

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Bakalářská práce

Projektové řízení ve společnosti Bonduelle

Pavel Kanclíř

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pavel Kanclíř

Provoz a ekonomika

Název práce

Projektové řízení ve společnosti Bonduelle

Název anglicky

Project management at Bonduelle company

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je vytvoření typového projektu uvedení nového výrobku sterilované zeleniny Bonduelle na český trh.

V současné době je tento proces spíše chaotický bez jasně nastavené struktury. Uvedení novinek pak přináší problémy v komunikaci mezi pracovníky a časová zpoždění, která způsobují společnosti finanční ztráty. Cílem vytvořeného typového projektu pak bude zrychlení, zjednodušení a časová i personální kontrolovatelnost průběhu zavádění nových výrobků Bonduelle na český trh.

Metodika

Teoretická část práce, zpracovaná na základě studia aktuální literatury týkající se projektového řízení, vysvětlí úlohu projektového řízení v moderních obchodních společnostech. Následovat bude představení společnosti Bonduelle (historie společnosti, šíře působnosti v rámci evropy a celého světa, kategorie prodávaných výrobků, organizační struktura společnosti, apod.). Vlastní práce se pak zaměřuje na identifikaci a analýzu jednotlivých činností při zavádění nového výrobku na český trh, jejich vzájemných provázaností v rámci jednotlivých oddělení společnosti, analýzu rizik a identifikaci možných příležitostí ke zlepšení. Na základě této analýzy bude zpracován typový projekt uvedení nového výrobku na český trh. Práce se bude především soustředit na organizační složku činností než na marketingový pohled zavádění inovací. Projekt bude začínat již vyvinutým výrobkem, který je dostupný v jiné zemi EU a končit bude umístěním tohoto výrobku na prodejní ploše vybraných maloobchodních řetězců.

Doporučený rozsah práce

50 stran

Klíčová slova

Projekt, projektové řízení, výrobek, společnost, sterilovaná zelenina

Doporučené zdroje informací

- BRUMOVSKÁ, E. – ROSENAU, M D. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.
- DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J. *Projektový management v praxi*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5693-6
- DOLEŽAL, J. – LACKO, B. – HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. – KRÁTKÝ, J. – CINGL, O. – HÁJEK, M. *Projektový management : komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- DVOŘÁK, D. – KALIŠ, J. *Microsoft Project 2013 : standardizované řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2013. ISBN 978-80-251-3819-9.
- MÁCHAL, P. a kolektiv *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8
- NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0
- SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2017

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Projektové řízení ve společnosti Bonduelle" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 1.3.2018

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Tomášovi Šubrtovi, Ph.D. za jeho věcné připomínky a cenné rady v průběhu psaní bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat všem kolegům ve společnosti Bonduelle, kteří se podíleli na zpracovaném projektu. Také bych chtěl poděkovat své rodině za podporu a trpělivost.

Projektové řízení ve společnosti Bonduelle

Abstrakt

Tato práce se zabývá problematikou projektového řízení ve společnosti Bonduelle. Cílem práce je za pomoci metod projektového řízení vytvořit a zrealizovat projekt uvedení nového výrobku na český trh. Společnost Bonduelle řídí uvádění nových výrobků na trh pouze pomocí dílčích procesů a nevyužívá projektový způsob řízení. Práce obsahuje literární rešerši s přehledem základních termínů, procesů, technik a metod projektového řízení. Na základě těchto poznatků byl vytvořen a realizován projekt, který respektuje metodiku PRINCE2®. K vytvoření projektu byly využity sdílené aplikace od společnosti Google.

Klíčová slova: PRINCE2®, projekt, projektové řízení, výrobek, sterilovaná zelenina

Project management at Bonduelle company

Abstract

This thesis deals with the issue of project management at Bonduelle company. The aim of the thesis is to create and implement the project of launching a new product on the Czech market using project management methods. Bonduelle manages the launching of new products only through partial processes and does not use project management methods. The work contains a literary research with an overview of basic terms, processes, techniques and methods of project management. Based on these findings, a project that respects the PRINCE2® methodology has been developed and implemented. Shared applications from Google were used to create the project.

Keywords: PRINCE2®, project, project management, product, canned vegetable

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Základní pojmy projektového řízení	13
3.1.1 Projektové řízení	13
3.1.2 Projekt	14
3.1.3 Program	15
3.1.4 Portfolio	16
3.1.5 Organizační struktura projektu	17
3.1.6 Řízení projektů v organizaci	18
3.1.7 Světové standardy projektového řízení	21
3.2 Řízení projektu	25
3.2.1 Životní cyklus projektu	25
3.2.2 Procesy projektového řízení	26
3.2.3 Iniclace projektu	27
3.2.4 Zahájení projektu	29
3.2.5 Plánování projektu	30
3.2.6 Realizace projektu a projektová kontrola	40
3.2.7 Ukončení projektu	42
3.3 Softwarová podpora řízení projektů	43
4 Vlastní práce	44
4.1 Společnost Bonduelle	44
4.2 Současný proces uvádění výrobku značky Bonduelle na český trh	48
4.3 Projekt uvedení výrobku Bonduelle na český trh	50
4.3.1 Předprojektová příprava – Zahájení projektu	50
4.3.2 Plánování projektu – Nastavení projektu	56
4.3.3 Realizace projektu – Kontrola etap a Řízení dodávky produktu	63
4.3.4 Ukončení projektu a revize přínosů	65
5 Zhodnocení	67
6 Závěr	68
7 Seznam použitých zdrojů	69
8 Přílohy	70

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchický vztah Portfolio-Program-Projekt (Zdroj: P. Kanclíř)	16
Obrázek 2: Útvarový model projektového řízení (Zdroj: P. Kanclíř).....	19
Obrázek 3: Autonomní model projektového řízení (Zdroj: P. Kanclíř)	19
Obrázek 4: Maticový model projektového řízení (Zdroj: P. Kanclíř)	20
Obrázek 5: Síťový model projektového řízení (Zdroj: P. Kanclíř).....	21
Obrázek 6: Propojení procesů a témat podle metodiky PRINCE2 (Bentley, 2016).....	23
Obrázek 7: Analýza silných a slabých stránek standardů a metodiky (Máchal, a další, 2015)	24
Obrázek 8: Životní cyklus projektu (Zdroj: P. Kanclíř)	25
Obrázek 9: Procesní model (PMI®, 2013)	26
Obrázek 10: Interpretace polí matice SWOT analýzy (Máchal, a další, 2015)	27
Obrázek 11: Schéma vazeb v logickém rámci (Doležal, 2016).....	28
Obrázek 12: Trojimperativ projektového řízení (Doležal, 2016)	29
Obrázek 13: WBS – Malování bytu, rozpad dle místa a dle činnosti (Zdroj: P. Kanclíř) ...	31
Obrázek 14: Uzlově definovaný orientovaný síťový graf (Zdroj: P. Kanclíř)	32
Obrázek 15: Hranově definovaný síťový orientovaný graf (Zdroj: P. Kanclíř)	33
Obrázek 16: Příklad Ganttova diagramu (Svozilová, 2016).....	33
Obrázek 17: Příklad Ganttova grafu (Zdroj: P. Kanclíř)	33
Obrázek 18: Záznamová tabulka pro metodu CPM (Máchal, a další, 2015).....	34
Obrázek 19: Příklad síťového grafu s vyznačením kritické cesty (Doležal, 2016)	35
Obrázek 20: Příklad směrného plánu nákladů (Zdroj: P. Kanclíř)	37
Obrázek 21: Příklad tabulky komunikačního plánu (Svozilová, 2016).....	38
Obrázek 22: Matice pro určení hodnoty rizika (Doležal, 2016)	39
Obrázek 23: Proces uvedení výrobku na trh (Zdroj: P. Kanclíř)	48
Obrázek 24: Hlavní události fáze Zahájení projektu (Zdroj: P. Kanclíř)	51
Obrázek 25: Organizační struktura projektu (Zdroj: P. Kanclíř).....	52
Obrázek 26: Charta projektu (Zdroj: P. Kanclíř).....	54
Obrázek 27: Hlavní události fáze Nastavení projektu (Zdroj: P. Kanclíř)	56
Obrázek 28: Popis tabulky registru rizik (Zdroj: P. Kanclíř)	57
Obrázek 29: Popis tabulky registru otevřených bodů (Zdroj: P. Kanclíř).....	58

Obrázek 30: Detail plánovací tabulky s přiřazením úkolu pomocí komentáře (Zdroj: P. Kanclíř).....	59
Obrázek 31: Základní produktový rozpad (Zdroj: P. Kanclíř)	60
Obrázek 32: Posloupnost produktových výstupů (Zdroj: P. Kanclíř)	61
Obrázek 33:Plánovací a kontrolní tabulka s WBS a Ganttovým diagramem (Zdroj: P. Kanclíř)	62
Obrázek 34: Hlavní události fáze realizace projektu dle PRINCE2® (Zdroj: P. Kanclíř)..	63
Obrázek 35: Proces řízení dodávky produktu (Zdroj: P. Kanclíř).....	64
Obrázek 36: Hlavní události fáze Ukončení projektu (Zdroj: P. Kanclíř).....	65

1 Úvod

Obchodní společnosti hledají vhodné nástroje, jak čelit dynamickému, proměnlivému a nejistému prostředí, ve kterém podnikají. Tyto snahy v minulosti vedly k vytváření, rozšiřování, případně k modifikacím procesů, které měly jasně definovat úkoly a kompetence svázané s určitou pravidelnou činností. Správně nastavené procesy pomáhaly zajistit konzistentní výstup dané činnosti za současného předpokladu dodržování všech nařízení a předpisů souvisejících s danou činností. Problém vyvstal v okamžiku, kdy bylo nutné vytvořit určitý nový výstup, který byl jedinečný, ať už svojí podstatou, rozsahem, postupem výroby nebo požadavkem spolupráce pracovníků z různých oddělení společnosti, a nezapadal tak do zavedeného standardizovaného procesu. Bylo nezbytné změnit způsob řešení daného problému z procesní – cyklicky opakované činnosti na činnost projektovou – acyklickou, která má jedinečný začátek, průběh i konec a u které je nezbytné využívat odlišné nástroje a postupy v oblastech plánování, kontroly, řízení nebo způsobu externí a interní komunikace.

Každý projekt je jedinečnou událostí, s jedinečným sledem činností a jedinečným výstupem, s různou mírou dostupnosti zdrojů a nekonstantní mírou rizika a nejistoty. Projektové řízení využívá poznatky a metody známé z mnoha vědních oborů, jako jsou například operační analýza, teorie rozhodování, teorie systémů, teorie řízení nebo oborů z oblasti psychologie či sociologie. Podstatnou součástí je využívání získaných zkušeností z již uskutečněných projektů, tzv. „best practice“. S rozvojem projektového řízení vznikla také celá řada nových technik a metod. Vzhledem k jedinečnosti každého projektu není možné zobecnit použití daných metod na celý obor. Záleží pouze na zkušeném projektovém manažerovi, aby pro daný projekt vybral ty nejvhodnější metody.

S rostoucím tlakem na vývoj a inovace produktů, služeb či výrobních postupů je pro každou společnost, která chce být na trhu úspěšná, nezbytné mít alespoň esenciální znalosti v oblasti projektového řízení. V lepším případě mít ve firemní struktuře vyčleněné oddělení pro řízení projektů a v rámci firemních procesů zaveden standard řízení projektů. Bez těchto kroků nebudou společnosti schopné dostatečně rychle a kvalitně reagovat na změny trhu a ztratí konkurenceschopnost vůči firmám, které budou umět správně implementovat prvky projektového řízení do svých činností.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je vytvoření typového projektu uvedení nového výrobku sterilované zeleniny společnosti Bonduelle na český trh. Výrobek, který bude na trh uváděn, je již v současné době dostupný na trzích v jiných státech EU. Práce se tak nebude zabývat aspekty vývoje nového produktu, ale spíše postupem lokalizace existujícího produktu pro český trh, tak aby reflektoval poptávku českého zákazníka a zároveň splňoval veškeré legislativní náležitosti pro výrobky uváděné na tuzemský trh. Nezbytnou součástí bude zajištění logistické stránky uvedení výrobku, tj. jeho distribuce ze zahraniční továrny přes logistické partnery do skladu, potažmo prodejních regálů, maloobchodních řetězců.

V současné době nemá společnost Bonduelle nastavený žádný standard projektového řízení. Ambicí práce je vytvořit uvedený projekt na základě metodiky projektového řízení PRINCE2® a využít nejvhodnější techniky s ohledem na dostupné zdroje společnosti.

2.2 Metodika

V první části práce budou uvedena teoretická východiska týkající se projektového řízení na základě studia současné literatury. Vzhledem k povaze vytvářeného projektu bude teoretická část zaměřena na definici hlavních pojmů projektového řízení, popis současných standardů projektového řízení a na jednotlivé fáze projektu. Důraz bude kladen především na procesy spojené s plánováním a řízením projektu.

V druhé, praktické části práce bude nejprve představena společnost Bonduelle, včetně vysvětlení organizační struktury společnosti. Následovat bude výčet všech činností a funkčních oddělení, které jsou s uvedením nového výrobku na trh spjaty. Bude uveden současný proces uvedení výrobku na trh s identifikací slabých míst. Následně bude připraveno a zrealizováno uvedení výrobku na trh formou projektového řízení za využití metodiky PRINCE2®. Porovnání reálného průběhu projektu bude konfrontováno s původním procesem. Tato konfrontace bude popsána v části Zhodnocení.

3 Teoretická východiska

3.1 Základní pojmy projektového řízení

3.1.1 Projektové řízení

Největší světové profesionální sdružení projektových manažerů Project Management Institut, PMI® (2013 str. 5) definuje projektové řízení jako „[...] aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové činnosti, tak aby byly dosaženy požadavky projektu.“ Doležal (2016 str. 16) doplňuje, že „[...] se jedná spíše o všeobecně platné skutečnosti, určitou filozofii přístupu k řešení dané problematiky než o konkrétní a podrobné směrnice, návody apod.“ PMI® dále rozděluje řízení projektu do pěti procesních skupin, do nichž jsou zahrnuty veškeré aktivity projektu: Iniclace, Plánování, Realizace, Monitorování a kontrola a Ukončení.

Mezi hlavní oblasti, kterých se projektové řízení dotýká, patří dle PMI® identifikace požadavků zúčastněných stran a s tím spojeného definování cíle projektu, řešení potřeb a obav zúčastněných stran v průběhu projektu, udržování aktivní komunikace a spolupráce mezi zúčastněnými stranami projektu, a především řízení a koordinace projektových omezení, mezi které patří mimo jiné rozsah projektu, požadovaná kvalita výstupu, časový harmonogram, finanční rozpočet, zdroje a řízení rizik. Doležal (2016 str. 16) podobně shrnuje: „Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt“.

Podle Doležala (2016) je dále možné charakteristiku projektového řízení doplnit o základní principy, jako jsou systémový a systematický přístup, využívání adekvátních prostředků, týmová spolupráce, zásady neustálého zlepšování, integrace lidí, zdrojů a procesů.

Jak uvádí Svozilová (2016 str. 18) „[...] projektový management se liší od běžné formy operativního řízení [...] zejména svou dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu“. Zatímco při běžném operativním řízení jsou úkoly řešeny cyklicky a při splnění daného úkolu v rámci určité pravidelné činnosti se přechází na další úkol, v případě projektového řízení je po splnění nastaveného cíle projektu celý proces ukončen. Stejně tak je důležité vnímat rozdílný přístup ke zdrojům, ať už materiálně-

energetickým, tak k lidským zdrojům. Zatímco v běžné liniové struktuře je zpravidla nastaven systém „podřízený – nadřízený“ v rámci jednoho oddělení, při projektovém řízení se často využívá týmu pracovníků z různých oddělení, kteří figurují ve firemní hierarchii na různých pozicích. S tím je nutně spojen požadavek na vysoké komunikační schopnosti projektového manažera a na přesné rozdělení rolí a kompetencí uvnitř projektového týmu. Stejným způsobem lze vnímat odlišnost při přidělování materiálních zdrojů. Zatímco při operativním způsobu řízení je přidělování průběžné a pravidelně se opakující, v projektovém řízení se pro daný projekt přidělí zdroje jednorázově pouze pro dosažení cíle projektu (Svozilová, 2016).

3.1.2 Projekt

Slovo projekt je v českém jazyce často využíváno ve smyslu určitého záměru nebo návrhu (např. architektonický nebo technický projekt). V tomto významu jde o nějaký náskres, soupis, náčrtek produktu či služby, které mají vzniknout. Projektové řízení chápe slovo projekt v odlišném významu. Chápe ho jako ucelený, časově ohraničený proces, který je složen z definovaných fází činností a který má za cíl dosažení předem definované změny za přítomnosti zdrojových a časových omezení (Doležal, 2016).

PMI® (2013 str. 3) definuje projekt, jako „[...] dočasně vynaložené úsilí k vytvoření jedinečného produktu, služby, nebo výsledku“. Dočasnost je v této definici chápána tak, že v případě dosažení cíle projektu je celý proces ukončen. To ale neznamená, že nemůže být ukončen dříve, tj. před dosažením vytyčeného cíle. Může pominout důvod plánované změny, která byla cílem projektu, nebo se například zadavatel projektu rozhodne projekt předčasně ukončit z důvodu chybějících finančních zdrojů. Stejně tak dočasnost neznamená, že se musí jednat o krátké období (PMI®, 2013).

Doba realizace projektu může být naplánována na několik let, ale spíše se doporučuje vytvářet projekty s dobou trvání do 12 měsíců a případné složitější projekty, které by tuto časovou hranici překračovaly, raději rozdělit do podprojektů s kratší dobou trvání (Doležal, 2016).

Rosenau (2007) uvádí čtyři charakteristické rysy projektu:

- Cíl projektu – specifický trojrozměrný cíl, tzv. trojimperativ
- Jedinečnost (dočasnost) projektu – například proces uvádění nového výrobku na trh může zahrnovat řadu společných prvků a obdobných činností, ale samotný produkt je vždy odlišný a může oslovovat jiný okruh zákazníků;
- Zdroje – časové, lidské a materiálně – energetické zdroje, které jsou omezené a dočasné, pomocí kterých se dosahuje cíle projektu;
- Organizace – na projektu pracuje projektový tým specialistů z různých oddělení, ne vždy se stejnými zájmy a osobními cíli.

Doležal (2016) ještě doplňuje další dvě kritéria:

- Komplexnost a složitost – projektovým řízením se nemají řešit věci jednoduché, které zvládne zajistit operativní řízení;
- Nadprůměrné riziko – vyplývající z kombinace výše uvedených charakteristik, tj. jedinečnosti cíle, omezenosti zdrojů, případně různých zájmů členů projektového týmu.

Němec (2002) dělí projekty podle složitosti a délky trvání na tři kategorie (komplexní, speciální a jednoduché) a podle jejich obsahu na čtyři druhy (spojené s výstavbou, výzkumné a vývojové, technologické, organizační).

S ohledem na výše jmenované charakteristiky lze uvést některé aktivity, které je vhodné řešit formou projektu a řídit za pomoci technik projektového řízení. Jedná se například o aktivity typu zavádění informačních systémů, zavádění změn v organizaci, stavebně investiční práce, vývoj nových produktů a technologií, montáže výrobních linek, kulturní festivaly, sportovní akce a další. Formou projektu není vhodné řešit opakované činnosti, jako je například objednávání zásob, pravidelné opravy hmotného majetku, pravidelné informační porady apod. (Doležal, 2016).

3.1.3 Program

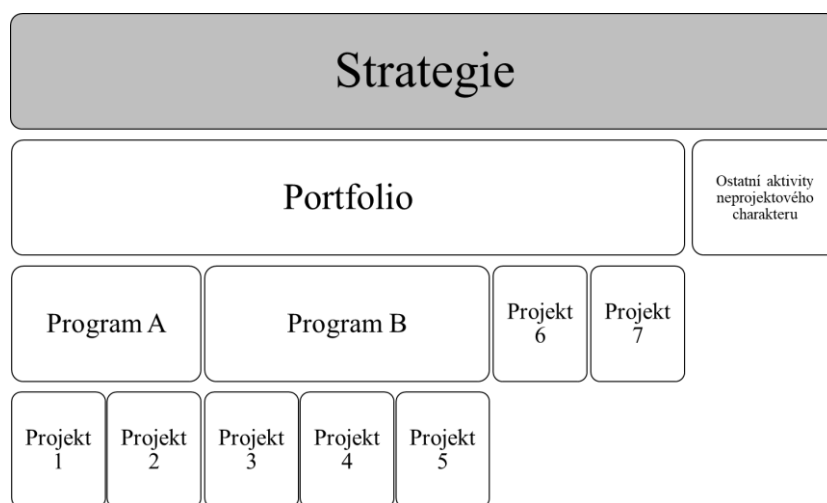
Program je dle standardu ICB verze 3.1 definován jako „Skupina věcně souvisejících, společně řízených projektů a organizačních změn, které byly společně spuštěny za účelem dosažení cíle programu. Součástí programu mohou být i další činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých projektů zahrnutých do programu. Přínosy programu lze zpravidla očekávat až po ukončení celého programu“ (Doležal, 2016 str. 20).

Program je tedy mnohem komplexnější přístup k řízení změn. Cíle dosahuje pomocí různých aktivit, které mohou, ale nezbytně nemusí, být projekty. Vzhledem ke složitosti celé struktury programu, množství jednotlivých prvků a vzájemných vazeb a době trvání programu jsou cíle méně konkrétní, než je tomu u projektů. Cíle programu se mohou měnit v souvislosti se změnou priorit (politických, sociálních, finančních apod.), ke kterým v průběhu času dochází. V rámci programu také dochází k fluktuaci jednotlivých prvků. Některé projekty v průběhu času zanikají, jiné naopak vzniknou v průběhu již běžícího programu (PMI®, 2013).

3.1.4 Portfolio

PMI® (2013 stránky 9-10) definuje portfolio a řízení portfolio takto: „Portfolio tvoří projekty, programy, subportfolia a činnosti, které jsou řízeny jako skupina za účelem dosažení strategických cílů. Projekty nebo programy v portfolio nemusí být nutně vzájemně závislé nebo spolu přímo souviset. [...] Řízení portfolio se týká centralizovaného řízení jednoho či více portfolio pro dosažení strategických cílů. Řízení portfolio se zaměřuje na přidělení zdrojů prioritním projektům a programům v souladu se strategií organizace“.

Portfolio tedy v sobě zahrnuje veškeré projekty a programy dané organizace. Stěžejním prvkem je v tomto případě vliv těchto komponent na plnění strategických cílů organizace. V případě, že jsou pozitivní ve smyslu přispívání ke strategickým cílům, organizace by je měla upřednostnit při přidělování zdrojů. Pokud k cílům nepřispívají nebo k nim nemají žádný vztah, měly by být o zdroje ochuzeny, případně by mělo být posouzeno, zda tyto projekty a programy není vhodné ukončit (Fotr, 2015). Hierarchický vztah projektu, programu a portfolio ukazuje Obrázek 1.



Obrázek 1: Hierarchický vztah Portfolio-Program-Projekt (Zdroj: P. Kanclíř)

3.1.5 Organizační struktura projektu

Zatímco povaha hmotně – energetických zdrojů se v průběhu času výrazně nemění, u lidí je tomu, vzhledem k jejich biologické podstatě, jinak. Mění se jejich fyzické i psychické vlastnosti, ať už pozitivním nebo negativním směrem. Proto je při řízení organizace nebo samotného projektu důležité klást velký důraz na tento aspekt. Rosenau (2007 str. 6) říká, že: „Řídit projekty, znamená řídit lidi“. V rámci projektu je zvlášť obtížné řízení lidských zdrojů vzhledem k dočasnosti projektu. V projektovém týmu jsou často lidé, kteří spolu dříve nespolupracovali a kteří mají odlišné znalosti, zkušenosti, postoje, a především zájmy na celém projektu. Jiný zájem na dokončení projektu má zadavatel projektu a jiný specialista projektového týmu.

Účastníky, kteří se podílejí na projektu, nazýváme „zúčastněné strany“ nebo též „zájmové skupiny“. Mohou to být jednotlivé osoby, ale i skupiny osob, které působí v rámci interní struktury nebo pochází z vnějšího prostředí. Podle toho, jaké jsou jejich cíle, jakou mají odpovědnost a rozhodovací pravomoc, je lze dle Svozilové (2016) rozdělit do tří hlavních skupin.

Zákazníci (zadavatelé) projektu

- sponzor (vlastník) – má pravomoc rozhodovat o zásadních aspektech projektu;
- investor – objednává (platí) realizaci projektu;
- uživatel – využívá finální přínos projektu;
- ostatní osoby napojené na zákazníky působící na okolí projektu.

Dodavatelé projektu

- manažer projektu – je zodpovědný za dosažení cíle projektu;
- ostatní manažeři podílející se na projektu;
- členové projektového týmu;
- subdodavatelé projektu.

Ostatní skupiny mající vliv na projekt

- vláda, lobbisté, konkurence, média apod.

Doležal (2016) ještě doplňuje o čtvrtou skupinu, tzv. **dotčené strany**. Do této skupiny patří všichni, kterých se projekt nějakým způsobem dotýká, ale nejsou jeho přímou součástí, např. zaměstnanci, kteří nemohou využít služební vůz, který je přidělen jako zdroj k určitému projektu.

Manažer projektu

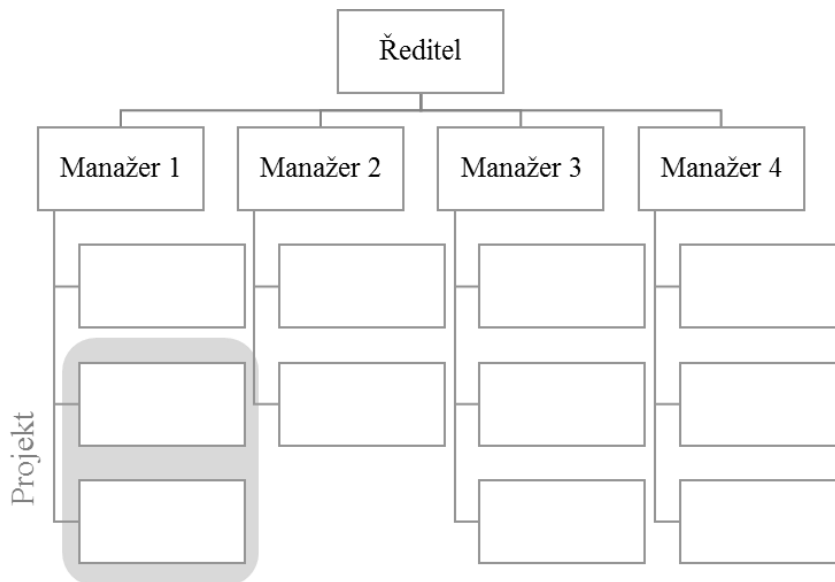
Manažer projektu je klíčová osoba, která je zodpovědná za dosažení cíle projektu za současného dodržení všech omezujících podmínek (rozpočet, čas, kvalita). Manažer projektu je přítomen ve všech fázích projektového řízení, kde vystupuje v různých rolích s odlišnou mírou pravomoci. Je spojovacím článkem všech zájmových skupin a zajišťuje informační a materiálové toky mezi nimi. Vybírá a řídí projektový tým a deleguje zodpovědnost na garanty jednotlivých výstupů (Doležal, 2016). Veber (2000) zmiňuje, že kromě odborné kvalifikace musí projektový manažer disponovat také tzv. měkkými dovednostmi jako jsou komunikační a organizační schopnosti, adaptabilita, flexibilita nebo schopnost vést lidi. Němec (2002) zdůrazňuje, že projektový manažer musí být osoba dostatečně kvalifikovaná v projektovém řízení, a pokud organizace nemá takovou osobu k dispozici, měla by raději využít externích společností.

3.1.6 Řízení projektů v organizaci

Způsob a kvalita řízení projektů v organizacích (tj. firmách) závisí na velikosti organizace, nastavené organizační struktuře a firemní kultuře. Důležitým prvkem je poměr objemu projektově řízených činností vůči celkovému objemu činností organizace. Tyto aspekty určují připravenost jednotlivých organizací řešit úkoly pomocí projektového řízení. Na základě těchto aspektů je také vhodné najít funkční model koexistence trvalé a dočasné projektové organizační struktury (Doležal, 2016). Veber (2000) k tomu dodává, že je nutné vyřešit dvě oblasti – organizační strukturu vlastního projektu a místo projektového řízení v rámci struktury celé organizace. Zatímco u individuálních nebo týmových projektů si firma vystačí s liniově řízenou organizační strukturou, u agregovaných projektů, které využívají zdroje z různých oddělení, je vhodnější využívat jiný model organizační struktury, jako je např. maticová struktura.

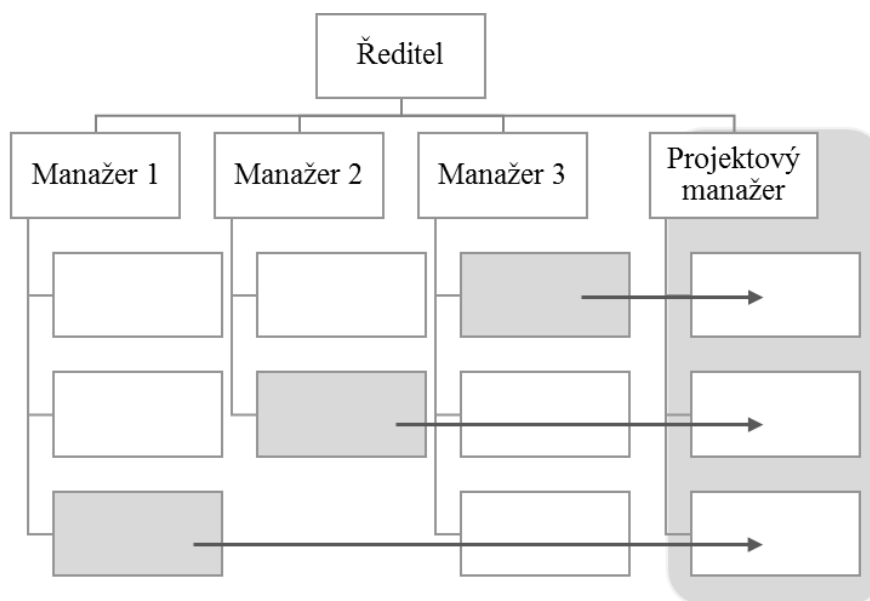
Doležal (2016) rozlišuje čtyři organizační modely projektového řízení. V **útvarovém modelu** (viz Obrázek 2) je projekt řízen v klasické liniové (funkční) struktuře. Je vhodný

pro řešení projektů v rámci jednoho oddělení. V případě potřeby dostupnosti zdrojů z jiných oddělení dochází ke konfliktu. Řídící pozice je zpravidla na vrcholu funkční linie bez přesahu do jiných oddělení.



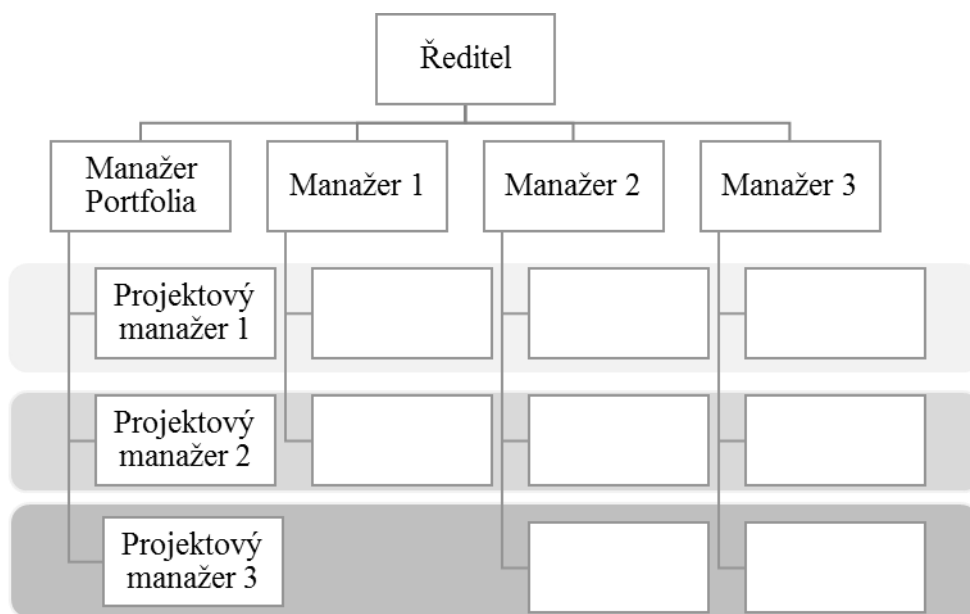
Obrázek 2: Útvarový model projektového řízení (Zdroj: P. Kanclíř)

V případě **autonomního modelu** (viz Obrázek 3) se vytváří dočasná funkční linie, do které jsou přeřazeni vybraní zaměstnanci, tak aby se mohli naplno věnovat danému projektu. Ze svých běžných pracovních pozic jsou po dobu trvání projektu uvolněni. Model je vhodný pro intenzivní krátkodobé projekty s vysokou prioritou, kdy je možné rozdělit práci členů projektového týmu na jejich původních pozicích mezi ostatní zaměstnance. Jedná se o modifikovanou verzi útvarového modelu.



Obrázek 3: Autonomní model projektového řízení (Zdroj: P. Kanclíř)

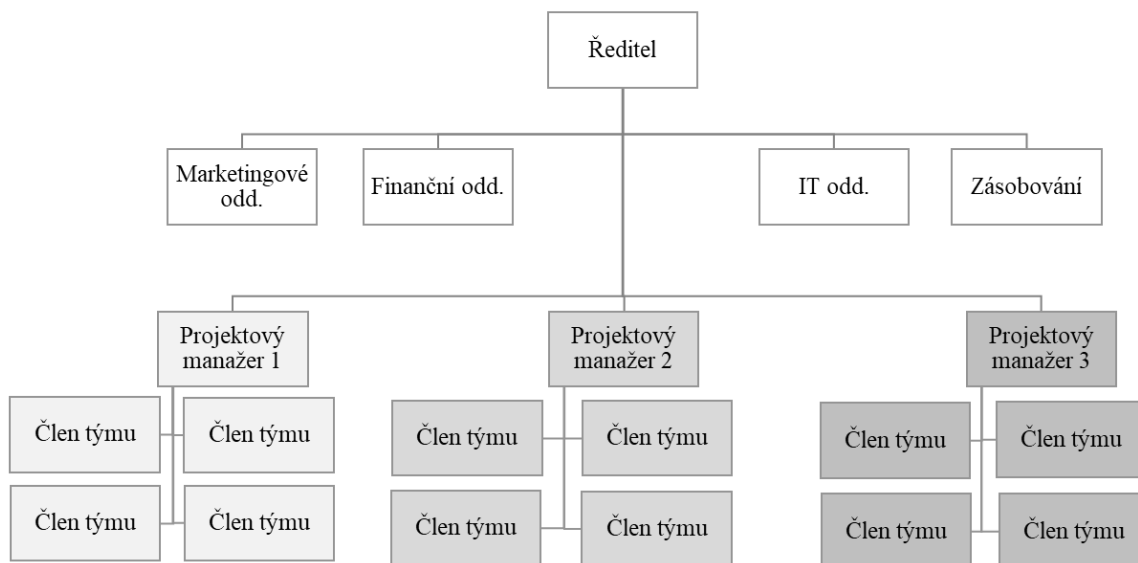
Maticový model (viz Obrázek 4) patří mezi nejčastější strukturu projektového řízení v současných organizacích. Oproti autonomnímu modelu nejsou členové týmu uvolňováni ze svých pozic, ale rozdělují svoji kapacitu mezi běžnou pracovní náplň a práci na projektu (projektech). V rámci tohoto modelu dochází k rozdělení na vertikální a horizontální řízení, kdy vertikální řízení zajišťuje liniový manažer a horizontální manažer projektu. Podle toho, jak vedení společnosti rozdělí mezi liniové a projektové manažery pravomoci a zodpovědnosti (tj. podle toho, zda je společnost zaměřená více procesně nebo projektově), rozeznáváme tzv. slabé a silné maticové struktury. V případě slabé maticové struktury převládá řízení ze strany liniových manažerů. Projektový manažer má velmi slabou pozici a musí velmi dobře ovládat komunikační dovednosti, aby získal potřebné zdroje od jednotlivých liniových manažerů. V opačném případě, kdy vyšší pravomoc mají projektoví manažeři, se jedná o silnou maticovou strukturu. Linioví manažeři jsou správci zdrojů a hlavní rozhodnutí jsou prováděna projektovými manažery. V maticovém modelu je velice důležitá kontrola a celkový přístup ze strany vrcholného vedení, aby nedocházelo ke konfliktům v řízení mezi liniovými a projektovými manažery a zároveň, aby nedocházelo k přetěžování sdílených zdrojů.



Obrázek 4: Maticový model projektového řízení (Zdroj: P. Kanclíř)

Sít'ový (projektový) model (viz Obrázek 5) je vhodný pro organizace, které své činnosti řídí převážně projektovým způsobem. Vedení organizace, společně s podporou odborných oddělení, přímo řídí samostatné projektové týmy. Model díky své struktuře rychle reaguje na požadavky vedení a na případné změny v projektu. Projektové týmy mohou být

složeny nejen z interních zaměstnanců organizace, ale i externích spolupracovníků. Tento model je typický např. pro společnosti, které vyvíjí počítačový software (Doležal, 2016).



Obrázek 5: Síťový model projektového řízení (Zdroj: P. Kanclíř)

3.1.7 Světové standardy projektového řízení

Projektové řízení je relativně mladý obor, který vznikl až po druhé světové válce (Doležal, 2016). V souvislosti s rozvojem oboru a rozšiřováním projektového řízení do denní činnosti organizací nastala potřeba sumarizovat dosažené poznatky, zkušenosti a techniky do určitých norem, metodik, praktik – standardů. Zároveň, se vzrůstajícím počtem společností nabízejících služby projektového charakteru, vznikla poptávka po certifikaci projektových manažerů. V současnosti působí na trhu více společností, které vytváří a udržují uvedené standardy a současně zajišťují certifikaci projektových manažerů. Z velké části se jedná o profesní společnosti sdružující profesionály oboru, kteří pomáhají utvářet dané normy na základě svých praktických zkušeností. Vzhledem k obrovskému rozsahu a rozdílnosti činností, které mohou být řešeny pomocí projektového řízení, nejsou uvedené standardy přísné jako v jiných oborech. Spíše se snaží doporučit jaké techniky a metody zvolit při řešení určitého problému (Doležal, 2016).

„Mezi hlavní, světové standardy a metodiky patří PM BoK, ICB, PRINCE2[®], a do jisté míry i ISO 21 500. Liší se místem vzniku, podkladem, ze kterého byly vytvořeny, i způsobem zpracování. Základní filozofie je [...] téměř totožná, většinou jde jen o jiný úhel pohledu na tutéž oblast“ (Doležal, 2016 str. 27).

Standard **Project Management Body of Knowledge** (PM BoK) zaštiťuje profesní sdružení firem a individuálních projektových manažerů Project Management Institut PMI®. Důraz klade na procesní stránku, která vychází z manažerské praxe a osvědčených postupů. Rozděluje procesy do 5 hlavních skupin: Iniclace, Plánování, Realizace, Monitoring a kontrola a Ukončení. Tyto skupiny obsahují 47 procesů, které jsou rozděleny do 10 znalostních skupin. Standard popisuje jednotlivé procesy a jejich vzájemné vazby a interakce (Máchal, a další, 2015).

Project IN Controlled Enviroments – PRINCE2® je metodika, která byla původně zaměřena na oblast IT technologií a po přepracování se začala využívat pro řízení projektů ve státní správě. V současné době je tato velmi univerzální metodika doporučována Evropskou unií pro řízení projektů financovaných z prostředků EU. Metodika definuje hlavní **aspekty** projektu, kterými jsou čas, náklady, rozsah, kvalita, riziko a přínosy a dále základní charakteristiky projektu, kterými jsou faktory změny, nejistoty, dočasnosti, jedinečnosti a polyfunkčnosti. Strukturu tvoří sedm hlavních principů, sedm témat a sedm procesů. Metodika popisuje tyto jednotlivé elementy a sleduje jejich vzájemné prolínání a interakce (Máchal, a další, 2015). Bentley (2016) uvádí tyto principy, témata a procesy:

Principy:

- Nepřetržitá opodstatněnost investice – realizace projektu nemá bez opodstatněnosti investice smysl;
- Jasně definované role a zodpovědnost – přesně definované kompetence členů projektového týmu;
- Zaměření na produkty – důraz projektu na konečný produkt, ne na aktivity, které přispívají k vytvoření produktu;
- Řízení po etapách – rozdělení projektu do etap a definice klíčových kontrolních bodů, jejichž naplnění je nezbytné k pokročení do další fáze. Počet etap je přímo úměrná složitosti projektu;
- Řízení na základě výjimky – porovnávání hodnot jednotlivých aspektů projektu (čas, náklady, rozsah apod.) v průběhu projektu s plánovanými hodnotami a předem nastaveným intervalem tolerance u každého aspektu;
- Učit se ze zkušeností – využívání zkušeností z předchozích projektů a dokumentace zkušeností z aktuálního projektu pro případné využití u nadcházejících projektů;
- Přizpůsobení metody PRINCE2 prostředí projektu – úroveň řízení projektu musí odpovídat složitosti konkrétního projektu a dostupným zdrojům.

Témata:

- Investice – důraz na kvalitu investičního záměru projektu;
- Organizace – nastavení řídicí struktury projektu a definice rolí zájmových skupin;
- Kvalita – zajištění kvality na základě očekávání zákazníka projektu nebo norem;
- Plány – vytvoření plánů pro jednotlivé aspekty projektu;
- Riziko – řízení rizika v průběhu projektu;
- Změna – řízení změn v průběhu projektu;
- Progres – zajištění toků důležitých informací, pro klíčová rozhodnutí v průběhu projektu.

Procesy:

- zahájení projektu – stanovení cíle projektu pro každý aspekt a jejich dokumentace;
- nastavení projektu – nastavení směrných plánů a strategie řízení;
- směřování projektu – schválení záměru a plánu projektu a jeho spuštění;
- kontrola etapy – průběžná kontrola a řízení realizace projektu;
- řízení dodávky produktu – kontrola průběhu prací, zajištění parametrů kvality;
- řízení přechodu mezi etapami – průběžné hodnocení realizace a aktualizace plánu projektu;
- ukončení projektu – formální ukončení projektu dle jednotlivých aspektů.

Obrázek 6 zobrazuje propojení procesů a témat v rámci metodiky PRINCE2.

	Investice	Organizace	Kvalita	Plány	Rizika	Změna	Progres
Zahájení projektu	X	X	X	X	X		
Směřování projektu	X				X		
Nastavení projektu	X	X	X	X	X	X	X
Kontrola etapy	X		X		X	X	X
Řízení dodávky produktu			X		X	X	X
Řízení přechodu mezi etapami	X	X	X	X	X	X	X
Ukončení projektu					X	X	

Obrázek 6: Propojení procesů a témat podle metodiky PRINCE2 (Bentley, 2016)

Standard **IPMA® Competence Baseline (ICB)** spravuje sdružení International Project Management Association. Tento standard je zaměřen na kompetence (tj. znalosti, zkušenosti, dovednosti, osobní postoje) projektových manažerů a nevěnuje se přesnému popisu procesní stránky projektového řízení, jako předchozí dvě metodiky. Problematika je členěna do tří kompetenčních oblastí – technické, behaviorální a kontextové kompetence. Kompetenční oblasti se dále dělí na tzv. elementy kompetencí, které jsou navzájem intenzivně provázané (Doležal, 2016).

ČSN ISO 21 500 Návod k managementu projektu není klasickým standardem, podle kterého by se dalo certifikovat, ale spíše návodem, jak v dané organizaci popsat projektové řízení v systému řízení kvality. Obsahově vychází z PMI® PM BoK, co se týče procesní stránky řízení, a doplňuje kompetenční parametry v souladu s IPMA® ICB (Doležal, 2016).

Porovnání silných a slabých stránek jednotlivých přístupů k projektovému řízení zobrazuje Obrázek 7.

Standardizace	Silné stránky	Slabé stránky
IPMA Kompetenční pojetí řízení projektů	<ul style="list-style-type: none"> Vhodné pro jakýkoliv sektor. Přesné a jasné vymezení znalostí a dovedností projektového manažera. Definuje různé úrovně projektového manažera od nejzkušenějších po nejméně zkušené. 	<ul style="list-style-type: none"> Používá jen základní terminologii projektového řízení. Nerozpracovává, často pouze vyjmenovává základní metody a techniky projektového řízení. Chybí detailní zaměření na jednotlivé metody a úkoly projektového řízení.
PMI Procesní pojetí řízení projektů	<ul style="list-style-type: none"> Vhodné pro různá průmyslová odvětví a organizace operující po celém světě. Je zaměřen na procesy projektového řízení. Dostatečně obecně pojatý, takže může být aplikovatelný na jakýkoliv projekt. Je využíván jako světová příručka projektového řízení, ze které vychází i další pojetí projektového managementu. 	<ul style="list-style-type: none"> Jedná se o koncept řízení projektů, neposkytuje jasný návod (metodu), jak projekty řídit. Nezabývá se konkrétními praktickými příklady využívání nástrojů a technik projektového řízení.
PRINCE2 Procesně zaměřená metoda řízení projektů	<ul style="list-style-type: none"> Aplikovatelný na jakýkoliv typ projektu. Detailně propracovaná metoda se slovníčkem pojmů. Kombinovatelný i s jinými modely řízení projektů. 	<ul style="list-style-type: none"> Nepojímá projektové řízení komplexně, neposkytuje odpovědi na všechny otázky. Neobsahuje metody, techniky projektového řízení a nezabývá se dovednostmi projektového manažera. Z nastavení metodiky PRINCE2 je patrná značná administrativní zátěž.

Obrázek 7: Analýza silných a slabých stránek standardů a metodiky (Máchal, a další, 2015)

3.2 Řízení projektu

3.2.1 Životní cyklus projektu

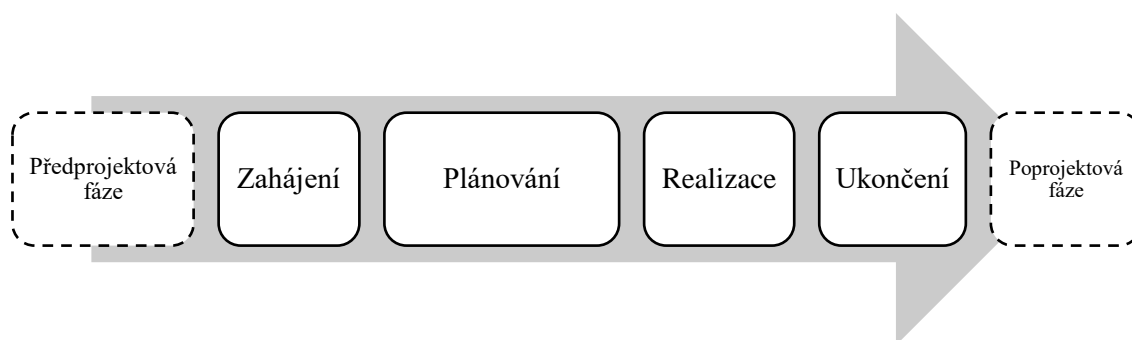
Životní cyklus projektu není přesně definovaným termínem v oboru projektového řízení. Je popsán jako sekvence jednotlivých vývojových fází projektu v čase. Tyto fáze jsou specifikovány, co do obsahu, počtu i doby trvání, na základě potřeb organizace, ve které projekt probíhá. Jednotlivé fáze jsou ohraničeny kontrolními body, ve kterých se rozhoduje o postoupení z jedné fáze do druhé. Tento cyklus poskytuje pouze rámcový pohled na jednotlivé etapy celého projektu, bez uvedení konkrétních činností (PMI®, 2013).

Svozilová (2016) vychází z teorie systémů a cyklus člení na pět fází:

- Konceptuální návrh – formulace záměru, hodnocení přínosu a dopadu realizace projektu;
- Definice projektu – rozpracování cíl, příprava metodiky, identifikace zdrojů;
- Produkční fáze – vlastní realizace;
- Operační období – užívání projektu, zpětná vazba pro plánování dalších projektů;
- Vyřazení projektu – převedené projektu do stadia podpory, vyhodnocení.

Doležal (2016) rozděluje životní cyklus projektu na tři fáze (viz Obrázek 8):

- předprojektová fáze – vznik myšlenky na projekt;
- projekt – zahájení, plánování, realizace, ukončení;
- poprojektová fáze – vyhodnocení, realizace přínosů.



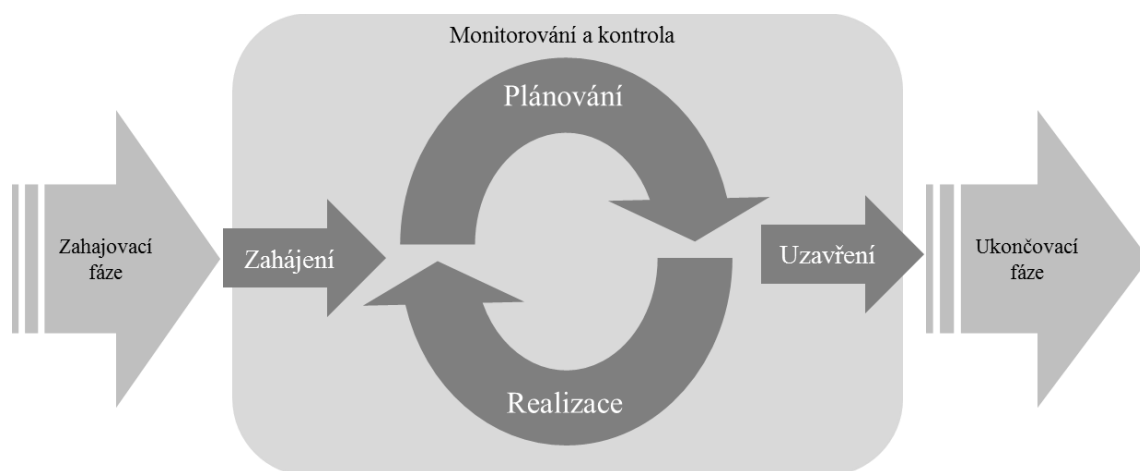
Obrázek 8: Životní cyklus projektu (Zdroj: P. Kanclíř)

3.2.2 Procesy projektového řízení

Projekt je složen ze skupiny procesů, které na rozdíl od fází životního cyklu, na sebe nemusí přímo navazovat, ale mohou se navzájem prolínat nebo mohou být vykonávány paralelně. Ve stejném okamžiku, kdy je realizována jedna část projektu, může být plánována jiná část. Ve stejném okamžiku může probíhat monitorování a kontrola obou procesů (Svozilová, 2016).

Hlavní procesní skupiny dle PMI® (2013) tvoří (viz Obrázek 9):

- Iniclace a zahájení projektu
- Plánování projektu
- Realizace projektu
- Monitorování a kontrola
- Uzavření projektu



Obrázek 9: Procesní model (PMI®, 2013)

V rámci standardů, metodik a postupů projektového řízení se uvedené procesní skupiny nazývají odlišně, ale svým obsahem se více či méně překrývají. Pro další popis jednotlivých kroků projektového řízení budou použity názvy dle PMI®, ale obsahově budou doplněny i o praktiky používané jinými metodami.

3.2.3 Iniciace projektu

Iniciaci projektu lze zařadit do předprojektové fáze. V této fázi přichází myšlenka, nápad nebo požadavek na změnu, která má doručit zadavateli projektu určitý pozitivní efekt v budoucnosti (po realizaci projektu). V této fázi je nutno posoudit, zda navrhovaná idea je v souladu se strategií společnosti, zda je schopna doručit kýžený efekt a zda je v možnostech organizace, s ohledem na dostupné zdroje, ji realizovat. Doležal (2016 str. 64) shrnuje: „Obecně bychom v této fázi měli dostat odpověď na strategické otázky projektu – odkud jdeme, kam chceme dojít, kterou cestu se jeví vhodné zvolit a zda má vůbec smysl projekt realizovat“.

Prvním krokem pro definování projektu je důkladná analýza výchozího stavu. Zde je možné využít např. SWOT analýzu. Jedná se o osvědčenou techniku, využívanou napříč mnoha obory. V projektovém řízení se využívá v oblasti řízení rizik nebo v oblasti analýzy projektového týmu (Máchal, a další, 2015). Název SWOT je akronymem, který zahrnuje počáteční písmena analyzovaných vlastností daného předmětu. Uvedené vlastnosti se zapisují do dvourozměrné tabulky (viz Obrázek 10):

- Strengths – silné stránky;
- Weaknesses – slabé stránky;
- Opportunities – příležitosti;
- Threats – hrozby.

	Současnost	Budoucnost
Pozitiva	Silné stránky	Příležitosti
Negativa	Slabé stránky	Hrozby

Obrázek 10: Interpretace polí matice SWOT analýzy (Máchal, a další, 2015)

Dalším krokem je popis konečného efektu (přínosu, užitku), kterého má být dosaženo. Jedná se vlastně o důvod, proč se daný projekt realizuje. Za přínos projektu je zodpovědný vlastník (sponzor) projektu (Doležal, 2016).

Následuje stanovení cíle projektu, tj. čeho se musí dosáhnout, aby konečný efekt nastal. Za dosažení cíle je zodpovědný projektový manažer. Pro správné definování cíle projektu lze použít např. techniku SMART. Tato technika se využívá nejen v projektovém řízení, ale i v cílově orientovaném procesním řízení (Máchal, a další, 2015). Opět se jedná o akronym vycházející z požadovaných vlastností vhodně nastaveného cíle.

- Specific – specifický, konkrétní, jasně definovaný;
- Measurable – měřitelný, kvantifikovatelný;
- Agreed – akceptovatelný;
- Realistic – reálný, dosažitelný;
- Timed – termínovaný, časově ohraničený.¹

Cíl projektu s uvedením výchozího stavu a očekávaných přínosů je vhodné zpracovat do projektového záměru a nechat ho schválit vlastníkem projektu (Doležal, 2017).

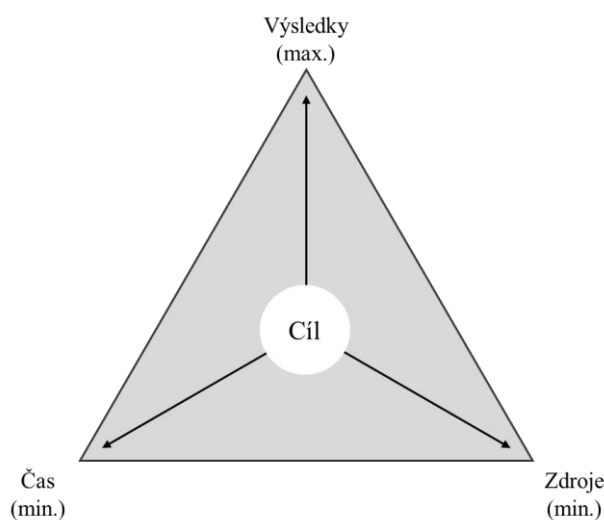
Po stanovení cíle projektu se určí strategie, tj. jakým způsobem se cíle dosáhne. Jaké zdroje bude nutno použít, jaké technologie, metody apod. Pro shrnutí a ucelení výše uvedených kroků je možné použít metodu logického rámce, která využívá stejnojmenný dokument (viz Obrázek 11), a kromě uvedení přínosu a cíle projektu, jednotlivých činností, výstupů a předpokladů k jejich realizaci, také vyjadřuje provázanost jednotlivých kroků ve smyslu příčina – následek (Doležal, 2016). Jde vlastně o rozpracovanější projektový záměr (Doležal, 2017).

Přínosy po dokončení projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	
Cíl projektu (stay)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady dosažení přínosů
Vstupy projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady dosažení cíle
Aktivity (klíčové činnosti) projektu	Zdroje (náklady, člověkodny...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady dosažení výstupů
V projektu nebude řešeno		Předběžné podmínky	

Obrázek 11: Schéma vazeb v logickém rámci (Doležal, 2016)

¹ V literatuře se vyskytují drobné odchylky v anglickém názvosloví, např. místo Agreed je použito Assignable, Realistic – Reachable, Timed – Time-bound. Význam jednotlivých položek je ale obdobný (pozn. autora).

Jak uvádí Rosenau (2007) nebo Doležal (2016), každý cíl projektu je definován tzv. trojimperativem projektového řízení. Trojimperativ vyjadřuje podmínky a omezení, které vymezují prostor projektového cíle. Na vrcholech pomyslného trojúhelníku se nachází klíčové požadavky na projekt – **výsledek** (rozsah), **zdroje** (náklady) a **čas** (viz Obrázek 12). V případě podmínky „výsledek“ je požadována maximální hodnota, v případě omezení „zdroje“ a „čas“ je požadována minimální hodnota. Trojimperativ současně znázorňuje provázanost a podmíněnost uvedených podmínek. Např. při požadavku na zkrácení doby trvání projektu oproti původnímu plánu bude současně ovlivněna kvalita výsledku a/nebo čerpání zdrojů. Metodika PRINCE2



Obrázek 12: Trojimperativ projektového řízení (Doležal, 2016)

V závislosti na povaze projektu je dle Doležala (2016) možné v přípravné fázi využít k posouzení kvality projektu další analytické nástroje a metody, jako je studie příležitosti, studie proveditelnosti nebo ekonomické analýzy zaměřené na návratnost investic, výnosovou míru, vliv na cash flow a další.

3.2.4 Zahájení projektu

Na základě výstupů z přípravné (iniciační) fáze projektu dochází k rozhodnutí, zda projekt realizovat či nikoliv. Pokud je projekt zhodnocen jako vhodný k realizaci, dochází k vypracování Zakládací listiny projektu (ZLP). PMI® (2013 str. 63) ji definuje jako „[...] dokument, který formálně stvrzuje existenci projektu a poskytuje projektovému manažerovi pravomoc využívat zdroje organizace k projektovým aktivitám“. ZLP nemá jasně definovanou podobu, měla by však vždy obsahovat základní parametry projektu, a to: název, cíl a hlavní milníky projektu. Vhodné je také definovat zájmové skupiny (Doležal, 2016).

3.2.5 Plánování projektu

Svozilová (2016 str. 122) definuje: „Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů“ a dále dělí proces přípravy plánu projektu dle jednotlivých hledisek, tj. z pohledu času, nákladů, technologií, metodologií a pracovních zdrojů, jejichž výstupem jsou dva dokumenty. Prvním dokumentem je Definice předmětu projektu, který definuje, co je cílem všech projektových aktivit. Druhým dokumentem je Plán projektu, který podává informace, jak budou práce probíhat, jak budou řízeny, jak se bude postupovat v případě nečekaných událostí nebo neplánovaných změn.

Rosenau (2007) zdůrazňuje vytvoření projektového plánu pro všechny složky trojimperativu. Plánovací proces popisuje doporučenou posloupností činností, které se zaměřují na jednotlivé základní prvky projektového řízení. Navrhuje plánovat s ohledem na:

- Specifikace provedení – kompletní definice cílů a rozsahu projektu;
- Akceptační kritéria – měřitelná přijímací kritéria pro všechny výstupy;
- Kritéria provedení – interní kritéria, standardy řízení, kvality apod.;
- Hierarchickou strukturu činností (WBS) – rozpad projektu do jednotlivých činností, úkolů;
- Časový plán kritické cesty – nastavení časového harmonogramu pro prvky WBS;
- Lidské a materiální zdroje – přiřazení potřebných zdrojů všem prvkům WBS;
- Rozpočty úkolů – na základě přidělených zdrojů jednotlivým prvkům WBS.

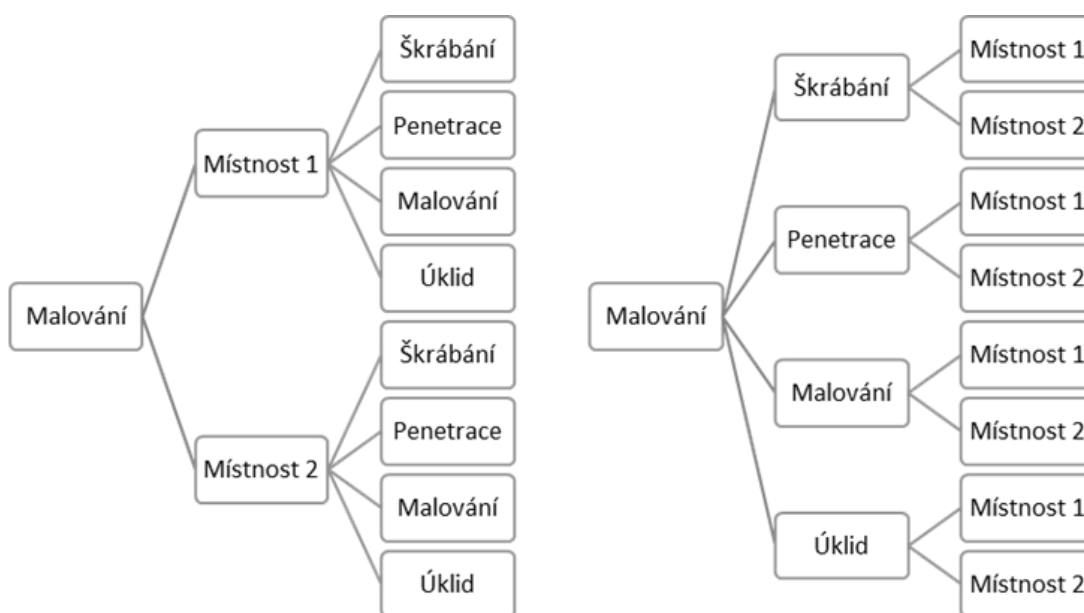
Doležal (2016) klade důraz na vytvoření Plánu řízení projektu, což je dokument vycházející z dokumentace předešlých etap projektu (logický rámeček, ZLP apod.) a jehož úkolem je pokrývat a popisovat veškeré podstatné oblasti řízení projektu. Těmito oblastmi jsou obdobně jako u předchozích autorů:

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------|
| ▪ Řízení a integrace projektu; | ▪ Komunikace; |
| ▪ Rozsah projektu; | ▪ Projektová rizika; |
| ▪ Čas v projektu; | ▪ Externí služby a zboží; |
| ▪ Kvalita projektu; | ▪ Zainteresané strany. |
| ▪ Lidé a další zdroje v projektu; | |

Plánování z hlediska rozsahu

Rozsahem projektu je myšlen objem všech vstupů, činností, požadavků, omezení a výstupů projektu. Tento rozsah je definován v dokumentu Definice předmětu projektu (Svozilová, 2016), případně v dokumentu Popis rozsahu projektu (Doležal, 2016).

Plánování z hlediska rozsahu zahrnuje vytvoření hierarchické struktury činností, kdy se postupuje obvykle dle filozofie top-down, tzn. od hlavních prací až po jednotlivé dílčí úkoly (Doležal, 2016). K této dekompozici slouží metoda WBS (Work Breakdown Structure), jejíž účelem je zajistit výčet všech prací na nejvyšší rozlišovací úrovni a jejich logické propojení (Rosenau, 2007). Pomocí rozpadu projektu na jednotlivé dílčí úkoly lze lépe odhadnout náročnost projektu a propojit cíle projektu s časovým rámcem a rozpočtem (Svozilová, 2016). Jak uvádí Doležal (2016), dekompozici činností lze vytvořit na základě více hledisek, např. dle výstupů, posloupnosti činností, místa činnosti atd. (viz Obrázek 13). Rosenau (2007) ještě zmiňuje význam a problematiku nastavení počtu úrovní hierarchie. V případě vyššího počtu úrovní je možné snadněji odhadovat náklady a potřebné úsilí k vytvoření dané činnosti, na druhou stranu je obtížnější jednotlivé úkoly propojit a řídit. Doležal (2016) doporučuje rozpracovat WBS do tří až čtyř úrovní a v případě potřeby vyššího detailu rozdělit projekt na podprojekty. Metodika PRINCE2® se místo na činnosti zaměřuje na jednotlivé produkty (výstupy) daného projektu a využívá obdobný rozpad po produktech, tzv. Product Breakdown Structure.



Obrázek 13: WBS – Malování bytu, rozpad dle místa a dle činnosti (Zdroj: P. Kanclíř)

Plánování z hlediska času a přidělení zdrojů

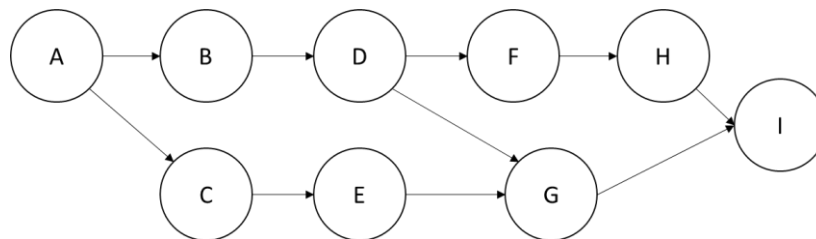
Cílem plánování z hlediska času a nákladů je vytvoření harmonogramu projektu. Při jeho přípravě lze vycházet z rozpisu pracovních činností, které jsou rozděleny např. metodou WBS a dále z časového rámce, který je specifikován v zakládací listině projektu. K jednotlivým činnostem je přiřazována délka trvání a objem zdrojů na základě prostého odhadu nebo pomocí statistických, simulačních a matematických metod, jako jsou metoda PERT nebo simulace Monte Carlo. Odhad lze také uskutečnit na základě norem, pokud jsou k dispozici. Odhad doby trvání činnosti musí být vždy uskutečněn s ohledem na objem potřebných zdrojů a jejich dostupnost v čase (Doležal, 2016).

Oproti materiálním zdrojům jsou lidské zdroje mnohem obtížněji dostupné. Důvodem může být omezená kapacita pracovníků s určitou profesní specializací, časová dostupnost vzhledem pracovní době, mzdové náklady vzhledem k rozpočtu, proměnlivá výkonnost nebo bariéry v komunikaci (Svozilová, 2016). Pro přiřazování zdrojů a lidí k činnostem lze využít například organizační diagramy, maticová schémata, RASCI matici či popis rolí. Doležal (2016) doporučuje zpracovat plán personálního zajištění projektu.

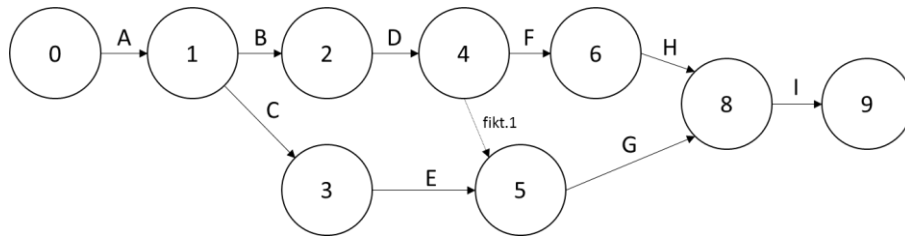
Po určení doby trvání jednotlivých činností lze přejít k seřazení činností do logické posloupnosti podle vzájemných vazeb mezi činnostmi. Nejčastěji uváděnými vazbami jsou (Máchal, a další, 2015):

- konec – začátek – předcházející aktivita musí skončit, aby následující mohla začít;
- konec – konec – předcházející aktivita musí skončit, aby následující mohla skončit;
- začátek – začátek – předcházející aktivita musí začít, aby následující mohla začít;
- začátek – konec – předcházející aktivita musí začít, aby následující mohla začít.

Jednotlivé činnosti jsou řazeny podle vazeb do síťového grafu. Podle toho, zda činnost v grafu znázorňuje uzel nebo hrana, jsou rozlišovány grafy uzlově (Obrázek 14) nebo hranově definované (Obrázek 15). Síťové grafy musí splňovat čtyři základní podmínky. Musí mít pouze jeden začátek a jeden konec, musí být orientované a acyklické (Doležal, 2016).



Obrázek 14: Uzlově definovaný orientovaný síťový graf (Zdroj: P. Kanclíř)

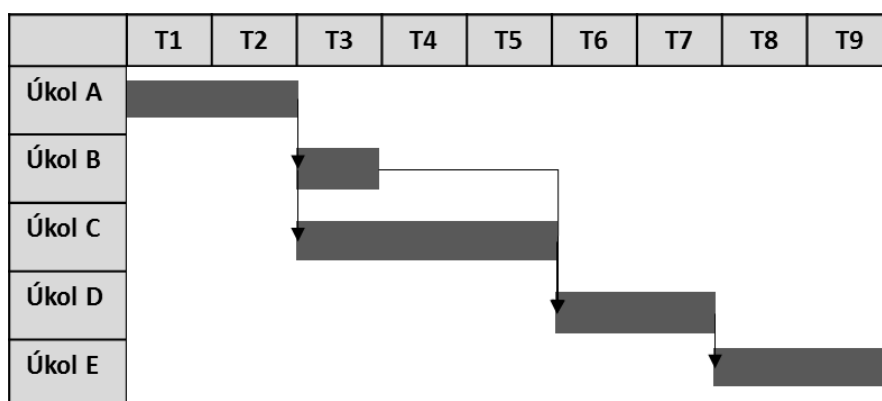


Obrázek 15: Hranově definovaný síťový orientovaný graf (Zdroj: P. Kanclíř)

Speciálním typem zobrazení časové a úkolové posloupnosti je Ganttův úsečkový diagram (Obrázek 16) a Ganttův úsečkový graf (Obrázek 17). Zatímco Ganttův diagram zobrazuje pouze délku trvání jednotlivých úkolů vůči časové ose, Ganttův graf je doplněn o zobrazení vzájemných závislostí a vazeb mezi úkoly, podobně jako je tomu u síťových grafů. Ganttův graf dnes patří mezi nejvyužívanější grafické znázornění harmonogramu projektu (Doležal, 2016).

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Úkol A									
Úkol B									
Úkol C									
Úkol D									
Úkol E									

Obrázek 16: Příklad Ganttova diagramu (Svozilová, 2016)



Obrázek 17: Příklad Ganttova grafu (Zdroj: P. Kanclíř)

Síťové grafy kromě zobrazení časového plánu a posloupnosti jednotlivých činností pomáhají také identifikovat případné zdrojové konflikty, tj. situace, kdy v jeden časový okamžik je celková potřeba zdrojů pro různé činnosti vyšší než jejich dostupná kapacita. Rosenau (2007) doporučuje pro odstranění zdrojových omezení přiřazovat zdroje nejdříve

činnostem na kritické cestě a poté teprve ostatním činnostem s použitím žádoucích termínů jejich zahájení. Následně doporučuje porovnat požadavky na zdroje s jejich dostupností. Případné konflikty je pak možno řešit více způsoby, např. posunutím termínů zahájení úkolů, změnou sledu činností, zlepšením produktivity, navýšením objemu zdrojů nebo dočasným navýšením dostupnosti zdrojů (např. nařízení přesčasů).

Mezi analytické metody využívající síťové grafy patří např. metoda kritické cesty (Critical Path Method), PERT (Program Evaluation and Review Technique) nebo metoda kritického řetězu.

Metoda kritické cesty (Critical Path Method – CPM) je metoda, pomocí které lze mimo jiné spočítat dobu trvání projektu, nejdříve možný začátek a konec činnosti, nejpozději přípustný začátek a konec činnosti, časové rezervy nebo kritickou cestu projektu (Doležal, 2016). Kritická cesta projektu je nejdelší posloupnost vzájemně závislých činností projektu s nulovou časovou rezervou (Svozilová, 2016). Máchal (2015) ji definuje jako časově nejdelší možnou cestu z počátečního do koncového bodu síťového grafu. Projekt může obsahovat více kritických cest, čímž se zvyšuje celková rizikovost projektu. Jakékoliv zdržení u činností na kritické cestě má přímý vliv na celkovou dobu projektu.

Metodu kritické cesty lze aplikovat jak na hranově, tak i uzlově orientované síťové grafy. V současné době se dle autorů více využívá uzlově orientovaných grafů. Pro znázornění a samotný výpočet je možno použít tzv. záznamovou tabulku. Na obrázku Obrázek 18 jsou pojmenována jednotlivá pole záznamové tabulky a také jsou zde uvedeny výpočty časových okamžiků a rezerv (Máchal, a další, 2015).

Nejdříve možný začátek činnosti ZM	Rezerva celková RC=KP-KM	Nejdříve možný konec činnosti KM=ZM+T
Doba trvání T	Název činnosti	
Nejpozději přípustný začátek činnosti ZP=KP-T	Rezerva volná RV=ZM₂-KM₁	Nejpozději přípustný konec činnosti KP

Obrázek 18: Záznamová tabulka pro metodu CPM (Máchal, a další, 2015)

Nejdříve možný začátek činnosti – čas. okamžik, v němž se činnost může nejdříve zahájit;
Nejdříve možný konec činnosti – čas. okamžik, v němž je možné činnost nejdříve ukončit;

Nejpozději přípustný začátek činnosti – čas. okamžik, v němž se musí nejpozději zahájit činnost;

Nejpozději přípustný konec činnosti – čas. okamžik, v němž se musí nejpozději ukončit činnost;

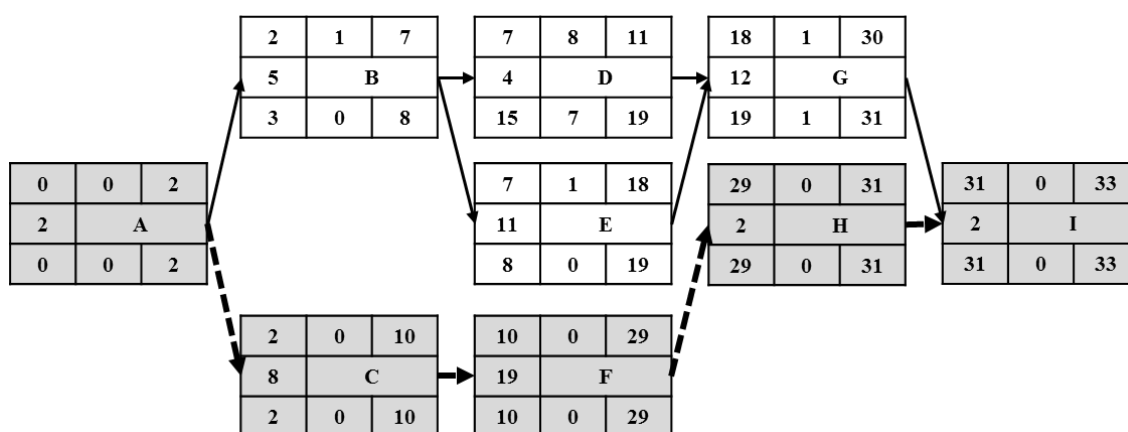
Doba trvání činnosti – počet časových jednotek přiřazených činnosti;

Celková rezerva – počet časových jednotek, o který lze nejvýše prodloužit trvání činnosti nebo posunout začátek činnosti oproti nejdříve možnému začátku, aniž se změní celková doba trvání projektu;

Volná rezerva – počet časových jednotek, o který lze nejvýše prodloužit trvání činnosti nebo posunout začátek činnosti oproti jejímu nejdříve možnému začátku, aniž se změní nejdříve možný začátek všech bezprostředně následujících činností (Doležal, 2016).

Máchal (2015) doporučuje pro výpočet jednotlivých polí záznamové tabulky následující postup:

1. výpočet nejdříve možného konce všech činností – směr začátek-konec
2. na základě těchto výsledků je určena doba trvání projektu
3. výpočet nejpozději přípustného začátku všech činností – směr konec-začátek
4. výpočet rezervy celkové
5. výpočet rezervy volné
6. na základě hodnot celkové rezervy identifikace kritické cesty (viz Obrázek 19)



Obrázek 19: Příklad síťového grafu s vyznačením kritické cesty (Doležal, 2016)

PERT (Program Evaluation and Review Technique) je metoda, která se využívá pro určení nejpravděpodobnější doby trvání činnosti, jejíž doba trvání není přesně známa. Takové činnosti jsou přiřazeny tři odhady délky trvání, optimistická (t_o), normální (t_n)

a pesimistická (t_p). Očekávaná doba trvání činnosti je pak vypočtena jako střední hodnota výše uvedených odhadů podle vzorce 1 (Doležal, 2016).

$$T = \frac{t_o + 4t_n + t_p}{6} \quad (1)$$

Dle Svozilové (2016) lze pomocí této metody také vypočítat standardní odchylku podle vzorce 2.

$$S = \frac{t_p - t_o}{6} \quad (2)$$

Při předpokladu normálního pravděpodobnostního rozdělení pak platí, že s pravděpodobností 68,27 % bude výsledná doba trvání činnosti patřit do intervalu $T \pm 1$ standardní odchylka, respektive s pravděpodobností 95,45 % do intervalu $T \pm 2$ standardní odchylky.

Plánování z hlediska nákladů

Náklady se zpravidla oceňují ve finančních jednotkách, ale mohou být uváděny i v jiných jednotkách, např. v jednotkách práce nebo jednotkách spotřebovaného materiálu (Doležal, 2016). Náklady jsou členěny na náklady přímé a nepřímé. Přímé náklady lze přímo přiřadit ke konkrétnímu čerpání zdrojů v rámci realizace dané činnosti projektu. Jedná se například o práci, materiál, dopravní služby nebo pojištění. Nepřímé (režijní) náklady vznikají i bez přímé spojitosti na konkrétní činnost. Mezi nepřímé náklady patří například náklady na provoz budov, platy managementu nebo daně a odvody. Do projektového plánu se nepřímé náklady rozpočítávají na základě koeficientu určeného finančním oddělením společnosti (Svozilová, 2016).

Při plánování výše nákladů se vychází z finančního rámce, uvedeného v zakládací listině projektu, a z plánu využití zdrojů, který je obsažen v plánu rozsahu a časovém plánu (Doležal, 2016). Výše nákladů je stanovena na základě odhadu pomocí různých metod. Svozilová (2016) uvádí mimo jiné metodu analogie (porovnání s již realizovanými projekty), odhad podle sazeb jednotlivých zdrojů (normované ceny za jednotku výstupu), odhad zdola nahoru (nacenění jednotlivých činností s vysokou úrovní rozlišení, např. podle WBS) a další.

Na základě odhadu všech nákladů, které jsou nezbytné k realizaci projektu (včetně určité rezervy na krytí rizik), je sestaven rozpočet projektu. Postupné čerpání rozpočtu v čase

je uvedeno ve výchozím směrném plánu nákladů (viz Obrázek 20). S tímto výchozím plánem je pak možné konfrontovat reálné čerpání rozpočtu (Máchal, a další, 2015).

Projekt: XY	Plán		Čerpání					
	Množství práce (jednotek)	Náklady (Kč)	Leden 2017		Únor 2017		Březen 2017	
			j.	Kč	j.	Kč	j.	Kč
Činnost A	10	150 000	5	75 000			5	75 000
Činnost B	5	25 000	1	5 000	3	15 000	1	5 000
Činnost C	3	9 000			3	9 000		
Činnost D	25	100 000	15	60 000			10	40 000
Činnost E	4	4 000					4	4 000
Činnost F	1	10 000	1	10 000				
Práce celkem	48		22		6		20	
Náklady celkem		298 000		150 000		24 000		124 000

Obrázek 20: Příklad směrného plánu nákladů (Zdroj: P. Kanclíř)

Plánování z hlediska kvality

Doležal (2016 str. 154) definuje kvalitu podle ISO norem jako: „[...] souhrn všech znaků produktu nebo služby, které ovlivňují jejich schopnost uspokojit stanovené a předpokládané potřeby zákazníka“. V souvislosti s projekty lze na kvalitu nahlížet dvěma způsoby. Na kvalitu projektových procesů a na kvalitu samotného produktu projektu.

Řízení kvality zahrnuje dle PMI® (2013) tři hlavní procesy (Plánování řízení kvality, Ujišťování se o kvalitě a Kontrolu kvality), které v souladu s ISO standardy, zohledňují uspokojení zákazníka, prevenci před kontrolou, neustálé zlepšování, řízení zodpovědnosti a náklady na kvalitu.

Při plánování řízení kvality se využívají analytické nástroje jako jsou analýza nákladů a přínosů nebo analýza nákladů na kvalitu. Dále je možné využít nástroje z oblasti řízení, např. diagram příčiny a následku, vývojové diagramy, kontrolní seznamy, Paretovy diagramy, histogramy, spojnicové grafy, benchmarking a další. Hlavní součástí procesu „ujišťování se o kvalitě“ je audit kvality, který má identifikovat případné nedostatky a nesoulad s plánem a upozornit na případnou potřebu změny v řízení. Proces kontroly kvality zahrnuje: prevenci, inspekci, vzorkování, specifikaci tolerance a stanovení kontrolních limitů (Doležal, 2016).

Plánování z hlediska komunikace

Předávání informací je nezbytnou podmínkou realizace projektu. Komunikace v rámci projektu může nabývat mnoha podob, které je potřeba při plánování zvážit. Komunikaci lze dle PMI® (2013) rozdělit na interní a externí, formální a neformální, komunikaci po vertikále a horizontále, oficiální a neoficiální, písemnou, verbální a neverbální. Dále je nutno zvážit hlediska:

- kdo jakou informaci potřebuje (a je oprávněn ji obdržet);
- kdy je daná informace potřeba;
- kde má být informace uchována;
- v jakém formátu má být uchována;
- jak lze informaci získat;
- zda je třeba zvážit aspekty, jako je časová zóna, jazyková bariéra apod.

Na základě výše uvedených aspektů je vhodné vytvořit plán řízení komunikace (komunikační plán), který může být znázorněn formou tabulky, schématu či diagramu (Doležal, 2016). Komunikační plán by měl také obsahovat časové limity, detailní distribuce odpovědností, archivační předpisy a předpisy pro zajištění bezpečnosti a důvěrnosti (Svozilová, 2016). Příklad tabulky komunikačního plánu ukazuje Obrázek 21.

Položka (CO)	Popis (PROČ)	Periodicit (KDY)	Odpovědnost (OD KOHO)	Distribuce (PRO KOHO)	Média/Formát (JAK)
Jednání projektových o týmu	Koordinace úkolů	1x týdně	Projektový manažer	Členové projektového týmu	Porada, písemný zápis

Obrázek 21: Příklad tabulky komunikačního plánu (Svozilová, 2016)

Plánování z hlediska rizik

Rosenau (2007) uvádí rizika projektu ve spojitosti s tvorbou rezerv, které označuje jako „protiváhu rizika“. Uvádí, že každá dimenze trojimperativu by měla být plánována s určitou rezervou. Zmiňuje, že riziko má kromě reálné stránky také tzv. psychologickou stránku. Ta je dána individuální mírou citlivosti na riziko u jednotlivých členů projektového týmu, kteří následně vytvářejí příliš nízké nebo příliš vysoké rezervy. Doporučuje vkládat rezervy do každého projektu, buď formou dodatečných úkolů na konci projektu, nebo rezervy umístit do každého úkolu. Veber (2000) ale upozorňuje, že tvorba rezerv může zapříčinit vznik tzv. sekundárních rizik. Jako příklad uvádí riziko znehodnocení zásob surovin, které byly vytvořeny na krytí případných rizik a následně nebyly využity.

Svozilová (2016 str. 182) definuje proces řízení rizik jako: „[...] sled aktivit, kterými jsou použitím preventivních nebo korektivních zásahů odvráceny události a odstraňovány vlivy, jež by mohly ohrozit říditelnost plánovaných procesů nebo by mohly vést k jiným nechtěným výsledkům. Cílem [...] je potom minimalizace pravděpodobnosti, že rizikové jevy vůbec nastanou, a současná příprava takových opatření, aby [...] jejich vlivy a dopady do rozpočtu byly co nejmenší“. Doležal (2016) jmenuje postup procesu řízení rizik dle ČSN 31 000:

- stanovení kontextu – zajištěním návaznosti na řízení rizik v celé organizaci;
- identifikace rizik – popisem rizika ve formátu „hrozba-scénář-popis dopadu“;
- analýza rizik – využitím kvalitativní a kvantitativní analýzy;
- hodnocení rizik – rozhodnutím, která rizika budou ošetřena (pravidlo 80/20);
- ošetření rizik – strategií eliminace, přenesení, zmírnění, akceptace nebo záložní plán;
- monitorování a přezkoumání – určením vlastníka rizika a vytvořením registru rizik;
- komunikace a konzultace – jednáním se zainteresovanými skupinami.

Němec (2002) doporučuje při plánování projektu vytvořit plán rizik, kde dělí rizika do dvou kategorií. Rizika, která mají příčiny předvídatelné a ovlivnitelné (komplexnost projektu, firemní a projektová kultura, kvalifikace manažerů, motivace atd.), a rizika, která mají příčiny neovlivnitelné (změna politických podmínek, makroekonomické situace, legislativy atd.).

Doležal (2016) dále uvádí nástroje, které lze při řízení rizik použít. Jedná se mimo jiné o matici pravděpodobnosti a dopadu, matici pro určení hodnoty rizika (viz Obrázek 22), matici registru rizik, analýzu citlivosti – tornádo graf, metody EMV, CRAMM, HACCP, RIPRAN, skórovací metodu, metody FRAP a SWOT.

	Dopad			
Pravděpodobnost	Velmi malý (1)	Malý (2)	Střední (3)	Velký (4)
Velmi malá (1)	1	2	3	4
Malá (2)	2	4	6	8
Střední (3)	3	6	9	12
Velká (4)	4	8	12	16

Obrázek 22: Matice pro určení hodnoty rizika (Doležal, 2016)

3.2.6 Realizace projektu a projektová kontrola

Realizace projektu začíná po schválení plánu řízení projektu. Tuto fázi je vhodné zahájit tzv. kick-off meetingem, tj. setkáním zainteresovaných stran, kde se zopakují hlavní prvky odsouhlaseného plánu. Průběh realizace je poté řízen, sledován a porovnáván s nastaveným plánem (Doležal, 2016).

Svozilová (2016 str. 199) definuje řízení v průběhu projektu jako souhrn: „[...] všech aktivit, které jsou zaměřeny na výkon, časování a sladění interakcí plánovaných prací v projektu a jejich integraci do podoby předepsané v Definicí předmětu projektu. Součástí [...] je dále projektová komunikace, motivace členů týmu a řízení kvality“. Kontrolu projektu dělí do tří částí: měření, hodnocení a korekce.

Rosenau (2007) zdůrazňuje kontrolu průběhu realizace projektu na základě porovnávání se směrnými plány jednotlivých prvků trojimperativu, tj. dle hierarchické struktury činností, síťového grafu a odhadu nákladů na jednotlivé činnosti. Zjištěné odchylky od plánu vyžadují nápravu.

Svozilová (2016) kromě kontroly předmětu, času a rozpočtu doplňuje potřebu kontroly projektových rizik a kvality. Doležal (2016) jmenuje metody pro porovnávání plánu projektu se skutečností. Je to například metoda procentuálního plnění, stavové metody, metoda řízení dosažené hodnoty (EVM) a milníková metoda (MTA).

Metoda řízení dosažené hodnoty EVM (Earned Value Management) patří mezi nejefektivnější komplexní nástroje pro měření výkonu při řízení projektů (Máchal, a další, 2015). Principem této metody je porovnání hodnoty toho, co již bylo v průběhu projektu vytvořeno s tím, co mělo být vytvořeno v daný časový okamžik dle nastavených směrných plánů (Doležal, 2016). Kromě zhodnocení stavu projektu v daném okamžiku lze pomocí této metody identifikovat případné odchylky od časových a nákladových plánů a na základě těchto zjištění predikovat budoucí vývoj projektu. Metoda dle PMI® (2013) sleduje tři hlavní hodnoty. Plánovanou hodnotu (PV), dosaženou hodnotu (EV) a skutečné náklady (AC). Pro předpověď dalšího vývoje projektu pak využívá ukazatele jako jsou odchylky od směrných plánů, indexy výkonu a odhady vývoje pro každý prvek trojimperativu.

V případě zjištění odchylek od plánu je provedena analýza míry závažnosti odchýlení a následně jsou provedeny operativní řídicí zásahy. V případě závažnějších odchylek je upraven plán projektu (Doležal, 2016).

Na základě komunikačního plánu je v průběhu realizace projektu prováděn reporting, který zajišťuje informovanost všech dotčených stran ohledně aktuálního stavu projektu. Předávání informací probíhá buď osobně formou schůzek a porad nebo formou zpráv a hlášení. Tato hlášení mohou mít pravidelný nebo nepravidelný charakter, např. v případě neplánovaných událostí. Hlášení se obvykle archivují jako součást projektové dokumentace (Svozilová, 2016).

Řízení změn

Svozilová (2016) uvádí příčiny, které mohou vést k požadavkům na změny v projektu. Dělí je na externí (např. činnost konkurence, změny v chování a požadavků zákazníků, vývoj nových technologií, ekonomické, politické nebo legislativní změny apod.) a interní (změny strategie organizace, špatné plánování, nevhodné podnikové procesy, nedorozumění v komunikaci, změna v obsazení projektového týmu a další). Dále zdůrazňuje, že všechny požadavky na změny v projektu musí být nejdříve analyzovány, aby se zjistilo, jakým způsobem implementace dané změny ovlivní trojimperativ projektu a jaké další změny bude nutno následně realizovat. Každá změna musí být schválena vedením projektového týmu, komunikována všem zájmovým skupinám a důkladně zdokumentována.

Rosenau (2007) vnímá jako jednu z příčin vzniku požadavků na změny chybné plánování projektu. Radí plánovat velké projekty po malých úkolech, kde je menší pravděpodobnost chyby v odhadu. Opakuje, že je nezbytné pro každý cíl trojimperativu vytvářet rezervy, které následně mohou sloužit ke krytí nákladů souvisejících s případnou změnou projektu.

Doležal (2016 str. 282) přistupuje k řízení změn projektu z pohledu kybernetiky, kdy na případné odchylky projektu od plánu je možno reagovat řídicím zásahem, o kterém tvrdí, že: „[...] musí mít proporcionální velikost s ohledem na velikost zjištěné odchylky“. Pokud změna nebude dostatečně velká vůči řešené odchylce, proces nápravy bude trvat dlouho a bude třeba provést větší počet změn. V případě nepřiměřeně velkého zásahu na drobnou odchylku, může dojít ke zbytečnému plýtvání zdrojů.

3.2.7 Ukončení projektu

Jakmile dojde k naplnění cíle projektu, tj. k ukončení všech plánovaných činností a předání všech výstupů projektu vlastníkovi projektu, který je akceptuje, může být projekt ukončen. V souvislosti s akceptací výsledku projektu zákazníkem Rosenau (2007) opakuje důležitost přesné definice akceptačních kritérií v zakládacích dokumentech projektu.

K ukončení projektu může dojít i před dosažením cíle, pak se jedná o mimořádné ukončení projektu. K tomu může dojít například z důvodu, že pominula potřeba dosáhnout cíle nebo se v průběhu projektu zjistí, že plánované podmínky realizace nejsou uskutečnitelné. Dále se může jednat o externí faktory v podobě nepředvídatelných událostí, jako jsou živelné katastrofy, válečné konflikty nebo zásadní makroekonomické důvody (Doležal, 2016).

Svozilová (2016) dělí proces uzavření projektu na dva podprocesy. Prvním je uzavření kontraktu, který obsahuje především akceptaci výstupů projektu a finanční uzavření projektu. Druhým je samotné uzavření projektu, který zahrnuje závěrečné hodnotící interní dokumenty, uvolnění členů projektového týmu a jejich hodnocení a administrativní uzavření projektu.

Autoři se shodují na důležitosti vyhodnocení celého projektu a jeho sepsání do závěrečné zprávy, která má sloužit jako poučení pro další projekty v budoucnosti. Svozilová (2016) uvádí, které oblasti má závěrečná zpráva pokrývat:

- hodnocení naplnění cílů projektu;
- porovnání plánovaných a dosažených hodnot u měřitelných výsledků,
- rekapitulace změn;
- naplnění plánu kvality;
- způsob zvládnutí případných rizik;
- hodnocení efektivity procesní stránky projektu.

V souvislosti s hodnocením projektu po procesní stránce lze následně využít další metody k řízení a zlepšování procesů, jako je například kombinovaná metoda Lean Six Sigma, která se zaměřuje na výkonnost procesu se současným zaměřením na stabilní kvalitu výstupů (Svozilová, 2011).

3.3 Softwarová podpora řízení projektů

V procesech projektového řízení se využívají různé matematické, statistické a grafické metody a techniky, které pomáhají řídit jednotlivé procesy. Tyto metody jsou často časově náročné na zpracování a mohou znamenat nadměrnou administrativní zátěž. Na trhu existuje řada počítačových programů, které tuto zátěž mohou zmírnit. Může se jednat o jednoduché kancelářské programy až po komplexní programy zaměřené přímo na projektové řízení. Softwarové nástroje pro projektové řízení lze rozdělit do tří úrovní podle funkcionality a programové vybavenosti. Na nejnižší úrovni I se nacházejí jednoduché programy se základními analytickými nástroji, na úrovni II jsou rozšířeny o nástroje pro plánování a optimalizaci a na úrovni III se nacházejí plně vybavené programy, obsahující nástroje pro řešení všech procesních částí projektu s podporou řízení více projektů současně (Svozilová, 2016).

Rosenau (2007) uvádí, že programy pro projektové řízení jsou užitečné, pokud obsahují nástroje pomáhající projektovému manažerovi řídit cíle trojimperativu s důrazem na časovou a nákladovou dimenzi. Uvádí, že: „[...] software, který [...], dokáže sestavit hierarchickou strukturu činností (WBS), už svou podstatou pomáhá plánovat práci k dosažení cíle dimenze provedení, [...]” (Rosenau, 2007 str. 313). Rosenau dále varuje projektové manažery před nadměrným využíváním programů, protože pak mohou mít méně času na vedení lidí. Upozorňuje také na nutnost kvalitního proškolení projektového týmu na obsluhu programů a na pozornost při zadávání přesných dat do programu.

Autoři nejčastěji uvádí využitelnost programu určeného pro projektové řízení MS Project, ale jak uvádí Svozilová (2016) výběr vhodné softwarové podpory pro řízení projektu, by měl vycházet z procesních modelů organizace, vyspělosti a používaných metod projektového řízení v organizaci, složitostí řešeného problému a dostupnosti zdrojů v organizaci.

Při výběru vhodných informačních technologií je důležité brát také v úvahu nástroje a systémy, které podporují spolupráci a komunikaci, tzv. groupware. Jeho součástí je systém sdílení dat, komunikační systém, systém řízení pracovních toků a systém podpory spolupráce. Tyto systémy obsahují jednotlivé technologické prostředky, které jsou buď samostatné v rámci jednoho systému, nebo integrované do více systémů. Mezi zástupce patří například IBM Lotus Notes, OpenText, Vignette. Pro menší organizace lze také využít ContactOffice, Google Docs nebo Microsoft Office Live Workspace (Gála, a další, 2009).

4 Vlastní práce

Vlastní práce si klade za cíl vytvořit typový projekt zavádění nových výrobků na trh, který bude respektovat hlavní zásady a pravidla projektového řízení s využitím metodiky PRINCE2®. V širším pojetí lze uvádění výrobku na trh vnímat jako proces od vývoje produktu až po jeho umístění na prodejní plochu. Jelikož český trh je v porovnání s evropským či světovým trhem velice malý, téměř vždy se na český trh uvádí produkt, který je již k dispozici pro jiný stát EU. V této práci bude projekt začínat u existujícího výrobku a cílem projektu bude výrobek lokalizovat pro český trh a zajistit jeho umístění do prodejní sítě společně s marketingovou podporou.

Nejdříve bude představena společnost Bonduelle spolu se základním popisem struktury společnosti. Následovat bude popsání průběhu současného procesu uvádění výrobků na trh spolu s identifikací nedostatků a případných rizik. Poté bude zpracován uvedený proces jako projekt za využití metodiky projektové řízení PRINCE2® a s pomocí dalších technik projektového řízení. Metodika PRINCE2® byla vybrána s ohledem na její univerzálnost a její důraz na provázanost procesů projektového řízení. Informace uváděné v této práci, které podléhají obchodnímu tajemství, byly záměrně upraveny.

4.1 Společnost Bonduelle

Historie společnosti

Společnost Bonduelle je akciová společnost zabývající se pěstováním, zpracováním a prodejem zeleniny se sídlem v Lille na severu Francie. Společnost byla založena roku 1853 Louis-Antoinem Bonduellem a Louisem Lesaffre-Rousselem jako palírna lihoviny z jalovce. V roce 1862 společníci koupili starou usedlost spolu se 76 hektary půdy. Během dalších dvaceti let společného podnikání postavili postupně novou palírnu lihovin, stáje pro dobytek, sladovnu a také investovali do koupě cukrovaru. V roce 1926 potomci Louis-Antoina Bonduella, Pierre a Benoît Bonduelle, přestavěli v Renescure bývalou stodolu na první konzervárnu hrášku, oseli hráškem 16 hektarů půdy a vyrobili prvních 90 tisíc kusů konzerv. V průběhu druhé světové války byla výrobní činnost pozastavena. V roce 1947 se jméno Bonduelle poprvé objevilo na etiketách vyráběných konzerv a stalo se tak obchodní značkou. O konzervovaný hrášek byl na trhu obrovský zájem, a proto společnost v roce 1963 postavila v Estrées novou budovu konzervárny na ploše 5 hektarů a rozšířila výměru půdy oseté hráškem na 600 hektarů. V roce 1968 společnost rozšířila své aktivity a postavila první

linku na mrazenou zeleninu. V letech 1969-1989 společnost Bonduelle expandovala na zahraniční trhy a otevřela své pobočky postupně v Německu, Itálii, zemích Beneluxu, Španělsku, Portugalsku a Dánsku. V roce 1989 společnost posílila své aktivity ve výrobě a zpracování kukuřice a také odkoupila značku Cassegrain. V letech 1990-1997 byly založeny pobočky v České republice, Polsku, Maďarsku, Slovensku, Rusku, Brazílii a Argentině. V roce 1997 společnost rozšířila své aktivity o divizi čerstvé zeleniny. V roce 2004 byla založena Nadace Louise Bonduella, která má za cíl rozvíjet ve společnosti zdravé stravovací návyky prostřednictvím konzumace zeleniny. Jejím úkolem je informovat veřejnost, působit v terénu a podporovat výzkum v medicínské, sociální a agronomické oblasti. V roce 2007 společnost pronikla na severoamerický trh prostřednictvím akvizice konzervářských společností v Kanadě. V roce 2010 byla odkoupena společnost France Champignon a prodejní portfolio bylo posíleno o prodej sterilovaných žampionů. V roce 2013 byly představeny cíle společnosti pro rok 2025 v rámci projektu VEGEGO. Společnost má ambici stát se světovou značkou, která umožňuje spokojený život díky rostlinné výživě. V roce 2017 společnost Bonduelle získala americkou společnost Ready Pack Foods, která se zabývá prodejem zeleninových salátů (Bonduelle, 2018).

Současnost společnosti a Bonduelle v ČR

V současné době jsou výrobky společnosti Bonduelle dostupné pod pěti prodejními značkami (Bonduelle, Cassegrain, Artic Gardens, Ready Pac a Globus) ve více než 100 zemích světa. Společnost zaměstnává téměř 13500 zaměstnanců a v 58 továrnách vyrobí ročně 1 milion tun konzervované zeleniny, 450 tisíc tun mražených výrobků a 350 tisíc tun výrobků z čerstvé zeleniny. Obrát společnosti již dosahuje téměř 2,8 miliard EUR. Přestože společnost Bonduelle je akciovou společností, stále si udržuje rodinnou atmosféru. Ve vedení společnosti jsou zástupci již šesté generace rodiny Bonduelle, kteří drží majoritní podíl akcií společnosti. Organizačně je společnost rozdělena do pěti obchodních jednotek. Dvě jednotky operují v rámci evropské unie. Bonduelle Europe Long Life (BELL) zajišťuje obchod se sterilovanou a mrazenou zeleninou, zatímco Bonduelle Fresh Europe (BFE) zajišťuje obchodování s výrobky z čerstvé zeleniny. Obdobný obchodní model je aplikován na americkém kontinentu, kde je společnost rozdělena na Bonduelle Americas Long Life (BALL) a Bonduelle Fresh Americas (BFA). Tuto čtveřici doplňuje obchodní jednotka, která se stará o podnikání v zemích mimo evropskou unii a na území Asie, Bonduelle Eurasia Markets (BEAM).

Společnost Bonduelle působí na českém trhu od roku 1991. Pobočka společnosti se sídlem v Praze zajišťuje obchodní aktivity týkající se sterilované a mražené zeleniny na českém trhu. Organizačně spadá společně se Slovenskem, Maďarskem a Slovinskem pod obchodní zónu Bonduelle Centre-Est (Bonduelle CE), která je součástí obchodní jednotky BELL. Bonduelle CE má centrální pobočku v maďarské Budapešti, kde se také nachází převážná část řídicích pracovníků a většina oddělení společnosti. V české pobočce pak sídlí pouze prodejní oddělení a část marketingového oddělení. Distribuce výrobků ke konečnému spotřebiteli probíhá v rámci dvou hlavních prodejních kanálů. Prvním z nich je tzv. retail, tj. prodej prostřednictvím velkoobchodů a maloobchodních sítí, kdy finální produkt kupuje konečný spotřebitel pro domácí použití. Druhým kanálem je tzv. food service, tj. prodej skrze gastronomické provozovny, kdy dochází k okamžité spotřebě výrobků v místě prodeje. Vzhledem k faktu, že společnost Bonduelle nemá v ČR žádný výrobní závod, jsou všechny produkty dováženy ze zahraničí. Mezi hlavní země, ze kterých se výrobky dováží, patří Maďarsko, Polsko a Francie. Dovezené výrobky jsou skladovány a dále distribuovány pomocí smluvních externích logistických partnerů do sítí velkoobchodů, případně distribučních center maloobchodních sítí.

Organizační struktura obchodní jednotky BELL

Organizace obchodní jednotky BELL, pod kterou spadá také Bonduelle ČR, je sestavena z funkčních linií, kdy vedoucí manažeři jednotlivých oddělení sídlí ve francouzské centrále a jejich podřízení, linioví manažeři, sídlí v jednotlivých zemích. Manažeři jednotlivých oddělení na úrovni zóny pak vytváří Výbor pro řízení, tzv. CODIR (z francouzského Comité de Direction). Přímo jsou podřízeni manažerům v rámci svého funkčního oddělení, ale navíc společně reportují generálnímu manažerovi zóny. Základní struktura společnosti je zobrazena v Příloze A. Mezi stěžejní oddělení společnosti, která jsou klíčová v oblasti procesu uvádění výrobků na trh, patří marketingové, prodejní, finanční a logistické oddělení. Níže jsou vyjmenovány jejich základní kompetence s důrazem na kompetence související s uváděním výrobků sterilované zeleniny na trh.

Marketingové oddělení (Marketing department) vytváří dlouhodobou (víceletou) strategii rozvoje kategorie sterilované zeleniny skrze marketingovou podporu stávajících výrobků a vývoj nových produktů, kterou následně zpracovává do ročních marketingových plánů. Tyto plány zahrnují veškeré podskupiny marketingového působení jako je brand, shopper, consumer a trade-marketing. V souvislosti s uváděním nových výrobků je toto

oddělení zodpovědné především za vývoj (případně výběr) takového výrobku, u kterého je vysoká pravděpodobnost, že díky svým vlastnostem a vhodné marketingové podpoře pomůže rozvíjet danou výrobovou kategorii, tj. že zajistí navýšení obratu a ziskovosti dané kategorie dle strategie společnosti. Dále je toto oddělení zodpovědné za celkový design výrobku včetně dodržení všech legislativních požadavků na jeho uvedení v ČR (požadované složení, popisky na etiketě apod.) a za následnou komunikaci a propagaci výrobku spotřebitelům.

Prodejní oddělení (Sales department) na základě marketingového plánu vytváří objemové a obrátové prodejní plány, které mimo jiné zohledňují dostupnost výrobků, jejich ziskovost, plánovanou marketingovou podporu a dále vývoj jednotlivých prodejních kanálů (hypermarkety, supermarkety, diskonty, tradiční trh apod.). V rámci uvádění výrobků na trh je toto oddělení zodpovědné především za dojednání podmínek obchodování s odběrateli. Jedná se hlavně o cenové a logistické podmínky (termíny závozu zboží, minimální odběrové množství apod.) a dále o konkrétní způsoby podpory prodeje výrobků v místě prodeje (umístění na prodejní ploše, dojednání promočních akcí, umístění propagačních materiálů a další).

Logistické oddělení (Supply-chain department) má díky rozsahu kompetencí nejsložitější strukturu. Mezi úkoly logistického oddělení patří zajištění výroby produktu od zasetí semínka rostliny, přes konzervaci rostlinného produktu a jeho balení až po distribuci konečného výrobku na sklad odběratele. Při plánování výroby vychází z prodejních plánů prodejního oddělení, kdy kromě objemu produkce také zohledňuje časový faktor potřebné dostupnosti výrobku. Zde je důležité připomenout specifikum rostlinné výroby, kdy na rozdíl od jiných produktů neživé povahy je nezbytné plánovat výrobu s ohledem na produkční cyklus dané zeleniny, tj. na termín setí/sadby a termín sklizně.

Finanční oddělení (Financial department) je zodpovědné za dosažení finančních plánů společnosti. Na základě marketingových, prodejních a logistických plánů vytváří finanční plán. V průběhu fiskálního roku je pak toto oddělení hlavním kontrolorem a schvalovatelem jednotlivých činností, které mohou mít vliv na hospodaření společnosti. Finanční oddělení má také za úkol zajištění reportingu o stavu hospodaření (vývoj prodeje, obrát a ziskovost výrobků, plnění nastavených dílčích plánů a další).

4.2 Současný proces uvádění výrobku značky Bonduelle na český trh

Celý proces, jehož zjednodušený průběh popisuje Obrázek 23, začíná vytvořením konceptu rozvoje prodejní kategorie skrze rozšíření prodejního sortimentu. V konceptu jsou zvažovány možné výrobky (již existující a prodávané v rámci divize BELL), které by nejlépe splňovaly požadavky na splnění cílů v rámci dlouhodobé marketingové strategie společnosti. Pro vybrané výrobky je následně zpracována finanční analýza přínosů a nákladů, která je schvalována Výborem pro řízení na úrovni zóny (CODIR) a následně na řídicí úrovni obchodní jednotky BELL. V případě schválení konceptu je informace o novém výrobku a přibližném termínu dostupnosti předána z marketingového oddělení na prodejní oddělení, které plánuje objemy prodeje. V tomto bodě se jedná o velmi hrubé odhady prodeje vzhledem k faktu, že prodejní oddělení ještě nemá k dispozici marketingový plán podpory výrobku a nezná ani chystanou komunikaci výrobku spotřebitelům. Takto brzké plánování objemu prodeje je prováděno hlavně z důvodu specifického plánování zemědělské produkce logistickým oddělením.



Obrázek 23: Proces uvedení výrobku na trh (Zdroj: P. Kanclíř)

Marketingové oddělení na základě provedených marketingových průzkumů vytváří komunikační strategii daného výrobku a připravuje design etikety výrobku včetně povinných popisků výrobku, které upravuje legislativa. Dále připravuje podklady pro prodejní oddělení, aby výrobek mohl být nabídnut obchodním partnerům. Jedná se především o prezentaci výrobku v elektronické a tištěné podobě a zajištění vzorků výrobků, které jsou pro klíčové

obchodní partnery nezbytnou součástí procesu odsouhlasení zařazení výrobku do prodeje. Prodejní oddělení společně s marketingovým oddělením vytváří plán podpory prodeje po jednotlivých obchodních partnerech. Tato podpora bývá dojednávána s daným obchodním partnerem společně s nabídkou výrobku k zařazení do prodeje. Kromě marketingové podpory dojednávává prodejní oddělení s obchodními partnery další podmínky prodeje, jako je kupní cena, způsob distribuce nebo termíny závozu zboží. Veškeré výstupy marketingového oddělení týkající se specifikace výroby daného produktu jsou předávány na logistické oddělení, které dohromady s prodejními plány od prodejního oddělení vytváří plány výroby a distribuce. Na základě těchto plánů jsou výrobky vyráběny a distribuovány na sklad logistického partnera a následně zaváženy obchodním partnerům.

Uvádění nového výrobku na trh je velmi komplexní záležitostí. Jedná se o proces, na kterém spolupracuje většina oddělení společnosti. Vzhledem k povaze procesu, který je dočasný a kdy se vždy jedná o jedinečný produkt zaměřený na konkrétní skupiny zákazníků a spotřebitelů, je vhodné celý objem souvisejících činností řídit pomocí principů projektového řízení. V současné době se tomu tak neděje a uvádění nových výrobků na trh má charakter sledu běžných operativních činností. Celý proces nemá jasně definovanou strukturu a není plánován jako celek. Jednotlivé činnosti jsou převážně propojeny vazbou konec – začátek, kdy po dokončení jedné operace jsou výstupy dané činnosti předány na další kompetentní osobu (oddělení), která vykoná svůj díl práce a opět posouvá práci dál na další osobu (oddělení). Téměř veškeré činnosti leží na kritické cestě a zpoždění u kterékoliv činnosti pak znamená prodloužení celkové doby trvání procesu. Pracovní plány si vytvářejí jednotlivá oddělení samostatně s tím, že ostatní oddělení nemají přehled o plánovaných aktivitách, ani o jejich progresu. Celý proces je obtížně sledovatelný a říditelný. Nejsou jednoznačně určeny role účastníků procesu, takže není ani jasně definována osoba/pozice, která by byla zodpovědná za řízení celého procesu a za jeho finální výsledek. V současné době jsou pouze nastavené zodpovědnosti za činnosti v jednotlivých odděleních. Pokud se v průběhu realizace vyskytne problém, není nastavena žádná procedura, která by zajistila rychlé a kvalitní řešení situace. Velmi často také dochází k nedostatkům v komunikaci mezi jednotlivými odděleními společnosti. Není nastavena strategie komunikace. Komunikace ohledně postupu procesu probíhá pouze jednou za dva měsíce na pravidelné poradě, které se účastní zástupci všech oddělení, a dále pomocí emailové komunikace. Tím, že není nastavena komunikační matice, ne vždy jsou informováni všichni, kteří by danou informaci měli obdržet. Případné problémy či změny se

pak zainteresované strany dozvídají se značným zpožděním nebo o nich nedostanou žádnou informaci. Minimální plánování, nedostatečná komunikace, velmi omezená dokumentace procesu a nejasnosti ohledně kompetencí jednotlivých zúčastněných stran zvyšují rizikovitost procesu. Ve většině případů nedochází k naplnění nastavených termínů a proces je ukončen se značným zpožděním (v řádu týdnů až měsíců) oproti původně nastavenému datu distribuce. S nesplněním termínu distribuce pak přímo souvisí následné nesplnění objemového a finančního plánu společnosti, ve kterém se počítalo s uvedením výrobků v termínu dle původního časového plánu. Další ztráty vznikají v neefektivní investici do marketingových prostředků podpory prodeje. V případě opoždění termínu dostupnosti výrobku už většinou nelze marketingovou podporu zrušit a je realizována často v době, kdy ještě nedošlo k dostatečné distribuci na maloobchodní prodejny. Další možnou ztrátou, která se obtížně vyčísluje, je ztráta důvěry zákazníka, kterému není výrobek dodán v původně dohodnutém termínu.

4.3 Projekt uvedení výrobku Bonduelle na český trh

Vzhledem k neuspokojivému průběhu procesu uvádění nových výrobků na trh byla identifikována příležitost zlepšit daný proces pomocí metod projektového řízení. Vedení společnosti na úrovni ČR i zóny CE odsouhlasilo pro uvedení plánovaného výrobku X² vytvoření projektu na základě metodiky PRINCE2®. Vedení společnosti také přislíbilo součinnost a poskytnutí potřebných zdrojů v rámci projektu. Autor této práce bude v rámci projektu figurovat jako týmový manažer a také jako poradce v oblasti metodiky PRINCE2®³. Před zahájením projektu bylo uspořádáno jednodenní školení pro účastníky projektu, kde byly vysvětleny základy metodiky PRINCE2® a také používané termíny.

4.3.1 Předprojektová příprava – Zahájení projektu

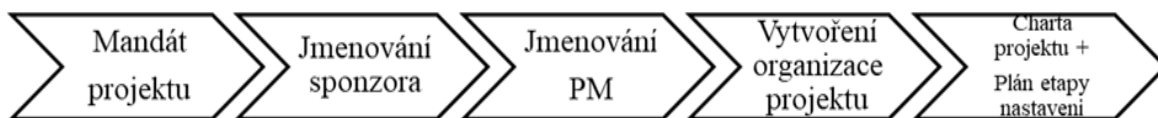
Účelem fáze Zahájení projektu je dle metodiky PRINCE2® (Bentley, 2016) především stanovit, co a proč má být provedeno, kdo bude přijímat rozhodnutí, kdo bude za celý projekt a za jeho části zodpovědný, jak bude nastavena organizace projektu, jakým

² V této práci bude projekt zaměřen na konkrétní produkt, ale jelikož se jedná o citlivé údaje, bude označen jako Výrobek X (pozn. autora)

³ Autor práce je držitelem certifikátu PRINCE2® Foundation a je jedinou osobou ve společnosti, která je certifikována na metodu PRINCE2® (pozn. autora)

způsobem bude řešena kvalita a riziko nebo jakým způsobem bude projekt financován. Hlavní události této fáze projektu zobrazuje Obrázek 24.

Prvním krokem pro začátek fáze zahájení je obdržení mandátu od vedení společnosti. Tímto mandátem je v případě společnosti Bonduelle nastavený strategický tříletý plán rozvoje prodejních kategorií a definovaný popis pracovní pozice (job description) marketingového ředitele zóny CE. Zde je uvedeno, že jeho povinností je mimo jiné rozvíjet a implementovat marketingové strategie pro nové i již existující výrobky. Tento mandát mu umožňuje v souladu se strategickým plánem rozhodovat o tom, které výrobky se budou prodávat na českém trhu. S ohledem na uvedené pravomoci je ideální osobou (resp. pracovní pozicí) pro roli sponzora projektu. Tedy osoby, která bude zodpovědná za přínosy celého projektu a která bude mít dostatečnou pravomoc zastupovat společnost Bonduelle (investora projektu) a vydávat rozhodnutí v důležitých bodech projektu.

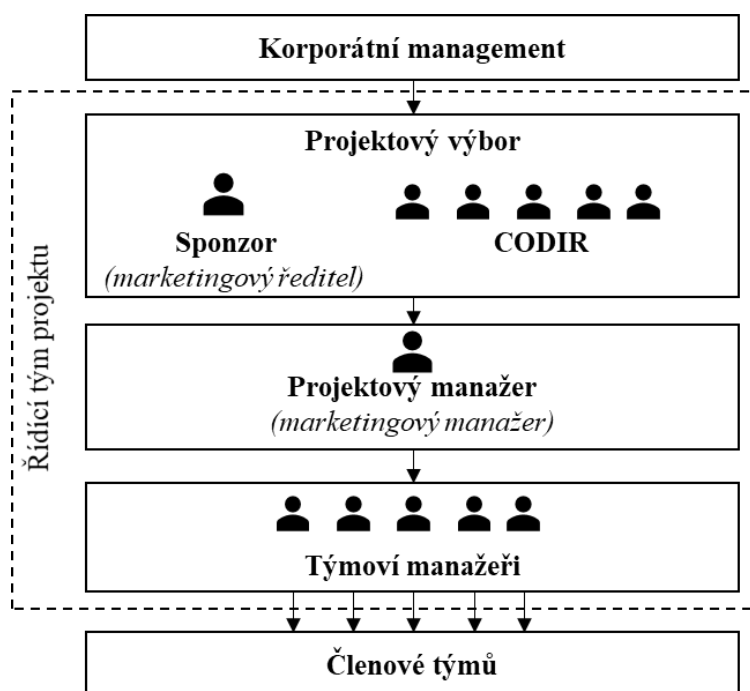


Obrázek 24: Hlavní události fáze Zahájení projektu (Zdroj: P. Kanclíř)

Dalším krokem dle metodiky PRINCE2® je jmenování projektového manažera. Projektového manažera může ustanovit společnost, sponzor nebo může být kontraktován z prostředí mimo společnost. Většinou se doporučuje vybírat projektového manažera na návrh sponzora, jelikož jsou tyto dvě role pracovní velmi úzce propojené. Společnost Bonduelle nemá v ČR ani na úrovni zóny CE nastavenou pozici projektového manažera, tedy manažera, jehož jedinou náplní práce by bylo řízení projektů. Pokud je tedy ve společnosti nějaký projekt „řízen“, pak zodpovědnost za řízení takového projektu je přiřazena danému manažerovi vždy nad rámec jeho funkčního zařazení. V souvislosti s uváděním produktů na trh má nejvíce zkušeností a také největší podíl na souvisejících činnostech marketingový manažer. Tuto pozici obsazuje na základě svého výběru marketingový ředitel a je zde proto vysoká pravděpodobnost, že nebude docházet k zásadním konfliktům ve spolupráci. Marketingový manažer do současné doby plnil koordinátora projektu. Byl osobou, u které se předpokládalo, že je zodpovědná nejen za činnosti spadající do kompetence marketingového oddělení, ale také za celkové řízení projektu až do jeho ukončení a za zajištění komunikace průběhu projektu uvnitř společnosti. Tento předpoklad se ale vícekrát ukázal jako nesprávný. Tím, že marketingový manažer nebyl na začátku celého projektu oficiálně ustanoven do pozice projektového manažera, tak

také nebyly definovány jeho pravomoci ani povinnosti. Pro marketingového manažera celý proces končil dostupností výrobku na skladě logistického partnera. Zodpovědnost za další průběh procesu pak „převzalo“ obchodní oddělení, případně logistické oddělení. Pro jednotlivé týmové manažery naopak nevznikala povinnost reportovat marketingovému manažerovi a přebírat nebo předávat balíky práce. Pro tento projekt byl do role projektového manažera oficiálně ustanoven marketingový manažer.

Prvním dokumentem, který v rámci projektu vznikl byl Deník projektového manažera. Do něho byly zaznamenány dosavadní zkušenosti s procesem uvádění výrobků na trh. Přestože se jednalo o zkušenosti, které nevyplývaly z projektového způsobu řízení, zůstávaly důležitými zdroji informací pro další fáze projektu a celkově pro další nadcházející projekty. Po identifikaci rolí sponzora a projektového manažera bylo dalším krokem jmenování řídicího týmu projektu (viz Obrázek 25).



Obrázek 25: Organizační struktura projektu (Zdroj: P. Kanclíř)

Metodika PRINCE2® kromě role sponzora a projektového manažera, které jsou povinné, doporučuje také ustanovení hlavního dodavatele a hlavního uživatele v rámci projektového výboru. V souvislosti s tím ale vyvstala zásadní otázka. Kdo je v tomto projektu dodavatel a kdo uživatel? Mezi uživatele dle teorie patří investor projektu (společnost Bonduelle), sponzor projektu (marketingový ředitel, potažmo marketingové oddělení) a další uživatelé, kteří produkty projektu užívají, udržují nebo obsluhují. Těmi mohou být zaměstnanci prodejního oddělení, finančního oddělení nebo logistického

oddělení. Všechna tato oddělení užívají přínos v podobě navýšeného zisku z prodeje uváděného výrobku. Všechna tato oddělení ale zároveň vstupují do projektu jako dodavatelé, kteří poskytují zdroje a generují jednotlivé výstupy projektu. V takto nastaveném prostředí projektu se role uživatele a dodavatele projektu potkávají a překrývají. Jednoznačně lze určit pouze projektového manažera jako dodavatele projektu. V této fázi projektu není tak důležité zařadit jednotlivé účastníky do jedné z kategorií, ale jasně definovat očekávání ohledně kvality výstupu projektu a nastavit akceptační kritéria, tj. na základě kterých vlastností výstupu bude projekt hodnocen jako úspěšný. Do projektové výboru byly vybráni ředitelé všech zmíněných oddělení na úrovni zóny CE (členové CODIR). Tito ředitelé mají nejlepší předpoklady pro upřesnění specifikací potřeb a přínosů produktu projektu a zároveň z pohledu dodavatele projektu mohou potvrdit proveditelnost a reálnost produktu projektu. Také mají dostatečné znalosti, zkušenosti a pravomoci, aby zastávali v rámci projektu pozici projektového dohledu i změnové komise. Výhodná je také frekvence společných schůzek, které se konají pravidelně dvakrát za měsíc. Dalším krokem bylo jmenování týmových manažerů projektu za každé funkční oddělení, aby bylo jasné, kdo bude nést odpovědnost za jednotlivé produkty, které dané oddělení vytvoří. Posledním krokem bylo popsání jednotlivých rolí všech členů řídicího týmu a jejich souhlas s uvedenou rolí v rámci projektu.

Po ustanovení řídicího týmu projektu bylo nutné dle metodiky PRINCE2® připravit osnovu Obchodního případu. Osnova Obchodního případu (nebo též rámcový obchodní případ) je dokument, ve kterém sponzor projektu uvádí důvody realizace projektu. Jedná se o souhrn informací, na základě kterých se rozhoduje, zda má smysl projekt realizovat či nikoliv. Projektový manažer následně připravuje Popis produktu projektu, který specifikuje cíl projektu, hlavní výstupy (produkty) projektu, očekávání zákazníka projektu ohledně kvality a akceptační kritéria projektu. Osnovu obchodního případu a Popis produktu projektu pak doplňuje nastavení Projektového přístupu. Zde se určuje, jaký způsob řízení projektu se využije. Zda se projekt bude řídit interně v rámci společnosti nebo zda bude najata externí společnost, která se zabývá projektovým řízením. V případě interně řešeného projektu se určí, jaká metoda bude pro daný projekt použita. V rámci metodiky PRINCE2® se může například jednat o zvolení klasického nebo agilního způsobu řízení projektu. Jedním ze sedmi principů metodiky PRINCE2® je „Přizpůsobení metodiky projektovému prostředí“. S ohledem na tento princip je nutné zvážit i rozsah uplatnění metodiky PRINCE2® na projekt, tj. jak podrobně tuto metodiku v rámci konkrétního projektu využívat. Zda je nezbytné vytvářet všechny manažerské výstupy (dokumentace, registry,

plány, hlášení apod.), které metodika uvádí, nebo zda je možné některé z nich vynechat, případně sloučit do společného výstupu. S ohledem na rozsah projektu a velikost projektového týmu bylo sponzorem rozhodnuto využívat „hrdinský“ přístup k metodice PRINCE2®. Tento přístup zjednodušuje celý proces a snižuje množství manažerských produktů oproti „robotickému“ přístupu, který vyžaduje detailní dodržování jednotlivých iterací.

V rámci projektového přístupu byla také definována platforma pro softwarovou podporu projektu. Pro zpracování projektu a následnou spolupráci na projektu bylo určeno využívání informačního řešení od společnosti Google, G Suite by Google Cloud. Toto řešení, podporované společností Bonduelle ve všech prodejních jednotkách, nabízí vynikající platformu pro sdílení dat a spolupráci všech účastníků projektu v reálném čase. Obsahuje veškeré standardní kancelářské aplikace, jako je tabulkový procesor, editor dokumentů nebo program na přípravu prezentací. Nadstavbou jsou aplikace vhodné pro sdílení informací, jako je Google Web nebo sociální síť Google Plus. Důležitou součástí uvedeného řešení je také cloudové úložiště dokumentů Google Drive, kde mohou být jednotlivé dokumenty sdíleny mezi účastníky projektu. Nevýhodou tohoto řešení je absence aplikace dedikované plánování a řízení projektu. Společnost Bonduelle nemá zakoupeny ani jiné licence pro užívání projektových programů (jako je např. MS Project), a proto bylo nezbytné v rámci Google prostředí vyvinout nové nástroje nebo případně přizpůsobit ty současné tak, aby byly vhodné pro postupy projektového řízení a v souladu s metodikou PRINCE2®. Výše uvedené výstupy byly projektovým manažerem zpracovány do Charty projektu (část charty projektu zobrazuje Obrázek 26, kompletní dokument je uveden v Příloze B).

PROJECT CHARTER	
Project Title	Product X launch
Business Case	Problem/Opportunity Statement
Product X is an opportunity to gain new consumers for the brand and also new consumption moments. It a unique way to differentiate vs others and Private Label. With the new concept we can establish a new future concept on the shelves, today with basic products, but tomorrow with any others (Wave II and III European project).	Category of XXX vegetable is strongly decreasing 2 periods. There is big impact of Private Labels. Our market shares are decreasing by 2pp/year according AC Nielsen research. There is planned increase by 3.5pp within STRATPLAN.
Goal (SMART)	Scope
Launch Product X with achieved metrics below: WD: 80% Volume for Y1: 100k pcs Revenue for Y1: 170k € Date of launch: 30.11.2017 Supported with planned marketing tools.	In-Scope : Product X Out of Scope: Other products within the same category
Key Requirements	Known Constraints/Risks
Existing product in EU needs to be localized to CZ market. New type label and packaging must be developed. Prince2 project methodology - "hero" approach => project team members training Software support based on Google apps	Very new packaging. No SRPs could be an issue for listing in modern trade clients. Product launch have not been managed with project approach yet.

Obrázek 26: Charta projektu (Zdroj: P. Kanclíř)

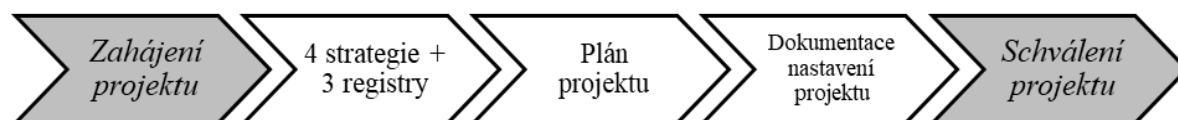
Společně s tímto dokumentem byl vytvořen plán etapy Nastavení. V tomto plánu se určuje, co bude třeba připravit a naplánovat pro samotný projekt, jaké zdroje bude pro plánovací proces nezbytné vyčlenit a jakým způsobem bude nastaven časový harmonogram této fáze. Pro dokumenty byl vytvořen nový společný soubor v aplikaci Google Tabulky. Jedná se o tabulkový procesor, který může být sdílen s účastníky projektu a ve kterém mohou provádět úpravy dle nastavených přístupových práv. Veškeré změny v dokumentu jsou zaznamenávány v historii dokumentu. K jednotlivým položkám lze přidávat poznámky či komentáře nebo přímo zasílat na ostatní spolupracovníky úkoly. Tímto způsobem může být také zaznamenáno případné schválení dokumentu a není tedy nutný dokument fyzicky podepisovat v tištěné podobě. Pro zobrazení časového plánu projektu bylo ve stejném souboru na novém listu vytvořeno prostředí podobné prostředí MS Project zobrazující WBS a Ganttův diagram. Přestože tento nástroj obvykle slouží až pro plánování samotného projektu, bylo navrženo a odsouhlaseno jeho využití už pro naplánování fáze Nastavení. Jednotlivé fáze společně s důležitými milníky projektu, za které byly zvoleny termíny jednání řídicího výboru, tvoří samostatnou skupinu úkolů v rámci WBS a pomáhají popsat a kontrolovat jeden z procesů metodiky PRINCE2® a to proces Směrování.

Tento proces začíná v okamžiku, kdy projektový výbor obdrží Žádost o nastavení projektu od projektového manažera. Pokud výbor shledá, že na základě dodané dokumentace je zamýšlený projekt životaschopný, žádost schválí a posune projekt do fáze Nastavení. Žádost o nastavení projektu uvádění výrobku X na český trh byla přednesena a schválena na CODIR jednání 26.6.2017. Jako podklady pro schválení byly použity formulář charty projektu a plán fáze Nastavení. Již v této fázi bylo s ohledem na plánovanou dobu trvání projektu rozhodnuto o rozdělení vlastního projektu do 4 manažerských etap. Délky jednotlivých etap byly nastaveny dle termínů pravidelných jednání CODIR, kdy se do úvahy vzala vždy první jednání v měsíci. Na těchto jednání byl vyhrazen prostor o délce cca 1 hod. pro kontrolu průběžného stavu projektu, řešení otevřených bodů, schvalování změn v projektu a také pro odsouhlasení aktualizace plánu dalších etap. Tím, že jednání CODIR probíhají dvakrát za měsíc, existuje možnost řešit „ad hoc“ otevřené body případně i v rámci druhého jednání v měsíci.

4.3.2 Plánování projektu – Nastavení projektu

Ve fázi Nastavení projektu je za všechny vytvořené produkty zodpovědný projektový manažer. V této fázi se aktualizuje a doplňuje obchodní případ. Kontroluje se jeho shoda se strategií společnosti. Definují se postupy v řízení kvality, komunikace, rizika a změny. Nastavují se kontrolní mechanismy. Vytváří se harmonogram projektu z hlediska času a nákladů. Vytváří se celkový plán projektu s důrazem na nejbližší etapu. Nastavuje se plán revize přínosů, který časově může přesahovat plán projektu (přínosy mohou nastat již v průběhu projektu, ale také až po termínu dokončení projektu) (Bentley, 2016).

V rámci plánování se uplatňuje princip metodiky PRINCE2® Řízení na základě výjimky. Na základě tohoto principu se při plánování nastavují pro jednotlivé aspekty realizace projektu (především čas, náklady, rozsah a kvalita) intervaly tolerance, ve kterých může projektový manažer samostatně rozhodovat. V případě, že dojde k překročení dané hranice tolerance, musí být toto překročení zaznamenáno, musí být informován řídicí výbor a výbor také musí toto překročení autorizovat. Výstupem fáze Nastavení je Dokumentace nastavení projektu. Tato dokumentace musí obsahovat dostatečné opodstatnění a zajištění projektu, tak aby mohl být schválen řídicím výborem a poté realizován. Hlavní události fáze Nastavení zobrazuje Obrázek 27.



Obrázek 27: Hlavní události fáze Nastavení projektu (Zdroj: P. Kanclíř)

Jako první byly připraveny postupy, jakými se bude řídit riziko, kvalita, konfigurace a komunikace v průběhu projektu. V případě řízení rizika bylo rozhodnuto, že na základě harmonogramu plánu projektu budou jednotlivými vlastníky projektových výstupů identifikovány potenciální rizika spojená s daným výstupem. Tato rizika poté budou zapsána do registru rizik v tabulkovém procesoru (viz Obrázek 28) s uvedením pravděpodobnosti nastání a velikosti dopadu rizikové události. Vždy bude možné vybrat ze třístupňové škály, kdy první stupeň znamená nejnížší pravděpodobnost a minimální dopad a nejvyšší stupeň vysokou pravděpodobnost a maximální dopad. Pro všechny rizika bude stanoven vlastník rizika, který k dané položce uvede zvolenou strategii řešení (snížení, sdílení, akceptování apod.) a návrh řešení. Pro každou položku bude vypočítáno skóre rizika na základě součinu hodnoty pravděpodobnosti a hodnoty dopadu. Bude se tedy jednat o techniku vycházející

z modifikované matice pro určení hodnoty rizika. Navržená řešení pro položky se skórem větším než čtyři budou projednána s projektovým manažerem, který je autorizuje. Rizika zjištěná v průběhu projektu musí být do registru průběžně doplňována a vždy schválena projektovým výborem v rámci procesu schvalování jednotlivých etap projektu. Rizika, která v průběhu projektu zaniknou, se v registru ponechají jako poučení pro další projekty.

#	Status	Project Plan WBS Reference	Risk	Likelihood	Seriousness	Risk Score	Strategy	Action	Owner	Cost
ID	Aktivní / Uzavřeno	Produkt v rámci WBS	Popis daného rizika	Pravděpodobnost (1-3)	Závažnost (1-3)	Skóre rizika	Strategie řešení	Návrh opatření při řešení události	Vlastník rizika	Náklady rizika

Obrázek 28: Popis tabulky registru rizik (Zdroj: P. Kanclíř)

V oblasti řízení kvality se stanovilo, že projektem nebude řešena kvalita procesu zpracování zemědělské suroviny ani samotná kvalita výrobku. Na řízení kvality výroby má společnost Bonduelle nastaveny vlastní procesy s mezinárodní certifikací. Mimo výše uvedené bude v rámci projektu řešena kvalita jednotlivých výstupů, respektive míra splnění plánovaných (nebo zákonných) požadavků na daný výstup. Kvalita (splnění) všech výstupů bude kontrolována projektovým manažerem a v případě splnění požadované kvality bude daný výstup projektovým manažerem autorizován přímo do harmonogramu projektu jako splněná položka (nebude vytvářen samostatný registr kvality). V případě nesplnění požadované kvality provede projektový manažer záznam do registru otevřených bodů jako odchylku od specifikace. Pokud řešení daného bodu bude v limitu nastavené tolerance, zajistí projektový manažer nápravu, tak aby produkt splňoval očekávaná kritéria. V případě, že řešení bude mimo limit tolerance, bude otevřený bod řešen projektovým výborem. Dle naléhavosti na rychlost vyřešení bude projektový výbor řešit otevřený bod buď na plánovaných jednáních mezi etapami nebo v případě vyšší naléhavosti na ad hoc jednáních.

Pro řízení konfigurace, tj. řízení změn, se stanovil podobný postup jako u řízení kvality. V případě, že dojde k požadavku na změnu, k odchylce od specifikace nebo bude identifikován jiný otevřený bod, bude takový bod zanesen do registru otevřených bodů (viz Obrázek 29). V registru se uvede, k jakému produktu se otevřený bod vztahuje, uvede se jednoduchý popis položky, typ položky (požadavek na změnu, odchylka od specifikace, otevřený bod) a stupeň dopadu na jednotlivé aspekty projektu (čas, náklady, kvalita, rozsah, přínosy, rizika) od 0 (žádný dopad) až po 4 (kritický dopad). Maximální hodnota z ohodnocení jednotlivých aspektů projektu pak určí autoritu, ke které se daný otevřený bod bude eskalovat (1=projektový manažer, 2=sponzor, 3=projektový výbor, 4= vedení

společnosti). Následně bude otevřený bod řešen stejným způsobem jako v případě předchozího odstavce. V tomto bodě je vhodné ještě zdůraznit, že otevřený bod neznamená pouze problém, tj. událost, která negativně ovlivní projekt. Může se jednat o návrh zlepšení, který může mít na projekt pozitivní dopad. Přesto je nezbytné takový návrh na změnu projednat na úrovni dané autority a řešit jej v kontextu celého projektu. Jakákoliv změna v průběhu projektu může totiž mít vliv na více činností, na více osob a na více produktů, než je zpočátku patrné. V případě zásadní změny bylo dohodnuto předčasné ukončení etapy a aktualizace celého plánu projektu. Pokud by změna měla fatální vliv na přínosy projektu, může být projekt po odsouhlasení projektovým výborem předčasně ukončen.


#	Status	Project Plan WBS Reference	Issue	Type of Items	TIME	COST	QUALITY	SCOPES	BENEFITS	RISKS	IMPACT SCORE	Authorization	COST	Action	Owner	Target Complete Date	Date Complete
ID	Aktivní / Uzavřeno	Produkt v rámci WBS	Popis daného ot.bodu	Typ otevřenéh o bodu (Problém/ Odchylka/ Změna)	Vliv dané položky na jednotlivé cíle projektu (stupnice 1-4)					Nejvyšší hodnota skóre vlivu	Schvaluje: PM/ Sponzor/ Korporát	Náklady na položku	Řešení	Vlastník	Termín, kdy má být vyřízeno	Datum uzavření	

Obrázek 29: Popis tabulky registru otevřených bodů (Zdroj: P. Kanclíř)

Poslední strategií, která se dle PRINCE2® definuje v rámci fáze Nastavení, je strategie řízení komunikace. Tato strategie musí zahrnovat požadavky na interní komunikaci v rámci projektového týmu i externí komunikaci s vedením společnosti nebo externími dodavateli. Definuje se způsob komunikace, harmonogram komunikace a její obsah. Kvůli negativní zkušenosti z předchozích „projektů“ byl na tuto oblast kladen velký důraz ze strany zúčastněných stran. Všechny výše zmíněné strategie a jednotlivé nástroje byly připravovány již s ohledem na zlepšení nebo zjednodušení komunikace. Při nastavení komunikační strategie byly stanoveny dvě hlavní priority. První prioritou bylo zajistit včasnou a úplnou informovanost všech dotčených osob, druhou prioritou byla snaha minimalizovat čas a úsilí, potřebné k zajištění komunikace. S ohledem na tyto priority se dohodlo, že veškerá projektová dokumentace bude zpracována v aplikacích Google a bude nasdílena se všemi interními účastníky projektu od úrovně týmových manažerů až po nejvyšší vedení společnosti. Tím, že jsou tyto dokumenty uloženy na cloudovém úložišti, je do nich umožněn přístup z jakéhokoliv místa, kde je k dispozici internetové připojení. Podle nastavených pravidel přístupu do dokumentu je pak možné dokumenty prohlížet nebo dokonce upravovat. Nastavením notifikací v aplikaci lze automaticky zasílat všem dotčeným osobám informaci o provedených změnách v dokumentu. Tato notifikace je zaslána do emailové schránky dané

osoby s informací, kdo provedl změnu, jakou změnu a v jakém dokumentu. Proklikem na link, který je obsažen v těle notifikace, je zajištěn okamžitý přístup do dokumentu a kontrola změn. Pomocí komentářů lze v dokumentech vkládat úkoly nebo upozornění konkrétním osobám (viz Obrázek 30). Upozornění na komentář je automaticky odeslán do pošty adresáta s uvedením odkazu na dokument. Dokumenty lze tímto způsobem také autorizovat.

Product description	Amount	Change (y/n)	Owner / Leader	Product Costs (B)
Product of the project			Sponzor / Mkt.Dir	57.60
Project pipeline			Sponzor / Mkt.Dir	0.00
Mandate			Sponzor / Mkt.Dir	
Data for Charter			Marketing Manag	
Charter prepared				
Charter approved				
PID assembling				
Project approval				
Inform all stake holders				
Approval of the next stage				
Approval of the next stage				
Approval of the next stage				
Project Closing procedure				
Product X can be delivered to account				
All logistic data in the system			marketing manag	0
All contract products			Marketing Manag	



Pavel Kanclír

+pavel.kanclir@bonduelle.com

Přidělit uživateli vy

Uživatel, kterému úkol přidělíte, bude informován a bude zodpovídat za to, aby úkol označil jako dokončený.

Přidělit Zrušit

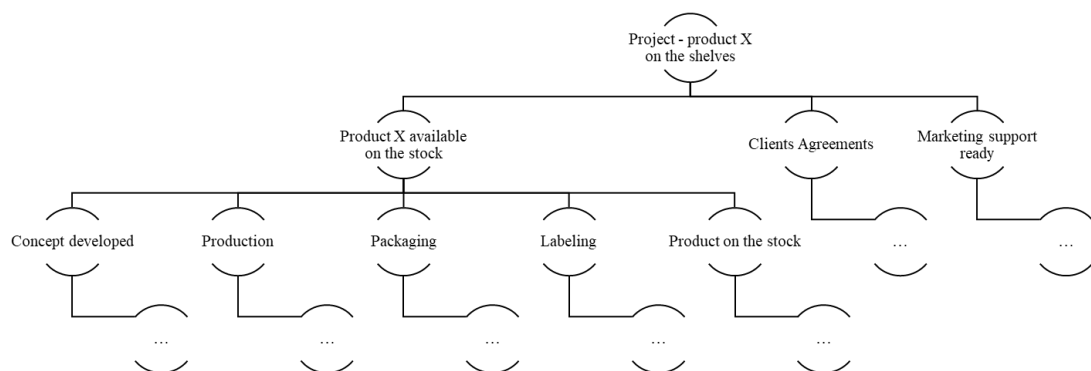
Obrázek 30: Detail plánovací tabulky s přiřazením úkolu pomocí komentáře (Zdroj: P. Kanclír)

Aby se zabránilo navyšování počtu osobních schůzek a porad účastníků projektu, byla jednotlivá jednání projektových týmů a projektového výboru začleněna do již existujících pravidelných porad, kde se jinak běžně řeší operativní záležitosti týkající se řízení společnosti. Nastavení autorizací pro přístup do dokumentů a harmonogram porad projektových týmů a projektového výboru byl zpracován do komunikačního plánu. Jednotlivé termíny pak byly nasdíleny do Google kalendářů všech dotčených osob. Bylo dohodnuto, že autorizace změn v projektu bude probíhat elektronickou poštou. Zásadní změny nebo události budou zaslány hromadným emailem na všechny účastníky uvedené v komunikačním plánu. V rámci strategie komunikace bylo dohodnuto, že pro písemnou komunikaci v rámci projektu bude používán anglický jazyk.

Při nastavování pravidel projektové kontroly se vycházelo z faktu, že struktura projektové organizace je velice jednoduchá. Za každé oddělení byl zvolen pouze jeden týmový manažer, který byl zodpovědný za doručení produktů svého oddělení dle nastavených akceptačních kritérií. Týmový manažer odpovídal nejen za doručení produktu, ale i za související dokumentaci, tj. zanesení a pravidelnou týdenní aktualizaci všech potřebných údajů do sdílených dokumentů. Projektový manažer kontroloval doručování výsledků týmovými manažery. Pokud nastala událost v konfliktu s plánem, řešil

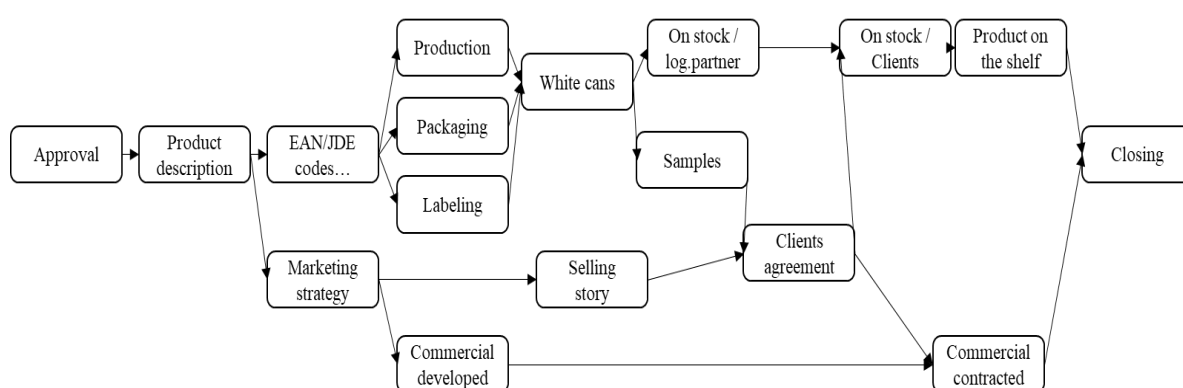
ji dle nastavených tolerancí. V případě, že daný problém neměl pravomoc vyřešit, eskaloval jej na projektový výbor. Členové projektového výboru kontrolovali činnost projektového manažera a celkový postup projektu na pravidelných jednáních, která rozdělovala projekt na etapy. Jelikož byli zároveň manažery ve funkční linii organizace a měli zájem na zdárném dokončení projektu, prováděli průběžnou kontrolu stavu jednotlivých prací také během každodenního řízení svého oddělení. Projektová dokumentace byla sdílena s celým řídicím týmem a aktuální stav projektu tak byl neustále všem k dispozici. Vzhledem k tomuto nastavení bylo možné kontrolovat projekt nejen po vertikální ose řízení, ale též po horizontální ose spolupráce. Například týmový manažer jednoho oddělení, které vytvářelo jednu část určitého produktu, mohlo průběžně sledovat postup jiného oddělení, které mělo za úkol vytvořit zbývající část produktu.

Po nastavení jednotlivých strategií a přístupu k projektové kontrole se začal připravovat plán projektu. Metodika PRINCE2® je produktově orientovaná metodika projektového řízení. Znamená to, že se metodika zaměřuje na produkty, které má projekt za úkol vytvořit, nikoliv na aktivity, které tyto produkty vytvářejí. Prvním úkolem bylo vytvořit detailní rozpad hlavního produktu projektu na jednotlivé pod-produkty a jejich části. Pro snazší identifikaci všech produktů projektu byla uspořádána schůzka projektového manažera s týmovými manažery. Na této schůzce byl vytvořen základní produktový rozpad, na kterém dále pracovaly jednotlivé týmy. Základní produktový rozpad (viz Obrázek 31) pak sloužil jako předloha pro WBS. Podrobný rozpad, dopracovaný týmy, sloužil pro jejich individuální plánování činností (viz Příloha C). Nejvýše v hierarchii WBS byl umístěn výsledný produkt projektu na nejnižších úrovních pak produkty, za které zodpovídali jednotliví týmoví manažeři. Každý produkt byl doplněn Popisem produktu, ve kterém byla uvedena akceptační kritéria pro kvalitu daného produktu.



Obrázek 31: Základní produktový rozpad (Zdroj: P. Kanclíř)

Dalším krokem bylo určit časovou a zdrojovou náročnost výroby produktů na nejnižší úrovni WBS. Tyto odhady byly činěny týmovými manažery na základě jejich zkušeností se započítáním určité rezervy. Kromě délky trvání každé činnosti manažeři také určovali možné termíny realizace produktů na základě disponibility zdrojů. Výroba některých produktů je např. závislá na datu setí nebo sklizně suroviny, případně na termínech dovolených zaměstnanců. Spolu s projektovým manažerem pak manažeři definovali závislosti mezi jednotlivými produkty, tzn. v jakém pořadí musí být produkty vytvářeny (viz Obrázek 32).



Obrázek 32: Posloupnost produktových výstupů (Zdroj: P. Kanclíř)

Projektový manažer na základě těchto informací nastavil vazby mezi produkty a vypracoval uzlově ohodnocený síťový graf (viz Příloha D) s činnostmi (v případě PRINCE2® přesněji s „produkty“) uvedenými na uzlech. V síťovém grafu byla určena kritická cesta a předpokládaná doba trvání projektu. Všechny údaje pak byly zaneseny do připravené tabulky. Zde se projevila největší slabina využití Google řešení. Přestože pomocí programovatelných skriptů bylo možné na základě rozpadu WBS, nastavených závislostí a délky trvání činností zobrazovat Ganttův diagram automaticky, nebylo možné nijak nastavit grafické zobrazování vazeb. Vazby mezi produkty byly zobrazovány pouze jako odkaz na buňku s předchozím produktem. Jelikož výpočet termínu vytvoření produktu byl nastaven jako funkce, do které se zadal počátek a délka trvání výroby, skript dokázal automaticky zobrazovat pouze činnost s vazbou „finish to start“ a „start to start“. V případě vazby „finish to finish“ bylo nutné termíny v tabulce ručně dopočítat. Vytvořený Ganttův diagram byl poté znovu zkontrolován týmovými manažery, upraven dle jejich připomínek a společně odsouhlasen jako časový harmonogram, který bude předložen projektovému

výboru v rámci Dokumentace nastavení projektu. Uvedený harmonogram také obsahoval milníky v podobě termínů zasedání Projektového výboru. Jak již bylo zmíněno dříve, tyto termíny rozdělují projekt na manažerské etapy.

Po nastavení časového harmonogramu byly ke každému produktu přiřazeny náklady. Odhadovanou výši nákladů nastavili týmoví manažeři se svými týmy. Jelikož aktivity spojené se zaváděním výrobků do prodeje jsou činnostmi, které jsou obsaženy v popisu práce všech zaměstnanců zapojených do projektu, nejsou náklady na mzdy zaměstnanců zahrnuty do kalkulace nákladů. Případné přesčasy jsou řešeny kolektivní smlouvou, ve které se počítá s určitým objemem přesčasových hodin za kalendářní rok v rámci fixní mzdy. Mezi náklady se také neuváděly náklady spojené s výrobou výrobku, které jsou zahrnuty v cenové kalkulaci výrobku. Do nákladů projektu byly převážně počítány náklady za nákup externích služeb (grafické služby, marketingové průzkumy, dodatečné logistické služby). Celkové náklady na projekt se odhadovaly metodou „Bottom-up“, tzn. že nejdříve byly odhadnuty náklady na nejnižší produktové úrovni hierarchie WBS. Odhadované náklady na produkty na vyšší úrovni pak byly tvořeny součtem nákladů na produkty na nižších úrovních. V plánovací tabulce byla v řádku každého produktu vytvořena kromě buňky pro zápis odhadu nákladů také buňka pro reálné náklady, známé až po dokončení daného produktu. Tímto způsobem bylo možné průběžně sledovat celkové náklady na projekt a porovnávat je s plánem.

Po naplánování rozsahu (WBS), kvality (Popis produktů), času a zdrojů (Ganttův diagram) a nákladů (vše zakomponováno do jednoho listu Google Tabulek – viz Obrázek 33 a Příloha E), zbývalo naplánovat rizika a přínosy.

WBS	Hierarchical	Risk or issue (Y/N)	Product description	Amount	Change (y/n)	Owner / Leader	Product Costs (B)	Product Costs (R)	Start	End	Duration	Dependency	% Complete by Team Leader	% Complete sub-PM	0/29	0/6	0/12	0/19	0/26	7/3	7/6	7/7	7/24	7/31
1	Project - product X on the shelves		Product of the project			Sponsor / Mkt.Dr.	5760	56.50	6/1/17	11/30/17			100%	100%										
1.1	Project outline		Project pipeline			Sponsor / Mkt.Dr.	0.00	0.00	6/1/17	11/30/17			100%	100%										
1.1.1	Starting Up the Project		Mandate			Sponsor / Mkt.Dr.			6/1/17	6/1/17	0		100%	100%										
1.1.2	Data/ Info mining		Data for Charter			Marketing Mng.			6/2/17	6/8/17	5 day	+T9+1	100%	100%										
1.1.3	Project Charter /Brief		Charter prepared			Marketing Mng.			6/9/17	6/23/17	11 day	+T10+1	100%	100%										
1.1.4	CODIR meeting - Project charter approval		Charter approved			Sponsor / Mkt.Dr.			6/26/17	6/26/17	1 day		100%	100%										
1.1.5	Project documentation (PID)		PID assembling			Marketing Mng.			6/27/17	7/7/17	7 day	+T12+1	100%	100%										
1.1.6	CODIR meeting - Project Approval		Project approval			Sponsor / Mkt.Dr.			7/10/17	7/10/17	1 day		100%	100%										
1.1.7	Kick off meeting		Inform all stake holders			Marketing Mng.			7/11/17	7/11/17	1 day	+T14+1	100%	100%										
1.1.8	CODIR meeting - Stage 2 approval		Approval of the next stage			Sponsor / Mkt.Dr.			8/14/17	8/14/17	0		100%	100%										
1.1.9	CODIR meeting - Stage 3 approval		Approval of the next stage			Sponsor / Mkt.Dr.			9/12/17	9/12/17	0		100%	100%										
1.1.10	CODIR meeting - Stage 4 approval		Approval of the next stage			Sponsor / Mkt.Dr.			10/25/17	10/25/17	0		100%	100%										
1.1.11	CODIR meeting - Project Closing		Project Closing procedure			Sponsor / Mkt.Dr.			11/30/17	11/30/17	0		100%	100%										
1.2	Product X available on the stock		Product X can be delivered to account	100.000 pc		Marketing Mng.	700	710	6/27/17	10/23/17			100%	100%										
1.2.1	Product description		All logistic data in the system			Marketing Mng.	0.00	0.00	6/27/17	7/24/17			100%	100%										
1.2.1.1	Products parts description		All project products - acceptance criteria setup			Marketing Mng.			6/27/17	7/3/17	5 day	+T12+1	100%	100%										
1.2.1.2	Product calculation PLP		Internal document for approval of new SKU			Marketing Mng.			7/4/17	7/4/17	1 day	+T22+1	100%	100%										
1.2.1.3	Codes - EAN, JDE		All logistic needs setup to JDE			Marketing Mng.			7/11/17	7/24/17	10 day	+T14+1	100%	100%										
1.2.2	Production		White cans produced	100.000 pc		Supply Chain Ma.	0.00	0.00	8/11/17	9/21/17			100%	100%										
1.2.2.1	Harvesting		Harvesting of vegetable			Supply Chain Ma.			8/11/17	9/7/17	20 day		100%	100%										
1.2.2.2	Production - white cans		Product canned in white cans			Supply Chain Ma.			8/11/17	9/7/17	20 day	+S26	100%	100%										
1.2.2.3	Product quality assurance - quarantine		Product ready to be moved to CZ logistic partner			Supply Chain Ma.			9/8/17	9/21/17	10 day	+T27+1	100%	100%										
1.2.3	Packaging		Packaging in factory, ready to use	120.000 pc		Marketing Mng.	4.50	4.30	7/11/17	8/24/17			100%	100%										
1.2.3.1	Brief to Packaging Agency		Description of packaging sent to agency			Marketing Mng.			7/11/17	7/17/17	5 day	+T14+1	100%	100%										
1.2.3.2	Packaging Proposal		Pack.proposal from agency			Marketing Mng.	2.00	2.10	7/18/17	8/7/17	15 day	+T30+1	100%	100%										

Obrázek 33:Plánovací a kontrolní tabulka s WBS a Ganttovým diagramem (Zdroj: P. Kanclíř)

Rizika byla v souladu s nastavenou strategií identifikována a zanesena do registru rizik. Revize přínosů byla naplánována na termín nejdříve jeden měsíc po ukončení projektu.

Na základě uvedených plánů byl aktualizován Obchodní případ (viz Příloha F) doplněný o detailní analýzu zisku a nákladů (viz Příloha G). Následně byla zpracována Dokumentace nastavení projektu. Veškeré hlavní dokumenty vytvořené v souvislosti s plánováním jednotlivých aspektů projektu byly sloučeny do jednoho souboru. Na základě komunikační strategie byla nastavena oprávnění pro přístup do tohoto souboru. Dále byla vytvořena prezentace s hlavními body projektu. Dokumentace byla předána ke schválení projektovému výboru, který schválil realizaci projektu dne **10.7.2017**.

4.3.3 Realizace projektu – Kontrola etap a Řízení dodávky produktu

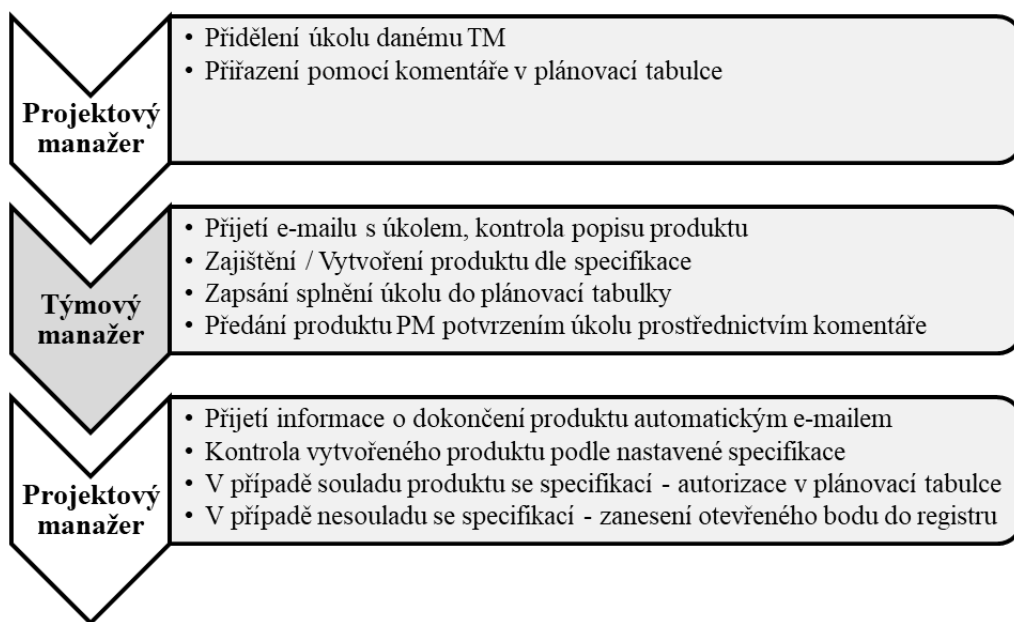
Po formálním odsouhlasení plánu projektu projektovým výborem následovala méně formální „kick-off“ porada, které se účastnili všichni členové projektového týmu. Zde byli sponzorem projektu představeni členové řídicího výboru, byl shrnut cíl projektu, harmonogram projektu s důležitými milníky, pravidla pro komunikaci a kontrolu projektu. Základní prvky této fáze projektu zobrazuje Obrázek 34.



Obrázek 34: Hlavní události fáze realizace projektu dle PRINCE2® (Zdroj: P. Kancelář)

Dále se již postupovalo dle harmonogramu prací. Formální přidělení činností probíhalo tak, že projektový manažer vždy zadal u daného produktu komentář s autorizací přidělení práce (metoda PRINCE2® používá termín pracovní balík). Do komentáře označil týmového manažera, který byl v harmonogramu u daného produktu zadán jako zodpovědná osoba. Následně byl komentář automaticky odeslán do emailu daného týmového manažera. Týmový manažer skrze link uvedený v přijatém emailu otevřel harmonogram, kde byl daný produkt ke zpracování uveden, zkontroloval popis produktu a produkt dle popisu začal vytvářet nebo zadal jeho vytvoření členům svého týmu. Jakmile byl produkt vytvořen zadal v harmonogramu „100 %“ do pole „Complete by Teamleader“ a odpověděl pomocí komentáře, že je produkt vytvořen. Tím se o vytvoření produktu dozvěděl projektový manažer, který zkontroloval kvalitu produktu (tj. jak daný produkt splňoval kritéria dle jeho popisu) a v případě bezvadné kvality zadal „100 %“ do pole „Complete auth. PM“. Touto autorizací se na základě nastavených skriptů přenastavila barva zobrazení činnosti v Ganttově diagramu ze zelené na modrou a písmo ve WBS změnilo barvu z černé na šedou.

Tímto způsobem byla zajištěna vizualizace a odlišení hotových produktů v harmonogramu. V případě, že hotový produkt obsahoval chyby, projektový manažer na základě nastavených tolerancí rozhodl, zda produkt akceptuje s výhradou nebo jej vrátí týmovému manažerovi k přepracování. V obou případech byla událost zanesena do registru otevřených bodů. V prvním případě byla uvedena odchylka od specifikace, v druhém případě obava z navýšených nákladů nebo prodloužení doby činnosti. Uvedený modifikovaný proces řízení dodávky produktu popisuje Obrázek 35.



Obrázek 35: Proces řízení dodávky produktu (Zdroj: P. Kanclíř)

Dle nastavených pravidel kontroly byli týmoví manažeři povinni každý týden aktualizovat pokrok v rámci svých produktů. Do pole „Complete by Teamleader“ každé pondělí do 10:00 aktualizovali průběžný stav činnosti na daném produktu v procentním vyjádření. Dále mohli u každého produktu do pole „Comments“ uvádět případné připomínky a komentáře související s činností na projektu. Následně byl celý harmonogram kontrolován projektovým manažerem. V případě, že některé připomínky byly zásadní s ohledem na realizaci projektu, byly přeformulovány jako otevřené body do registru otevřených bodů. Po zkontrolování harmonogramu projektový manažer zaslal sponzorovi projektu pomocí emailové zprávy krátký komentář k průběhu projektu.

Stejným způsobem probíhala aktualizace informací pro získání podkladů pro fázi Řízení přechodu mezi etapami. Tato fáze začala týden před plánovaným jednáním řídicího výboru. Projektový manažer zkontroloval harmonogram činností, otevřené body a komentáře týmových manažerů. V případě potřeby upravil plán projektu pro nadcházející

etapy. Jednalo se především o termínové upřesnění některých činností, tj. jejich posunutí vůči časové ose v Ganttově diagramu. Dále byl na základě reálných nákladů aktualizován obchodní případ. Úprava plánu projektu probíhala tak, že celý původní soubor s veškerou dokumentací byl nejdříve duplikován a duplikát souboru byl uložen pod číslem poslední realizované etapy. Ze souboru byla odstraněna přístupová práva všech kromě projektového manažera. Tím byl soubor uzavřen, aby již nemohl být nikým a nijak upraven. Do původního souboru pak byly zaneseny změny plánu a další případné aktualizace. Tímto způsobem se nezměnil název původního souboru a původní odkazy na tento soubor zůstaly v platnosti. Uvedeným postupem se aktualizovaný plán dal porovnat s předchozími plány. Aktualizovaný plán byl za účasti projektového manažera projednán projektovým výborem na pravidelném jednání. Nový plán, resp. dle terminologie PRINCE2® „Plán realizace výjimky“, byl pak schválen projektovým výborem. V průběhu projektu nedošlo k žádným situacím, které by si vyžádaly ad hoc řešení projektovým výborem. Všechny změny byly buď vyřešeny projektovým manažerem na základě nastavených tolerancí nebo byly řešeny projektovým výborem na pravidelných jednáních.

4.3.4 Ukončení projektu a revize přínosů

Plánovaný termín ukončení projektu byl nastaven na 30.11.2017. Na tento den byla plánována porada projektového výboru. Dle plánu měl být v tomto datu nový výrobek již dostupný na prodejní ploše maloobchodních řetězců a také již měla být spuštěna marketingová podpora. Ve skutečnosti byl výrobek na prodejní ploše dostupný již 15.11.2017 a marketingová kampaň začala běžet o týden později, tzn. podle plánu. Po umístění produktu do prodeje vstoupil projekt do fáze ukončení projektu. V této fázi jde především o odsouhlasení splnění očekávaných a nastavených cílů projektu a akceptaci výstupů zákazníkem/uživatelem projektu (viz Obrázek 36).



Obrázek 36: Hlavní události fáze Ukončení projektu (Zdroj: P. Kanclíř)

Projektový manažer začal připravovat veškeré podklady, aby mohl být projekt na plánovaném jednání projektového výboru uzavřen. Znovu zkontroloval v harmonogramu jednotlivé výstupy, zda je vše formálně doplněno a odsouhlaseno, uzavřel registr rizik

a registr otevřených bodů a aktualizoval obchodní případ o skutečné náklady. Uzavření dokumentu proběhlo změnou přístupových práv všem členům projektového týmu z úrovně „Může upravovat“ na úroveň „Může prohlížet“. Tímto způsobem mohli členové projektového týmu nadále vstoupit do souboru, ale nemohli již provádět žádné úpravy. Projektový manažer dále připravil hodnotící zprávu pro projektový výbor. Tato zpráva obsahovala porovnání výsledného produktu projektu s popisem produktu uvedeným v Dokumentaci nastavení projektu. Porovnal plánované náklady se skutečnými a plánovaný čas se skutečně čerpaným časem. Dále zprávu doplnil o souhrn řešení otevřených bodů a o návrhy zlepšení pro další podobné projekty. Vzhledem ke splnění cíle projektu projektový manažer ve zprávě navrhnul projekt uzavřít. Projektový výbor na základě dodaných dokumentů za přítomnosti projektového manažera projekt uzavřel k **30.11.2017**. Na základě vzájemné dohody ustanovil kontrolu přínosů v rámci společných porad zástupců všech oddělení, které se konají pravidelně jednou za dva měsíce. Do sdíleného adresáře byla uložena všechna dokumentace, která vznikla v souvislosti s projektem včetně deníku projektového manažera s návrhy zlepšení pro další projekty.

5 Zhodnocení

Projekt skončil úspěšně. Podařilo se dosáhnout plánovaného cíle dle nastavených parametrů. Na počátku celého projektu panovaly obavy, zda zaměstnanci přijmou tento nový přístup, zda jej přijme vedení společnosti nebo zda se podaří jednotlivé procesy v rámci projektu správně nastavit, aby byly ku prospěchu a nepřinášely nadměrnou administrativní zátěž. Tyto obavy se ale rozptýlily již v průběhu projektu. Byla správně nastavena komunikace. Byl zřetelně nastaven harmonogram činností, který byl on-line dostupný všem členům projektového týmu. Byla jasně stanovena zodpovědnost za jednotlivé výstupy. Bylo jasně definováno, co se má dělat v nestandardních situacích. Všechny tyto kroky, které byly zcela nové oproti původnímu procesu, pomohly vylepšit samotné procesy realizace jednotlivých výstupů a nakonec úspěšně dosáhnout cíle projektu. Oproti původnímu procesu byl konečný produkt uveden na trh nejen dle plánu, ale hlavně o 1,5 měsíce dříve než v předcházejících případech.

V souvislosti se zaváděním projektového řízení do společnosti bylo nutné překonat některé překážky. První překážkou byla neznalost projektového řízení mezi členy týmu. Ta se řešila interním proškolením členů týmu. Přestože se jednalo o úplné základy projektového řízení, cílem bylo především změnit jejich způsob uvažování. Zpřístupnit jim odlišný přístup k realizaci změn, než byl dosavadní procesní způsob. Druhou překážkou byla absence metodické podpory projektového řízení uvnitř společnosti. S ohledem na metodiku byla vybrána metodika PRINCE2®, která se ukázala jako vhodné řešení. Metodika je velmi přizpůsobitelná a zároveň obsahuje jasné procesy, které účastníky projektu provedou projektem od počáteční myšlenky až po konečný produkt projektu. Třetí a zřejmě největší překážkou byla absence softwaru určeného pro projektové řízení. Návrh na zakoupení licence na nákup projektového softwaru nebyl schválen a muselo se hledat jiné řešení. S ohledem na silnou podporu Google aplikací od korporátního vedení bylo zvoleno řešení na této platformě. Google řešení sice neposkytovalo plánovací komfort, jaký nabízí například MS Project, na druhou stranu díky jednoduchosti a možnosti vlastních úprav nakonec posloužil svému účelu velice dobře. Obrovským přínosem byla možnost celý projekt plánovat, řídit a kontrolovat v rámci jedné sdílené tabulky. Je nutné ale doplnit, že uvedené řešení bylo vhodné pro aktuální prostředí společnosti Bonduelle a pouze pro tento konkrétní projekt. Pro projekt většího rozsahu nebo pro prostředí, kde by nemohly být sdíleny určité citlivé informace, není možné toto řešení bez odpovídajících úprav doporučit.

6 Závěr

Projektové řízení je jedním z možných přístupů k řízení změn ve společnosti. Určitě se nehodí jako univerzální řešení pro implementaci každé změny. Žádný standard nebo metodika projektového řízení také nemůže sama o sobě zaručit lepší, kvalitnější nebo jednodušší průběh řízení změny. Metody a techniky jednotlivých projektových přístupů mohou pouze pomoci danou změnu realizovat s nižší pravděpodobností výskytu problémů nebo s nižší chybovostí. Při nevhodném užití mohou zaměstnance zatížit vyšším objemem práce a demotivovat je od práce na splnění cíle projektu. Naopak pokud jsou metody ve společnosti realizovány s ohledem na dostupné zdroje, nastavené procesy, materiální podporu nebo například na kulturu společnosti, mohou zásadně přispět k rozvoji celého podnikání. Kromě výběru vhodné metodiky je také nutné zmínit důležitost výběru zkušeného projektového manažera a správného nastavení organizační struktury projektu.

S ohledem na získané zkušenosti z realizace projektu a konečný výsledek projektu lze společnosti Bonduelle doporučit vytvořit samostatnou platformu pro řízení projektů. Tato platforma by se měla skládat z nastavení jednotné metodiky (standardu) řízení projektu a zajištění podpory pro řízení projektů. Tuto podporu by tvořila složka znalostní (výukové materiály a znalostní databáze), materiální (včetně softwarové podpory) a personální. Mohlo by se jednat o vyčlenění samostatného oddělení v rámci společnosti (projektová kancelář), nebo například o vytvoření podpůrného týmu, který by byl tvořen vybranými zaměstnanci ze všech zemí, ve kterých společnost Bonduelle působí. Tito zaměstnanci by byli vyškoleni v projektovém řízení a byli by ambasadory projektového řízení ve své zemi působení. Mimo přímé účasti na řízení domácích projektů by také mohli pomáhat koordinovat mezinárodní projekty. Byli by zodpovědní za ukládání zkušeností z realizovaných projektů do znalostní databáze, kde by je bylo možné sdílet.

Tato práce měla za cíl vytvořit typový projekt uvedení nového výrobku sterilované zeleniny společnosti Bonduelle na český trh. Projekt byl připraven a úspěšně zrealizován. Lze tedy konstatovat, že cíle práce bylo dosaženo. Pohledem projektového řízení by bylo vhodné také zhodnotit přínosy práce. Pro autora práce bylo přínosem získání nových zkušeností v oboru projektového řízení. Pro společnost Bonduelle to bylo objevení nových příležitostí v jejím podnikání. Zda budou využity k růstu společnosti, je otázka, která už bohužel přesahuje rámec této práce.

7 Seznam použitých zdrojů

- Bentley, C. 2016.** *Základy metody projektového řízení, The essence of the project management method : PRINCE2®.* 4. vydání. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 9788081683800.
- Bonduelle. 2018.** History - Bonduelle Group. *Bonduelle Group.* [Online] 25. 02 2018. [Citace: 25. 02 2018.] <http://www.bonduelle.com/en/group/history.html>.
- Doležal, J. a Jiří Krátký. 2017.** *Projektový management v praxi.* 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2017. ISBN 9788024756936.
- Doležal, J. a kolektiv. 2016.** *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů.* 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2016. ISBN 9788024756202.
- Fotr, J.a Ivan Souček. 2015.** *Tvorba a řízení portfolia projektů.* 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752754.
- Gála, L., Pour, J. a Šedivá, Z. 2009.** *Podniková informatika. 2.,* přepracované a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 9788024726151.
- Máchal, P., Kopečková, M. a Presová, R. 2015.** *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy.* 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024753218.
- Němec, V. 2002.** *Projektový management.* 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 8024703920.
- PMI®. 2013.** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK® Guide - Fifth Edition.* Newtown Square : Project Management Institute, Inc., 2013. ISBN 9781935589679.
- Rosenau, Milton D. 2007.** *Řízení projektů.* [překl.] Eva Brumovská. 3.vydání. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 9788025115060.
- Svozilová, A. 2016.** *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů.* 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2016. ISBN 9788027100750.
- Svozilová, A. 2011.** *Zlepšování podnikových procesů.* 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024739380.
- Veber, J. a kolektiv. 2000.** *Management: základy, prosperita, globalizace.* 1.vydání. Praha : Management Press, 2000. ISBN 8072610295.

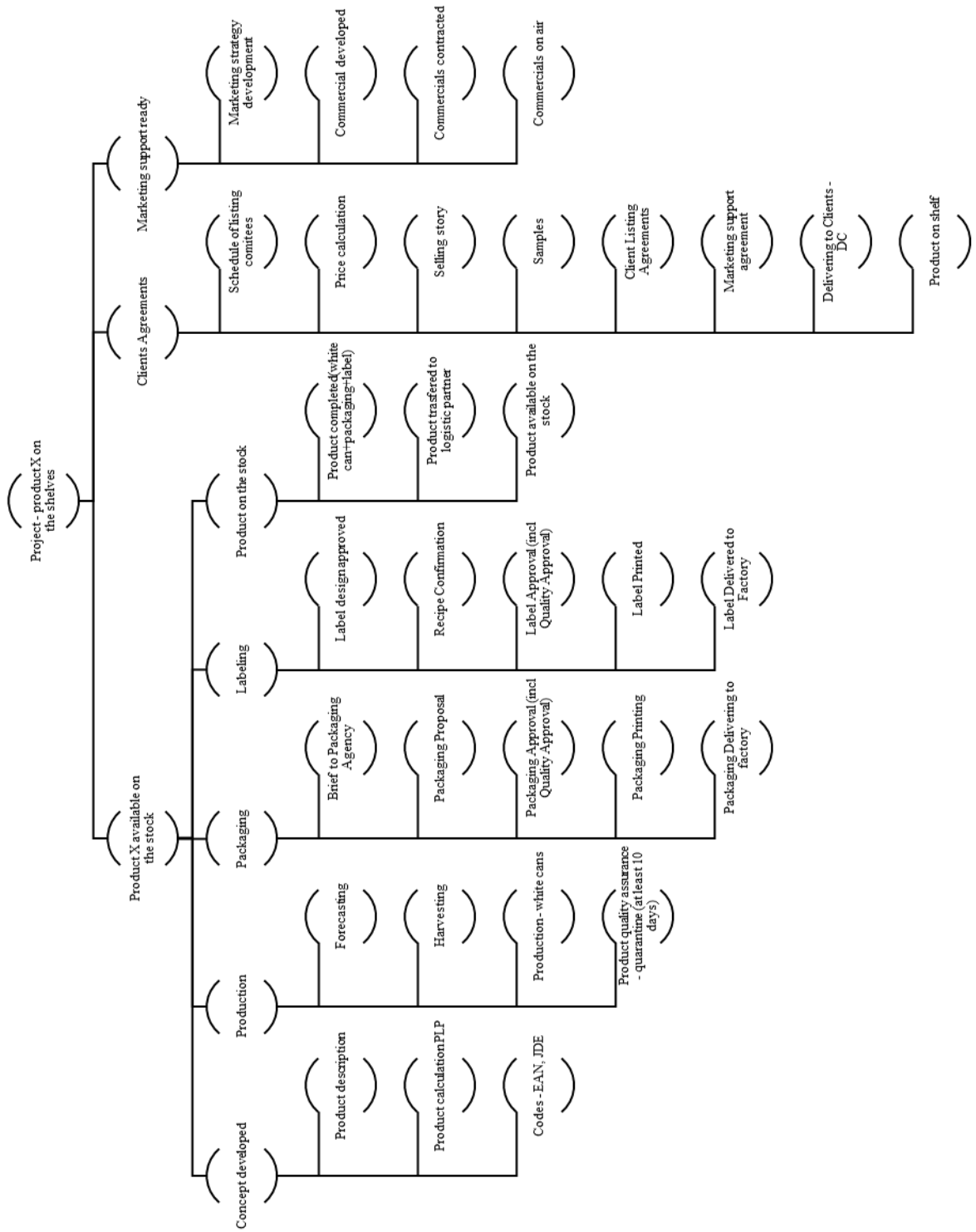
8 Přílohy

Příloha A – Základní organizační struktura společnosti	I
Příloha B – Charta projektu	II
Příloha C – Produktový rozpad.....	III
Příloha D – Síťový graf s vyznačením kritické cesty	IV
Příloha E – Plánovací tabulka (WBS, Ganttův diagram)	V
Příloha F – Interní formulář – Obchodní případ	VI
Příloha G – Interní formulář – Analýza zisku a nákladů	VII

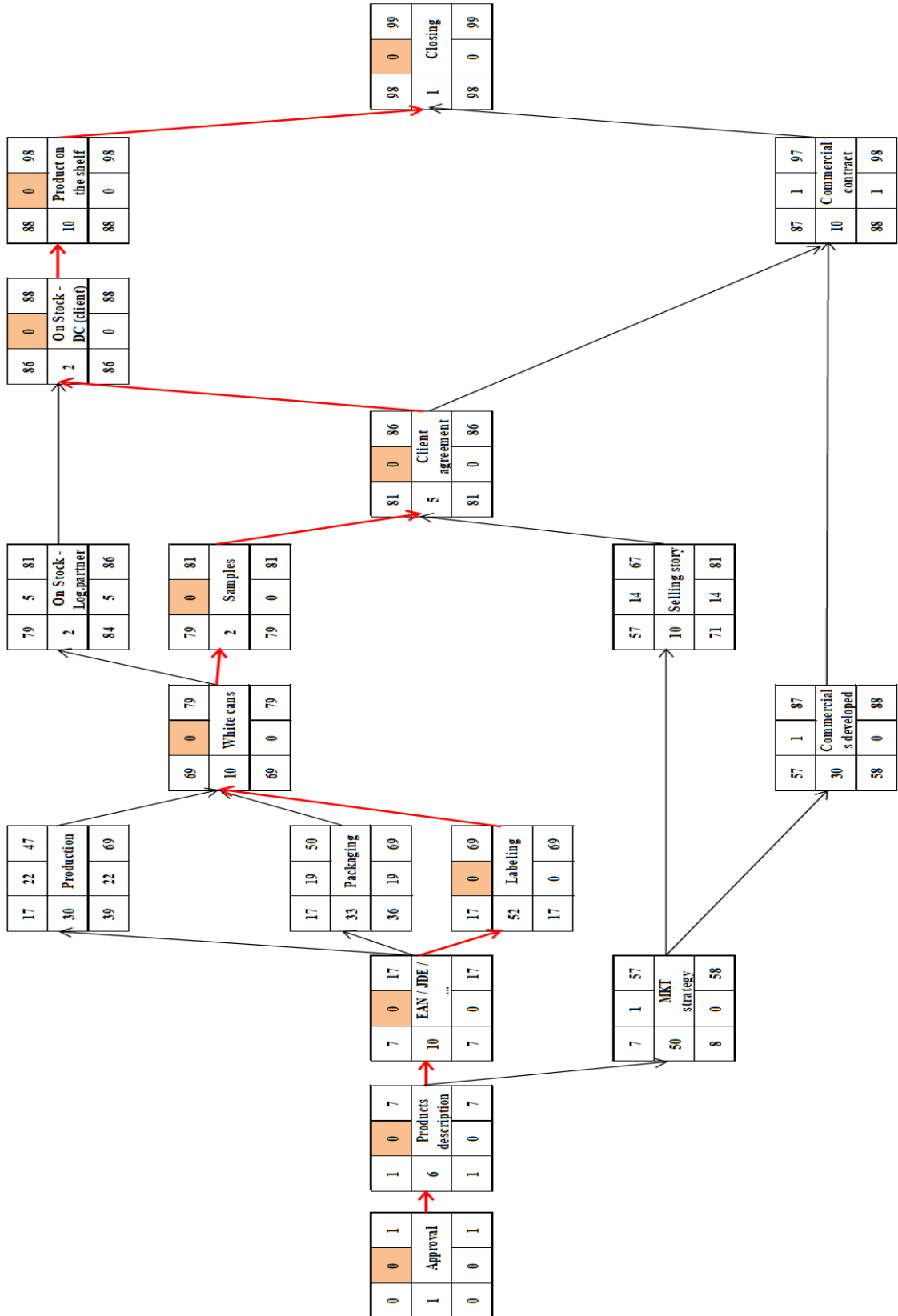
Příloha B – Charta projektu

PROJECT CHARTER			
Project Title		Product X launch	
Business Case		Problem/Opportunity Statement	
Product X is an opportunity to gain new consumers for the brand and also new consumption moments. It a unique way to differentiate vs others and Private Label. With the new concept we can establish a new future concept on the shelves, today with basic products, but tomorrow with any others (Wave II and III European project).		Category of XXX vegetable is strongly decreasing 2 periods. There is big impact of Private Labels. Our market shares are decreasing by 2pp/year according AC Nielsen research. There is planned increase by 3,5pp within STRATPLAN.	
Goal (SMART)		Scope	
Launch Product X with achieved metrics below: WD: 80% Volume for Y1: 100k pcs Revenue for Y1: 170k € Date of launch: 30.11.2017 Supported with planned marketing tools.		In-Scope : Product X Out of Scope: Other products within the same category	
Key Requirements		Known Constraints/Risks	
Existing product in EU needs to be localized to CZ market. New type label and packaging must be developed. Prince2 project methodology - "hero" approach => project team members training Software support based on Google apps		Very new packaging. No SRPs could be an issue for listing in modern trade clients. Product launch have not been managed with project approach yet.	
Key Stakeholders		High Level Timeline	
Project Sponsor	Marketing Director CE	Key Milestones	Target Date
Project Manager	Marketing Manager CZ	Start Date	6/1/17
Project Team	Key Account Manager (Sales)	Milestone 1 - Project Approval	7/10/17
	Marketing Manager CZ (Marketing)	Milestone 2 - CODIR meeting	8/14/17
	Financial Controller (Finance)	Milestone 3 - CODIR meeting	9/12/17
	Logistic Manager (Supply chain)	Milestone 4 - CODIR meeting	10/25/17
	IT manager (IT)	Milestone 5 - Project Closing	11/30/17
Project Board	all CODIR members		
Approval			
Sponsor		Date:	

Příloha C – Produktový rozpad



Příloha D – Síťový graf s vyznačením kritické cesty



Příloha E – Plánovací tabulka (WBS, Ganttův diagram)

WBS	Hierarchical	Risk or Issue (Y/N)	Product description	Amount (€)	Chan ge (€)	Owner / Leader	Product Costs (€)	Product Costs (R)	Start	End	Duration	Dependency	% Complete by Team Leader	% Complete by WBS PI
1	Project - Product X on the shelves		Product of the project			▼ Sponsor / Mkt.Dv	5750	5650	6/1/17	11/30/17	▼	100%	100%	
1.1	Project outline		Project pipeline			▼ Sponsor / Mkt.Dv	0.00	0.00	6/1/17	11/30/17	0		100%	
1.1.1	Starting Up the Project		Market			▼ Sponsor / Mkt.Dv			6/1/17	6/1/17	0		100%	
1.1.2	Deal info mining		Deal for Client			▼ Marketing Mktg			6/2/17	6/8/17	5 day	*13-1	100%	
1.1.3	Project Charter / Brief		Charter prepared			▼ Sponsor / Mkt.Dv			6/8/17	6/23/17	11 day	*10-1	100%	
1.1.4	CODIF meeting - Project charter approval		Charter approved			▼ Sponsor / Mkt.Dv			6/28/17	6/28/17	1 day		100%	
1.1.5	Project documentation (PO)		PO assembling			▼ Marketing Mktg			6/27/17	7/7/17	7 day	*12-1	100%	
1.1.6	CODIF meeting - Project Approval		Project approval			▼ Sponsor / Mkt.Dv			7/6/17	7/10/17	1 day		100%	
1.1.7	Kick off meeting		Inform all stake holders			▼ Sponsor / Mkt.Dv			8/4/17	8/4/17	0		100%	
1.1.8	CODIF meeting - Stage 2 approval		Approval of the next stage			▼ Sponsor / Mkt.Dv			9/2/17	9/2/17	0		100%	
1.1.9	CODIF meeting - Stage 3 approval		Approval of the next stage			▼ Sponsor / Mkt.Dv			10/25/17	10/25/17	0		100%	
1.1.10	CODIF meeting - Stage 4 approval		Approval of the next stage			▼ Sponsor / Mkt.Dv			11/30/17	11/30/17	0		100%	
1.1.11	CODIF meeting - Project Closing		Project Closing procedure			▼ Marketing Mktg	700	710	6/27/17	10/23/17	▼	100%	100%	
1.2	Product X available on the stock		Product X can be delivered to account	100,000 pcs		▼ Marketing Mktg	0.00	0.00	6/27/17	7/24/17	▼	100%	100%	
1.2.1	Product description		All logistic data in the system			▼ Marketing Mktg			6/27/17	7/24/17	▼	100%	100%	
1.2.1.1	Products parts description		All project products - acceptance criteria setup			▼ Marketing Mktg			6/27/17	7/31/17	5 day	*12-1	100%	
1.2.1.2	Product calculation PIP		Internal document for approval of new SKU			▼ Marketing Mktg			7/4/17	7/4/17	1 day	*12-1	100%	
1.2.1.3	Codes: EAN, JDE		All logistic needs setup to JDE			▼ Marketing Mktg			7/11/17	7/24/17	10 day	*14-1	100%	
1.2.2	Production		White cars produced	100,000 pcs		▼ Supply Chain Mktg	0.00	0.00	8/11/17	9/21/17	▼	100%	100%	
1.2.2.1	Harvesting		Harvesting of vegetable			▼ Supply Chain Mktg			8/11/17	9/7/17	20 day		100%	
1.2.2.2	Production - white cars		Product carried in white cars			▼ Supply Chain Mktg			8/11/17	9/7/17	20 day	*26	100%	
1.2.2.3	Product quality assurance - quarantine (at least)		Product ready to be moved to CZ logistic partner			▼ Supply Chain Mktg			9/8/17	9/21/17	10 day	*12-1	100%	
1.2.3	Packaging		Packaging in factory ready to use	130,000 pcs		▼ Marketing Mktg	450	430	7/11/17	8/24/17	▼	100%	100%	
1.2.3.1	Brief for Packaging Agency		Description of packaging sent to agency			▼ Marketing Mktg			7/11/17	7/17/17	5 day	*14-1	100%	
1.2.3.2	Packaging Proposal		Pack proposal from agency			▼ Marketing Mktg	2.00	2.10	7/18/17	8/7/17	15 day	*13-1	100%	
1.2.3.3	Packaging Approval (incl Quality Approval)		Pack approved			▼ Marketing Mktg			8/8/17	8/8/17	1 day	*13-1	100%	
1.2.3.4	Packaging Printing		Pack-printed			▼ Marketing Mktg	2.00	1.80	8/9/17	8/22/17	10 day	*13-1	100%	
1.2.3.5	Packaging Delivering to factory		Pack in factory			▼ Marketing Mktg	0.50	0.40	8/23/17	8/24/17	2 day	*13-1	100%	
1.2.4	Labeling		Label printed in factory ready to use	140,000 pcs		▼ Marketing Mktg	2.50	2.80	7/25/17	10/5/17	▼	100%	100%	
1.2.4.1	Label design approved		Brand graphics			▼ Marketing Mktg	1.00	1.20	7/25/17	9/4/17	30 day	*12-1	100%	
1.2.4.2	Recipe Confirmation		Recipe according to law			▼ Marketing Mktg			9/5/17	9/11/17	5 day	*13-1	100%	
1.2.4.3	Label Approval (incl Quality Approval)		Label approved			▼ Marketing Mktg			9/2/17	9/18/17	15 day	*13-1	100%	
1.2.4.4	Label Printed		Label printed			▼ Marketing Mktg	1.00	1.10	9/19/17	10/3/17	10 day	*13-1	100%	
1.2.4.5	Label Delivered to Factory		Label in factory			▼ Supply Chain Mktg	0.50	0.50	10/4/17	10/5/17	2 day	*13-1	100%	
1.2.5	Product on the stock		Product X can be delivered to account	40,000 pcs		▼ Supply Chain Mktg	0.00	0.00	10/6/17	10/23/17	▼	100%	100%	
1.2.5.1	Product completed/white campaigning-label		Product completed/white campaigning-label			▼ Supply Chain Mktg			10/6/17	10/19/17	10 day	*13-1	100%	
1.2.5.2	Product transferred to logistic partner		Product transferred to logistic partner			▼ Supply Chain Mktg			10/20/17	10/23/17	2 day	*12-1	100%	
1.2.5.3	Product available on the stock		Product available on the stock			▼ Supply Chain Mktg			10/23/17	10/23/17	0	*13	100%	
1.3	Clients Agreements		Product is listed with agreed MKT support	48 pcs		▼ Key Account Mktg	0.60	0.40	7/11/17	11/13/17	▼	100%	100%	
1.3.1	Schedule of listing commits		All listing terms gained, MKT informed			▼ Key Account Mktg			7/11/17	7/17/17	5 day	*8-1	100%	
1.3.2	Price calculation		Purchase prices for clients approved by Management			▼ Key Account Mktg			7/11/17	7/11/17	1 day	*14-1	100%	
1.3.3	Selling story		Selling story prepared - ready to presentations			▼ Marketing Mktg	0.10	0.10	9/20/17	10/4/17	10 day	*15-1	100%	
1.3.4	Samples		Samples ready in Prague office	48 pcs		▼ Marketing Mktg	0.50	0.30	10/7/17	10/17/17	2 day	*8-1	100%	
1.3.5	Client Listing Agreements		First delivery - amount and date agreed			▼ Key Account Mktg			10/10/17	10/16/17	5 day	*14-1	100%	
1.3.6	Marketing support agreement		Promotions and secondary placement agreed			▼ Key Account Mktg			10/10/17	10/16/17	5 day	*8-1	100%	
1.3.7	Delivering to Clients - DC		Product delivered to clients DCs			▼ Supply Chain Mktg			10/24/17	10/30/17	5 day	*14-1	100%	
1.3.8	Product on shelf		Product availability on shelves			▼ Key Account Mktg			10/31/17	11/13/17	10 day	*15-1	100%	
1.4	Marketing support ready		All MKT tools are connected and ready			▼ Marketing Mktg	50.00	48.00	7/12/17	11/22/17	▼	100%	100%	
1.4.1	Marketing strategy development		MKT strategy split - ATL/BTL ready			▼ Marketing Mktg	20.00	21.00	7/12/17	9/19/17	50 day	*15-1	100%	
1.4.2	Commercial developed		Commercial developed			▼ Marketing Mktg	30.00	28.00	9/20/17	11/17/17	30 day	*15-1	100%	
1.4.3	Commercial contracted		Commercial contracted			▼ Marketing Mktg			11/2/17	11/5/17	10 day		100%	
1.4.4	Commercials on air		Commercials on air			▼ Marketing Mktg			11/22/17	11/22/17	0		100%	

Příloha F – Interní formulář – Obchodní případ

1. PRODUCT LAUNCH PLAN				
File Number :				
Country :		CZECH REPUBLIC		
Project leader :		Marketing Manager		
Project name (the same as IPP):		Project X Launch		
Project type :		Range extension		
Growth platform :		Vegetal for		
Select a project	New			
Channel	Retail			
First day of delivery to customer warehouse :		November 2017		
Product Description				
Brand		Bonduelle		
If Switch, keep existing EAN ? (optional)		No		
Product denomination on pack		Vegetable		
Language needed on pack		CZ/SK		
Product description / Recipe		Type of vegetable		
Techno / Format		CAN SIZE		
Market context				
Bonduelle is the leader of vegetable cans in CZ/SK, the ambassador the category. We tested the different EU concept and the winning one is the following: "I like to eat salads and vegetable meals, but I often end up with the same recipes. I would like to try new ingredients to add new taste and variety to my meal" Bonduelle has created a range of vegetable products in practical small packaging for you to try new tastes or just to diversify your recipe.				
Marketing objective				
Enrichers is an opportunity to gain new consumers for the brand and also new consumption moments. It a unique way to differentiate vs others and Private Label. With the new concept we can establish a new future concept on the shelves, today with basic products, but tomorrow with any others (Wave II and III European project).				
Volume objective				
		Fiscal year 17/18	Fiscal year 18/19	Fiscal year 19/20
SKU #1	Volumes (T)	23	40	55
SKU #2	Volumes (T)	18	30	40
SKU #3	Volumes (T)	18	32	45
SKU #4	Volumes (T)			
Launch KPI's				
1. Weighted Distribution				
Account		Fiscal year 17/18	Fiscal year 18/19	Fiscal year 19/20
Channel	==> HM	85	90	95
Channel	==> SM	85	90	95
Channel	==> HD	0	0	50
Channel	==> C+C	0	50	50
Channel	==> TT	0	50	50
Total WD		60	80	90
2. Average rate of sales / rotations (Units)				
Global range		Fiscal year 17/18	Fiscal year 18/19	Fiscal year 19/20
Units		100k	200k	400k
3. Average consumer Price (standard in euros)				
		Fiscal year 17/18		
SKU #1	€	1,84 €		
4. Promo Volumes (%)				
Global range		Fiscal year 17/18	Fiscal year 18/19	Fiscal year 19/20
%		45,0%	50,0%	50,0%
Marketing support				
Specific investment for the launch		Fiscal year 17/18	Fiscal year 18/19	Fiscal year 19/20
Listing fees for retail	k€			
Media	k€	30,00 k€	40,00 k€	30,00 k€
Research & Packaging	k€	25,00 k€		
Consumer promotion	k€	40,00 k€	25,00 k€	20,00 k€
Others	k€			
TOTAL Marketing investments	k€	95,00 k€	65,00 k€	50,00 k€

Příloha G – Interní formulář – Analýza zisku a nákladů

PROFITABILITY OF NEW PRODUCTS - PRODUCT X

Please complete blue cells

Product Description
 Country: Czech Republic/Slovakia
 Channel: Retail
 Technology: Ambient
 Brand: Bonduelle
 Product: Product X
 Size: 34g
 Packing: Lot de 2
 Coefficient Kg/UVC: 0,25

Timing
 Delivery date: November 2017

Market price
 Bonduelle Competitor Index
 Consumer price (€/UVC): 1,848
 Local VAT (%): 15,0%
 Estimated customer margin: 20,0%
 IFRS turnover (€/UVC): 1,491

	Innovation				Benchmark				Cannibalization
	FOOD SERVICE	RETAIL			based for instance on similar SKU, similar range or brand average. Precise below				mandatory if switch
	Baseline	Baseline	Baseline	Promo	Product Y 1/4 (376)	Product Y 1/4 (376)	Product Y 1/4 (376)	Product Y 1/4 (376)	
Profitability per kg	€/KG	€/UVC	€/KG	€/KG	€/KG	€/KG	€/KG	€/KG	
Bonduelle price list (€)		1,784	7,134	7,134	1,885			1,625	
Conditions on invoice (%)		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			0,00%	
Promotions on invoice (%)				20,00%	5,45%			5,45%	
PMF (€)	0,000	1,538	6,150	5,707	1,782	0,000	0,000	1,536	
RFA/DPP (%)		3,00%	3,00%	3,00%	2,83%			2,83%	
Promotional DPP (%)									
IFRS (€)	0,000	1,491	5,966	5,536	1,732	0,000	0,000	1,493	
Distribution (€)		0,030	0,120	0,120	0,072			0,072	
Environnement (€)		0,008	0,032	0,032	0,010			0,010	
PMV (€)	0,000	1,453	5,814	5,384	1,650	0,000	0,000	1,411	
Variable cost (€)		0,600	2,400	2,400	1,109			1,109	
Printed tray with 6 x Lot de 2									
Marge brute (€)	0,000	0,853	3,414	2,984	0,541	0,000	0,000	0,303	
MB in % PMV	0,0%	58,7%	58,7%	55,4%	32,8%	0,0%	0,0%	21,4%	
Fixed cost (€)		0,150	0,600	0,600	0,320			0,320	
Contrib. indus. (€)	0,000	0,703	2,814	2,384	0,221	0,000	0,000	-0,017	
CI in % PMV		48,4%	48,4%	44,3%	13,4%	0,0%	0,0%	-1,2%	

(W/o Cannibalization)

Gross Profitability (k€)	CZ/SK volumes		
	Year 1	Year 2	Year 3
Estimated Volume (T)	23	40	55
% volume under promotion (RETAIL)	30%	30%	30%
CA IFRS (k€)	134	233	321
Marge brute (k€)	76	131	181
MB €/KG	3,285	3,285	3,285
Contrib. Indus. (k€)	62	107	148
Listing fees (k€)			
Additional ext sales & Mkt (k€)	30	30	22
CI. After extra S&M Invest (k€)	32	77	126

Cannibalization (k€)	20%		
	Year 1	Year 2	Year 3
Estimated Volume (T)	5	8	10
CA IFRS (k€)	7	12	15
Marge brute (k€)	1	2	3
Contrib. Indus. (k€)	0	0	0

Net Incremental Profitability (k€)

	Year 1	Year 2	Year 3
Volume estimé (T)	19	32	45
CA IFRS (k€)	128	222	306
Marge brute (k€)	74	129	178
Contrib. Indus. (k€)	62	108	148
Listing fees (k€)	0	0	0
Additional ext sales & Mkt (k€)	30	30	22
CI. After extra S&M Invest (k€)	32	78	126