k přesunutí výroby z Rakouska do Čech, všechny čaje se tedy vyrábí u nás.

Podnik XY s.r.o. obdržel certifikát Klasa. Stává se také vítězem soutěže Obal roku 2007 za design obalu řady Tea.

V březnu roku 2008 byl podniku udělen certifikát IFS. Pokračuje práce na vývoji dalších výrobků v sortimentu čajů, převážně se zaměřením na zdravý životní styl. Jedná se o Wellness tea řady BC, která zahrnuje čaje Egy založené na povzbuzující přírodní bázi – zklidňující čaje a Pure čaje s redukčním efektem podporujícím rychlé spalování tuků.

▪ **Současná charakteristika společnosti**

Podnik XY s.r.o. přibližně 75% své produkce umísťuje na domácím trhu, přibližně 25% produkce exportuje. Před několika roky podnik dokázal prakticky plně saturovat svou produkcí trh v ČR a svou další expanzi dále zaměřuje na zahraniční trhy, převážně

Rakousko, Německo, Slovensko, Maďarsko, Albánie a Slovinsko, čímž podíl exportu postupně roste.

Významným partnerem pro budování svého exportního postavení se stala společnost JM, se kterou byl uzavřen exkluzivní desetiletý kontrakt o výhradní výrobě veškerého čajového segmentu pro tuto významnou zahraniční společnost.

Od roku 2001 podnik dosahuje pravidelného meziročního nárůstu obratu přibližně o 15%, od tohoto parametru se odvíjí i nárůst příjmů firmy s následnou možností financování investic s cílem posilování vlastní výrobní a technologické základny firmy i posilování obchodní značky zejména v zahraničí.

Investice do rozvoje firmy se promítají do nárůstu nákladů, tyto jsou patrné zejména v oblasti lidských zdrojů, ve vývoji nových výrobků atd. Náklady společnosti se v relaci s výkony pohybují v přijatelných mezích, podnik XY s.r.o. každoročně generuje zisk, a to v rozmezí přibližně 0,9 - 4 mil. Kč.

Celkově je možno hodnotit podnik XY s.r.o. jako mezinárodně konkurenceschopnou českou firmu, která je stabilní a má vytvořen základ pro další podnikatelský růst.

5.2 Analýza trhu odběratelů

Při analýze odběratelů jsem se zaměřila na tři, pro podnik nejdůležitější oblasti a to:

- Catering
- Maloobchod
- Export

5.2.1 Catering

Do oblasti cateringu patří školní jídelny, kuchyně, nemocnice, tvořící několik tisíc zákazníků. Dále je růstový potenciál v novinkách sortimentu firmy, ve výrobě privátních značek pro jiné distributory v tomto segmentu, nástup cateringových firem v akvizici jídelen a začleňování do těchto "řetězců", slučování škol a školek.

Produktové řady se zaměřují, v porovnání s konkurencí na vysokou kvalitu a samozřejmě se úroveň kvality odráží ve vyšší ceně nabízených produktů.

Nabídka produktů pokrývá celé území ČR a to díky efektivní práci obchodních zástupců a to většinou prostřednictvím prodeje přímo na provozovnách zákazníků.

Propagace je prováděna formou prospektových materiálů, prodejními akcemi obchodních zástupců, které poskytují vysokou úroveň prezentací přizpůsobené po cílové skupiny zákazníků, tiskovou reklamou v odborných časopisech, soutěžemi o ceny a v neposlední řadě samplíngem nových výrobků.

Cílem cateringu je:

- udržení obratu na úrovni předchozího roku,
- oživení sortimentu novými výrobky a gastro-programem,
- distribuce pro jiné firmy a výroba privátních značek pro jiné distributory,
- zavedení nových výrobků,
- využití prezentačních akcí,
- podpora akce předobjednávek,
- reklama v tiskovinách,
- zvýšená osobní aktivita pracovníků cateringu a obchodních zástupců,
- lepší zorientování resp. informace z trhu tj. zpětná vazba,
- jednání o dohodách s výrobcem vhodného zboží bez odpovídající distribuce,
- hledání nových odběratelů privátních značek,
- vyhledávání nových odběratelů například v oblasti lázeňství,
- reorganizace formy spolupráce mezi obchodními zástupci a podnikem XY.

5.2.1 Maloobchod

Maloobchod se zaměřuje na potravinářské velkoobchody a distributory, řetězce, lékárny, prodejny zdravé výživy, lázně - řádově stovky zákazníků.

Růstový potenciál je ve zlepšování distribuční sítě a zahušťování koncentrace výrobků podniku XY na trhu a vývoji nových atraktivních výrobků.

Maloobchod ČR - potenciál růstu je v navázání spolupráce s řetězci přes distributora, hledání nových odbytových možností, rozšíření portfolia u stávajících odběratelů, hledání nových inovací stávajících výrobků, a výrobou privátních značek.

Nabízené produkty jsou zaměřeny na špičkovou kvalitu a kvalitní design obalů.

Distribuce probíhá prostřednictvím distributorů, dále vlastním tzv. přímým prodejem z výrobního závodu, zásilkový prodej z e-shopu.

Na prezentačních akcích se nabízí několik řad výrobků cenově odstupňovaných:

- Čaje v PP sáčcích, v nálevových sáčcích, nebo v sáčcích bez přebalu.
- Čaje v krabičkách v nálevových sáčcích s papírovým nebo foliovým přebalem
- Luxusní čaje v nálevových sáčcích s přebalem

V rámci udržení dobrých partnerských vztahů se mnohdy stanovují individuální cenové dohody s odběratelem podle jejich obrátů a působnosti.

Propagační akce jsou různorodé – počínaje prospektovým materiálem, účastí v letákových akcích v řetězcích nebo různé ochutnávky, prezentace na prodejně nebo jiných propagačních akcí typu Země živitelka, Hobby a Vánoční trhy.

Cílem maloobchodu je:

- udržení obrátů na úrovni předchozího roku,
- zintenzivnění spolupráce s distributory,
- zviditelnění podniku XY pro zákazníky na maloobchodě,
- výroba privátních značek pro jiné zákazníky a distributory,
- rozšíření portfolia výrobků hlavně o bylinné kapsle min. v 19 druzích,
- udržení se v řetězcích Tesco, Interspar, Globus,
- účast v jejich letákových akcích a realizace ochutnávek,

- rozšíření v distribuci na drogerie, zdravé výživy, lázně, apod.,
- rozšíření sortimentu pro maloobchod,
- sledování trendů v retailu,
- podpora vlastního e-shopu – Seznam, Centrum,
- aktivní komunikace na sociálních sítích (Facebook, Twitter apod.).

5.2.1 Export

Poslední zákaznickou oblastí je export, který zahrnuje strategickou spolupráci s firmou JM, prodej na Slovensko a J&B.

Exportní potenciál růstu je zaměřen na zrychlení a zkvalitnění dodávek, hledání nových odbytových možností pro obaly - zajištění kapacit výroby, úprava s jazykovými mutacemi a poutavý design.

Exportní nabídka obsahuje instantní nápoje, čaje pro catering, krabičkové čaje, čaje v nálevových sáčcích, které jsou zaměřeny také na výbornou kvalitu výrobků a design obalů.

Prodej probíhá přímo z podniku XY, popřípadě podle dohodnutých dodacích podmínek. Jak u maloobchodu, tak i v oblasti exportu důležitou roly hrají individuální cenové odhody s odběrateli podle teritorií a kurzových změn – většinou nižší cenové hladiny než v ČR z důvodu konkurenceschopnosti. Propagace je v režii importérů.

Cílem exportu je:

- udržení obratu na úrovni předchozího roku,
- rozvinutí spolupráce s firmou JM nabídnutím nových variant čajů,
- pružnou logistikou a osobnějším způsobem jednání,
- kompletní obměna sortimentu včetně obalového materiálu,
- hledání nových odbytišť.

5.3 Analýza SWOT

Tabulka 2: SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- Dodavatelé- Originální produkce- Certifikace- Kvalitní design výrobků- Technologické vybavení	<ul style="list-style-type: none">- Cena- Nedokonalá distribuční síť- Omezená kapacita výroby- Sezónnost
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none">- Rozšíření distribuční základny- Expanze na zahraniční trhy- Komunikace v rámci sociálních sítí	<ul style="list-style-type: none">- Konkurence v podobě nadnárodních řetězců- Změna legislativy

Zdroj: Vlastní

5.3.1 Silné stránky

▪ Dodavatelé

Podnik XY má jednoho českého dodavatele tzv. tradičních bylin a zahraniční dodavatele speciálních bylinných extraktů.

Podíl tradičních bylin na dodávkách tvoří 65%, a speciálních bylinných extraktů je 35%. Jestliže má společnost pouze jediného českého dodavatele jedná se částečně o rizikový vztah, neboť veškerá výroba se z marginální části odvíjí od dodávky jediného producenta, který si rovněž může dovolit zvyšovat ceny. Vzhledem k tomu, že ale majitel české dodavatelské firmy je zároveň 70% majitelem podniku XY, považují to naopak za silnou surovinovou základnu.

▪ Originální produkce

Podnik XY odebírá bylinné polotovary, tyto polotovary na vlastních výrobních linkách kompletuje a upravuje pro své potřeby (poměrně snadno vznikají různé neobvyklé kombinace bylin). Je tedy schopna upravovat své výrobky poměrně operativně a flexibilně reagovat na potřeby a přání zákazníků. Z toho důvodu je podnik XY schopen, co do portfolia nabídky, plně obstát v konkurenci i

mezinárodních výrobců bylinných produktů, neboť přináší přidanou hodnotu především v oblasti originality a vedle bio produkce lze zmínit i mimořádnou kvalitu svých produktů, zajištěnou především kvalitními surovinami, především bylinami.

▪ **Certifikace**

Certifikací rozumíme zajištění kvality/jakosti výrobků podniku a procesů jejich produkce. Vzhledem k faktu, že podnik XY na rozdíl od mnohých konkurentů splňuje i požadavky pro nejnáročnější certifikace (certifikace ISO a nezbytnou certifikaci pro zahraniční obchodníky potravin IFS), jsou pro zákazníky vždy připraveny výrobky s očekávanými inherentními charakteristikami plně odpovídajícími požadavkům zákazníků.

Dalším certifikátem, který lze zmínit je certifikace Klasa, tedy ohodnocení ryze českých produktů tak, aby zákazník měl ponětí o české produkci a českých výrobcích. Na základě statistických analýz, v posledních dvou letech roste zájem o výrobky právě s tímto logem a certifikací Klasa, lze proto zařadit právě certifikaci do silných stránek podniku XY. Zaměříme-li se konkrétně na výrobce sypaných a porcovaných čajů, pak osvědčení Klasa má kromě tohoto podniku pouze jediná společnost, kterou je Leros, s.r.o. působící ve Středočeském kraji.

▪ **Kvalitní design výrobků**

Podnik XY získal ocenění „Obal roku“ u několika svých produktových řad. Jedná se o velmi pozitivní marketingový tah, zvyšující atraktivitu produktů u běžných spotřebitelů. Dále je nezbytné zmínit, že obaly podniku XY bývají často napodobovány i ostatními obchodníky na českém trhu.

▪ **Technologické vybavení**

Podnik XY těží především z faktu, že se jedná o českou společnost a je tedy blíže vlastním zákazníkům, jejich potřebám, přáním a požadavkům. Co se technické vybavenosti týče, její úroveň se zvyšuje s narůstající produkcí společnosti, první významná vlna rozšíření technického parku nastala v roce 1999 a dále v letech 2003.

5.3.2 Slabé stránky

▪ Cena

Vzhledem k charakteru produktu označeného jako bio produkt a vyráběného v relativně „omezeném“ množství, lze předpokládat, že výrobky podniku XY budou charakterizovány vyššími výrobními náklady, zmiňme především nárůst cen vstupních surovin, tím pádem i vyšší cenou. Vzhledem ke konkurenci jsou proto čajové produkty řádově o desítky procent dražší oproti běžnému trhu s čaji (nicméně je nutno zmínit, že cenová disproporce zaniká s výběrem konkrétní řady produktů, u běžných bylinných čajů jsou ceny srovnatelné, u prémiových řad produktů podniku XY se pohybuje ve zmíněných desítkách procent). Viz. Tabulka 3.

Tabulka 3: Porovnání cen produktů

	XY	HERBEX	PICKWICK	VITTO	TEEKANNE
Čaje ROOIBOS	50	33-39	33-35	23-28	45-50
Ovocné čaje	45	-	30-35	50-54	35
Bylinné čaje	30-38	29-30	30	24-29	35-49

Zdroj: Vlastní

▪ Nedokonalá distribuční síť

Podnik XY vstupuje na retailový trh o něco později než konkurence. Dá se to ohodnotit jako slabá stránka, je fakt, že tento trh byl v době vstupu na trh již z velké části zabraný. Distribuce do retailového obchodu probíhá přes 2 distribuční kanály. Výrobky podniku lze zakoupit jednak ve výrobně a centrále, ale rovněž v prodejnách bio a bylinných produktů, obchodech zdravé výživy, v lékárnách, veterinárních ordinacích, z velkých distribučních řetězců pouze v sítích Tesco, Coop / Terno, Globus, Interspar.

▪ **Omezená kapacita výroby**

Ačkoli podnik XY je technologicky vybavená společnost, je nutno zmínit, že v současné chvíli má plnou obsazenost kapacit na dobu delší než 6 měsíců, a to za předpokladu, že všechny výrobní linky jedou bez poruch. Při současných kapacitách by nebylo možné navýšit výrobu tak, aby lépe kopírovala aktuální potřeby, nebo případné navýšení poptávky.

▪ **Sezónnost**

Čaj je výrazně sezónní kategorií. Nejvyšších prodejů dosahuje v měsících listopad a prosinec. Je to jednak dáno počasím a nízkými teplotami, kdy se lidé více zahřívají čajem, nicméně je zde i jeden další velmi významný důvod a tím jsou Vánoce a s nimi spojená promoční balení. Zákazníci mají možnost nakoupit jako dárek např. čajovou kolekci sestávající se z několika druhů různých čajů, které jsou zabalené v truhle, nebo kombinaci čaje a nějakého dárku.

5.3.3 Příležitost

▪ **Rozšíření distribuční základny**

V současné chvíli jsou produkty distribuovány buď specializovanými prodejny (zdravá výživa, bio prodejny, lékárny), nebo v užším sortimentu prostřednictvím velkých distribučních řetězců, nicméně podnik XY si uvědomuje, že:

- a) lze rozšířit počet distribučních řetězců o zbývající obchodní domy (Kaufland, Lidl, Billa, Penny, Albert, ...),
- b) lze rozšířit počet distribuovaných produktů z portfolia výrobků podniku, které jsou upraveny pro velkoobchodní distribuci. Tím pádem je podnik schopen oslovit širší spektrum zákazníků s dostatečně variabilní nabídkou produktů. Zahuštěním trhu výrobky v oblasti cateringu, tím že se zahájí výroba čajů v privátních značkách pro jiné distributory.

Další možností je výraznější uvedení porcovaných čajů podniku XY na trh.

- **Expanze na zahraniční trhy**

V současné chvíli se společnost orientuje výhradně na český a slovenský trh, nicméně v oslovení i zahraničního trhu shledávám významnou příležitost pro zvýšení prodeje podniku XY.

- **Komunikace v rámci sociálních sítí**

Podnik XY velmi obratně a aktivně využívá aktuálních sociálních sítí (Facebook, MySpace, Google+, atd.) a zároveň aktivních webových stránek, a nabízí poradenství, diskuzní fóra, soutěže a akce podporující zdravý životní styl.

5.3.4 Ohrožení

- **Konkurence v podobě nadnárodních řetězců**

Jelikož jsou výrobky charakteru bio, lze ohrožení spatřovat v konkurenčních, levnějších a tím pádem mnohdy atraktivnějších produktech zahraničních a nadnárodních výrobců.

- **Změna legislativy a korupce**

a) Výroba čajů je potravinářskou výrobou a z toho důvodu se musí řídit legislativou ČR a normami Státní zemědělské a potravinářské inspekce.

Je na místě podotknout, že všechny právní normy se poměrně hodně často mění a mnohdy jsou nekonkrétní a těžko uchopitelné.

b) Zmiňme zároveň i aktuální hrozbu změny DPH a další daňová zatížení, změny cen energií (tím i výrobních nákladů) a v neposlední řadě ekonomická krize, která má dopad do všech segmentů trhu. Tyto aspekty razantně ovlivňují spotřební chování zákazníků, kteří v rámci svých úspor soustřeďují své nákupy spíše na substituty a kvalita je mnohdy pro ně nepodstatná. Další dopad se odráží ve slučování nebo rušení stravovacích provozů ve školách, nemocnicích, nečisté a korupční prostředí klíčových zákazníků (FN, velké cateringové firmy), nehorázné finanční požadavky řetězců, kolísání kurzu EUR a USD.

Tabulka 4: Vyhodnocení SWOT analýzy

1	Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
2	Dodavatelé	0,4	5	2
3	Originální produkce	0,1	3	0,3
4	Certifikace	0,2	4	0,8
5	Design výrobku	0,2	4	0,8
6	Technologické vybavení	0,1	3	0,3
7				4,2
8	Slabé stránky			
9	Cena	0,2	-4	-0,8
10	Distribuční síť	0,1	-1	-0,1
11	Omezená kapacita	0,6	-5	-3
12	Sezónnost	0,1	-1	-0,1
13				-4,0
14	Příležitosti			
15	Distribuční základna	0,6	4	2,4
16	Expanze do zahraničí	0,3	4	1,2
17	Komunikace	0,1	3	0,3
18				3,9
19	Ohrožení			
20	Konkurence	0,4	-3	-1,2
21	Změny legislativy	0,6	-4	-2,4
22				-3,6
23	Interní	0,2		
24	Externí	0,3		
25	Celkem	0,5		

Zdroj: Vlastní

Sloupec Hodnocení:

1. U Silných stránek a Příležitostí jsem použila kladnou stupnici od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost.
2. U Slabých stránek a Hrozeb je záporná stupnice od -1 (nejnižší nespokojenost) až -5 (nejvyšší nespokojenost).

Sloupec Váha:

SWOT analýzu jsem doplnila sloupcem Váha, kterou se vyjadřuje důležitost jednotlivých položek v dané kategorii (Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti a Hrozby).

Váhy se řídí těmito pravidly:

1. Součet vah v dané kategorii musí být roven 1.
2. Čím vyšší číslo (např. 0,99) tím větší důležitost položky v dané kategorii a naopak.

5.3.5 Výstup SWOT analýzy

Z okruhu silných stránek mají nejlepší postavení „Dodavatelé“. Podnik XY jak již bylo napsáno má jednoho výhradního českého dodavatele, jenž je zároveň majoritním vlastníkem hodnoceného podniku, tudíž je schopen řádně dohlížet, jak na kvalitu dodávaného materiálu, tak i na tvorbu cen.

Ze získaného výstupu SWOT analýzy v interní části, bych doporučila podniku neodkladně se zaměřit se na technologické vybavení provozu.

Největší potenciál ke zlepšení celkové bilance SWOT analýzy představuje položka „Omezená kapacita“ ve Slabých stránkách, která byla ohodnocena číslem 5, jako největší nespokojenost a přiřazena váha 60% podílu důležitosti na Slabých stránkách. Řešením tohoto problému může být inovace balící technologie a rozšíření výrobních kapacit novou balící linkou. Tímto by si podnik XY zachoval dostatečnou konkurenceschopnost a zároveň by byl schopen využít příležitostí, které nabízí tržní prostředí daného segmentu.

V externí části SWOT analýzy v oblasti příležitostí je důležitá distribuční spolupráce s novými firmami a rozšíření portfolia výrobků u stávajících odběratelů a expanze na zahraniční trhy. Této příležitosti by se dalo velice ladným způsobem využít již zmiňovanou inovací technologie balení a rozšířením výrobních kapacit.

Ve fázi ohrožení vyhodnocuji jako největší hrozbu konkurenci v podobě nadnárodních řetězců a dopady ekonomiky země, která do jisté míry podniku diktuje, co a jak provozovat. Existující makroelementy jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly. Závěrem lze konstatovat, že výsledky SWOT analýzy představují pro podnik dobré znalosti okolí, které podstatnou měrou ovlivňují možnosti uspokojování potřeb zákazníků.

5.4 Investiční záměr

Podnik XY s.r.o. jak již bylo zmíněno je významným výrobcem balených čajů (porcovaný čaj v sáčcích) ve velmi širokém sortimentu. Do nedávné doby většina výrobců balila čaje do sáčků uzavíraných kovovou sponkou, kterou byla současně přichycena nitka, na kterou byl uvázán sáček. Tento způsob balení a popsany výrobek byl standardní a konkurenceschopný, a stále je ve velkém měřítku vyráběn. Světový výrobci porcovaných čajů v současnosti přecházejí na nový způsob uzavření sáčku a přichycení nitky.

Podstatou nového výrobku je odstranění kovové sponky a tím eliminace jinak nutného máčení kovového předmětu v horkém nápoji. Toto nové balení se stává novým standardem a výrobci, kteří nebudou schopni své čaje balit tímto novým nebo podobným způsobem budou postupně ztrácet konkurenceschopnost.

Z výsledků SWOT analýzy bych doporučila podniku XY rozšířit výrobní kapacity, tím že by pořídil novou technologii balení čajů, tzn. balící a výrobní linku.

Investiční projekt významně přispěje k vyřešení problému, neboť pořízení vhodné technologie firmě umožní výrobu a balení porcovaného čaje způsobem, který je vyžadován trhem a bude snadno pokrývat poptávku po produktech. Investice do projektu je významná, neboť nerespektování požadavku na bezsponkové uzavírání sáčků by časem znamenalo snížení odbytu nejvýznamnější výrobní skupiny a postupnou ztrátu konkurenceschopnosti a exportuschopnosti podniku.

Velmi významným faktorem při realizaci projektu je čas, neboť rychlé pořízení nové technologie přinese společnosti možnost využít příležitosti na trhu a upevnit své postavení zejména v zahraničí.

Úspěšné vedení a úspěšná funkce organizace v průběhu investičního projektu vyžaduje, aby byla směřována a řízena systematickým a jasným způsobem. Proto se nejprve zaměřím na návrh plánu managementu projektu, který dle ISO 10006 tvoří jakousi filosofii celého projektu, a sděluje nám, jak dosáhnout stanovených cílů, ve stanovené lhůtě, s přidělenými zdroji a v požadované kvalitě tzv. trojimperativ.

5.4.1 Návrh plánu managementu projektu

▪ Účel

Plán managementu projektu (dále jen PMP) definuje soubor opatření a kroků nezbytných pro splnění cílů projektu.

PMP stanovuje, jak má být projekt plánován, řízen, prováděn, sledován, kontrolován a uzavírán a jak jsou všichni zúčastnění motivováni dosáhnout stanovených cílů. Zároveň PMP určuje pravidla řešení kolizí zainteresovanými stranami.

Shrnuje cíle a harmonogram, popisuje organizaci, definuje postupy a nástroje řízení.

Převádí potřeby a očekávání zákazníka a ostatních zainteresovaných stran na činnosti, které se mají provádět pro dosažení cílů projektu

Nastavuje, taková pravidla, aby zaměstnanci pracovali v mezích záměru projektu během realizace činností, a zajišťuje, že činnosti prováděné v rámci projektu plní požadavky popsané v záměru projektu.

Pravomoci a odpovědnosti

Vedení podniku XY s.r.o.

Vedení podniku je Projektu nadřazená úroveň rozhodování, která požaduje informace, stanovuje cíle, termíny a úkoly a přiděluje zdroje.

Projektový manažer (dále již PM)

Zajišťuje podmínky pro Projekt včetně finančních a lidských zdrojů. Vedení podniku odpovídá za dosažení projektového cíle v požadovaném čase, rozsahu, nákladech a kvalitě. Podle podkladů a ve spolupráci s garanty odborných oblastí definuje a koordinuje činnosti, plánuje a sleduje využití zdrojů Projektu, pravidelně reportuje postup Projektu. Řídí hlavní tým projektu. Posuzuje dílčí etapy Projektu a na denní bázi řídí celý Projekt. Odpovídá za zpracování závěrečného hodnocení Projektu.

Garant odborné oblasti

Vedoucí, který má odpovědnost za odbornou oblast významnou pro Projekt.

Řídí odbornou oblast významnou pro Projekt (např. zajištění bezpečnosti a kvality, příprava výroby, zajištění integrity řešení, realizace, administrace projektů apod.).

Ve vztahu k Projektu má Garant odborné oblasti:

Odpovědnost za:

- informování PM v rámci kontrolních dnů Projektu o všech zásadních okolnostech, které mají vliv na Projekt,
- odborné vedení pracovníků projektového týmu ve své odborné oblasti,
- návrhy úkolů a dílčích projektů pro řešení cílů ve své odborné oblasti,
- realizaci schválených zadání konkrétních úkolů,
- poskytnutí spolupráce vyžádané PM, a ostatními guaranty odborných oblastí.

Pravomoc:

- předkládat návrhy ke zlepšení
- vyžadovat potřebnou součinnost při výkonu svých činností v rámci společnosti
- vyžadovat informace o postupu Projektu potřebné pro řádný výkon svých činností
- vyžadovat naplánované a schválené finanční, lidské a další zdroje.

Základní informace o Projektu

Cílem Projektu pořízení nové balící technologie - balicích strojů zajišťujících bezspinkovou technologii fixace sáček-nitka-visačka, zařízení bude začleněno do stávající technologické základny podniku.

Projekt řeší zavedení nové technologie s cílem zvýšení výrobní kapacity firmy a rozšíření sortimentu výrobků, udržení kroku s nejnovějšími trendy v oblasti potravinářských technologií a tím zvýšení konkurenceschopnosti na trhu s porcovanými balenými čaji.

Strategickou prioritou podniku XY je pořízení nové a kvalitnější balící technologie, která vychází z následujících potřeb:

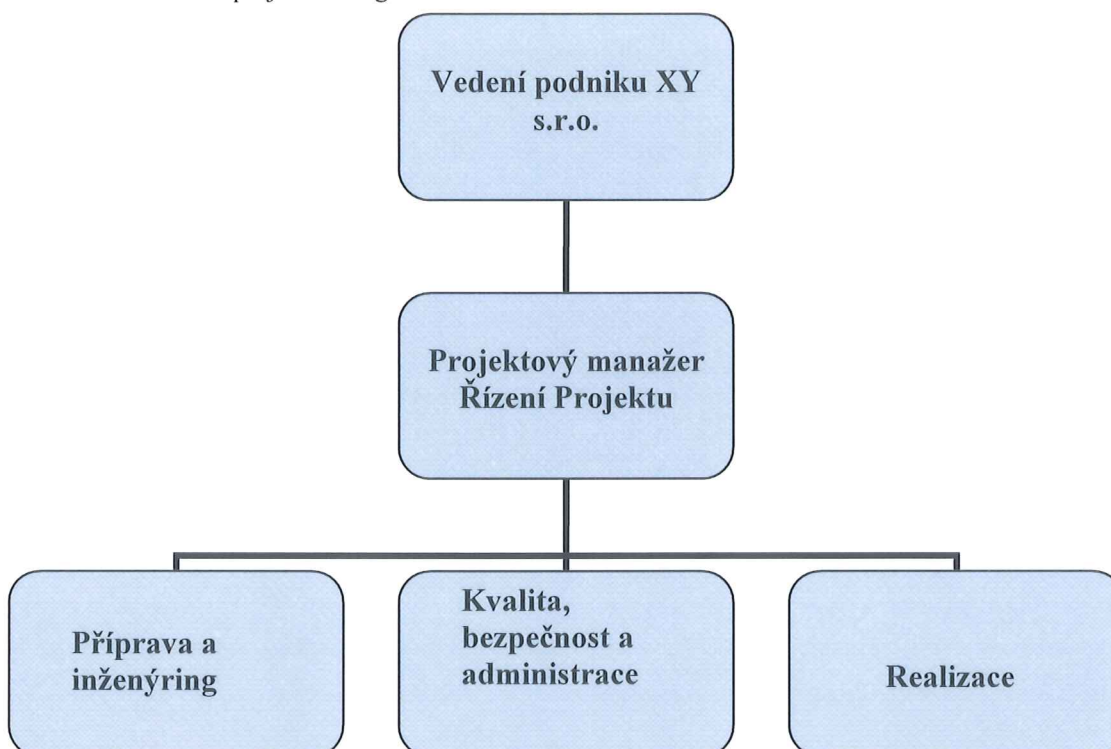
- využít ekonomicky výhodnou podnikatelskou příležitost,
- uspokojit potřeby a požadovanou kvalitu jak svých stávajících, tak potencionálních zákazníků,
- navázat na znalosti, zkušenosti a možnosti v oblasti výroby čajů, kterými podnik XY disponuje,
- efektivně využít vhodnost umístění technologie v daných prostorech,
- získat konkurenční výhodu a zviditelnit se na tuzemském a zahraničním trhu.

V podniku XY a v připravovaném Projektu je zvláště pozornost zaměřena na plnění požadavků související s kvalitou. Jedná se o koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na kvalitu díla. Patří k nim všechny činnosti celého vedení organizace, které stanovují politiku jakosti, cíle, odpovědnosti, řízení jakosti a zlepšování jakosti.

Tyto požadavky musí proto všichni zúčastnění naplňovat na prvním místě proti jiným požadavkům, přitom musí brát v úvahu adekvátnost vynaložených nákladů vzhledem k míře rizika.

Organizace Projektu

Schéma 6: Struktura projektové organizace



Zdroj: Vlastní

Struktura odborných oblastí Projektu

Celý Projekt je rozdělen do vzájemně provázaných odborných oblastí. Pro každou odbornou oblast je stanoven odpovědný garant. Garanti odborných oblastí jsou současně vedoucími týmů, vybavených potřebnými znalostmi a zdroji.

Vzájemná koordinace odborných oblastí Projektu je zajištěna odbornou oblastí řízení Projektu přímo řízenou projektovým manažerem.

Řízení Projektu

Posláním řízení Projektu je řídit Projekt s cílem splnit požadavky zákazníků a aplikovatelné požadavky zákonů a předpisů a přitom dodržet zadané podmínky a stanovený cíl.

Hlavní činnosti řízení Projektů jsou:

- nastavení základních principů řízení Projektů (v duchu PDCA), jeho hodnocení a průběžné zlepšování,
- celková koordinace Projektů s cílem zajištění cílů při optimálním využití zdrojů,
- zahájení, sledování a řízení průběhu, reporting, ukončení a vyhodnocení Projektů,
- v celém průběhu Projektů přímo řídí (pravomoci může delegovat):
 - o řízení postupu (času) – stanovení milníků, sledování harmonogramů,
 - o řízení nákladů – definování kalkulačního vzorce a příprava rozpočtu, schvalování plateb, sledování rozpočtu,
 - o řízení změn – posuzování a schvalování změn,
 - o řízení rizik a příležitostí,
 - o řízení pracovní komunikace – stanovení systému porad, řízení komunikace, řízení dokumentace,
 - o řízení lidských zdrojů – týmové spolupráce; stanovení kvalifikačních požadavků a plánování náboru, hodnocení, motivace a zvyšování kvalifikace pracovníků a archivace záznamů, sdílení zkušeností.

Příprava a inženýring

Posláním přípravy a inženýringu Projektů je připravit a zajistit projektovou dokumentaci předmětu Projektů, trvale udržovat přijatou technickou koncepci a zajišťovat integritu výsledného projektového řešení.

Hlavní činnosti jsou:

- návrh koncepce projektového řešení, udržení přijatelné koncepce,
- spolupráce na přípravě a uzavření kontraktů,
- řízení povolovacích procesů stavby,
- tvorbu projektové dokumentace nezbytné pro povolení,

Kvalita, bezpečnost a administrace

Posláním kvality, bezpečnosti a administrace je poskytovat podporu řízení Projektu, vývoj, zavedení, udržování, hodnocení a zlepšování systému jakosti Projektu a zajištění jeho souladu s požadavky legislativy ČR i interními v rámci podniku.

Hlavní činnosti jsou:

- podpora nastavení základních principů řízení Projektu (v duchu PDCA) a jeho zlepšování,
- podpora řízení postupu (času) – příprava, sledování, aktualizace a reporting harmonogramů,
- podpora řízení nákladů. – podpora při definování kalkulačního vzorce a přípravě rozpočtu, sledování rozpočtu a reporting, uvedení zařízení do majetku,
- podpora řízení změn – identifikace požadavků na změny a jejich kategorizace, podpora procesu posuzování a schvalování změn,
- podpora řízení rizik a příležitostí, vedení jejich registru,
- plánování nákupu,
- výběrové řízení a uzavření smluv včetně přezkoumání a smluvního ošetření neshod,
- závěrečná vypořádání smluv,
- řízení kvality, BOZP, EMS – Zavedení, přezkoumávání, hodnocení a zlepšování systému řízení kvality, bezpečnosti a ochrany životního prostředí.
- definování požadavků na kvalitu a bezpečnost,
- sledování stavu a vývoje legislativy.

Realizace

Posláním realizace Projektu je připravit, předat výrobní prostory a komplexně řídit činnosti realizace až do spuštění.

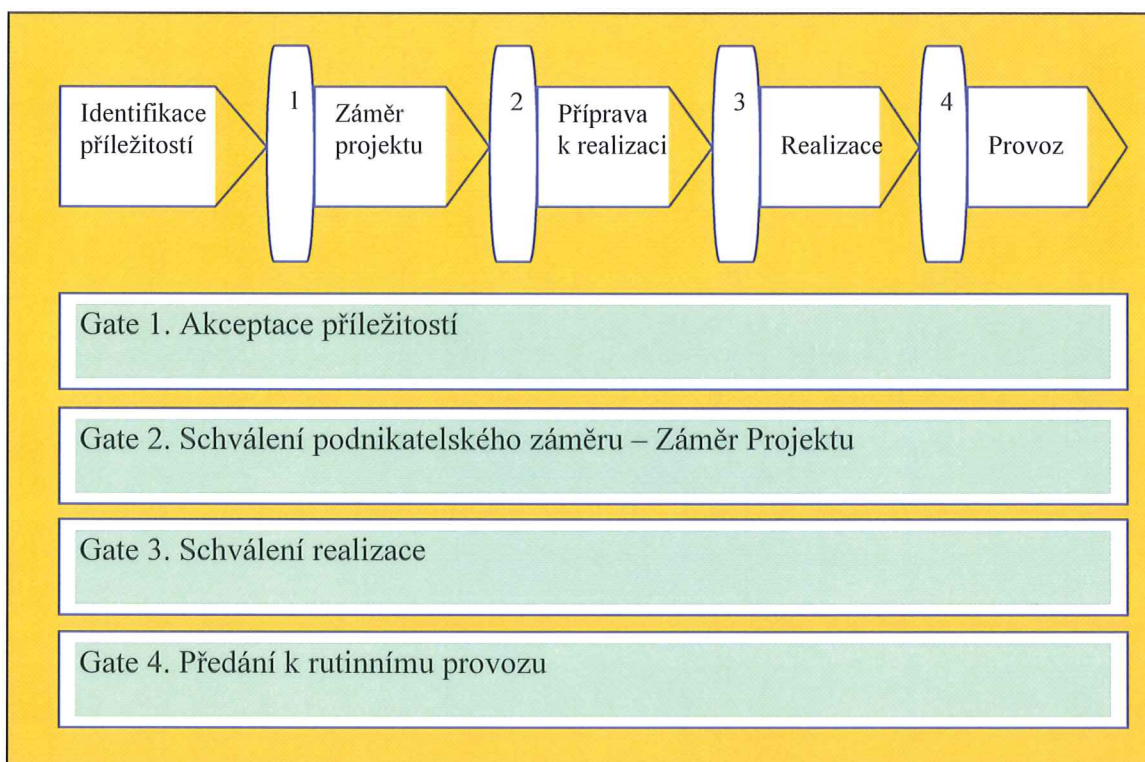
Hlavní činnosti jsou:

- Příprava prostor včetně veškerých IS
- Spolupráce na přípravě projektové dokumentace z pohledu výroby.

- Provádění dohledu nad montáží a uváděním zařízení do provozu, provádění jejich přejímky (a reklamace).
- Zajištění činností technického dozoru investora ve fázi realizace a instalace zařízení.

Fáze Projektů

Schéma 7: Fáze projektu a Gates



Zdroj: Vlastní

Vazby mezi dokumenty

Tabulka 5: Vazby dokumentů

ČSN EN ISO 9001:2008	Česká technická norma: Systémy management kvality – požadavky
ČSN ISO 10006:2004	Česká technická norma: Systémy managementu jakosti – Směrnice pro management jakosti projektů
Časový harmonogram	Postup prací
Řízení nákladů	Nákladová analýza

Zdroj: Vlastní

Závěrečná a přechodná ustanovení

PMP podléhá vývoji, proto je neustále hodnocen a rozvíjen podle pravidel řízení kvality tak, aby co nejlépe odpovídal postupu Projektu a potřebám svých uživatelů.

PMP v plném rozsahu nahrazuje Manuál projektu.

5.4.2 Časový harmonogram postupu prací Projektu

Dalším okruhem, na který jsem se ve své diplomové práci zaměřila, je časové plánování.

Čas je jedním z klíčových parametrů projektu. Časový harmonogram projektu, jak již bylo v teoretické části zmíněno, slouží k plánování, sledování a řízení projektů a komunikaci s projektovým týmem.

Časový harmonogram projektu je v podstatě plán práce, který má datum začátku a datum konce. Přitom jedno z dat je pevně zvoleno uživatelem (investorem projektu) a druhé datum se k tomu dopočítá.

Projekt jsem rozdělila na menší úseky tzv. fáze, které jsou tvořeny jednotlivými činnostmi. Každá činnost má určitou dobu trvání a existují mezi nimi vzájemné vazby.

Ke každé fázi jsem nadefinovala náklady, tedy cenu za jednotku práce. Dle délky trvání jednotlivých činností v dané fázi, se dopočítá potřebná cena na splnění této činnosti.

Z toho vyplývá že plánování času je úzce propojeno s řízením nákladů.

Časový harmonogram zvoleného projektu jsem zpracovala v programu Microsoft Project, který je velmi známou aplikací při sledování postupu prací na Projektu. Efektivní práce s touto aplikací, ale vyžaduje alespoň částečné znalosti problematiky projektového řízení.

Nejdříve jsem si nadefinovala jednotlivé činnosti projektu (viz. Tabulka 6), a pak graficky zpracovala do Ganttova diagramu.

Pravá část zobrazení ukazuje grafické vyjádření činnosti ve formě modrého pruhu, který má vždy svůj začátek, dobu trvání a konec a je propojen vazby s ostatními činnostmi. V levé části diagramu je tabulka s nadefinovanými činnostmi. Platí, že co jedna řádka v tabulce na levé straně, to znázorněná činnost v Ganttově diagramu na straně pravé.

Navržené datum zahájení celého projektu jsem navrhla na 2012-07-11, a v průběhu postupu projektu jsou zahrnuty časové rezervy, pro případ nepředvídaných událostí. Tudíž je dost možné, že ukončení celého projektu proběhne dříve, než je stanovený datum tj. 2013-01-10

Grafické znázornění Ganttova diagramu je zpracováno ve třech úrovních:

- Podle fází Projektu
- Podle Gates (hlavních milníků Projektu)
- Podle jednotlivých činností Projektu

Viz. schéma 7-9.

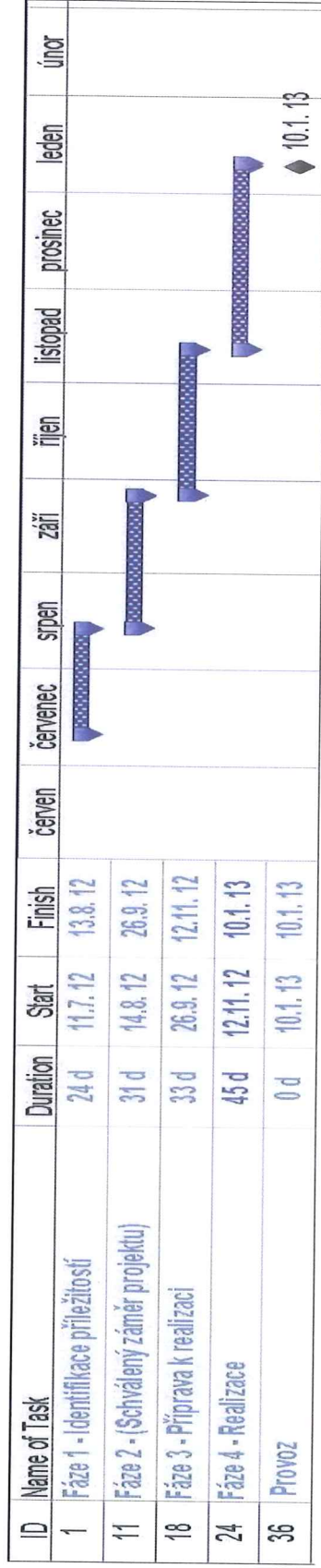
Tabulka 6: Fáze projektu

Fáze	Gates	Termín
<p>Fáze 1: Identifikace příležitostí</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specifikace cílů projektu • Analýza současného stavu • Analýza současných podmínek • Odhad celkových nákladů • Rozbor základních rizik • Zpracování Feasibility study • Schválení Feasibility study 	<p>Gate 1: Akceptace příležitostí</p>	<p>Začátek 11.7.2012</p> <p>Konec 13.8.2012</p>
<p>Fáze 2 – Záměr projektu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zpracování projektové dokumentace ▪ Návrh způsobu financování ▪ Plán přípravy provozního personálu ▪ Schválení rozpočtu projektu ▪ Schválení harmonogramu 	<p>Gate 2 – Schválený záměr projektu</p>	<p>Začátek 14.8.2012</p> <p>Konec 26.9.2012</p>
<p>Fáze 3: Příprava k realizaci</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zajištění financování ▪ Výběrové řízení ▪ Rozhodnutí o výběru dodavatele ▪ Podpis smlouvy 	<p>Gate 3: Schválení realizace</p>	<p>Začátek 27.9.2012</p> <p>Konec 12.11.2012</p>

Fáze	Gates	Termín
Fáze 4: Realizace <ul style="list-style-type: none"> ▪ Předání stavebních prostor ▪ Stavební úpravy ▪ Dodávka technologie ▪ Montáž technologie ▪ Zapojení na zdroj IS ▪ Nábor provozního personálu ▪ Zkoušky a uvádění do provozu (spouštění) ▪ Zaškolení personálu ▪ Vypořádání vad a nedodělků ▪ Převzetí projektu 	Gate 4: Předání do rutinního provozu	Začátek 12.11.2012 Konec 10.1.2013
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provoz 		

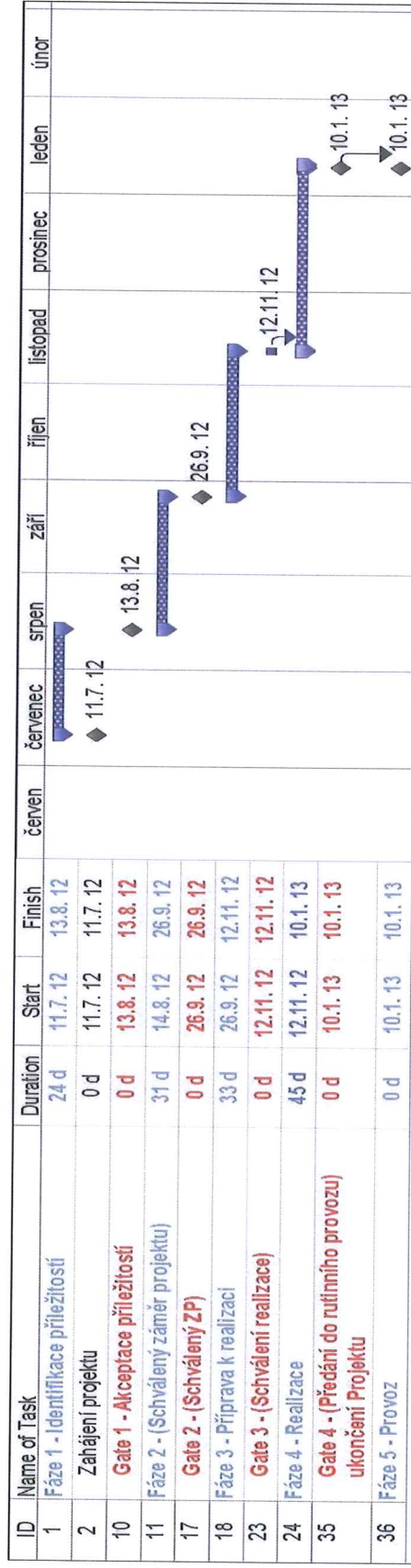
Zdroj: Vlastní

Schéma č. 7. Časový harmonogram Projektu podle fází



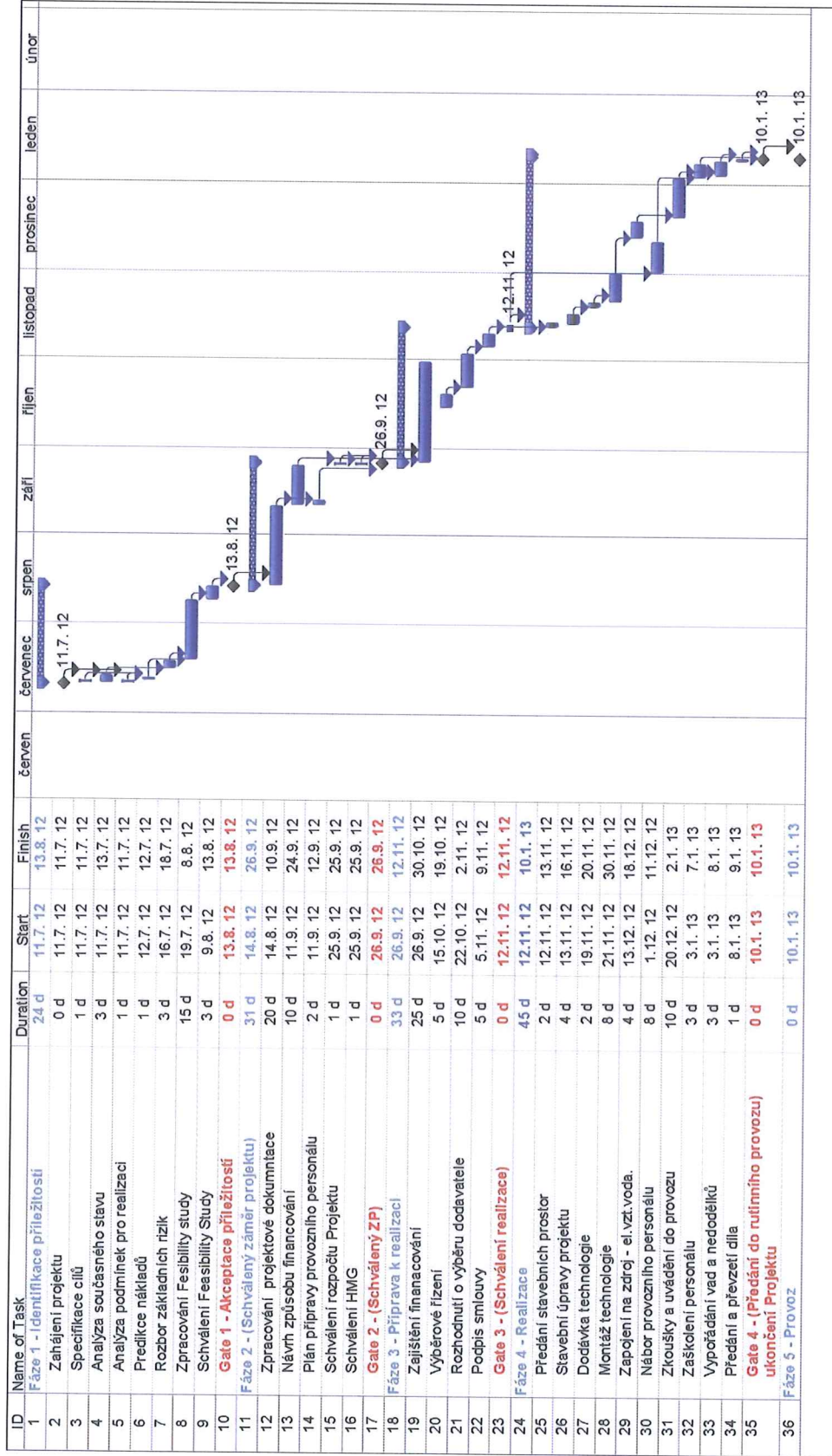
Zdroj : Vlastní

Schéma 8: Časový harmonogram Projektu podle Gates



Zdroj: Vlastní

Schéma 9: Časový harmonogram Projektu podle jednotlivých činností



Zdroj: Vlastní

5.4.3 Nákladová analýza Projektu

Odhadování nákladů

Při odhadování nákladů jsem využila historických informací organizace, např. konečné rozpočty předchozích projektů, které realizovaly obdobný typ nákladů, veřejné či komerční databáze o cenách.

Náklady jsem rozdělila na dvě části:

1. Náklady na technologii a úpravy prostor
2. Aktivace – vykazování pracovních hodin zaměstnance (člověkohodiny).

Tento proces je odborně nazýván „odhadování shora dolů“, je založen na informacích o minulých činnostech, vzala jsem za základ skutečné náklady předešlých projektů a aplikovala je na současný projekt. Přitom je důležité brát v úvahu rozsah a velikost současného projektu a další proměnné. Tento přístup není příliš časově náročný, ale je méně přesný.

Tabulka 7: Rozpočet

Účel	DRUH NÁKLADŮ		
	ZPŮSOBILÉ NÁKLADY	NEZPŮSOBILÉ NÁKLADY	NÁKLADY CELKEM
Stavební úpravy	50 000	0	50 000
Technologie	23 000 000	0	23 000 000
Montáž technologie	250 000	0	250 000
Připojení IS	120 000	0	120 000
Zaškolení personálu	21 000	0	21 000
Aktivace	640 000	0	640 000
Celkem výdaje bez DPH	24 081 000	0	24 081 000

Zdroj: Vlastní

Tabulka 8: Alokace zdrojů v jednotlivých fázích projektu

Činnosti projektu	Alokace zdrojů
Fáze 1 - Identifikace příležitostí	250000
Specifikace cílů projektu Analýza současného stavu Analýza současných podmínek Odhad celkových nákladů Rozbor základních rizik Zpracování Feasibility study Schválení Feasibility study	
Fáze 2 - Záměr projektu	180000
Zpracování projektové dokumentace Návrh způsobu financování Plán přípravy provozního personálu Schválení rozpočtu projektu Schválení harmonogramu	
Fáze 3 - Příprava k realizaci	210000
Zajištění financování Výběrové řízení Rozhodnutí o výběru dodavatele Podpis smlouvy Zajištění financování Výběrové řízení	
Fáze 4 - Realizace	23441000
Předání stavebních prostor Stavební úpravy Dodávka technologie Montáž technologie Zapojení na zdroj IS Nábor provozního budoucího personálu Zkoušky a uvádění do provozu (spouštění) Zaškolení personálu Vypořádání vad a nedodělků Převzetí projektu Předání stavebních prostor	
Provoz	

Zdroj: Vlastní

Graf 1: Čerpání rozpočtu v jednotlivých fázích projektu



Zdroj: Vlastní

Z grafu 1. je zřejmé, že čerpání rozpočtu bude ve fázi 1-3 poměrně stejné, ale největší finanční zatížení se projeví ve fázi 4, kdy bude zahájena skutečná realizace Projektu. Proto je důležité, aby společnost byla řádně připravena na vývojové fáze Projektu a počítala i s možnými odchylkami Projektu.

6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo prozkoumání strategie vybraného podniku. Pro lepší proniknutí do marketingové problematiky podniku byl prozkoumán trh, v rámci segmentace, tzv. rozdělení trhu do menších podmnožin, na které se pak mohou využívat společné marketingové mixy. Trh byl rozdělen na tři segmenty a to - retail, catering a export.

Následovalo zpracování SWOT analýzy, se specifikací jednotlivých oblastí. Z analyzovaných dat byl formulován výstup, který prokázal dobré znalosti a zkušenosti podniku XY v marketingových oblastech, a i ve výborných manažerských dovednostech personálu na řídicích pozicích podniku.

Závěrem SWOT analýzy se potvrdilo, že podnik má velice vhodně zvolenou strategii a díky svým silným stránkám, dosahuje příležitostí a úspěchu na trhu.

V potravinářském průmyslu je pro prodejnost zboží zcela zásadní jeho balení, které je řešeno velmi sofistikovanými způsoby. Obal plní dvě základní funkce. V první řadě funkci ochrannou a dále funkci komunikační. Je důležité se správně rozhodnout, pro jakou cílovou skupinu bude produkt nabízen, a zda se bude jednat o racionální nebo impulsivní nakupování a podle toho zvolit vhodnou koncepci balení.

Náročnost na kvalitu a atraktivitu obalů se bude dále zvyšovat a výrobce, který nebude schopen sledovat nové trendy, postupně ztratí konkurenceschopnost. Právě z tohoto důvodu bylo navrženo podniku XY projektové řešení, které je týká inovace balicí technologie a rozšíření výrobních kapacit.

Cílem bylo navrhnout kvalitní filosofii řízení investičního projektu, zpracovat návrh plánu managementu projektu, který přesněji definuje a řídí projektové cíle, zdroje, určuje konec a začátek projektu.

Součástí návrhu plánu managementu projektu byl zpracován časový harmonogram postupu prací na Projektu a k tomu přiřazeny náklady jednotlivých fází.

Navrhovaný investiční Projekt, se jeví jako velice efektivní a bude dlouhodobým přínosem pro podnik z hlediska konkurenceschopnosti, jak na domácím, tak i zahraničním trhu. Další pozitivní aspekt Projektu je, že podnik udrží krok s nejnovějšími trendy v oblasti potravinářských technologií s porcovanými balenými čaji a svou kvalitou budou produkty plně srovnatelné s předními světovými producenty čajů.

Nová technologie maximálně respektuje požadavky na ochranu zdraví a životního prostředí, a umožňuje rozšířit výrobu v segmentu biopotravin, která je v dnešní době stále více trhem žádána.

Z hlediska dlouhodobé prosperity podniku je využití projektu v budoucnosti zásadní, neboť řeší nejvýznamnější část jeho výrobního programu.

Celkově je využití projektu v budoucnosti pro podnik důležité z hlediska dalšího zvyšování konkurenceschopnosti a ekonomické stability.

7. Summary

The aim of this thesis was to explore the strategies selected company. The analyzed data was formulated output, which demonstrated good knowledge and experience in marketing business XY regions, and even excellent management skills in staff management positions in business. Finally, a SWOT analysis confirmed that the company has very properly chosen strategy and thanks to its strengths, opportunities and achieve market success.

In the food industry is vital goods marketability of their packaging, which is solved by a very sophisticated ways. Packaging fulfills two basic functions. First, the protective function and communication function. It is important to correctly decide which target group for the product will be offered, and whether it will be rational or impulsive shopping and accordingly choose the appropriate design package.

Demands on quality and attractive packaging will continue to increase and producer who is unable to monitor new trends, gradually lose their competitiveness. It is for this reason the proposed design solution company XY, which relates to packaging technology innovation and expansion of production capacity. The aim was to design a quality management philosophy and investment project, prepare a draft Project Management Plan, which specifically defines and manages the project objectives, resources, determines the beginning and end of the project.

The draft Project Management Plan was drawn up a timetable for progress on the Project and the costs associated with each phase. The proposed investment project appears to be very effective and long-term benefit for the company in terms of competitiveness, both domestic and foreign markets.

Another positive aspect of the project is that the company keeps pace with the latest trends in food technology bottled tea and its quality products will be fully comparable with the world's leading producers of tea. New technology most respects the health and the environment, and allows you to expand production of organic food segment, which is nowadays more and more market requested. In terms of long-term prosperity of the

company is using the project in the future is essential since it addresses the most important part of its production program.

Overall, the use of the project in the future for the company important in terms of increased competitiveness and economic stability.

8. Seznam použité literatury

ČNS ISO 10006-2. Praha, Český normalizační institut, 2004

ČNS ISO 9004, Praha. Český normalizační institut, 2000

ČNS ISO 9000, Praha. Český normalizační institut, 2009

Doležal, J. Máchal, P. Lacko, B. a kolektiv.:Projektový management podle IPMA
Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2848-3

Horáková, H.: Strategický marketing Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-7169-996-9

Janeček, Z.: Jakost – potřeba moderního člověka. Národní informační středisko pro podporu jakosti.,2004. ISBN 80-02-01687-4

Kotler, P.: Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 1998.
ISBN 80-247-1359-4

Nenadál J. a kol.: Moderní management jakosti. Management Press s.r.o. Praha, 2008.
ISBN 978-80-7261-186-7

Petřík, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy. Grada Publishing a.s. Praha, 2010, ISBN
978-80-247-3024-0

Světlík, J.: Marketing – Cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk,
2005, ISBN 80-86898-48-2

Veber, J.: Management kvality. Nakladatelství Máchova kraje, 1997. ISBN 80901730-5-5

9. Seznam grafů, obrázků, tabulek

Graf:

Graf 1 Čerpání rozpočtu v jednotlivých fázích

Tabulka:

Tab.1 Matice SWOT

Tab.2 SWOT

Tab.3 Porovnávání cen produktu

Tab.4 Vyhodnocení SWOT analýzy

Tab.5 Vazby dokumentů

Tab.6 Fáze projektu

Tab.7 Rozpočet

Tab.8 Alokace zdrojů v jednotlivých fázích

Schéma:

Schéma 1. Strategický řídicí proces

Schéma 2. Strategický marketingový proces

Schéma 3. Trojimperativ

Schéma 4. Průběh činností

Schéma 5. Mechanismus změn projektu

Schéma 6. Struktura projektové organizace

Schéma 7. Fáze a Gates projektu

Schéma 8. Časový harmonogram projektu dle fází

Schéma 9. Časový harmonogram projektu dle Gates

Schéma 10. Časový harmonogram dle jednotlivých činností projektu