



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU
PRO REÁLNÝ PODNIK**

THE USE OF METHODS OF THE PROJECT MANAGEMENT FOR REAL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lucie Nováková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Nováková

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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 diplomovou práci s názvem:

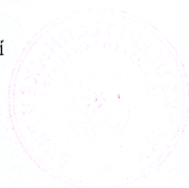
Využití nástrojů projektového managementu pro reálný podnik

v anglickém jazyce:

The Use of Methods of the Project Management for Real Company

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



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. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

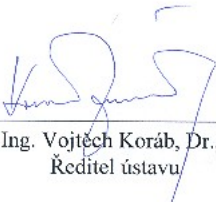
Seznam odborné literatury:

- BARKER, S. a R. COLE. Projektový management pro praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 528 s. ISBN 987-80-247-4275-5.
- FIALA, P. Řízení projektů. 2. vydání. VŠE v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.
- SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT: Kompletní průvodce. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.
- SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

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

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




prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu


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

V Brně, dne 29. 2. 2016

Abstrakt

Diplomová práce je orientovaná na oblast obalového průmyslu. Prostřednictvím aplikací metod projektového managementu je navrženo řešení šicí dílny pro společnost VMT Ecopack s.r.o. Úvodní část je zaměřena na popis základních pojmů a všech fází projektu, zejména pak využívaných nástrojů v sektoru plánování. Analytický úsek práce uvádí první informace o firmě včetně provedeného rozboru vnějšího a vnitřního okolí. V poslední fázi je poté vypracován vlastní návrh na zavedení nového střediska pomocí využití účinných metod projektového řízení.

Abstract

The diploma thesis is focused on the packaging industry. Through the application of project management methods it proposed a solution a sewing workshop for the VMT Ecopack s.r.o. The Introductory part is aimed at the description of basic concepts and all subsequent stages of the project, focusing especially on the methodologies in the planning part. The Analytical section primarily states information about the company including conducted analysis of the internal and external area. The last part has been designed and developed my own proposal to establish, encompass and develop a new section of the company through the use of effective project management tools and approaches.

Klíčová slova

Projektový management, projekt, plánování, šicí dílna, logický rámec, časová analýza, analýza rizik

Keywords

Project management, project, planning, sewing workshop, logical framework, time analysis, risk analysis

Bibliografická citace

NOVÁKOVÁ, L. *Využití nástrojů projektového managementu pro reálný podnik*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 91 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. května 2016

.....

Poděkování

Ráda bych tímto chtěla poděkovat vedoucí mé práce, paní Ing. Lence Smolíkové, Ph.D., za pomoc, poskytnutí cenných rad a názorů. Dále paní Ing. Janě Hývnarové, za poskytnutí informací a dalších podkladů ke zhotovení této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	10
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování	12
1.1 Cíle práce	12
1.2 Metody zpracování práce	12
2 Teoretická východiska práce	13
2.1 Projektový management.....	13
2.2 Projekt a jeho význam	14
2.2.1 Úspěšný a neúspěšný projekt.....	16
2.2.2 Projektový manažer	17
2.2.3 Projektový tým.....	17
2.3 Životní cyklus projektu	19
2.4 Předprojektová fáze.....	20
2.4.1 Studie příležitostí, proveditelnost a realizovatelnost	21
2.4.2 Identifikační listina projektu	21
2.4.3 Metoda logického rámce.....	22
2.5 Projektová fáze.....	24
2.5.1 Zahájení	25
2.5.2 Plánování	25
2.5.3 Work Breakdown Structure	26
2.5.4 Matice zodpovědnosti	27
2.5.5 Ganttovy diagramy	28
2.5.6 Analýza zdrojů.....	29
2.5.7 Rozpočet projektu	30
2.5.8 Rizika projektu.....	32
2.6 Realizace	33
2.6.1 Monitorování a kontrola projektových činností.....	34
2.6.2 Produktivní komunikace	34
2.7 Poprojektová fáze.....	35
3 Analýza současného stavu	37
3.1 Historie a předmět podnikání	37
3.2 Organizační struktura	40

3.3	Proces zpracování objednávek	41
3.4	Kritická analýza společnosti	43
3.4.1	SLEPT analýza	43
3.4.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	48
3.4.3	7S	51
3.4.4	Souhrnná analýza	57
4	Návrhy řešení a přínos návrhů řešení	58
4.1	Obsah řízené změny	58
4.2	Identifikační listina.....	59
4.3	Logický rámec.....	60
4.4	Časová analýza projektu	63
4.4.1	Work Breakdown Structure	63
4.4.2	Popis činností a jejich časová náročnost.....	64
4.4.3	Ganttův diagram	67
4.4.4	Matice zodpovědnosti	69
4.5	Analýza rizik	70
4.5.1	Kvantifikace nalezených rizik	71
4.6	Analýza zdrojů a rozpočet.....	76
4.7	Přínosy navrhovaného řešení	80
5	Závěr	83
6	Seznam použité literatury	85
	Seznam obrázků.....	90
	Seznam tabulek	91

Úvod

Žijeme ve společnosti, která se dynamicky rozvíjí. Před zhruba 130 lety vznikla první podoba automobilu. Dnes se vozíme v luxusních vozidlech, která se pomalu ovládají sama. Vše bylo realizováno pomocí neustálého vývoje a lidské vytrvalosti. Nedá se ovšem pochybovat ani o mnoha nezdarech, které muselo mnohé potkat. Tento příklad slouží k tomu, abychom si uvědomili, že kvalitní projekt je potřeba vést od samotného nápadu přes realizaci až po ukončení. Pokud se rozhodneme uskutečnit nějakou tvůrčí myšlenku, vždy je dobré vše pořádně naplánovat, vykonat a nakonec i zhodnotit. V každodenním životě se běžně setkáváme s úspěšnými projekty, které bereme za samozřejmost. Nikoho z nás mnohdy ani nenapadne přemýšlet nad tím, jaké úsilí muselo stát, je zrealizovat. Takový projekt můžeme potkat v mnoha podobách. Někdy si užíváme radostí v podobě rodinné oslavy, hudebního koncertu, stavíme domy, zakládáme firmy, provádíme inovace výrobků a spoustu dalších. Všechny tyto uskutečněné nápady za sebou mají náročnou cestu. Právě k plánování, realizaci a nakonec i dosažení požadovaného cíle je zapotřebí využít nástrojů projektového managementu.

Diplomová práce je tvořena ze tří částí. Jako první budou vymezeny cíle a využití konkrétních metod pro zpracování problematiky. Další sekce bude věnována všemu, co by měl správný projekt obsahovat, jak je charakterizován, kdo je to projektový manažer a charakteristika jeho týmu. Díky uvědomění si a definování všeho, co je nutné pro požadovaný výsledek provést, je potřeba objasnit mnoho pomocných nástrojů již ve fázi plánování. Samotná realizace projektu vyžaduje jeho neustálé řízení. Nelze se ovšem vyhnout problémům, které se mohou v průběhu objevit. Proto bude klíčové včas definovat rizika a snažit se eliminovat jejich dopad na projekt. Teoretická východiska budou objasněna v této kapitole.

Analytická část popisuje vybranou společnost VMT Ecopack s.r.o. z hlediska předmětu podnikání a organizační struktury. Uvedení aktuální situace v tomto prostředí a provedení vnějších analýz dopomůže k identifikování slabých a silných stránek podniku, příležitostí a hrozeb. Dle zjištěných informací bude odhalena nejslabší část, která bude prostřednictvím nástrojů projektového řízení řešena.

Návrhová část práce je věnována vyhodnocení projektování samotného problému a doporučení možných změn pro další zlepšování.

1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

1.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je vypracovat vlastní řešení projektu, které by firmě VMT Ecopack s.r.o. mělo zajistit bezproblémové zhotovení obalového řešení pro zákazníka. Navrhovanou změnou je zavedení šicí dílny v areálu společnosti prostřednictvím metodiky projektového řízení, a to především pro dosažení nezávislosti na externích dodavatelích.

Hlavní cíl lze rozdělit na tři nižší cíle:

- Shrnutí teoretických poznatků o projektovém řízení.
- Rozbor aktuálního stavu společnosti a vyhledání klíčového problému.
- Doporučení vypracováním vlastního projektu.

1.2 Metody zpracování práce

Dílčím záměrem práce je vypracování kritické analýzy společnosti pro zjištění její současné pozice z hlediska vnitřního i vnějšího okolí. K tomu byla využita analýza SLEPT, Porterův model pěti konkurenčních sil a rámec 7S vytvořený firmou McKinsey. Nakonec tohoto úseku práce jsou výsledky zaneseny do souhrnné analýzy v rámci silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy dle principu SWOT analýzy. Praktická část diplomové práce zahrnuje vypracování identifikační listiny, zhotovení logického rámce, hierarchické struktury činností a jejich zobrazením do Ganttova diagramu. Dále je nutné uvést matici zodpovědnosti, analýzu rizik dle metody RIPRAN, analýzu zdrojů a rozpočet projektu.

2 Teoretická východiska práce

V tomto úseku diplomové práce budou objasněny základní pojmy projektového řízení, jako je samotný projekt, projektový manažer, tvorba týmu a charakteristika životního cyklu projektu. Jako první bude uvedena tzv. předprojektová fáze a činnosti s ní spojené, jako je studie příležitostí, sestavení logického rámce a plánování jednotlivých úkolů. Dále bude následovat představení účinných nástrojů v samotném průběhu, jako je vytvoření časového harmonogramu nebo řízení rizik. Poslední kapitola se zaměří na fázi ukončení a zpětné vazby.

2.1 Projektový management

Odborníci mnoha publikací v rámci tohoto oboru uvádí, že projektový management je poměrně mladý obor s ohledem na to, že se jeho problematika začala řešit až po druhé světové válce. Přitom je potřeba si uvědomit, že v minulosti již proběhlo několik akcí, které měly charakter projektového řízení. Nebyly však tak rozvinuté, jak je tomu v dnešním dynamickém prostředí. Jako příklady úspěšných projektů si můžeme například uvést rozvoj telekomunikací, organizaci olympijských her, výstavbu železnice, stavbu mrakodrapů, zavedení internetového připojení a mnoho dalších (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012).

„Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu“ (Svozilová, 2011, s. 19).

Zjednodušeně řečeno lze hovořit o projektovém managementu jako o způsobu řízení prostřednictvím projektů. Cílem této činnosti je efektivní dosažení cílů a odpovídající kvality v minimálním čase a dalších zdrojů, včetně těch lidských (Fiala, 2008).

Dnes se tato disciplína rozvinula do několika světových standardů, řešící problematiku projektového managementu po celém světě. Jedná se o standardizaci IPMA (International Project Management Institute), PRINCE2® (PRojects IN Controlled Environments) či PMI (Project Management Institute). Liší se od sebe procesním pojetím problematiky, místem vzniku a způsobem zpracování.

- PRINCE2® - Jedná se o britský standard, který vznikl zejména pro IT prostředí. Nemá žádné zastoupení v ČR kromě dceřiných firem britských společností.

- PMI - Vytvořeno díky standardizaci PMBoK®, vznik v USA na základě standardů US Army, projekty pro NASA atd., procesní pojetí. V ČR se využívá u IT firem s americkým zastoupením, nebo také díky zastoupení PMI Chapter.
- IPMA - Vznik v Evropě, zaměřena na schopnosti a dovednosti manažerů, prostor pro kreativitu a nápady, v ČR zastoupena díky Společnosti pro projektové řízení, o. s. (Doležal, Máchal, Lacko a kol, 2012).

Problematika projektového managementu bude tedy v této práci zpracována dle standardu IPMA. Hlavním důvodem je, na základě zjištěné charakteristiky, možnost uplatnění popisovaných metod zejména v České republice s možností rozvoje lidského kapitálu v podniku.

2.2 Projekt a jeho význam

Jak už bylo v úvodu uvedeno, projekty jsou všude kolem nás. Pro objasnění tohoto pojmu je nutné zapátrat po odborném výkladu známých expertů, zabývajících se projektovým managementem. Výraz projekt tedy může být vysvětlen jako:

„Soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle“ (kolektiv autorů, 2011, s. 12).

Slovní spojení jedinečný cíl jasně říká, že projekt musí být unikátní. Pravidel, která musí projekt splňovat, je ale více. Dle Svozilové je každý projekt definován z hlediska data začátku, konce a v neposlední řadě musí být stanoveny cíle a zdroje, ze kterých bude realizován (Svozilová, 2011).

Tímto zmíněná autorka naráží na již známý projektový imperativ (kvalita, náklady a čas), který lze aplikovat na mnoho situací.

„Jako projektoví manažeři musíte stále pracovat s ohledem na to, aby připravovaný výstup projektu vyhověl účelu jeho použití, přitom však musíte najít ten správný rovnovážný vztah mezi náklady na projekt a časem, který je potřebný pro naplnění jeho cílů“ (Barker, S. a R. Cole, 2009, s. 75).

Dalším charakteristickým rysem projektu je jeho zatížení velkou mírou nejistoty, riziky a je nutné vytvoření pružné organizační struktury. Při plnění stanoveného úkolu bychom

měli jednoznačně vědět, co se bude realizovat, kdy se začne, na kdy je naplánováno ukončení a kolik prostředků na vykonání potřebujeme.

Projektový management je v současné době součástí moderního pojetí organizačních struktur podniku. Oproti častějšímu využívání liniově řízených společností je maticová (projektová) struktura zaměřena na úkol, který má přiřazen jednoho odpovědného vedoucího. Ten je zodpovědný za vedení ad-hoc týmů, které se věnují speciálním projektům (managementmania.com, 2013).

Dle Svozilové je projektová organizace a liniové řízení odlišeno systémem jejich zájmů. Tab. 1 poukazuje na zásadní rozdíly, ve kterých se management odlišných firemních struktur rozchází.

Tab. 1 Liniové vs. Projektové řízení
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Svozilová, 2011)

Liniově řízená společnost	Projektově řízená společnost
Zajištění potřebných zdrojů	Užití potřebných zdrojů
Jednotnost	Jedinečnost
Předvídatelnost	Řízení v nejistotě
Stabilní pracovní prostředí	Obměna pracovníků v týmu

Do projektu jsou kromě organizátora, projektového manažera a sestaveného týmu, zapojeny také zájmové skupiny. Těmi mohou být jedinci či organizace, často se o nich hovoří jako o skupině zainteresovaných nebo stakeholders. Jedná se o všechny, kteří jsou aktivně zapojeni do projektu, nebo jím jsou nějakým způsobem ovlivňováni. Například investor, zákazník, členové týmu, projektová organizace, externí poradce a další (Fiala, 2008).

V neposlední řadě se může pojetí řízení projektů třídit také z hlediska rozsahu. V praxi lze hovořit o přesně specifikovaných jednodušších projektech v rámci vnitropodnikové oblasti, o projektech v mezinárodním prostředí, virtuálních projektech, programech či obrovských projektech.

2.2.1 Úspěšný a neúspěšný projekt

Za úspěšný projekt lze obecně označit ten, který nejlépe vyhovuje požadavkům stanoveným v rámci projektového trojimperativu. Co když ale dojde k situaci, kdy byly splněny všechny požadavky projektu a zákazník stále není spokojený nebo výsledné řešení vykazuje nefunkčnost? I když se projektovému manažerovi zdá, že vše proběhlo bez sebemenší chyby, neznamená to nutně velkolepý úspěch. Jedna z prvních věcí, které je potřeba zjistit je, co má být vůbec výstupem zadaného úkolu. Dokonce i sám zákazník ve spoustě případů nedokáže určit, kterému faktoru trojimperativu dává prioritu, popřípadě vyjádřit přesnou podobu hotového produktu.

Newton tvrdí, že pokud hned ze začátku nevíme, co si zákazník přeje, vůbec bychom na projektu neměli začít pracovat. Provedená akce by tedy neměla šanci na úspěch, dokud nebudou stanoveny alespoň základní parametry, tedy požadavky a důvod realizace, což je nutné brát za fakt. V každém případě je nutné se zadavatelem pravidelně komunikovat a zjistit, co je požadovaný výsledek a jaké zde existují limity. Jedná se o hranice v rozpočtu, času nebo je nejdůležitější hodnota dodaného řešení? Dosažení požadované rovnováhy v tomto trojúhelníku je zásadní napříč všemi cykly řízení projektu (Newton, 2008).

Konzultanti ze společnosti Deloitte tvrdí, že až 30 % projektů v rámci České republiky i ve světě končí neúspěšně z těchto důvodů:

- Manažeři provádí špatné plánování a řízení, chybně využívají nástroje.
- Neřízené očekávání a účast zainteresovaných.
- Odpor zaměstnanců vůči změnám.
- Velká složitost projektu.
- Absence propojení strategických a firemních cílů.
- Odlišné vnímání potřeby změny a další (Deloitte Česká republika, 2015).

Relevance řízení portfolia projektů v podnikovém prostředí je v současné době nezbytným předpokladem pro úspěch. Jak si lze všimnout ve výše uvedeném výčtu nedostatků, spousta z nich je zaviněna vnitřním omezením společnosti. Je třeba zaměřit se na trvalou komunikaci se samotným zadavatelem, ať je to zástupce podniku či zákazník zvenčí.

2.2.2 Projektový manažer

Ke každému projektu, který se ve společnosti realizuje, by měla být přiřazena kompetentní osoba odpovídající za jeho průběh. Tento pracovník, zvaný projektový manažer, bude odpovědný za splnění požadavků zákazníka prostřednictvím řízení projektu od začátku až po úplný konec. Jaký by měl opravdu tento vedoucí být je dáno spíše povahou projektu, ale obecně se dá říci, že by měl být zodpovědný, pozitivní, pracovitý, kreativní, objektivní, nezaujatý vůči ostatním pracovníkům, flexibilní, měl by jít příkladem, umět snadno komunikovat a další.

„Projektový manažer by měl být ten, kdo věří, že to dotáhnete až do konce“ (Smolíková, 2015).

Při hledání takového projektového manažera do určité firmy se většinou požaduje mnohaletá praxe. Zkušenosti z předešlých projektů jsou často k nezaplacení a vyvarování se předešlých chyb může firmě uspořit spoustu peněz i času. V mnoha situacích je ovšem velký přínos i například „čerstvého“ absolventa, který na takové pozici dokáže přinést nové myšlenky a kreativní řešení.

Dle Svozilové má manažer projektu následující odpovědnosti:

- Řídí zdroje projektu a to zvláště čas, pracovní síly, finanční zdroje, hmotné prostředky a informační technologie.
- Plánuje a kontroluje využití těchto zdrojů, práci v týmu, snížení a analýzu rizik.
- Řízení ostatních subjektů a procesů, tedy výstupu, vztahy mezi projektem a zainteresovanými osobami či informačních toků (Svozilová, 2011).

Mezi další povinnosti patří bezesporu plnění termínů, řešení konfliktů mezi jednotlivci v týmu, motivace, dosažení autority a spoustu dalšího leží na bedrech každého, kdo roli projektového manažera zastává.

2.2.3 Projektový tým

Na samém začátku projektu si projektový manažer musí sestavit tým spolupracovníků, který bude společně vykonávat požadované aktivity k naplnění projektových cílů. Při výběru vhodných kolegů by měl být manažer obezřetný, jelikož vzájemné vztahy

v kolektivu nemusí být vždy přátelské. Ve spoustě případů se firmy potýkají se vzájemnou konkurencí, vyhrocenými vztahy či podrýváním autority nadřízeného.

Dle Barkera a Cola existuje několik technik, jak začít účinnou spoluprací s vybranými pracovníky. Patří mezi ně budování projektového týmu, jeho motivování a vedení. Úzký vztah mezi projektovým manažerem a jeho týmem je velmi křehkou záležitostí, na které v podstatě závisí úspěšnost celého projektu (Barker a Cole, 2009).

Newton uvádí několik technik, jak dostat z projektového týmu to nejlepší. Patří mezi ně čtyři manažerské klíčové úlohy, a to:

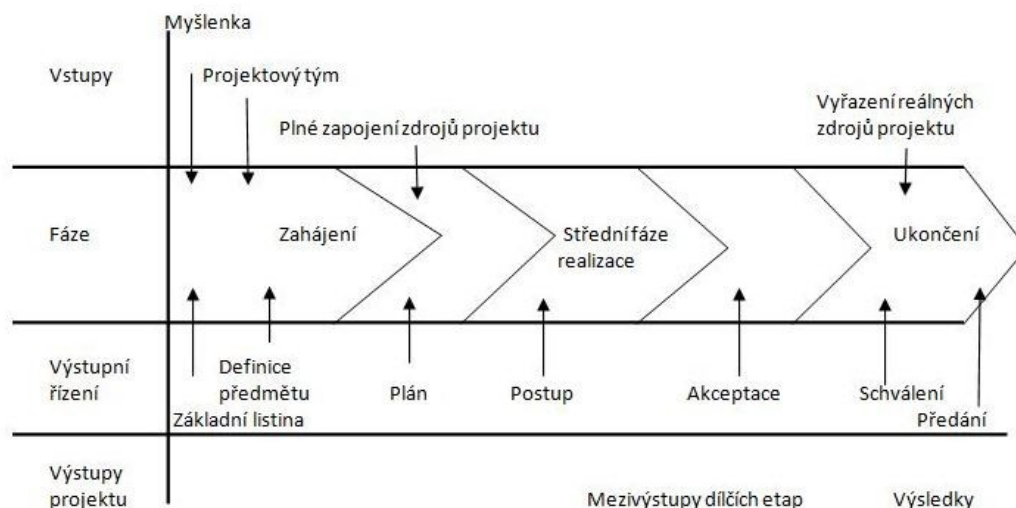
1. Získat správné schopnosti a dovednosti.
2. Motivovat pracovníky a budovat tým.
3. Řízení členů týmu.
4. Rozpuštění týmu (Newton, 2008).

První bod dle autora zahrnuje výběr vhodných členů týmu dle jejich znalostí, dovedností, případně zkušeností ze současného či předešlého zaměstnání. Následně jsou jim přiřazeny role v týmu, přičemž je nutno zabránit skupinovému myšlení a podporovat kreativitu. Dále by měl manažer definovat cíle, kompetence členů, časové vymezení úkolů a kontrolu.

Motivace a nadšení pro věc bývají často hnacím motorem při snaze dosáhnout určitých výsledků. Každý z vybraných spolupracovníků musí mít víru ve splnitelnosti toho, co se od nich žádá. Při budování týmu by měl každý pochopit svou roli, kterou v celém projektu zastává a jakou měrou přispěje k celku. Překážky v komunikaci a spory mezi členy by měly být co nejdříve odstraněny.

2.3 Životní cyklus projektu

Projekt v průběhu své realizace prochází třemi hlavními fázemi. Před započítím samotného projektu se jedná o předprojektovou fázi, po jejím skončení následuje projektová část a na konci poprojektová fáze. Tyto jednotlivé úseky lze ještě více kouskovat do menších skupin, jak je tomu na Obr. 1.



Obr. 1 Fáze životního cyklu projektu
(Zdroj: Svozilová, 2011)

Toto zobrazení je asi nejtypičtější pro ilustraci jednotlivých etap řízení projektů. Autorka označila první fázi jako zahájení, druhou jako střední fázi realizace a poslední jako ukončení.

Například Fiala označuje jednotlivé fáze životního projektu jako koncepční, návrhovou, realizační a v poslední části jak předání projektu (Fiala, 2008).

V následující kapitole budou jednotlivá stádia blíže charakterizována.

2.4 Předprojektová fáze

Ještě než se pustíme do popisování jednotlivých nástrojů pro zajištění hladkého průběhu této části, je nutné nejprve projednat samotný záměr projektu. Ten by měl být vhodně strukturovaný, aby bylo jasné, o co vůbec půjde. Už při tvorbě nápadu je důležité formulovat, jaký by měl být cíl, výstupy a přínosy do budoucna. Nemá smysl pouštět se do akce, která se v průběhu ukáže jako nepřínosná a dokonce i nepotřebná, přičemž už na ni bylo vyloženo nějaké úsilí, či dokonce určitá výše finančních zdrojů.

„Řízení projektu bez jasného porozumění tomu, jaké podnikatelské cíle za projektem leží, je jako hrát šachy bez toho, aby vám někdo vysvětlil, co je to „šach mat“. Těžko pak budete vědět, jak hru ukončit“ (Barker a Cole, 2009, s. 24).

Při formulaci záměru je tedy potřeba zaměřit se na tři úrovně - výstupy, cíl a přínosy projektu.

- Výstupy - znalost o výstupech realizovaného nápadu je vstupní informací pro samotný počátek řízeného projektu. Výstupem mohou být hmotné věci či zajištění služby, tedy objekt, který bude projektový tým ve vzájemné spolupráci realizovat a projektový manažer řídit. Produkt bude vytvořen za předpokladu, že dojde k naplnění cíle.
- Cíl v podstatě opodstatňuje, proč se vytváří výstupy projektu. Mnohdy je velmi obtížné vůbec zjistit od zadavatele, co má být cílem projektu. Vzájemná komunikace mezi zákazníkem a projektovým manažerem je v této fázi klíčová. Hned na počátku předprojektové fáze musí mít tedy odpovědná osoba absolutně jasno v tom, co je požadovaným cílem. Špatné definování či nejistota mohou v budoucnu vyvolat značné potíže, nedorozumění a prodloužení celého termínu konání. Je nutné zde opět připomenout fakt, že každý cíl by měl být SMART - tedy specifický, měřitelný, akceptovatelný, realizovatelný a termínovaný. Pokud cíl nebude splňovat tyto podmínky, je špatně definovaný a bude obtížné jej v požadovaném čase splnit. Často se o něm také hovoří jako o produktu projektu. Ve fázi plánování je zásadní, aby zákazník dobře rozuměl tomu, jaké cíle projekt má.
- Přínosy - pro schválení je důležité určit, co od projektu v budoucnu očekávat (Doležal, Krátký a Cingl, 2013).

2.4.1 Studie příležitostí, proveditelnost a realizovatelnost

Jak už název sám napovídá, v okamžiku, kdy vznikne ve firmě nějaký nápad pro realizaci projektu, měl by projektový manažer zjistit nebo vycítit, jaké jsou jeho šance úspěšného uskutečnění. K čemu je studie příležitostí potřebná, vychází z následující definice:

"Slouží k posouzení nadějnosti a identifikaci možností uplatnění nápadu či projektu na trhu a k posouzení smysluplnosti podnikatelského nápadu" (profipodnikatelskyplan.cz, 2015).

Právě při zkoumání možností pro zahájení nápadu či inovace v podniku je vhodné využít prověřené nástroje, jako je stanovení cílů SMART, analýza PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil, rámec 7S, kritické faktory úspěchu atd.

Zatímco dle Dvořáka posuzujeme u slova proveditelnost situaci, zda má nějaký smysl se do projektu vůbec pouštět, realizovatelnost je zaměřená na zhodnocení, zda je možné dosáhnout stanoveného cíle za předpokládaných podmínek (Dvořák, 2008).

Důkladně provedená studie příležitostí, zjištění proveditelnosti a realizovatelnosti jsou základní metody, kterými zjistíme, zda se do projektu dát nebo od myšlenky zcela upustit.

2.4.2 Identifikační listina projektu

Po studii příležitostí přichází moment sepsání identifikační listiny projektu. Tento dokument slouží k tomu, že formálně potvrzuje existenci projektu a zároveň určuje směřování cílů a jeho řízení. Zadávací listina by měla být podepsána zainteresovanými stranami jako souhlas se záměrem projektu. V podstatě veškeré informace, které je potřeba znát před samotnou realizací, by zde měly být uvedeny. Projektový manažer se podílí na zpracování tohoto dokumentu a dává tím jasně najevo, že specifický projekt bude řídit (Schwalbe, 2010).

Svozilová v knize Projektový management uvádí, že identifikační listina v podstatě zahajuje práce na projektu. V tomto dokumentu by mělo být blíže specifikováno, o jaký projekt se jedná, kdo je za něj zodpovědný (jmenování projektového manažera), jakými pravomocemi realizátor disponuje a jaké jsou podmínky či omezení pro uskutečnění

projektu. Struktura vyhotovení tohoto dokumentu by měla obsahovat informace, jako je název projektu, cíle projektu, jeho záměr, organizační vztahy v projektu, vztahy projektového manažera s ostatními manažery, základní omezení, předpoklady a závěrečná ustanovení (Svozilová, 2011).

2.4.3 Metoda logického rámce

Logický rámec je dokument, který prostřednictvím jednoduché tabulky podává informace o tom, jak je projekt definován. Metoda logického rámce se zabývá řešením projektu komplexně. V průběhu celého životního cyklu se k němu můžeme neustále vracet například pro kontrolu plnění plánu.

"Jedná se o nejefektivnější způsob, jak komplexně formulovat zadání a strategii projektu, tedy definovat projekt včetně jeho plánovaných přínosů" (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 29).

Účel tvorby logického rámce je odpověď na otázky:

- Jaká je motivace zadavatele projektu a proč o její realizaci vůbec usiluje?
- Jakým způsobem se formulují projektové záměry?

Dle vytvořeného logického rámce by mělo být každému jasné (Smolíková, 2015):

1. Proč se bude konkrétní projekt realizovat.
2. Co pro jeho uskutečnění je potřeba vykonat.
3. Jak budeme stanovené činnosti dělat.

Vytvořením tabulky v tomto dokumentu zjistíme, jak velkou prioritu má tento projekt oproti ostatním a do jakých hodnot bychom se měli dostat (Dvořák, 2014).

Tento nástroj je sestavován jako tabulka, často za pomoci spolupráce členů týmu projektu a využívá se proto, že je poměrně jednoduchý a usnadňuje zadavateli rozhodnutí o realizaci projektu či jeho posouzení. Logické vazby jsou uspořádány jak vertikálně, tak horizontálně a jsou vzájemně propojeny (Smolíková, 2015).

Podoba logického rámce je znázorněna v Tab. 2.

Tab. 2 Vzor logického rámce

(Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	<i>nevyplňuje se</i>
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu se Záměrem
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Výstupy skutečně povedou k Cíli
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
Zde některé organizace uvádí, co NEBUDE v projektu řešeno			Případné předběžné podmínky

Význam jednotlivých řádků v Tab. 2:

Nejnižší úroveň představuje řádek klíčové činnosti, které charakterizují aktivity nutné pro realizaci výstupů a cíle. Jde o označení toho, JAK má být výstupů dosaženo.

Výstupy určují, CO bude projektem zhotoveno či dodáno, čili co je potřeba provést proto, aby byl splněn nadřazený cíl. Jedná se o fyzické zhotovení, například sestavení projektového týmu, doručení materiálu pro výrobu produktu, apod.

Cíl nám říká, co se bude v rámci celé akce provádět. Jedná se o konkrétní vyjádření potřeby společnosti či zákazníka, které slouží k naplnění samotného záměru.

Nejvyšší položkou je záměr projektu, který vyjadřuje účel toho, proč projekt realizovat, čili uvedení hlavních přínosů pro podnik. Toto políčko slouží pro informování zákazníka o tom, co mu projekt po jeho ukončení přinese. Může se jednat například o zvýšení zisku, zviditelnění společnosti, nezávislost na určitém obchodním partnerovi apod. (Doležal, Máchal, Lacko a kol, 2012).

Význam sloupců v Tab. 2:

Objektivně ověřitelné ukazatele uvádí měřitelné indikátory, které prokazují, že záměru, cílů a výstupu bylo dosaženo. Může se jednat o procentuální zvýšení zisku, snížení nákladů, u výstupů zase odsouhlasená identifikační listina a u políčka klíčové aktivity doba trvání každé činnosti.

Zdroje ověření slouží k vyjádření informace o tom, jak budou objektivně ověřitelné ukazatele splněny, popřípadě kdo je zodpovědný za ověření, jaké časové a finanční zdroje jsou potřebné. Mnohdy se jedná o smlouvy, fotodokumentace, počet respondentů apod.

Pole předpoklady se u v prvním řádku většinou nevyplňují, místo toho někteří vyplňují v posledním řádku případné předběžné podmínky projektu. V řádku klíčové činnosti se stanoví předpoklady pro splnění výstupů, u výstupů jsou to předpoklady pro splnění cíle, u cíle podmínky pro uskutečnění záměru (Doležal, Máchal, Lacko a kol, 2012).

Dle zmíněných autorů postupujeme při sestavení logického rámce tímto postupem (Doležal, Máchal, Lacko a kol, 2012, s. 71):

"1. Jestliže správně odřídíme klíčové činnosti a další vstupy, pak budou vyprodukovány výstupy.

2. Jestliže budou vyprodukovány výstupy, pak bude dosažen cíl.

3. Jestliže bude dosažen cíl, pak přispějeme k dosažení záměru".

Tato metoda je důležitým nástrojem, který sjednocuje relevantní skutečnosti týkající se navrhovaného projektu. Na jeho zhotovení se většinou podílí celý projektový tým s cílem zjistit, co má být výsledkem a jak jej co nejlépe dosáhnout.

2.5 Projektová fáze

Projektová fáze bývá označována za tu nejnáročnější, protože oproti ostatním zahrnuje spoustu aktivit, které je potřeba k úspěšnému průběhu projektu vykonat. V této kapitole budou popsány tři postupné kroky, tedy zahájení, plánování a realizace. Činnosti na sebe navzájem navazují a jsou doplněny o známé nástroje, které celý proces druhé fáze v životním cyklu projektu usnadňují. Fáze návrhu spočívá tedy ve vyhotovení plánu, odhadu času realizace pomocí síťových grafů, požadavků na zdroje, popřípadě navržení vhodného organizačního uspořádání (Fiala, 2008).

„Cílem realizační fáze je dodržet plán a dodat požadovaný výstup ve stanovené podobě“ (kolektiv autorů, 2011, s. 22).

2.5.1 Zahájení

Spuštění projektové události je spojeno převážně s všestrannou komunikací. Při zahájení je potřeba zjistit, kdo všechno patří do skupiny zainteresovaných. V první řadě se jedná o zákazníka či zadavatele projektu. Dalšími jsou dodavatelé, právníci, popřípadě investoři a banka, ale v předním zájmu zejména zaměstnanci podniku. Pevně ti budou realizovat zadané úkoly a přinášet konstruktivní nápady prostřednictvím komunikace v týmu. Na začátku je vhodné nějakým způsobem projekt zahájit. Mnohdy manažeři využívají například kick off meeting nebo také „kick off workshop“. Tato schůzka slouží pro sdělení prvních informací projektovému týmu a zainteresovaných stran o zvoleném cíli projektu, vymezení a struktuře, kvalifikační požadavky na jednotlivé členy, pravidla komunikace, dokumentace a vzájemného seznámení všech účastníků. Výstupem tohoto setkání je identifikační listina, která by všechny tyto relevantní informace měla obsahovat. Lépe řečeno slouží kick off meeting k prolomení ledů, kde je všem sděleno, že začíná fyzické provedení projektu (Juřica, 2013).

2.5.2 Plánování

Dobré plánování je jednou z nejdůležitějších činností v rámci projektové fáze. Využívá několik účinných nástrojů pro usnadnění práce, prohlubuje účelnou komunikaci projektového manažera s jeho týmem, je založena na propočtech a odhadech, odhaluje slabá místa schváleného projektu a snaží se jim předejít.

„Planning makes you stronger“ (youtube.com, 2013).

Jak zmíněná věta naznačuje, díky důkladnému plánování je velká pravděpodobnost úspěšnosti projektu. V opačném případě dochází k podcenění a možné nežádoucí ztrátě v mnoha ohledech. Otázkou ovšem zůstává, jak detailně potřebujeme projekt plánovat? Bez kvalitní přípravy se manažer nemůže pouštět do realizace, ale je potřeba si uvědomit, že čas, který strávíme nad úvahou nejlepších postupů, způsobí časové prodlevy. Plánování by mělo být úměrné složitosti projektu, proto je potřeba vyhnout se zbytečnému propracování detailů a zaměřit se spíše na věcné hledisko (Smolíková, 2015).

Při úvaze o tom, do jaké míry projekt realizovat, si často klademe následující otázky:

- Jak dlouho bude trvat, než dosáhneme konečného výsledku?
- Kdo bude zodpovědný za plnění stanovených cílů?
- Kdo všechno bude stanovené aktivity vykonávat?

Odpovědět si můžeme na základě toho, jak rozsáhlý projekt má být vykonán. Další otázka by tedy měla znít:

- Budeme vykonávat malý, střední či projekt na globální úrovni?

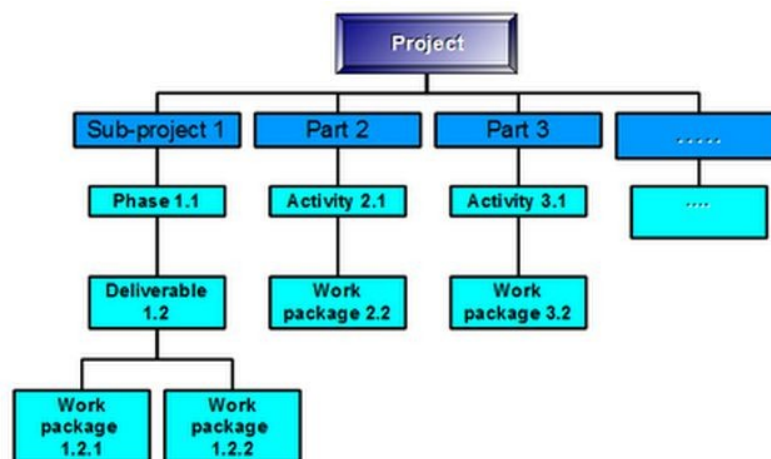
Pro zjištění rozsahu projektu se využívají například účinné metody WBS a matice zodpovědnosti.

2.5.3 Work Breakdown Structure

Vytvoření hierarchické struktury prací (WBS) je poměrně jednoduchý nástroj, který štěpí stanovené úkoly na další úrovně a podúrovně. Je vyhotoven jako dokument se všemi důležitými činnostmi, které musí být v průběhu realizace projektu vykonány.

"Hierarchická struktura prací (WBS) je výsledkově orientovaným seskupením projektových prací, které definuje celkový rozsah projektu. Vzhledem k tomu, že většina projektů zahrnuje mnoho lidí a řadu různých předmětů plnění, je nutné práci na projektu zorganizovat a rozdělit do logických částí založených na způsobu, jakým budou činnosti vykonávány " (Schwalbe, 2010, s. 191).

Činnostem, kterým se také často říká balíky, se nedoporučuje dělit na nižší, než čtvrtou úroveň rozpadu (vzniká zde požadavek, aby se činnost poslední úrovně dala ohodnotit). Na Obr. 2 je znázorněn příklad WBS nástroje, kde si můžeme všimnout, že vrcholek diagramu je popsán projektem, který je v nulté fázi hierarchie.



Obr. 2 Příklad WBS

(Zdroj: projectmanagerpad.com, 2015)

V první fázi jsou popsány činnosti potřebné k realizaci hlavního úkolu, označení tedy čísly 1, 2, 3 a dále dle množství činností. I když tento diagram vypadá jednoduše, jeho tvorba je mnohdy poměrně obtížná. Projektový manažer musí zajistit kvalitní propracování obsahu WBS, protože se k ní bude vracet v rámci celé realizace plnění projektu. Veškeré aktivity, které jsou v hierarchii uvedeny, musí být splněny (Smolíková, 2015).

2.5.4 Matice zodpovědnosti

Matice zodpovědnosti slouží k přiřazení kompetencí jednotlivých pracovníků v týmu. Často může docházet k situaci, kdy jeden úkol vykonává více lidí a mnohdy každý z nich trpí milnou představou, že se o úkol postará ten druhý (Ježková, Krejčí, Lacko a Švec, 2013).

Matice zodpovědnosti, často označovaná jako RACI matice, zahrnuje následující vztahy pracovníků k činnostem:

R – Responsible – označení pro toho, kdo daný úkol vykonává.

A – Accountable – osoba, která je manažersky zodpovědná za výsledek, schvaluje, řídí a konzultuje vykonávanou činnost.

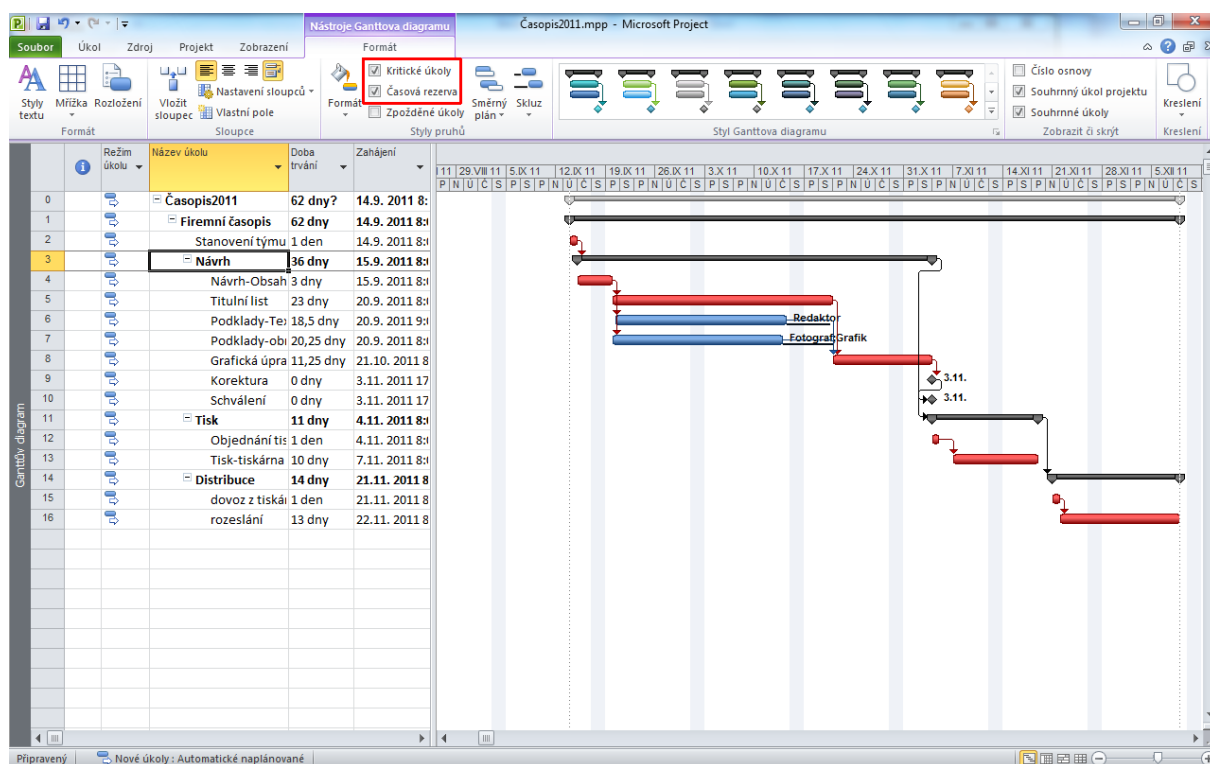
C – Consulted – pracovník, který odborně konzultuje s ostatními prováděný úkol.

I – Informed – člen týmu, který by měl být informovaný („v obraze“) o úkolu.

Matice zodpovědnosti je další poměrně běžná metoda, která spočívá ve vytvoření jednoduché tabulky, kde řádky představují konkrétní úkol, sloupce zase pracovníky v týmu. Do prázdných políček se ke každé činnosti přiřadí pracovník s označením počátečního písmena vztahu či jejich kombinací.

2.5.5 Ganttovy diagramy

V kapitole o WBS bylo vysvětleno, jak je stanoven rozsah projektu dle struktury prací. Stanovení toho, jak půjdou tyto činnosti za sebou v časovém rámci, je důležitým výstupem pro všechny zainteresované strany. Časová analýza slouží k určení termínu realizace jednotlivých uzlů a trvání celého projektu na základě trvání všech činností. Pomocným nástrojem mohou být například Ganttovy diagramy, které graficky znázorňují sled a souběžnost aktivit projektu prostřednictvím úsečkového grafu. Obr. 3 názorně zobrazuje, jak program Microsoft Project zpracoval náhodný projekt "Časopis 2011" z hlediska chronologické následnosti činností časového rozvrhu.



Obr. 3 Ganttův diagram
(Zdroj: efektivne.eu, 2011)

MS Project je schopný sestavit časový harmonogram zadaných činností do grafu a určit celkovou dobu trvání, stejně tak po zadání nákladů na materiál či práci sestavit histogram zdrojů. Z grafu poté vyplývá kritická cesta, což je nejdelší možná cesta

projektu s nulovými časovými rezervami. Projekt lze plánovat také zpětně, dle zadání data finálního předání řešení zákazníkovi a vyhledáním vhodného dne zahájení činností. Při vytváření časového harmonogramu je nutné zvážit i činnosti, vyjadřující vždy zahájení jedinečného časového úseku, stav projektu či jeho části s nulovou dobou trvání, tzv. milníky (na obrázku označeny jako šedé kosočtverce s datem).

„Milníky jsou rozhodovací okamžiky životního cyklu projektu a rozhodovací místa ovlivňující jeho další průběh, kdy se ověřuje, zda byl dílčí cíl splněn nebo zda je nutné předcházející činnost opakovat“ (Smolíková, 2015).

Jako každý nástroj má metoda Ganttových diagramů své výhody a nevýhody (kolektiv autorů, 2011):

Výhody

- Jednoduché vytvoření a přehled činností projektu.
- Diagram je vhodný pro stabilní prostředí.
- Má široké využití.

Nevýhody

- Při velkém množství činností je nepřehledný.
- Nebere v potaz náklady na jednotlivé aktivity.

I přes některá negativa jsou Ganttovy diagramy jedním z nejvíce využívaných nástrojů nejen v projektovém managementu, ale i v běžném životě. K jeho sestavení je potřeba buď jen papír a tužka nebo přehledný program, jako je již zmíněný MS Project či GanttProject.

2.5.6 Analýza zdrojů

Při identifikaci potřebných zdrojů se doporučuje provést seznam toho, co je pro realizaci projektu potřeba zajistit. Je všeobecně známo, že zdroje mohou být jak lidské, tak materiálové. U tohoto rozboru je vhodné vycházet z logického rámce, ve kterém je uvedeno, jaké zdroje a kolik jich je potřeba k hladkému průběhu uskutečnění projektu (Smolíková, 2015).

Zdroje mohou být jak vyjádřeny čísly, tak hodnoceny slovně. Při kvantifikovaných odhadech by měla být k dispozici vždy jak optimistická, tak pesimistická varianta. Dle nich poté určíme nejlepší časové okamžiky, objemy zdrojů, průměrnou obtížnost a definování kvality. Do analýzy zdrojů se nebere v potaz vyjádření finanční náročnosti na projekt, jelikož je součástí rozpočtu (Ježková, Krejčí, Lacko a Švec, 2013).

"Histogram zdrojů je technika určena pro pracovní zdroje a umožňuje určit potřebu jednoho konkrétního zdroje v daném časovém intervalu. Výstupem je přehled čerpání disponibilního limitu určeného zdroje se zdůrazněním jeho překročení - přetížení" (Ježková, Krejčí, Lacko a Švec, 2013, s. 141).

Histogram zdrojů se zpracovává po vyhotovení již zmíněného Ganttova diagramu, kdy je ke každé časově ohraničené činnosti přidělený zdroj. Je obvykle zobrazován pomocí sloupcového grafu.

I zde je nutné uvést již zmíněný projektový imperativ jakost – náklady – čas. Zajištění optimální bilance těchto faktorů je nesnadným úkolem každého manažera. Mnohdy je obtížné na samém začátku tyto informace vůbec odhadnout. Pro případ prodloužení dodacího termínu projektu, přečerpání nákladů či oprav hotového řešení se zpravidla budují rezervy.

„Rezervy v oblasti zdrojů představují něco, co přidáváme k odhadům a slouží k tomu, aby nás chránilo, vyžaduje-li úkol více práce, než se očekávalo“ (Barker a Cole, 2009, s. 71).

Dále se vytvářejí tzv. balíky rezerv, řešící významné události, které mohou projekt ovlivnit. V průběhu realizace projektu je vhodné rezervy kontrolovat, tedy zjistit, které byly čerpány, a které další bude potřeba do úkolu uvolnit. Tento "polštář" je v každém případě nutné rozumně užívat při kritických momentech, které by mohly projekt ohrozit (Barker a Cole, 2009).

2.5.7 Rozpočet projektu

Při projektování je nutné stanovit množství finančních prostředků, které budou v průběhu práce postupně čerpány. Tato činnosti je nazvána jako rozpočtování a její význam objasňuje následující definice.

"Rozpočtování je nástroj, který na projektu umožňuje definovat a rozlišovat nákladové kategorie, nastavit hodnoty výdajů projektu v jednotlivých kategoriích a redukuje riziko přečerpání kategorií či realizaci nepovolených výdajů" (Ježková, Krejčí, Lacko a Švec, 2013, s. 163).

Dle Jurové rozpočtování stanovuje výši budoucích nákladů, výnosů a vypočteného hospodářského výsledku, jako rozdílu mezi výnosy a náklady. Jedná se o vyjádření cílů podnikání, v tomto pojetí se jedná o projektové cíle vyjádřené v peněžních jednotkách (Jurová a kol., 2013).

Rozpočtování bývá nejtěžší částí plánovacího procesu a většinou se dělá až jako poslední činnost v rámci tohoto procesu. Samotná struktura rozpočtu by měla vycházet z vytvořeného WBS, kde jsou rozepsány klíčové aktivity. Pro krytí rizik, která se dají identifikovat, by měl projektový manažer vytvořit rezervy (Ježková, Krejčí, Lacko a Švec, 2013).

Nyní si blíže charakterizujeme náklady a přínosy projektu.

„Náklady podniku jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil za získání výnosů“ (Jurová a kol., 2013, s. 47).

Náklady lze všeobecně rozdělit do několika kategorií. Pro potřeby projektového managementu je však nejdůležitější členění z kalkulačního hlediska na náklady přímé a nepřímé (režijní). Přímá spotřeba zdrojů tedy bezprostředně souvisí s řešeným projektem, například nákup betonu a střešních tašek při stavbě domu. Nepřímé náklady s projektem úzce nesouvisí (pronájem stavební kanceláře, kde probíhá veškerá evidence a komunikace se zákazníkem).

Při tvorbě ceny projektu se tedy z velké míry vychází z nákladů, které vznikly vynaložením prostředků ke zhotovení požadovaného produktu či služby zákazníkovi. Je všeobecně známo, že cena jakéhokoliv výkonu může být tvořena na základě výše nákladů, dle poptávky na trhu nebo konkurenčních cen. Mimo jiné je nutné i pro tuto oblast vytvořit rezervy, které budou zajišťovat eliminaci nepříznivých událostí v případě přečerpání zdrojů v rozpočtu.

Kromě nákladů na projekt se musí manažer zaměřit také na přínosy. Bývají často vyjádřeny v peněžních jednotkách, tedy jako výnosy z projektu, popřípadě formou nabytí nové zkušenosti, zvýšení spokojenosti zákazníků, vyšší produktivity práce zaměstnanců, zlepšení oblasti v projektovém řízení podniku atd. Cílem podnikání je dosáhnout co největších výnosů prostřednictvím prodeje svých výrobků či služeb (v tomto případě realizací projektu), snižovat náklady a v maximální míře uspokojovat přání zákazníka.

2.5.8 Rizika projektu

„Riziko je něco špatného, co může nastat. Problém je něco špatného, co už nastalo“ (Barker a Cole, 2009, s. 35).

Řízení rizik a příležitostí je proces, probíhající ve všech fázích projektu, tedy od samotného konceptu až po ukončení. Proto je důležité, aby tým s riziky neustále pracoval.

"Moderní projektové řízení chápe pod zavedeným pojmem "riziko" nejistou negativní událost (ohrožení), pod pojmem "příležitost" pak nejistou událost pozitivní (přínos, zisk)" (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 85).

Klíčovými slovy této definice jsou "nejistá" a "negativní". S pozitivním dopadem rizika na projekt či celou firmu, se v praxi setkáváme jen zřídka. Rizikem jsou nejistá, jelikož s určitostí nevíme, zda nastanou. Negativní jsou proto, že téměř ve všech případech znamená jejich výskyt odchylku od požadovaného stavu či možnost vzniku ztráty. Jako příklad si můžeme uvést výpadek elektrického proudu v průběhu rockového koncertu, krádež auta, vytvoření chybné objednávky a spoustu dalších.

Hodnota nejisté události je dána součinem pravděpodobností, že riziko nastane, a hodnotou dopadu, který způsobí. Řízení rizik zahrnuje stanovení kontextu, jejich identifikaci, analýzu, hodnocení dle předchozího vztahu, ošetření (snížení hodnoty dopadu, akceptace, vytvoření záložního plánu, pojištění, atd.), monitorování, přezkoumávání a konzultace (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012).

Mezi účinné postupy, jak provádět rozbor hodnoty rizika, můžeme zařadit metodu RIPRAN, která zahrnuje následující kroky (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 90):

1. *"...identifikaci nebezpečí projektu;*
2. *kvantifikace rizik projektu;*
3. *reakce na rizika projektu;*
4. *celkové posouzení rizik projektu".*

První krok spočívá v nalezení nebezpečí pomocí brainstormingu týmu v podobě sestavení tabulky s informacemi Hrozba - Scénář nebo Scénář - Hrozba. Hrozba je označována jako projev nebezpečí, tedy jako např. technická závada. Scénář odhaluje důsledek výskytu hrozby (např. dojde ke zkratu). Druhý krok provádí kvantifikaci nalezených rizik (pravděpodobnost scénáře * hodnota dopadu). V této fázi si můžeme stanovit škálu hodnot pro malou, střední a velkou pravděpodobnost buď hodnocením od 0 do 10, nebo od 0 do 1. Dopad se většinou určuje slovně s doplněním o finanční hodnotu či časový údaj. Hodnota rizika bývá vždy ohodnocena v peněžních částkách. Ve třetím kroku bývají navržena vhodná opatření, která mají snížit hodnotu rizika, dále náklady na tato opatření a závěrem stanovení nové hodnoty rizika. Poslední krok slouží k posouzení celkové hodnoty rizik a vyhodnotí se, zda je projekt vysoce rizikový, či zda se může v jeho realizaci dále pokračovat (Doležal, Máchal, Lacko a kol, 2012).

Další vhodnou metodou je skórovací metoda s mapou rizik, která obsahuje identifikaci rizika, ohodnocení a návrhy na opatření ke snížení nejisté události, podobně jak tomu bylo u metody RIPRAN. Závěrem se sestavuje mapa rizik prostřednictvím bodového grafu, který je rozdělen na kvadranty kritických rizik (rizika bezvýznamná, běžná, významná a kritická). Poté jsou nejisté události vyhodnoceny dle toho, v jakém kvadrantu se nachází (Doležal, Máchal, Lacko a kol, 2012).

Na závěr této problematiky je nutné uvést, že rizika nelze trvale odstranit. Je možné je neustále monitorovat, snížit jejich důsledky a umět si v dané situaci poradit. Právě v těchto oblastech se nejvíce projeví kritické myšlení manažera a jeho týmu, což je absolutně nepostradatelné vzhledem k neustále se měnícím podmínkám a požadavkům ze strany zákazníka.

2.6 Realizace

Na plánovací činnost logicky navazuje část samotné realizace projektu. V této oblasti je nutné zaměřit se především na účinnou komunikaci mezi všemi pracovníky, kteří jsou

do projektu zapojení. Jelikož je ovšem jádrem diplomové práce především podrobné řešení předprojektové fáze, není oblast realizace rozvedena do větších podrobností.

Realizace začíná dnem, který projektový manažer spolu se svým týmem stanovil v plánování, graficky je s dalšími termíny zaznačena v Ganttově diagramu. Pokud se projekt nachází v etapě realizace bez přípravných činností, je v podstatě odsouzen ke svému neúspěchu.

„V průběhu realizace je třeba projekt sledovat a porovnávat jeho průběh s plánem“ (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012, s. 172).

2.6.1 Monitorování a kontrola projektových činností

V průběhu realizace je zásadní systematicky kontrolovat jednotlivé činnosti projektu na časové ose. Jedná se o aktivity, které se zaměřují na sledování souladu provedených projektových prací s nastaveným plánem, zjišťují se neshody a navrhuje vhodná opatření.

"Monitorování projektových prací zahrnuje sběr, vyhodnocování a distribuci informací vztahujících se k postupu projektu" (Schwalbe, 2010, s. 167).

Dle Schwalbe jsou oproti vstupům také relevantní výstupy této činnosti, které obsahují soubor doporučení korektivních a preventivních opatření společně s nápravou chyb. Korekce slouží ke zkvalitnění výkonu projektu, prevence zajišťuje redukci možných rizik a náprava chyb odstraňuje závady tak, aby bylo hotové řešení v souladu s požadavky (Schwalbe, 2010).

Smyslem kontroly je všeobecně vzato porovnání skutečného stavu s plánem. Dokumenty, se kterými lze obvykle srovnávat dosažené výsledky, jsou logický rámec, hierarchická struktura prací WBS nebo časový harmonogram.

2.6.2 Produktivní komunikace

Porady, nebo také reporty, svolávají projektoví manažeři zejména z toho důvodu, aby od svého týmu zjistili, v jaké míře plní přidělené činnosti.

„Report slouží nejen jako informace pro okolí projektového týmu (např. pro řídicí výbor nebo vedení organizace), ale také jako prostředek k shromáždění informací

pro projektového manažera. Pokud je dodržen pravidelný rytmus, pak týdenní report významně přispívá ke kvalitě řízení projektu“ (Doležal, Krátký a Cingl, 2013, s. 131).

Pokud by nedocházelo k pravidelným schůzkám a jednání o projektu, vedoucí by postupně ztrácel přehled o momentální situaci. Předešlá definice také uvedla, že reporty se musí uskutečňovat vždy v nějaké periodicitě, nejlépe tedy jednou za týden, aby v nepříznivých situacích mohl manažer včas jednat a odstranit jejich příčiny. Existuje mnoho doporučených postupů, jak účelně sbírat klíčové informace o aktuálním stavu prováděných činností. Často se označuje dobře provedená porada za důležitý nástroj budování projektového týmu, odstranění komunikačních bariér, posílení vztahů a očekávání všech zúčastněných členů.

2.7 Poprojektová fáze

Stejně jako zahájení, plánování a realizace, má proces ukončení své místo v rámci životního cyklu projektu. Když končí projekt a je dosaženo výstupu, který si zákazník přál, nastává sklizení úspěchu a rozpuštění týmu. Důkladná analýza provedeného úkonu je jeho velmi důležitou součástí a nemělo by se na ni zapomínat. Všem fázím životního cyklu musí být věnována stejná pozornost a to z toho důvodu, aby se neopakovaly dokola stále ty stejné chyby.

Vzniklým problémům by se mělo předcházet například (kolektiv autorů, 2011):

- Včasným plánováním poprojektové fáze už v momentu, kdy se připravuje samotná realizace projektu. Zároveň se doporučuje neustále tyto plány aktualizovat v celém průběhu jeho životního cyklu.
- Motivace a podpora týmu spolupracovníků, aby nedocházelo k realizaci osobních, ale projektových cílů. Vedoucí tedy musí neustále připomínat důležitost fáze ukončení, pravidelně se členy komunikovat, být jim k dispozici a účelně motivovat.

V situaci řádného ukončení projektu jde v podstatě o zhodnocení výsledků a ohlédnutí se zpět. Oproti všem přecházejícím činnostem zde nevzniká časový pres a právě se doporučuje posuzovat realizaci s určitým časovým odstupem (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012).

Za řádně ukončený projekt lze považovat (kolektiv autorů, 2011):

- Projekt, který má ukončenou veškerou administrativu.

- Projekt, na kterém proběhlo hodnocení všech jeho zainteresovaných stran.
- Projekt, na základě jehož ukončení byla již zpracována závěrečná zpráva.
- Ukončený projekt, na který už byla uspořádaná oslava.

I když nebylo dosaženo požadovaného cíle v souladu s dohodnutými podmínkami, může se projektový manažer rozhodnout o tom, že smluvená činnost už nebude dále pokračovat. V tomto případě hovoříme o mimořádném ukončení projektu.

Důvody takového jednání mohou být následující (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2012):

- Zanikl důvod pro dosažení cíle.
- Rozhodnutí managementu podniku z důvodu změny strategie.
- Požadovaný výsledek byl v samé přípravě špatně nastaven či formulován.
- Ukončení projektu zaviněné katastrofickou událostí.
- Vzniklá krize projektu, která se nedala odstranit.

Příčin pro předčasný závěr může být mnoho. Snahou je samozřejmě těmto důsledkům co nejvíce předcházet a to nejen proto, že podniku vzniká ušlý zisk či jeho pokles, ale zejména kvůli dobré reputaci, kterou se snaží budovat. V dnešním dynamicky se rozvíjejícím konkurenčním prostředí je cílem uspokojit přání zákazníka v co největší míře. Poskytováním přidané hodnoty a předčení těchto očekávání lze dosáhnout navyšujícího se počtu věrných zákazníků a udržení své pozice v tržním prostředí. Apelace na důležitost fáze ukončení spočívá ve zpětné vazbě všech zainteresovaných stran projektu, nalezení chyb, získání cenných informací, nových zkušeností a poučení se do budoucna.

3 Analýza současného stavu

Tento úsek práce je zaměřen na rozbor současného stavu společnosti VMT Ecopack s.r.o. a změny z něj vyplývající. Nejprve budou uvedeny základní informace o podniku, jako je předmět podnikání, organizační struktura a popis obecného procesu objednávky. Na základě zjištěných informací bude v rámci vnějšího okolí provedena SLEPT analýza a oborový rozklad konkurenčních sil na trhu dle známého Porterova modelu. Situaci uvnitř firmy odhalí rámec 7S a závěrem bude zpracována souhrnná analýza v podobě soupisu slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Následně bude navržena změna, která bude v praktické části práce zpracována pomocí dříve popsanych metod projektového řízení.

3.1 Historie a předmět podnikání

Společnost VMT Ecopack s.r.o. vznikla původně jako obalová konzultační firma a postupem času se vyvinula v dodavatele vratných přepravních obalů a obalových řešení pro české i zahraniční odběratele. Jedná se o různě veliké a materiálově rozličné boxy a kovové kontejnery, které slouží jako ochrana pro dopravované zboží na místa určená zákazníkem. VMT bylo založeno v roce 2005 v Brně, dnes již po několika přesunech sídlí v areálu TOS Kuřim na ulici Blanenská.

Firma vznikla jako dceřiná společnost nizozemské základny VMT Beheer B.V. se základním kapitálem 1 500 000 Kč. Postupem času byly kromě české vytvořeny i další pobočky. Kromě VMT Ecopack B. V. v holandském Elsloo také VMT Ecopack ZAO sídlící v Moskvě, VMT Ecopack Ltd. v Turecku, VMT Ecopack GmbH v Německu a VMT Ecopack Inc. sídlící v Alabamě, USA. Celá tato korporace poskytuje v každé zemi trochu odlišná obalová řešení a jednotlivé filiálky mezi sebou navzájem každodenně spolupracují. Na sklonku roku 2014 došlo k restrukturalizaci v managementu celé mateřské společnosti, což s sebou přineslo změnu strategie, nové logo s spoustu dalších (Vlček, 2016).

Jednatelem české pobočky je už od jejího založení Ing. Radim Vlček. Dle interních informací vede kuřimský závod na předních příčkách ve srovnání s ostatními kolegy v dalších státech a to především díky dynamickému rozvoji, flexibilitě pracovníků, přátelskému postoji ke svým zákazníkům, narůstajícímu množství zakázek a tím

i ročního obrátu. Díky kreativitě zaměstnanců a tlaku ze strany požadavků zákazníků, firma dokáže nabídnout úsporná řešení zejména pro průmyslový trh, v menší míře i pro spotřebitelský. VMT je zaměřeno především na automobilový průmysl, ale také elektrotechnický a potravinářský. Nabízí simulace a úsporu logistických nákladů na minimum, což je v tomto oboru již nutnou podmínkou pro přežití do dalších let. Právě efektivní simulace zajišťuje zákazníkovi optimální rozložení komponent v plastových přepravech. Aby se neporušily převážené díly například různé části karosérie, disků na kola, rámu, airbagů, ale třeba i nábytku, je téměř v každém boxu umístěna fixace v podobě textilního insertu, pěny či plastu. Pro lepší představu o podobě tohoto produktu lze vidět na Obr. 4 paletový box s fixací, která byla navržena pro maximální úsporu místa a zároveň ochranu převážených součástí (Vlček, 2016).



Obr. 4 Plastový box s textilní fixací
(Zdroj: vmtecopack.com, 2016)

Mezi široké portfolio produktů, které VMT Ecopack s.r.o. nabízí, patří:

- Paletové boxy - standardní i sklopné boxy typu Ecopack,
- Plastové přepravky typu KLT, Galia a jiné stohovatelné boxy s víky.
- Kovové kontejnery a vozíky.
- Komponenty v podobě madel a štítků.

Za poskytované služby lze chápat již zmíněnou simulaci přepravních obalů, výrobu prototypů pro zákazníka, pronájem boxů, 2D a 3D vývoj či konzultace a redukce nákladů na logistiku. Lze hovořit zejména o optimálním rozložení v balících jednotkách, různém logistickém řešení, revize balení a určení potenciálu pro zlepšení a úspory (vmtecopack.com, 2016).

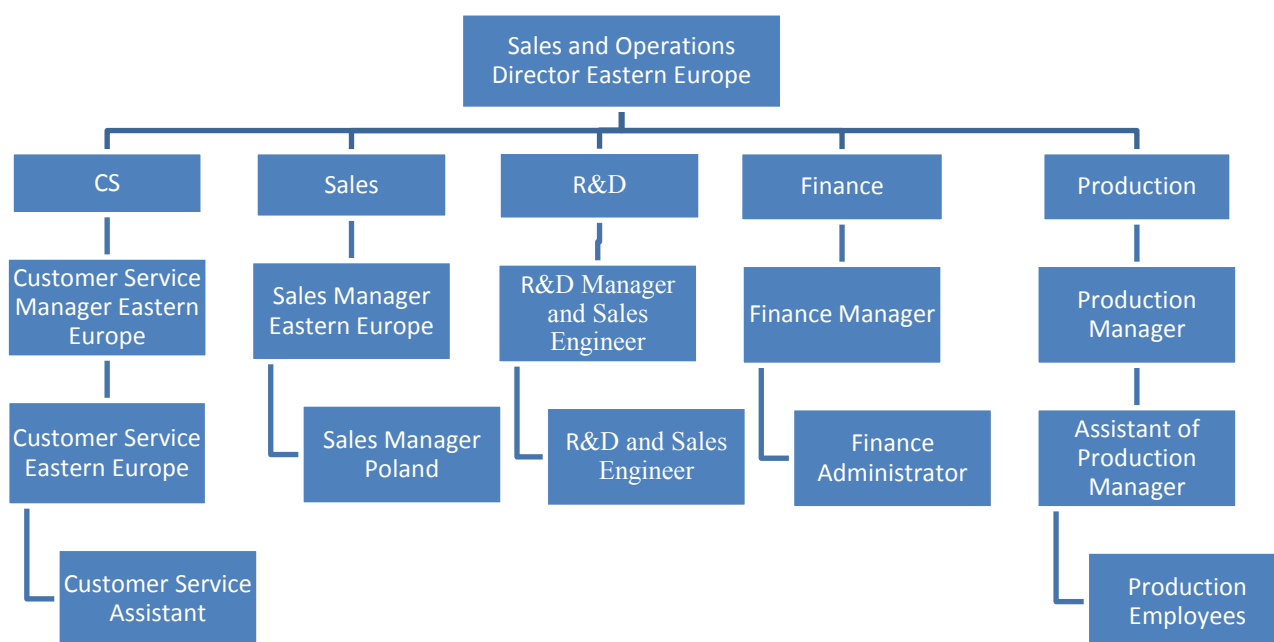
Strategie firmy je založena na uspokojování přání zákazníka, vytváření dlouhodobé spolupráce a snižování přepravních nákladů na minimum. Od roku 2000 je VMT držitelem certifikátu ISO 9001 stanovující požadavky na systém řízení kvality a v roce 2008 se stala vítězem soutěže Obal roku pro Škoda Auto a.s. za přepravní paletu. V posledních dvou letech došlo k několika zásadním změnám, a to ve změně výkonného ředitele celé korporace VMT v Nizozemí, k zavedení nového loga korporace (viz Obr. 5), aktualizaci internetových stránek, apelaci na využití ekologicky šetrného materiálu, správnou recyklaci použitého plastu a celkovou ochranu životního prostředí. V létě roku 2015 byla česká pobočka přestěhována do nové haly v areálu TOS Kuřim z důvodu nedostačující kapacity výroby a skladu.



Obr. 5 Logo VMT
(Zdroj: Interní materiály VMT Ecopack s.r.o., 2014)

3.2 Organizační struktura

Hierarchické uspořádání vztahů společnosti VMT Ecopack s.r.o. lze označit za liniově štábní. Z původních 21 zaměstnanců v roce 2014 jich dnes podnik zaměstnává 42 s cílem rozvíjet a posílit vlastní tým i o nově otevřenou pozici pro polský trh. Na vrcholku organizační struktury se nachází jednatel společnosti Ing. Radim Vlček, který vede finanční, obchodní, zakázkové, výrobní a konstrukční oddělení. Ke každému úseku je přiřazen vždy jeden manažer, který je odpovědný za jeho plynulý chod. Hierarchie například ve výrobním úseku zahrnuje kromě vedoucího výroby také jeho zástupce pro případ nemoci či dovolené, vedoucí směny, kteří delegují úkoly na odpolední, popřípadě při noční službě a poté samotní výrobní operátoři, kteří společně pracují na vykonávání pracovních úkolů.



Obr. 6 Organizační struktura

(Zdroj: Vnitropodniková směrnice VMT Ecopack s.r.o., 2016).

3.3 Proces zpracování objednávek

Pro hlubší pochopení procesu zpracování zakázek a následný rozbor situace uvnitř společnosti je vhodné uvést, jak zde probíhá zpracování zakázek od prvního kontaktu se zákazníkem až po dodání hotového řešení. V praktické části diplomové práce bude následně řešen problém, vyplývající z analytického úseku, proto je důležité porozumět řešení průběhu klasické objednávky.

Na počátku celého realizačního procesu je potenciální či stávající zákazník, který do společnosti zasílá poptávku po určitém typu boxů s požadavkem na specifickou velikost a konkrétní množství. Prvotní komunikaci vždy realizuje obchodník či jednatel společnosti, kteří v zájmu obchodních cest reprezentují celý podnik a snaží se získat nové zákazníky či udržet dobré vztahy se stávajícími. Po obdržení objednávky se požadavky přesunou do oddělení Customer Services (zakázkový úsek, popřípadě podpora obchodního oddělení), kde probíhá zpracování kalkulací se zahrnutím výběru vhodného dodavatele plastových plátů, suchých zipů, šitého textilu, výrobce nálepek či spedice. Analýza veškerých nákladů, které se daného projektu týkají, je důležitým krokem k vytvoření nabídky zákazníkovi. Návrh rozpracovaného produktu putuje ze zákaznického oddělení do úseku výzkumu a vývoje (R&D), kde se pracovníci snaží v grafickém programu navrhnout co nejvýhodnější řešení boxu a poté zhotovit výkresy jako podklad pro zadání do výroby. Po komunikaci s vedoucí výroby je nutné zjistit datum zhotovení v rámci plánování výrobního procesu. Po stanovení hraničních hodnot včetně termínů, vybere pracovník tohoto střediska nejlepší alternativy všech nabídek. Pokud se jedná o specifické řešení, výrobek bývá nejdříve vypracován jako prototyp, který bývá testován, a poté odeslán k ohodnocení zákazníkem. Při standardizovaném řešení se vypracovaná nabídka s finální cenou zasílá klientovi, který ji buď akceptuje či odmítne (jakmile je nabídka odmítnuta, označí se projekt za Take Away a je vyřazen a evidován do archivu pro případné dohledání).

Odsouhlasení ze strany kupujícího vyžaduje potvrzení vystavením objednávky, dále následuje posloupnost operací, kdy se realizuje nákup veškerého materiálu, výkresová výrobní dokumentace či externí výroba komponent. Jakmile jsou boxy pro daný projekt vyrobeny (popřípadě část z celé zakázky), následuje výběr vhodného přepravce a to buď přímo k zákazníkovi, či do jiného závodu, kde budou provedeny potřebné úpravy.

VMT Ecopack se řídí pravidly Incoterms® 2010, kde jsou přesně definovány podmínky mezinárodní přepravy zboží (EXW, DAP, FCA, DATA a další). Následuje fakturace, konečná úhrada za dodané výrobky (v mnoha případech je vyžadována úhrada po částech vzhledem k rozsahu celého projektu) a tímto je celý proces ukončen. V případě reklamace se podnik snaží odstranit všechny vzniklé závady tak, aby vyšel klientovi maximálně vstříc. Reporty, týkající se všech probíhajících projektů, se uskutečňují každé pondělí formou konzultace odpovědného pracovníka s jednatelem společnosti. Vzhledem k tomu, že má VMT Ecopack s.r.o. poměrně široké portfolio zákazníků, kteří u firmy provádí nákupy v pravidelných cyklech a své závazky poctivě hradí, lze společnost označit za solventní a konkurenceschopnou na trhu s obalovým řešením.

Díky vysoce kvalitním výrobkům šitým na míru zákazníka, speciálním konceptům a schopnosti nabídnout kompletní řešení přepravních obalů, lze označit VMT Group atraktivním partnerem pro automobilový průmysl.

3.4 Kritická analýza společnosti

Jak již bylo zmíněno v úvodu této části práce, pro zpracování kritické analýzy budou provedeny rozborů jak vnějšího, tak vnitřního prostředí společnosti. Jedná se o známé postupy v podobě SLEPT analýzy a oborového rozboru konkurenceschopnosti dle M. E. Portera. V rámci podniku bude vyhotoven rámec 7S a na závěr bude zpracován souhrn z pohledu slabých, silných stránek, příležitostí a hrozeb. Rekapitulace zjištěných informací poslouží jako vodítko pro návrh zlepšení situace podniku, se kterou se momentálně snaží vypořádat. Na analytickou část velmi úzce navazuje část praktická, kde bude doporučena změna.

3.4.1 SLEPT analýza

Tento rozbor vnějšího okolí je rozdělen na pět faktorů dle jednotlivých písmenek v názvu známého prostředku SLEPT. VMT Ecopack s.r.o. obchoduje především na území České republiky a Slovenska, nicméně budou některé faktory rozšířeny na mezinárodní úroveň z důvodu obchodování mezi ostatními dcerami VMT a evropskými zákazníky a dodavateli.

Sociální faktory

Vzdělanost obyvatel České republiky neustále roste. Těch, kteří mají základní vzdělání jako nejvyšší dosažené, je v tomto roce daleko méně, než tomu bylo před 20 lety. Občané mají v dnešní době možnost docházet do večerních škol pro dosažení maturity, dodělat si vysoké školy dálkově při trvalém zaměstnání, absolvovat celoživotní vzdělávání a další. Studie prokazují, že za posledních 60 let byl nárůst středního a vysokoškolského vzdělání pochopitelně mnohem větší. Mezi lety 2001 až 2011 vzrostlo celkové množství absolventů bakalářských studií až čtyřnásobně. Mladí lidé čím dál více upřednostňují studia před nástupem do práce. Někteří z nich jsou dokonce ochotni studovat několik vysokých škol najednou, aby v budoucnu našli lepší uplatnění a byli lépe placeni (statistikaamy.cz, 2015).

Česká republika se potýká s nedostatkem technické pracovní síly, což je problémem i celé Evropy. Nezaměstnanost výrazně klesla, přesto je v naší zemi více jak půl milionu nezaměstnaných. Problém učilišť údajně spočívá v tom, že jsou studenti bez kontaktu

s praxí ve firmách a neumí dobře cizí jazyky. Ochota stěhovat se za prací je velmi omezena, stejně tak narůstá neochota pracovat v těžkých provozech (rozhlas.cz, 2015).

Dle Krajské správy ČSÚ v Brně bylo v březnu roku 2015 na úřadech práce v Jihomoravském kraji evidováno přes 63 tisíc uchazečů o zaměstnání. Oproti roku 2014 se počet nezaměstnaných snížil o 2345 osob a v žebříčku všech 14 krajů našeho státu je podíl lidí bez práce na celkovém obyvatelstvu 4. nejvyšší. Nejlépe jsou na tom okresy Vyškov a Brno-venkov, nejhůře Znojmo a Hodonín. Okres Blansko se umístil na 33. místě, Brno-město na 58. ze 70.

„Mezi uchazeči o práci bylo 5,4 % absolventů a mladistvých, 12,3 % osob se zdravotním postižením, 22,4 % uchazečů o zaměstnání mělo nárok na podporu“ (czso.cz, 2015).

Celkově se počet uchazečů na 1 pracovní místo meziročně snížil. Dle průzkumu nezaměstnanosti v tomto kraji bylo zjištěno, že mezi uchazeči je 40,6 % vyučených, 23,2 % pouze se základním vzděláním, zbytek byli uchazeči s vysokoškolským vzděláním, jejichž počet poklesl oproti loňskému roku o 7 %. Na nezaměstnanost mužů má vliv zejména práce v sezóně, proto v zimních a jarních měsících převládá větší počet zaměstnaných žen. Nejpočetnější skupinou jsou osoby v rozmezí 55 až 59 let, průměrný věk uchazečů o práci bylo v loňském roce 40,6 let (czso.cz, 2015).

Možné uplatnění by nezaměstnaní v Jihomoravském kraji mohli nalézt v jedné ze společností, jako je právě VMT Ecopack s.r.o., a to zejména v oblasti výroby paletových boxů, zákaznického střediska, ale případně i dalších pozicích, které se v budoucnu budou otevírat.

Legislativní faktory

Podnikání právnických osob je v České republice upravováno Zákonem o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.), přesněji specifikován je tento úsek v části I., Hlava 4., § 132 - 242 pro společnosti s ručením omezeným. Oproti obchodnímu zákoníku se nový zákon liší zejména ve vkladech do společnosti, tedy že od 1. 1. 2014 činí minimální výše vkladu pouze 1 Kč, není-li ve společenské smlouvě stanoveno jinak. Další změny se týkají především podílů, jejich převodů a odstranění povinnosti vytvářet rezervní fondy (portal.pohoda.cz, 2013).

Co se týče podpory podnikání na území České republiky a v zahraničí, dostává se jí zejména díky Ministerstvu průmyslu a obchodu. Právní oblastí z hlediska obalového hospodářství se v České republice blíže zabývá Zákon o obalech č. 477/2001 Sb., který je v souladu s Evropským společenstvím a jeho úkolem je chránit životní prostředí předcházením vzniku odpadů z obalů. Tato problematika je v zákonu chápána komplexně a zahrnuje především:

- předcházení vzniku odpadů, snižování množství odpadů z obalů;
- důraz na opakovanost využívání obalů;
- zajištění využití odpadu z obalů;
- apelace na recyklaci třídění odpadů z obalů.

Dalšími právními předpisy v tomto zákonu jsou:

- *"447/2001 Sb. Zákon o obalech a změně některých zákonů.*
- *111/2002 Sb. Nařízení vlády, kterým se stanoví výše zálohy pro platné druhy vratných zálohovaných obalů"* (ekonoviny.cz, 2016).

Jelikož se všechny vyrobené produkty převážejí v rámci celé Evropy, je nutno zaměřit se také na mezinárodní pravidla pro přepravu Incoterms® 2010 s jejich doložkami, které jsou uvedeny ve všech smlouvách se zahraničními účastníky obchodu. Z hlediska dopravy je také nutné uvést bezpečnost převážených dílů v přepravní jednotce, kterými se autor článku zabýval v rámci časopisu Logistika:

„Tematicke bezpečné fixace při přepravě se věnovala i Evropská unie, a vydala proto v roce 2014 Evropské pokyny k osvědčeným postupům pro zabezpečení nákladu při přepravě v silniční dopravě“ (Kolář, 2016).

Tyto pokyny poskytují praktické rady pro zabezpečení převáženého nákladu uvnitř spedičního vozidla. Všechny zmíněné zákony, pravidla a předpisy je nutné dodržovat pro hladký průběh provozování činnosti podnikání v oblasti výroby obalového řešení.

Ekonomické faktory

Ekonomický růst České republiky zapříčinil k lednu 2016 snížení nezaměstnanosti na hodnotu 6,4 %. Je to v podstatě poprvé za 8 let, kdy mají obyvatelé našeho státu možnost nastoupit na více než 107 tisíc pracovních míst a výrazně tak zlepšit svoji životní situaci. Lidé opouštějí úřady práce a nachází uplatnění v mnoha odvětvích. Práci nalézají obyvatelé i dalších evropských států. Evropská unie uvádí, že cílem do konce tohoto desetiletí je dosáhnout 75% zaměstnanosti, čímž bude výrazně posílena mezinárodní ekonomika (zpravy.aktualne.cz, 2015).

Výše schodku státního rozpočtu v roce 2014 činila 45,44 mld. Kč, zatímco letos klesl na 29,1 mld. Kč. Ekonomové předpovídají, že příští rok bude evropská ekonomika růst méně než 1% tempem. Náš stát vykazuje prozatím nejlepší schodek od roku 2008. Půjčky z Evropské unie se prakticky zastavily a dochází k oživení ekonomiky. Hlavním daňovým příjmem je právě 21% DPH, která má dopad nejen na koncové zákazníky v automobilovém průmyslu, ale i na firmy při nákupu potřebného materiálu či služby. Kromě DPH má každá firma generující zisk dle Zákona o daních z příjmu povinnost hradit tuto daň každý rok ve výši 19% (aktualne.cz, 2015).

Jelikož obchodování převážně v odvětví automobilového průmyslu probíhá mezinárodně, probíhají veškeré transakce v eurech. Od výrazného oslabení koruny na konci roku 2013, kdy z kurzu 25,50 korun českých za jedno euro stoupl až na 27,50 Kč. Na této hodnotě se v podstatě drží dodnes díky intervencím ČNB. Vývoj kurzu od loňského roku až do současnosti zachycuje Obr. 7.



Obr. 7 Vývoj měnového kurzu
(Zdroj: kurzy.cz, 2016)

Z grafu lze vyčíst, že v dubnu loňského roku činil kurz přes 27, 50 Kč/EUR, v letošním únoru jde o mírné snížení na 27,16 Kč. Cílem Centrální banky je prostřednictvím intervencí dosáhnout kurzu 27 Kč/EUR a snažit se o zajištění finanční stability české ekonomiky. Propad či posílení měny mají vliv nejen na hospodaření státu, ale také na všechny subjekty, které obchodují na mezinárodním trhu.

Politické faktory

Politika České republiky je označována za parlamentní, stát disponuje mocí zákonodárnou (Senát, Poslanecká sněmovna), výkonnou (vláda a prezident) a soudní (Ústavní soud). Každým rokem dochází na návrh poslanecké sněmovny ke vzniku či změně novel a zákonů, které přímo ovlivňují obyvatele státu, ale i podnikatelské subjekty. Jak již bylo uvedeno v legislativních faktorech, obchodní vztahy v České republice upravuje Ministerstvo průmyslu a obchodu, které se zabývá podporou podnikání, zahraničním obchodem, ochranou spotřebitele, dotacemi firem a dalšími.

Možnými překážkami v obchodování mohou být například vysoká cla, kvóty a případná embarga. Členové EU jsou připojeni do celní unie, což odstranilo bariéry v zahraničním obchodu, ale pokud firma spolupracuje například s Tureckem, Ruskem či USA, má povinnost uhradit vyměřené clo dle celního sazebníku. Jelikož v případě embarga, čili zákazu vývozu zboží do dalšího státu, se jedná především o potraviny či zbrojní průmysl, nemá toto omezení vliv na mezinárodní obchodování s obalovým řešením.

Dle magazínu Svět balení v loňském roce snížila Evropská komise obalům jejich recyklační kvótu o 5 %. Cílem je lepší využití odpadů, chránit životní prostředí a zajistit firmám určité ekonomické výhody. Do roku 2030 by měla tedy recyklace obalového materiálu dosáhnout 75 %. Recyklováno bylo současně 39,5 % plastových zbytků materiálu, 38,5 % bylo využito energeticky a 22 % skládkováno. Česká republika vede v rámci Evropské unie s 52 procentním podílem recyklace, což je obdivuhodná účast oproti dílkům, které představují znovu využití surovin v ostatních státech. Těmito fakty se zabývá skupina EPRO, tedy Evropské sdružení organizací recyklace a energetického využití plastů (Svět balení, 2016).

Technologické faktory

Automobilový průmysl je známý jako nejrychleji se rozvíjející odvětví, které využívá pro manipulaci s jednotlivými součástkami obalový materiál. Společnosti podnikající v obalovém hospodářství vynakládají investice nejen na oblast výzkumu a vývoje, ale také k rozšiřování výroby nákupem nových strojů. Evropskou společnost čeká inovativní obalová řešení a stále nové nápady na úsporu nákladů v logistice. Trh s obaly dobývají organizace zejména s výjimečnými výrobky a službami spojené s balením, technologiemi a zpracováním logistiky (Neckař, 2013).

Odborníci dále uvádí, že v dnešní době roste tlak na vývoj vratných a jednorázových obalových systémů, což je spojeno s momentálním vzestupem automobilového průmyslu a oživením světových ekonomik (Kolář, 2016).

Výrobci obalů v tomto odvětví překonávají své možnosti a přicházejí na trh s mnohem úspornějším řešením, než tomu bylo před několika málo lety. Stohovatelnost boxů, ekologicky šetrný materiál, vysoká míra recyklace, výroba technicky moderních strojů v podobě řezacích plotrů či svářeček, odolnost vůči poškrábání, špičková kvalita, inovace.

To všechno dnes představuje dynamický boj o zákazníky, kteří požadují dokonalost nakupovaného výrobku. VMT Ecopack s.r.o. ovšem není výjimkou. Permanentní studia nových technologií a kreativní nápady firmu staví za předního dodavatele tohoto typu produktů.

Novinky z oblasti obalového řešení každým rokem přináší veletrhy a výstavy. V Brně je to pravidelně EmbaxPrint – Mezinárodní veletrh obalů a tisku, kterého se účastní jak tuzemské, tak zahraniční firmy. Ty zde prezentují novinky jak v obalech, tak v oblasti logistiky, které slouží podnikatelům k získání nových kontaktů a načerpání inspirace. Vedení VMT každoročně působí na veletrhu LogiMAT v německém Stuttgartu, kde prezentuje své produkty a chytá inspiraci pro další vývoj.

3.4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Další část kritické analýzy je zaměřená na model, který byl vytvořen americkým ekonomem Michaellem Porterem, který jako první definoval analýzu rivality na trhu v pěti oblastech. Jedná se o vyjednávací sílu zákazníků firmy, vyjednávací sílu

dodavatelů, hrozbu nových soutěžících na trhu, stávajících konkurentů a možných substitutů vyráběného produktu. Všechny tyto faktory mohou podnikateli přinést zásadní informace o tom, jakým směrem se dále ubírat nebo naopak od čeho do budoucna upustit. V následujících odstavcích budou představeny jednotlivé části konkurenčních sil VMT Ecopack s.r.o., které na firmu působí a ovlivňují její rozhodování.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost od svého vzniku spolupracovala jak s tuzemskými, tak se zahraničními dodavateli. Vzhledem k bohatému sortimentu byla od založení rozpoutána téměř každodenní kooperace s výrobcí plastů, šicími dílnami, dodavatelem plastových model, štítků, KLT boxů, kašírek, suchých zipů, dřevěných palet, dále spolupráce s tiskařskými firmami, speditéry zajišťujícími přepravu, bankami či auditory. Jelikož na trh přichází spousta nových dodavatelů například ze strany přepravců, přichází firmě stále nové nabídky na spolupráci. Vždy je nutné pečlivě vybrat smluvní stranu, která poskytuje optimální dodací lhůtu, pokud možno minimálně 90 denní splatnost, kvalitu dodávaného produktu a produktivní komunikaci. Tyto zdánlivě logické podmínky jsou bohužel častou překážkou k dosažení dlouhodobé kooperace dodavatele a firmy. Proto VMT spolupracuje z větší části s prověřenými prodejci, kteří se snaží vždy nabídnout řešení s poměrnou úsporou nákladů a vyhověním požadavků firmy jako svou prioritu. Otázka vyjednávací síly ze strany dodávajícího je tedy různá a závisí na povaze nakupovaného produktu či služby, na požadovaném termínu dodání, vymezených finančních zdrojích či na schopnosti poskytnout specifické řešení.

Velmi závažným problémem VMT Ecopack s.r.o. je v současnosti velký nedostatek šicích dílen v České republice. Společnost svým zákazníkům poskytuje paletové boxy, které jsou uvnitř vyplněny fixací v podobě plastu, pěny či textilního insertu. Do loňského léta VMT poskytovala textilní výrobky nejmenovaná firma XYZ, která vyrábí nejen produkty z netkaných textilií, ale především pracovní oblečení. Tento klíčový partner postupně přestává dodržovat smluvené termíny dodání a vypadá to, že v nejbližší době s firmou ukončí spolupráci. Momentální absence dodavatelů šicích insertů je pro VMT jednou z největších překážek k dodání hotového řešení zákazníkovi (Hývnarová, 2015).

Vyjednávací síla odběratelů

Jelikož se výroba obalového řešení pohybuje na B2B trhu, není počet zákazníků tak značný jako ve spotřebitelském prostředí. Dříve měli kupující silnou pozici z hlediska vyjednávání a určování podmínek. Dnes je tomu z velké části především u věrných klientů. Díky kvalitnímu řešení VMT v posledních dvou letech vzrostl zájem o produkt nejen z prostředí automobilového průmyslu, ale například i ze strany výrobců nábytku. Poptávka po boxech dosahovala na sklonku roku 2015 vysoká čísla, tím pádem měla firma silnou pozici a mohla si dovolit z důvodu časového presu odmítnout náročné požadavky některých zákazníků. Nicméně snaha o zvyšování zisku je pro VMT jedním z hlavních cílů, kterého lze dosáhnout především prodejem stávajícího i nového sortimentu. Vyjednávací sílu odběratelů lze tedy chápat z mnoha aspektů. Pokud by podnik poskytoval pouze standardizované řešení, prodával by pouze hrstce zákazníků, nebo poskytoval nízkou kvalitu bez přidané hodnoty. Dalo by se konstatovat, že má nakupující strana velký vliv na určování podmínek. Ani VMT Ecopack s.r.o. ovšem není ke svým zákazníkům v blízké pozici monopolu, proto lze označit vyjednávací sílu odběratelů v nalézání kompromisu mezi těmito dvěma extrémy. Mezi nejvýznamnější klienty patří Magna Automotive, Faurecia, Hyundai či Whirpool.

Substituty

Hrozba substitutů kovových vozíků a kontejnerů, které firma vyrábí, přímo nehrozí. Převážené součástky, které jsou v tomto výrobku umístěny, nelze žádným produktem nahradit. V případě plastových boxů zde ovšem existuje případný substitut. Kromě použití plastového materiálu pro zhotovení obalu lze využít také kartonových krabic, které zajišťují stejnou funkci s využitím lepenky. Navíc je výrobců těchto krabic na trhu nesčetné množství. Poskytují produkty jak spotřebitelskému, tak průmyslovému trhu ve velkém měřítku. Nevýhodou této náhražky je malá životnost, náchylnost k navlhnutí během přepravy vzhledem k nepříznivému počasí, protržení z důvodu těžkého nákladu atp. Výhodou je nízká pořizovací cena, minimální hmotnost a obrovská úspora místa při skladování. Nicméně nejsou kartonové krabice brány za konkurenční oblast na trhu s plastovými obaly.

Hrozba nových konkurentů

Jelikož se ekonomika České republiky nachází v relativně příznivých podmínkách, lze očekávat přísun nových firem na trhu s obaly. Inovativní nápady, jako například boxy s regulovanou teplotou pro potravinářský průmysl, inovativní využití plastů s odlišným složením, ještě úspornější logistika a další pokroky by mohly VMT brzdit při dalším rozvoji, případné expanzi do jiných států či zacílení na jiný segment. Stávající řešení prodáváných plastových přepravek evokuje k neustálé inovaci, tudíž musí společnost neustále držet krok s trhem, jinak může být v budoucnu značně ohrožena.

Dosavadní konkurenti na trhu

V současné době společnost sleduje pouze pár soutěžících na B2B trhu. Největším konkurentem je znojemský podnik PPO GROUP CZ, s.r.o. vyrábějící obaly pro technický, automobilový, ale i potravinářský průmysl. Často se s VMT setkává při boji o nového zákazníka a mnohdy nabízí i lepší cenové podmínky. Dalším sokem je conTeyor – textilní obalová řešení, nízkonákladové a vysoce ochranné obaly z Polska a Belgie. Firma Schoeller Allibert s.r.o. se švýcarskou základnou zase vyrábí sklopné obaly a boxy. Dokáže zákazníkovi nabídnout kompletní servis a propagace inovativních prvků. Tato hlavní konkurence na trhu s obaly se s VMT neustále předhání v lepších řešeních a úsporou nákladů. Za případné konkurenty dříve zmíněných substitutů by se dalo označit firmu Top Obaly, NAZU s.r.o., TART, s.r.o. či kuřimský závod Raphia s.r.o., která s firmou VMT Ecopack s.r.o. příležitostně spolupracuje. Tyto firmy se ovšem nedají s jistotou označit za konkurenci vzhledem k odlišnosti lepenky od plastového plátu a požadavků zákazníka na výdrž obalu.

3.4.3 7S

McKinsey 7S je technika, která zkoumá sedm kritických faktorů úspěchu v interním prostředí společnosti. Jak název napovídá, jedná se o oblasti vždy s počátečním písmenem S, tedy strategie, styl řízení, struktura, spolupracovníci, schopnosti, systémy a sdílené hodnoty, které vychází přímo z vnitřního prostředí a jsou popisem současné situace ve firmě. V následujících odstavcích budou tyto kritické faktory charakterizovány v rámci interního auditu firmy.

Strategie

Strategie společnosti vychází ze stanovených cílů, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Dlouhodobou vizí VMT je stát se jedničkou na trhu poskytovatelů kompletních řešení přepravních obalů pro své zákazníky. Jednou z nejvýznamnějších ambicí firmy je poskytovat vynikající kvalitu produktu samozřejmě se zapojením ze strany odběratele s cílem vytvoření vzájemně prospěšných vztahů. Dále neustále zvyšovat obrát, nabízet svým zákazníkům nejnížší možné celkové náklady v rámci logistického toku, zvyšovat kvalitu prodáváných boxů a neustále vyvíjet simulace, které pomáhají k lepšímu rozložení jednotek uvnitř boxu. Zákazník je pro společnost nejdůležitějším obchodním partnerem, proto se společně snaží vybudovat dlouhodobou spolupráci a poskytované řešení neustále zdokonalovat.

Hlavními hesly korporace VMT Ecopack jsou pojmy VALUE - MOTION - TRUST. Prioritou je poskytovat skvělou kvalitu, jít dále kupředu v mnoha ohledech a vytvářet důvěru v poskytované řešení. Strategie firmy je prezentována nejdůležitějším obchodním partnerům na mezinárodních veletrzích a vzájemně mezi jednotlivými VMT kolegy z jiných poboček. Na základě vlastního pozorování vývoje společnosti lze konstatovat, že od roku 2012 došlo k dynamickému vzestupu co se týče počtu zákazníků a objednávek. Česká pobočka se tak oproti ostatním vyšplhala na přední místo z hlediska obrátu a dále rozšiřuje své řady zaměstnanců o nové kolegy, včetně vytvoření pozice Sales Manager pro polský trh.

Sdílené hodnoty

Dle posledního rozhovoru s jednatelem firmy, panem Ing. Radimem Vlčkem, byly ve vrcholovém managementu definovány následující vize:

- v roce 2017 se chce společnost stát leaderem inovativního řešení obalových systémů pro automobilový průmysl na evropském trhu;
- poskytovat přidanou hodnotu svým zákazníkům v podobě ekonomického a ekologického hlediska, příjemného personálu, jejich flexibility (např. reakce na telefonáty i po pracovní době včetně odepisování na e-maily) a spokojenosti uvnitř společnosti (malá fluktuace zaměstnanců);

- vytvářet obchodně partnerský vztah nejen se zákazníky, ale i dodavateli (Vlček, 2016).

Mise společnosti je znázorněna zelenomodrým trojúhelníkem v barvách loga VMT, jak je tomu na Obr. 8.



Obr. 8 Mise společnosti

(Zdroj: Interní materiály VMT Ecopack s.r.o., 2016)

Tato podoba znázornění mise je vedením nazývaná jako “Triple-E design philosophy”, tedy vyrábět ekonomicky, ekologicky a ergonomicky.

VMT Ecopack s.r.o. má vytvořený skvělý a flexibilní tým pracovníků, kteří se společně podílí na jednotlivých projektech. Jednatel společnosti dbá na jasně definované cíle, které včas předává svým zaměstnancům. Každý má tedy přehled o tom, jakou činnost vykonávat a jakým způsobem na projektech spolupracovat s ostatními. Firemní kultura je založena na přátelských vztazích, které jsou několikrát ročně podporovány firemními akcemi, jako například vánočními večírky, teambuildingy atd.

Styl řízení

Při vedení zaměstnanců jednatel využívá v drtivé většině případů demokratický styl řízení. Ví, co je potřeba udělat a sděluje pracovníkům jejich úkoly, popřípadě deleguje pravomoci nižším manažerům, ale zároveň poskytuje prostor i pro zpětnou vazbu. Názory a postoje podřízených jsou pro jednatele v určitých situacích klíčové pro jeho rozhodování a zároveň má jeho slovo největší váhu. Nicméně se zde nachází kompromis mezi autoritativním a demokratickým stylem, který převládá, ale vždy závisí na daných okolnostech.

Struktura

Organizační struktura by se dala označit za liniově-štabní, jak již bylo zmíněno v odstavci 3.2, který ji popisuje. Největší pravomocí disponuje jednatel společnosti,

který deleguje úkoly na manažery jednotlivých středisek. Všichni pracovníci mají jasné vymezené úkoly a pravomoci, celá organizace funguje od shora dolů, tedy centralizovaně. Firma má pět oddělení, která mezi sebou neustále komunikují a společně vytváří vhodný produkt pro zákazníky. Vedoucí manažer s obchodníky vytváří kontakty s kupujícími, vzájemně výhodné vztahy a prezentaci podniku. Zakázkové středisko se stará o procesy objednávky a komunikuje jak se zákazníky, tak s dodavateli. Vývoj přenáší veškeré požadavky do konstrukčních výkresů s technickými parametry, výroba realizuje konkrétní boxy s potřebnými přídavnými komponenty. Neméně důležitým oddělením je finanční, které provádí nákup potřebných strojů a materiálu, vyplácí zaměstnancům mzdy, provádí fakturace projektů a spoustu dalšího. Struktura je nastavena tak, aby mezi sebou kolegové účinně spolupracovali.

Spolupracovníci

V průběhu roku 2015 se VMT Ecopack s.r.o. rozrostlo o 21 nových zaměstnanců. Všichni pracovníci musí být kvalifikováni k výkonu své práce a hned po svém nástupu bývají zapracováni stávajícími kolegy. Utužování vztahů zde probíhá pomocí teambuildingových aktivit, konajících se dvakrát ročně. Panuje zde velmi přátelská atmosféra a v případě výskytu nějakého problému či nesnázi je zde každému podána pomocná ruka. Jednatel pracovníky motivuje pomocí pololetních odměn či příplatků za plnění úkolů nad rámec pracovní doby. Každý je poté ohodnocován v rámci formuláře zvaného Job Evaluation, který probíhá prostřednictvím krátkého pohovoru s jednatelem společnosti a na základě bodové klasifikace dostane každý pracovník příslušnou výši prémie. Jak bylo zmíněno o několik odstavců výše, fluktuace zaměstnanců na pracovních pozicích je zde poměrně malá, nicméně je důležitá obezřetnost ve výběru vhodného adepta na určitý post.

Schopnosti

Pro získání určité pracovní pozice ve VMT si vedoucí manažer vždy vybírá kvalifikované pracovníky, kteří budou pokud možno dlouhodobě vykonávat svou práci. Dohromady tak všichni zaměstnanci tvoří tým, kde každý jedinec za dobu působení ve společnosti získal či přinesl určité zlepšení právě díky svým získaným zkušenostem a dovednostem. Současně zde probíhá vzdělávání vrcholového managementu ve formě kurzů němčiny, jelikož je pro spoustu blízkých partnerů tento jazyk jedním z nejlepších

dorozumívacích prostředků. Další kurzy, například v podobě získání lepší počítačové gramotnosti, semináře o inovacích v podnikovém CRM systému, studie podnikových procesů a další dopomáhají firmě udržet krok se současným trendem moderních technologií. Bohužel se tato školení nerealizují příliš často a je nutné uvědomit si, že případné zanedbání vzdělávání zaměstnanců by mohlo v budoucnu ohrozit fungování společnosti.

Pokud chápeme pojem schopnosti jako určité know-how v podnikatelské činnosti, je nutné vyzvednout výborné komunikační dovednosti obchodních reprezentantů a zaměstnankyň zákaznického oddělení včetně flexibility a odolnosti vůči stresu. Ve vývojovém středisku pracují velmi kreativní pracovníci, kteří pomocí své představivosti a programových simulací dokážou vytvořit účinná provedení výrobku, navržené série poté realizují výrobní operátoři. Právě spojením všech článků ve firemní struktuře a schopností poskytnout hotový produktový balíček, včetně konzultace, kalkulací, vyhotovení prototypu, pronájmu a dalších, je receptem úspěchu VMT Ecopack s.r.o.

Systémy

Tento podnik na českém trhu působí jako větev holandské společnosti VMT Ecopack B. V. Všechny pobočky pracují na vzdálené ploše - Terminal Server, který je umístěn v Elsloo. Ke vstupu je nutno zadat vygenerované číslo z bezpečnostního tokenu. Na disku G jsou vloženy kalkulace výrobků, objednávky přeprav, veškeré výkresy, plánování výroby, reklamace, cenové nabídky a mnoho dalších. Součástí Terminal Serveru je CRM systém zvaný Synergy, v němž se zpracovávají veškeré informace o zákaznících a dodavatelích, historie objednávek, poptávky z minulosti, e-mailové komunikace pro řešení případných sporů a podobně. Nevyskytuje se zde žádný problém týkající se přenosu informací ani komunikačních kanálů. Konstrukční středisko vytváří výkresy v programu Solid Works a AutoCAD, finanční středisko pracuje v Exact Globe a dále má přístup do ONI system (sledování firemních aut, elektronická kniha jízd). Zakázkové středisko pracuje taktéž v Exact Globe, kde se evidují objednávky od zákazníků, vytváří objednávky dodavatelům, řeší skladové hospodářství atd. Téměř všechny programové prostředky využívají tabulky MS Excel, kde lze pomocí funkcí vytvářet i složité kalkulace, objednávky či plánovat

výrobu. Komunikace mezi všemi stranami probíhá především prostřednictvím MS Outlook.

3.4.4 Souhrnná analýza

Následující kapitola vychází z rozboru SLEPT, McKinsey 7S a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Slabé a silné stránky se týkají samotné společnosti, příležitosti a hrozby vnějšího okolí.

Silné stránky

- motivovaný a flexibilní tým
- zodpovědnost zaměstnanců
- široká škála produktů
- jasně stanovené cíle
- jasně stanovené pravomoci a úkoly
- snadné předávání informací

Slabé stránky

- přesycenost zakázkami – únava pracovníků
- slabé výrobní administrativní procesy
- absence vzdělávacích kurzů pro střední management firmy

Příležitosti

- díky ekonomickému růstu možnost zacílení na jiné trhy (např. potravinářský)
- akvizice nových zákazníků
- zaměstnání dalších pracovníků
- rozšíření výroby a inovace produktů
- utužování vztahů se stávajícími zákazníky

Hrozby

- vysoké riziko ztráty dodavatele ušitých insertů¹
- pokles nákupu obalů díky skandálu společnosti Volkswagen (popř. Audi a Škoda)
- technologické inovace stávající či nové konkurence

¹ V současnosti je tato hrozba chápána jako jeden z největších problémů firmy, jelikož může zapříčinit ztrátu zákazníků vlivem prodlužování dodacích lhůt.

4 Návrhy řešení a přínos návrhů řešení

Z předešlé kapitoly bylo zjištěno, že jednou z největších překážek společnosti je možný úplný výpadek dodavatele šitých insertů. Po krátkém rozhovoru s jednatelem vyšlo najevo, že klíčová spolupráce s šicí dílnou XYZ se rozpadá z důvodu zahlcení tohoto pracoviště ostatními zakázkami. Bohužel se v blízkém okolí nenachází lepší obchodní partner pro šité komponenty, proto bude firma VMT Ecopack s.r.o. v blízké budoucnosti nucena zajistit si vlastní šicí dílnu. Tato radikální změna vyžaduje vypracování důkladného modelu řízení změn, který je popsán v následující podkapitole.

4.1 Obsah řízené změny

Pro zavedení vlastní šicí dílny společnost potřebuje provést spoustu důležitých úkolů. Za takový počátek navrhovaného projektu lze označit vymezení požadavků na zavedení dílny. Zde se bude definovat jaké činnosti je potřeba provést, projednat toto téma s konkrétními zaměstnanci a nechat schválit jednatelem. Dobré by bylo vytvořit dokument, ve kterém by byl celý tento projekt popsán a poté předložen vrcholovému managementu. Dalším úkolem je najít vedoucí šicí dílny, která bude vysvětlovat šičkám jejich práci, řídit dílnu, spolupracovat s úsekem výroby a podávat pravidelné reporty o dosažených výsledcích. Kromě vedoucí je nutno najmout 4 kvalifikované šičky, které mají zkušenosti v textilním průmyslu. Ještě než budou šičky najaty, je potřeba ve společnosti vyměřit požadovaný prostor pro vznik dílny a připravit jej do provozu. Ta část budovy, ve které bude nový úsek umístěn, musí projít stavebními úpravami v podobě probourání zdi a vestavění dvoukřídlých dveří, které oddělí místnost s výrobním střediskem. Každá šička pak bude mít v dílně svůj šicí stroj, proto je nutné vybrat vhodné dodavatele pro šicí stroje a stoly, na kterých budou umístěny. Nákup látek, nití, suchých zipů, nůžek a ostatního příslušenství je pro plynulý provoz dílny nezbytný. Další činností je zaučení šiček a objasnění nejasností týkajících se konstrukčních výkresů od R&D oddělení. Před zahájením výroby je nutné zajistit zkušební provoz a doladit vzniklé nedostatky. Projekt bude ukončen zahájením ostrého provozu. Očekávaná doba trvání celé akce je maximálně jeden rok.

4.2 Identifikační listina

Identifikační listina představuje první dokument, který je vypracován ve fázi plánování. Musí obsahovat základní informace o navrhovaném projektu, jako je záměr, cíl, důležité termíny včetně předpokládaných nákladů a členů projektového týmu. Vypracovaná listina by měla být po jejím sestavení konzultována s vedením a poté schválena.

Tab. 3 Identifikační listina
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název projektu	Šicí dílna
Záměr projektu	Soběstačnost. Zvýšení efektivity výrobních procesů. Snížení nákladů na výrobu. Rychlejší dodávka zákazníkovi.
Cíl projektu	Zavedení šicí dílny v prostorách společnosti VMT Ecopack s.r.o.
Termín zahájení	20. 6. 2016
Termín ukončení	21. 11. 2016
Plánované náklady	420 000 Kč
Členové projektového týmu	Projektový manažer
	Jednatel společnosti
	Hlavní účetní
	Asistentka zákaznického střediska
	Vedoucí výroby
	Výrobní operátoři
	Vedoucí šicí dílny
<i>Časový rámec projektu: červen 2016 – listopad 2016</i>	
Milníky projektu:	Termíny:
Rozhodnutí o realizaci šicí dílny	20. 6. 2016
Schválení jednatelem	7. 7. 2016
Obdržení nakoupených aktiv	4. 8. 2016
Podpisy smluv	19. 8. 2016
Zahájení ostrého provozu	21. 11. 2016

4.3 Logický rámec

Na identifikační listinu úzce navazuje logický rámec, ve kterém jsou obsaženy podrobné informace charakterizující mimo záměru a cíle projektu i výstupy a aktivity potřebné k jejich dosažení. Sloupce vyjadřují strom cílů, objektivně ověřitelné ukazatele, dále možné způsoby, jak tyto ukazatele zjistit a nakonec předpoklady a pro výstupy, cíl a záměr projektu. Způsob sestavení logického rámce byl uveden v podkapitole 2.4.3.

Tab. 4 Logický rámec projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Záměr projektu	1. Soběstačnost 2. Zvýšení efektivity výrobních procesů 3. Snížení nákladů na výrobu 4. Rychlejší dodávka zákazníkovi	1.1. Nulová spolupráce s šicími dílnami 2.1. Kratší průběžná doba výroby plastových boxů 3.1. Pokles nákladů o 5% 4.1. Celková doba dodání se zkrátí o 15 %	1.1. Absence faktur a veškeré komunikace 2.1. Výrobní a šicí plán 3.1. Účetní výkazy 4.1. Objednávky, dodací listy	
Cíl projektu	1. Zavedení šicí dílny v prostorách společnosti VMT Ecopack s.r.o.	1.1. Zkrácení dodací lhůty o týden 1.2. Zvýšení spokojenosti zákazníků (90% loajálních zákazníků)	1.1. Účetní výkazy, dodací listy 2.1. Ústní či písemné sdělení, účetní výkazy	- Kvalitní provedení šicí dílny - Sladění výrobního a šicího plánu - Vlastní náklady na provoz bez nutnosti hradit marži a přepravu od předešlého dodavatele

Výstupy projektu	1. Rozhodnutí o realizaci šicí dílny 2. Vymezení základních procesů, nákup strojů, materiálu a nábytku 3. Zajištění prostor pro zavedení dílny 4. Najmutí kvalifikovaných šiček a mistrové 5. Provedení zkušebního provozu 6. Zahájení ostrého provozu	1.1. Odsouhlasená identifikační listina 2.1. Sestavený projektový tým 2.2. Objednávky, faktury, dodací listy 2.3. Evidence materiálu 3.1. Rozměry haly 3.2. Objednávky, faktury 3.3. Hotový layout 3.4. Výrobní a šicí plán 4.1. Podaný inzerát 4.2. Podepsané smlouvy 5.1. Pozorování testovacího provozu 5.2. Kontrola 6.1. Report od mistrové šicí dílny	1.1. Kontrola identifikační listiny 2.1. Kontrola sestaveného týmu 2.2. Kontrola objednávek, faktur, dodacích listů 2.3. Kontrola evidence 3.1. Přeměření haly 3.2. Kontrola objednávek, faktur 3.3. Prověření layoutu 3.4. Konzultace vytvořeného plánu 4.1. Kontrola inzerátů 4.2. Kontrola smluv 5.1. Kontrola zkušebního provozu 6.1. Kontrola plnění plánu	- Vznik potřeby realizovat šicí dílnu - Společnost disponuje dostatečným prostorem - Dostatek finančních prostředků - Zkušenosti projektového manažera v textilním průmyslu - Ochota spolupracovníků podílet se na projektu
-------------------------	---	---	--	---

Klíčové činnosti	1.1. Předložení plánu ke schválení 1.2. Vymezení požadavků na projekt 2.1. Sestavení projektového týmu 2.2. Výběr vhodných dodavatelů pro stroje, nábytek 2.3. Objednávka strojů, materiálu a nábytku 2.4. Obdržení nakoupených aktiv 3.1. Vyměření a vyklizení prostor 3.2. Provedení stavebních úprav 3.3. Vytvoření layoutu šicí dílny 3.4. Rozmístění stolů, skříní a strojů v hale 3.5. Komunikace výroby a šicí dílny 4.1. Hledání mistrové šicí dílny 4.2. Hledání šiček 4.3. Podpisy smluv 4.4. Zaučení šiček 5.1. Odstranění chyb, doladění nedostatků 5.2. Kontrola	1.1. 0 dní 1.2. 14 dní 2.1. 1 den 2.2. 5 dní 2.3. 14 dní 2.4. 0 dní 3.1. 5 dní 3.2. 60 dní 3.3. 30 dní 3.4. 2 dny 3.5. 30 dní 4.1. 30 dní 4.2. 30 dní 4.3. 0 dní 4.4. 60 dní 5.1. 5 dní 5.2. 1 den	1.1. Projektový manažer, jednatel 1.2. Projektový manažer 2.1. Projektový manažer 2.2. Projektový manažer 2.3. Vedoucí výroby 2.4. Vedoucí výroby 3.1. Výrobní operátoři 3.2. Výrobní operátoři 3.3. Projektový manažer 3.4. Výrobní operátoři 3.5. Projektový manažer, vedoucí výroby 4.1. Asistentka ZS 4.2. Asistentka ZS 4.3. Jednatel společnosti, hlavní účetní 4.4. Mistrová šicí dílny 5.1. Mistrová šicí dílny 5.2. Mistrová šicí dílny	- Projekt byl schválen vedením - Vhodně sestavený projektový tým - Optimální velikost haly pro dílnu - Kvalitní provedení stavebních úprav - Efektivní plán rozmístění strojů a nábytku - Sjednání výhodných nákupních podmínek - Vytvoření plánu předávání insertů do výroby - Bezchybné objednání - Dostatek šiček a mistrových na trhu práce - Vybrané kandidátky podepíší smlouvu - Dostatek času pro zaškolení - Odstranění nedostatků ve zkušebním provozu - Ostrý provoz musí být zahájen
-------------------------	---	--	--	--

4.4 Časová analýza projektu

Stanovení potřeby času na jednotlivé aktivity je úkolem nástroje WBS, tedy hierarchické struktury činností. Jednotlivé úkoly je pro jejich pochopení třeba blíže specifikovat a určit časovou náročnost. WBS je východiskem pro sestavení Ganttova diagramu. V grafu budou zjištěny termíny milníků, datum ukončení projektu a veškeré návaznosti, popřípadě souběžnosti činností. Po časovém harmonogramu bude dle WBS vytvořena RACI matice s přiřazením odpovídajících kompetencí ke každému členu projektového týmu.

4.4.1 Work Breakdown Structure

Pro zvládnutí veškerých procesů v projektu šicí dílna je nutné rozepsat klíčové aktivity, které je nutné vykonat pro zvládnutí celého projektu. Hlavní milníky, tedy zahájení a ukončení, jsou označeny pořadovými čísly, činnosti v rámci zahájení představují druhou úroveň hierarchické struktury prací a k nim jsou přiřazeny specifické úkoly, které už se dále nerozpadají. Hierarchický rozklad cíle projektu vypadá následovně:

1. Zahájení projektu
 - a) Rozhodnutí o realizaci šicí dílny
 - i. Vymezení požadavků na projekt
 - ii. Schválení jednatelem
 - b) Stanovení základních procesů
 - i. Sestavení projektového týmu
 - ii. Výběr vhodných dodavatelů pro stroje, nábytek a materiál
 - iii. Objednávka strojů, materiálu a nábytku
 - iv. Obdržení nakoupených aktiv
 - c) Zajištění prostor pro zavedení dílny
 - i. Vyměření a vyklizení prostor
 - ii. Provedení stavebních úprav
 - iii. Vytvoření layoutu šicí dílny
 - iv. Rozmístění stolů, skříní a strojů v hale
 - v. Komunikace výroby a šicí dílny
 - d) Najmutí kvalifikovaných zaměstnankyň
 - i. Hledání mistrové šicí dílny

- ii. Hledání šiček
 - iii. Podpisy smluv
 - iv. Zaučení šiček (seznámení s výrobním procesem, vysvětlení výkresů)
- e) Zkušební provoz
 - i. Odstranění chyb, doladění nedostatků
 - ii. Kontrola
- f) Zahájení ostrého provozu
- 2. Ukončení projektu

4.4.2 Popis činností a jejich časová náročnost

Zahájení projektu je prvním milníkem při zavedení šicí dílny a je stanoveno na 20. června 2016. Těsně za tímto zahájením následuje několik dalších úkolů, které musí projektový tým uskutečnit, aby ostrý provoz proběhl bez menších potíží.

Rozhodnutí o realizaci šicí dílny

- i. Vymezení požadavků na projekt, na které se bude podílet zejména vedení společnosti, charakterizuje základní potřebné prvky pro zavedení šicí dílny od samotného nápadu, přes zhodnocení účinnosti, přínosů pro podnik a jmenování projektového manažera - *trvání činnosti je 14 dní.*
- ii. Schválení jednatelem je druhým důležitým milníkem, který odstartuje základní procesy celé akce. Jednateli bude předložena identifikační listina s prvními údaji, jak je to zobrazeno v Tab. 3.

Stanovení základních procesů

- i. Sestavení projektového týmu bude v kompetenci jednatele společně s jmenovaným projektovým manažerem, kterým bude pracovnice R&D. Do tohoto projektu bude potřeba zaangažovat dále asistentku zakázkového střediska, vedoucí výroby, dva výrobní operátory, hlavní účetní společnosti a po výběrovém řízení nakonec i mistrovou šicí dílny, která bude mít po skončení projektu celý provoz nového oddělení na starosti - *trvání činnosti je 1 den.*
- ii. Výběr vhodných dodavatelů pro stroje, nábytek a materiál je činností, při které budou kooperovat konstrukční a výrobní oddělení. K nákupu je potřebné vyhledat kvalitní

dodavatele 4 průmyslových šicích strojů, látek, jehel, nití, nůžek, ale také stolů, na kterých budou stroje umístěny - *trvání činnosti je 5 dní.*

iii. Objednávka strojů, materiálu a nábytku následuje po předešlé činnosti, kdy byli vybráni vhodní dodavatelé. V této činnosti je zahrnuta i doprava nakoupených komponent - *trvání činnosti je 14 dní.*

iv. Obdržení nakoupených aktiv je třetím milníkem. Umístění do skladového prostoru provedou pracovníci výrobního úseku pod dohledem vedoucí výroby a za informovanosti projektového manažera.

Zajištění prostor pro zavedení dílny

i. Vyměření a vyklizení prostor v hale výrobní organizace budou provádět dva výrobní operátoři. Informace týkající se dostupného prostoru pro zavedení nového pracoviště předají manažerovi projektu, který bude dále pracovat na layoutu - *trvání činnosti je 5 dní.*

ii. Provedení stavebních úprav ve vyměřeném prostoru se bude realizovat v podobě vybourání nenosné zdi, která by tak překážela při rozmístění stolů ke strojům. Dále musí vedoucí výroby zajistit dvoukřídlé dveře pro oddělení výroby a šicí dílny - *trvání činnosti je 60 dní.*

iii. Vytvoření layoutu šicí dílny provede projektový manažer za asistence vedoucí výroby. Předpokládá se, že po skončení projektu si ještě vedoucí šicí dílny celkový layout doladí dle potřeby. Předchůdcem aktivity je vyměření a vyklizení prostor - *trvání činnosti je 30 dní.*

iv. Rozmístění stolů, skříní a strojů v hale následuje ihned po vytvoření layoutu, kde vedoucí pracovník přesně zaznamenal, jak mají být položky v hale umístěny pro dosažení efektivity výrobních procesů. Úkol vykonávají pracovníci výroby pod dohledem výrobní mistrové - *trvání činnosti jsou 2 dny.*

v. Komunikace výroby a šicí dílny je nutná z toho důvodu, že některé textilie je potřeba nařezat na plotru, který je součástí výroby. Výsledkem komunikace bude sladění výrobního plánu a plánu šicí dílny, kdy budou části vyřezané textilie umísťovány do prostoru k tomu určenému, následně budou prošity a předávány zpět do výroby

pro zabalení k expedici nebo vlepění do plastových boxů. Tento úkol následuje hned po sestavení projektového týmu - *trvání činnosti je 60 dní.*

Najmutí kvalifikovaných zaměstnankyň

i. Hledání vedoucí šicí dílny bude v kompetenci asistentky zákaznického oddělení, která umístí vytvořený inzerát na pracovní portály. Každý pracovní pohovor poté provede projektový manažer, který vybere pracovníci vyhovující dle požadavků společnosti - *trvání činnosti je 30 dní.*

ii. Hledání šiček zahrnuje stejný postup, jako hledání vedoucí šicí dílny s tím rozdílem, že je potřeba najít pracovnice čtyři, které budou mít odlišný popis práce než jejich nadřízená. Tato i předchozí činnost následuje bezprostředně po sestavení projektového týmu - *trvání činnosti je 30 dní.*

iii. Podpisy smluv proběhnou za přítomnosti jednatele společnosti a projektového manažera. Veškerou dokumentaci připraví hlavní účetní, která zároveň zaeviduje nové zaměstnance pro vyplácení mezd. Tato činnost je dalším milníkem.

iv. Zaučení šiček je nutné k seznámení s výrobním procesem, vysvětlením konstrukčních výkresů a dalších stanovených úkolů a vyhnutí se zbytečných chyb - *trvání činnosti je 60 dní.*

Zkušební provoz

i. Odstranění chyb, doladění nedostatků v rámci zkušebního provozu dopomůže k testování téměř hotové dílny, práce šiček a kooperace s výrobním úsekem. Vzniklé odchylky je třeba prozkoumat a následně spravit či vylepšit. Kompetence v záležitosti šicí dílna si čím dál více musí osvojit vedoucí, na kterou pomalu přechází veškerá zodpovědnost s řízením dílny - *trvání činnosti je 5 dní.*

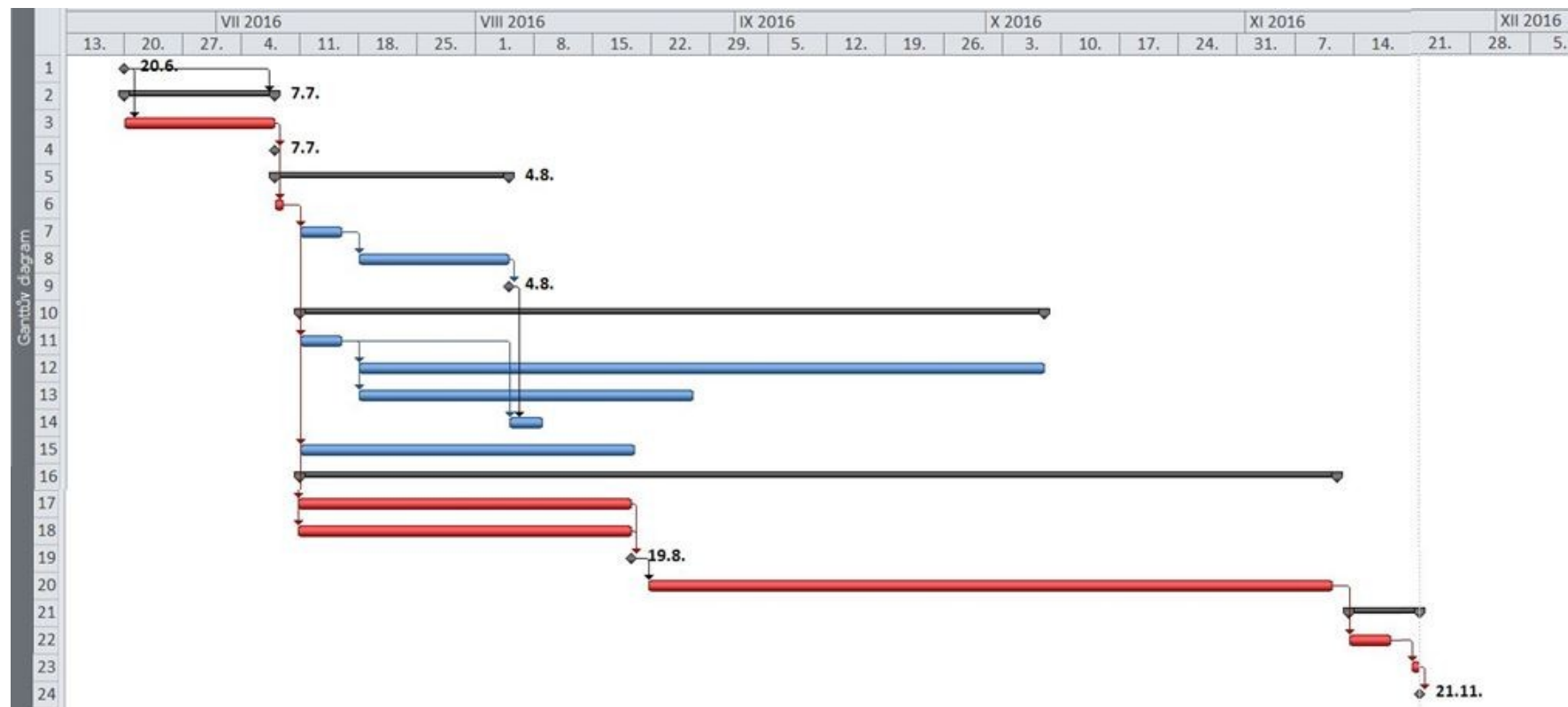
ii. Kontrola odstranění možných chyb a zlepšování procesů bude provedena po předchozí činnosti doladění nedostatků. Kontrolu provede mistrová šicí dílny, která o výsledném stavu informuje projektového manažera - *trvání činnosti je 1 den.*

Zahájení ostrého provozu

Posledním milníkem projektu je zahájení ostrého provozu, čímž je projekt ukončen.

4.4.3 Ganttův diagram

Graf časového harmonogramu včetně jednotlivých činností je zpracován do Ganttova diagramu (viz Obr. 9).



Obr. 9 Ganttův diagram projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Režim úkolu	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1		Zahájení projektu	0 dny	20. červen 2016	20. červen 2016	
2		Rozhodnutí o realizaci šicí dílny	14 dny	20. červen 2016	7. červenec 2016	1
3		Vymezení požadavků na projekt	14 dny	20. červen 2016	7. červenec 2016	1
4		Schválení jednatelem	0 dny	7. červenec 2016	7. červenec 2016	3
5		Stanovení základních procesů	20 dny	8. červenec 2016	4. srpen 2016	
6		Sestavení projektového týmu	1 den	8. červenec 2016	8. červenec 2016	3
7		Výběr vhodných dodavatelů	5 dny	11. červenec 2016	15. červenec 2016	6
8		Objednávka strojů a materiálu, dodávka	14 dny	18. červenec 2016	4. srpen 2016	7
9		Obdržení nakoupených aktiv	0 dny	4. srpen 2016	4. srpen 2016	8
10		Zajištění prostor pro zavedení šicí dílny	65 dny	11. červenec 2016	7. říjen 2016	
11		Vyměření a vyklizení prostor	5 dny	11. červenec 2016	15. červenec 2016	6
12		Provedení stavebních úprav	60 dny	18. červenec 2016	7. říjen 2016	11
13		Vytvoření layoutu šicí dílny	30 dny	18. červenec 2016	26. srpen 2016	11
14		Rozmístění strojů, skříní a stolů	2 dny	5. srpen 2016	8. srpen 2016	11;9
15		Komunikace výroby a šicí dílny	30 dny	11. červenec 2016	19. srpen 2016	6
16		Najmutí zaměstnankyň	90 dny	11. červenec 2016	11. listopad 2016	
17		Hledání mistrové šicí dílny	30 dny	11. červenec 2016	19. srpen 2016	6
18		Hledání šiček	30 dny	11. červenec 2016	19. srpen 2016	6
19		Podpisy smluv	0 dny	19. srpen 2016	19. srpen 2016	17;18
20		Zaučení šiček	60 dny	22. srpen 2016	11. listopad 2016	19
21		Zkušební provoz	6 dny	14. listopad 2016	21. listopad 2016	
22		Odstranění chyb, doladění nedostatků	5 dny	14. listopad 2016	18. listopad 2016	20
23		Kontrola	1 den	21. listopad 2016	21. listopad 2016	22
24		Zahájení ostrého provozu	0 dny	21. listopad 2016	21. listopad 2016	23

Obr. 10 Činnosti v Ganttově diagramu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ganttův diagram, který byl vytvořen v programu MS Project, zobrazuje časovou posloupnost jednotlivých činností včetně zaznamenání všech milníků projektu a zobrazením činností na kritické cestě. Zahájení bylo stanoveno na pondělí 20. června 2016, ukončení projektu dle grafu odpovídá 21. listopadu téhož roku. Celková doba trvání projektu je 111 pracovních dní, což je k původnímu odhadu jeden rok poměrně dobrý výsledek.

4.4.4 Matice zodpovědnosti

V následující tabulce budou zaznamenány symboly pro odpovědnost vždy dle hodnocení matice RACI, tedy R - osoba úkol vykonávající, A - osoba zodpovědná za výsledek, C - osoba, se kterou se úkol konzultuje a nakonec I - pracovník, který by měl být o výsledku činnosti informován.

Tab. 5 Matice zodpovědnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnosti	Projektový manažer	Jednatel	Hlavní účetní	Asistentka	Vedoucí výroby	Operátoři	Mistrová
1. Zahájení projektu	I	R	I		I		
a) Rozhodnutí o realizaci šicí dílny		R					
i. Vymezení požadavků na projekt	R	C					
ii. Schválení jednatelem	A	R					
b) Stanovení základních procesů	R						
i. Sestavení projektového týmu	R	I					
ii. Výběr vhodných dodavatelů	R	I			C		
iii. Objednávka strojů, materiálu, nábytku	A	I			R		
iv. Obdržení nakoupených aktiv	A	I			R		
c) Zajištění prostor pro zavedení dílny	A	C			R		
i. Vyměření a vyklizení prostor	I				A	R	
ii. Provedení stavebních úprav	C	I			A	R	
iii. Vytvoření layoutu šicí dílny	R	I			A		
iv. Rozmístění stolů, skříní a strojů v hale	I				A	R	
v. Komunikace výroby a šicí dílny	R				C	I	
d) Najmutí kvalifikovaných zaměstnankyň	C	R		A			
i. Hledání mistrové šicí dílny	A	I		R			
ii. Hledání šiček	A	I		R			
iii. Podpisy smluv	I	R	A				
iv. Zaučení šiček	A				C		R
e) Zkušební provoz	C	I					R
i. Odstranění chyb, doladění nedostatků	A				C		R
ii. Kontrola	I						R
f) Zahájení ostrého provozu	C	A			I		R
2. Ukončení projektu	R	I					I

4.5 Analýza rizik

Rizika, jsou nejisté události, které během realizace projektu mohou a nemusí vzniknout. Pro projektového manažera a jeho tým je zásadní tato možná nebezpečí identifikovat, analyzovat, zhodnotit a snažit se zmírnit jejich dopad na řešený projekt. V následující tabulce budou nalezené hrozby zpracovány dle metody RIPRAN. Hrozeb v projektu šicí dílna může vzniknout ale daleko více, proto jsou v této práci uvedeny jen nejdůležitější z nich.

Tab. 6 Souhrn možných rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo	Hrozba	Scénář
1	Špatná formulace potřeb pro realizaci	Odmítnutí projekt realizovat.
2	Vyčlenění nedostatku zdrojů	Překročení rozpočtu, nespokojenost vedení společnosti.
3	Projekt nebude schválen	Nutnost přepracování identifikační listiny a logického rámce, prodloužení doby trvání projektu.
4	Nedostatek mistrových na trhu práce	Zaměstnání vedoucího pracovníka bez znalosti textilního průmyslu, nutnost zajistit příslušná školení.
5	Neochota spolupracovníků podílet se na projektu	Převedení práce na jiné pracovníky, vzniklé konflikty s negativními kolegy.
6	Nedostatek šiček na trhu práce	Zaměstnání nekvalifikovaných šiček, nutnost hradit rekvalifikační kurzy.
7	Neshoda v rámci podmínek smlouvy	Nutnost důkladného vysvětlení podmínek smluv.
8	Smlouva nebude podepsána	Nedostatek pracovníků, prodloužení procesu výběrového řízení.
9	Nedostatečné prostory pro zavedení šicí dílny	Potřeba dalších stavebních úprav, překročení rozpočtu, umístění nábytku do jiné místnosti.
10	Chyba při stavebních úpravách (vybourání zbytečně velkého prostoru pro křídlové dveře)	Opravy stavebních úprav, zbytečné plýtvání rozpočtem, nespokojenost vedení společnosti.
11	Vzniklý úraz při stavebních úpravách či vyklízení prostor	Ztráta pracovníka výroby po několik dní či týdnů, úhrada pojistného.
12	Špatné vyměření prostor a tím chybně nakoupený nábytek	Výměna nakoupených strojů, prodloužení dodacích lhůt, překročení rozpočtu.
13	Nedostatek dodavatelů šicích strojů (silná vyjednávací schopnost dodavatelů na trhu)	Nákup strojů od zahraničních prodejců, nutnost uhradit vysoké náklady na přepravu.
14	Absence dodavatelů šicích strojů na českém trhu	Potřeba vyhledat zahraniční dodavatele, možné překročení rozpočtu na projekt.

15	Nákup nevhodného materiálu pro výrobu	Zkušební provoz i zaškolení šiček se zpozdí minimálně o týden, nutná výměna materiálu.
16	Zpoždění řešení layoutu	Pracovníci nebudou vědět, jak stroje a nábytek umístit. Dodané stroje budou ve skladu překážet. Vznik časové prodlevy.
17	Spory mezi výrobou a šicí dílnou při vytváření plánu	Plán předávání insertů z šicí dílny do výroby se zpozdí, neochota pracovníků mezi sebou vůbec spolupracovat.
18	Protáhnutí termínu zahájení z důvodu špatného zaškolení	Opakované školení, popřípadě nutnost vyhledat chápavější šičky.
19	Porucha jednoho z šicích strojů	Reklamace dodavatelů, výroba menšího počtu kusů do té doby, než dorazí opravený či nový šicí stroj.

4.5.1 Kvantifikace nalezených rizik

Po identifikaci rizik, která jsou uvedena v předešlé tabulce, je nutné tyto hrozby ohodnotit dle toho, s jakou pravděpodobností mohou při realizaci projektu nastat. Rozčlenění významnosti rizik je znázorněno v následujících třech třídách.

Tab. 7 Třídy pravděpodobnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vysoká pravděpodobnost	Více jak 0,66
Střední pravděpodobnost	0,33 až 0,66
Malá pravděpodobnost	méně jak 0,33

Dle určení pravděpodobnosti ke každé hrozbě se musí určit, jaký dopad by případný vznik rizika měl na celý projekt, popřípadě na běh společnosti. Z tohoto hlediska budou opět klasifikovány tři kategorie²:

- Velký dopad - ohrožení cíle projektu, prodloužení termínu trvání, překročení rozpočtu.
- Střední dopad - překročení disponibilních zdrojů, časové prodlevy.
- Malý dopad - vznik dopadu, který vyžaduje určité zásahy do plánu projektu.

Tab. 7 zaznamenává číselné hodnocení pravděpodobnosti vzniku dané hrozby i dopadu. Celková hodnota rizika (H) poté vznikne vynásobením pravděpodobností těchto

² Hodnota dopadu bude ohodnocena stejným způsobem jako pravděpodobnost vzniku hrozby, tedy malý dopad 0 až 0,33, střední dopad 0,33 až 0,66 a velký dopad více jak 0,66.

stanovených hodnot ($H = P \times D$). V případě, že by hrozba při realizaci šicí dílny opravdu nastala, měl by projektový manažer společně se svým týmem zjistit protipatření, která zmírní dopad rizika (P') na realizaci projektu (většinou se pro tvoření nápadů využívá metoda brainstormingu). K opatření jsou v tabulce odhadem stanoveny náklady včetně pracovníků, kteří budou za tyto kroky zodpovědní (viz následující Tab. 8).

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo	Hrozba	P	D	H	Návrh opatření	P'	Náklady na opatření v Kč	Zodpovědná osoba
1	Špatná formulace potřeb pro realizaci	0,2	0,5	0,1	Přepracování logického rámce	0,1	500	Projektový manažer
2	Vyčlenění nedostatku zdrojů	0,6	0,7	0,42	Finanční rezervy	0,4	85 000	Jednatel společnosti
3	Projekt nebude schválen	0,2	0,9	0,18	Další jednání, lepší připravenost	0,1	0	Projektový manažer
4	Nedostatek mistrových na trhu práce	0,6	0,8	0,48	Výběrové řízení s předstihem, zacílit i na zahraniční trh práce	0,4	8 000	Asistentka ZS
5	Neochota spolupracovníků podílet se na projektu	0,2	0,3	0,06	Přislíbení odměn	0,1	12 000	Projektový manažer
6	Nedostatek šiček na trhu práce	0,5	0,8	0,48	Výběrové řízení s předstihem, zacílit i na zahraniční trh práce	0,4	500	Asistentka ZS
7	Neshoda v rámci podmínek smlouvy	0,3	0,5	0,15	Přesná formulace pracovních podmínek	0,1	150	Hlavní účetní
8	Smlouva nebude podepsána	0,2	0,8	0,16	Objasnění neshod ve smlouvě	0,1	150	Hlavní účetní
9	Nedostatečné prostory pro zavedení šicí dílny	0,2	0,6	0,12	Přeměření haly, stavební úpravy	0,1	4 000	Vedoucí výroby

10	Chyba při stavebních úpravách	0,3	0,5	0,15	Oprava stavebních chyb	0,1	1 500	Výrobní operátoři
11	Vzniklý úraz při stavebních úpravách či vyklizení prostor	0,5	0,5	0,25	Školení o BOZP, dodržování podmínek	0,3	5 000	Vedoucí výroby
12	Špatné vyměření prostor a tím chybně nakoupený nábytek	0,2	0,7	0,17	Kontrola měření, přeměření před objednávkou	0,1	300	Vedoucí výroby
13	Nedostatek dodavatelů šicích strojů (silná vyjednávací schopnost dodavatelů na trhu)	0,2	0,7	0,14	Zacílení na zahraniční dodavatele	0,1	500	Projektový manažer
14	Absence dodavatelů šicích strojů	0,2	0,7	0,14	Důkladná analýza trhu, možnost zahraničních prodejců	0,1	500	Projektový manažer
15	Nákup nevhodného materiálu	0,3	0,6	0,18	Kontrola objednávky materiálu	0,2	150	Vedoucí výroby
16	Řešení layoutu se zpozdí	0,4	0,7	0,28	Vymezení dostatku času, poskytnutí pomoci od jiného kolegy	0,2	1 000	Projektový manažer
17	Spory mezi výrobou a šicí dílnou při vytváření plánu	0,2	0,5	0,1	Přítomnost projektového manažera pro uklidnění situace	0,1	0	Projektový manažer

18	Protáhnutí termínu zahájení z důvodu špatného zaškolení	0,5	0,8	0,4	Nové důkladnější školení šiček	0,2	5 000	Mistrová šicí dílny
19	Porucha jednoho z šicích strojů	0,4	0,8	0,32	Předběžná kontrola funkce stroje	0,3	500	Vedoucí výroby

Zachycené hrozby, které visí nad projektem šicí dílna, byly ohodnoceny dle toho, s jakou pravděpodobností mohou nastat a jaký dopad by jejich výskyt měl na realizaci celé akce. Z těchto údajů bylo zjištěno, že mezi největší nebezpečí patří nedostatek mistrových a šiček na trhu práce, dále vyčlenění nedostatku zdrojů pro tvorbu nového úseku v podniku či porucha jednoho s průmyslových šicích strojů. Každé riziko má stanoveno protipatření, které by mělo zmírnit významnost hrozby včetně snížení hodnoty pravděpodobnosti jejího výskytu. Preventivní zajištění nebezpečí je vyjádřeno odhadem v peněžních jednotkách. Pokud bude odpovědný pracovník dodržovat tato protipatření a zároveň neustále monitorovat další vzniklé hrozby, měla by být rizika zvládnutelná v únosné míře.

4.6 Analýza zdrojů a rozpočet

Pro uskutečnění projektu je mimo jiné nutné identifikovat potřebné zdroje a to jak v podobě zapojení lidského činitele, tak pořízením vhodných strojů, nábytku a materiálu, který bude v provozu spotřebován. Zásoba těchto vstupních prvků je rozčleněna v následující tabulce, včetně údajů o konkrétním množství.

Tab. 9 Výčet zdrojů pro projekt
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh zdroje	Položky
Lidské zdroje	- 1 projektový manažer a projektový tým - 1 mistrová šicí dílny - 4 kvalifikované šičky
Dlouhodobý majetek	- 2 dvou jehlové průmyslové šicí stroje - 3 základní jedno jehlové šicí stroje
Zdroje pro spotřebu	- provedení stavebních úprav - 1 dvoukřídlé dveře do haly - 6 stolů pro šičky, mistrovou a odklad látek - 1 dřevěný regál - 150 m látky pro šití - 3 disky našívacích suchých zipů (po 25 m) - 100 nití různých barev - 1 náhradní jehly do šicích strojů - 5 šicích nůžek - 2 pomocné nůžky - kancelářské potřeby

Bez těchto základních vstupních zdrojů je v podstatě nemožné projekt uskutečnit. Nakoupené materiálové položky, jako jsou nůžky, metry a nitě, slouží k okamžité spotřebě a stanovené množství v tabulce odpovídá zhruba měsíčnímu provozu dílny. Proto budou pravidelně nakupovány pro zajištění prací v šicí dílně. Naopak šicí stroje či stoly jsou pro podnik jednorázovou investicí (výjimky v případě poruchy či poškození).

Po identifikaci zdrojů, nutných pro zajištění ostrého provozu šicí dílny, musí být ke každému z nich přiřazena i náročnost na finanční zdroje. Nejprve bude sestaven rozpočet dlouhodobých a spotřebních vstupů pro projekt, poté budou vyčísleny mzdové náklady pracovníků.

Tab. 10 Rozpočet materiálních zdrojů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Množství	Průměrná cena za kus	Cena celkem
Dvou jehlové šicí stroje	2 ks	65 000 Kč	130 000 Kč
Jedno jehlové stroje	3 ks	49 000 Kč	147 000 Kč
Stavební úpravy			1 300 Kč
Dvoukřídlové dveře	1 ks	22 300 Kč	22 300 Kč
Stoly	6 ks	4 500 Kč	27 000 Kč
Dřevěný regál	1 ks	1 350 Kč	1 350 Kč
Textilie pro šití	150 m	62 Kč/m	9 300 Kč
Disky suchých zipů	3 ks	80 Kč	240 Kč
Nitě různých barev	100 ks	120 Kč/1 cívka	12 000 Kč
Náhradní jehly	1 balení	40 Kč	40 Kč
Šicí nůžky	5 ks	800 Kč	4 000 Kč
Pomocné nůžky	2 ks	200 Kč	400 Kč
Kancelářské potřeby			350 Kč
Náklady celkem			355 280 Kč

Veškeré materiálové potřeby pro zajištění projektu činí zhruba 355 280 Kč. Částky byly kromě výjimek stanoveny na základě průzkumu tržních cen, a to vždy průměrem ze tří vybraných potenciálních dodavatelů.

Rozpočet pro lidské zdroje je rozdělen na dvě části. Jako první je důležité ohodnotit projektového manažera a jeho tým za práci, kterou vykonali na samotném projektu. Jedná

se o všechny činnosti uvedené ve WBS. V posledních krocích, jako je zaučení šiček, zkušební provoz a zahájení ostrého provozu, se do týmu zapojuje i nově přijatá mistrová šicí dílny.

Tab. 11 Odměny pro stávající pracovníky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mzdové náklady projektu	Částka
Projektový manažer	30 000 Kč
Projektový tým	9 000 Kč
Celkové náklady	39 000 Kč

První suma byla stanovena na základě odhadu mzdové sazby projektového manažera, která činí zhruba 150 Kč na hodinu. Projekt trvá 5 měsíců a vedoucí se úkolu bude věnovat zhruba dvě hodiny denně, čili 20 týdnů * 10 hodin v týdnu * 150 Kč = 30 000 Kč.

Druhá částka byla stanovena hrubým odhadem dle toho, kolik času by pracovníci firmy mohli strávit nad projektovými úkoly a zjištěné hodiny byly vynásobeny mzdovou sazbou každého z nich (odhad sazby pro jednatele 200 Kč/hod, pro operátory výroby 100 Kč/hod a pro ostatní zaměstnance 150 Kč/hod). Předpokládané náklady pro práci na projektu vychází zhruba 39 000 Kč. Náklady, týkající se přímo projektu, činí celkově 394 280 Kč.

Jelikož ale nesmíme zapomenout na nově přijímané pozice do firmy VMT Ecopack s.r.o., je nutné brát v úvahu i provozní mzdové náklady pro mistrovou a 4 kvalifikované šičky.

Tab. 12 vykazuje roční náklady na vedoucí pozici včetně vyčíslení sociálního a zdravotního pojištění, daně z příjmu a slevy. Měsíční výše hrubých mezd byla stanovena na základě interních informací společnosti, týkajících se přibližných nástupních platů srovnatelných pozic.

Tab. 12 Mzdové náklady nových pozic
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mzdové náklady	Mzda mistrová	Mzda šičky
Hrubá mzda za měsíc	21 500 Kč	15 000 Kč
SP a ZP (zaměstnanec) 11 %	2 366 Kč	1 650 Kč
SP a ZP (zaměstnavatel) 34 %	7 310 Kč	5 100 Kč
Superhrubá mzda	28 810 Kč	20 100 Kč
Zokrouhlení pro výpočet zálohy na daň	28 900 Kč	20 100 Kč
Daň z příjmu 15%	4 335 Kč	3 015 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	16 869 Kč	12 405 Kč
Náklady společnosti za rok	28 810*12 = 345 720 Kč	20100*4*12= 964 800 Kč

Celkové roční náklady pro nově přijímané pozice vychází 1 310 520 Kč, což odpovídá 109 210 Kč každý měsíc.

4.7 Přínosy navrhovaného řešení

Realizaci navrhovaného projektu by společnost VMT Ecopack s.r.o. získala hned několik výhod. Vypracované řešení šicí dílny zajistí především nezávislost na externích dodavatelích v oblasti textilní výroby, což bylo hlavním záměrem projektu. Kromě této přednosti firma bude pravidelně dohlížet nad kvalitou šití a časovým plánováním, čili zvýší efektivitu práce. Ušité textilní inserty budou paralelně předávány do úseku výroby plastových boxů, kde je pracovníci nalepí či navléknou do zhotoveného obalu a v co nejkratším čase expedují přímo zákazníkovi. Vlastní výrobou textilních insertů do obalů firma dosáhne snížení nákladů, které je vyčísleno v následujících dvou tabulkách. Informace v první tabulce byly zjištěny z interních materiálů k reálné zakázce jednoho nejmenovaného zákazníka.

Tab. 13 Původní zakázka

(Zdroj: Interní materiály VMT Ecopack s.r.o., 2016)

Položka kalkulace	Počet kusů	Cena za kus v EUR	Celková cena
Šití a stříhání u dodavatele	1 200	10,50	12 600
Látka v m ²	2 300	1,50	3 450
Pevná tkanina	310	1,00	310
Štítek s kódem	2 400	0,30	720
Přeprava k dodavateli	4	0,20	960
Označení šitého insertu	1 200	1,00	1 200
Přeprava k zákazníkovi	4	0,10	480
Celkem		14,60	19 720

Jak si můžeme všimnout, v předešlé tabulce jsou vyčísleny potřebné zdroje k zakázce, služby externí šicí dílny a přeprava materiálu z firmy k dodavateli, poté od dodavatele ke konečnému zákazníkovi. Celková hodnota zakázky bez přidání marže činí 19 720 EUR.

Tab. 14 Nová zakázka s využitím vlastního šití
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka kalkulace	Počet kusů	Cena za kus v EUR	Celková cena v EUR
Šití a stříhání - vlastní	1 200	8,50	10 200
Látka v m ²	2 300	1,50	3 450
Pevná tkanina	310	1,00	310
Štítek s kódem	2 400	0,30	720
Přeprava k dodavateli	0	0	0
Označení šitého insertu	1 200	1,00	1 200
Přeprava k zákazníkovi	4	0,10	480
Celkem		12,40	16 360

Tab. 14 zobrazuje kalkulaci zakázky v případě, kdy si firma šití a stříhání zajišťuje prostřednictvím vlastní šicí dílny. Jak si lze všimnout, náklady vlastní výroby klesnou z 10,50 EUR/ks zhruba na 8,50 EUR/ks (náklady byly stanoveny odhadem). Navíc odpadá nutnost hradit přepravu materiálu k dodavateli. Nová hodnota zakázky je vyčíslena na 16 360 EUR, vykazuje tedy celkovou úsporu 3 360 EUR oproti původnímu řešení.

Z interních zdrojů společnosti bylo zjištěno, že se v roce 2015 uskutečnilo 18 zakázek (Hývnarová, 2016).

Pokud budeme chápat zmíněnou zakázku jako průměr ze všech realizovaných, lze minimální úsporu společnosti vyjádřit vztahem $3\,360 \cdot 18 = 60\,480$ EUR za rok, což odpovídá částce 1 634 170 Kč³ (kurzy.cz, 2016). Snížení nákladů ovšem nelze vyčíslit přesně, jelikož se od sebe objednávky liší a nedokážeme učit, kolik jich bude pro tento rok uskutečněno. Pomocí tohoto příkladu lze vidět, jak zavedení navrhovaného řešení sníží společnosti náklady na jednotlivé zakázky.

Úsporou nejen firemních, ale i zákaznických finančních prostředků se dostáváme ke zvýšení spokojenosti stávajících odběratelů, jejich narůstající loajality a pozitivních referencí na trhu s obalovým řešením.

³ Vypočítaná hodnota 60 480 EUR byla přepočítána kurzem 27,02 Kč/EUR dle serveru kurzy.cz, a poté zaokrouhlena na celé koruny.

Kromě výše zmíněných přínosů se lze zaměřit také na zvýšení efektivity práce. Využití programu MS Project by firmě mohlo posloužit pro řízení časové náročnosti i mnoha dalších akcí mimo tento projekt, jako je například řízení konkrétních zakázek, zhotovení výrobního plánu či organizace dalších firemních aktivit. Náhled na možná rizika se v mnoha situacích také nabízí jako jedna z metod, jak předejít vzniku možných komplikací. Pomocí vybraných nástrojů projektového řízení lze spatřit značný přínos v jejich aplikaci na činnost podnikání a tím si v mnoha situacích usnadnit práci.

Závěrem je nutno uvést, že celkové náklady, vážící se přímo k uskutečnění projektu, byly v předešlé podkapitole stanoveny na 394 280 Kč a úspory, dosažené vlastním šitím a střiháním, činí odhadem 1 634 170 Kč za rok.

5 Závěr

Projektové řízení je v dnešní společnosti indikátorem k účinnému dosažení požadovaných cílů, ať už v podobě zvýšení efektivity práce, dosažení vyšších zisků, spokojenosti zákazníka či dosažení lepšího podílu na trhu. Klasicky řízené organizace už si nevystačí s jednoduchým plánováním akcí za pomoci tužky a papíru. Je nutné využívat nástroje projektového managementu, a to především v oblasti propracované přípravy projektu, což bývá základem pro dosažení úspěchu. Jak říká jedno lidové rčení, štěstí přeje připraveným. Čím lépe tedy plán propracujeme, tím více jsme připraveni na vznik krizových situací a lépe je dokážeme ustát.

První část diplomové práce se zabývá popisem základních pojmů, rozčleněním projektu na tři části zvané životní cyklus projektu a poté podrobnou charakteristikou nástrojů projektového řízení v předprojektové fázi.

V úvodu analytické části práce byla představena společnost VMT Ecopack s.r.o., zabývající se výrobou obalového řešení. Prostřednictvím známých metod pro rozbor vnitřního a vnějšího okolí byly zjištěny mnohé informace, ale pro rozvoj podnikatelské činnosti bylo důležité zaměřit se zejména na slabé stránky a hrozby. Z analýzy 7S vyplynulo, že jednou ze slabin firmy je absence vzdělávacích kurzů pro pracovníky, což by v budoucnu mohlo způsobit nepříznivý dopad a poškození know-how firmy. SLEPT analýza poukázala na fakt, že konkurence přichází na trh se stále lepšími technologickými inovacemi. Největší překážka ale byla zjištěna z Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Firma se v současnosti potýká s velmi problematickou spoluprací svého klíčového dodavatele, který na míru šije textilní výplně vhodné pro paletové boxy. Nedostatek šicích dílen na trhu vyvolává poměrně beznadějnou situaci, jelikož jsou dané komponenty nezbytnou součástí hotového řešení společnosti. Tato překážka byla v praktické části práce vyřešena navržením vlastní šicí dílny v prostorách budovy VMT Ecopack s.r.o.

Poslední úsek představuje vypracovaný plán projektu. Nejprve byla zhotovena identifikační listina, která obsahuje základní informace o šicí dílně, jako další následoval logický rámec. Samotným záměrem projektu bylo získat nezávislost na dodavatelích textilních produktů a zvýšit efektivitu výrobních procesů. Jako další

byla vypracována časová analýza, která uvádí posloupnost a souběžnost jednotlivých činností v přehledném Ganttově diagramu. Celková doba trvání projektu v grafu odpovídá 111 pracovním dnům. Identifikace rizik dle metody RIPRAN a návrh opatření k jejich zmírnění slouží jako preventivní zajištění. Největší identifikovanou hrozbou je nedostatek mistrových a šiček na trhu práce, což by se dalo eliminovat buď výběrovým řízením v předstihu, zacílením na zahraniční pracovní sílu či zajištění rekvalifikačních kurzů vybraných uchazeček. V poslední fázi návrhu byl vytvořen rozpočet potřebných zdrojů, které je nutné pro projekt vynaložit. Největším přínosem projektu je dosažení soběstačnosti firmy a nezávislosti na externích šicích dílnách. Dalšími přínosy jsou zefektivnění výrobního procesu a poté zejména snížení nákladů. Dle výpočtů byla zjištěna roční úspora, plynoucí z vlastního šití a střihání, a to o 1 634 170 Kč, přičemž náklady na zavedení nového úseku činí 394 280 Kč. Kromě výše zmíněných je vhodné rozvíjet i potenciál společnosti, například využitím programu MS Project pro řízení zakázek či metody RIPRAN v boji s riziky. Navržením vlastního řešení projektu šicí dílny využitím nástrojů projektového managementu byl úspěšně splněn hlavní cíl diplomové práce.

6 Seznam použité literatury

BARKER, S. a R. COLE. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2838-4, 155 s.

Christcrofttraining.co.uk. Project Management in under 8 minutes. In: *Youtube* [online]. 21. 2. 2013 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=qkuUBcmmBpk>

CONTRUST GROUP S.R.O., *Profipodnikatelskyplan.cz*: Studie příležitosti [online]. 2011-2015 [cit. 2015-12-21]. Dostupné z: <http://www.profipodnikatelskyplan.cz/studie-prilezitosti/>

ČESKÝ ROZHLAS, *Rozhlas.cz*: Radek Špicar: Klíčová je ochota pracovat, proto jsme připraveni nabídnout práci migrantům [online]. 2015-12-09 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/plus/interviewplus/_zprava/radek-spicar-klicova-je-ochota-pracovat-proto-jsme-pripraveni-nabidnout-praci-migrantum--1562622

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Czso.cz*: Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. březnu 2015 [online]. 2016-03-31 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-k-31-breznu-2015>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, *Statistikaamy.cz*: Za 60 let se zvýšil podíl vysokoškoláků 12 krát [online]. 2015-03 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/03/za-60-let-se-zvysil-podil-vysokoskolaku-12krat/>

DELOITTE ČESKÁ REPUBLIKA. *Ochutnávka projektového řízení: Proč končí projekty neúspěchem a jak tomu předcházet* (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská. 2. 12. 2015.

DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J. a O. CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4631-9, 181 s.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P. a B. LACKO a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 987-80-247-4275-5, 526 s.

Drahošlav Dvořák. Metoda logického rámce a její význam pro řízení projektu. In: *Mediasite* [online]. 3. 6. 2014 [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: <http://mediasite.czu.cz/Mediasite/Play/50eb47a9b2b24dff928d825708c3b8e91d?catalog=13841bb1-3111-4fef-b7f8-364ba05a7af3>

DVOŘÁK, D. *Řízení projektů: Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1885-6, 244 s.

ECONOMIA, a.s. *Aktualne.cz*: Česká ekonomika je teď v nejlepším stavu za osm let, potvrzují nová čísla o HDP [online]. 27. 11. 2015 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika-roste-jeste-vyrazneji-upresnili-statistici-s/r~1cc171e094e011e590ec0025900fea04/>

ECONOMIA, A.S. *Aktualne.cz*: Dostanou čeští škodovkáři odškodné jako v USA? Nemyslím si, říká Mládek [online]. 11. 11. 2015 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/domaci/dostanou-cesti-skodovkari-odskodne-jako-v-usa-nemyslim-si-ri/r~3e86338c888411e5b440002590604f2e/>

ECONOMIA, A.S. *Aktualne.cz*: Schodek rozpočtu stoupla na 29,5 miliardy korun, je ale výrazně nižší než před rokem [online]. 1. 12. 2015 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/schodek-rozpocet-stoupl-na-29-5-miliardy-korun-je-vyrazne-ni/r~31e330a0981311e586750025900fea04/>

ECONOMIA, A.S. *Zpravy.aktualne.cz*: Konec krize? Po letech přibylo Evropanů, kteří mají práci [online]. 2015-05-07 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/konec-krize-po-letech-pribylo-evropanu-kteri-maji-praci/r~040d4924f4a11e493f4002590604f2e/>

ENVI GROUP s.r.o., *Ekonominy.cz*: Obalové hospodářství podle zákona č. 477/2001 Sb., o obalech [online]. 2001 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://www.ekonominy.cz/envireport/16_01_558475/F_Kniha.pdf

HAVIT, s.r.o. *Center.cz: Zákon o obalech* [online]. 1998 – 2015 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obaly/>

HÝVNAROVÁ, J. *Počet uskutečněných zakázek za poslední rok* [ústní sdělení]. VMT Ecopack s.r.o. Blanenská 1276/65, Kuřim. 12. 5. 2016

HÝVNAROVÁ, J. *Vyjednávací síla dodavatelů* [ústní sdělení]. VMT Ecopack s.r.o. Blanenská 1276/65, Kuřim. 6. 8. 2015

JEŽKOVÁ, Z., KREJČÍ, H., LACKO, B. a J. ŠVEC. *Projektové řízení: Jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7, 381 s.

JOOMLA!, *Efektivne.eu: Školení MS Project 2010 - poznámky* [online]. 9. 5. 2011 [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: <http://www.efektivne.eu/skoleni-kurz-ms-project-2010-poznamky-manual.html>

JUROVÁ, M. a kol. *Výrobní procesy řízené logistikou*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0059-9, 264 s.

JUŘICA, P. *Řízení projektů* (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská. 16. 10. 2013.

KOLÁŘ, V. Obal chrání nejen zboží, ale i pověst firmy. *Logistika*. 2016, č. 1. ISSN 1211-0957.

KOLÁŘ, V. Obal ovlivňuje v logistice všechno. *Logistika*. 2016, č. 1. ISSN 1211-0957.

KURZY.CZ, spol. s.r.o., *Kurzy.cz: Graf EUR/Kč, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. 2000 -2016 [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

KURZY.CZ, spol. s.r.o., *Kurzy.cz: Kurz Eura, Euro EUR, aktuální kurzy koruny a měn* [online]. 2000 - 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/>

ManagementMania.com, *Managementmania.com: Maticová organizační struktura* [online]. 29. 5. 2013 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/maticova-organizacni-struktura>

- NECKAŘ, P. Stejná funkčnost, nižší náklady. *Svět balení*. 2013, č. 11-12. ISSN 1212-7809.
- NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2544-4, 255 s.
- SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT: Kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2882-4, 632 s.
- SMOLÍKOVÁ, L. *Projektový management* (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská. 15. 10. 2015.
- SMOLÍKOVÁ, L. *Projektový management* (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská. 21. 10. 2015.
- SMOLÍKOVÁ, L. *Projektový management* (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská. 18. 11. 2015.
- STORMWARE s.r.o., *Portal.pohoda.cz: Základní změny v s.r.o. od roku 2014* [online]. 2013-11-06 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/novy-obcansky-zakonik/zakladni-zmeny-v-s-r-o-od-roku-2014/>
- SVĚT BALENÍ, Česko vede v recyklaci plastových obalů. *Svět balení*. #01-02. ISSN 1212-7809.
- SVĚT BALENÍ, Evropská komise snížila obalům recyklační kvótu o 5%. *Svět balení*. #01-02. ISSN 1212-7809.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3611-2, 380 s.
- ŠTEFÁNEK, R., HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., BENDOVÁ, K., HOLÁKOVÁ, P. a I. MASÁR (kolektiv autorů). *Projektové řízení pro začátečníky: 7 základních lekcí projektového managementu*. Brno: Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-2835-0, 304 s.
- TheProjectManagerPad, *Projectmanagerpad.com: What is a WBS?* [online]. 2012-2015 [cit. 2015-11-27]. Dostupné z: <http://www.projectmanagerpad.com/2012/10/what-is-wbs.html>

TOPLIST, *Topsid.com*: Organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti [online]. 2007 - 2016 [cit. 2015-12-21]. Dostupné z: http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury

VLČEK, R. *Kritická analýza společnosti* [ústní sdělení]. VMT Ecopack s.r.o. Blanenská 1276/65, Kuřim. 3. 3. 2016

VMT ECOPACK. *Vmtecopack.com*: Welcome to the website of VMT Ecopack [online]. 2012 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://www.vmtecopack.com/>

VMT ECOPACK. *Vmtecopack.com*: Products: Textile Divisions and Sheets/Textile Divisions [online]. 2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.vmtecopack.com/products/textile-divisions-and-sheets/textile-divisions/>

VMT ECOPACK. *Vmtecopack.com*: Services [online]. 2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.vmtecopack.com/services/>

VMT ECOPACK. *Interní materiály VMT Ecopack s.r.o.* Kuřim. VMT Ecopack s.r.o., 2014.

VMT ECOPACK. *Interní materiály VMT Ecopack s.r.o.* Kuřim. VMT Ecopack s.r.o., 2016.

VMT ECOPACK. *Výtah z vnitropodnikové směrnice*. Kuřim. VMT Ecopack s.r.o., 2012.

VMT ECOPACK. *Vnitropodniková směrnice VMT Ecopack s.r.o.* Kuřim. VMT Ecopack s.r.o., 2016.

Seznam obrázků

Obr. 1 Fáze životního cyklu projektu	19
Obr. 2 Příklad WBS	27
Obr. 3 Ganttův diagram	28
Obr. 4 Plastový box s textilní fixací	38
Obr. 5 Logo VMT	39
Obr. 6 Organizační struktura	40
Obr. 7 Vývoj měnového kurzu	46
Obr. 8 Mise společnosti	53
Obr. 9 Ganttův diagram projektu	67
Obr. 10 Činnosti v Ganttově diagramu	68

Seznam tabulek

Tab. 1 Liniové vs. Projektové řízení.....	15
Tab. 2 Vzor logického rámce.....	23
Tab. 3 Identifikační listina	59
Tab. 4 Logický rámec projektu.....	60
Tab. 5 Matice zodpovědnosti.....	69
Tab. 6 Souhrn možných rizik.....	70
Tab. 7 Třídy pravděpodobnosti.....	71
Tab. 8 Ohodnocení hrozeb, dopadů s návrhy na opatření	73
Tab. 9 Výčet zdrojů pro projekt.....	76
Tab. 10 Rozpočet materiálních zdrojů.....	77
Tab. 11 Odměny pro stávající pracovníky.....	78
Tab. 12 Mzdové náklady nových pozic	79
Tab. 13 Původní zakázka	80
Tab. 14 Nová zakázka s využitím vlastního šití	81