



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU

PROJECT RISK MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marek Bardoň

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

BRNO 2016

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav soudního inženýrství
Student: **Bc. Marek Bardoň**
Studijní program: Rizikové inženýrství
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce: **Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc**
Akademický rok: 2015/16

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Řízení rizik projektu

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle diplomové práce:

Cílem diplomové práce je zpracovat analýzu rizik vybraného projektu, včetně návrhu opatření vedoucího k jejich minimalizaci.

Seznam literatury:

DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL a B. LACKO. Projektový management podle IPMA. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-717-415-5.

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

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

ABSTRAKT

Diplomová práce popisuje proces projektového řízení v případě projektu realizace marketingové kampaně nové produktové řady JOBST® v oblasti zdravotnictví. První část práce se zabývá základy projektového managementu, analýze rizik, řízení rizik a marketingu. Druhá část je zaměřena na analýzu současného stavu společnosti a trhu se zdravotnickými produkty. Třetí část obsahuje návrh projektu pro uvedení produktové řady na trh a podporu řízení rizik.

ABSTRACT

Master's thesis describes the process of project management in case of project of realization marketing launch of JOBST® brand in the medical field. The first part deals with the basics of project management, risk analysis, risk management and marketing. The second part focuses on the analysis of the current state of the company and market of medical products. The third part includes the project for the launch of JOBST® brand to the market and its support of risk management.

KLÍČOVÁ SLOVA

Projekt, projektový management, riziko, analýza rizik, řízení rizik, metoda RIPRAN, marketing, zdravotnictví

KEY WORDS

Project, project management, risk, risk analysis, risk management, RIPRAN method, marketing, healthcare

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

BARDONĚ, M. *Řízení rizik projektu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2016. 92 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a vypracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 21. května 2016

.....

podpis diplomanta

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych poděkovat vedoucímu diplomové práce Ing. Radku Doskočilovi, Ph.D., MSc za rady a připomínky k diplomové práci a pracovníkům firmy Lemaro s.r.o. a BSN medical GmbH za vstřícnost a poskytnuté informace.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	10
1.1 Stanovení cílů práce	10
1.2 Metody a postupy zpracování	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Projektový management.....	13
2.1.1 Základny projektového managementu	14
2.1.2 Projektový trojimperativ.....	14
2.1.3 Životní cyklus projektu.....	14
2.2 Metody projektového managementu	16
2.2.1 Zakládací (identifikační) listina projektu	16
2.2.2 Logický rámec	18
2.2.3 Hierarchická struktura práce – WBS	19
2.2.4 Časová analýza projektu.....	19
2.2.5 Analýza zdrojů projektu	21
2.3 Rizika	22
2.3.1 Definice rizika	23
2.3.2 Klasifikace rizik.....	25
2.3.3 Analýza rizik	27
2.3.4 Přínosy zavedení metodiky managementu rizik.....	28
2.3.5 Metoda RIPRAN	29
2.4 Situační analýza	34
2.4.1 PEST analýza.....	34
2.4.2 Porterův model pěti sil.....	36

2.4.3	Model „7S“ firmy McKinsey	37
2.4.4	SWOT analýza.....	38
2.5	Marketing	39
2.5.1	Marketingový plán.....	39
2.5.2	Marketingový mix	41
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	45
3.1	Charakteristika společností BSN medical GmbH a Lemaro s.r.o.	45
3.2	Produktová řada JOBST®.....	46
3.3	PEST analýza	48
3.4	Porterův model pěti sil	52
3.5	Analýza faktorů 7S.....	54
3.6	SWOT analýza	56
3.7	Shrnutí	57
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	59
4.1	Projekt – Marketingová kampaň	59
4.1.1	Marketingové cíle	59
4.1.2	Marketingový mix	59
4.1.3	Návrh marketingových aktivit.....	62
4.2	MS Project.....	63
4.3	Identifikační listina projektu	64
4.4	Logický rámec projektu	66
4.5	Hierarchická struktura práce - WBS	67
4.6	Časová analýza projektu	67
4.6.1	Analýza časového harmonogramu	68
4.6.2	Ganttův diagram	69
4.7	Zdrojová analýza projektu.....	71

4.7.1	Materiální zdroje	71
4.7.2	Lidské zdroje	71
4.7.3	Vyrovnění přetížených lidských zdrojů.....	73
4.8	Analýza rizik projektu pomocí metody RIPRAN	74
4.8.1	Identifikace rizik projektu	74
4.8.2	Opatření rizik projektu	77
4.9	Náklady projektu	79
4.9.1	Rozpočet	81
4.10	Přínos návrhů řešení	82
4.10.1	Vyhodnocení projektu	82
ZÁVĚR.....		84
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		86
SEZNAM TABULEK		89
SEZNAM OBRÁZKŮ		90
SEZNAM GRAFŮ		91
SEZNAM PŘÍLOH		92

ÚVOD

V dnešní době se čím dál více využívá projektový management, který primárně řeší problematiku plánování, organizování a řízení zdrojů nutných k dosažení požadovaných cílů. Metodika projektového managementu napomáhá k úspěšnému zvládnutí projektových cílů, kdy je potřebné zohlednit jednotlivé podmínky a omezení projektu. Výsledkem navrhnutého projektu pomocí projektového řízení jsou veškeré náležitosti spojené s realizací projektu. Společnost získává kompletní přehled o identifikovaných činnostech projektu, doby jejich trvání, materiálních a lidských zdrojích a podobně.

Současně významným podnikatelským nástrojem je marketing, který zodpovídá za úspěšné působení a přežití v konkurenčním prostředí. Marketing jako proces řídí veškeré aktivity poznání, ovlivnění a v poslední fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a zároveň výhodným způsobem. Správně provedený marketingový plán se významně promítne do současné pozice společnosti na cílovém trhu. Velké společnosti disponují samostatným oddělením marketingu, které uskutečňuje marketingové aktivity s využitím různých propagačních nástrojů. Malé společnosti však nemají vždy k dispozici dostatečné zdroje, ať už se jedná o lidské zdroje nebo finanční prostředky. Proto uvedení nových produktů na trh mnohdy nepředchází kompletní analýza aktuální situace na trhu ani vytvoření marketingového plánu.

Diplomová práce se zaměřuje na vytvoření projektu realizace marketingové kampaně pro uvedení nové produktové řady JOBST® na český zdravotnický trh. Produktová řada se využívá v oblasti lymfologie v podpůrné léčbě lymfatického onemocnění. Výrobcem je mezinárodní společnost BSN medical, která vlastní výrobní závody po celém světě. Výhradním a jediným partnerem v oblasti lymfologie na českém trhu je společnost Lemaro s.r.o. Projekt je plánován s využitím několika metod projektového managementu. Jednotlivé metody přinášejí pohled na realizovatelnost z hlediska času, materiálních a lidských zdrojů nebo rizik, která projekt mohou negativně nebo pozitivně ohrozit. Metodik managementu projektů je celá řada, v této práci je řešeno projektové řízení pomocí metodiky IPMA (International Project

Management Association). Výše uvedené informace poslouží vedení společnosti při rozhodnutí o případné realizaci marketingové kampaně.

Společnost momentálně nevyužívá metody projektového managementu, které zjednodušují plánování komplexních projektů. Proto je návrh realizace marketingové kampaně pomocí projektového managementu ukázkou nových možností plánování a řízení projektů.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V této kapitole je stanoven hlavní cíl a vedlejší cíle diplomové práce. Zároveň jsou zde popsány použité metody a postupy při zpracování návrhu projektu.

1.1 Stanovení cílů práce

Hlavním cílem diplomové práce je zpracování analýzy rizik vybraného projektu, včetně návrhu opatření vedoucího k jejich minimalizaci. Projektem je realizace marketingové kampaně, která je zaměřena na uvedení nové produktové řady JOBST® na český zdravotnický trh. Cílem je vytvoření marketingového plánu, pomocí kterého je projekt navržen a celkově naplánován z časového, zdrojového a nákladového hlediska. Takto vytvořený projekt poslouží jako podklad pro potřeby společnosti Lemaro s.r.o. při realizování marketingové kampaně.

Dílčí cíle práce jsou:

- Vytvoření situační analýzy, která analyzuje současný stav vnějšího a vnitřního prostředí společnosti.
- Identifikace rizik, která mohou mít dopad pozitivní nebo negativní na realizaci vytvořeného projektu.
- Vytvoření kompletního návrhu marketingové kampaně s možností okamžité realizace pro společnost Lemaro s.r.o., který obsahuje všechny podstatné informace projektu pro celkový přehled.

1.2 Metody a postupy zpracování

Postup zpracování diplomové práce, která se zaměřuje na problematiku návrhu určitého projektu, sestává z následujících bodů:

- získávání zásadních dat o konkrétní společnosti a produktové řadě,
- získávání klíčových informací o daném trhu a konkurenci,
- zpracování teoretických východisek a osvojených poznatků,
- analýza vnitřního a vnějšího prostředí ovlivňující společnost,

- získávání podstatných informací o projektu – omezení, podmínky,
- tvorba plánu projektu,
- analýza plánu projektu s identifikací a řízením rizik,
- určení přínosů navrhovaného projektu pro společnost.

Jednotlivé body obsahují více možných metod a postupů k navrhnutí projektu. Na navrhovanou problematiku je nutné nahlížet z hlediska systémového přístupu. Daný problém zkoumáme komplexně, tedy přes vnější i vnitřní souvislosti. Byly využity obecné metody jako rozhovor, analýza dat, indukce či dedukce. Návrh projektu marketingové kampaně není pouze o naplňování jednotlivých činností, nákladů a použitých zdrojů. Je potřeba zohlednit aktuální stav na daném trhu, co vše má na něj vliv. Dále přínosy a dopad při realizaci projektu na danou společnost. Všechny získané informace může podnik využít při rozhodnutí o realizaci navrhovaného projektu.

První část diplomové práce zahrnuje teoretická východiska projektového managementu a jeho metody. Popisuje základní pojmy, jako jsou základny projektového managementu, projektový trojimperativ a životní cyklus projektu. Mezi metody projektového managementu jsou vybrány identifikační listina projektu, logický rámec, hierarchická struktura práce (WBS – Work Breakdown Structure), analýza času, zdrojů, nákladů a rizik. Pro naplňování projektu použiji program Microsoft Project. Teoretická východiska zahrnují i rozbor situační analýzy s využitím PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil, modelu „7S“ od firmy McKinsey a SWOT analýzy. Poslední kapitola definuje základní teorii marketingu a jeho nástroje.

Analytická část práce se zaměřuje na podstatné informace o společnosti Lemaro s.r.o. Aktuální stav firmy je popsán analýzami vnějšího okolí (PEST analýza, Porterův model pěti sil) a vnitřního okolí (analýza faktorů 7S). Následně analýza SWOT zobrazuje jednotlivé výsledky z předchozích provedených analýz.

V části návrhu řešení a jejich přínosů je vypracován plán a optimalizace projektu pomocí zvolených metod. První část se zabývá návrhem marketingové kampaně, jejího cíle, provedení a zvolených marketingových aktivit. Následuje celkový přehled o projektu pomocí identifikační listiny a logického rámce projektu. Na hierarchickou strukturu práce, která zobrazuje konkrétní činnosti, navazuje analýza časového plánu

projektu. Jejím úkolem je odhalení kritických činností, nalezení kritické cesty projektu v síťovém grafu. Pro tyto účely je aplikován program MS Project 2010, který disponuje dostatečnými nástroji projektového řízení. Využívá metody jako PERT, síťový diagram nebo Ganttův diagram. S časovým plánem souvisí plán zdrojů projektu, který zobrazuje materiální a lidské zdroje potřebné pro úspěšnou realizaci projektu. Vyrovnání přetížených lidských zdrojů vede k optimalizaci řízení zmíněných zdrojů. Současně jsou metodou RIPRAN identifikovány a řízeny rizika, která mohou mít vliv na realizovatelnost projektu. Posledním bodem je návrh očekávaných nákladů projektu realizace marketingové kampaně, který je zpracován s přihlédnutím ke zkušenostem projektového manažera. Společnost Lemaro s.r.o. rozhodne o realizaci projektu na základě dostupných informací, provedených analýz a přínosů návrhu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska diplomové práce popisují základy pro analýzu dané problematiky a následného návrhu řešení. Vysvětlují základy z oblastí projektového managementu, analýzy rizik, a s tím spojené řízení rizik. Neméně důležité jsou i analýzy z oblasti marketingu potřebné pro úspěšné vytvoření návrhu řešení.

2.1 Projektový management

Pojem projektový management je spojením dvou slov. První slovo *projekt* pochází z latinského *pro-jicio*, *pro-iectum* a představuje rozvrh či plán budoucích aktivit. Druhé slovo *management* pochází z angličtiny a znamená především řízení nebo správu, přičemž management se dělí na čtyři významné manažerské činnosti plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Pod pojetím projektový management si představíme řízení činností, která směřují za účelem dosažení předem určeného cíle.

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

Harold R. Kerzner¹

Projekt označuje souhrn nynějších, probíhajících, nebo budoucích hmotných a nehmotných skutečností a činností probíhajících v určeném prostoru, v definované době a za určitých podmínek, vedoucích ke zvolenému cíli. Přičemž definujeme²:

- podmínky projektu – souhrn veškerých okolností, které ovlivňují průběh projektu,
- dobu projektu – časový úsek určený k dosažení očekávaného cíle od začátku existence projektu,
- prostor projektu – místo, ve kterém se projekt nachází,
- prostředí projektu – soubor externích podmínek, které působí na projekt,

¹ KERZNER, H. R. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*.

² TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*.

- cíl projektu – souhrn všech skutečností očekávaných aktivními nebo pasivními účastníky projektu.

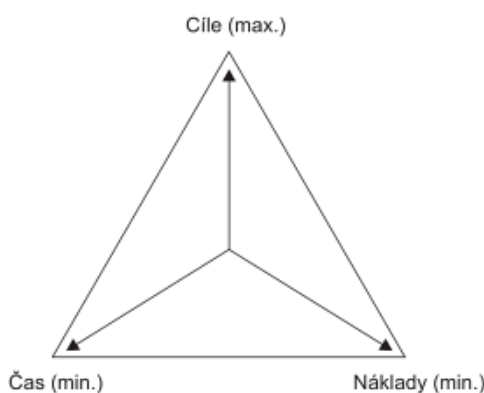
2.1.1 Základny projektového managementu

Z této definice vyplývají tři základny projektového managementu³:

- čas, který je omezený pro plánování na sebe navazujících jednotlivých dílčích činnostech projektu
- dostupnost zdrojů, které jsou pro projekt určeny a postupně čerpány
- náklady, které jsou finančním vyjádřením užití zdrojů v určeném časovém období

2.1.2 Projektový trojimperativ

Ve spojení s projekty a jeho cíli zacházíme v zásadě vždy se třemi hlavními pojmy, které patří mezi tzv. trojimperativ projektového řízení. Jedná se o cíl, čas a náklady. Účelem je dosažení optimálního vyvážení těchto tří prvků⁴.



Obrázek 1: Trojimperativ⁵

2.1.3 Životní cyklus projektu

Projekt má charakter procesu, který se v době existence vyvíjí a prochází více fázemi. Tyto fáze nazýváme životním cyklem projektu, který je definován jako soubor

³ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*.

⁴ DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

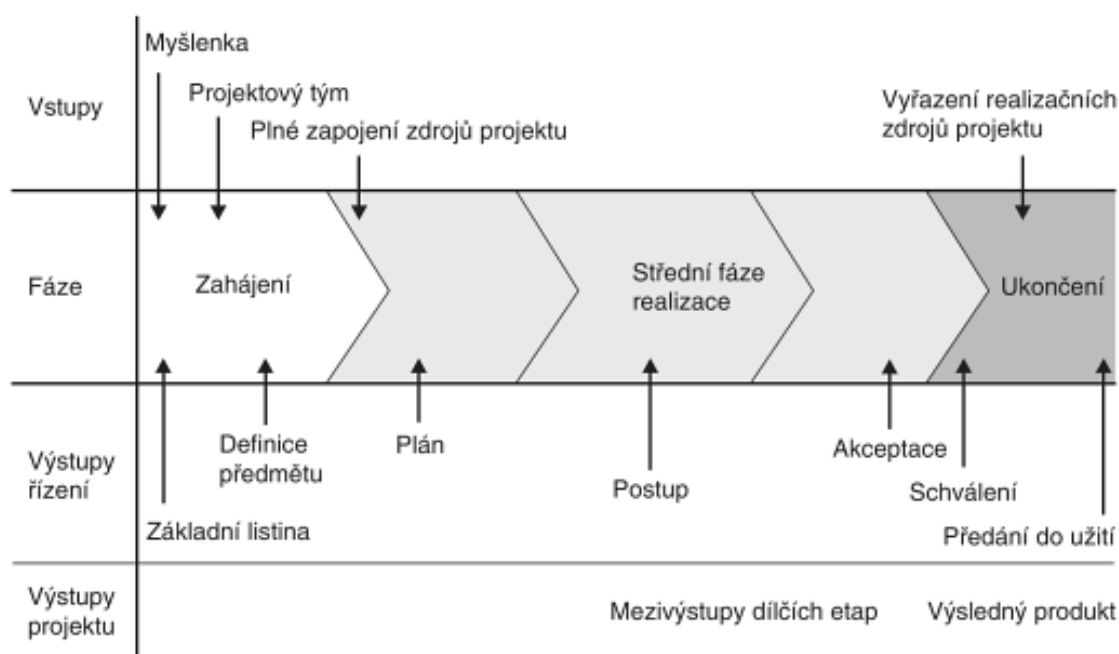
⁵ DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly společnosti, která je v projektu zainteresována. Jestliže na projekt aplikujeme teorii systémů od Clelanda a Kinga, tak existuje obecné rozdělení projektu na následující fáze⁶:

- *Konceptuální návrh* – definování základních záměrů, hodnocení přínosu a dopadu realizace projektu, odhady nákladů a času potřebného na vlastní uskutečnění, předběžná analýza možných rizik.
- *Definice projektu* – jedná se o specifikování výstupů první fáze – diversifikace cílů, výčet subsystémů a jejich vnitřních rozhraní, příprava metodik a disponibilních znalostí a dovedností, identifikace zdrojů, nastavení reálného časového rámce a rozpočtu nákladů, definice rizik a možností omezení jejich dopadu na projekt, příprava detailních plánů na realizaci projektu.
- *Produkce* – vlastní uskutečnění projektu – řízení prací a subdodávek, kontrola postupu dle navrhovaného časového plánu a rozpočtu nákladů, řízení potřebné projektové dokumentace a komunikace mezi jednotlivými subjekty, kontrola kvality a efektivity dosažení jednotlivých dílčích cílů, testování výstupů, pořízení dokumentace jako podklad pro užívání předmětu projektu a vytvoření plánu podpory v operačním období.
- *Operační období* – vlastní užívání předmětu projektu – integrace předmětu projektu do již existujících organizačních systémů podniku uživatele, hodnocení technologických, sociálních a ekonomických dopadů realizovaného projektu v rámci předpokladů určených v konceptuálním období, zpětná vazba pro plánování dalších projektů a hodnocení úrovně kooperujících systémů.
- *Vyřazení projektu* – převedení předmětu projektu do stádia podpory a do případné odpovědnosti organizace, která podporu poskytuje, převedení zdrojů (např. zaměstnanců nebo technologií) na další projekty, zpracování poučení a získaných zkušeností z řízení daného projektu.

⁶ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*.

Na obrázku jsou zobrazeny jednotlivé fáze životního cyklu projektu s přehlednými vazbami mezi vstupy a výstupy:



Obrázek 2: Typické rozložení fází životního cyklu projektu⁷

2.2 Metody projektového managementu

Podkapitola vysvětluje metody, které budou použity při návrhu plánu projektu realizace marketingové kampaně.

2.2.1 Zakládací (identifikační) listina projektu

Před spuštěním zahájení projektu dojde obvykle k tvorbě a schválení zakládací (identifikační) listiny projektu. V tomto dokumentu většinou nalezneme definice cíle projektu, vymezení základních hranic projektu v různorodých výsledcích (finanční, časová, nákladová) a jmenuje manažera projektu. Dále může být uveden i přípravný tým projektu či jeho základ. Občas obsahuje i základní návrh milníků případně další informace. Zakládací listina projektu obsahuje zadání a hlavní mantinely pro úvodní práci manažera projektu a přípravného týmu, předpokládá se další rozpracování

⁷ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*.

a upřesnění jednotlivých bodů, včetně možnosti změn. Zakládací listina projektu může vypadat následovně⁸:

Tabulka 1: Zakládací listina projektu⁹

Zakládací (identifikační) listina projektu	
Název:	ABC
Identifikační číslo:	100/10
Priorita projektu v portfoliu:	2
Zadavatel (vlastník) projektu:	Ing. Jan Novák, obchodní ředitel
Záměr:	Vyšší konkurenceschopnost, návratnost investice do nové produktové řady
Cíl:	Zvýšit povědomí zákazníků o nové produktové řadě do dd. mm. rrrr
Výstupy:	1. Billboardová kampaň 2. Televizní kampaň 3. Kampaň v rádiích
Plánovaný termín zahájení:	xx. yy. zzzz
Plánovaný termín dokončení:	aa. bb. cccc
Plánované náklady:	xxx,- Kč
Hlavní milníky:	a) Reklamní agentura vybrána b) Koncepce schválena c) Kampaň připravena d) Kampaň proběhla e) Dopady zjištěny
Zodpovědná osoba (manažer projektu):	Ing. Petr Navrátil, projektový manažer

⁸ DOLEŽAL, J., P. MÁČAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

⁹ Upraveno dle DOLEŽAL, J., P. MÁČAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

2.2.2 Logický rámec

Metoda logického rámce je důležitý pomocný nástroj při stanovení cílů projektu. Hlavním přínosem je spojení veškerých pohledů na danou problematiku vzhledem ke všem zainteresovaným stranám. Metoda je založena na principu vzájemně logicky propojených základních parametrů daného projektu. Mezi další principy určitě patří potřeba měřitelnosti výsledků, práce ve skupině lidí a systémový přístup – projevující se v uvažování získaných informací ve vzájemných souvislostech. Jednotlivé položky, které se zpracovávají v logickém rámci, popisuje následující tabulka¹⁰:

Tabulka 2: Schéma logického rámce¹¹

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Předběžné podmínky

První řádek „záměr“ odpovídá na otázku: *Proč* chceme dosáhnout uvedených změn? Jedná se především o popis přínosů projektu po jeho uskutečnění. Dalším bodem je „cíl“, který zodpovídá otázku: *Čeho* specificky chceme dosáhnout? Cíl musí být pro jeden projekt pouze jeden a pod tímto pojmem si představíme kvalitativní nebo kvantitativní změnu, kterou tým není ve většině případů schopen dosáhnout přímo, ale jedine pomocí určitých výstupů. Třetí řádek „výstupy“ projektu upřesňuje: *Jak* chceme změny dosáhnout? Respektive co je potřeba udělat, abychom dosáhli výše uvedené

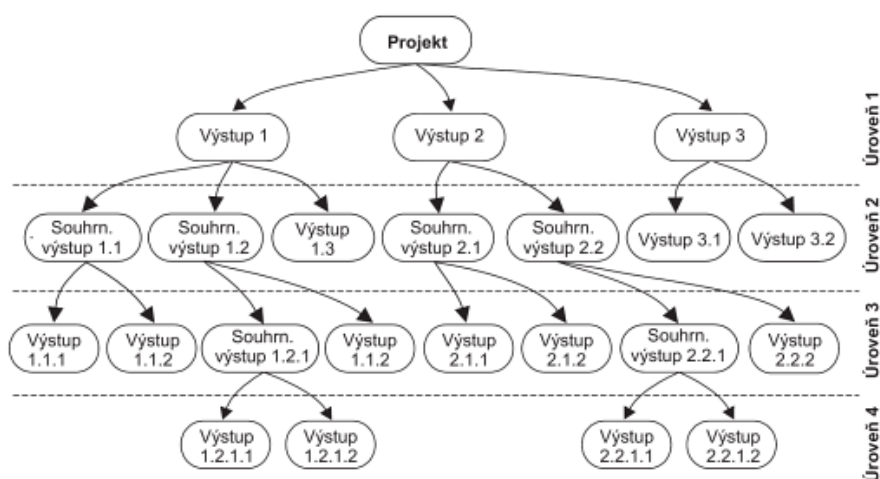
¹⁰ DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

¹¹ Upraveno dle DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

změny. Mezi „aktivity“ řadíme všechny činnosti, které rozhodujícím způsobem přispívají k realizaci konkrétních výstupů¹².

2.2.3 Hierarchická struktura práce – WBS

Základem pro strukturalizaci jakéhokoliv projektu je produktově orientovaný hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň nejnižších pracovních balíků, které jsou během projektu realizovány. Takto popsany rozpad je pojmenován hierarchická struktura práce – WBS (angl. Work Breakdown Structure). Proces tvorby WBS pomáhá k určení a zpřehlednění veškerých činností důležitých pro výstupu projektu. Jedná se o tzv. stromovou strukturu, která je předpokladem toho, že se neopomene na nic podstatného, na druhé straně je zajištěním, že se nebudou provádět zbytečné činnosti¹³.



Obrázek 3: Hierarchická struktura práce – WBS¹⁴

2.2.4 Časová analýza projektu

Časový plán jednotlivých kroků projektu neboli harmonogram je nedělitelnou součástí kompletního plánu projektu. Zahrnuje veškerá data o termínech a časových návaznostech mezi konkrétními činnostmi, ke kterým jsou přiřazeny realizační zdroje¹⁵.

¹² DOLEŽAL, J., P. MÁČHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

¹³ DOLEŽAL, J., P. MÁČHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

¹⁴ DOLEŽAL, J., P. MÁČHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

¹⁵ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*.

„Časový rozpis projektu představovaný diagramy a harmonogramy jsou významnou částí plánu projektu a jsou nástrojem pro úplné a přehledné podchycení velkého kvanta informací potřebných pro řízení projektu¹⁶“.

Řízení času projektu zahrnuje veškeré nezbytné procesy nutné pro dokončení projektu. Mezi hlavní procesy řízení času projektu patří¹⁷:

- definování činností projektu,
- seřazení aktivit,
- odhad zdrojů nutných pro jednotlivé činnosti,
- odhad doby trvání jednotlivých aktivit,
- vytvoření harmonogramu,
- kontrola harmonogramu.

Po naplánování jednotlivých činností, přichází na řadu termíny činností a vazby mezi nimi. Termín konání činnosti je ovlivněn kalendářem projektu, úkoly, zdroji a také vazbami mezi aktivitami a nastavením režimu plánování a druhu omezení činnosti. Práce na úkolech probíhá v určitém pořadí a musí logicky na sebe navazovat. Tímto vytvoříme harmonogram projektu. Nejčastějšími vazbami jsou¹⁸:

- FS vazba (Finish – Start) – datum dokončení předchůdce určuje datum zahájení následovníka
- SS vazba (Start – Start) – datum zahájení předchůdce určuje datum zahájení následovníka
- FF vazba (Finish – Finish) – datum dokončení předchůdce určuje datum dokončení následovníka
- SF vazba (Start – Finish) – datum zahájení předchůdce určuje datum dokončení následovníka

Zobrazení výsledku harmonogramu a propojených činností projektu má různé formy výstupu např. síťové diagramy nebo Ganttovy diagramy¹⁹.

¹⁶ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*.

¹⁷ SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT: Kompletní průvodce*.

¹⁸ KUBÁLEK, T., KUBÁLKOVÁ, M. *Řízení projektů v Microsoft Project 2010*.

¹⁹ DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

Síťové diagramy

Mezi síťové diagramy, které obsahují zobrazení závislostí mezi jednotlivými činnostmi, řadíme například²⁰:

- Metoda hodnocení a kontroly projektu (PERT – Project Evaluation and Review Technique) – metodika tvorby a hodnocení síťových diagramů tvořených úkoly a činnostmi se související kontrolou postupu daného projektu.
- Metoda kritické cesty (CPM – Critical Path Method) – založena na vyhledávání a analýzu kritických úkolů projektu, jedná se o nejdelší sled úkolů projektu, kde nejsou žádné časové rezervy.
- Metoda síťových diagramů s rozšířenými možnostmi vazeb (PDM – Precedence Diagram Method) – obsahuje možnosti předchozích metod a přidává koncept vazeb mezi činnostmi.

Ganttovy diagramy

Zobrazují jednoduše a přehledně sled úkolů a jejich začátky a konce. Úlohy projektu seřazuje od shora dolů, přičemž časová osa je rozvinutá po horizontální linii. Původní diagramy neobsahovaly závislosti mezi úkoly, avšak nynější moderní softwarové nástroje pro řízení projektů je již zahrnují (MS Project)²¹.

2.2.5 Analýza zdrojů projektu

Realizace činností vyžaduje čerpání zdrojů, mezi které patří materiální, lidské nebo finanční zdroje. Jedním z důležitých zdrojů projektu jsou pracovníci odlišných profesí. V určitém čase a místě máme k dispozici omezené množství pracovníků potřebné profese. Proto je nutné, rozvržení a řízení pracovníků při uskutečnění činností a celého projektu. Čerpání zdrojů závisí na časovém rozvrhu jednotlivých aktivit projektu, tj. na nalezeném časovém řešení síťového grafu. Analýza zdrojů obsahuje²²:

²⁰ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*.

²¹ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*.

²² FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*.

- Sumarizace zdrojů – jedná se o výpočet časového průběhu čerpání zdrojů pro definované časové řešení síťového grafu metodou CPM.
- Rozvrhování zdrojů – metoda, která hledá minimální dobu realizace projektu, tak aby nedošlo k překročení kapacit zdrojů.

Dostatek potřebných zdrojů může vést ke zkrácení termínu projektu, naopak nedostatek vede k prodloužení termínu realizace projektu. Z hlediska čerpání zdrojů rozlišujeme dva typy zdrojů²³:

- Převoditelné zdroje – je možné převádět z jednoho období do druhého, např. finanční prostředky, materiál atd.
- Nepřevoditelné zdroje – nelze je převádět mezi obdobími, např. nevyužití pracovní doby zaměstnance atd.

Mezi množstvím potřebných zdrojů na jednotlivé činnosti a dobou trvání činnosti existuje vztah, pomocí kterého můžeme optimalizovat průběh projektu. Například když vynaložíme více zdrojů na konkrétní činnost, může to vést ke zkrácení doby trvání činnosti. Obecně analýze tohoto vztahu říkáme zdrojová analýza projektu. Vzhledem k uvedeným skutečnostem je potřebné při řízení projektu, analyzovat zdroje projektu. Mezi základní typy úloh, které jsou nutné řešit v souvislosti s analýzou zdrojů, patří²⁴:

- Vyrovnání zdrojů, kdy cílem je navržení takové úpravy časového průběhu činností, aby nároky na analyzovaný zdroj byly co nejvíce vyrovnané.
- Rozvrhování zdrojů, kdy cílem je navržení průběhu projektu tak, aby nebyl překročen limit přiřazených zdrojů.

2.3 Rizika

Výraz *risico* pochází z italštiny a znamená úskalí. Tento pojem se objevil už v 17. století a byl spojen s lodní dopravou. Nicméně pod rizikem si v dnešní době

²³ DOSKOČIL, R. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*.

²⁴ DOSKOČIL, R. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*.

představíme nebezpečí s možností vzniku škody, poškození, ztráty či případně selhání v podnikání²⁵.

2.3.1 Definice rizika

V případě řízení rizik je užitečnější vycházet z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobností dojde k události, která se liší od odhadovaného stavu nebo vývoje. Nicméně přesná definice rizika neexistuje, pojem riziko je definován různě²⁶:

- pravděpodobnost nebo možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru,
- variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení,
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků,
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného,
- nebezpečí negativní odchylky od cíle,
- nebezpečí chybného rozhodnutí,
- možnost vzniku ztráty nebo zisku (spekulativní riziko),
- neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (investiční riziko),
- střední hodnota ztrátové funkce,
- možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému.

Riziko tedy popisujeme pomocí²⁷:

- možnosti výskytu nebo pravděpodobnosti, zda riziko resp. nejistá událost nastane,
- příslušné velikosti účinku, resp. následku nebo taky dopadu na cíle podnikové činnosti

V ekonomii se pojem riziko používá ve spojení s nejednoznačností průběhu určitých reálných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků. Obecně se

²⁵ SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*.

²⁶ SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*.

²⁷ KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*.

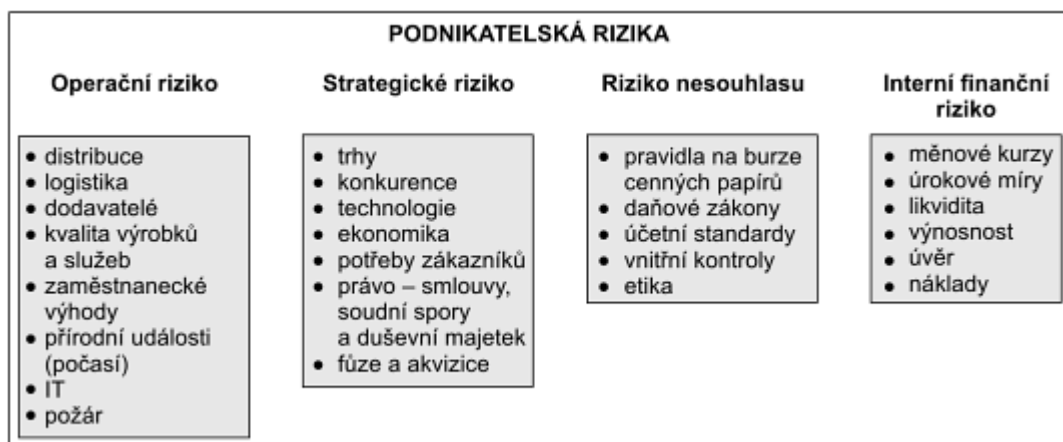
samozřejmě nemusí jednat pouze o riziko ekonomické – makroekonomické a mikroekonomické. Dalšími druhy rizik jsou²⁸:

- politická a teritoriální,
- bezpečnostní,
- právní a spojená s odpovědností za škodu,
- předvídatelná a nepředvídatelná,
- specifická – například pojišťovací, manažerská, spojená s finančním trhem, odbytová, rizika inovací apod.

Finanční teorie obvykle popisuje riziko jako volatilitu finanční veličiny okolo očekávané hodnoty v důsledku změn mnoha parametrů. Z této definice vyplývá, že jak negativní, tak pochopitelně i pozitivní odchylky jsou brány jako zdroje rizika. Proto je potřeba podnikatelské riziko hodnotit ze dvou hledisek²⁹:

- pozitivní – naděje vyššího úspěchu, naděje vyššího zisku,
- negativní – nebezpečí horších ekonomických výsledků.

Na následujícím obrázku je uveden přehled nejdůležitějších typů podnikatelských rizik, které jsou rozděleny do čtyř skupin:



Obrázek 4: Přehled hlavních typů podnikatelských rizik³⁰

²⁸ SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.*

²⁹ SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.*

³⁰ SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.*

2.3.2 Klasifikace rizik

Riziko je možné klasifikovat z mnoha hledisek. Mezi základní možnosti třídění patří členění rizika na³¹:

- Podnikatelské a čisté; *podnikatelské riziko* má pozitivní a negativní dopad, přičemž *čisté riziko* má pouze stránku negativní.
- Systematické a nesystematické; *systematické riziko* je vyvoláno společnými faktory a postihuje v jakékoli míře veškeré ekonomické jednotky, resp. všechny oblasti podnikatelské činnosti. Jelikož systematické riziko závisí do značné míry na celkovém vývoji trhu, označuje se jako riziko tržní. Vzhledem ke společným faktorům rizika nelze jej snižovat diverzifikací, proto se označuje jako riziko nediverzifikovatelné. *Nesystematické riziko* má specifické vlastnosti pro jednotlivé firmy, resp. jejich činnosti. Obvykle platí, že systematická rizika jsou rizika makroekonomická, rizika nesystematická pak rizika mikroekonomická.
- Vnitřní a vnější; *vnitřní rizika* se vztahují k faktorům uvnitř podniku. Mezi *vnější rizika* řadíme ta, která se vztahují k podnikatelskému okolí. Zdrojem jsou vnější faktory – makroekonomické (ekonomické, sociální, technicko-technologické a ekologické makrookolí) a mikroekonomické (konkurence, dodavatelé, odběratelé aj.).
- Ovlivnitelné a neovlivnitelné; tato skupina rizik souvisí s možností manažera nebo firmy ovlivnit příčiny jejich vzniku. *Ovlivnitelné riziko* je možné eliminovat případně oslabit opatřením zaměřeným na jeho příčiny. U *neovlivnitelného rizika* manažer či firma nemá možnost působit na jeho příčiny, ale je možnost přijmout opatření snižující nepříznivé důsledky těchto rizik. Vnitřní rizika jsou obvykle ovlivnitelná, vnější rizika spíše neovlivnitelná.
- Primární a sekundární; *sekundární riziko* je způsobeno přijetím určitého opatření na snížení *primárního rizika* tvořeného určitými faktory.

³¹ FOTR, J. a J. HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*.

- Ve fázi přípravy, realizace a provozu firemních projektů; *rizika ve fázi přípravy a realizace projektu* představují veškeré skupiny rizik, která ohrožují dodržení termínu dokončení projektu, splnění rozpočtu a kvalitu projektu. *Rizika ve fázi provozu* představují všechny rizikové faktory ovlivňující ekonomické výsledky fungování projektu.

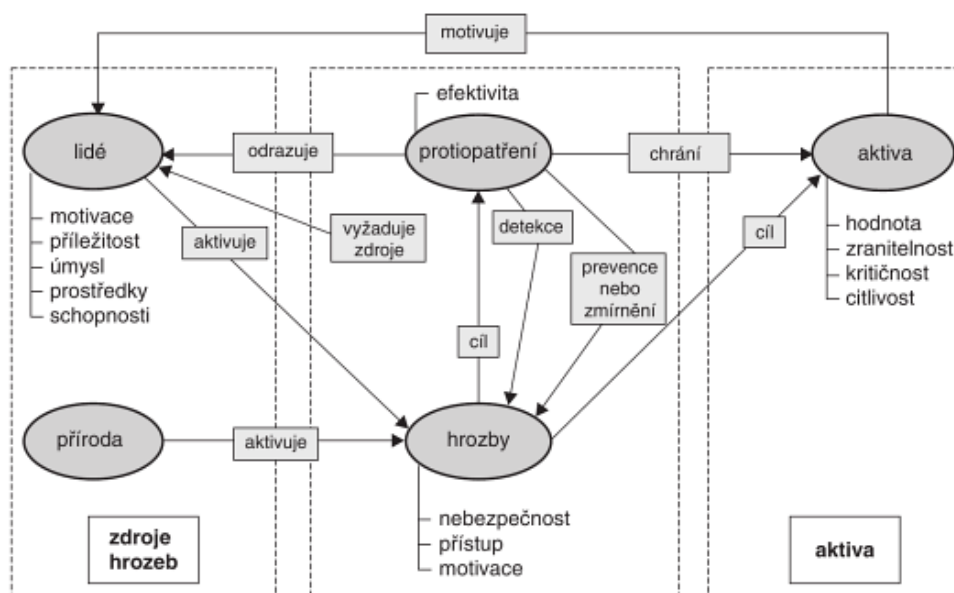
Další členění rizik je spojeno s jejich věcnou náplní. Z tohoto aspektu se většinou rozlišují rizika³²:

- technicko-technologická (vývoj výrobků a technologií),
- výrobní (nedostatek zdrojů různé povahy – dodavatelská rizika, nespolehlivost výrobních zařízení – provozní rizika),
- ekonomická (nákladová rizika ohrožující nedosažení předpokládaného hospodářského výsledku),
- tržní (prodejní rizika ve vztahu k velikosti prodeje, cenová rizika z hlediska dosahovaných prodejních cen),
- finanční (způsob financování, dostupnost zdrojů financování a schopnost dostát splatným závazkům),
- legislativní (ovlivněno hospodářskou a legislativní politikou vlády),
- politická (zahrnuty stávky, národnostní a rasové nepokoje, války, teroristické akce),
- environmentální (náklady na odstranění škod na životním prostředí, daně spojené s využíváním neobnovitelných zdrojů),
- spojená s lidským činitelem (vyplývá z úrovně zkušeností, kompetence i jednání všech relevantních subjektů),
- informační (nedostatečná ochrana firemních informačních systémů),
- zásahy vyšší moci (havárie výrobních zařízení, nebezpečí živelných pohrom různého druhu),
- teroristické útoky.

³² FOTR, J. a J. HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*.

2.3.3 Analýza rizik

Cílem analýzy rizik je porozumění rizikům, jejich příčinám a důsledkům na podnikatelskou činnost. Správné pochopení vazeb je pro úspěšné provedení analýzy nejdůležitější. Základní vztahy a souvislosti jsou zobrazeny na následujícím obrázku³³:



Obrázek 5: Vztahy v analýze rizik³⁴

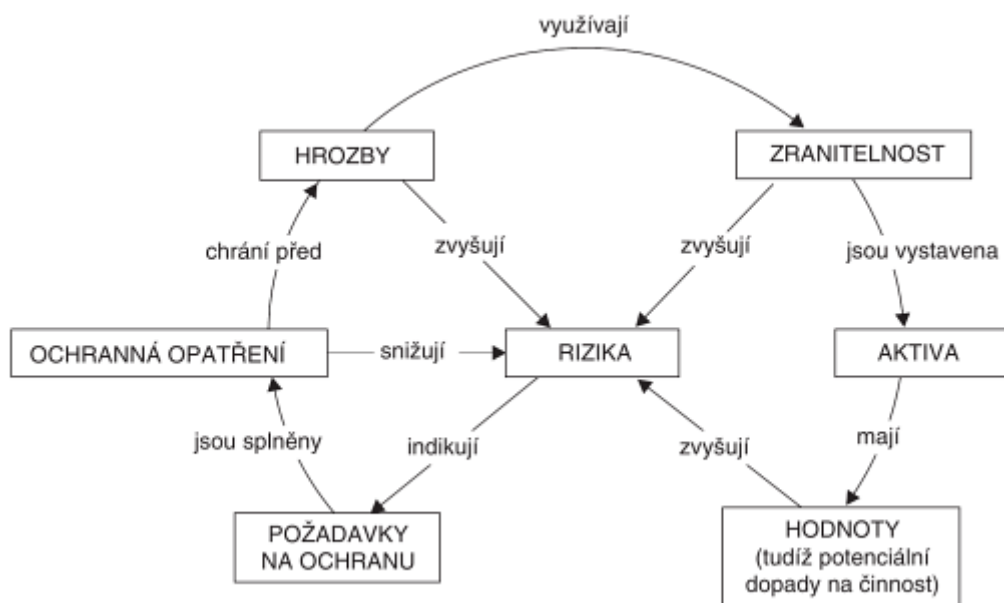
Mechanismus uplatnění rizika funguje tímto způsobem³⁵:

- Hrozba využije zranitelnosti, překoná protiopatření a působí na aktivum, kde zapříčiní škodu.
- Aktivum motivuje útočníka k aktivaci hrozby. Aktivum se vyznačuje určitou zranitelností vzhledem k účinku hrozby. Aktivum je současně chráněno protiopatřeními před hrozbami.
- Protiopatření ochraňuje aktiva, detekuje hrozby a zeslabuje nebo zcela zabráňuje jejich působení na aktiva. Protiopatření zároveň odrazují od aktivování hrozeb.
- Hrozba působí přímo na aktivum nebo na opatření za účelem získat přístup k aktivu.

³³ SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.

³⁴ SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.

³⁵ SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.



Obrázek 6: Vztahy při řízení rizik³⁶

2.3.4 Přínosy zavedení metodiky managementu rizik

Podniky a organizace, které k managementu rizik přistupovaly nesystematicky a intuitivně, mají velkou motivaci pro přijetí formální metodiky z důvodu perspektivy opuštění metody „hašení požárů“. Je to nežádoucí stav, kdy management podniku po zahájení projektu neustále čelí různorodým překvapením typu špatně zvoleného řešení projektu, chybějících či neurčitých specifikací, neustálých změn v návrhu produktu, nekvalitních smluvních vztahů a dalších, způsobuje ve svém důsledku nedodržení smluvních termínů a překročení nákladů. Tento způsob řízení projektů vede k nadměrnému zatížení managementu podniku, který začíná ztrácet čas na strategicky důležitější rozhodnutí. Negativní dopad může být i ztráta důvěry zákazníka, pro nějž je spolehlivost dodavatele pro jejich vlastní podnikání klíčová³⁷.

³⁶ SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*.

³⁷ KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*.

Mezi hlavní přínosy zavedení metodiky managementu projektových rizik patří³⁸:

- Před spuštěním projektu je možné identifikovat a posoudit klíčová rizika, což nám dává možnost rozhodnout se, za jakých podmínek a zda vůbec projekt začínat.
- Během plánování a provádění projektu je možné zpřesňovat odhad vlivu rizik na náklady a termíny plnění projektu, případně včas provést potřebné změny.
- Zvyšuje se spolehlivost předpovědi hrubé marže projektu čímž i předpověď hospodářských výsledků podniku, které organizaci zvyšují kredibilitu u bank a akcionářů.

2.3.5 Metoda RIPRAN

Informace o metodě RIPRAN

„Metoda RIPRAN (RIsk PROject ANalysis) je určena zejména pro analýzu projektových rizik. Autorem metody je B. Lacko. Metoda vznikla původně pro analýzu rizik automatizačních projektů v rámci výzkumného záměru na VUT v Brně. Praxe ukázala, že po určitých úpravách je metodu možno aplikovat pro analýzu rizik širokého spektra různých projektů a v určitých případech i pro analýzu jiných druhů rizik než jsou projektová rizika. RIPRAN™ je ochranná známka, registrovaná autorem v Úřadu průmyslového vlastnictví Praha pod reg. 283536.“³⁹

Metoda se skládá ze čtyř následujících základních kroků⁴⁰:

1. Identifikace nebezpečí projektu
2. Kvantifikace rizik projektu
3. Reakce na rizika projektu
4. Celkové posouzení rizik projektu

³⁸ KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích.*

³⁹ LACKO, B. *Informace o metodě RIPRAN.*

⁴⁰ DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA.*

Krok č. 1

Na počátku provádí projektový tým identifikaci nebezpečí sestavením seznamu (ve formě tabulky), kde text do řádku můžeme získat buď tak, že k hrozbě hledáme možné následky (*Co se může stát v projektu nepříznivého, když ...?*) nebo ke scénáři hledáme možné příčiny (*Co může být příčinou, že to a to nepříznivého v projektu nastane?*)⁴¹:

Tabulka 3: 1. krok metody RIPRAN⁴²

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Výskyt chřipkové epidemie v jarním období březen-duben.	Onemocní skoro 30 % zaměstnanců	Předpokládáme počasí podle předpovědi jako v předchozím roce.
2.	...	...	...

Hrozbu chápeme jako konkrétní projev nebezpečí (např. technická závada v elektrické instalaci novostavby, která ještě neprošla revizí). Scénářem rozumíme děj, který nastane v případě výskytu hrozby (např. dojde k požáru rozestavěné dřevěné stavby). Podstatné je, že hrozba je příčinou scénáře.⁴³

Krok č. 2

Druhým krokem je kvantifikace rizika, kdy tabulka z prvního kroku rozšíří projektový tým o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře na projekt a výslednou hodnotu rizika, která se vypočte⁴⁴:

$$\text{Hodnota rizika} = \text{pravděpodobnost scénáře} \times \text{hodnota dopadu}$$

⁴¹ DOLEŽAL, J., P. MÁČAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

⁴² Upraveno dle DOLEŽAL, J., P. MÁČAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

⁴³ DOLEŽAL, J., P. MÁČAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

⁴⁴ DOLEŽAL, J., P. MÁČAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

Tabulka 4: 2. krok metody RIPRAN⁴⁵

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Výskyt chřipkové epidemie v jarním období březen-duben.	Onemocní skoro 30 % zaměstnanců	Předpokládáme počasí podle předpovědi jako v předchozím roce.	Výpadek pracovní kapacity a zpoždění zakázky o 3 měsíce – penále 600 tis. Kč.	300 tis. Kč
2.	...	...	...	...	...

Metoda RIPRAN umožňuje číselnou i tzv. verbální kvantifikaci, kdy se používá slovního hodnocení. Hodnotu pravděpodobnosti nad 33 % můžeme verbálně kvantifikovat jako vysokou hodnotu, hodnoty mezi 10 – 33 % jako středně vysokou a hodnotu pod 10 % jako nízkou hodnotu⁴⁶.

Tabulka 5: Verbální hodnoty pravděpodobnosti⁴⁷

Vysoká pravděpodobnost – VP	nad 33 %
Střední pravděpodobnost – SP	10 – 33 %
Nízká pravděpodobnost – NP	pod 10 %

⁴⁵ Upraveno dle DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

⁴⁶ DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

⁴⁷ Upraveno dle DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

Tabulka 6: Verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt⁴⁸

Velký nepříznivý dopad na projekt – VD	• Ohrožení cíle projektu • Ohrožení koncového termínu projektu • Možnost překročení celkového rozpočtu • Škoda více než 20 % z hodnoty rozpočtu projektu
Střední nepříznivý dopad na projekt – SD	• Škoda 0,51 – 19,5 % z hodnoty rozpočtu projektu • Ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé dílčí činnosti, což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu
Malý nepříznivý dopad na projekt - MD	• Škody do 0,5 % z celkového rozpočtu projektu • Dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

Krok č. 3

Ve třetím kroku se analyzují opatření, která mají za úkol snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň. Tyto návrhy se obvykle sestavují do tabulky, příkladem může být následující tabulka⁴⁹:

⁴⁸ Upraveno dle DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

⁴⁹ DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

Tabulka 7: 3. krok metody RIPRAN⁵⁰

Poř. číslo rizika	Návrh na opatření	- Předpokládané náklady - Termín realizace opatření - Osob, odpovědnost (vlastník rizika)	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Očkování proti chřipce	20 000 Kč vakcína - Očkování v lednu - Dohodnuto s podnikovým lékařem – odsouhlaseno zaměstnanci na pracovních poradách	Výjimečná onemocnění budou kompenzována přesčasy – nulová hodnota rizika
2.	...	...	...

Krok č. 4

Čtvrtým krokem je posouzení celkových hodnot rizika, a zároveň vyhodnocení rizikovosti projektu, a zda je možná realizace bez zvláštních opatření. Pokud projektový tým zhodnotí celkovou úroveň jako velmi vysokou, je problém předán vyšší úrovni řízení⁵¹.

Metoda RIPRAN je zaměřena na podrobný rozbor možných hrozeb, případných scénářů, hodnot pravděpodobností a hodnot dopadů. Z těchto důvodů je poměrně složitější, pracnější a vyžaduje určité znalosti rizikového inženýrství a zkušenosti z minulých projektů. Na druhou stranu díky tomu přináší přesnější výsledky analýzy rizik. Dalším pozitivem je podpora projektového týmu v nalézání opatření ke snížení rizika tím, že nabízí tzv. typová opatření ke snížení rizika, která pomáhají objevit projektovému týmu mnohem snadněji konkrétní opatření. Metodu RIPRAN je možné využít v jakékoliv fázi projektu⁵².

⁵⁰ Upraveno dle DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

⁵¹ DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

⁵² DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

2.4 Situační analýza

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumající jednotlivé složky a vlastnosti vnějšího i vnitřního prostředí, které nějakým způsobem působí na firmu. Cílem této analýzy je objevení správného poměru mezi příležitostmi vyskytujícími se ve vnějším prostředí a mezi schopnostmi a zdroji firmy⁵³.

2.4.1 PEST analýza

PEST analýza (někdy uváděna jako SLEPTE, STEP nebo PESTLE) rozebírá vzájemně související společenské trendy, tedy rozbor ekonomických, legislativních, politických, technických a ekologických trendů, pakliže mají vliv na organizaci. Název je převzat z anglického jazyka – Social, Legislative, Economic, Political and Technological/Technical and Ecological factors. Takový to přístup identifikuje klíčové trendy a vlivy, jaké vnější síly budou působit na organizaci a k jakým odlišnostem bude docházet⁵⁴.

Jednotlivé faktory lze charakterizovat následovně⁵⁵:

Mezi *politické a legislativní faktory* řadíme stabilitu zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod. Tyto faktory jsou významné příležitosti ale současně i ohrožení. Mezi politická omezení patří daňové zákony, protimonopolní zákony, regulace exportu a importu, cenová politika, ochrana životního prostředí atd.

Ekonomické faktory jsou určeny z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Firma při rozhodování je především ovlivněna vývojem makroekonomických trendů. Mezi základní indikátory ovlivňující plnění základních cílů každé společnosti patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.

Sociální a demografické faktory poukazují na vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Změny v demografické sféře vytvářejí prostor pro výrobce kosmetiky, rozvoj v oblastech spojených se zdravím či péčí o seniory. Životní styl

⁵³ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*.

⁵⁴ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*.

⁵⁵ SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*.

obyvatelstva zase určuje způsob trávení volného času, styl oblékání atd. Dalším příkladem je rostoucí zájem o vyšší kvalitu osobního života, kdy podniky nabízejí svým pracovníkům pružnou pracovní dobu, kratší týdenní úvazky, delší dovolenou apod., namísto pouhého zvýšení platu.

Technologické faktory mohou ovlivnit okolí podniku náhle a velmi dramaticky, proto by se měl podnik vyhnout zaostalosti a prokazovat aktivní inovační činnost. Významným činitelem úspěšnosti podniku je předvídatost vývoje směrů technického rozvoje.

Postupem času se i životní prostředí stalo významným **ekologickým faktorem** ovlivňujícím rozhodování podniku. Podniky jsou např. nuceny měnit své výrobky, technologické postupy, zajistit likvidaci použitých materiálů a podobně.

Názorné shrnutí nejvýznamnějších příkladů z výše uvedených faktorů zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 8: Přehled vlivů makrookolí⁵⁶

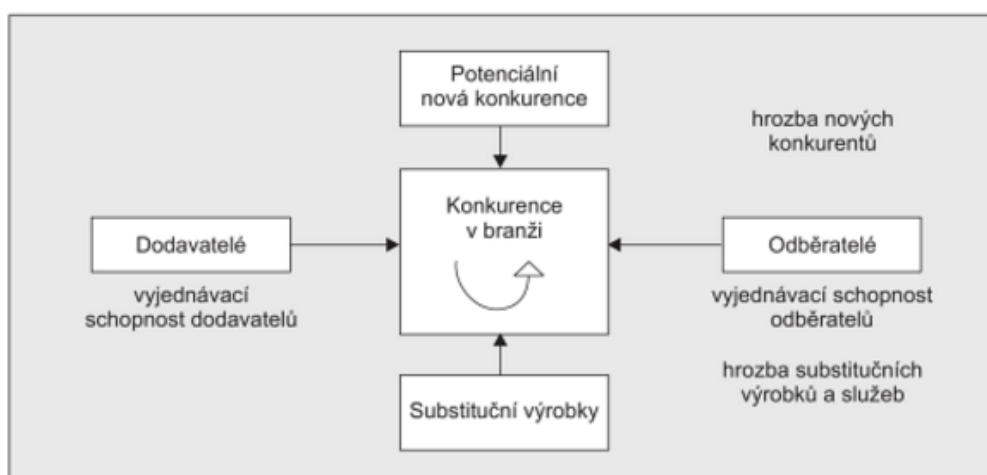
Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Průměrná mzda
Ochrana spotřebitele	Vývoj cen a energií
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

⁵⁶ Upraveno dle SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*.

Cílem analýzy PEST není vypracování vyčerpávajícího seznamu těchto faktorů. Důležité je rozpoznat a odlišit jednotlivé faktory významné právě pro určitou společnost⁵⁷.

2.4.2 Porterův model pěti sil

Michael Porter identifikoval v minulosti pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu: konkurenti v odvětví, potenciální nově vstupující, náhražky, zákazníci a dodavatelé. Model těchto sil je zobrazen na následujícím obrázku⁵⁸:



Obrázek 7: Porterův model pěti sil⁵⁹

Konkurenční síly představují následující hrozby⁶⁰:

1. **Hrozba silné rivalry v segmentu.** Segment je neatraktivní, pokud v něm již působí četní a silní nebo agresivní konkurenti. Mnohem více je neatraktivní, jestliže stagnuje nebo upadá, jestliže rozšíření kapacit továren vyžaduje značné skokové investice, jestliže jsou fixní náklady vysoké, bariéry výstupu vysoké nebo jestliže mají konkurenti velkou motivaci v segmentu se udržet. Podmínky v takovém segmentu povedou k častým cenovým válkám, reklamním bitvám a zavádění nových produktů – soupeření bude nákladnější.

⁵⁷ SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*.

⁵⁸ KELLER, K. L., a P. KOTLER. *Marketing management*.

⁵⁹ PORTER, M. V: MEFFERT, H. *Marketing management*.

⁶⁰ KELLER, K. L., a P. KOTLER. *Marketing management*.

2. **Hrozba nově vstupujících konkurentů.** Atraktivita segmentu se odlišuje podle výšky bariér vstupu a výstupu. Nejatraktivnější segment je ten, který bude mít bariéry vstupu vysoké a bariéry výstupu nízké. Pouze málo nových firem dokáže vstoupit a špatně si vedoucí firmy mohou snadno odejít. Nejhorším případem je ten, kde bariéry vstupu jsou nízké a výstupu vysoké: firmy za dobrých časů vstupují, ale postupně zjišťují, že ve špatných obdobích je těžké odejít. Výsledkem je chronická nadměrná kapacita a snížené zisky pro všechny zúčastněné.
3. **Hrozba náhražek.** Segment je neatraktivní, jestliže existují reálné nebo potenciální náhražky produktu. Substitut limituje ceny i zisky. Podnik musí pozorně sledovat cenové trendy. Pokud dojde k zvýšení technologického pokroku nebo konkurence, pravděpodobně spadnou dolů i ceny a zisky v segmentu.
4. **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků.** Segment je neatraktivní, pokud zákazníci mají velkou nebo vzrůstající sílu. Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, když je výrobek nediferencovaný, když jsou náklady na změnu nízké, když se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu atd. Výhodná obrana spočívá v předložení lepší nabídky, kterou ani silní zákazníci nemohou odmítnout.
5. **Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů.** Segment je neatraktivní, jestliže jsou dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství. Dodavatelé jsou silní, pokud existuje málo náhražek, pokud jsou dodavatelé schopní integrace směrem dolů, pokud je produkt důležitou složkou výroby atd. Nejvýhodnější obrana spočívá ve vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany nebo je možnost využívat více zdrojů dodávek.

2.4.3 Model „7S“ firmy McKinsey

V sedmdesátých letech 20. století vytvořili pracovníci firmy McKinsey model, který umožňoval porozumět složitostem při organizačních změnách. Implementace složitých změn vyžadují efektivní provedení změn vzhledem ke všem faktorům na

jednou. Model se nazývá „7S“ z důvodu zahrnutí sedmi níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S⁶¹:

- **Strategie** (Strategy) – vyjadřuje, jak organizace dosahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti na daném trhu.
- **Struktura** (Structure) – v modelu chápeme strukturu jako obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřazenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblasti expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací.
- **Systémy** (Systems) – jedná se o formální či neformální procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity podniku a obsahují např. manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů atd.
- **Styl práce vedení** (Style) – vyjadřuje, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů.
- **Spolupracovníci** (Staff) – jsou lidské zdroje organizace a s nimi spojený rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě atd.
- **Schopnosti** (Skills) – jsou profesionální znalosti a kompetence existující uvnitř organizace.
- **Sdílené hodnoty** (Shared values) – odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované zaměstnanci a některými dalšími zainteresovanými skupinami bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy.

2.4.4 SWOT analýza

Princip spočívá v identifikaci silných stránek (**Strenghts**), slabých stránek (**Weaknesses**), příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**) vůči vymezené činnosti podniku. Získané položky se zpravidla zapisují do tabulky, která slouží jako podpora pro komplexní zhodnocení dané problematiky⁶².

⁶¹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*.

⁶² DOLEŽAL, J., P. MACHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

Tabulka 9: SWOT analýza⁶³

SWOT Analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Externí analýza	O: Příležitosti	S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti	W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí
	T: Hrozby	S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb	W-T-Strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky

2.5 Marketing

Názorů na definici marketingu je v dnešní době nespočet. Většina z nich marketing definuje jako uspokojování potřeb zákazníka a jeho přání vedoucích k jeho spokojenosti. Projektem diplomové práce je realizace marketingové kampaně, proto tato kapitola najde uplatnění během zpracování projektu.

2.5.1 Marketingový plán

V rámci komplexního strategického plánu společnosti existují marketingové plány jednotlivých jednotek, výrobků či značek. Je potřebné vypracování samostatných plánů, jelikož i úzce spjaté produktové řady mohou čelit poměrně odlišným situacím. Plán služby, produktu či značky by měl obsahovat klíčové závěry, analýzu aktuální marketingové situace, příležitosti a hrozby, cíle a problémy, marketingové strategie, rozpočty a kontrolní mechanismy⁶⁴.

⁶³ Upraveno dle DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*.

⁶⁴ KOTLER, P., V. WONG, G. ARMSTRONG a kol. *Moderní marketing*.

Struktura marketingového plánu

Každý marketingový plán má logickou strukturu, která prokazuje návratnost investovaného času a finančních prostředků. Následující tabulka shrnuje základní strukturu marketingového plánu⁶⁵:

Tabulka 10: Struktura marketingového plánu⁶⁶

1	Celkové shrnutí	Hlavní cíle a strategie plánu pro dané období.
2	Situační analýza	Rozbor aktuálního stavu podnikání firmy.
3	Analýza SWOT	Identifikace hlavních příležitostí a hrozeb společnosti, silných a slabých stránek a jejich vazby na schopnosti podniku produkty vyvíjet, vyrábět a prodávat, jakož i na schopnost firmy podnikatelské záměry financovat.
4	Marketingové cíle	Stanovení cílů, které chce podnik dosáhnout v oblasti prodeje, tržního podílu, zisku.
5	Marketingová strategie	Volba marketingového přístupu vedoucího k dosažení žádaných cílů. Výběr je možný z více strategií.
5.1	Produkty a služby	Seznam a popis produktů, které budou nabízeny zákazníkům, včetně určení výhody, kterou užíváním produktu (služby) zákazník získá.
5.2	Distribuce	Popis způsobu a distribučních cest, pomocí kterých bude produkt nabízen a dodáván zákazníkům.
5.3	Cenová politika	Stanovení cenové politiky, platebních podmínek atd.
5.4	Komunikační mix	Volba struktury komunikačního mixu.
6	Akční programy	Stanovení specifických marketingových taktik, projektovaných a implementovaných pro dosažení podnikatelských cílů.
7	Rozpočet	Prognóza očekávaných finančních výsledků.
8	Kontrola	Popis způsobu kontroly plnění plánu.

⁶⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*.

⁶⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*.

2.5.2 Marketingový mix

Marketingový mix obsahuje soubor taktických marketingových nástrojů, které společnost využívá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje všechno, co podnik může dělat, tak aby ovlivnil poptávku po svém produktu ve svůj prospěch. Efektivní marketingový program spojuje dílčí prvky marketingového mixu do koordinovaného programu, který tak účinně slouží k dosažení jednotlivých stanovených cílů společnosti. Podle Kotlera rozdělujeme marketingový mix do čtyř skupin známých jako 4P⁶⁷:

- Produktová politika – product,
- Cenová politika – price,
- Komunikační politika – promotion,
- Distribuční politika – place.

Produktem nemusíme chápat pouze hmotný předmět či nehmotnou službu. Spolu se samotným výrobkem jsou spojeny i další prvky, které mohou být například záruka, image, dostupnost, kvalita, využitelnost či estetické provedení. Produkty ve zdravotnické oblasti mají několik podob, přesto větší skupina produktů jsou ve formě služby – lékařský či zdravotnický výkon. Druhou množinou jsou produkty s hmotnou podobou – léky nebo zdravotnické pomůcky. Marketing služeb je rozdílný od poskytování hmotné podoby svými specifickými vlastnostmi služeb⁶⁸:

- služby mají nehmotný charakter,
- služby zpravidla nelze skladovat,
- jedná se poměrně často o jednorázový, popřípadě individuální výkon,
- existuje zde přímý a intenzivní vztah k zákazníkovi,
- příjemce se mnohdy podílí na výkonu služby.

K těmto vlastnostem ve zdravotnictví lze přiřadit tyto specifické rysy⁶⁹:

- nejčastějším produktem jsou diagnostické, léčebné, ošetrovatelské služby,

⁶⁷ KOTLER, P., V. WONG, G. ARMSTRONG a kol. *Moderní marketing*.

⁶⁸ ZLÁMAL, J. *Marketing ve zdravotnictví*.

⁶⁹ ZLÁMAL, J. *Marketing ve zdravotnictví*.

- žádoucím výstupem ze systému je ošetřený či vyléčený pacient, tedy současně tentýž subjekt, který do systému vstupuje,
- produkty často nemohou být předem vyzkoušeny,
- produkty jsou nepřenositelné na jiné pacienty,
- produkty se projevují až za delší dobu, která nemusí být vždy stejná,
- u značné části produktů se objevuje určité procento pravděpodobnosti (lék nemusí vždy stoprocentně zabrat, reakce mohou být odlišné u různých pacientů),
- častým produktem je snížení bolesti, utrpení, disfunkce, tedy produkt nehmotného charakteru obtížně měřitelný a obtížně kvantifikovatelný,
- klientem je často laik, nemá schopnosti posouzení, co se týče kvality péče, nutnosti, účelu a smyslu zákroku, nerozhoduje,
- systémy zdravotnictví a zdravotní péče jsou založeny na pojištění, pacient očekává a vyžaduje „za své peníze“ nejlepší a nejkvalitnější služby, maximální a mnohdy i mimořádnou péči.

Cena je částka, kterou zákazníci zaplatí za určitý produkt nebo službu, aby získali benefity vlastnictví nebo používání produktu či služby. Vnímání ceny u zákazníka lze ovlivnit. Jedním ze známých způsobů využití psychologických prvků je určení ceny výrobku těsně pod celou číslicí. Toto označení cen je známo jako baťovské ceny. Z pohledu společnosti se jedná o minimální rozdíl v tržbě, ale pohled ze strany vnímání ceny zákazníkem činí tento rozdíl výraznější⁷⁰.

Obecná teorie ekonomie definuje výši ceny jako střet nabídky a poptávky. Čím více se cena zvyšuje, tím více se snižuje poptávka, zvyšuje nabídka a naopak. V bodě, kde kupující jsou ochotní za danou cenu koupit určité množství, vzniká rovnovážná cena. V oblasti zdravotnictví se neřídí ceny principem fungování nabídky a poptávky. Rozeznávají se zde dva typy cen – regulované a smluvní. Do skupiny regulovatelných cen řadíme většinu výkonů zdravotnické péče, služeb a produktů. Tento způsob regulace je postaven na principu určení ceny prostřednictvím zdravotních pojišťoven a stavovských komor. Poměrně větší množství cen ve zdravotnické sféře je výsledkem dohodovacích řízení, která probíhají mezi zástupci poskytovatelů zdravotní péče

⁷⁰ SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*.

(komorami) a zdravotními pojišťovnami, případně orgány státu (Ministerstvem zdravotnictví). Jestliže nedojde ke shodě mezi základními subjekty (pojišťovnami a představiteli obou lékařských komor), tak má rozhodující slovo Ministerstvo zdravotnictví. Regulovaná cena tedy mnohdy nemusí být vypočtena ze základního propočtu nákladově stanovené ceny tak, jak je obvyklé v jiných oborech. Nicméně je zřejmé a potřebné, že zástupci obou profesních komor by měli přihlížet k určité cenové hladině nákladů, které jsou na daný produkt vynaloženy⁷¹.

Pod pojmem **komunikace** si představíme činnosti, které sdělují výhody produktu a snaží se, tak zapůsobit na cílovou skupinu zákazníků, aby se rozhodli pro nákup daného výrobku nebo služby. Komunikace úzce souvisí s komunikačním mixem (propagační mix). Podle Kotlera existuje pět hlavních komunikačních nástrojů⁷²:

1. **Reklama.** Jedná se o jakoukoliv placenou formu neosobní prezentace a komunikace myšlenek, výrobků nebo služeb identifikovaného sponzora.
2. **Osobní prodej.** Zahrnuje osobní prezentaci prováděnou prodejci firmy za účelem prodeje a vytvoření pozitivních vztahů se zákazníky.
3. **Podpora prodeje.** Krátkodobé stimuly, které mají za úkol podpořit nákup nebo prodej výrobku nebo služby.
4. **Public relations.** Obsahuje budování dobrých vztahů s rozdílnými cílovými skupinami prostřednictvím příznivé publicity, budováním dobrého „image firmy“ a odvrácením či vyvrácením fám, informací a událostí, které staví firmu do nepříznivého světla.
5. **Přímý marketing.** Přímé spojení s individuálními, pečlivě vybranými spotřebiteli s cílem způsobit okamžitou odezvu a rozvinout trvalé vztahy se zákazníky.

Zdravotnická zařízení používají komunikaci k oslovení nepodchycených míst segmentu, snaží se získat nové klienty a rozšířit nynější tržní podíl. Ke komunikaci dochází mezi zdravotními zařízeními a potenciálními i reálnými klienty, zaměstnanci, médii, dodavateli, pojišťovnami a jinými zdravotními zařízeními⁷³.

⁷¹ ZLÁMAL, J. *Marketing ve zdravotnictví*.

⁷² KOTLER, P., V. WONG, G. ARMSTRONG a kol. *Moderní marketing*.

⁷³ ZLÁMAL, J. *Marketing ve zdravotnictví*.

Distribuce zahrnuje veškeré firemní aktivity, které umožňují produkt nebo službu dostupnou zákazníkům⁷⁴.

Ve zdravotnictví distribuce znamená dostupnost lékařské a zdravotní péče, její rozsah v místě výskytu zdravotnického zařízení a kulturu místa. Dostupnost zdravotnické péče je samozřejmě vysoká ve velkých městech a nízká v malých obcích. V České republice existují nemocnice státní, krajské, vojenské, soukromé nebo církevní. V dnešní době vzrůstá počet soukromých ordinací ambulantních lékařů. Do faktoru kultury místa můžeme zařadit například vnitřní vybavení zařízení, způsoby jednání, čekací doby, hygiena, čistota a podobně⁷⁵.

⁷⁴ KOTLER, P., V. WONG, G. ARMSTRONG a kol. *Moderní marketing*.

⁷⁵ ZLÁMAL, J. *Marketing ve zdravotnictví*.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Následující část diplomové práce se zabývá charakteristikou společnosti Lemaro s.r.o., kde je uveden základní přehled o firmě a o produktové řadě JOBST®, Současně zobrazuje analýzu aktuálního stavu společnosti a relevantních faktorů, které mají vliv na chod podniku. Pro vnitřní a vnější analýzu prostředí jsou využity metody PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a analýzy faktorů 7S. Následně analýza SWOT obsahuje výsledky předcházejících metod a jejich celkový pohled na podnik. Závěrem je uvedeno shrnutí současného stavu společnosti a produktové řady JOBST®.

3.1 Charakteristika společností BSN medical GmbH a Lemaro s.r.o.

Sídlo společností

Společnost BSN medical GmbH sídlí v Hamburgu na adrese Quickbornstraße 24, 20253 podniká v oboru zdravotnictví. BSN-Radiante SAS je exportní divizí skupiny BSN medical pro CEE (centrální a východní Evropa).

Pro Českou republiku má společnost BSN medical klinického specialistu, který ji zastupuje. Dále spolupracuje s logistickou společností Logicare s.r.o. v oblasti hojení ran a fixačních materiálů. Divize produktů pro lymfologii a kompresivní terapii je distribuována v České republice společností Lemaro s.r.o. sídlící v Blansku na adrese Českovice č. ev. 271, 678 01, která podniká v oboru zdravotnictví. Její identifikační číslo je 043 94 917.

Právní forma společností

Právní forma organizace je společnost s ručením omezeným pro obě společnosti. Tento druh právní formy je jeden z nejobvyklejších typů kapitálových společností. Společníci ručí dohromady a nerozdílně za závazky společnosti dle jejich nesplacených částí vkladů. Samotná společnost tedy nese odpovědnost za porušení závazků. Základní kapitál společnosti BSN medical činil 26 000 €. Základní kapitál společnosti Lemaro činil 10 000 Kč.

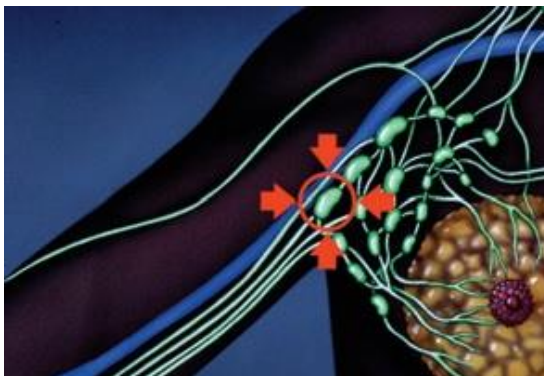
Předmět podnikání

- Zprostředkování obchodu v oblasti zdravotnického materiálu

3.2 Produktová řada JOBST®

Pro odborníky z oboru lymfologie je značka JOBST®, v rámci kvality produktů, celosvětově ceněna na prvním místě mezi ostatními firmami zabývajícími se obdobným sortimentem.

Produktová řada JOBST® je zaměřena na podpůrné materiály v rámci lymfatického onemocnění, kdy pacientům vznikají tzv. lymfedémy – abnormální nahromadění tekutiny v intersticiální pojivové tkáni vedoucí k edému (otokům). Hromaděním tekutiny jsou vstupy a výstupy cévně-lymfatického systému vyvedeny z rovnováhy. Narušením zdravého lymfatického oběhu může mít za následek vznik lymfedému. Nejčastěji příčinou je léčba zhoubných nádorů. Operace ale také radioterapie mají nepříznivý vliv na lymfatické cévy.



Obrázek 8: Lymfedém⁷⁶

Komplexní dekongestivní fyzioterapie (CDP)

Tato forma léčby lymfedému zahrnuje dvě fáze – odlehčení a stabilizaci s optimalizací. Mezi čtyři hlavní body v komplexní dekongestivní léčbě patří ošetření kůže, manuální drenáž, kompresivní drenáž a cvičení. Produktová řada JOBST® LymphCARE Kit zahrnuje všechny typy potřebné bandáže, podklady a komprese pro

⁷⁶ Interní zdroj: Lemaro s.r.o. (propagační materiál).

ošetření lymfedému v první fázi. Zároveň portfolio značky JOBST® obsahuje obrovský výběr mezi kompresivními návleky a částí pro celé tělo v rámci stabilizace s optimalizací stavu lymfedému v druhé fázi. V mnoha případech je druhá fáze pro pacienta doživotním problémem.

Kompletní dekongestivní terapie - umožní kontrolu nad průběhem onemocnění



JOBST Lympho set - set pro komplexní kompresivní terapii v lymfoterapii

Obrázek 9: Kompletní dekongestivní fyzioterapie⁷⁷

JOBST® LymphCARE Kit

Kompletní řešení pro kompresivní bandáže paže, nohy a bérce.



Obrázek 10: JOBST® LymphCARE Kit⁷⁸

⁷⁷ Interní zdroj: BSN medical (propagační materiál).

⁷⁸ Interní zdroj: Lemaro s.r.o. (propagační materiál).

3.3 PEST analýza

PEST analýza se soustředí na externí faktory a trendy, které mají vliv na danou společnost. Přičemž samotný podnik není schopen ovlivnit tyto jevy, musí se tedy přizpůsobit. Mezi nejdůležitější vlivy pro produktovou řadu JOBST® jsem zařadil:

Politické a legislativní faktory

Tyto faktory ovlivňují zpravidla legislativní zákony upravující různé ekonomické činnosti v určitém státě.

Produktová řada JOBST® je ovlivněna vyhláškou č. 418/2003 Sb. Podle informací Ministerstva financí je to „*vyhláška, kterou se stanoví podrobnější vymezení okruhu a výše příjmů a výdajů fondů veřejného zdravotního pojištění zdravotních pojišťoven, podmínky jejich tvorby, užití přípustnosti vzájemných převodů finančních prostředků a hospodaření s nimi, limit nákladů na činnost zdravotních pojišťoven krytých ze zdrojů základního fondu včetně propočtu tohoto limitu*“⁷⁹.

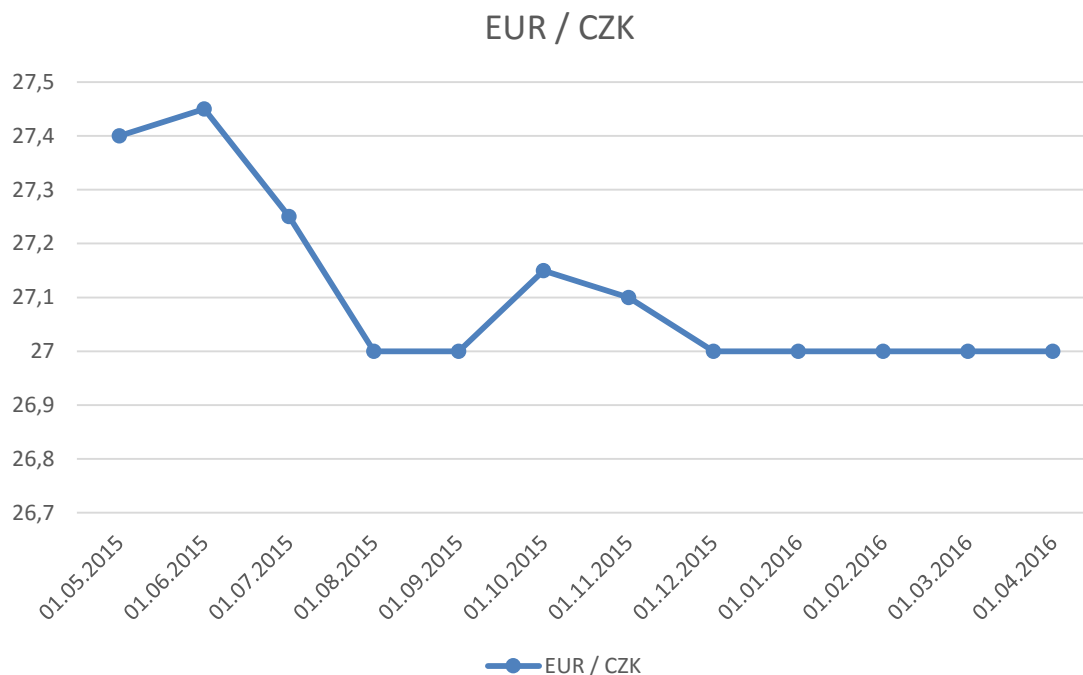
Společnost Lemaro s.r.o. má registraci k provozování obchodu se zdravotnickými produkty od Státního ústavu kontrol léčiv (SÚKL) rezortu Ministerstva zdravotnictví.

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří především míra inflace, úroková míra, stav směnného kursu, kupní síla, nezaměstnanost nebo trendy HDP.

Dodavatelem pro produktovou řadu JOBST® je mezinárodní společnost BSN medical, proto zde dochází k nákupu produktů v eurech. Tento podstatný faktor ovlivňuje společnost v případě deprecie české měny vůči euru. Možné zabránění růstu cen produktů z důvodu lepší konkurenceschopnosti je dočasné zmenšení marže produktů na určitou dobu.

⁷⁹ Předpis č. 418/2003 Sb., o veřejném zdravotním pojištění.



Graf 1: Kurz EUR / CZK⁸⁰

Z grafu 1: Kurz EUR / CZK vyplývá, že poměrně delší dobu (od konce roku 2013, kdy došlo k depreciaci české měny vůči euru) se drží hranice 1 eura na hodnotě přes 27 českých korun. V případě českých společností, které nakupují v eurech, může dojít ke zhoršení podmínek konkurenceschopnosti, případně ke zvýšení marže jednotlivých produktů. Z toho faktu vyplývá, že ceny produktové řady JOBST® jsou ovlivněny kurzem české koruny k euru.

Dalším důležitým faktorem je rozpočet Ministerstva financí pro oblast zdravotnictví. Především se jedná o část rozpočtu pro spotřební zdravotnický materiál. Zvýšení či snížení tohoto rozpočtu ovlivní pozitivně či negativně zdravotnické společnosti nabízející tento druh zdravotnického materiálu.

Na úrovni jednotlivých zdravotnických zařízení je rozhodujícím kritériem vypisování výběrových řízení, kde je upřednostňována cena před kvalitou. Převážná část portfolia firmy Lemaro s.r.o. potažmo společnosti BSN medical je vysoce kvalitní

⁸⁰ Vlastní zpracování dle KURZY. CZ. Graf EUR / CZK.

zdravotnický materiál s adekvátní cenovou politikou. Tento fakt při některých tendrech může hrát vysokou roli.

Sociální a demografické faktory

Mezi demografické faktory řadíme růst populace, migraci obyvatelstva, porodnost, úmrtnost apod. Pro oblast lymfologie je nejpodstatnější jev stárnutí obyvatelstva. Účelem produktové řady JOBST® je podpůrná léčba lymfologických onemocnění, převážně vznikající z důvodu onkologických problémů. Případy onkologických onemocnění jsou často ovlivněny faktorem vyššího věku. Jako podpůrná léčba se používá ve druhé fázi, tedy pro stabilizaci s optimalizací lymfologického onemocnění, cirkulární nebo ploché pletení návleků. Cirkulární pletení je snazší a levnější metodou výroby návleků. Pro dlouhodobé nošení podpůrných návleků je komfortnější a efektivnější použití plochého pletení, které je ovšem technologicky náročnější.

Podle Ministerstva práce a sociálních věcí je pro současnou společnost charakteristické prodlužování lidského věku. Mezi faktory ovlivňující prodlužování lidského života patří pokročilé zdravotnictví, zdravá strava, podpůrná infrastruktura, ekonomika a kvalitní životní prostředí⁸¹.

⁸¹ MPSV. *Příprava na stárnutí*.

Tabulka 11: Věkové složení obyvatelstva ČR⁸²

Věk (v letech)	31. 12. 2010	31. 12. 2011	31. 12. 2012	31. 12. 2013	31. 12. 2014
0 až 9	1 064 599	1 088 392	1 104 528	1 117 586	1 131 973
10 až 19	1 036 193	993 954	966 033	939 743	932 155
20 až 29	1 438 505	1 392 662	1 371 579	1 349 773	1 320 928
30 až 39	1 785 318	1 765 353	1 749 937	1 711 213	1 666 232
40 až 49	1 401 573	1 424 634	1 456 083	1 487 771	1 531 019
50 až 59	1 426 886	1 395 274	1 365 200	1 351 787	1 348 207
60 až 69	1 295 990	1 338 856	1 371 016	1 386 258	1 398 406
70 až 79	697 194	709 937	725 568	756 239	790 657
80 až 89	353 741	359 224	364 115	365 356	367 858
90 až 99	31 888	36 545	41 335	45 938	50 042
100 a více	883	614	731	755	798
Celkem obyvatel	10 532 730	10 505 445	10 516 125	10 512 419	10 538 275
Průměrný věk (v letech)	40,8	41,1	41,3	41,5	41,7

Z tabulky 11: Věkové složení obyvatelstva ČR vidíme stárnutí obyvatelstva ČR především z důvodu pokročilých technologií ve zdravotnictví, přičemž se postupně zvyšuje doba dožití. Poslední řádek tabulky zobrazuje zvyšující se hodnotu průměrného věku v ČR.

Technologické faktory

Výzkum a vývoj technologií v oblasti zdravotnictví přispívá ke stále více se prodlužující době dožití. Výrobní společnost BSN medical vlastní výzkumná a vývojová zařízení a neustále investuje do pokročilých moderních technologií v oblasti

⁸² Český statistický úřad (ČSÚ). *Věkové složení obyvatelstva ČR 2010 – 2015.*

hojení ran, lymfologie atd. Důležitým faktorem je také dosažení cenově dostupnějších produktů pro pacienty.

3.4 Porterův model pěti sil

V této podkapitole se zaměřím dle Portera na pět konkurenčních sil, které ovlivňují zkoumaný podnik.

1. Hrozba silné rivalryity v segmentu

Mezi základní fakta tohoto trhu patří nezastupitelnost medicínských technologií, které prodlužují a zlepšují kvalitu lidských životů, zmírňují bolest či léčí úrazy a handicap. Na těchto technologiích jsou závislé miliony pacientů, ať už doma, v lékařských ordinacích, v nemocnicích, na katetrizačních a operačních sálech nebo v léčebnách dlouhodobě nemocných. V České republice se na medicínské technologie vyhrazuje pouhých 7 % celkových výdajů ve zdravotnictví, proto je zde poměrně velký prostor pro další zlepšení a inovace⁸³.

Z těchto údajů vyplývá, že většina konkurenčních firem pro společnost Lemaro s.r.o. jsou ze zahraničí, kde se do výzkumu a vývoje zdravotnických technologií investují mnohem vyšší částky než u nás.

Vzhledem k faktu, že dodavatelem je mezinárodní společnost, tak zohledním i situaci v Evropě. Průmysl se zdravotnickými prostředky roste meziročně o 5 %, přičemž 8 % z tržeb je dále investováno do výzkumu a vývoje nových produktů. Roční investice do výzkumu a vývoje překračují hodnotu 7 miliard eur. Průmysl zdravotnických prostředků je jeden z nejinnovativnějších v Evropské unii, výrobky bývají zpravidla nahrazovány novými během 18 až 24 měsíců. V Evropě se vyskytuje asi 22 500 společností, ve většině případů se jedná o malé a střední firmy, které mají kapacitu zaměstnanců do 250 osob. Celkový počet zaměstnanců dosahuje 500 000 osob. Celkové portfolio zdravotnických prostředků je obrovské a zahrnuje okolo 500 000 položek od obvazového materiálu až po ortopedické implantáty či kardiostimulátory⁸⁴.

⁸³ Česká asociace dodavatelů zdravotnických prostředků (Czechmed). *Základní fakta o trhu.*

⁸⁴ Česká asociace dodavatelů zdravotnických prostředků (Czechmed). *Základní fakta o trhu.*

Tento souhrn faktů ukazuje, jak široký a neustále ve vývoji je trh zdravotnictví v ČR a Evropě. Konkurence v tomto odvětví je vysoká, nicméně produktová řada JOBST® přistupuje k léčbě lymfatických uzlin s použitím nejnovějších technologií v ČR, což jí poskytuje konkurenční výhodu na cílovém trhu.

Produktová řada určená pro první dekongestivní fázi konkuruje produktům společnosti Lohmann&Rauscher s portfoliem kompresivních bandáží. Pro druhou fázi stabilizace s optimalizací jsou významnými konkurenty společnosti Maxis, Thuasne a Aries.

2. Hrozba nově vstupujících konkurentů

Bariéry vstupu na daný trh jsou poměrně vysoké. Základním kritériem hodnocení produktů jsou indikátory kvality ISO a CE značky, které jsou bezpodmínečně nutné pro zavedení produktů v ČR. Dalším faktorem je celková naplněnost dodavatelského prostředí na zdravotnickém trhu. Prostor pro další společnosti zabývající se podobným sortimentem je velmi úzký. Hrozbou jsou výrobci ze zemí s nižšími náklady na výrobu dané mzdovou politikou, kteří se snaží zaplnit trh s levnějšími přípravky, čímž devalvují stávající trh. Hrozba nově vstupujících konkurentů je relativně nízká.

3. Hrozba náhražek

Tato hrozba je na střední úrovni vzhledem k neustálému pokroku a vývoji zdravotnických technologií. BSN medical disponuje výrobními závody po celém světě i technologickou divizí, která neustále vyvíjí nové technologie a inovativní řešení. BSN medical dále investuje do efektivních akvizic. Produktová řada JOBST® je důkazem tohoto přístupu s jedinečnou vlastností 3D pletení kompresivní bandáže. Produkty s anatomickým pletením jsou uzpůsobeny pro dlouhodobé pohodlné nošení – po operaci nebo na celý život z důvodu onemocnění lymfatického systému.

4. Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Mezi hlavní zákazníky patří přímo pacienti, protože společnost Lemaro s.r.o. cílí na produkty šité na míru. Další úrovní zákazníků jsou lymfologická centra s odborným zdravotnickým personálem, který do jisté míry doporučuje výběr produktů.

Cenová politika v této oblasti je ovlivněna úhradovou politikou zdravotnických pojišťoven, jelikož cena produktů spadá do regulovaných cen jako léčiva. Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků je tedy střední.

5. Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů

Dodavatelem produktové řady JOBST® je pouze nadnárodní společnost BSN medical, proto je tato hrozba vysoká. Společnost Lemaro s.r.o. jako jediná firma v rámci lymfologie má zastoupení od firmy BSN medical pro český zdravotnický trh, proto je v jejím zájmu podpora prodeje a rozšíření povědomí na cílovém trhu. Určitou vyvážející silou korigující riziko je dlouhodobý obchodní vztah mezi výrobcem BSN medical a jednatelem firmy Lemaro s.r.o.

3.5 Analýza faktorů 7S

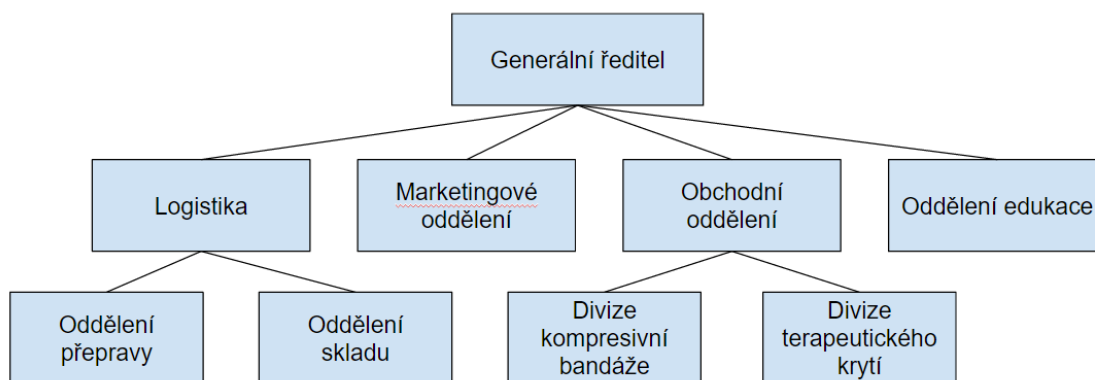
Tato podkapitola zobrazuje analýzu vnitřních faktorů společnosti:

Strategie

Firemní strategie vychází z vize a poslání, které jsou dodržovány globálně, avšak je nutné strategii naplňovat i na lokální úrovni – v dané zemi. Strategie je zaměřena na zvyšování zisku efektivní logistikou a cíleným komplexním servisem zaměřený na konkrétní požadavky pacientů. Mezi další cíle patří zvýšení konkurenceschopnosti nalezením slepých míst u konkurenčních firem, které jsou vytvořeny neflexibilním řízením.

Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je popsána na následujícím obrázku, kde jednotliví vedoucí oddělení se zodpovídají generálnímu řediteli. Oddělení logistiky je řešeno pomocí externí distribuční firmy Logicare s.r.o.



Obrázek 11: Organizační struktura společnosti Lemaro s.r.o.⁸⁵

Systémy

Společnost využívá ekonomický informační systém Pohoda k vytváření databází a jako kontrolní systém. Komunikace mezi pracovníky, zákazníky, dodavateli je zprostředkována prostřednictvím telefonu či emailu. Společnost také vlastní licenci Microsoft Office pro rutinní kancelářské činnosti.

Styl práce vedení

Styl řízení práce ve společnosti je převážně demokratický. Vedoucí manažer vytváří podmínky pro efektivní dosažení společných cílů. Samozřejmě vedení společnosti je otevřeno novým návrhům a zlepšením.

Spolupracovníci

Spolupracovníci ve společnosti jsou rozděleni do několika oddělení. Obchodní oddělení se skládá z pracovníků se zkušenostmi ze zdravotnictví, které jsou velkou výhodou. Na trhu práce se společnost zaměřuje na specialisty se zdravotním vzděláním, s dřívějším působením ve farmaceutické oblasti, což předpokládá určitou úroveň obchodních schopností.

Firma své zaměstnance motivuje platem, prémie, firemními akcemi a dalšími motivačními nástroji. Pracovníci mají možnost osobního růstu a rozvoje znalostí v odborné oblasti zdravotnictví.

⁸⁵ Vlastní zpracování.

Schopnosti

Pracovníci se dle jejich kvalifikace a schopností podílejí na pracovních úkonech. Dále jsou pořádány pravidelná školení v České republice i v zahraničí dle aktuálních potřeb včetně praktických stáží na odborných klinikách, jedná se především o nové technologie v oblasti zdravotnictví, které se promítají do nových produktových řad.

Sdílené hodnoty

Společnost BSN medical disponuje kodexem jednání, který je platný pro všechny partnerské společnosti po celém světě včetně společnosti Lemaro s.r.o., která má podobný kodex. Upravuje problematiku vzájemného chování mezi zaměstnanci, dodavateli, zákazníky, případně vládními organizacemi. Mezi nejdůležitější body patří:

- Poctivost, důvěra, čestné jednání
- Dary, pohoštění
- Ochrana majetku společnosti – duševní či hmotná
- Komunikace se zainteresovanými stranami
- Podpora udržitelného rozvoje společnosti
- Penalizace při korupčním jednání

3.6 SWOT analýza

V této podkapitole shrnuji jednotlivé poznatky z předchozí analýzy 7S, Porterova modelu pěti sil a PEST analýzy viz následující tabulka:

Tabulka 12: SWOT analýza⁸⁶

Silné stránky	Slabé stránky
• Značka dodavatele, produktu • Specialisté v oboru • Zázemí výrobce (technologie) • Inovativní řešení léčby • Vysoká kvalita produktů	• Cena produktů • Nová značka v ČR
Příležitosti	Hrozby
• Nové technologie • Zdravotnické veletrhy • Zvyšující se průměrný věk • Upevnění pozice na českém trhu	• Ztráta dodavatele • Cenová politika pojišťoven • Vývoj kurzu české koruny • Legislativa ve zdravotnictví • Konkurenční boj • Naplněnost cílového trhu

3.7 Shrnutí

Z jednotlivých analýz vnějšího i vnitřního prostředí firmy můžeme vidět, že produktová řada JOBST® má značná rizika v oblasti velké konkurence, avšak na druhou stranu přináší inovativní řešení léčby. V následujících odstavcích rekapitulují souhrn z provedených analýz.

Produktová řada JOBST® přináší jedinečnou možnost boje s onemocněním lymfatických uzlin pomocí nápleků, které jsou uzpůsobeny pro dlouhodobé pohodlné nošení z důvodu kvalitního zpracování pletení 3D technologií. Konkurenční výhodu má i díky silnému zázemí mezinárodního dodavatele BSN medical a kvalitnímu odbornému personálu společnosti Lemaro s.r.o.

Problematikou je případný nestabilní kurz CZK / EUR nebo regulovaná cena ve zdravotnictví. Pojišťovny mohou rozhodnout o snížení příspěvků na jednotlivé produkty, přičemž by došlo k navýšení ceny pro cílové zákazníky.

⁸⁶ Vlastní zpracování.

Důležitým bodem marketingové kampaně musí být seznámení s novou produktovou řadou a rozšíření do povědomí profesionálního i laického spotřebitele. Novou příležitostí pro zákazníky je objednání produktu prostřednictvím připravovaného internetového obchodu, který bude jedním z výstupů projektu.

Návrh realizace marketingové kampaně je přiblížen v následující kapitole diplomové práce, kde jsou využity analýzy z této části a metody projektového managementu. Veškeré zpracované informace poslouží společnosti Lemaro s.r.o. jako celkový přehled o využití zdrojů, čase, nákladech, možných rizicích a přínosech realizace marketingové kampaně pro produktovou řadu JOBST®.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce využiji výstupy analýz z předchozí kapitoly, která byla také konzultována s pracovníky společností Lemaro s.r.o. a BSN medical. S produktovým manažerem byly navrženy jednotlivé kroky k dosažení reálných cílů a nákladů navrhovaného projektu, v návaznosti na identifikaci rizik. Pomocí návrhu vhodných opatření dojde ke snížení zjištěných rizik projektu. Výsledný návrh řešení bude předložen firmě ke zpracování a k budoucímu využití v praxi.

4.1 Projekt – Marketingová kampaň

Projekt zahrnuje navržení ucelené řady činností a procesů marketingové kampaně pro uvedení nové produktové řady JOBST® na český zdravotnický trh. Tato podkapitola shrnuje marketingový plán pro produktovou řadu JOBST®, konkrétněji marketingové cíle, marketingový mix a plánované aktivity.

4.1.1 Marketingové cíle

Mezi hlavní cíle marketingové kampaně produktové řady JOBST® patří:

- Uvedení nové produktové řady do velmi silného konkurenčního prostředí ve zdravotnictví
- Rozšíření produktové řady do povědomí profesionálního i laického spotřebitele
- Edukace zdravotnického personálu i samotných pacientů

4.1.2 Marketingový mix

Tato část je zaměřena na marketingový mix produktové řady JOBST®, který se skládá ze čtyř základních marketingových nástrojů:

Produktová řada JOBST® je jednou z předních značek portfolia BSN medical, která se používá jako podpůrný materiál při léčbě lymfatického onemocnění. Mezi hlavní výhody vysoce kvalitních produktů patří:

1. fáze léčby – dekongestivní (odlehčení)

- kompletní souprava bandáží a fixací pro redukci edému je obsažena v jedné ucelené formě balení,
- všechny obsažené produkty jsou uspořádány jasným způsobem pro snadné použití jednotlivých kroků aplikace.

2. fáze léčby – stabilizace s optimalizací

- k dispozici je výběr z několika technologických inovací řešení léčby,
- design je zaměřen na stabilní komfort pacienta po celou dobu používání.

Následující tabulka zobrazuje hlavní bezkonkurenční produkt pro první dekongestivní fázi, který obsahuje na rozdíl od konkurence všechny materiály potřebné pro kompresivní bandáže buď paže, bérce nebo dolní končetiny.

Tabulka 13: Specifikace produktu JOBST® LymphCARE⁸⁷

Produkt	Šíře	Počet komponentů v JOBST® LymphCARE		
		Paže (Ref. č. 78639)	Noha (Ref. č. 78642)	Bérec (Ref. č. 78641)
Tricofix® D5	6 cm	1	-	-
Elastická tubulární bandáž	8 cm	-	-	1
	10 cm	-	1	-
Elastomull®	4 cm	20	20	20
Elastická fixační bandáž				
Artiflex®	10 cm	2	2	3
Syntetická podkladová bandáž	15 cm	2	2	-
Comprilan®	6 cm	1	1	1
Krátkotažné obinadlo	8 cm	1	1	1
	10 cm	5	3	3
	12 cm	-	4	-
Leukoplast® náplast	1.25 cm	1	1	1
JOBST® Pěna	1 cm	1	1	1
Podkladový polštářek				
Taška	42 cm	1	1	1
Instrukce pro použití	-	1	1	1

⁸⁷ Interní zdroj Lemaro s.r.o. (Materiály o produktové řadě JOBST®).

Cena ve zdravotnickém sektoru není ovlivňována zcela na principu nabídky a poptávky. Dochází zde k regulaci cen, která je dána vyhláškou Ministerstva zdravotnictví. Konečná cena vychází z velkoobchodní ceny při dovozu do ČR a je regulována o obchodní přírážku maximálně 25 %. Velkoobchodní cenu dovozce ovlivňuje inflace a vývoj české měny vůči euru z důvodu zahraničního dodavatele. Dalším faktorem je například množství objednaného materiálu.

Marketingová kampaň využije **komunikační nástroje**, především reklamu pomocí internetových stránek a odborných zdravotnických časopisů, prezentaci na zdravotnických kongresech nebo při odborných školeních ve zdravotnických zařízeních.

Jedním z nákladnějších reklamních prvků v oblasti zdravotnictví je prezentace na zdravotnických kongresech. Kongresy zahrnují odborné přednášky k dané problematice a prezentace různých zdravotnických produktů. K představení produktů dochází na zdravotnických kongresech a osobních jednáních prostřednictvím obchodních zástupců firmy, kteří jsou zároveň i kliničtí specialisté. Primárním cílem je odborná ukázka produktu s možností vyzkoušení a seznámení se s jeho kvalitami, resp. výhodami.

Propagace je zaměřena mimo jiné na odborné zdravotnické časopisy. Mezi nejznámější patří časopis Setra, Medical Tribune nebo Zdravotnické noviny. Časopis Sestra se zaměřuje na teoretické i praktické ukázky z oblasti ošetrovatelství. Je adresován hlavně sestrám, zdravotním laborantům, fyzioterapeutům nebo jiným nelékařským zdravotnickým pracovníkům. Medical Tribune je určen především lékařům a zdravotníkům, disponuje také internetovými stránkami s různými články z oblasti zdravotnictví. Zdravotnické noviny, které vydává Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče ČR a Ministerstvo zdravotnictví ČR, se zaměřují na jednotlivé okruhy ošetrovatelské a lékařské péče.

Dalším prvkem propagace jsou odborná školení probíhající přímo ve zdravotnických zařízeních. V případě produktové řady pro druhou fázi stabilizace s optimalizací edémů je podstatné vzdělávat zdravotníky nejen o samotném produktu, ale v souvislosti s přesným a konkrétním měřením pacienta. Na tuto problematiku jsou zaměřeny speciální workshopy a jejich účastníci získávají akreditaci pro měření v lymfologii. Spolu s tím získávají zodpovědnost za přesnost měření.

Poslední navrhovanou propagací je prezentace formou internetových stránek. V současnosti je zaregistrována doména www.kompresivnibandaze.cz, která bude sloužit pro edukaci pacientů i odborného ošetřujícího personálu. Doména www.lemaro.cz je určena k prezentaci vlastností produktů, jejich parametrů a provozování internetového obchodu.

Distribuce maloobchodních sítí ve zdravotnictví (koncový prodejce pacientům) je specifická malou kapacitou na skladování zásob. Proto je nutné, aby logistika probíhala efektivně a rychle. Zdravotnická zařízení nebo lékárny si nechávají poslat pouze nezbytné množství výrobků dle aktuální potřeby. Optimálním řešením je monitorování obratu vlastních produktů v minulosti a stanovení přijatelného množství zásob ve vlastním skladu, případně ve skladu velkoobchodního partnera.

4.1.3 Návrh marketingových aktivit

Marketingové činnosti mají společně za úkol splnění primárních cílů realizace marketingové kampaně. Jednotlivé aktivity jsem rozčlenil podle způsobu přenosu informací:

Propagační materiály

- tvorba reklamních tiskopisů potřebných pro prezentaci na zdravotnických kongresech, odborných školení a obchodních jednání
- návrh provádí marketingový specialista s pomocí klinického konzultanta, tak aby došlo ke spojení odborných předností produktu a obchodního přístupu propagace

Internet

- vytvoření internetových stránek – edukační stránky produktové řady JOBST® [www.kompresivnibandaze](http://www.kompresivnibandaze.cz) a internetové stránky www.lemaro.cz, které obsahují přehledné informace o portfoliu JOBST® (parametry, použití, ceník) v kombinaci s internetovým obchodem

Zdravotnické kongresy

- účast na kongresech – ukázka nových technologií, prezentace produktů, vyzdvižení konkurenčních výhod
- propagace nové produktové řady JOBST® obchodním zástupce společnosti, případné zodpovídání dotazů klinickým specialistou

Odborné časopisy

- publikace odborných článků a reklamy produktů ve zdravotnických časopisech Sestra, Medical Tribune a Zdravotnické noviny

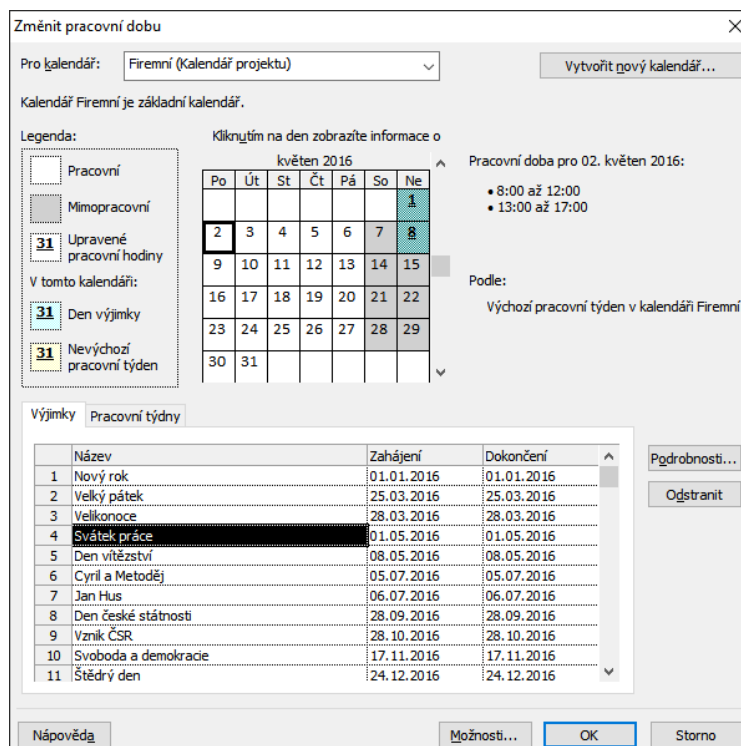
Odborná školení - workshopy

- představení produktové řady JOBST® klinickým specialistou formou teoretické i praktické ukázky
- cílený workshop pro měření v lymfologii

4.2 MS Project

Projekt je zpracován v programu MS Project, který umožňuje kompletní řízení projektů. Před samotným naplánováním projektu v programu je potřeba upravit základní parametry nastavení. Jedním z nich je kalendář projektu, kde je vhodné upravit pracovní dobu, nastavit státní svátky nebo vložit celopodnikovou dovolenou. Příklad nastavení takového kalendáře je na obrázku č. 12.

Jednotlivé činnosti se v programu zapíší do řádků s dobou trvání, předchůdci a zdroji. Dalším možným nastavením je typ omezení, kdy má být úkol vyhotoven (co nejdříve, co nejpozději, dokončit po dnu, dokončit před dnem a další). MS Project následně vytvoří plán navazujících činností od data zahájení projektu dle zvoleného kalendáře. Možnosti zobrazení různých parametrů projektu je celá řada (kód WBS zobrazující hierarchickou strukturu projektu, hodnoty nákladů jednotlivých činností, názvy zdrojů a podobně).



Obrázek 12: Kalendář projektu v MS Project⁸⁸

Velkou výhodou programu MS Project je možné upravování projektu během samotné realizace. Probíhá pomocí tzv. směrných plánů, do kterých se zapisují aktuální změny v projektu například doba trvání činnosti. Projektový manažer pak může sledovat klíčové hodnoty po celé fázi životnosti projektu.

4.3 Identifikační listina projektu

V identifikační listině projektu shrnuji nejzákladnější informace o daném projektu:

⁸⁸ Vlastní zpracování.

Tabulka 14: Identifikační listina projektu⁸⁹

Název:	Produktová řada JOBST®
Identifikační číslo:	J01/2016
Priorita projektu v portfoliu:	3
Zadavatel projektu:	Helena Petrová, projektová manažerka
Záměr:	Vyšší konkurenceschopnost na cílovém trhu, návratnost investice do nové produktové řady
Cíl:	Zvýšit povědomí profesionálního i laického spotřebitele o nové produktové řadě JOBST®
Výstupy:	• Tisková kampaň • Zdravotnické veletrhy • Odborná školení pro měření v lymfologii • Internetové stránky • Internetový obchod
Plánovaný termín zahájení:	1. 5. 2016
Plánovaný termín dokončení:	1. 12. 2016
Plánované náklady:	1 100 000 Kč
Hlavní milníky:	• Koncept schválen • E-shop připraven • Internetové stránky připraveny • Řízení rizik připraveno • Kampaň připravena
Zodpovědná osoba (manažer projektu):	Helena Petrová, projektová manažerka

⁸⁹ Vlastní zpracování.

4.4 Logický rámec projektu

Tabulka 15: Logický rámec projektu⁹⁰

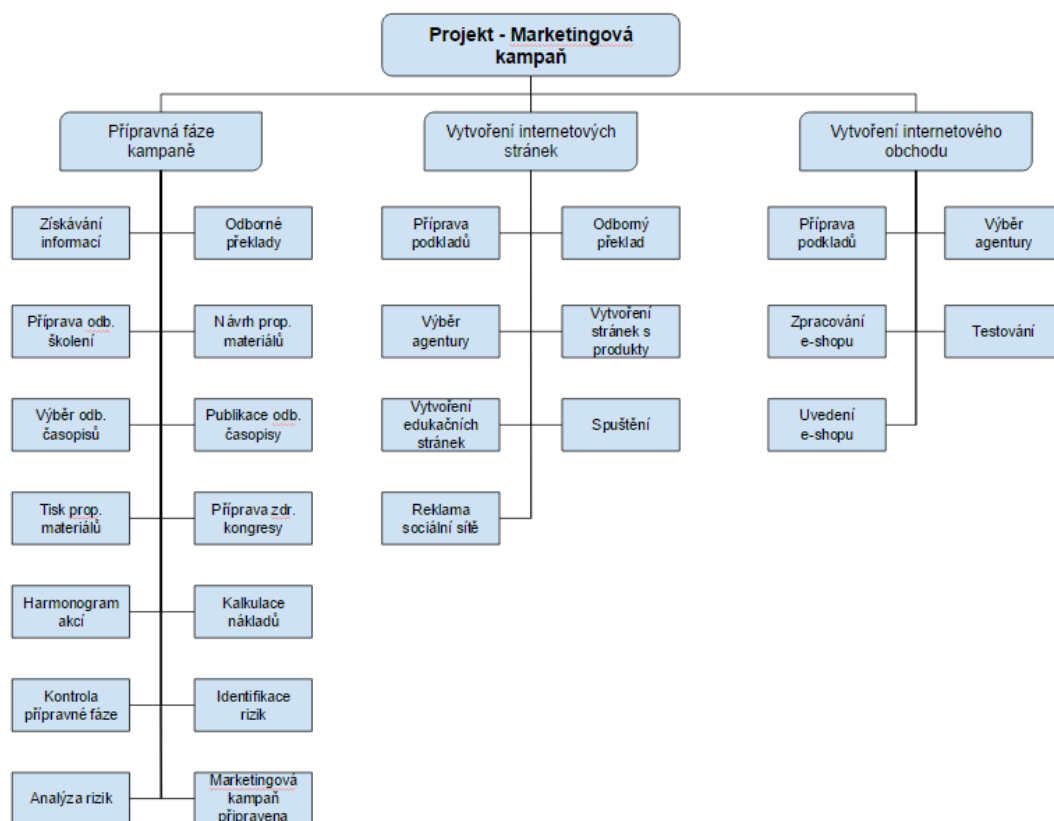
	Projekt	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Záměr	Vyšší konkurenceschopnost Návratnost investice do nové produktové řady	Tržby, náklady produktové řady, Balance výnosy-náklady	Účetní výkazy Reporty během projektu	
Cíl	Zvýšit povědomí profesionálního i laického spotřebitele o nové produktové řadě JOBST®	Úroveň znalostí odborníků Zpětná vazba pacientů	Vnitropodnikové reporty Komunikační kanály	Marketingová kampaň Vzdělání pracovníků spol. Nízká investice do propagace
Výstupy	Zpracování marketingového plánu Navržení harmonogramu činnosti Návrh opatření rizik	Zhodnocení marketingového plánu Zhodnocení navržených opatření	Dokumentace k marketingovému plánu a opatření rizik	Dodržení sjednaného harmonogramu činností
Klíčové aktivity	Přípravná fáze kampaně Vytvoření internetových stránek Vytvoření internetového obchodu	Projektový, produktový manažer Marketingový specialista Klinický konzultant Účetní	1. 5. – 1. 12. 2016 1. 6. – 1. 9. 2016 1. 6. – 1. 9. 2016	Bezchybná dokumentace jednotlivých činností
				Dostatek materiálních a lidských zdrojů, času

⁹⁰ Vlastní zpracování.

Předcházející tabulka zobrazuje celkový přehled o projektu, jeho záměrech, cílech, výstupech a konkrétních aktivitách.

4.5 Hierarchická struktura práce - WBS

Na následujícím schématu jsem zobrazil hierarchické členění jednotlivých činností metodou WBS:



Obrázek 13: WBS projektu⁹¹

4.6 Časová analýza projektu

Projekt je rozdělen na jednotlivé činnosti z pohledu marketingu, přesněji na přípravnou fázi odborné kampaně (kongresy, publikace), fázi vytvoření internetových stránek a fázi vytvoření internetového obchodu. Časový harmonogram jsem zpracoval s využitím programu MS Project, který usnadňuje plánovat projekty a přehledně zobrazuje všechny potřebné informace o projektu. Uzlově definovaný síťový diagram se

⁹¹ Vlastní zpracování

nachází v příloze I, kompletní Ganttův diagram je zobrazen v příloze II. Oba dva diagramy přehledně znázorňují celkový průběh projektu a návaznosti mezi jednotlivými činnostmi.

4.6.1 Analýza časového harmonogramu

Činnosti v různých fázích se mezi sebou ovlivňují, jak je vidět z následující tabulky v sloupci předchůdci. Kritické aktivity, které mají nulovou časovou rezervu, jsou zobrazeny červeným písmem. Pokud by došlo k jejich zpoždění, nastane prodloužení doby trvání celého projektu. Jedná se o činnosti v přípravné fázi kampaně a fáze vytvoření internetového obchodu s označením 1.1, 1.10, 1.11, 1.12, 1.13, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4.

Tabulka 16: Harmonogram⁹²

Kód WBS	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
0	Marketingová kampaň	116,83 dny	02.05. 16	14.10. 16	
1	Přípravná fáze kampaně	116,83 dny	02.05. 16	14.10. 16	
1.1	Získávání relevantních informací	26,83 dny	02.05. 16	07.06. 16	
1.2	Odborné překlady zdravotnické dokumentace	12 dny	07.06. 16	23.06. 16	2
1.3	Příprava na odborná školení	13,33 dny	27.06. 16	19.07. 16	3
1.4	Návrhnutí propagačních materiálů	28 dny	23.06. 16	04.08. 16	2;3
1.5	Výběr odborných časopisů	2 dny	04.08. 16	08.08. 16	5
1.6	Publikace odborné časopisy	5 dny	15.08. 16	22.08. 16	6
1.7	Tisk propagačních materiálů	3 dny	08.08. 16	11.08. 16	6
1.8	Příprava na zdravotnické kongresy	10 dny	19.07. 16	02.08. 16	4
1.9	Naplánování harmonogramu akcí	5 dny	08.08. 16	15.08. 16	6
1.10	Kalkulace nákladů	16 dny	26.08. 16	19.09. 16	10;20;21;28;6
1.11	Kontrola přípravné fáze	2 dny	19.09. 16	21.09. 16	11
1.12	Identifikace rizik	10 dny	21.09. 16	06.10. 16	12
1.13	Analýza rizik	6 dny	06.10. 16	14.10. 16	13
1.14	Marketingová kampaň připravena	0 dny	14.10. 16	14.10. 16	23;29;14
2	Fáze vytvoření internetových stránek	41 dny	20.06. 16	17.08. 16	
2.1	Příprava podkladů pro internetové stránky	12 dny	20.06. 16	07.07. 16	2
2.2	Odborný překlad pro potřeby internetových stránek	9 dny	08.07. 16	20.07. 16	17
2.3	Výběr agentury a kontaktování	3 dny	25.07. 16	27.07. 16	18
2.4	Vytvoření internetových stránek s produkty	11 dny	28.07. 16	11.08. 16	19
2.5	Vytvoření internetových stránek edukace	15 dny	28.07. 16	17.08. 16	19
2.6	Reklama sociální sítě	3 dny	21.07. 16	25.07. 16	18
2.7	Spuštění internetových stránek	0 dny	17.08. 16	17.08. 16	20;21
3	Fáze vytvoření internetového obchodu	56 dny	07.06. 16	26.08. 16	
3.1	Příprava podkladů pro e-shop	14 dny	07.06. 16	27.06. 16	2
3.2	Výběr agentury	2 dny	27.06. 16	29.06. 16	25
3.3	Zpracování e-shopu agenturou	20 dny	29.06. 16	29.07. 16	26
3.4	Testování funkcí, zdokonalování	20 dny	29.07. 16	26.08. 16	27
3.5	Uvedení e-shopu do provozu	0 dny	26.08. 16	26.08. 16	28

⁹² Vlastní zpracování.

Celková doba trvání projektu je stanovena na 116,83 dní. Důležitými faktory při řízení projektu jsou časové rezervy jednotlivých činností spolu s vytíženými zdroji. Je nutné na ně reagovat a dle toho upravit původní harmonogram. Celkovou časovou rezervu a činnostmi s vytíženými zdroji (označeny červeným panáčkem) zobrazuje následující tabulka:

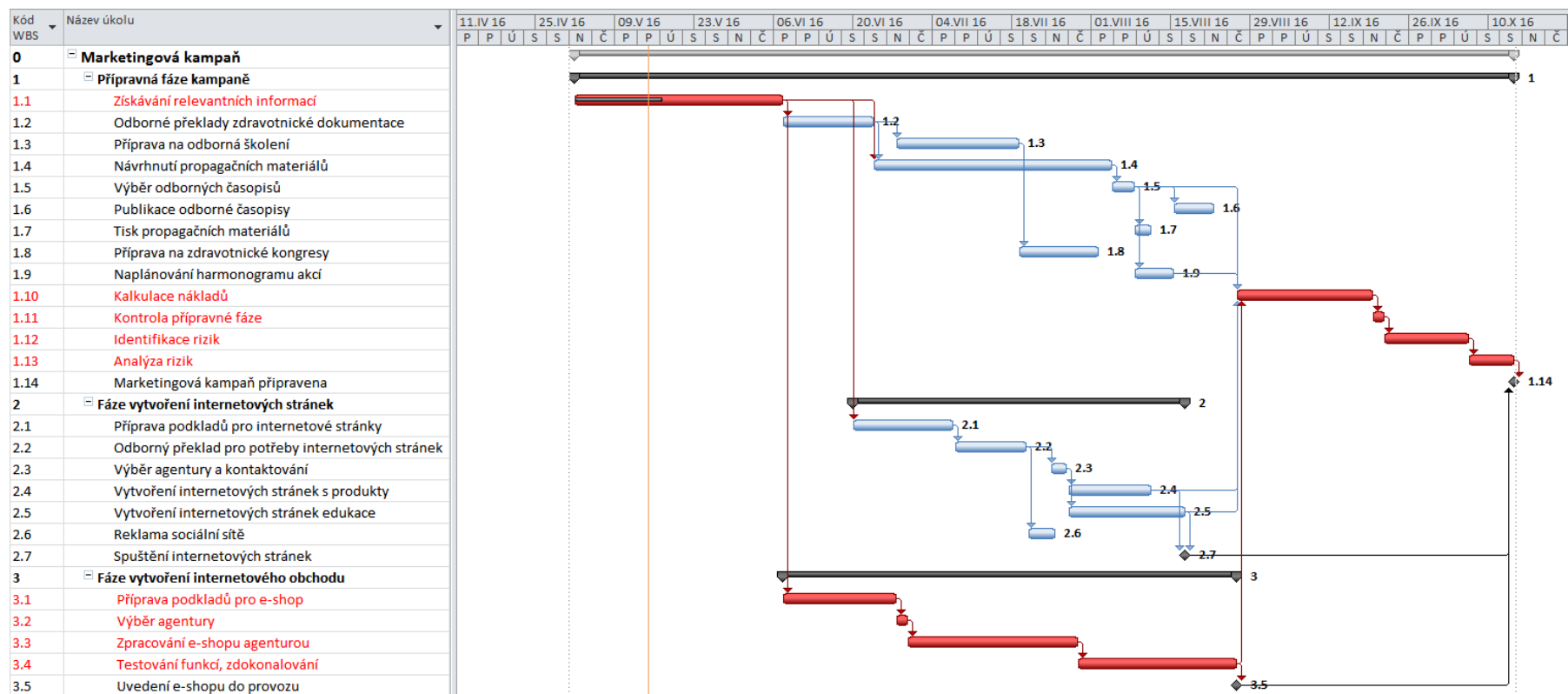
Tabulka 17: Celková časová rezerva a činnosti s vytíženými zdroji⁹³

	Kód WBS	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Celková časová rezerva
	0	Marketingová kampaň	116,83 dny	02.05. 16	14.10. 16	0 dny
	1	Přípravná fáze kampaně	116,83 dny	02.05. 16	14.10. 16	0 dny
	1.1	Získávání relevantních informací	26,83 dny	02.05. 16	07.06. 16	0 dny
	1.2	Odborné překlady zdravotnické dokumentace	12 dny	07.06. 16	23.06. 16	9 dny
	1.3	Příprava na odborná školení	13,33 dny	27.06. 16	19.07. 16	52,67 dny
	1.4	Návrhnutí propagačních materiálů	28 dny	23.06. 16	04.08. 16	9 dny
	1.5	Výběr odborných časopisů	2 dny	04.08. 16	08.08. 16	9 dny
	1.6	Publikace odborné časopisy	5 dny	15.08. 16	22.08. 16	38 dny
	1.7	Tisk propagačních materiálů	3 dny	08.08. 16	11.08. 16	45 dny
	1.8	Příprava na zdravotnické kongresy	10 dny	19.07. 16	02.08. 16	52,67 dny
	1.9	Naplánování harmonogramu akcí	5 dny	08.08. 16	15.08. 16	9 dny
	1.10	Kalkulace nákladů	16 dny	26.08. 16	19.09. 16	0 dny
	1.11	Kontrola přípravné fáze	2 dny	19.09. 16	21.09. 16	0 dny
	1.12	Identifikace rizik	10 dny	21.09. 16	06.10. 16	0 dny
	1.13	Analýza rizik	6 dny	06.10. 16	14.10. 16	0 dny
	1.14	Marketingová kampaň připravena	0 dny	14.10. 16	14.10. 16	0 dny
	2	Fáze vytvoření internetových stránek	41 dny	20.06. 16	17.08. 16	7 dny
	2.1	Příprava podkladů pro internetové stránky	12 dny	20.06. 16	07.07. 16	7 dny
	2.2	Odborný překlad pro potřeby internetových stránek	9 dny	08.07. 16	20.07. 16	7 dny
	2.3	Výběr agentury a kontaktování	3 dny	25.07. 16	27.07. 16	6,83 dny
	2.4	Vytvoření internetových stránek s produkty	11 dny	28.07. 16	11.08. 16	10,83 dny
	2.5	Vytvoření internetových stránek edukace	15 dny	28.07. 16	17.08. 16	6,83 dny
	2.6	Reklama sociální sítě	3 dny	21.07. 16	25.07. 16	57,83 dny
	2.7	Spuštění internetových stránek	0 dny	17.08. 16	17.08. 16	40,83 dny
	3	Fáze vytvoření internetového obchodu	56 dny	07.06. 16	26.08. 16	0 dny
	3.1	Příprava podkladů pro e-shop	14 dny	07.06. 16	27.06. 16	0 dny
	3.2	Výběr agentury	2 dny	27.06. 16	29.06. 16	0 dny
	3.3	Zpracování e-shopu agenturou	20 dny	29.06. 16	29.07. 16	0 dny
	3.4	Testování funkcí, zdokonalování	20 dny	29.07. 16	26.08. 16	0 dny
	3.5	Uvedení e-shopu do provozu	0 dny	26.08. 16	26.08. 16	34 dny

4.6.2 Ganttův diagram

Ganttův diagram znázorňuje grafické zobrazení naplánovaných činností během trvání projektu. Následující graf zobrazuje kritické činnosti projektu realizace marketingové kampaně v MS Project, které jsou znázorněny červenou barvou:

⁹³ Vlastní zpracování.



Graf 2: Ganttův diagram projektu⁹⁴

⁹⁴ Vlastní zpracování.

4.7 Zdrojová analýza projektu

Pro plánování zdrojů projektu budeme používat materiální, finanční a lidské zdroje, které se budou podílet na realizaci činností projektu. Aby byl projekt realizace marketingové kampaně úspěšný, musí být dostatečná dostupnost těchto zdrojů a jejich optimální rozvržení. K jednotlivým činnostem jsou přiřazeny konkrétní zdroje, čímž získáme přehled o plánovaných termínech a případných přetížených zdrojích.

4.7.1 Materiální zdroje

Materiální zdroje realizace marketingové kampaně jsou především kancelářské vybavení, počítačové programy pro navrhování propagačních materiálů a spotřební materiál. Jelikož společnost disponuje jednotlivými vybaveními (tiskárna, telefon, počítače) a programy (Microsoft Office 2013, Adobe Acrobat DC), jediným nákladem tedy bude spotřební materiál.

Průměrné náklady společnosti na spotřební materiál vycházejí na 2 000 Kč za měsíc. Kalkulace materiálních zdrojů tedy bude vycházet z tohoto údaje.

4.7.2 Lidské zdroje

Druhým významným zdrojem ovlivňující projekt jsou lidé, kteří se aktivně zúčastňují činností projektu. Jedná se především o zaměstnance společnosti Lemaro s.r.o., především se bude projektu věnovat projektový manažer, produktový manažer, marketingový specialista, klinický specialista a účetní. Dalším vstupem budou externí agentury, které budou obstarávat odborné překlady, tisk propagačních materiálů, vytvoření internetových stránek nebo zavedení internetového obchodu. Společnost BSN medical bude zajišťovat vytvoření edukačních internetových stránek www.kompresivnibandaze.cz. Řízení pracovníků externích agentur a firmy BSN medical nebudeme zahrnovat do projektu. Důležitým bodem je zodpovědnost za souhrnné úkoly, kterou je možné zobrazit pomocí matice odpovědnosti RACI. V následující tabulce matice znázorňuje odpovědnosti jednotlivých pracovníků a jejich účast na dílčích výstupech projektu:

Tabulka 18: Matice odpovědnosti RACI⁹⁵

Pracovník	Projektový manažer	Produktový manažer	Marketingový specialista	Klinický specialista	Účetní
Výstup					
Přípravná fáze	R, A, I	R, C	R, C	C	R
Internetové stránky	R, A, I	C	R	C	
Internetový obchod	R, A, I	C	R	C	

Každý pracovník se věnuje své činnosti na 100 % svého pracovního času. Avšak během pracovního dne se věnují i jiným běžným pracovním aktivitám. Proto se v tabulce přidělení zdrojů k činnostem vyskytují procenta 25, 50 nebo 75. Například v procesu příprava na zdravotnické kongresy klinický specialista pracuje pouze 50 % času doby trvání. Proces trvá deset pracovních dní, tedy pracovník věnuje této činnosti pět pracovních dní.

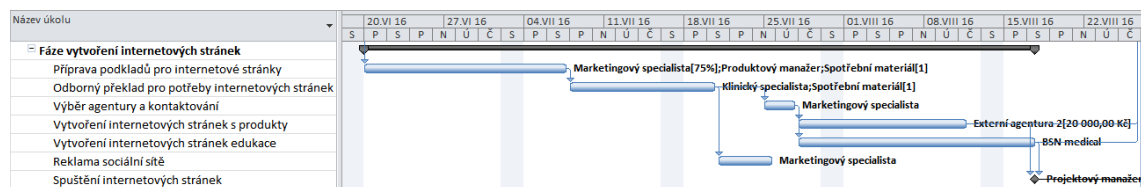
Tabulka 19: Seznam zdrojů projektu⁹⁶

Název zdroje	Typ	Standardní sazba	Přesčasová	Nabíhání nákladů	Hodnota nákladů
Produktový manažer	Pracovní	150,00 Kč/hodina	200,00 Kč/hodina	Průběžně	96 000,00 Kč
Marketingový specialista	Pracovní	150,00 Kč/hodina	200,00 Kč/hodina	Průběžně	102 000,00 Kč
Klinický specialista	Pracovní	150,00 Kč/hodina	200,00 Kč/hodina	Průběžně	37 200,00 Kč
Projektový manažer	Pracovní	200,00 Kč/hodina	250,00 Kč/hodina	Průběžně	41 600,00 Kč
Účetní	Pracovní	150,00 Kč/hodina	200,00 Kč/hodina	Průběžně	4 800,00 Kč
Externí agentura	Náklady			Na konci	30 000,00 Kč
BSN medical	Náklady			Na konci	0,00 Kč
Externí agentura 2	Náklady			Na konci	20 000,00 Kč
Externí agentura 1	Náklady			Na konci	150 000,00 Kč
Externí agentura 3	Náklady			Na konci	18 000,00 Kč
Spotřební materiál	Materiál	500,00 Kč		Na začátku	18 000,00 Kč
Odborné časopisy	Náklady			Na konci	150 000,00 Kč
Zdravotnické kongresy	Náklady			Průběžně	200 000,00 Kč

⁹⁵ Vlastní zpracování dle DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. Projektový management podle IPMA.

⁹⁶ Vlastní zpracování.

Každá činnost má určené své zdroje, tak aby všechny procesy byly včas splněny a nedocházelo k prodlužování dob jejich trvání. Pokud by k tomu došlo, podnik musí zvýšit počet zaměstnanců nebo jiným způsobem upravit vytížené zdroje. Příklad přidělení zdrojů k činnostem zobrazuje následující graf v MS Project, který ukazuje proces vytvoření internetových stránek:



Graf 3: Část projektu s přidělením zdrojů v MS Project⁹⁷

Projekt realizace marketingové kampaně probíhá v rámci tří výstupů, s tím že některé činnosti probíhají současně. Proto dochází k přetěžování přidělených lidských zdrojů. Toto přetížení nastává v následujících činnostech:

Tabulka 20: Přehled činností s přetížením⁹⁸

Kód WBS	Název úkolu	Názvy zdrojů
1.3	Příprava na odborná školení	Produktový manažer[75%];Klinický specialista;Spotřební materiál[1]
1.4	Návrhnutí propagačních materiálů	Marketingový specialista;Produktový manažer[75%]
1.8	Příprava na zdravotnické kongresy	Klinický specialista[50%];Marketingový specialista[75%];Produktový manažer;Spotřební materiál[1]
2.1	Příprava podkladů pro internetové stránky	Marketingový specialista[75%];Produktový manažer;Spotřební materiál[1]
2.2	Odborný překlad pro potřeby internetových stránek	Klinický specialista;Spotřební materiál[1]
2.3	Výběr agentury a kontaktování	Marketingový specialista
3.12	Reklama sociální sítě	Marketingový specialista
3.13	Příprava podkladů pro e-shop	Klinický specialista[50%];Marketingový specialista[75%];Produktový manažer;Spotřební materiál[1]

Přetížení lidských zdrojů lze určitými úpravami a prací s časovými rezervami vyrovnat, proto využijí funkce vyrovnání projektu v programu MS Project .

4.7.3 Vyrovnání přetížených lidských zdrojů

Zdrojově optimalizovaný projekt získáme použitím programu MS Project, využitím časových rezerv projektu s případným posunutím termínů činností a přerozdělením přetížených a volných zdrojů. Častým způsobem je přeplánování vytížených procesů na termíny, kdy jsou dostupní zadání pracovníci. Další možnosti jsou přesčasy.

⁹⁷ Vlastní zpracování.

⁹⁸ Vlastní zpracování.

Po provedené optimalizaci přetížených zdrojů dojde k ovlivnění termínů dílčích činností projektu a celkovému plánovanému termínu projektu. Vyrovnání zdrojů posunulo původní plán (116,83 dnů) na celkových 125 dní. Doba trvání projektu se posunula, nicméně do stanoveného ukončení zbývá dostatek času. Upravený kompletní Ganttův diagram je uveden v příloze III.

Vzhledem k úpravám vytížených zdrojů pomocí časových rezerv a přerozdělením zdrojů, došlo i ke změně kritických činností projektu. Nová kritická cesta je přehledně zobrazena v příloze IV.

4.8 Analýza rizik projektu pomocí metody RIPRAN

Vhodným doplněním návrhu projektu je identifikace a řízení rizik. Analýzu rizik projektu provedu pomocí metody RIPRAN, protože jednoduše a přehledně zobrazuje rizika daného projektu. Včasnou identifikací rizik a navrhnutím vhodných opatření ke snížení zjištěných rizik lze předejít případným následkům negativního dopadu na projekt.

4.8.1 Identifikace rizik projektu

Následující tabulka zobrazuje možné hrozby a scénáře. Tato rizika mohou ohrozit navrhovaný projekt realizace marketingové kampaně produktové řady JOBST®.

Tabulka 21: Identifikace rizik projektu⁹⁹

ID	Hrozba	Scénář
Vnitřní rizika:		
1	Chybné zpracování relevantních informací	Špatné použití produktu, zvýšení počtu reklamací
2	Nekvalitní návrh propagačních materiálů	Snížený efekt marketingové kampaně
3	Nedostatečná příprava na odborná školení	Nízká úroveň edukace klienta

⁹⁹ Vlastní zpracování.

ID	Hrozba	Scénář
4	Špatný návrh harmonogramu akcí	Nedodržení naplánovaných aktivit
5	Chybná kalkulace nákladů	Čerpání rezerv
6	Nekvalitní zpracování podkladů pro internetové stránky	Ovlivní množství klientů (sníží)
7	Špatná příprava podkladů pro e-shop	Ovlivní množství klientů (sníží)
8	Nedostatek finančních zdrojů	Snížený efekt marketingové kampaně
9	Nedostatek lidských zdrojů	Prodloužení termínu činností
Vnější rizika:		
10	Nespolehlivost dodavatele (tisk prop. materiálů)	Nedostatečná informovanost klienta
11	Nespolehlivost dodavatele internetových stránek	Nekvalitní provedení internetových stránek, úbytek zákazníků
12	Špatně zpracovaný odborný překlad	Uvedení v omyl spotřebitele, zpoždění projektu při opravě
13	Nedostatečné testování e-shopu	Chybná funkce e-shopu, nespokojenost klientů
14	Nespolehlivost dodavatele e-shopu	Nekvalitní provedení e-shopu, úbytek zákazníků

Následující tabulka zobrazuje soubor zjištěných hrozeb a scénářů, ke kterým je přidána hodnota rizika pomocí verbální kvantifikace rizika. Hodnota rizika byla částečně určena na základě konzultace s projektovým manažerem, jelikož tato rizika mohou mít negativní dopad na celý projekt. Kvantifikace rizik je provedena pomocí tabulek přiložených v příloze V.

Tabulka 22: Hodnocení rizik projektu¹⁰⁰

Identifikace rizika			Verbální kvantifikace rizika		
ID	Hrozba	Scénář	Pravděpo- dobnost	Dopad	Hodnota rizika
Vnitřní rizika:					
1	Chybné zpracování informací	Špatné použití produktu, zvýšení počtu reklamací	NP	VD	SHR
2	Nekvalitní návrh propagačních materiálů	Snížený efekt marketingové kampaně	SP	VD	VHR
3	Nedostatečná příprava na odborná školení	Nízká úroveň edukace klienta	NP	SD	NHR
4	Špatný návrh harmonogramu akcí	Nedodržení naplánovaných aktivit	NP	VD	SHR
5	Chybná kalkulace nákladů	Čerpání rezerv	NP	MD	NHR
6	Nekvalitní zpracování podkladů pro internetové stránky	Ovlivní množství klientů (sníží)	VP	VD	VHR
7	Špatná příprava podkladů pro e-shop	Ovlivní množství klientů (sníží)	NP	SD	NHR
8	Nedostatek finančních zdrojů	Snížený efekt marketingové kampaně	SP	VD	VHR
9	Nedostatek lidských zdrojů	Prodloužení termínu činností	SP	VD	VHR
Vnější rizika:					
10	Nespolehlivost dodavatele (tisk prop. materiálů)	Nedostatečná informovanost klienta	SP	VD	VHR

¹⁰⁰ Vlastní zpracování.

Identifikace rizika			Verbální kvantifikace rizika		
ID	Hrozba	Scénář	Pravděpo- dobnost	Dopad	Hodnota rizika
11	Nespolehlivost dodavatele internetových stránek	Nekvalitní provedení internetových stránek, úbytek zákazníků	NP	SD	NHR
12	Špatně zpracovaný odborný překlad	Uvedení v omyl spotřebitele, zpoždění projektu při opravě	NP	VD	SHR
13	Nedostatečné testování e-shopu	Chybná funkce e-shopu, nespokojenost klientů	SD	VD	VHR
14	Nespolehlivost dodavatele e-shopu	Nekvalitní provedení e-shopu, úbytek zákazníků	NP	VD	SHR

Při realizaci projektu může riziko nastat v jakékoliv činnosti. Mezi nejzávažnější rizika projektu realizace marketingové kampaně patří ty, které mají vysokou hodnotu rizika (VHR). V tabulce č. 22 mají identifikační číslo (ID) 2, 6, 8, 9, 10, 13.

4.8.2 Opatření rizik projektu

Dalším krokem řízení rizik je návrh opatření rizik projektu, který spočívá ve snižování hodnoty rizika na akceptovatelnou úroveň. V tabulce č. 23 jsou zobrazeny v případě výskytu rizika zodpovědné osoby, termíny provedení opatření, předpokládané náklady na opatření a celková hodnota rizika. Veškerá rizika se snažíme redukovat, tak aby dopad na podnik byl co nejmenší. Pokud by nastaly rizika, která nebyla identifikována, nastává možnost použití retence rizika v případě, že dopad bude velmi malý.

Tabulka 23: Návrh opatření rizik¹⁰¹

ID	Návrh opatření	Zodpovědná osoba	Termín provedení opatření	Předpokládané náklady	Nová hodnota rizika
Vnitřní rizika:					
1	Kvalitnější sběr informací	Produktový manažer	20. 6. 2016	Žádné	SHR
2	Kontrola návrhu propagačních materiálů	Projektový manažer	29. 8. 2016	Žádné	SHR
3	Dodatečné školení	Projektový manažer	13. 9. 2016	2 000 Kč	NHR
4	Kontrola harmonogramu	Projektový manažer	7. 9. 2016	Žádné	NHR
5	Nová kalkulace s rezervou	Účetní	30. 9. 2016	Žádné	NHR
6	Kvalitnější zpracování	Projektový manažer	8. 7. 2016	Žádné	SHR
7	Kvalitnější příprava	Projektový manažer	27. 6. 2016	Žádné	NHR
8	Zavedení finanční rezervy	Projektový manažer	30. 9. 2016	100 000 Kč	NHR
9	Přijetí nového pracovníka, Outsourcing	Projektový manažer	1. 6. 2016	50 000 Kč	SHR
Vnější rizika:					
10	Zajištění jiného dodavatele tisku	Produktový manažer	1. 9. 2016	Žádné	NHR
11	Výběr jiného dodavatele	Projektový manažer	10. 8. 2016	Žádné	NHR

¹⁰¹ Vlastní zpracování.

ID	Návrh opatření	Zodpovědná osoba	Termín provedení opatření	Předpokládané náklady	Nová hodnota rizika
12	Kvalitnější odborný překlad	Externí agentura	23. 6. 2016	Žádné	NHR
13	Oprava vstupů a výstupů	Projektový manažer	26. 8. 2016	Žádné	SHR
14	Výběr jiného dodavatele	Projektový manažer	29. 7. 2016	5 000 Kč	NHR
Celková hodnota rizika				157 000 Kč	NHR

Z vyhodnocení analýzy rizik přicházíme k závěru, že celková rizikovost projektu je poměrně nízká. Cíle projektu by měly být bez problému dosažitelné. Jednotlivá rizika byly redukovány buď na nízkou, nebo střední hodnotu. Mezi nejnákladnější opatření rizik patří zavedení finanční rezervy a přijetí nového pracovníka nebo outsourcing. Celkové náklady na snižování identifikovaných rizik jsou ve výši 157 000 Kč.

4.9 Náklady projektu

Dle výše popsaných návrhů řešení projektu jsem sestavil kalkulaci nákladů, která zahrnuje kompletní propagaci produktové řady JOBST®, reklama v odborných časopisech, konání zdravotnických kongresů nebo školení, vytvoření internetových stránek a internetového obchodu, zajištění potřebných propagačních materiálů, které budou využity na veškeré reklamní činnosti. Další složka nákladů je spojena s analýzou rizik a jejími opatřeními. Konkrétní částky byly zpracovány na základě získaných informací z nabídek jednotlivých společností a diskutovány s projektovým manažerem, tak aby reálně odpovídaly skutečnostem a předpokladům podniku.

Předpokládané náklady vynaložené na jednotlivé činnosti projektu dosahují částky 867 600 Kč. Přípravná fáze kampaně tvoří hlavní část celkových nákladů s částkou 755 600 Kč. Očekávané náklady pro fázi vytvoření internetových stránek jsou 63 600 Kč a pro fázi vytvoření internetového obchodu 48 400 Kč. Nejvyšší částku nákladů dosahuje mzdová složka projektu s hodnotou 281 600 Kč. Jedná se o očekávanou vyplacenou mzdu pracovníkům podílejícím se na projektu. Hodnota je

vypočítána vynásobením počtu odpracovaných hodin a hodinovou sazbou, která představuje přidanou hodnotu k jejich běžnému platu. Největší nákladovou položkou z činností je příprava na zdravotnické kongresy s částkou 200 000 Kč, která se skládá ze zajištění místa na konferenci, potřebného vybavení a odborného školení.

Tabulka 24: Náklady projektu¹⁰²

Kód WBS	Název úkolu	Hodnota nákladů
0	Marketingová kampaň	867 600,00 Kč
1	Přípravná fáze kampaně	755 600,00 Kč
1.1	Získávání relevantních informací	57 200,00 Kč
1.2	Odborné překlady zdravotnické dokumentace	30 000,00 Kč
1.3	Příprava na odborná školení	26 000,00 Kč
1.4	Návrhnutí propagačních materiálů	50 400,00 Kč
1.5	Výběr odborných časopisů	3 200,00 Kč
1.6	Publikace odborné časopisy	156 000,00 Kč
1.7	Tisk propagačních materiálů	150 000,00 Kč
1.8	Příprava na zdravotnické kongresy	220 000,00 Kč
1.9	Naplánování harmonogramu akcí	8 000,00 Kč
1.10	Kalkulace nákladů	18 000,00 Kč
1.11	Kontrola přípravné fáze	3 200,00 Kč
1.12	Identifikace rizik	22 000,00 Kč
1.13	Analýza rizik	11 600,00 Kč
1.14	Marketingová kampaň připravena	0,00 Kč
2	Fáze vytvoření internetových stránek	63 600,00 Kč
2.1	Příprava podkladů pro internetové stránky	23 600,00 Kč
2.2	Odborný překlad pro potřeby internetových stránek	12 800,00 Kč
2.3	Výběr agentury a kontaktování	3 600,00 Kč
2.4	Vytvoření internetových stránek s produkty	20 000,00 Kč
2.5	Vytvoření internetových stránek edukace	0,00 Kč
2.6	Reklama sociální sítě	3 600,00 Kč
2.7	Spuštění internetových stránek	0,00 Kč
3	Fáze vytvoření internetového obchodu	48 400,00 Kč
3.1	Příprava podkladů pro e-shop	27 200,00 Kč
3.2	Výběr agentury	3 200,00 Kč
3.3	Zpracování e-shopu agenturou	0,00 Kč
3.4	Testování funkcí, zdokonalování	18 000,00 Kč
3.5	Uvedení e-shopu do provozu	0,00 Kč

¹⁰² Vlastní zpracování.

Tabulka zobrazuje konkrétní částky za jednotlivé činnosti, zahrnuje mzdové náklady, spotřební materiál a náklady externích dodavatelů (tisk, propagace, zdravotnické kongresy, internetové stránky, e-shop, odborný překlad).

4.9.1 Rozpočet

Celková částka projektových nákladů dosáhla výše 1 024 600 Kč, čímž nepřekročila předpokládaný rozpočtový plán 1 100 000 Kč. V realizační části projektu mohou různé položky růst nebo klesat, odvíjí se to od využití materiálních nebo lidských zdrojů, vzniku rizik nebo čerpání rezerv. Jednotlivé nákladové položky vycházejí z cen zjištěných na internetu nebo z konzultací s produktovou manažerkou společnosti Lemaro s.r.o. Výsledný rozpočet nákladů projektu zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 25: Rozpočet nákladů projektu¹⁰³

ID	Položka	Popis	Cena
1	Práce	Mzda pracovníků projektu	281 600 Kč
2	Internetové stránky	Vytvoření internetových stránek ¹⁰⁴	20 000 Kč
3	Odborný překlad	Překlad zdravotnické dokumentace	30 000 Kč
4	Internetový obchod	Vytvoření internetového obchodu ¹⁰⁵	18 000 Kč
5	Spotřební materiál	Kancelářské potřeby	18 000 Kč
6	Propagační materiál	Vytištění reklamních materiálů	150 000 Kč
7	Zdravotnické kongresy	Příprava, školení, zajištění místa, vybavení	200 000 Kč
8	Odborné časopisy	Vydání článků, reklama	150 000 Kč
9	Identifikovaná rizika	Rezerva pro krytí rizik	157 000 Kč
Celkem			1 024 600 Kč

¹⁰³ Vlastní zpracování.

¹⁰⁴ Zdroj: www.antstudio.cz

¹⁰⁵ Zdroj: www.shoptet.cz

4.10 Přínos návrhů řešení

Návrh projektu přináší celkový přehled pro společnost Lemaro s.r.o. o realizaci marketingové kampaně pro uvedení nové produktové řady JOBST® na český zdravotnický trh. Vedení společnosti obdrží vytvořený kompletní projekt v prostředí Microsoft Project, který zahrnuje konkrétní činnosti s dobou trvání, přiřazení zdrojů k aktivitám, diagramy, náklady projektu apod. Výhoda spočívá v jednoduchém a přehledném zobrazení celého projektu. Možnosti programu jsou velké, zahrnují například vytvoření souhrnných sestav projektu, rozpočtu činností, finančních toků a mnoho dalšího.

Důležitým přínosem návrhu je řízení rizik, jejich identifikace a následná opatření vedoucí ke snížení hodnot rizika. Analýza rizik je potřebná k zajištění bezproblémového průběhu projektu. Snížení hodnot rizik přináší hlavně úsporu vynaložených nákladů během realizace projektu.

Vytvořený projekt v rámci diplomové práce a jeho provedení přinese společnosti Lemaro s.r.o. možné zlepšení její současné situace na cílovém trhu. Úspěšné uvedení značky JOBST® na český trh povede k nárůstu nových zákazníků a k zvýšení tržeb. Cílem je zvýšení konkurenceschopnosti ve velmi silném konkurenčním prostředí, čímž se zlepší ekonomická stabilita společnosti. Podmínkou zcela jistě je cenová politika společnosti, vhodné využití marketingových nástrojů a příležitostí na trhu.

4.10.1 Vyhodnocení projektu

Cílem projektu je úspěšná realizace marketingové kampaně, která má zvýšit povědomí o nové produktové řadě a uvést ji do silně konkurenčního prostředí. Marketingový plán doplňující informace potřebné pro úspěšné navrhnutí projektu obsahuje situační analýzu společnosti, marketingové cíle, marketingový mix a klíčové aktivity.

Vzhledem ke stanoveným vstupním podmínkám je dle časového plánu možné uskutečnit projekt za 116,83 pracovních dní při využití maximální kapacity zdrojů. S použitím analýzy kritické cesty a vyrovnaním přetížených lidských zdrojů je časový plán optimalizován na dobu projektu 125 pracovních dní. Termín zahájení je stanoven

na 1. 5. 2016 a termín ukončení 26. 10. 2016, což je o 35 dní dříve než plánovaný termín ukončení 1. 12. 2016.

Analýza rizik identifikuje hrozby a scénáře projektu, hodnotí rizika a následuje návrh opatření na snížení zjištěných rizik. Potřebná rezerva na vykrytí identifikovaných rizik je 157 000 Kč.

Kalkulace nákladů vychází z navrhnutých materiálních a lidských zdrojů potřebných pro úspěšnou realizaci projektu. Výsledný rozpočet nákladů projektu činí 1 024 600 Kč, čímž nepřekročil plánované finanční náklady ve výši 1 100 000 Kč. Finanční rezerva může být využita například na dodatečnou propagaci nebo odměny pracovníkům. Projekt realizace marketingové kampaně produktové řady JOBST® je plnohodnotně připraven k uskutečnění.

ZÁVĚR

Předmětem diplomové práce bylo zpracování analýzy rizik vybraného projektu, včetně návrhu opatření vedoucího k jejich minimalizaci. Navrhovaným projektem je realizace marketingové kampaně pro uvedení produktové řady JOBST® společnosti Lemaro s.r.o. na český zdravotnický trh. Výsledkem je vytvořený a připravený projekt s využitím metodiky projektového řízení a programu Microsoft Project. Projekt je optimalizován z hlediska časové, zdrojové i nákladové problematiky a slouží jako podklad pro vedení společnosti při realizaci marketingové kampaně.

První kapitola popisuje stanovené cíle, metody a postupy řešení použité v diplomové práci, které jsou potřeba k úspěšnému navržení projektu takového rozsahu.

Druhá část práce se věnuje teoretickým východiskům projektového řízení, rozboru situační analýzy společnosti a základní teorii marketingu a jeho nástrojů, které jsou využity při sestavování návrhu marketingové kampaně produktové řady JOBST®.

Analytická část obsahuje podstatné informace o současném stavu společnosti Lemaro s.r.o. Situační analýza zahrnuje analýzu PEST, Porterův model pěti sil a analýzu faktorů 7S a shrnutí zjištěných informací prostřednictvím SWOT analýzy do přehledné tabulky silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí.

V poslední kapitole jsem podle teoretických doporučení autorů pokračoval po provedených analýzách v postupném sestavení marketingové kampaně. Navrhl jsem marketingové cíle, marketingový mix a návrh plánovaných aktivit v souladu se záměrem společnosti. Dalším krokem bylo definování základních parametrů projektu, časového harmonogramu včetně jeho analýzy a rozboru potřebných zdrojů. Vhodným doplněním návrhu projektu je řízení rizik, které je provedeno pomocí metody RIPRAN. Jako poslední jsou zobrazeny kalkulace nákladů potřebných pro realizaci marketingové kampaně. Projekt je možné realizovat v čase od 1. 5. 2016 do 25. 10. 2016 s rozpočtem ve výši 1 024 600 Kč.

Projekt realizace marketingové kampaně pro uvedení produktové řady JOBST® bude předložen projektovému manažerovi společnosti Lemaro s.r.o. a vedení společnosti, které zváží vytvořený návrh a jeho případnou realizaci v praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANT studio s.r.o. *Ceník* [online]. 5. 5. 2016 [cit. 2016-05-05].

Dostupné z: <http://www.antstudio.cz/tvorba-webovych-stranek/cenik.htm>

BSN medical. *Interní zdroj – propagační materiály*.

Česká asociace dodavatelů zdravotnických prostředků (CzechMed). *Základní fakta o trhu* [online]. 28. 2. 2016 [cit. 2016-28-02].

Dostupné z: <http://www.czechmed.cz/zdravotnicke-prostredky/zakladni-fakta-o-trhu/>

Český statistický úřad (ČSÚ). *Věkové složení obyvatelstva ČR 2010 – 2015* [online]. 15. 2. 2016 [cit. 2016-15-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva>

DOLEŽAL, J., P. MÁČAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOSKOČIL, R. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-7204-863-2.

FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-86419-24-X.

FOTR, J. a J. HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodováním*. Praha: Grada, 2009, 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KELLER, K. L., a P. KOTLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KERZNER, H. R. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 11. vyd. Wiley, 2013, 1296 s. ISBN 978-1-118-02227-6.

- KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011, 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KOTLER, P., V. WONG, G. ARMSTROG a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KUBÁLEK, T., KUBÁLKOVÁ, M. *Řízení projektů v Microsoft Project 2010*. Brno: Computer Press, 2010, 262 s. ISBN 978-80-251-3266-1.
- KURZY.CZ. *Graf EUR / CZK* [online]. 10. 5. 2016 [cit. 2016-10-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/Jj>
- LACKO, B. *Informace o metodě RIPRAN* [online]. 15. 4. 2016 [cit. 2016-15-04]. Dostupné z: <http://ripran.cz/licence.html>
- Lemaro s.r.o. *Interní zdroj – propagační materiály*.
- Lemaro s.r.o. *Interní zdroj – materiály o produktové řadě JOBST®*.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MEFFERT, H. *Marketing management*. Praha: Grada, 1996, 551 s. ISBN 80-7169-326-4.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV). *Příprava na stárnutí* [online]. 28. 1. 2016 [cit. 2016-28-01]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>
- POSLANECKÁ SNĚMOVNA PARLAMENTU ČESKÉ REPUBLIKY (PSP). *Předpis 418/2003 Sb.* [online]. 5. 2. 2016 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=418&r=2003>
- SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT: Kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011, 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.
- SEDLÁČKOVÁ, H a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Shoptet s.r.o. *Ceník* [online]. 6. 5. 2016 [ciz. 2016-06-05].

Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/cenik/>

SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-868-9848-2.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-415-5.

ZLÁMAL, J. *Marketing ve zdravotnictví*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2006, 150 s. ISBN 80-7013-441-0.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Zakládací listina projektu	17
Tabulka 2: Schéma logického rámce.....	18
Tabulka 3: 1. krok metody RIPRAN.....	30
Tabulka 4: 2. krok metody RIPRAN.....	31
Tabulka 5: Verbální hodnoty pravděpodobnosti	31
Tabulka 6: Verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt.....	32
Tabulka 7: 3. krok metody RIPRAN.....	33
Tabulka 8: Přehled vlivů makrookolí.....	35
Tabulka 9: SWOT analýza	39
Tabulka 10: Struktura marketingového plánu	40
Tabulka 11: Věkové složení obyvatelstva ČR	51
Tabulka 12: SWOT analýza	57
Tabulka 13: Specifikace produktu JOBST® LymphCARE.....	60
Tabulka 14: Identifikační listina projektu	65
Tabulka 15: Logický rámec projektu	66
Tabulka 16: Harmonogram	68
Tabulka 17: Celková časová rezerva a činnosti s vytíženými zdroji	69
Tabulka 18: Matice odpovědnosti RACI.....	72
Tabulka 19: Seznam zdrojů projektu.....	72
Tabulka 20: Přehled činností s přetížením	73
Tabulka 21: Identifikace rizik projektu	74
Tabulka 22: Hodnocení rizik projektu.....	76
Tabulka 23: Návrh opatření rizik	78
Tabulka 24: Náklady projektu.....	80
Tabulka 25: Rozpočet nákladů projektu.....	81
Tabulka 26: Pravděpodobnost hrozby/scénáře.....	97
Tabulka 27: Celková pravděpodobnost.....	97
Tabulka 28: Dopad	97
Tabulka 29: Hodnota rizika	98
Tabulka 30: Hodnota rizika a reakce.....	98

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Trojimperativ	14
Obrázek 2: Typické rozložení fází životního cyklu projektu	16
Obrázek 3: Hierarchická struktura práce – WBS	19
Obrázek 4: Přehled hlavních typů podnikatelských rizik.....	24
Obrázek 5: Vztahy v analýze rizik	27
Obrázek 6: Vztahy při řízení rizik	28
Obrázek 7: Porterův model pěti sil.....	36
Obrázek 8: Lymfedém.....	46
Obrázek 9: Kompletní dekongestivní fyzioterapie.....	47
Obrázek 10: JOBST® LymphCARE Kit	47
Obrázek 11: Organizační struktura společnosti Lemaro s.r.o.	55
Obrázek 12: Kalendář projektu v MS Project	64
Obrázek 13: WBS projektu	67

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Kurz EUR / CZK	49
Graf 2: Ganttův diagram projektu	70
Graf 3: Část projektu s přidělením zdrojů v MS Project.....	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I – Síťový diagram projektu

Příloha II – Ganttův diagram projektu

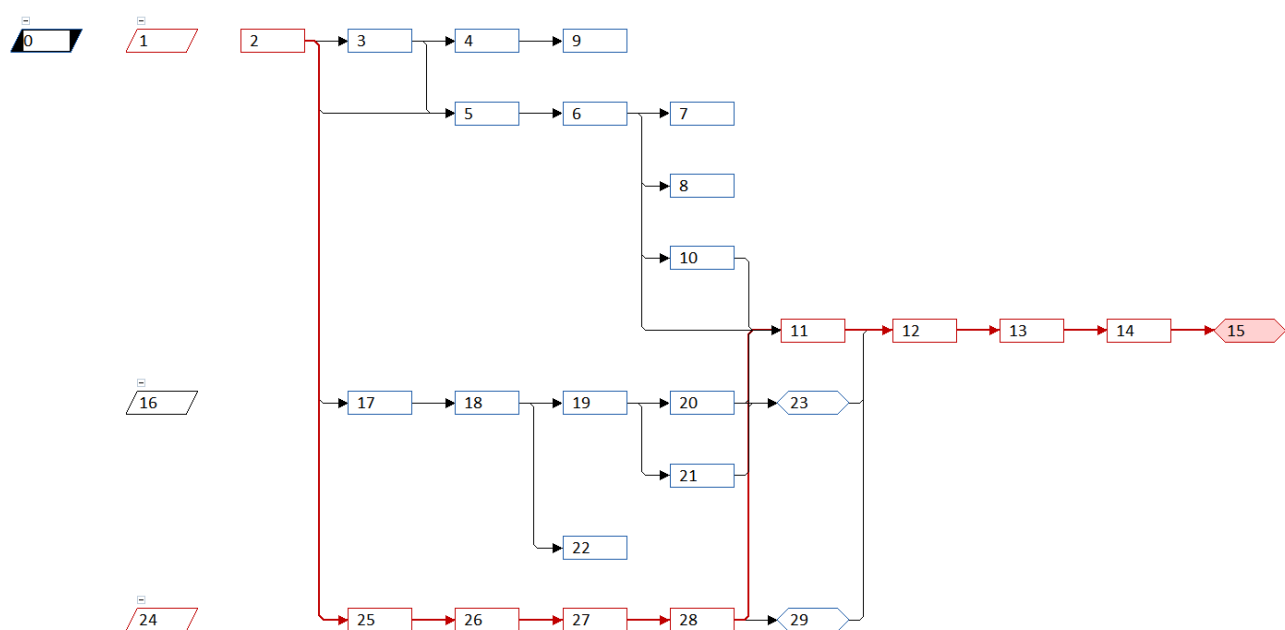
Příloha III – Ganttův diagram projektu po vyrovnaní zdrojů

Příloha IV – Zobrazení kritických činností projektu

Příloha V – Kvantifikace rizik projektu

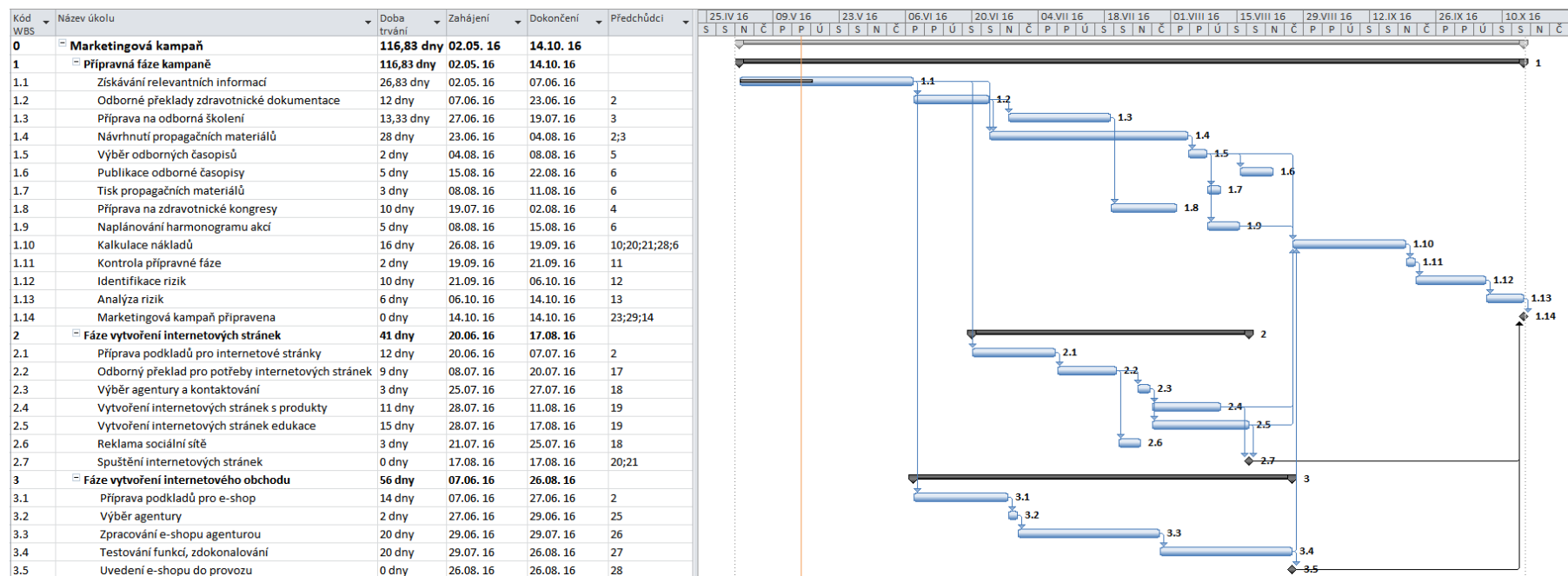
Příloha I – Síťový diagram projektu¹⁰⁶

	Název úkolu
0	Marketingová kampaň
1	Přípravná fáze kampaně
2	Získávání relevantních informací
3	Odborné překlady zdravotnické dokumentace
4	Příprava na odborná školení
5	Návrhnutí propagačních materiálů
6	Výběr odborných časopisů
7	Publikace odborné časopisy
8	Tisk propagačních materiálů
9	Příprava na zdravotnické kongresy
10	Naplánování harmonogramu akcí
11	Kalkulace nákladů
12	Kontrola přípravné fáze
13	Identifikace rizik
14	Analýza rizik
15	Marketingová kampaň připravena
16	Fáze vytvoření internetových stránek
17	Příprava podkladů pro internetové stránky
18	Odborný překlad pro potřeby internetových stránek
19	Výběr agentury a kontaktování
20	Vytvoření internetových stránek s produkty
21	Vytvoření internetových stránek edukace
22	Reklama sociální sítě
23	Spuštění internetových stránek
24	Fáze vytvoření internetového obchodu
25	Příprava podkladů pro e-shop
26	Výběr agentury
27	Zpracování e-shopu agenturou
28	Testování funkcí, zdokonalování
29	Uvedení e-shopu do provozu



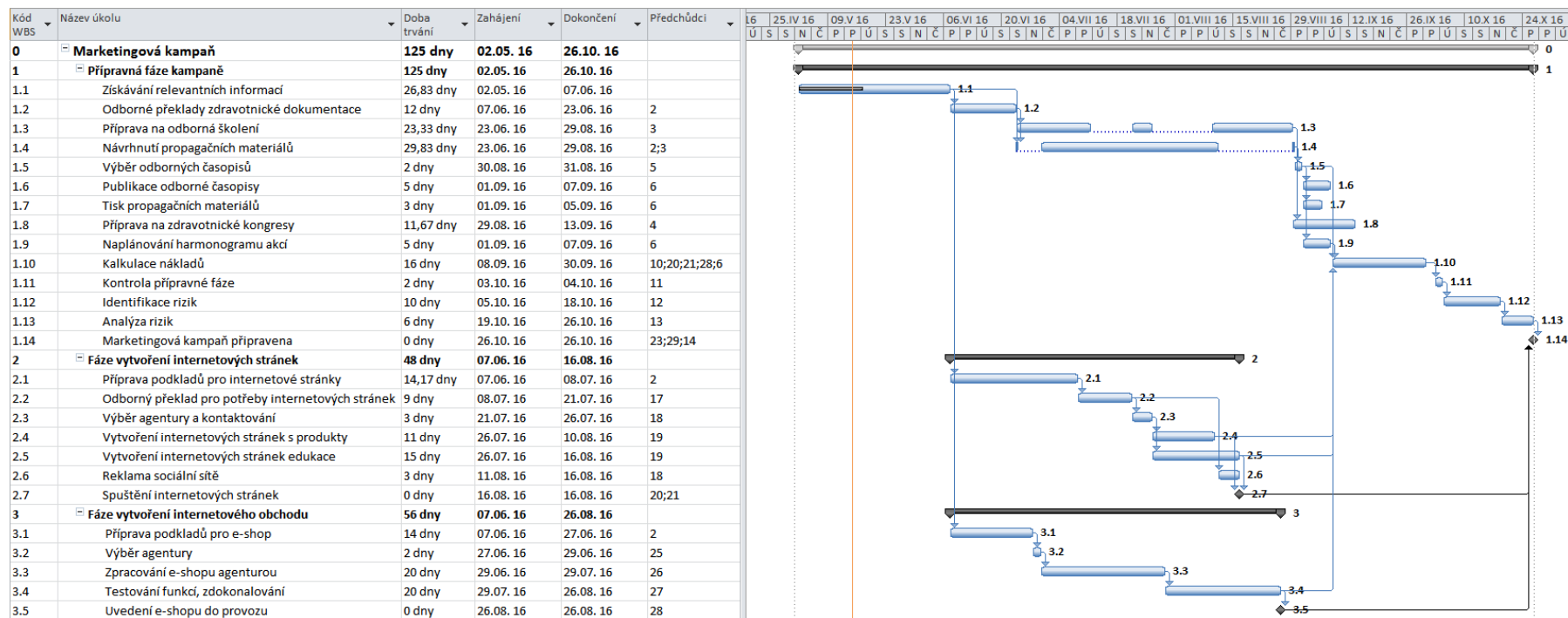
¹⁰⁶ Vlastní zpracování.

Příloha II – Ganttův diagram projektu¹⁰⁷



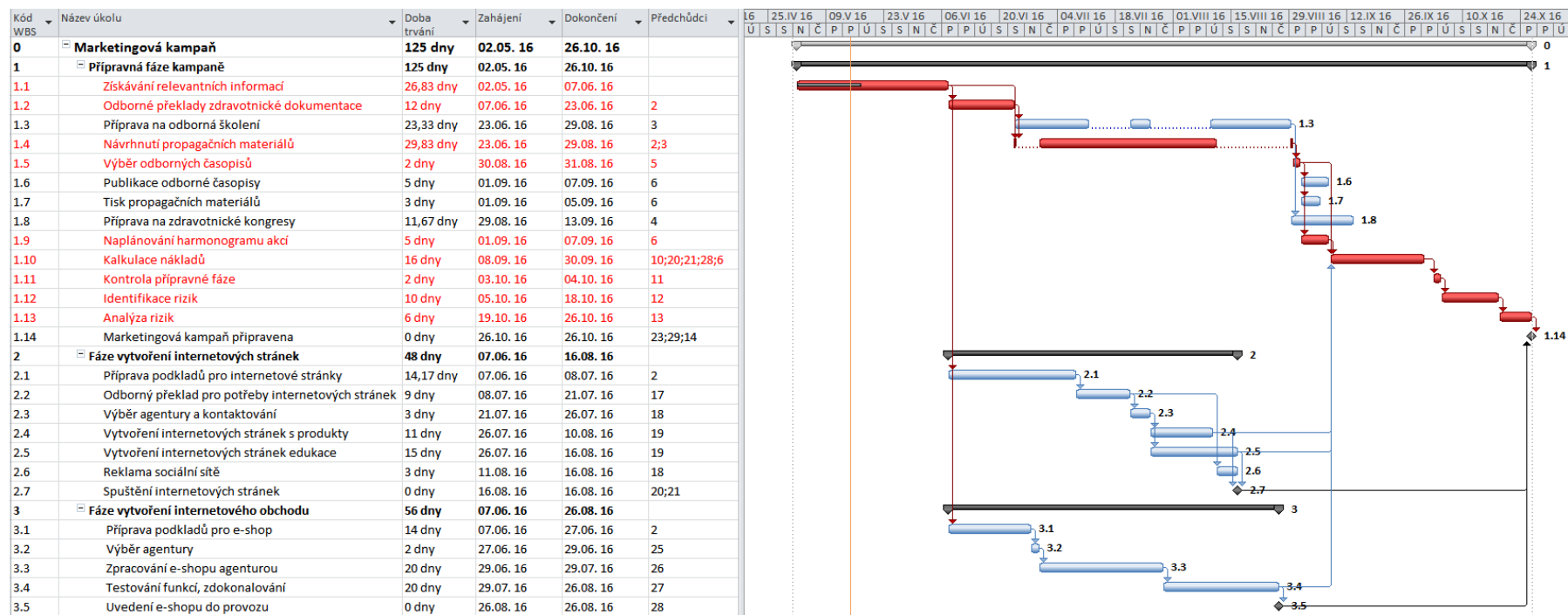
¹⁰⁷ Vlastní zpracování.

Příloha III – Ganttův diagram projektu po vyrovnání zdrojů¹⁰⁸



¹⁰⁸ Vlastní zpracování.

Příloha IV – Zobrazení kritických činností projektu¹⁰⁹



¹⁰⁹ Vlastní zpracování.

Příloha V – Kvantifikace rizik projektu

Tabulka 26: Pravděpodobnost hrozby/scénáře¹¹⁰

Pravděpodobnost		
MP	malá	0,01 – 0,33
SP	střední	0,34 – 0,66
VP	velká	0,67 – 0,99

Tabulka 27: Celková pravděpodobnost¹¹¹

Celková pravděpodobnost = pravděpodobnost hrozby * pravděpodobnost scénáře			
	MP	SP	VP
MP	MP	MP	SP
SP	MP	SP	VP
VP	SP	VP	VP

Tabulka 28: Dopad¹¹²

Dopad		
MD	malý dopad	Dopady vyžadují určité zásahy do plánu projektu Škoda do 0,5% z celkové hodnoty projektu
SD	střední dopad	Ohrožení termínu, nákladů, některé dílčí činnosti vyžadující mimořádné zásahy do plánu projektu Škoda přes 0,5% do 20% z celkové hodnoty projektu
VD	velký dopad	Ohrožení cíle projektu Ohrožení koncového termínu projektu Možnost překročení celkového rozpočtu Škoda přes 20% z celkové hodnoty projektu

¹¹⁰ Upraveno dle DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. Projektový management podle IPMA.

¹¹¹ Upraveno dle DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. Projektový management podle IPMA.

¹¹² Upraveno dle DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. Projektový management podle IPMA.

Tabulka 29: Hodnota rizika¹¹³

Hodnota rizika = celková pravděpodobnost * dopad			
	MP	SP	VP
MD	MHR	MHR	SHR
SD	MHR	SHR	VHR
VD	SHR	VHR	VHR

Tabulka 30: Hodnota rizika a reakce¹¹⁴

Hodnota rizika a reakce	
VHR	vyhnutí se riziku
MHR	akceptace
SHR	tvorba rizikového plánu

¹¹³ Upraveno dle DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. Projektový management podle IPMA.

¹¹⁴ Upraveno dle DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, B. LACKO a kol. Projektový management podle IPMA.