



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**VYUŽITÍ METODOLOGIE PROJEKTOVÉHO
MANAGEMENTU PŘI VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH**

APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY ON FOREIGN MARKET ENTRY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Kristína Lorková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kristína Lorková

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Využití metodologie projektového managementu při vstupu na zahraniční trh

v anglickém jazyce:

Application of Project Management Methodology on Foreign Market Entry

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Návrh řešení a přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Čitatek povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- FIALA, P. Řízení projektů. 2. vyd. přepr. VŠE v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.
- FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- ROSENAU, M. Řízení projektů. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
- SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

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



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 29. 2. 2016

Abstrakt

Práca je zameraná na stratégiu vstupu produktovej línie TATRATEA® na nový zahraničný trh. Ochranné známky TATRATEA® vlastní spoločnosť Karloff s.r.o.. Práca pre iniciáciu exportu navrhuje využitie prvkov projektového managementu. To umožňuje lepšie výkonnostné, časové a zdrojové uchopenie celého procesu. Ťažisko práce pozostáva z analýzy kanadského trhu, na ktorom bol prejavovaný záujem o produktovú líniu a z následnej predprojektovej prípravy.

Abstract

The thesis analyses foreign market entry prospects for product line TATRATEA®. Its trademark is owned by the company Karloff Ltd.. To pursue the main goal, the thesis suggests the use of project management methodology. This helps to achieve a better control over the deliverables, time and resources. The critical part of thesis consists of analysis of Canadian market where an interest in the product line has arisen and of pre-project preparation.

Kľúčové slová

projektový manažment, export, zahraničný trh, čas, zdroje, riziká

Key words

project management, export, foreign market, time, resources, risks

Bibliografická citácia

LORKOVÁ, K. *Využití metodologie projektového managementu při vstupu na zahraniční trh*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 77 s.

Vedoucí bakalářské práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D..

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brne dňa 31. mája 2016

.....

podpis študenta

Pod'akovanie

Touto cestou sa chcem pod'akovať vedúcej bakalárskej práce Ing. Lenke Smolíkovej, Ph.D. za mentorstvo, podnetné rady a nápady a zamestnancom spoločnosti Karloff s.r.o. za ústretovosť, najmä Ing. Dávidovi Chovancovi, exportnému manažérovi, za cenné informácie, vďaka ktorým mohla táto práca vzniknúť. V neposlednom rade aj môjmu bratovi Matejovi za promptnosť a nekonečnú ochotu a rodine za podporu počas celého štúdia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA.....	13
1.1 CIELE PRÁCE	13
1.2 METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	14
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	15
2.1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	15
2.2 PROJEKT	16
2.3 POŽIADAVKY A CIELE PROJEKTU	16
2.3.1 SMART cieľ	16
2.3.2 Trojimperatív	17
2.3.3 Logický rámec – nástroj pre SMART projekt	18
2.4 RIZIKÁ A PRÍLEŽITOSTI.....	21
2.4.1 Riziko	21
2.4.2 Risk Project Management.....	21
2.4.3 Metóda RIPRAN	22
2.5 PROJEKTOVÝ TÍM	23
2.6 FÁZY PROJEKTU	24
2.6.1 Zahájenie	24
2.6.2 Plánovanie	24
2.6.3 Realizácia	26
2.6.4 Ukončenie.....	26
2.7 ZDROJE	27
2.8 NÁKLADY A FINANCOVANIE.....	28
2.9 ZAJAINTERESOVANÉ STRANY	29
2.9.1 Riadenie zainteresovaných strán	30
2.10 KOMUNIKAČNÝ PLÁN.....	30
2.11 MÍLNIKY	31
2.12 ZAHÁJENIE	31
2.13 UKONČENIE.....	31

3	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	33
3.1	PROFIL SPOLOČNOSTI KARLOFF S.R.O.	33
3.1.1	Opis podnikateľskej činnosti podniku	33
3.1.2	Organizačná štruktúra.....	34
3.2	TATRATEA®.....	35
3.2.1	Od histórie až po dnešok	36
3.3	EXPORT.....	37
3.3.1	Vývoj exportu	37
3.3.2	Legislatívne náležitosti (Požiadavky na produkt)	39
3.3.3	Spotrebná daň	39
3.3.4	Cenová politika.....	40
3.4	KRITÉRIÁ NA IMPORTÉRA / DISTRIBÚTORA	40
3.5	ANALÝZA ZAHRANIČNÉHO TRHU – KANADA.....	41
3.5.1	Štátne zriadenie a politika obchodu.....	41
3.5.2	Cenová politika – provincia Ontario	42
3.5.3	Kontrolné známky a etikety.....	44
3.5.4	Rozbor potenciálneho kanadského partnera	45
3.6	KRITÉRIÁ ÚSPECHU A OČAKÁVANÉ PRÍNOSY	46
3.7	ANALÝZA ZAJAINTERESOVANÝCH STRÁN.....	47
4	NÁVRH RIEŠENIA A PRÍNOS NÁVRHOV RIEŠENIA	48
4.1	LOGICKÝ RÁMEC	48
4.2	HIERARCHIA PRACOVNÝCH BALÍKOV	50
4.3	PROJEKTOVÝ TÍM	52
4.3.1	Matica zodpovednosti.....	52
4.3.2	Organizačná štruktúra projektu	53
4.4	ANALÝZA RIZÍK.....	53
4.4.1	Identifikácia a verbálna kvantifikácia rizík	54
4.4.2	Návrh reakcií na riziká	56
4.4.3	Zhodnotenie analýzy rizík	57
4.5	ČASOVÁ ANALÝZA A MÍENIKY	57
4.5.1	Časová analýza metódou kritickej cesty.....	58

4.5.2	Míľniky.....	63
4.6	KOMUNIKAČNÁ STRATÉGIA	63
4.7	NÁKLADY PROJEKTU A ZISK	64
4.7.1	Jednotkové náklady	65
4.7.2	Náklady projektu	65
4.7.3	Ziskovosť projektu	66
4.8	KVALITA	66
4.9	PRÍNOSY PRE FIRMU	67
	ZÁVER	68
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	70
	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV.....	74
	ZOZNAM GRAFOV	75
	ZOZNAM OBRÁZKOV	76
	ZOZNAM TABULIEK	77

ÚVOD

„Plány sú nič, plánovanie je všetko“ (Dwight D. Eisenhower).

V záujme uchovania prosperity a konkurencieschopnosti v rýchlo napredujúcom trhovom prostredí si podniky konštantne kladú nové ciele, dosahovaním ktorých sa postupne približujú k perspektívnejším zámerom. Táto snaha vytvára ideálny priestor pre tvorbu a realizáciu projektov. Projekt predstavuje unikátne, dočasné úsilie so stanoveným prínosom, začiatkom a koncom, výstupmi a zdrojmi. Na otázky, ako jednotlivé projekty riadiť, odpovedá projektový management.

Projektový management je disciplína ponúkajúca účinné metódy pre stanovenie relevantného cieľa, termínov, zdrojov, výkonov či analýzu rizík ešte predtým, než podnik samotný projekt spustí. Ak sa firma rozhodne v prospech zahájenia projektu, spočívajú ďalšie benefity projektového managementu v možnosti priebežnej a neskôr i spätnej kontroly na základe porovnania určeného plánu so skutočne dodanými výstupmi. Ide o veľmi komplexnú disciplínu so širokým uplatnením.

Výstupom bakalárskej práce je projektový plán. Plánovanie má vo všeobecnosti, či už na individuálnej alebo podnikovej úrovni signifikantný význam. Plánovanie obkolesuje chcené vyhliadky od širšej perspektívy až k špecifickým úlohám, pri exekuvaní ktorých vďaka plánu možno ostať na správnej koľaji vedúcej k dosiahnutiu cieľa. Na druhej strane významom plánovania nie je identická projekcia plánu do reality, lež zmena z reaktívneho prístupu na prístup proaktívny. Reaktívny prístup predstavuje pasívne prijímanie externých podnetov a často vedie k vykonávaniu úloh a riešeniu problémov v poradi, v akom ich odkrýva deň. Chyba reaktívnosti spočíva v zaneprázdnenosti usilovným plnením úloh, za ktorým však chýba širší koncept a jasné smerovanie k vytýčenému cieľu. Plánovanie je o premyslenom plnení dôležitých úloh, o schopnosti byť pripravený, aktívne reagovať na zmeny, porovnávať, kontrolovať a prijímať korektívne opatrenia v prípade, že sa vývoj oddiaľuje od zaumieneného cieľa.

S úmyslom poukázať na význam plánov, pozostáva ťažisko tejto práce z vytvorenia projektového plánu vstupu na zahraničný trh, pričom aplikuje nástroje projektového managementu. Opiera sa o reálne prostredie, podmienky a históriu firmy obchodujúcej s osobitým produktom, ktorý si čoraz viac nachádza obľúbenosť v zahraničí. Vychádza z predstáv vedenia firmy o zahájení, priebehu a podmienkach exportu a tiež z doterajších skúseností s vývoznými aktivitami. Projektový plán je vytvorený v súlade s týmito predstavami a skúsenosťami firmy a zároveň korešponduje s princípmi projektového managementu, čím sa usiluje naznačiť novú možnosť riadenia tak náročného procesu, akým je nadviazanie spolupráce so zahraničným partnerom a naštartovanie exportu.

1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Táto kapitola odhaľuje účel tvorby bakalárskej práce a metódy pre tento účel použité.

1.1 Ciele práce

Cieľom tejto bakalárskej práce je vytvoriť projektový plán vstupu produktovej línie TATRATEA® na kanadský trh. Produktovú líniu vlastní a predáva spoločnosť Karloff s.r.o.. Dôvod výberu tejto exportnej destinácie je reálny potenciál spoločnosti vstúpiť so svojou produktovou líniou na jej trh v časovo dohľadnom období. Cieľom práce je teda vykonať predprojektové šetrenie, ktoré sa so vstupom na trh spája. Inými slovami je hlavným motívom tejto bakalárskej práce poňať potenciálny vstup produktovej línie na kanadský trh ako projekt, ako jednu ohraničenú úlohu a od toho sa ďalej pri príprave všetkých potrebných aktivít odraziť. Zanalyzovať špecifiká kanadského trhu, najmä z pohľadu alkoholických nápojov, upresniť požiadavky na importéra a distributéra a identifikovať všetky zainteresované strany projektu. Stanoviť firmou vnímané kritériá úspechu a očakávané prínosy danej akcie. Jasne si nadefinovať cieľ a rozsah projektu a na základe toho popísať jednotlivé úlohy a kroky, ktorých podstúpenie umožní dosiahnutie cieľa. K tomu je potrebné špecifikovať čas, zdroje a rozpočet, ktoré je firma ochotná pre projekt vyčleniť. Napokon vytvoriť projektový plán a komunikačnú stratégiu.

Ďalším, paralelným cieľom je oboznámiť firmu s projektovým manažmentom, ktorého metódy doposiaľ v praxi nevyužíva. Ukázať možnosť, ako získať lepší prehľad o celom procese expanzie na zahraničný trh, časovo a zdrojovo proces uchopiť, zvýšiť efektivitu spustenia vývozu a v neposlednom rade navrhnúť firme, aby spomenuté praktiky v rámci vývozu implementovala a osvojila si tak nový spôsob rozhodovania a iniciácie exportu.

1.2 Metódy a postupy spracovania

Práca sa skladá z dvoch častí. Prvá časť obsahuje predstavenie spoločnosti, súčasného stavu jej fungovania a popis produktovej línie TATRATEA® spolu s uvedením vývoja exportu, pričom sa snaží demonštrovať vývozný potenciál. Ďalej sa v prvej časti nachádza prieskum vybranej exportnej destinácie, teda Kanady (a konkrétne provincie Ontario), zameriavajúc sa najmä na náležitosti spojené s exportom a importom alkoholických nápojov. Táto časť rovnako rozoberá kritériá spoločnosti na agenta importéra, predstavy o úspešnom projekte a analyzuje zainteresované strany projektu.

V druhej časti je popísaná predprojektová fáza s využitím metód projektového manažmentu. Začína tvorbou logického rámca a postupuje rozdelením činnosti do pracovných balíkov, tvorbou projektového tímu, analýzou ďalších, pre projekt potrebných zdrojov, analýzou rizík, časovou analýzou, určením spôsobu komunikácie projektu, tvorbou rozpočtu a plánovaním riadenia kvality.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V tejto časti je vymedzený a opísaný teoretický rámec projektového managementu, disciplíny, o ktorej aspekty sa opiera návrhová časť tejto bakalárskej práce.

2.1 Projektový management

Projektový management (*project management*), nazývaný aj projektové riadenie je pomerne mladá disciplína, ktorá sa začala vo väčšom skloňovať až po druhej svetovej vojne. Prvky projektového riadenia však možno pozorovať už v časoch staroveku pri organizačne náročných výstavbách rozsiahlych monumentov (Doležal aj., 2012, s. 22). Dnešná podoba projektového managementu je považovaná za vysoko profesionálnu zručnosť a jeho dôležitosť naďalej vzrastá pre silný dôraz na efektivitu, výkonnosť dynamiku a flexibilitu podnikov. V záujme uchovať si konkurenčnú výhodu má dnešný projektový management striktné požiadavky na čas, zdroje a výstupy (Let your projects fly, 2009, s. 12).

Projektový manažment je aplikovanie vedomostí, schopností, nástrojov a techník v projektových aktivitách pre dosiahnutie požiadaviek projektu. Projektový manažment je docielený využitím procesov ako iniciácia, plánovanie, exekúcia, kontrola a uzavretie (Stone, 2015). Predstavuje súhrn riadenia úloh, organizácie, prostriedkov a techník potrebných pre chod projektu. Ide o celistvú, medzi-disciplinárnu koordináciu plánovania a implementácie projektu pre dosiahnutie stanovených výstupov, termínov, nákladov a kvality (Möhrle, 2013).

Kvôli konštantne sa meniacim podmienkam si projektový manažment vyžaduje agilnosť, preto je vhodným prostriedkom pre realizáciu zmien. Projektový manažment je pre firmy nástrojom pre výkonnosť, efektivitu a konkurencieschopnosť v meniacom sa, komplexnom a nepredvídateľnom prostredí (Ika, 2009, s. 6).

2.2 Projekt

Pod pojmom projekt (*project*) si predstavujeme časovo obmedzenú, jednorazovú, koordinovanú činnosť s jasným cieľom a s ním súvisiacimi činnosťami. Typickou črtou projektu je unikátnosť - v rámci podniku sa daná činnosť neopakuje (Stone, 2015).

Projekt je snaha o dosiahnutie špecifického cieľa, ktorá zahŕňa sériu aktivít a úloh vyžadujúcich si isté zdroje (Munns, Bjeirmi, 1996, s. 81). Projekt má byť dokončený v rámci zadanej špecifikácie, pričom má definitívne stanovený začiatok a koniec. Projekt predstavuje riadený proces, teda nestačí len stanovený začiatok a koniec, ale aj dôraz na aplikáciu metód a pravidiel, aby tak sled úloh vyplývajúcich z projektu priniesol očakávané výstupy (Svozilová, 2006, s.21).

2.3 Požiadavky a ciele projektu

Požiadavky projektu vychádzajú z potrieb zainteresovaných strán (najmä zákazníkov a užívateľov, prípadne iných osôb, na ktoré má realizácia projektu dopad). Potreby zainteresovaných strán sú smerované príležitosťami a rizikami. Podmienkou riadenia požiadaviek je definícia a odsúhlasenie projektu spôsobom, ktorý naplní potreby a očakávania zainteresovaných strán (Doležal aj., 2012, s. 58).

Cieľom projektu (*objective*) je zrealizovať odsúhlasené koncové výstupy, a to v požadovanom časovom rámci, rozpočtovom rámci a v rámci akceptovateľného rizika a poskytnúť tak zainteresovaným stranám pridanú hodnotu. Každý projekt by mal priniesť viac, než sa do neho vloží (Stone, 2015).

2.3.1 SMART cieľ

Kľúčovým faktorom úspechu projektu je správna definícia jeho cieľa. Vágne definovaný cieľ (prípadne dielčie ciele) môže vyústiť do neistého výstupu projektu a vysokej pravdepodobnosti zistenia, že to, čo zamýšľala zainteresovaná strana nekorešponduje s tým, čo je realizované. Dobrá definícia cieľa je pomerne náročná. Nezahŕňa len technický popis nejakého stavu, ale zdôrazňuje predovšetkým potrebu vzájomného porozumenia rôznych strán v tom, čo má byť vyprodukované, na čo to má slúžiť a za akých podmienok má byť takýto cieľ dosiahnutý. (Doležal aj., 2012, s. 65).

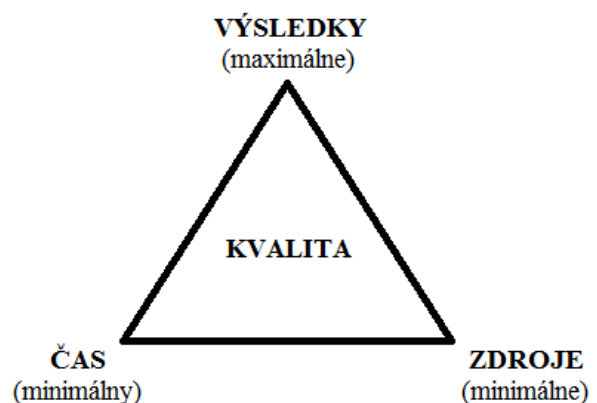
Základom vytvorenia podmienok pre realizáciu projektu je **adekvátne definovanie cieľa**, čo možno dosiahnuť využitím techniky SMART, podľa ktorej je cieľ (Svozilová, 2006, s. 79):

- **S** – špecifický (*specific*) – konkrétny a jasný, odpovedá na otázku ČO?,
- **M** – merateľný (*measurable*) – aby bolo možné určiť, či bolo stanovené dosiahnuté; kvantitatívne vyjadriteľný (Kerzner, 2013),
- **A** – akceptovaný (*agreed*) – zainteresované strany vedia, o čo ide a zhodli sa na adekvátnosti a relevantnosti cieľa,
- **R** – realistický (*realistic*) – stojí „nohami na zemi“, opiera sa o reálne dosiahnuteľné možnosti s použitím disponibilných zdrojov,
- **T** – termínovaný (*timed*) – realizovateľný v stanovenom časovom období (Kerzner, 2013), časovo ohraničený (Svozilová, 2006, s. 79).

2.3.2 Trojimperatív

Trojimperatív (*triple constraint*) je grafické znázornenie troch centrálnych náplní projektového manažmentu, ktoré sú zároveň rozhodujúcimi rizikami (Möhrle, 2013). Inými slovami sa jedná o tri základné pojmy, s ktorými sa v súvislosti s projektmi a projektovými cieľmi stále zaoberáme (Doležal aj., 2012, s. 66). Piliere trojimperatívu predstavujú:

- **výsledky** (*scope*) – očakávané výstupy projektu,
- **zdroje** (*cost*) – ľudské a finančné,
- **čas** (*time*) – doba trvania projektu.



Obr. 1: Trojimperatív projektového manažmentu (Vlastné spracovanie podľa Möhrle, 2013)

Je dôležité poznamenať, že tieto tri veličiny sú vzájomne previazané (Doležal aj., 2012, s. 66). Definovaním SMART cieľa sú definované aj vzdialenosti jednotlivých vrcholov, ak sa však zmení napríklad časový rámec alebo vznikne diskrepancia medzi dvomi piliermi, automaticky sa bod posunie a zmení sa vzdialenosť od ostatných vrcholov. Preto sa nikdy nemení iba jedna veličina. Z toho vyplýva, že trojimperatív je dynamický systém, ktorý musí byť udržiavaný v rovnováhe (Svozilová, 2006, s.23).

Möhrle (2013) uvádza, že centrálnym aspektom trojimperatívu je kvalita. Tá môže variovať v rámci výsledkov, preto je potrebné počas projektu zaistiť priebežné kontroly s protokolom projektu. Ďalej sa domnieva, že kvalita je rozhodujúca pre náklady, pretože kvalita vstupov môže byť odlišná od tej, akú si projekt vyžaduje, čo sa následne odrazí vo zvýšení nákladov.

Rovnako sa môže stať, že všetky tri piliere trojimperatívu budú dodržané podľa plánu, no výstupy projektu nebudú v očakávanej kvalite. Kvalita neúprosne visí nad trojimperatívom (Hudoš, 2015).

2.3.3 Logický rámec – nástroj pre SMART projekt

Správne zadáný projekt má svoje vstupy, výstupy a cieľ (Doležal aj., 2012, s. 67). Výhoda logického rámca spočíva v utriedení týchto troch úrovní. Logický rámec (*logframe*) rozvádza úvahu o tom, čo je významom projektu, kto ho vlastní, aké sú ciele zákazníka a čo je pre projekt potrebné realizovať. V neposlednom rade zohľadňuje širšiu perspektívu, konkrétne strategický zámer projektu. Má formu prehľadnej tabuľky so 16 poľami, pričom všetky polia majú medzi sebou logickú väzbu. Logický rámec je utváraný v predprojektovej fáze, a keďže jeho podoba môže vyzerat' inak z pohľadu projektového manažéra, líniového manažéra či účastníka zainteresovanej strany, je potrebné opustiť sa od subjektivity a tvoriť ho v tíme, kde okrem iného možno využiť aj synergický efekt nápadov (Smolíková, 2015). Ostatne, technicky dokonalý logický rámec nie je cieľom jeho vypracovania. Význam spočíva v účasti všetkých zainteresovaných strán na jeho tvorbe, výmene predstáv a ich vzájomnej dohode.

Logický rámec obsahuje (Doležal aj., 2012, s. 69):

- **kľúčové aktivity** (*activities*) – hlavné skupiny činností s priamou nadväznosťou na docielenie jednotlivých výstupov; pole obsahuje približný náčrt vstupov, toho, **ako** budú výstupy dosiahnuté,
- **výstupy** (*outputs*) – označujú, **čo** bude dodané, čo treba fyzicky urobiť; je to zoznam akcií slúžiacich k naplneniu cieľa, ide o priame dôsledky kľúčových aktivít,
- **cieľ** (*objective*) – zmena, to, **čo** má byť dosiahnuté, požadovaný cieľový stav po ukončení projektu; je potrebné mať na pamäti, že projekt má jeden jediný unikátny cieľ, má byť vyjadrením biznis potreby, ktorú má projekt naplniť a je daný nie súhrnom výstupov, lež ich synergiou; formulácia cieľa by mala motivovať projektový tím efektívne sa k nemu dopracovať,
- **zámer** (*goal*) – dôvod **prečo** má byť projekt uskutočnený, aký prínos bude mať a kto z toho bude benefitovať. Projekt môže mať v praxi viacero prínosov, preto platí, že v poli je možné uviesť niekoľko zámerov.

Ku týmto centrálnym komponentom projektu sú v riadku pridelené ďalšie aspekty, ktoré majú medzi sebou kauzálny vzťah. Ide o:

- **stručný popis** (*narrative summary / description*) – identifikácia komponentov (Kaplan, 2015),
- **objektívne overiteľné ukazovatele** (*objectively verifiable indicators*) – indikátory, meradlá ukazujúce, či predsavzaté bolo splnené (Kaplan, 2015), uvádzajú konkrétnu hodnotu (požadovanú metu),
- **spôsob overenia** (*means of verification*) – dokumentácia indikátorov, určenie, kde možno nájsť dôkaz o splnení daných met,
- **predpoklady** (*assumptions*) – zoznam dôležitých rizík, vrátane externých faktorov, na ktoré projektový tím nemá vplyv (Kaplan, 2015), ktoré môžu narušiť naplnenie jednotlivých komponentov logického rámca. Je to vyslovenie hypotéz v nasledovnom poradí:

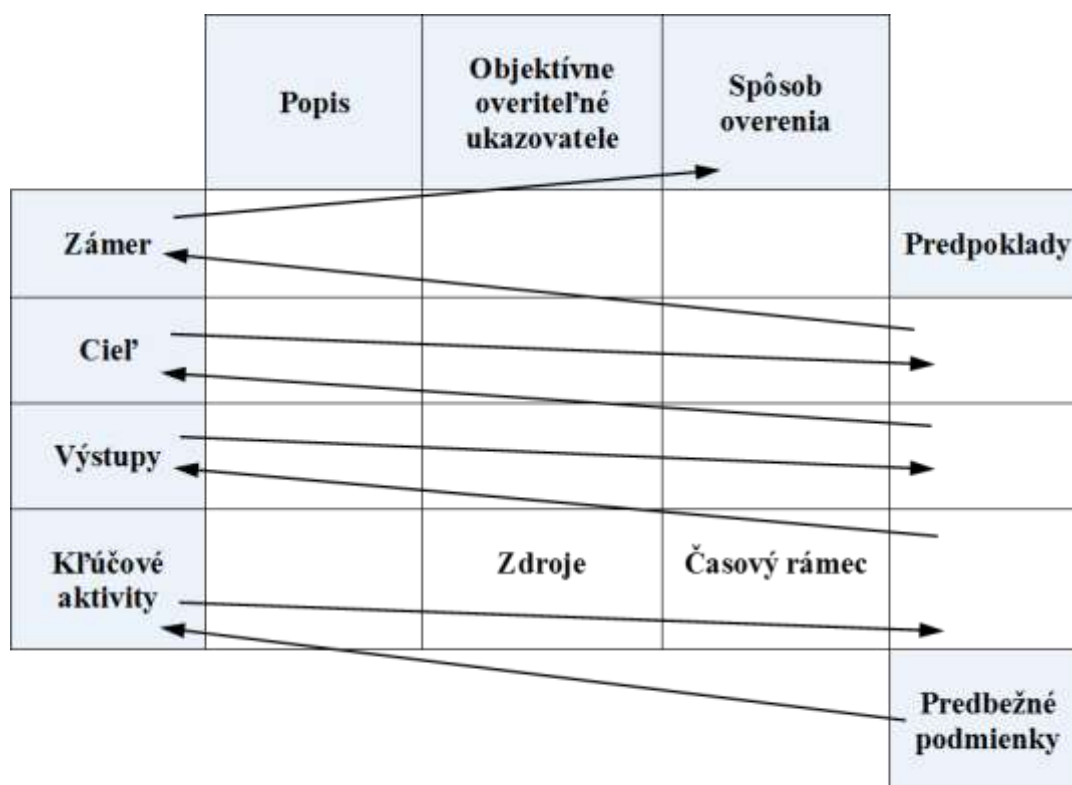
1. Ak budú správne spracované kľúčové aktivity,

- potom budú vyprodukované výstupy.
2. Ak budú vyprodukované výstupy,
potom bude dosiahnutý cieľ.
 3. Ak bude dosiahnutý cieľ,
potom sa prispeje k naplneniu zámeru (Doležal aj., 2012, s. 71).

Pri tvorení logického rámca je potrebné sa vyvarovať tautológii, tzn. neuvádzať rovnaké činnosti na jednotlivých úrovniach rámca (napríklad vstupy a cieľ), pretože by tak šlo o tvrdenie, že ak sa docieli A, potom sa docieli A.

Pole predpoklady sa pri zámere neuvádza, namiesto toho sa vyplňuje piaty riadok identifikujúci priebežné podmienky, ktoré musia byť k dispozícii, aby bolo vôbec možné uvažovať o zvyšku tabuľky.

Pre jasnejšie vymedzenie hraníc projektu sa často pod logický rámec taktiež uvádza, čím sa daný projekte nebude zaoberať (*out of scope*) (Doležal aj., 2012, s. 72).



Obr. 2: Spôsob čítania logického rámca (Vlastné spracovanie podľa Doležal aj., 2012, s. 72)

2.4 Riziká a príležitosti

Ku každému projektu patria určité riziká. Je lepšie ich poznať vopred a plánovať prihliadajúc na nich (Stone, 2015). V skutočnosti je úlohou projektového manažéra zdolať prekážky a riziká, ktoré so sebou riadenie projektu v jednotlivých fázach prináša. Ak by projekt neniesol žiadne riziko, strácala by práca projektového manažéra zmysel a vedenie projektu by sa stalo len administratívnou záležitosťou (Taylor, 2007, s. 184).

2.4.1 Riziko

Definícia rizika je v každom štandarde projektového manažmentu ponímaná trochu inak. Štandard IPMA rozlišuje medzi rizikom a príležitosťou. Za riziko považuje neistú negatívnu udalosť či ohrozenie (*thread*), za príležitosť (*opportunity*) naopak pozitívnu udalosť, možný prínos a zisk (Doležal aj., 2012, s. 85). Štandard PMI neoddeľuje dva pojmy, za riziko má neistú udalosť, ktorá môže nastať a mať pozitívny alebo negatívny dopad na cieľ projektu (Stone, 2015).

2.4.2 Risk Project Management

Existuje disciplína, s pomocou ktorej sa riziká jednoduchšie identifikujú a ľahšie sa s nimi pracuje. Je ňou *risk project management*, v preklade riadenie rizík projektu. Risk project management má množstvo výhod, dokáže eliminovať riziká a šetriť peniaze (Doležal aj., 2012, s. 85). Riadenie rizík pozostáva jednak z analýzy rizík, obsiahnutej vo fáze plánovania projektu, jednak zo sledovania rizík, obsiahnutého vo fáze realizácie projektu. V praxi sa žiaľ táto disciplína zanedbáva, často o nej chýba povedomie alebo jej nie je prikladaná dostatočná dôležitosť. Pri ošetrovaní rizík je efektívne uplatniť Paretovo pravidlo, tzn. ošetriť 20% dominantných rizík spôsobujúcich 80% nepriaznivých dopadov (Smolíková, 2015).

2.4.3 Metóda RIPRAN

RIPRAN™ (Risk Project Analysis) je metóda pre analýzu projektových rizík (Ripran.cz, 2015). Celý proces analýzy rizík sa skladá z nasledujúcich, na seba nadväzujúcich, ako procesy koncipovaných činností:

- identifikácia rizika,
- kvantifikácia rizika,
- odozva na riziko,
- celkové zhodnotenie rizika.

Odvíjajúc sa od týchto činností sú podstupované tieto kroky (Doležal aj., 2012, s. 90):

Krok 1

V prvom kroku sú kľúčové dva pojmy – hrozba a scenár. Hrozba, teda konkrétna podoba nebezpečia je vždy príčinou scenára, teda deja, ktorý v dôsledku hrozby nastáva. Sú dva spôsoby, ako hrozby a scenáre bližšie charakterizovať. Buď sa hľadajú možné následky hrozby (hrozba => scenár) alebo sa naopak pátra po príčine scenára (scenár => hrozba).

Krok 2

Druhý krok kvantifikuje riziko. Hľadá sa hodnota pravdepodobnosti nastátia rizika a hodnota škody, ktorú spôsobí. Vynásobením týchto dvoch hodnôt získavame hodnotu rizika. Vzorec výpočtu hodnoty rizika vyzerá nasledovne:

hodnota rizika = pravdepodobnosť scenára x hodnota škody.

Výsledná hodnota je meraná v peňažných jednotkách.

Metóda RIPRAN umožňuje aj kvalitatívnu kvantifikáciu rizika, kde rozlišuje medzi vysokou, strednou a nízkou hodnotou pravdepodobnosti a vysokou, strednou a nízkou hodnotou škody. Z kombinácie rôznych hodnôt týchto dvoch činiteľov následne vychádza nízka, stredná alebo vysoká celková hodnota rizika.

Krok 3

V treťom kroku sa navrhujú opatrenia znižujúce hodnotu jednotlivých rizík na akceptovateľnú úroveň, ktorá by výrazne neovplyvnila chod projektu, prípadne ho celkom nezastavila.

Krok 4

V štvrtom kroku je po posúdení všetkých rizík stanovená celková rizikovosť projektu, jeho hlavným výstupom je odporúčanie projekt spustiť alebo naopak nespustiť.

Popisy či hodnoty jednotlivých aspektov sú zaznamenávané v tabuľke.

Tab. 1: Tabuľka krokov metódy RIPRAN (Vlastné spracovanie podľa Smolíková, 2015)

	Hrozba	Scenár	Pravdepodobnosť	Dopad	Hodnota rizika	Opatrenie
1.						
2.						

Metóda RIPRAN pracuje s podrobným a zložitým rozborom posudzovaných aspektov. Vyžaduje si preto isté znalosti rizikového inžinierstva. Jej detailnosť však pomáha jednoduchšie nájsť konkrétne opatrenia (Doležal aj., 2012, s. 93).

2.5 Projektový tím

Významom budovania projektového tímu je spojenie rôznorodých osobných cieľov jednotlivcov, ich prispôsobenie záujmom projektu a aktivizácia všetkej energie tímu k naplneniu cieľa projektu (Svozilová, 2006, s.193). Členmi tímu môžu byť jednak zamestnanci organizácie (interné zdroje), jednak osoby najaté len pre realizáciu projektu (externé zdroje) (Heldman, 2013, s. 411). Úlohou projektového manažéra je riadiť a motivovať projektový tím a alokovať úlohy tak, aby odpovedali znalostiam a schopnostiam jeho členov. Tiež musí dbať na rovnomerné pracovné zaťaženie a vyhnúť sa tak nesporom brzdiacim vývoj tímového ducha (Braehmer, 2009, s. 68).

Projektový tím sa zostavuje vo fáze zahájenia, aby sa tak spolu s projektovým manažérom mohol podieľať na plánovaní projektu. Optimálna veľkosť tímu sa riadi pravidlom 7 +/- 2. Spoluprácu tímu je odporúčané zahájiť tzv. kick-off meetingom, kde sa prelomia ľady a ešte raz stanovia ciele projektu (Smolíková, 2015).

2.6 Fázy projektu

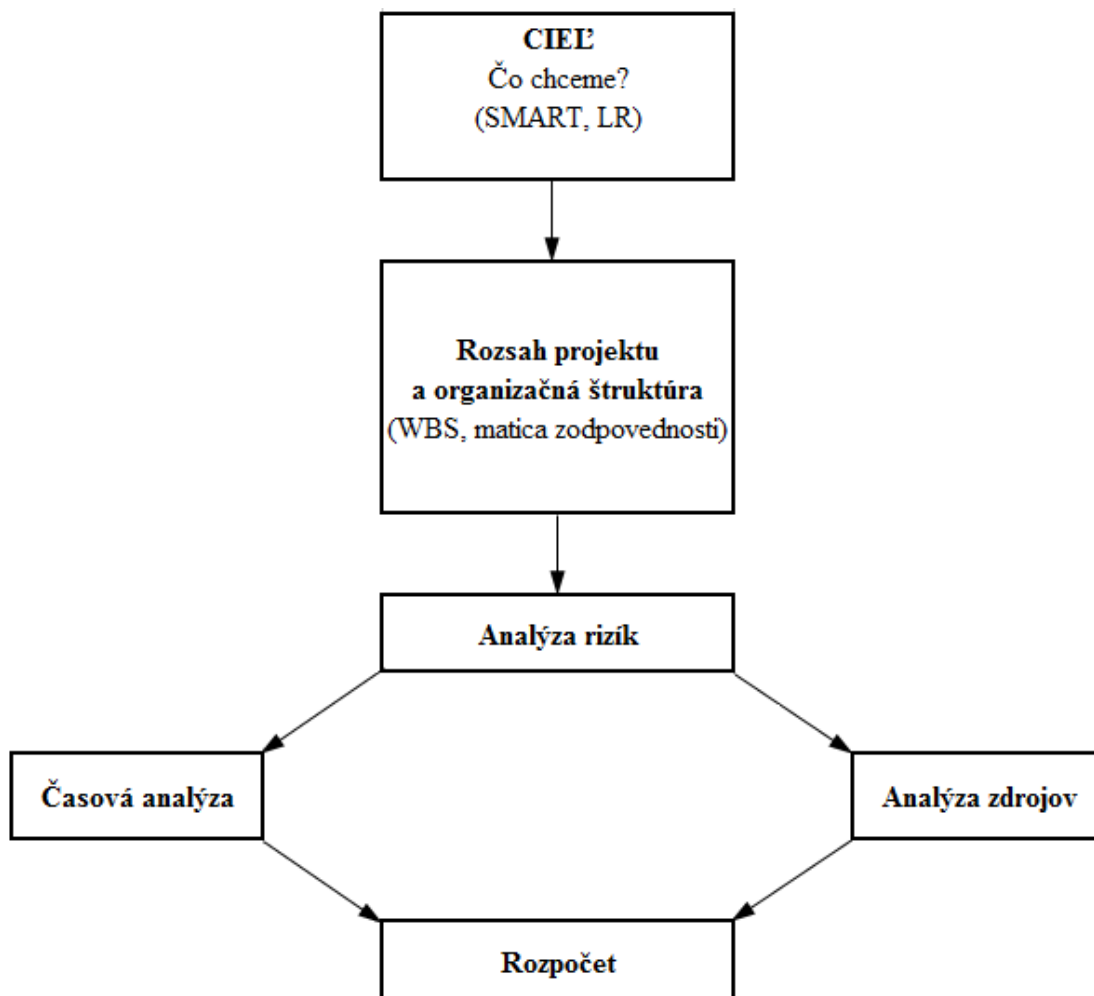
Projekt pozostáva zo štyroch fáz. Sú nimi zahájenie, plánovanie, realizácia a ukončenie. Dĺžka jednotlivých fáz sa odvíja od variety faktorov, predovšetkým od charakteru projektu, časového a zdrojového vymedzenia, počtu zúčastnených strán a brandže (Braehmer, 2009, s. 10).

2.6.1 Zahájenie

Iniciácia projektu (*start-up*) nastáva po rozhodnutí projekt realizovať. Táto fáza vytvára priestor pre spresnenie cieľa projektu, žiadaných výstupov a v neposlednom rade zostavenie projektového tímu, ktorý sa už začne aktívne podieľať na ďalších fázach. Tieto prvky sú obvykle zdokumentované v **zakladacej listine** projektu (*project charter*), ktorá slúži počas celého priebehu projektu ako informačný zdroj o základných technicko-organizačných parametroch projektu (Doležal aj., 2012, s. 172).

2.6.2 Plánovanie

Vo fáze plánovania projektový tím reflektuje v predprojektovej fáze stanovený cieľ, výstupy a aktivity (napríklad opierajúc sa o logický rámec) a detailne rozpracováva plán projektu, počínajúc cieľom, rozsahom projektu (*scope*) a organizačnou štruktúrou (využíva sa metóda WBS a matica zodpovednosti), pokračujúc analýzou rizík, časovou analýzou, analýzou zdrojov a rozpočtom. Výstupom plánovania je schválený finálny **projektový plán**, harmonogram projektu nazývaný *baseline* (Doležal aj., 2012, s. 172).



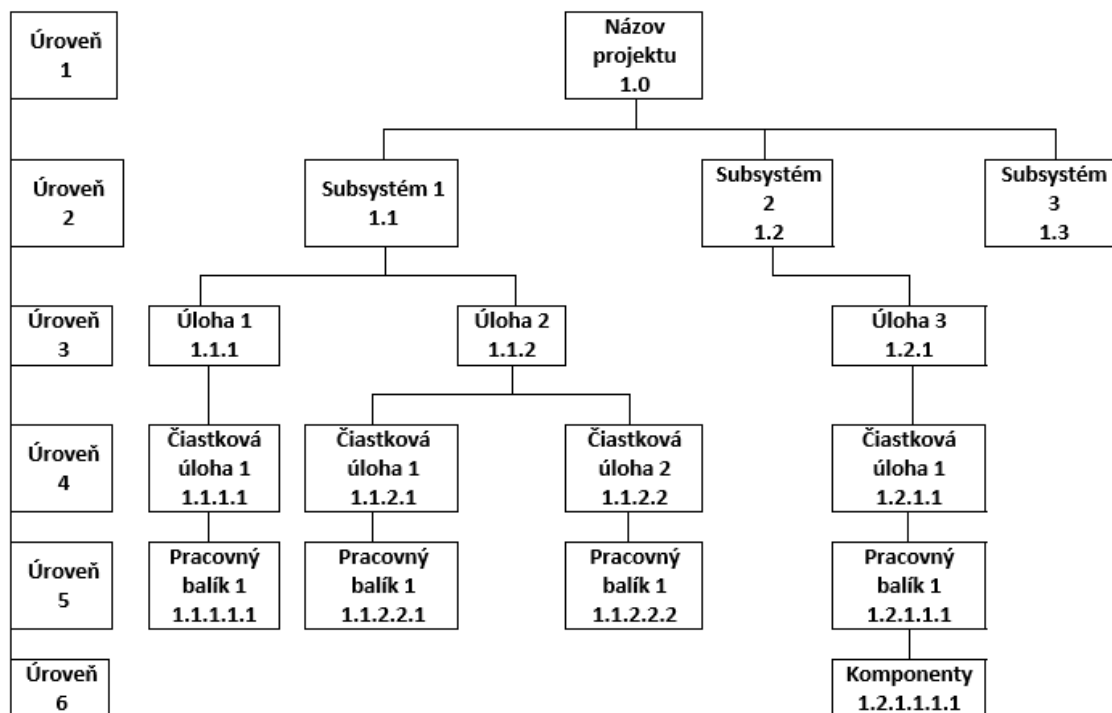
Obr. 3: Prvky plánovania (Vlastné spracovanie podľa Smolíková, 2015)

WBS – Work Breakdown Structure

WBS predstavuje vecný obsah projektu. WBS je spôsob plánovania a zobrazovania úloh a komunikácie komplexnosti projektu. Definuje výstupy (*deliverables*) a identifikuje úlohy, ktoré dané výstupy poskytnú. Zobrazuje rozsah produktu (*product scope*) - veci, rozsah projektu (*project scope*) – prácu, aktivity a celkový rozsah – veci a aktivity (Stone, 2015).

Má podobný vzhľad ako organizačná štruktúra firmy (Smolíková, 2015). Podstatou je hierarchické rozbitie cieľa na jednotlivé výstupy, tzv. **pracovné balíky** (*work packages*; sekcia Výstupy v logickom rámci), pričom platí pravidlo 100%, teda to, čo neobsahuje WBS, projekt nerieši. Tým stanovuje mantinely projektu. Zostrojenie WBS je kľúčovou aktivitou plánovania. Má prehľadnú, zrozumiteľnú a dobre zapamätateľnú štruktúru.

Pozostáva z viacerých úrovní. Akonáhle je počas rozkladu cieľa na výstupy pri konkrétnom výstupe možné určiť náklady, čas a osobu, ktorá ho vykoná, dostávame sa na poslednú úroveň WBS.



Obr. 4: Štruktúra WBS (Vlastné spracovanie podľa Taylor, 2007)

2.6.3 Realizácia

Fyzickú realizáciu projektu je vhodné odštartovať takzvaným *kick-off* meetingom, stretnutím projektového tímu a zainteresovaných strán, kde sa jednotlivé osoby zoznámia a zrekapituluje sa celý harmonogram projektu. Počas celej realizácie je nevyhnutné porovnávať jej priebeh s plánom a včas tak reagovať na zmeny a odchýlky od plánu, a to najmä prijímaním korekčných opatrení, prípadne preplánovaním, čo je potrebné doplniť do základného plánu projektu (*baseline*) (Doležal aj., 2012, s. 172).

2.6.4 Ukončenie

Medzi aktivity ukončenia projektu (*close-out*) patrí fyzické a protokolárne odovzdanie, spracovanie záverečnej správy, fakturácia, tvorba odporúčaní, súhrn skúseností

a rozpustenie projektového tímu. Ukončením projektu sa jeho výstup zavádza do riadnej prevádzky, týmto je projekt uzavretý, ďalší chod a rozvoj jeho výstupov už nie je jeho súčasťou (Doležal aj., 2012, s. 173).

Tieto štyri fázy patria do takzvanej projektovej fázy. Celý reťazec fáz, nazývaný fázový model projektu pozostáva z predprojektovej, projektovej a poprojektovej fázy.

Tab. 2: Fázový model projektu (Vlastné spracovanie podľa Doležal aj., 2012, s. 174)

čas 		
Predprojektová fáza	Projektová fáza	Poprojektová fáza
Návrhy, námety	Zahájenie	Pohľad späť
Overenie príležitostí	Plánovanie	Ponaučenie
Upresnenie cieľa	Realizácia	
Overenie realizovateľnosti	Ukončenie	
Odporúčenie (ne)realizovať		

2.7 Zdroje

Projekt má širokú škálu zdrojov – **ľudské zdroje** (najdôležitejšie), **finančné zdroje** (osobitá kategória, ktorej sa venuje rozpočet), zariadenia, infraštruktúru (informačné systémy, znalosti, dokumenty, informácie, služby, peňažné fondy a pod.) (Doležal aj., 2012, s. 193).

Riadenie zdrojov zahŕňa plánovanie zdrojov, ich identifikáciu a pridelovanie. Inými slovami spočíva riadenie zdrojov v umení vedieť, aké zdroje sú potrebné k úspešnému odovzdaniu projektu a ako z nich dostať to najlepšie, ako ich využitie optimalizovať. Plánovanie zdrojov je integrálna súčasť všeobecného plánovania projektu (Barker a Cole, 2009, s. 68).

Analýza zdrojov je neodmysliteľný krok, ktorý sa podstupuje až po časovej analýze, kde sa určujú všetky činnosti. Pri analýze zdrojov je nápomocné čerpať z logického rámca. Pokiaľ je pole zdroje v sekcii kľúčové aktivity dobre rozpracované, je možné tieto informácie z logického rámca vytiahnuť, prípadne ešte doplniť.

Plánovanie zdrojov sa nezaobíde bez kvalifikovaných odhadov. Pomáhajú presnejšie určiť časové okamihy, v ktorých treba nasadiť dané zdroje, aby sa podieľali na úlohách projektu a prispeli k naplneniu celkového projektového plánu (Barker a Cole, 2009, s. 68).

Rovnako tak je žiaduca **tvorba rezerv** v oblasti zdrojov, pretože je prakticky nemožné presne stanoviť, čo bude dodané, ako dlho to bude trvať a, súčasne, koľko to bude stáť (Barker a Cole, 2009, s.71).

2.8 Náklady a financovanie

Riadenie nákladov a financovania sa delí na niekoľko aktivít odvíjajúcich sa od fáz projektu. V predprojektovej fáze sa odhadujú náklady na jednotlivé pracovné balíky, subsystemy a na celý projekt, z čoho sa napokon tvorí celkový rozpočet projektu (Doležal aj., 2012, s. 201). Pri odhadovaní sa používa hrubý odhad nákladov projektu (napríklad prvý hrubý odhad v logickom rámci), odhadovanie pomocou analógie (na základe obdobných projektových nákladov z minulosti) alebo parametrické odhadovanie (stanovenie hrubého rozpočtu projektu pomocou známych parametrov). Náklady sa odhadujú zhora, nevyžadujú detailný rozpis položiek, ide len o rýchle vymedzenie hraníc, pričom treba počítať s tým, že realita môže byť rádovo odlišná. Keďže náklady nemožno odhadnúť so 100%-nou presnosťou, objavujú sa pri každom projekte nákladové odchýlky (Taylor, 2007, s. 181). Monitorovanie odchýlok má za úlohu projektový controlling. Hlavným dôvodom prekročenia nákladov býva podcenený rozpočet.

V projektovej fáze, konkrétne počas tvorenia plánu (Svozilová, 2006, s. 155), sa zostavuje podrobný rozpočet. Zostavuje sa ako posledný zo všetkých plánov, predchádza mu WBS, časový harmonogram a plán zdrojov. Podrobný rozpočet sa zostavuje zdola nahor, a to ocenením najnižších úrovní WBS (pracovných balíkov), ocenením aktivít (práce) a zaradením rezervy na krytie známych aj neznámych rizík. Existuje viac spôsobov rozdelenia nákladov. V projektovom managemente sa možno stretnúť najmä s priamymi a nepriamymi nákladmi. Priame náklady sú späté s konkrétnymi činnosťami a sú vyčísliteľné. Patria k nim osobné náklady, náklady na materiál, obstarávanie, subdodávky a podobne. Nepriame náklady, označované aj ako

režijné náklady, ktoré nemožno v spojitosti s nejakou projektovou aktivitou vyčíslit', sa udávajú percentuálne. Radia sa medzi ne nepriame osobné náklady, dane a poplatky, náklady na podporné oddelenia spoločnosti či prevádzka budov.

Rezervy na riziká bývajú v rozpočte zadané konkrétnou čiastkou alebo percentom, zvyčajne sa pohybujú v rozmedzí 5-10% celkového rozpočtu. Výška rezerv závisí najmä od zadávateľa projektu, ktorý ich schvaľuje.

Vždy platí, že pri prekročení plánovaných nákladov je vhodné zodpovedať, prečo k tomu došlo, preskúmať možné príčiny a skutočnú potrebnosť navýšenia nákladov. Navrhnuté zmeny rozpočtu musia byť odsúhlasené a nákladové odchýlky zaznamenané, aby sa im v ďalšej praxi mohlo predchádzať.

2.9 Zainteresované strany

Zainteresované strany (záujmové skupiny, *stakeholders*) sú osoby, ktorých sa projekt priamo alebo nepriamo dotýka, prípadne na ňom majú aj podiel (Möhrle, 2013). Ide o jednotlivcov či organizácie, ktoré sú do projektu aktívne zapojené alebo ktorých záujmy môžu ovplyvniť projekt alebo byť ovplyvnené uskutočnením projektu, a to pozitívne alebo negatívne (Svozilová, 2006, s. 26).

Projektový manažér má za úlohu zodpovedať otázky zainteresovaných strán, informovať ich o dianí, dokumentovať a odovzdávať im všetky relevantné podklady. Zainteresované strany je v prvom rade dôležité identifikovať a následne ich meno, rolu hrajúcu v projekte a organizáciu, ktorú zastupujú poznačiť v zakladacej listine projektu (Whitt, 2013).

Zainteresované strany možno podľa roly členiť na:

- zadávateľa - vlastníka projektu,
- zákazníka – užívateľa projektu,
- sponzora projektu,
- realizátora – dodávateľa projektu,
- investora projektu,
- dotknuté strany.

Role sa môžu tiež prekrývať (Doležal aj., 2012, s. 49).

2.9.1 Riadenie zainteresovaných strán

Pre úspešný chod projektu je nevyhnutné udržiavať dobré vzťahy a spokojnosť zainteresovaných strán. Často bývajú vlastníkmí projektu, do riadenia projektu vkladajú dôveru a hlavne svoje investície (Whitt, 2013). Pre získanie a zachovanie si ich podpory a zdrojov slúži riadenie zainteresovaných strán (*stakeholder management*). Táto disciplína pomáha udržať zainteresované strany po boku projektového manažéra namiesto stáť v opozícii. V prvom rade sa zisťujú očakávania všetkých zainteresovaných strán. V priebehu projektu sa vyvíja úsilie tieto očakávania naplniť, a to pravidelným informovaním, poskytovaním prehľadov a pre danú stranu relevantných projektových podkladov. Je veľmi nápomocné neopomínať frekventovanú komunikáciu so zainteresovanými stranami, naopak odporúča sa ich informovať o aktuálnom statuse projektu, prijatých zmenách a pýtať sa, či sú s vývojom projektu spokojné. Nedostatočné riadenie zainteresovaných strán je jednou z významných príčin pochybenia projektu (Engel a Holm, 2007).

2.10 Komunikačný plán

Komunikačný plán sa v projektovom manažmente tvorí pre efektívne zdieľanie informácií (*reporting*) o vývoji jednotlivých činností (Svozilová, 2006, s. 181). Frekvenciu podávania správ treba stanoviť na optimálnej úrovni, kedy projektový tím nie je zahltený prebytkom informácií a zároveň včas dostáva kľúčové informácie pre plynulú realizáciu projektu. Vhodný reporting umožňuje včasné odhalenie odchýlok od plánu. Komunikačný plán stanovuje (Pickerden, 2015):

- podávateľov správ,
- príjemcov správ,
- obsah správ, ich formu a štruktúru,
- termíny odovzdávania správ, frekvenciu,
- spôsob odovzdávania správ (meeting, briefing, newsletter, report, email).

2.11 Míľniky

Jedným zo spôsobov vykazovania stavu projektu je stanovenie míľnikov (*milestones*). Míľniky sú udalosti s nulovým trvaním, tvoriace významné momenty projektu (Stone, 2015).

Míľniky sú používané na pritiahnutie pozornosti členov projektového tímu na dosiahnutie udalostí plánovaných v projekte, majúcich preň podstatný význam. Míľniky sa odvíjajú od WBS, musia byť teda rovnako jasne formulované – rozdiel medzi pracovným balíkom vo WBS a míľnikom je ale ten, že pracovný balík predstavuje tvorbu istej aktivity, zatiaľ čo míľnik jej ukončenie (Let your projects fly, 2009, s. 36).

2.12 Zahájenie

Zahájeniu projektu predchádza predprípravná, predprojektová fáza, na základe ktorej management podniku dospeje k záveru, že projekt bude spustený (Doležal aj., 2012, s. 277). Medzi predprojektovým šetrením a samotným zahájením projektu prebieha tzv. inkubačná doba. Čím je inkubačná doba dlhšia, tým sa zvyšuje rizikovosť projektu, preto ak presiahne tri mesiace, je vhodné znovu uskutočniť analýzu rizík a štúdiu realizovateľnosti projektu.

Inicializácia projektu je uskutočnená tvorbou a schválením **zakladacej listiny projektu** (*project charter*). Listina popisuje cieľ a rozsah projektu, stanovuje hranice, míľniky, prípadne ďalšie informácie. Zahájenie je odštartované stretnutím zainteresovaných strán a projektového tímu, kde dochádza k finálnej dohode, uzročeniu o tom, čo je cieľom, aké sú očakávané výstupy a k tvorbe projektovej kultúry.

2.13 Ukončenie

Ukončenie sa realizuje odovzdaním všetkých hmotných a nehmotných výstupov projektu, dokumentácie výsledkov, protokolov, finančným ukončením, vyhotovením záverečnej správy projektového tímu a poďakovaním členom tímu a zainteresovaným stranám (Doležal aj., 2012, s. 286). V rámci poprojektovej fázy, nastupujúcej po ukončení, sa odporúča obhliadnuť sa späť, zhodnotiť celý priebeh projektu a takých

výstupov, ktoré je možné ohodnotiť bezprostredne po ukončení projektu a počkať na zhodnotenie ostatných výstupov vyžadujúcich si overenie v praxi.

Špeciálnym prípadom ukončenia projektu je **mimoriadne ukončenie** (Doležal aj., 2012, s. 287). Ide o predčasné ukončenie, na ktoré má právomoc ten, kto podpísal zakladaciu listinu projektu. Tento jav je bežne vídaný v dôsledku turbulentného trhového prostredia, zmien stratégie podnikov, bezperspektívnosti projektu, objaveniu zásadných, neodstrániteľných rizík a iných faktorov.

Iným prípadom je **pozastavenie** (zamrazenie) projektu. V tomto prípade sa obvykle načas prerušia všetky s projektom spojené aktivity a po istom čase sa projekt znovu aktivuje, často s úpravami rozpočtu, termínov či projektového tímu, čo sa odráža v pozmenenej zakladacej listine.

3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V analytickej časti sú predstreté informácie o charaktere a fungovaní spoločnosti Karloff s.r.o., v spolupráci s ktorou je bakalárska práca spracovávaná. Analýza sa tiež venuje vzniku a vývoju vybranej produktovej línie TATRATEA®, jej pokroku v rámci exportu a dôležitým faktorom spojeným s vývozom. Ďalej sa analýza zameriava na konkrétne aspekty, ktoré musia byť pred začatím projektu vstupu na kanadský trh jasne definované a pochopené. Ide o zoznam kritérií na budúceho importéra a distributéra, analýzu kanadského trhového prostredia, na ktorý firma môže reálne vstúpiť v časovo dohľadnom úseku, analýzu zainteresovaných strán a toho, ako si spoločnosť predstavuje úspech projektu.

3.1 Profil spoločnosti Karloff s.r.o.

Obchodná firma: KARLOFF, s.r.o.

Sídlo: M. R. Štefánika, 18 919 43 Cífer

Identifikačné číslo: 36 247 367

Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným

Deň zápisu: 16. januára 2002



Obr. 5: Logo firmy Karloff s.r.o. (Karloff.sk, 2010)

3.1.1 Opis podnikateľskej činnosti podniku

Firma Karloff je malý rodinný podnik so štrnásťročnou tradíciou, zaoberajúci sa predajom prémiových alkoholových produktov ako likéry, aperitívy či tokajské víno (Karloff.sk, 2010). Jej cieľom je byť najlepším hráčom v tomto odvetví na Slovensku a aktívne rozširovať počet priaznivcov v zahraničí. Jedná sa o čisto obchodný podnik.

V roku 2008 vznikla ako strategický krok spoločnosť Tatranská Likérka s.r.o., ktorá sa stala výhradným dodávateľom liehovín firmy Karloff a prevádzkuje všetku výrobnú činnosť. Ide o malý podnik s počtom zamestnancov 20 a s tržbami majoritne plynúcimi z výroby. Všetky produkty vyrába a predáva buďto firme Karloff, ktorá ich predáva na Slovensku, alebo ich predáva zahraničným odberateľom. Jeho manažérska hierarchia je jednoduchá, pozostáva z riaditeľa spoločnosti, osoby zodpovednej za nákup a expedíciu a osoby zodpovednej za oblasť výroby a kvality.

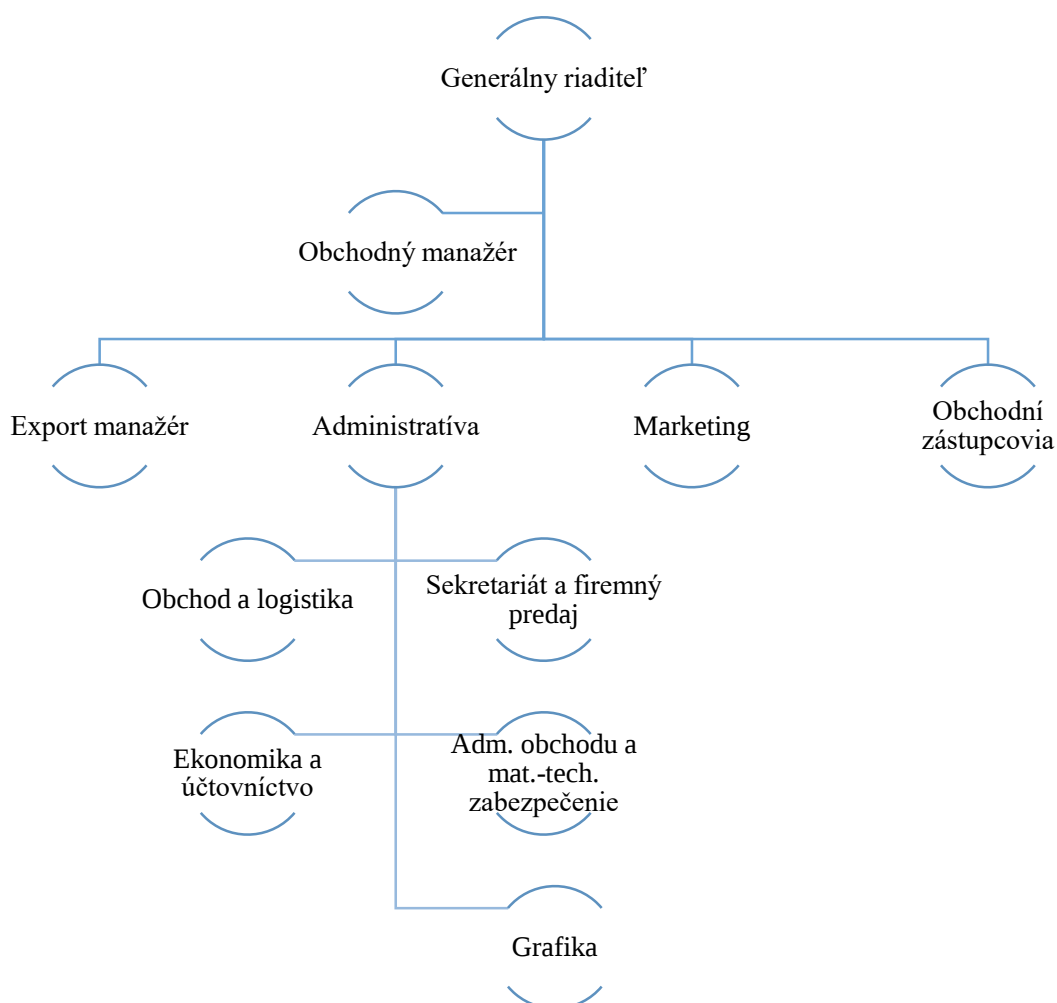
Tieto dva podniky sú navzájom úzko prepojené. Úzka spätosť plynie nielen z obchodného reťazca výroba – odber – predaj, propagácia a distribúcia, ale aj z fyzického hľadiska, pretože oba svoju činnosť prevádzkujú v tom istom priemyselnom areáli v blízkosti mesta Kežmarok. Riaditelia a zamestnanci oboch firiem teda vďaka administratívnym zložkám sídlia pod jednou strechou medzi sebou denne komunikujú. Počas každodennej činnosti či rozhodovaní o ďalších krokoch podnikania tak dochádza k rýchlemu šíreniu a výmene informácií, čo z hľadiska efektivity možno hodnotiť veľmi pozitívne.

Karloff predáva i dodáva produkty, sprostredkováva obchodné styky s odberateľmi, oslovuje nových potenciálnych odberateľov doma i v zahraničí, prevádzkuje reklamnú a marketingovú činnosť, organizuje promotérske akcie a ochutnávky, podporuje kultúrne podujatia. Vlastní ochranné známky na všetky produkty, má kontrolu nad celým procesom a kvalitou výroby, je distribútor pre slovenský trh a rokuje aj odsúhlasuje zásadne všetky obchody s importérmi/distribútormi v zahraničí.

3.1.2 Organizačná štruktúra

Spoločnosť Karloff zamestnáva 11 ľudí. Vo vedení spoločnosti figuruje generálny riaditeľ a obchodný manažér, ďalšími zložkami sú export (pozostáva z jedného exportného manažéra), administratíva, ktorá zahŕňa administratívu a firemný predaj, obchod a logistiku, ekonomiku a účtovníctvo, administratívu obchodu a materiálo-technické zabezpečenie, grafiku a marketing (každú sekciu zastupuje jedna až dve osoby). K tomu má firma svoj obchodný tím pozostávajúci zo siedmich obchodných

zástupcov, ktorí zodpovedajú za jednotlivé regióny, čím spolu pokrývajú celé Slovensko (Karloff.sk, 2010).



Obr. 6: Organizačná štruktúra spoločnosti Karloff s.r.o. (Vlastné spracovanie podľa Karloff.sk, 2010)

3.2 TATRATEA®

TATRATEA® je produkt, ktorým sa pýši nielen spoločnosť Karloff s.r.o., ale aj množstvo Slovákov, ktorí ho hrdo reprezentujú doma i v zahraničí. Vďaka svojej unikátnosti a atraktívnemu designu často slúži ako hodnotný dar či suvenír. V neposlednom rade má veľký vývozný potenciál, demonštrovaný v nasledujúcich kapitolách.

3.2.1 Od histórie až po dnešok

Tatranský čaj bol odjakživa súčasťou slovenskej kultúry. V krutých horských podmienkach ľudia horúcou vodou zalievali bylinky, pridávajúc med, lieh, cesnak či loj. Ingrediencie sa odlišovali, no všetci túto medicínu spoločne nazývali „Čaj“. Čaj si nachádzal veľkú obľúbenosť aj medzi turistami. Receptúry prežili plynutie rokov. V roku 2008 sa na ich základe zrodila finálna receptúra Tatranského čaju, prezentovaného ako prírodný čajový likér zo srdca Tatier.

V roku 2010 investovala firma do kompletného rebrandingu likéru. Z Tatranského čaju sa stal TATRATEA®, čo naznačuje globálnejšie ambície v rámci predaja a získania obľuby medzi zákazníkmi. Kompletne nový dizajn dostala fľaša bez hrdla, symbolizujúca termosku a logo pozostávajúce z tradičných symbolov dávnej slovenskej kultúry. V roku 2014 sa spustila patričná marketingová kampaň, heslom ktorej je Vec srdca (Heart Thing). Aktuálne udržiava krok s mnohými bežnými marketingovými trendmi a vo veľkej miere sa angažuje na sociálnych sieťach. Rozhodnutie podstúpiť rebranding bola správna voľba. Dnes patrí línia TATRATEA® bezpochyby k ťahúňom firmy a je hviezdou celého produktového portfólia. Aktuálne pozostáva z jedenástich druhov, variujúcich v príchutiach a obsahu alkoholu. Jednotlivé druhy si už stihli vybojovať prvé priečky v prestížnych medzinárodných súťažiach. Značka sa pravidelne objavuje na rôznych (špecializovaných barmanských, alkoholových, potravinárskych a pod.) výstavách.



TATRATEA

Obr. 7: Logo Tatratea® (Karloff.sk)



Obr. 8: Vývoj dizajnu TATRATEA® (Karloff.sk)



Obr. 9: Celý produktový rad TATRATEA® (Karloff.sk)

3.3 Export

TATRATEA® má v súčasnosti 8 exportných destinácií – sú nimi Česká republika, Holandsko, Estónsko, Maďarsko, Nemecko, Rumunsko, Rusko a Taiwan. Produkt je na medzinárodnom trhu ešte relatívny nováčik, ale vďaka aktívnej podpore predaja a prezentácii výrobkov, najmä odborníkom zo sektoru barmanstva a HORECA, je o produkt záujem z rôznych kútov sveta. Konštantne prejavovaný záujem odhaľuje potenciál TATRATEA® nájsť si omnoho širší a multikultúrnejší okruh spotrebiteľov.

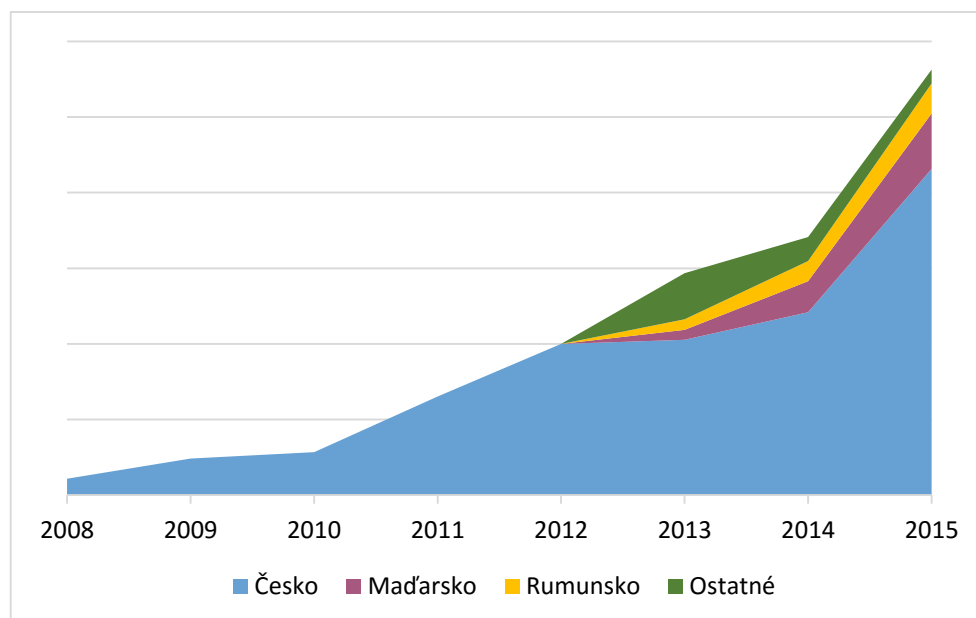
3.3.1 Vývoj exportu

Firma začala s expanziou produktovej línie za hranice Slovenska v roku 2008, a to vývozom do Českej republiky. V rámci objemu vývozu si Česko drží prvenstvo a počet vyexpedovaných fliaš medziročne stále stúpa. Popularitu produktu na českom trhu možno odôvodniť zrejme najväčším povedomím o produkte vďaka geografickej, kultúrnej a jazykovej blízkosti Čechov a Slovákov a ich častej interakcii.

Ďalšie exportné destinácie pribúdali až od roku 2012. Medzi stabilných partnerov aktívne podieľajúcich sa na podpore predaja v krajine patria importéri z Maďarska, Nemecka a Rumunska. V roku 2014 začala firma vyvážať na Taiwan. Spolupráca sa kvôli veľmi odlišnej mentalite aj dlhotrvajúcej lodnej preprave rozvíja pomaly, no vďaka veľkosti a charakteru taiwanského distribútora očakáva firma z dlhodobého

horizontu pozvoľný nárast objemov. Spolupráca je nadviazaná aj s Ruskom, no obchod spomaľuje každoročne potrebná certifikácia a aktuálne predovšetkým nestabilné ekonomické prostredie a kolísajúci kurz rubľa, čo sťažuje stanovovanie cenovej politiky. Medzi nových partnerov v septembri 2015 pribudlo Holandsko a Estónsko. Postupný vývoj obchodu sa monitoruje a to, či si produkt nájde dostatočnú zákaznícku základňu sa ukáže časom.

Všeobecne export od roku 2008 neustále rastie. Počet vyexportovaných fliaš v roku 2015 tvoril 70% ročného objemu predaných fliaš na domácom slovenskom trhu. Zatiaľ čo je slovenský trh viac-menej nasýtený, za hranicami sa objavuje čoraz viac príležitostí pre expanziu.



Graf 1: Vývoj pomeru objemov vyvezených fliaš do jednotlivých krajín na časovej osi¹ (Vlastné spracovanie podľa vnútropodnikových údajov)

Tab. 3: Ročný percentuálny nárast počtu vyvezených kusov (Vlastné spracovanie podľa vnútropodnikových údajov)

Obdobie	2008 → 2009	2009 → 2010	2010 → 2011	2011 → 2012	2011 → 2012	2013 → 2014	2014 → 2015
Nárast	124,6%	17,3%	130,1%	53,1%	46,9%	16,2%	64,9%

¹ Spoločnosť Karloff s.r.o. si v záujme uchovania informácií o prosperite podniku nepraje zverejňovať presné údaje o exporte.

3.3.2 Legislatívne náležitosti (Požiadavky na produkt)

S vývozom alkoholických nápojov do zahraničia sa spájajú dve, pre každú krajinu špecifické náležitosti – etikety a kolky. Každá krajina má vlastné legislatívne nariadenia regulujúce etikety. Nejde len o to, že musia byť v úradnom jazyku krajiny. Často regulujú aj obsah či vzhľad etikiet. Tieto nariadenia musia byť pri prekladaní a dizajnovaní etikiet rešpektované a na záver odsúhlasené distribútorom, prípadne štátnym orgánom. Všetky krajiny distribuujúce alkoholické nápoje musia mať fľaše olepené kolkami. Medzi výnimky patrí len napríklad Holandsko, Nemecko a Rakúsko.

Kolky a etikety môže na produkty lepiť aj distribútorská spoločnosť po ich obdržaní, no spravidla si po dohode túto činnosť berie pod krídla Karloff. Kolky a etikety tak môžu byť nalepené priamo vo výrobní hale, čím sa značne znižujú náklady na túto činnosť a to umožňuje nižšiu predajnú cenu produktu. Vybaľovať a olepovať každú fľašu priamo v exportnej destinácii by bolo náročné na čas aj zdroje. Navyše si tým Karloff zabezpečuje správne umiestnenie etikiet a pekný vzhľad a znižuje riziko poškodenia produktu kvôli niekoľkonásobnej manipulácii.

3.3.3 Spotrebná daň

S obchodovaním s liehovinami je nevyhnutne spätá spotrebná daň z alkoholických nápojov. Jej výška variuje naprieč krajinami. Výhradným dodávateľom všetkých liehovín firmy Karloff je spoločnosť Tatranská Likérka. Kým je produkt v Tatranskej Likérke, disponujúcej takzvaným daňovým skladom, spotrebná daň sa neodvádza. Daňový sklad totiž umožňuje tovaru podliehajúcemu spotrebnej dani podmienené oslobodenie od tejto dane počas doby, kým tovar nie je uvedený do voľného obehu. Počas tejto doby je tovar a jeho pohyb monitorovaný colnou správou. V okamihu dodania pre konečnú spotrebu je tovar zdanený (Apogeo.cz, 2007). Akonáhle sa teda spoločnosť Karloff rozhodne produkt prevziať a začať ho predávať konečnému spotrebiteľovi na území Slovenska, má Tatranská Likérka povinnosť odviesť spotrebnú daň. V prípade exportu odosiela produkt zahraničnému odberateľovi Tatranská Likérka a spotrebnú daň odvedie odberateľ v cieľovej destinácii. Týmto postupom sa zamedzí dvojitému plateniu spotrebnej dane. Ak by produkt najprv prevzal Karloff a následne ho odoslal do zahraničia, musela by byť spotrebná daň z alkoholických nápojov uhradená

na Slovensku aj v exportnej destinácii. Je vhodné podotknúť, že ochranné známky produktovej línie TATRATEA® vlastní Karloff, preto nie je možné, aby Tatranská Likérka iniciovala a viedla zahraničné obchody vo vlastnej réžii. Všetky tuzemské aj zahraničné obchodné aktivity riadi a odsúhlasuje výhradne spoločnosť Karloff.

3.3.4 Cenová politika

Pretože firma predáva produkty nepodliehajúcej rýchlej expirácii, nie je nútená akceptovať predajné ceny nepokrývajúce ani len náklady. V princípe platí, že každý vyvezený kus by mal pokryť všetky náklady a vytvoriť zisk pre každú zúčastnenú stranu.

Do kalkulačného vzorca v každom prípade (bez ohľadu na špecifiká daného trhu) vstupujú tieto položky:

1. výrobné náklady,
2. marža,
3. spotrebná daň, pričom je potrebné brať do úvahy výšku spotrebných daní aj v ostatných exportných destináciách a s týmto povedomím nastaviť cenu, aby sa predišlo tomu, že by tretie subjekty z krajiny s podstatne vyššou daňovou sadzbou neoficiálne veľkoobchodne odoberal produkty z krajiny s nižšou daňovou sadzbou s cieľom znížiť svoje náklady.

Od nastavenej ceny sa následne odvíja aj to, v akom rozsahu bude Karloff podporovať predaj na danom trhu vlastnými financiami pochádzajúcimi z rozpočtu na marketing.

3.4 Kritériá na importéra / distribútora

Zbieraním skúseností s iniciáciou a rozvojom spolupráce so zahraničnými distribútormi si spoločnosť Karloff s.r.o. vybudovala požiadavky, ktoré musí potenciálny distribútor spĺňať.

1. Potenciálny partner je existujúca firma (PO), nie jednotlivec (FO).
2. Firma má zabezpečené všetky legislatívne záležitosti, tzn. vlastní potrebné licencie na dovoz a predaj alkoholu a je oprávnená prijať tovar v režime pozastavenia spotrebnej dane z liehu.

3. Firma je z odvetvia, sústrediaca svoju činnosť výhradne na predaj a distribúciu alkoholických nápojov.
4. Firma má existujúce väzby na rôzne distribučné kanály v danej krajine.
5. Firma má agilný obchodný tím alebo inak alternatívne zabezpečený spôsob oslovovania a získavania nových zákazníkov a poskytovania servisu existujúcim zákazníkom.
6. Firma vo svojom portfóliu nemá konkurenčný produkt, teda predovšetkým prémiové bylinné likéry.
7. Firma má v portfóliu prémiové produkty a má patričné znalosti o tom, ako ich predávať. Nakoľko ide o produkt patriaci do cenovo vyššej skupiny, partner musí vedieť nastaviť pre danú krajinu adekvátny marketingový mix, ktorý je zároveň v súlade s predstavami spoločnosti Karloff s.r.o..

3.5 Analýza zahraničného trhu – Kanada

Pred samotnou iniciáciou exportu je na mieste vykonať prieskum trhu zameriavajúci sa na ekonomické, politické a legislatívne faktory, a to predovšetkým z pohľadu odvetvia, v ktorom firma figuruje. Znalosť trhu umožňuje podporiť rozhodnutie, či na daný trh vstúpiť a uľahčuje neskoršie vyjednávanie obchodných podmienok.

3.5.1 Štátne zriadenie a politika obchodu

Postup importu alkoholických nápojov je na kanadskom trhu veľmi špecifický. Politické usporiadanie Kanady pozostáva z federálnej vlády a desiatich provinčných vlád. Všetky vládne subjekty sa podieľajú na regulácii importu. Každá provincia má vlastnú kontrolnú radu. Funguje ako nezávislý monopol, ktorý rozhoduje o importe všetkého alkoholu do provincie, na území ktorej sa eventuálne bude predávať a konzumovať. V danej provincii ďalej figurujú lokálni agenti, registrované firmy, skrz ktoré môžu zahraničný vývozcovia dostať svoje produkty na provinčný zoznam povolených produktov (TTB.gov, 2014). Z toho vyplýva, že ak chce zahraničná firma umiestniť svoj produkt na celom území Kanady, musí kontaktovať agenta a dostať povolenie na import od kontrolnej inštitúcie v každej provincii zvlášť.

Spoločnosť Karloff sa na úvod rozhodla skúsiť nadviazať obchodné styky s provinciou Ontario. Ide o najľudnatejšiu provinciu, ktorá je navyše anglofónna. V anglofónnych provinciách sa v porovnaní s frankofónnymi priemerne na obyvateľa vypije väčší objem tvrdého alkoholu. Spotrebitelia vo frankofónnych oblastiach všeobecne preferujú vína. Z tohto dôvodu sa nasledujúce kapitoly analytickej časti a projektový plán v návrhovej časti viažu na podmienky tejto provincie. Eventuálna realizácia a úspech projektu povedú k úsiliu rozšíriť export do ďalších provincií.

3.5.2 Cenová politika – provincia Ontario

Import alkoholických nápojov do provincie Ontario a ich predaj reguluje orgán LCBO (Liquor Control Board of Ontario). Časť zisku LCBO je provincii ročne vyplácaný vo forme dividend. Peňažné prostriedky smerujú do verejných financií, konkrétne na podporu zdravotníctva, vzdelania a infraštruktúry (LCBO.com, 2016).

LCBO každoročne zostavuje tzv. Product Need Letter, v ktorom vyhlasuje, o import akých typov produktov má v danom roku záujem. Tieto vyhlášky vychádzajú z prieskumov spotrebiteľských trendov LCBO a externých, či už kanadských alebo globálnych zdrojov. Prihlásené produkty do tendra v kategórii likéry budú v roku 2016 posudzované, ochutnávané a vyberané v priebehu septembra. Aktuálna špecifikácia preferovaných likérov sú inovatívne príchute, cenová škála za fľašu o objeme 750 ml od 20 do 29.95 CAD, silná marketingová podpora, jednoduchosť použitia a extenzia značky, teda zavádzanie nových príchutí (LCBO.com, 2016). Platí, že čím viac splnených kritérií, tým vyššia šanca na odsúhlasenie importu.

LCBO má transparentný kalkulačný vzorec pre výpočet ceny alkoholického nápoja. Jednotlivé položky kalkulačného vzorca sa odvíjajú od druhu alkoholického nápoja, objemu fľaše a obsahu liehu. Ceny konkrétnych značiek a druhov nápojov sú rovnaké v celej provincii (LCBO.com, 2016). Výrobca určuje cenu, za ktorú chce, aby od neho LCBO výrobok kúpilo. Do tejto položky LCBO nezasahuje a nevyjednáva o nej, lež rozhodne, či ju akceptuje alebo nie. Ak áno, prirába k sume ďalšie položky (viď príklad cenotvorby nižšie) a zostaví finálnu kalkuláciu a spotrebiteľskú cenu. Do kalkulácie ceny vstupuje aj preprava, ktorú uhradza samotné LCBO. LCBO si produkt môže vyzdvihnúť v samotnej firme (nákladný a nie vždy dostupný variant) alebo ho preberie

v niektorom zo svojich konsolidačných skladov. Druhá možnosť je pre výrobcu nákladnejšia, pretože uhradza prepravu do konsolidačného skladu, avšak dokáže tak dosiahnuť nižšiu spotrebiteľskú cenu produktu v predaji LCBO. Prepravné sadzby sú dané viac-menej fixne. Môžu zľahka kolísať odvíjajúc sa od dátumu prepravy, vyťaženia a podobne. Treba však dbať na fakt, že prepravné sadzby sú stanovené na kartón (case). Z tohto dôvodu, pokiaľ chce výrobca dosiahnuť konkurencieschopnejšiu pultovú cenu, mal by produkty dodávať balené do najväčšieho typu kartónu – 12 kusov. Na ostatné položky, ako napríklad spotrebná daň, nemá totiž výrobca vplyv.

Po zvážení umiestnení konsolidačných skladov v Európe a z toho vyplývajúcich nákladov firmy na prepravu do jednotlivých skladov a tiež poplatkov LCBO za prebratie², sa ako najlepšia možnosť ukázala preprava sortimentu do konsolidačného skladu v nemeckom meste Dreieich.

Tab. 4: Sadzby LCBO za prebratie sortimentu v európskych konsolidačných skladoch (Vlastné spracovanie podľa Doingbusinesswithlcbo.com, 2015)

Konsolidačný sklad	Poplatok [CAD/kartón]	Konsolidačný sklad	Poplatok [CAD/kartón]
Antverpy, BE	4,36	Salon de Provence, FR	5,25
Dreieich, DE	4,80	Glasgow, GB	3,52
Barcelona, ES	5,17	Atény, GR	7,47
Dos Hermanas, ES	5,45	Guastice, IT	4,52
Beautiran, FR	5,45	Mazzantica di Oppeano, IT	5,33
Chatenoy le Royale, FR	5,05	Sacavem, PT	7,41

Tab. 5: Príklad cenotvorby v provincii Ontario (Vlastné spracovanie podľa LCBO.com, 2016)

LCBO - tvorba ceny alkoholického nápoja o objeme 750 ml a obsahu alkoholu 40%, pochádzajúceho z krajiny mimo Kanady a USA		
Položka	Poznámka	Čiastka [\$ - CAD]
Platba dodávateľovi		5,6325
Federálna spotrebná daň	\$ 11,696 ³	3,5088

² Poplatky platné od 1.1.2016.

³ Za 1 liter čistého alkoholu; príklad uvažuje 40%-ný obsah alkoholu vo fľaši o objeme 750 ml.

Federálne dovozné clo		0,0368
Preprava		0,2658
Celková dodacia cena		9,440
Zisková prirážka LCBO	146,7% z celkovej dodacej ceny	13,8543
Objemová daň LCBO	\$ 0,38 za 1 liter	0,2850
Ekologická daň LCBO	\$ 0,0893 za fľašu ⁴	0,0893
Príjem zo zaokrúhlenia	zaokrúhľuje sa na 5 centov	-
Základná cena		\$ 23,67
Harmonizovaná daň z obratu (HST)	13% zo základnej ceny	3,08
Záloha za fľašu		0,20
Spotrebiteľská cena		\$ 26,95

Tab. 6: Rozdelenie tržieb z predanej fľaše (Vlastné spracovanie podľa LCBO.com, 2016)

Rozdelenie tržieb	
Dodávateľ (vrátane prepravy)	5,90
Vláda provincie Ontario	16,12
Vláda Kanady	4,73
Záloha za fľašu	0,20
Spotrebiteľská cena	\$ 26,95

3.5.3 Kontrolné známky a etikety

Pretože je na import uvalený monopol, kontrolné známky (kolky) na alkoholické nápoje nie je potrebné lepiť. Tovar môže doviesť a predávať len LCBO, preto prakticky nemá koho skrz kolky kontrolovať.

Etiketa musí byť zhotovená v anglickom aj francúzskom jazyku a obsahovať minimálne tieto informácie (Inspection.gc.ca, 2015):

- všeobecný druh alkoholického nápoja – v tomto prípade „liqueur“,
- obsah alkoholu,
- zoznam ingrediencií,

⁴ Uplatňuje sa na nevratné fľaše.

- zoznam alergénov,
- názov a sídlo importéra,
- krajina pôvodu.

3.5.4 Rozbor potenciálneho kanadského partnera

V projektovom pláne vystupuje spoločnosť Stellar Wines and Spirits Inc. ako **agent** firmy Karloff s.r.o.. Vo všeobecnosti agent producenta alkoholických nápojov nielen zastupuje, ale v mene výrobcu aj zabezpečuje príkazy na objednávky. Agent musí spĺňať niekoľko podmienok, predovšetkým mať licenciu na zastupovanie producenta vydanú orgánom Alcohol and Gaming Commission of Ontario (AGCO). Producent môže oficiálne poveriť agenta, aby bez jeho účasti nastavil pre LCBO cenovú ponuku a doby splatnosti. Producent môže byť zastupovaný výhradne jedným agentom. Samotný agent nemôže produkty predávať, avšak má na starosti celý rad aktivít, pre ktoré musí disponovať dostatočnými zdrojmi. Ide o distribúciu, marketing, merchandising a ďalšie prvky podpory predaja prospeievajúce k rentabilnému obchodu (Doingbusinesswithlcbo.com, 2016).

Stellar Wines and Spirits Inc. je spoločnosť s dlhoročnými skúsenosťami s marketingom a predajom alkoholických nápojov. Vystupuje ako zástupca výrobcov alkoholických nápojov, ktorý jedná s LCBO a pomáha tak výrobcom z celého sveta importovať svoje produkty na trh provincie Ontario. Stará sa o distribúciu svojho portfólia na trhu, o budovanie značky a správne umiestnenie jednotlivých produktov. Poskytuje hĺbkovú analýzu maloobchodu, elasticity cien, spotrebiteľských trendov a demografie. Zo zozbieraných dát spoločnosť vytvára stratégie pre dlhodobé pôsobenie a rast značky. Za účelom maximalizácie zisku a udržania zdravia značky realizuje analýzu stanovenia ceny a KPI analýzu (meranie výkonnosti) (Wearekineticbrands.com, 2016).

3.6 Kritériá úspechu a očakávané prínosy

Firma Karloff si pod úspešnou expanziou na zahraničný trh predstavuje najmä nadviazanie spolupráce s kvalitným partnerom. Dobrý partner tvorí fundamentálny základ. Je to primárne kritérium, od ktorého sa odvíjajú ďalšie kritériá úspechu. Očakávané prínosy prispievajú k dosiahnutiu zámeru projektu, t. j. samotnému zmyslu jeho plánovania a realizácie.

Tab. 7: Hlavné kritériá úspechu a očakávané prínosy plynúce z realizácie projektu (Vlastné spracovanie)

Kritérium úspechu	Očakávaný prínos
Nadviazanie spolupráce s dobrým partnerom	Aktívny prístup partnera, jeho samostatná podpora predaja na kanadskom trhu a vytvorenie predpokladu pre dosiahnutie ďalších výsledkov.
Vhodne nastavená cenová politika a cieľová skupina	Dosiahnutie obomi stranami želanej rentability a oslovenie skupiny zákazníkov schopnej túto rentabilitu zabezpečiť.
Dobre zvolený marketing a systém podpory predaja	Vhodné umiestnenie na trhu; každá peňažná jednotka investovaná do marketingu či už firmou alebo partnerom využitá efektívne. Spoločnosť Karloff je malá firma, preto si nemôže dovoliť enormné kampane. Premyslené investície do podpory predaja sú preto nevyhnutné.
Dlhodobá, systematická spolupráca	Stabilita obchodu, existujúci a rozširujúci sa dopyt po produktovej línii, konštantné, dlhodobé pôsobenie na kanadskom trhu.

3.7 Analýza zainteresovaných strán

Zainteresovaná strana je osoba či organizácia projektom ovplyvnená. Môže zodpovedať za samotné zadanie projektu alebo na ňu môžu mať dopad zmeny, ktoré projekt prinesie. Podrobná analýza zainteresovaných strán umožňuje zhodnotiť potreby záujmových skupín. Tieto potreby je vhodné začleniť do projektového plánu a dať tak záujmovým skupinám na vedomie, že sú zohľadnené. To zvýši ich podporu dotiahnuť projekt do úspešného konca (Pickerden, 2015). Projekt nie je len o trojimperatív, ale aj o vzťahoch a ľuďoch (Slavík, 2015).

Tab. 8: Analýza zainteresovaných strán (Vlastné spracovanie podľa Pickerden, 2015)

Strana	Požiadavky strany	Ako naplniť požiadavky
Karloff s.r.o.	• Rozšírenie počtu zákazníkov, • internacionalizácia značky TATRATEA[®], • rentabilný a stabilný export.	• Jasné oboznámenie partnera o predstavách obchodu, • nastavenie vhodnej cenovej politiky pokrývajúcej náklady a tvoriacej zisk, • podpora konzistencie a nárastu odberu.
Tatranská Likérka s.r.o.	• Spokojnosť zákazníka, • pretrvávajúce obchodné vzťahy a odber, • rentabilná výroba.	• Udržanie vysokej kvality produktu, • loajálne vzťahy s firmou Karloff a kanadským odberateľom, • hospodárne riadenie priamych a nepriamych nákladov a adekvátne marža.
Kanadský importér a distributér	• Rentabilný import a predaj TATRATEA[®], • spokojnosť zákazníka, • zvyšovanie počtu zákazníkov.	• Nastavenie vhodnej cenovej politiky pokrývajúcej náklady a tvoriacej zisk, • kvalitné služby, • investície do podpory predaja.

4 NÁVRH RIEŠENIA A PRÍNOS NÁVRHOV RIEŠENIA

„Projekt je ako ľudské telo – nemôže dominovať srdce alebo mozog“ (Slavík, 2015).

Návrhová časť obsahuje predprojektové šetrenie. Zostavuje projektový plán s využitím nástrojov projektového manažmentu. Postup tvorby projektového plánu začína jasnou definíciou toho, čo chce firma dosiahnuť. Následne sa rozpracováva, ako sa k žiadanému cieľu možno dostať, teda aké výkony bude projekt zahŕňať, aké zdroje bude vyžadovať a koľko budú stáť, ktoré riziká môžu projekt ohroziť, ako dlho bude projekt prebiehať, akým spôsobom sa budú o postupe projektu priebežne šíriť informácie a čo bude považované za úspešne ukončený projekt. Všetky tieto aspekty si vyžadujú harmonizovanú pozornosť.

4.1 Logický rámec

Predprojektovú fázu je vhodné odštartovať ujasnením cieľa projektu, jeho potrebných vstupov a požadovaných výstupov a rovnako tiež vyslovením širšieho zámeru, ktorý realizáciou projektu sledujeme. Pre tieto účely dobre slúži vypracovanie logického rámca.

Tab. 9: Logický rámec projektu (Vlastné spracovanie)

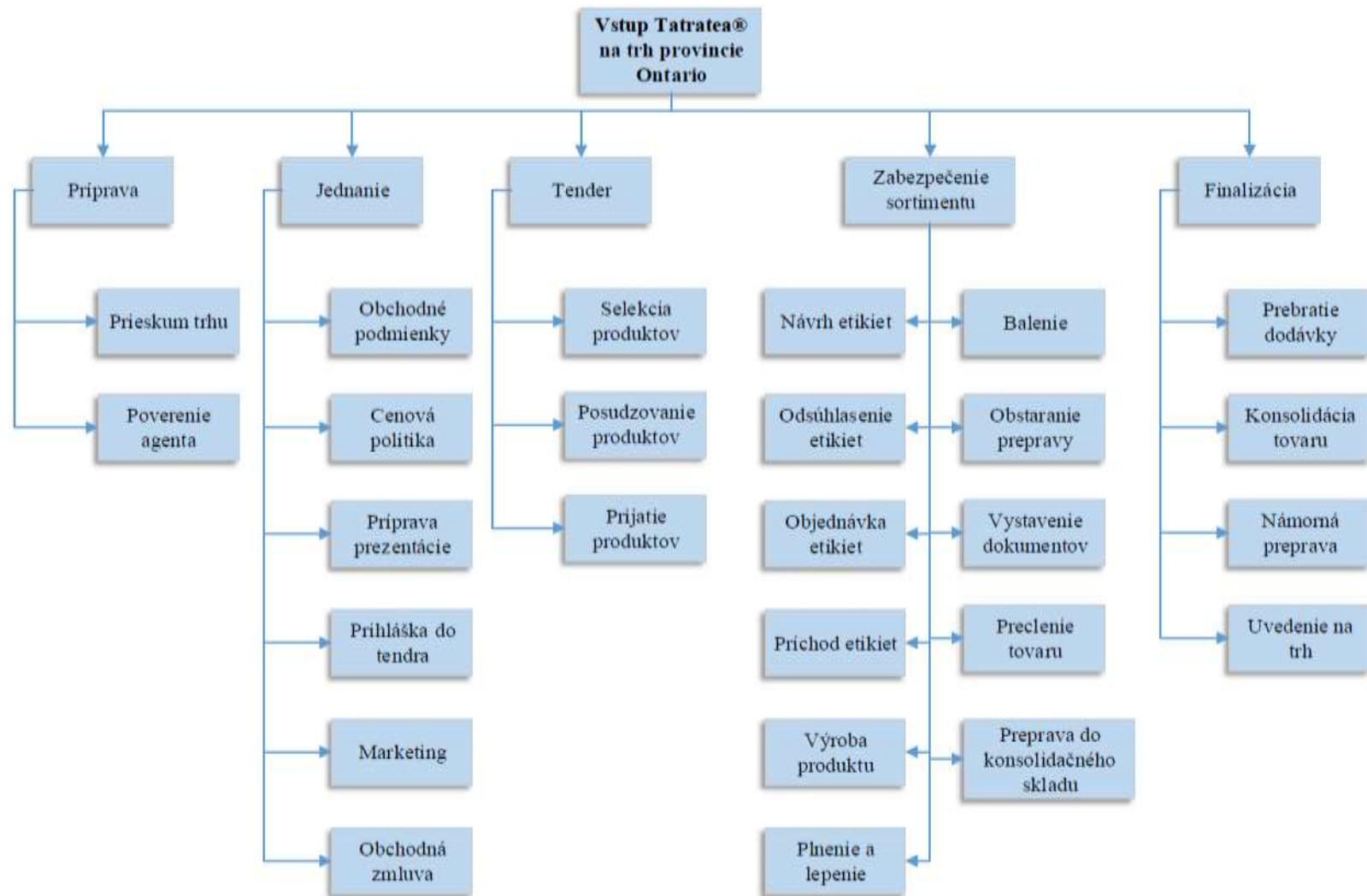
	Popis	Objektívne overiteľné ukazovatele	Spôsob overenia	
Zámer	Internacionalizácia a prestíž značky TATRATEA®. Rast hodnoty a konkurencieschopnosti spoločnosti Karloff s.r.o..	Rozšírenie počtu exportných destinácií o 12,5% a zvýšenie účtovnej hodnoty podniku.	Vnútropodnikové exportné a finančné štatistiky.	Predpoklady

Cieľ	Vstup produktovej línie TATRATEA® na trh provincie Ontario.	Zahájený vývoz, prebraté palety ⁵ a umiestnenie na pultoch.	Obchodná zmluva, preberací protokol, zoznam distribuovaných produktov LCBO.	Uchovanie vízie podniku stať sa silným, kvalitným a svetovým hráčom.
Výstupy	1. Dlhodobá, systematická spolupráca s kanadským partnerom. 2. Rentabilný odbyt. 3. Vytvorenie zázemia uľahčujúceho expanziu do ďalších kanadských provincií.	Pravidelný odber paliet a tvorba zisku na úrovni 15% z nákladov.	Odberateľsko-dodávateľské faktúry, kalkulačný vzorec, výkaz zisku a strát.	Nájdenie proaktívneho partnera so spoločnými predstavami o obchode.
Kľúčové aktivity	Podľa hierarchie pracovných balíkov.	Zdroje Podľa hierarchie pracovných balíkov.	Časový rámec Podľa hierarchie pracovných balíkov.	Dostatočná produkcia a zdroje a spoľahlivý partner.
				Predbežné podmienky Pripravenosť firmy rozšíriť exportné aktivity a povolenie na import od LCBO.

⁵ Objem odberu paliet v tomto momente nemožno presne kvantifikovať, podľa potrieb ho stanovuje LCBO.

4.2 Hierarchia pracovných balíkov

Plánovanie výstupov prispieva k vytvoreniu komplexného prehľadu o všetkých aktivitách, ktoré musia byť pre úspešnú realizáciu projektu vzaté do úvahy. Akonáhle existuje zoznam výstupov, podstupuje sa k detailnejšiemu zobrazeniu ich poradia, určeniu zodpovednosti a nákladov. Pre tieto účely dobre slúži nástroj WBS, kľúčový prvok plánovania projektu.



Obr. 10: WBS - hierarchia pracovných balíkov (Vlastné spracovanie)

4.3 Projektový tím

Projektový tím bude pozostávať z piatich ľudí. **Projektovým manažérom** bude niekoľkoročný zamestnanec firmy Karloff zaoberajúci sa exportom. Medzi ďalších členov bude patriť **vedúci výroby** spoločnosti Tatranská Likérka, ktorý bude mať na zodpovednosti pracovníkov výroby, **export manažér** korigujúci objednávky a úlohy grafického dizajnéra a marketingovej manažérky, **agent**, teda zamestnanec Stellar Wine & Spirits Inc. a pracovníčka zodpovedná za **materiálno-technické zabezpečenie**.

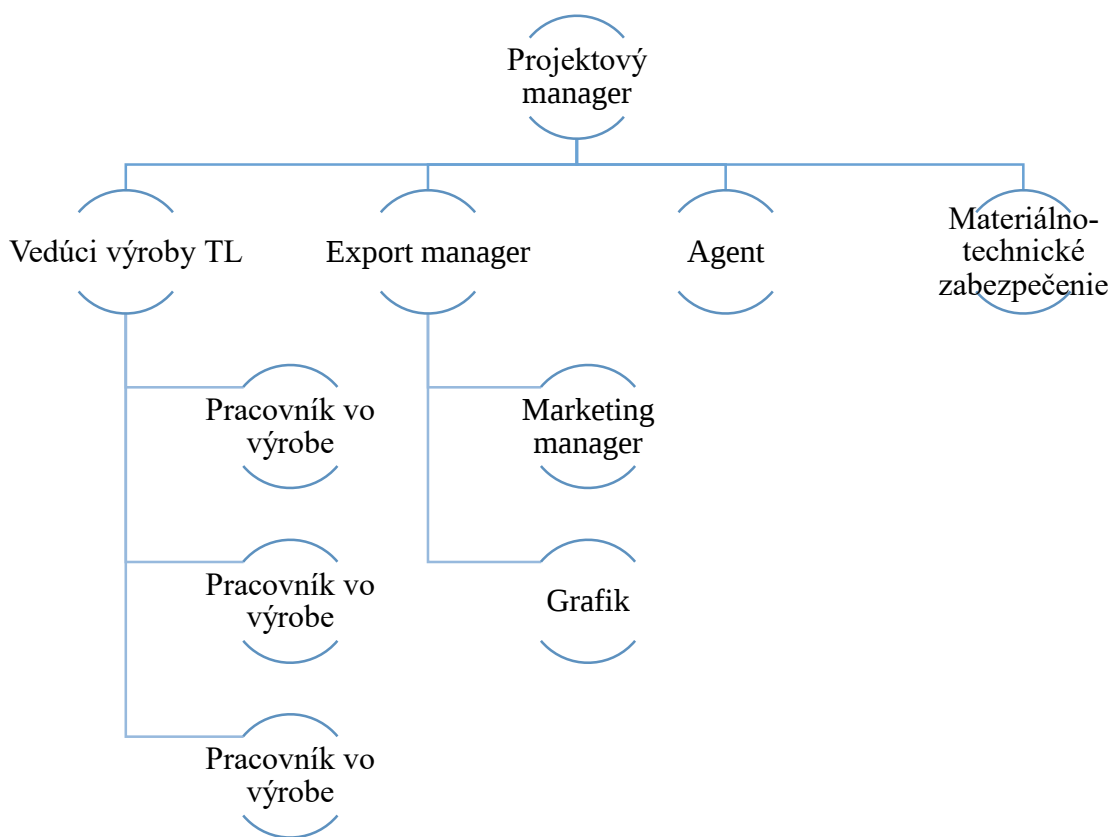
4.3.1 Matica zodpovednosti

Matica zodpovednosti priradzuje jednotlivým pracovným balíkom zodpovednú (prípadne spolupodieľajúcu sa) osobu. Matica obsahuje tie pracovné balíky, za ktorých dodanie zodpovedajú členovia projektového tímu, ďalší zamestnanci firmy alebo agent.

Tab. 10: Matica zodpovednosti (Vlastné spracovanie)

Činnosť	Zodpovedná osoba	Spolupracujúca osoba
Prieskum trhu a poverenie agenta	Export manažér	Projektový manažér
Tvorba obchodných podmienok a cenovej politiky	Projektový manažér	Agent
Príprava prezentácie	Marketingová manažérka	Grafik
Prihláška do tendra	Export manažér	Agent
Dohoda o podpore predaja a marketingových aktivitách	Marketingová manažérka	Export manažér
Tvorba etikiet	Grafik	Agent
Výroba, plnenie, lepenie, balenie	Vedúci výroby	Riaditeľ
Vystavenie obchodnej zmluvy a exportných dokumentov	Projektový manažér	Export manažér
Preclenie v Poprade a preprava do konsolidačného skladu v Nemecku	Materiálno-technické zabezpečenie	Export manažér

4.3.2 Organizačná štruktúra projektu



Obr. 11: Organizačná štruktúra projektu (Vlastné spracovanie)

4.4 Analýza rizík

Zoznam rizík vychádza z predošlých skúseností spoločnosti s exportnými aktivitami. Pre kvalitatívne ohodnotenie rizík a nájdenie vhodných preventívnych opatrení je využitá metóda RIPRANTM. Prvá podkapitola objasňuje spôsob verbálneho ohodnocovania rizík, a uvádza ohodnotený zoznam rizík, druhá podkapitola navrhuje opatrenia, tretia konštatuje riziká projektu. Zmyslom návrhu opatrení je riziká čo najviac minimalizovať.

4.4.1 Identifikácia a verbálna kvantifikácia rizík

Tab. 11: Verbálne hodnoty pravdepodobnosti (Vlastné spracovanie podľa Ripran.cz, 2015)

Vysoká pravdepodobnosť	VP	Nad 33%
Stredná pravdepodobnosť	SP	10 – 33%
Nízka pravdepodobnosť	NP	Pod 10%

Tab. 12: Verbálne hodnoty nepriaznivých dopadov na projekt (Vlastné spracovanie podľa Ripran.cz, 2015)

Veľký nepriaznivý dopad na projekt	VD	Ohrozenie cieľa projektu, koncového termínu, prekročenie rozpočtu alebo škoda presahujúca 20% hodnoty rozpočtu projektu.
Stredný nepriaznivý dopad na projekt	SD	Ohrozenie termínov, zdrojov či aktivít vyžadujúcich si mimoriadne zásahy alebo škoda väčšia než 0,5% a menšia než 20% z hodnoty rozpočtu.
Malý nepriaznivý dopad na projekt	MD	Vplyv vyžadujúci určité zásahy; škody do 0,5% z rozpočtu projektu.

Tab. 13: Verbálne hodnoty rizika (Vlastné spracovanie podľa Ripran.cz, 2015)

Vysoká hodnota rizika	VHR
Stredná hodnota rizika	SHR
Nízka hodnota rizika	NHR

Tab. 14: Vázby pre priradenie verbálnej hodnoty rizika (Vlastné spracovanie podľa Ripran.cz, 2015)

	VD	SD	MD
VP	VHR	VHR	SHR
SP	VHR	SHR	NHR
NP	SHR	NHR	NHR

Tab. 15: Popis a verbálna kvantifikácia rizík (Vlastné spracovanie)

Poradové číslo rizika	Hrozba	Scenár	Pravdepodobnosť	Dopad	Hodnota rizika
1.	Nevčasná úhrada dodávky	Neustráženie cash flow, ohrozenie likvidity podniku, cudzie financovanie.	Vysoká	Stredný	Vysoká
2.	Fluktuácia menového kurzu	Vplyv na stanovenie spotrebiteľskej ceny. Hrozba nepokrytia výrobných nákladov.	Stredná	Stredný	Stredná
3.	Rast sadzby spotrebnej dane	Zvýšenie spotrebiteľskej ceny. Ohrozenie odbytu v prípade vysokej cenovej citlivosti spotrebiteľa.	Nízka	Malý	Nízka
4.	Zmena legislatívy	Sprísnenie podmienok prevádzkovania obchodov a barov, znížené množstvo predajných miest.	Nízka	Vysoký	Stredná
5.	Konkurenčný tlak	Saturovaný trh s alkoholom, tlak na zníženie ceny, marketingová presila gigantov typu Pernod či Diageo, nedostatočný odbyt, nerentabilná spolupráca.	Vysoká	Vysoký	Vysoká
6.	Strata záujmu podniku expandovať	Zmena firemnej stratégie, upustenie od vízie stať sa svetovým hráčom a zameranie sa na lokálny trh a už existujúce partnerstvá.	Nízka	Stredný	Nízka

7.	Nedostatočné zásoby a produkcia produktovej línie	Zdrojová či kapacitná nepripravenosť firmy na zvýšenie objemu výroby.	Nízka	Vysoký	Stredná
8.	Nevhodný agent	Neschopnosť nájsť partnera spĺňajúceho kritériá a majúceho spoločné predstavy o stratégii predaja.	Stredná	Vysoký	Vysoká

4.4.2 Návrh reakcií na riziká

Tab. 16: Opatrenia pre zníženie hodnoty rizík (Vlastné spracovanie)

Poradové číslo rizika	Hrozba	Pôvodná hodnota rizika	Opatrenie	Nová hodnota rizika
1.	Nevčasná úhrada dodávky	Vysoká	Zavedenie platby vopred.	Nízka
2.	Fluktuácia menového kurzu	Stredná	Sledovanie dlhodobých hospodárskych ukazovateľov a predikcií ekonomického vývoja.	Nízka
3.	Rast sadzby spotrebnej dane	Nízka	Dôraz na nezvyšovanie ostatných výrobných nákladov.	Nízka
4.	Zmena legislatívy	Stredná	Priebežné sledovanie legislatívnych zmien a včasná reakcia na nich.	Nízka
5.	Konkurenčný tlak	Vysoká	Dôraz na odlišenie produktu, oslovenie vhodnej klientely, výber adekvátnej podpory predaja a distribučných kanálov.	Stredná

6.	Strata záujmu podniku expandovať	Nízka	Úvaha vedenia o vízii podniku.	Nízka
7.	Nedostatočné zásoby a produkcia produktovej línie	Stredná	Previerka využitia kapacity a riadenia zásob.	Nízka
8.	Nevhodný agent	Vysoká	Dôkladný prieskum importérov. Dôrazné nastolenie podmienok agentovi v prípravných fázach.	Nízka

4.4.3 Zhodnotenie analýzy rizík

Množstvo uvedených rizík spojených s projektom má externý charakter a spoločnosť má na nich malý dosah. Tieto riziká sa navyše môžu objaviť kedykoľvek, aj po ukončení projektu. Je namieste dané riziká spísať, mať ich na vedomí a sledovať ich, pretože hoci ich spoločnosť nemôže odstrániť, dokáže sa na nich pripraviť a v prípade ich výskytu reagovať. Najväčšie riziko spájajúce sa s priebehom projektu, ktoré môže spoločnosť sama takmer eliminovať, je riziko nevčasného splatenia dodávky. Tento problém firma už tradične ošetruje vystavovaním predfaktúr v záujme ustrážiť si cash flow. Vzhľadom k vysokému záujmu podniku pôsobiť na trhu provincie Ontario (a všeobecne rozširovať pôsobnosť v zahraničí) nie je pravdepodobnosť kapacitnej nepripravenosti či straty vízie vysoká. Každopádne je vždy namieste kontrolovať, či každodenný operatívny chod podniku z dlhodobého pohľadu speje k stanovenej stratégii.

4.5 Časová analýza a míľniky

Po ujasnení štruktúry projektu, pracovných balíkov a potrebných zdrojov je možné načrtnúť časový priebeh. Táto podkapitola využíva pre časovú analýzu metódu kritickej cesty – Critical Path Method (CPM) a míľniky.

4.5.1 Časová analýza metódou kritickej cesty

Predpokladom použitia metódy CPM je rozloženie zložitej činnosti (projektu) na niekoľko čiastkových činností, medzi ktorými existuje časová nadväznosť a podmienenosť. Výstupom CPM je výpočet časových rezerv jednotlivých činností, matematický výpočet kritickej cesty a grafické znázornenie celého projektu pomocou uzlovo definovaného sieťového grafu (Rais a Doskočil, 2011, s. 70).

Tab. 17: Zoznam činností, ich predchodcov a doby trvania (Vlastné spracovanie)

Označenie činnosti	Činnosť	Predchodca	Doba trvania [dni]
A	Detailný prieskum trhu, legislatívy a požiadaviek LCBO	-	7
B	Výber agenta a jeho poverenie (Stellar Wines and Spirits Inc.)	A	1
C	Dohodnutie obchodných podmienok s agentom	B	7
D	Stanovenie cenovej politiky	B	7
E	Príprava prezentácie pre predstavenie produktu LCBO	B	14
F	Podanie prihlášky do tendra LCBO (Stellar Wine & Spirits Inc.)	C, D, E	7
G	Prvotná selekcia potenciálnych nových produktov na LCBO	F	14
H	Detailné posudzovanie produktu na LCBO	G	7
I	Rozhodnutie LCBO o zaradení produktu	H	21
J	Dohoda o podpore predaja a marketingových aktivitách	I	7
K	Spísanie/Podpísanie obchodnej zmluvy	I	7
L	Návrh etikiet podľa danej legislatívy	I	7
M	Odsúhlasenie etikiet	L	7
N	Objednávka etikiet	M	1
O	Príjem etikiet	N	14
P	Zabezpečenie/výroba potrebného množstva produktov	M	14
Q	Plnenie fliaš a lepenie etikiet	O, P	14

R	Zabalenie paliet	Q	1
S	Zabezpečenie prepravy	P	2
T	Vystavenie dodávateľskej faktúry a exportných dokumentov	R,S	1
U	Preclenie tovaru v Poprade	S	1
V	Odoslanie prvej dodávky paliet do konsolidačného skladu (Dreieich, Nemecko)	T,U	1
W	Prebratie prvej dodávky paliet	V	3
X	Konsolidácia zásielky v konsolidačnom sklade	J, K, W	7
Y	Námorná preprava	X	14
Z	Zavedenie produktu na trh (do vybraných reťazcov)	Y	28

Tab. 18: Výsledky časovej analýzy (Vlastné spracovanie)

Činnosť	i	j	T _{ij}	ZM	KM	ZP	KP	RC
A	-	B	7	0	7	0	7	0
B	A	C, D, E	1	7	8	7	8	0
C	B	F	7	8	15	15	22	7
D	B	F	7	8	15	15	22	7
E	B	F	14	8	22	8	22	0
F	C, D, E	G	7	22	29	22	29	0
G	F	H	14	29	43	29	43	0
H	G	I	7	43	50	43	50	0
I	H	J, K, L	21	50	71	50	71	0
J	I	X	7	71	78	113	120	42
K	I	X	7	71	78	113	120	42
L	I	M	7	71	78	71	78	0
M	L	N, P	7	78	85	78	85	0
N	M	O	1	85	86	85	86	0
O	N	Q	14	86	100	86	100	0
P	M	S, Q	14	85	99	86	100	1
Q	O, P	R	14	100	114	100	114	0
R	Q	T	1	114	115	114	115	0
S	P	T, U	2	99	101	113	115	14

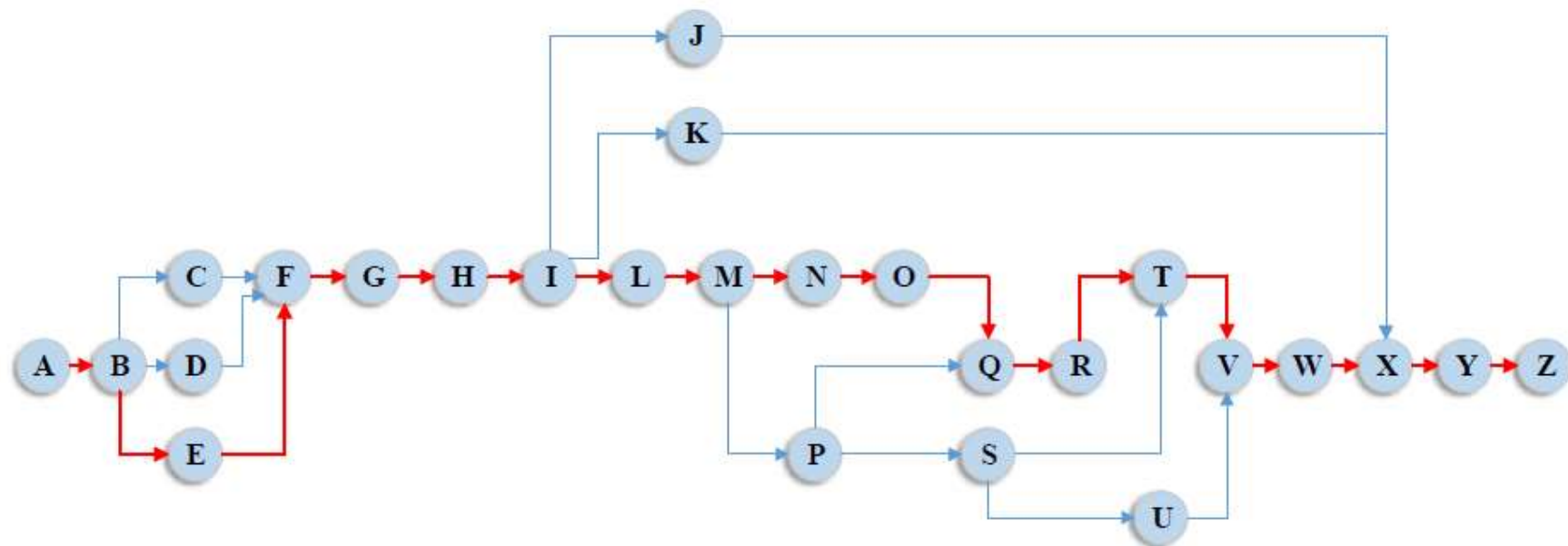
T	R, S	V	1	115	116	115	116	0
U	S	V	1	101	102	115	116	14
V	T, U	W	1	116	117	116	117	0
W	V	X	3	117	120	117	120	0
X	J, K, W	Y	7	120	127	120	127	0
Y	X	Z	14	127	141	137	141	0
Z	Y	-	28	141	169	141	169	0

Tab. 19: Vysvetlivky skratiek (Vlastné spracovanie)

i	Predchodca
j	Nasledovník
T_{ij}	Doba trvania
ZM	Začiatok možný
KM	Koniec možný
ZP	Začiatok prípustný
KP	Koniec prípustný
RC	Rezerva celková

Ukázalo sa, že kritickú cestu tvoria činnosti A-B-E-F-G-H-I-L-M-N-O-Q-R-T-V-W-X-Y-Z. To znamená, že v záujme vyhnutia sa časovým sklzom projektu je nevyhnutné tieto činnosti zahájiť a ukončiť včas. Celková dĺžka kritickej cesty je 169 dní. Vzhľadom k charakteru projektu je vcelku obtiažne znížiť počet činností s nulovou časovou rezervou. Množstvo činností má charakter sledu krok za krokom - nie je vždy možné plniť paralelné úlohy. Z tohto dôvodu je vhodné, aby firma mala na vedomí činnosti bez časovej rezervy a snažila sa o ich dokončenie v súlade s časovým plánom. Pretože ide o dvoj-, troj- až štvorstrannú spoluprácu, teda firma nemá úplný dosah na priebeh všetkých činností, je potrebné vyvinúť maximálne úsilie o dodržiavanie časových rámcov zo svojej strany. Veľmi pomôže promptnosť v komunikácii so zainteresovaným stranami. Vhodná je tiež predvídavosť a poučenie sa z minulých zahraničných spoluprác. V tých možno nájsť množstvo (neočakávaných) problémových bodov, ktoré počas projektu vyvstali a eventuálne celý priebeh predĺžili (napríklad z oblasti legislatívy). Preto netreba podceňovať detailnú analýzu v počiatočných fázach. V rámci neskorších krokov, ako plnenie fliaš a lepenie etikiet by spoločnosť Karloff

spolu s Tatranskou Likérkou mali navrhnuť výrobný program a kapacity tak, aby boli stroje v potrebnej dobe k dispozícii a aby tak bol tovar včas pripravený na expedíciu.



Obr. 12: Sieťový graf a zvýraznenie kritickej cesty (Vlastné spracovanie)

4.5.2 Míľniky

Míľniky sa odvíjajú od hierarchie pracovných balíkov (WBS). Pretože predstavujú ukončenie vo WBS definovaných aktivít, majú nulové trvanie. Všetkým zainteresovaným stranám poskytujú dobrý prehľad o kľúčových časových bodoch v živote projektu (Let your projects fly, 2009, s. 37). Prvý míľnik predstavuje zahájenie projektu, posledný jeho ukončenie.

Tab. 20: Plán míľnikov (Vlastné spracovanie)

Poradie	Míľnik	Odhadovaný dátum
1.	Detailný prieskum trhu, legislatívy a požiadaviek LCBO	Štart
2.	Podanie prihlášky do tendra LCBO	Štart + 4 týždne
3.	Rozhodnutie LCBO o zaradení produktu	Štart + 10 týždňov
4.	Odoslanie prvej dodávky paliet do konsolidačného skladu	Štart + 17 týždňov
5.	Zavedenie produktu na trh	Štart + 24 týždňov

4.6 Komunikačná stratégia

Včasné podávanie informácií vhodným osobám je kľúčom k hladkému priebehu projektu. Pri tvorbe komunikačnej stratégie si treba ujasniť **komu** sa budú podávať informácie, aký bude ich **obsah**, **čas**, **spôsob** a **frekvencia podávania**. Plán komunikácie bude rozdelený na dve hlavné skupiny – komunikácia medzi pre projekt kľúčovými zamestnancami spoločnosti Karloff s.r.o. a Tatranská Likérka s.r.o. (vnútropodniková komunikácia), ktorá bude prebiehať predovšetkým osobne a komunikácia s kanadským agentom, kde bude hlavným spojovacím článkom projektový manažér a kontakt bude primárne elektronický.

Tab. 21: Komunikačná stratégia projektu (Vlastné spracovanie)

Popis	Obsah	Účastníci	Frekvencia	Spôsob
Vnútropodniková kontrola priebehu projektu	• Status projektu, • kontrola projektového plánu, • plnenie úloh • zdroje a náklady, • riešenie vyvstaných problémov, • plánovanie ďalších krokov.	Projektový manažér, export manažér, vedúci výroby a materiálo-technické zabezpečenie.	1-2 krát týždenne	Stretnutia v zasadacej miestnosti, plánované cez zdieľaný kalendár podnikového softvéru a elektronická pošta.
Komunikácia s agentom	• Obchodné podmienky, • cenová politika, • prezentácia sortimentu, • etikety, • podpora predaja, • status projektu.	Projektový manažér a agent, prípadne iní členovia projektového tímu.	1-2 krát týždenne	Virtuálna komunikácia – odosielanie dokumentov a tvrdých dát cez elektronickú poštu; diskusia o statuse projektu formou Skype konferencie.

4.7 Náklady projektu a zisk

Podkapitola rozoberá kalkuláciu štandardných jednotkových výrobných nákladov a tiež jednotkové výrobné náklady po zohľadnení adjustáže potrebnej pre špecifiká kanadského trhu, ďalej celkové náklady projektu a očakávanú ziskovosť. Jednotlivé

položky nie sú pre ochranu interných údajov spoločnosti presne kvantifikované, slúžia len pre utvorenie predstavy o nákladoch na projekt.

4.7.1 Jednotkové náklady

Jednotkové výrobné náklady štandardného výrobku (VN_S)

$$VN_S = \text{materiál} + \text{suroviny} + \text{energie} + \text{mzdy} + \text{amortizácia}$$

Jednotkové výrobné náklady adjustovaného výrobku (VN_A)

$$VN_A = VN_S + \text{adjustáž}$$

Adjustáž výrobku zahŕňa:

1. 50 ml objemu navyše – štandardný objem fľaše je 700 ml, avšak v Kanade 750 ml. Fľaša ostáva rovnaká, t.j. náklady na sklo a dekoráciu ostávajú nemenné. Rozdiel spočíva len v spotrebe surovín predstavujúci nárast jednotkových nákladov o 7,14 %.

2. Kanadské etikety a kontrolný pásik a prípadné záklopky slúžiace ako ochrana proti otvoreniu – cena v závislosti od veľkosti objednávky (tú určuje LCBO), tzn. čím väčšia objednávka, tým lacnejšia tlač etikiet, úspornosť vo výrobe a strojová aplikácia etikiet (pri menšej objednávke sa etikety lepia manuálne). Pretože nie je vopred známa veľkosť objednávky, je odhad navýšenia jednotkových nákladov veľmi hrubý a predstavuje asi 2,5 – 5 %.

4.7.2 Náklady projektu

$$NP = x \cdot VN_A + P + PA + MPP + TV + NV$$

NP = náklady projektu

VN_A = jednotkové výrobné náklady adjustovaného výrobku

x = počet objednaných kusov

P = preprava do konsolidačného skladu (závisí od veľkosti objednávky)

PA = provízia pre agenta (naviazaná na cenu produktu, ako % zo sumy fakturovanej LCBO)

MPP = marketing a podpora predaja (bude závisieť od dohody s agentom)

TV = technické výdavky (ako napríklad colná deklarácia, osvedčenie o pôvode, prípadné chemické rozbor, certifikáty a pod. a tiež preklady jednotlivých dokumentov, ak si ich LCBO vyžiada)

NV = neočakávané výdavky

4.7.3 Ziskovosť projektu

$RP = T/NP = (cca) 1,15 \rightarrow \text{zisk } 15\%$

RP = rentabilita projektu

T = tržby

NP = náklady projektu

Dosiahnutie pätnásťpercentnej ziskovosti by podnik považoval za úspech. Ziskovosť by sa v ďalších fázach spolupráce mohla za predpokladu konštantného alebo dokonca narastajúceho odberu ešte zvýšiť, a to optimalizovaním nákladov na adjustáž a prepravu.

4.8 Kvalita

Kvalita projektu sa odráža od kritérií hodnotenia úspechu rozpracovaných v analytickej časti. Za kvalitne odvedený projekt bude považované nadviazanie dlhodobej, systematickej spolupráce s dobrým partnerom. Partner tvorí fundament úspešného projektu, preto musí so spoločnosťou zdieľať predstavy o predaji produktovej línie, proaktívne sa ňom podieľať a zabezpečovať ziskovosť obchodu. S tým súvisí primerané umiestnenie produktu, vhodne vybraná a oslovovaná cieľová skupina a zvolená marketingová stratégia odrážajúca charakter produktu. To všetko tvorí predpoklad pre spokojnosť kanadského zákazníka a konštantne prejavovaný záujem o produkt.

4.9 Prínosy pre firmu

Firmu môže obohatiť zoznámenie sa s projektovým managementom a jeho aplikácia na aktivitu reálne spadajúcu do cieľov podniku. Tvorba projektového plánu môže pomôcť spoločnosti lepšie si uvedomiť dôležitosť plánovania, rozradenia zdrojov, pracovných balíkov a zohľadňovania zainteresovaných strán. Vypracovaný plán môže tiež prispieť k príprave na riziká a slúžiť ako prehľadný podklad pre kontrolu.

ZÁVER

Výstupom tejto práce je projektový plán vstupu produktovej línie TATRATEA® na trh provincie Ontario v štáte Kanada. Predprojektové šetrenie pozostávalo z trhovej analýzy, analýzy súčasného stavu exportu a pozitívneho zhodnotenia jeho budúceho vývoja. V práci boli zohľadnené potrebné zdroje, čas a výstupy potrebné pre úspešnú realizáciu projektu i možné riziká.

V Ontariu hrá dôležitú rolu miestny monopol LCBO, regulujúci všetok import alkoholických nápojov. Nie vo všetkých kanadských provinciách figuruje obdobný monopol. Zvolenie tejto cesty sa javí ako ťažšie, pretože spoločnosť nemá vstup na trh plne vo svojich rukách. Dôvod výberu Ontaria objasňuje fakt, že má spomedzi ostatných provincií najväčší počet obyvateľov a spotrebiteľské preferencie v rámci alkoholických nápojov nahrávajú typom, akým je produktová línia. Preto má realizácia projektu v Ontariu najväčšiu pravdepodobnosť dosiahnuť želané ciele a rentabilitu.

Po zvážení všetkých aspektov sa ukázalo, že podnik je pripravený jednak vstúpiť so svojou produktovou líniou na ďalší zahraničný trh, jednak implementovať metodológiu projektového managementu a osvojiť si nový spôsob riadenia tak komplexnej a namáhavej aktivity, akým vstup na trh je. Z tohto dôvodu možno zahájenie projektu vstupu na ďalší zahraničný trh odporučiť a veriť v jeho úspešnú realizáciu. Úspešná implementácia projektu by, okrem iného, predstavovala získanie určitého zázemia medzi kanadskými spotrebiteľmi. To by vďaka získaným skúsenostiam a kontaktom mohlo postupne viesť k vytvoreniu podmienok uľahčujúcich vstup do ostatných provincií.

Ak sa spoločnosť rozhodne návrhom inšpirovať, poňať vstup na trh Ontaria ako projekt a uplatniť metódy projektového manažmentu a ak sa projekt ujme, môže túto sprvu unikátnu aktivitu začať štandardizovať a na základe návrhu vytvoriť svoj procesne definovaný postup, ktorý zefektívni budúce expanzie na nové trhy.

Verím, že prínos zo zoznámenia sa s projektovým managementom a aplikácia jeho nástrojov na reálny cieľ podniku bude rovnaký ako ten osobný. Prínos z písania práce považujem za mimoriadny. Dozvedela som sa hodnotné informácie o metódach, aspektoch a fungovaní projektového managementu. Aplikácia tejto disciplíny na exportné aktivity mi zároveň umožnila nahliadnuť do tvorby medzinárodnej spolupráce, preto možno prínos označiť za multidisciplinárny. Vzhľadom k tomu, čo všetko obnáša tvorba projektu, ma písanie práce obohatilo v komplexnom myslení. Nesmiernym prínosom bola možnosť spracovať prácu v reálnom podnikovom prostredí, vďaka čomu som spoznala chod spoločnosti Karloff s.r.o. a jej zamestnancov. Za túto príležitosť ešte raz veľmi pekne ďakujem.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

BARKER, Stephen a Rob COLE, 2009. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2838-4.

BRAEHMER, Uwe. *Projektmanagement für kleine und mittlere Unternehmen: das Praxibuch für den Mittelstand*. 2. überarb. Aufl. München: Hanser, 2009. ISBN 978-3-446-41912-4.

Co je daňový sklad?, 2006. Apogeo Group [online]. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.apogeo.cz/aktuality/co-je-danovy-sklad-263/>

Doing Business with the LCBO, 2016. [online]. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.doingbusinesswithlcbo.com>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

ENGEL, Claus a Christian HOLM, 2007. GPM DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PROJEKTMANAGEMENT E.V. *Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2007: Schwerpunkt Kosten und Nutzen von Projektmanagement* [online]. [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: http://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Know-How/PM_Study_2007_Results.pdf

Finstat, 2015. [online]. [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://www.finstat.sk/>

HUDOŠ, M. *Řízení projektů s Deloitte*. Přednáška. Brno: VUT, 2.12.2015.

HELDMAN, Kim, 2013. *PMP: výukový průvodce přípravou na zkoušku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3799-4.

CHOVANEC, D. Osobný rozhovor s exportním manažérem firmy Karloff s.r.o.. Kežmarok, 28.9.2015.

IKA, Lavagnon A, 2009. Project success as a topic in project management journals [online]. *Project Management Journal*. Vol. 40, no. 4, s. 6-19 [cit. 2015-11-18]. ISSN 8756-9728. Dostupné z:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.20137/abstract?userIsAuthenticated=false&deniedAccessCustomisedMessage>

International Trade Resources for Canada. The Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau, 2014. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.ttb.gov/itd/canada.shtml>

KAPLAN, Josiah. Logframe, 2015. *Better Evaluation* [online]. [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: <http://betterevaluation.org/evaluation-options/logframe>

KARLOFF S.R.O., 2010. *Karloff Tatra Distillery EST 2002* [online]. [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <http://www.karloff.sk>

KERZNER, Harold R., 2013. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 11th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 1296 s. ISBN: 978-1-118-02227-6.

Kinetic Brands, ©2016. [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.wearekineticbrands.com/>

Labelling Requirements for Alcoholic Beverages, 2015. *Canadian Food Inspection Agency* [online]. [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.inspection.gc.ca/food/labelling/food-labelling-for-industry/alcohol/eng/1392909001375/1392909133296>

LCBO, ©2016. [online]. [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.lcbo.com/>

Let your projects fly: [project management, methods, processes, tools ; next level consulting], 2009. Wien: Goldegg-Verl. ISBN 978-390-1880-575.

Logframes and the Logical Framework Approach, 2015. *Mind Tools* [online]. [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_86.htm

MÖHRLE, Martin, 2013. UNIVERSITÄT BREMEN. *Projektmanagement 1 - Grundlagen und Ziele* [video]. [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=DnnN7XGtJbs>

MÖHRLE, Martin, 2013. UNIVERSITÄT BREMEN. *Stakeholder-Analyse* [video]. [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=p_GtjdiE3Tk

MUNNS, AK a BF BJEIRMI, 1996. [online]. The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*. Vol. 14, no. 2, s. 81-87 [cit. 2015-11-17]. ISSN 0263-7863. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0263786395000577>

PICKERDEN, Anita, 2015. *Planning and Managing your Work Based Project* [online]. [cit. 2016-03-23]. ISBN 978-87-403-1044-3. Dostupné z: <http://bookboon.com/en/planning-and-managing-your-work-based-project-ebook>

Plans are nothing; planning is everything, ©2001-2016. *Brainy Quote* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/d/dwightdei149111.html>

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL, 2011. *Operační a systémová analýza I: studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-4364-8.

SLAVÍK, J. *Techniky a nástroje projektového managementu*. Přednáška. Brno: Job Challenge, Adam Gallery, 11.11.2015.

SMOLÍKOVÁ, L. *Řízení projektů ICT*. Přednáška. Brno: VUT, 14.10.2015.

STONE, Rob, 2015. Project Management: The Basics for Success. *Coursera* [online]. University of California, Irvine [cit. 2016-01-09]. Dostupné z: <https://www.coursera.org/learn/project-management-basics>

SVOZILOVÁ, Alena, 2006. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.

TATRATEA, 2015. [online]. [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <http://www.tatratea.com/>

TAYLOR, James, 2007. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xii, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

WHITT, Jennifer, 2013. PROJECTMANAGER.COM. *Project Stakeholder Management Plan: Managing Expectations!* [video]. [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=0EkufUCo5qI&list=PLKi51GvasCtBasKut7EFhI4RBwjB6IKbj>

Základní popis metody RIPRAN, 2015. *RIPRAN - Metoda pro analýzu projektových rizik* [online]. [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <http://www.ripran.cz/popis.html>

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV

CAD	Canadian Dollar
CPM	Critical Path Method
FO	Fyzická osoba
HORECA	Hotel Restaurant and Catering
HST	Harmonized Sales Tax
IPMA	International Project Management Association
KPI	Key Performance Indicators
LCBO	Liquor Control Board of Ontario
LR	Logický rámec (Logical Framework)
PMI	Project Management Institute
PO	Právnická osoba
RIPRAN	Risk Project Analysis
TL	Tatranská Likérka
WBS	Work Breakdown Structure

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Vývoj pomeru objemov vyvezených fliaš do jednotlivých krajín na časovej osi	38
---	----

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1: Trojimperatív projektového manažmentu	17
Obr. 2: Spôsob čítania logického rámca	20
Obr. 3: Prvky plánovania	25
Obr. 4: Štruktúra WBS	26
Obr. 5: Logo firmy Karloff s.r.o.	33
Obr. 6: Organizačná štruktúra spoločnosti Karloff s.r.o.	35
Obr. 7: Logo Tatratea®	36
Obr. 8: Vývoj dizajnu TATRATEA®	36
Obr. 9: Celý produktový rad TATRATEA®	37
Obr. 10: WBS - hierarchia pracovných balíkov	51
Obr. 11: Organizačná štruktúra projektu	53
Obr. 12: Sieťový graf a zvýraznenie kritickej cesty	62

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1: Tabuľka krokov metódy RIPRAN	23
Tab. 2: Fázový model projektu	27
Tab. 3: Ročný percentuálny nárast počtu vyvezených kusov	38
Tab. 4: Sadzby LCBO za prebratie sortimentu v európskych konsolidačných skladoch	43
Tab. 5: Príklad cenotvorby v provincii Ontario	43
Tab. 6: Rozdelenie tržieb z predanej fľaše	44
Tab. 7: Hlavné kritériá úspechu a očakávané prínosy plynúce z realizácie projektu	46
Tab. 8: Analýza zainteresovaných strán	47
Tab. 9: Logický rámec projektu	48
Tab. 10: Matica zodpovednosti	52
Tab. 11: Verbálne hodnoty pravdepodobnosti	54
Tab. 12: Verbálne hodnoty nepriaznivých dopadov na projekt	54
Tab. 13: Verbálne hodnoty rizika	54
Tab. 14: Vázby pre priradenie verbálnej hodnoty rizika	54
Tab. 15: Popis a verbálna kvantifikácia rizík	55
Tab. 16: Opatrenia pre zníženie hodnoty rizík	56
Tab. 17: Zoznam činností, ich predchodcov a doby trvania	58
Tab. 18: Výsledky časovej analýzy	59
Tab. 19: Vysvetlivky skratiek.....	60
Tab. 20: Plán míľnikov	63
Tab. 21: Komunikačná stratégia projektu	64