

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9 a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9 a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

System řízení projektu ve společnosti Ecolino

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Kristýna Mrštinová/ KEMBC02

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Radka Vaničková, Ph.D., MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 19.04.2023, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce Ing. Radka Vaničková, Ph.D., MBA, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9 a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této práce je poskytnout společnosti Ecolino distribution s.r.o. ucelený pohled na systémové řízení projektů a životní cyklus jejich produktu a navrhnout doporučení pro další strategické kroky v oblasti vývoje a prodeje produktu a následně její celý životní cyklus. A návrh na zlepšení či rozšíření nabídky společnosti.

### 2. Výzkumné metody:

Tato práce vznikla na základě analýzy a porovnání primárních a sekundárních zdrojů. V teoretické části se zaměřuje na literární rešerše odborných knižních publikací, článků a relevantních internetových zdrojů. Praktická část se pak zabývá podrobným popisem společnosti Ecolino distribution s.r.o., včetně jejího životního cyklu ve všech fázích, konkrétního produktu společnosti – pracovního papírku Ecolino a inovativní kalkulačky předplatného. Výstupem praktické části je srovnání postupů s teoretickými poznatky. Autorčiny zkušenosti ze spolupráce se společností, získané na základě pozorování a účasti na projektech, jsou důležitým zdrojem informací.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

V bakalářské práci jsem se zaměřila na projektový management a získala teoretické i praktické znalosti. Výsledky mého výzkumu se týkají principů systémového řízení projektů a komplexního životního cyklu projektu. Dále jsem zkoumala společnost Ecolino distribution s.r.o., analyzovala obchodní aktivity a životní cyklus produktu. Prováděné laboratorní testy ukázaly, že produkt je snadno odbouratelný a má pozitivní dopad na životní prostředí. Naše výsledky nejsou pouze teoretické, ale také praktické zkušenosti v oblasti projektového řízení. Získali jsme komplexní pohled na společnost Ecolino distribution s.r.o., včetně obchodních aktivit a výrobních procesů. Na závěr bych ráda zdůraznila inovativní konkurenční výhodu společnosti, kterou představuje personalizovaná kalkulačka pro výpočet produktů a předplatného. Tato nová služba byla úspěšným krokem směrem ke zlepšení udržitelnosti a konkurenceschopnosti společnosti Ecolino distribution s.r.o.

### 4. Závěry a doporučení:

Moderní společnost Ecolino distribution s.r.o. by mohla zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu tím, že by prováděla průzkum trhu a sledovala aktuální trendy v oboru ekologických produktů. Kromě toho by mohla rozšířit svou nabídku o sortiment udržitelných a ekologických produktů a spolupracovat s místními výrobci, aby posílila zákaznickou loajalitu a reputaci společnosti jako ekologické organizace. Propagování společnosti na sociálních médiích, inzerování v místních médiích a pořádání soutěží a akcí by byly skvělé nápady na zvýšení povědomí o obchodní značce, produktových znalostech a důvěře zákazníků. Jedním z možných kroků by bylo vytvoření mobilní aplikace pro jednodušší prohlížení nabídky, získávání informací o udržitelnosti produktů a snadnější objednávky. Bonusový program v aplikaci by podpořil zákaznickou loajalitu a tržby. Analyzovaná společnost má za cíl oslovit nové segmenty zákazníků, aby rozšířila svou zákaznickou databázi a zvýšila své tržby z prodeje.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Životní cyklus projektu, plán projektu, projektový management, systém řízení projektu, papírky Ecolino

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9 a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this thesis is to provide Ecolino distribution s.r.o. with a comprehensive view of its project management system and product lifecycle, and to propose recommendations for further strategic steps in product development and sales, and subsequently its entire lifecycle. And suggestion to improve or expand the company's offerings.

### 2. Research methods:

This thesis is based on the analysis and comparison of primary and secondary sources. In the theoretical part, it focuses on literature searches of professional books, articles and relevant internet sources. The practical part then deals with a detailed description of Ecolino distribution s.r.o., including its life cycle in all stages, the company's specific product – the Ecolino working paper and the innovative subscription calculator. The output of the practical part is a comparison of the procedures with the theoretical knowledge. The author's experience of working with the company, gained through observation and participation in projects, is an important source of information.

### 3. Result of research:

In my bachelor thesis I focused on project management and gained theoretical and practical knowledge. The results of my research concern the principles of systemic project management and the complex project life cycle. Furthermore, I researched Ecolino distribution Ltd. and analysed the business activities and the product life cycle. The laboratory tests carried out showed that the product is easily degradable and has a positive impact on the environment. Our results are not only theoretical, but also practical experience in project management. We have gained a comprehensive view of Ecolino distribution s.r.o., including business activities and production processes. Finally, I would like to highlight the innovative competitive advantage of the company, which is a personalized calculator for calculating products and subscriptions. This new service has been a successful step towards improving the sustainability and competitiveness of Ecolino distribution s.r.o.

### 4. Conclusions and recommendation:

A modern Ecolino distribution s.r.o. could increase its competitiveness in the market by conducting market research and following current trends in the organic products industry. In addition, it could expand its offering to include a range of sustainable and organic products and work with local producers to strengthen customer loyalty and the company's reputation as an organic organisation. Promoting the company on social media, advertising in local media and running competitions and events would be great ideas to increase brand awareness, product knowledge and customer confidence. One possible step would be to create a mobile app to make it easier to browse the offerings, get information on product sustainability, and order more easily. An in-app bonus program would encourage customer loyalty and sales. The analysed company aims to reach new customer segments to expand its customer base and increase its sales revenue.

## KEYWORDS

Project life cycle, project plan, project management, project management systém, Ecolino papers

## JEL CLASSIFICATION

O21 Planning Models; Planning Policy  
O22 Project Analysis

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kristýna Mrštinová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC02
Název BP:	Systémové řízení projektu ve společnosti Ecolino
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Cíl práce</li><li>3. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1. Metodiky projektového managementu</li><li>3.2. Projektové řízení a jeho aplikace v praxi</li><li>3.3. Metodika</li></ol></li><li>4. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>4.1. Výsledky</li><li>4.2. Diskuse výsledků</li><li>4.3. Přínosy práce</li></ol></li><li>5. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• DOLEŽAL, J. <i>Projektový management</i>. Praha: Grada, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3619-3.</li><li>• KERZNER, H. <i>Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling</i>. Hoboken. New Jersey: John Wiley, 2022. 880 p. ISBN 978-1-119-80537-3.</li><li>• KŘIVÁNEK, M. <i>Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům</i>. Praha: Grada, 2019. 208 s. ISBN 978-80-271-0408-6.</li><li>• MEREDITH, J. R., SHAFER, SCOTT, M., MANTEL, S. J. <i>Project Management – A Managerial Approach</i>. John Wiley &amp; Sons, 2021. 544 p. ISBN 978-1-119-80383-6.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 08. 02. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 03. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 30. 04. 2023</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Radka Vaničková, Ph.D., MBA

V Praze dne 01. 02. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA-  
10393535

# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce .....	2
3	Teoreticko – metodologická část práce.....	2
3.1	Projektový management .....	2
3.1.1	Moderní management a jeho role v projektovém řízení.....	3
3.1.2	Náročnost problematiky projektového řízení v systémovém pojetí.....	4
3.2	Základní terminologie .....	5
3.2.1	Projektové řízení.....	5
3.2.2	Projektový tým .....	5
3.2.3	Projekt .....	6
3.2.4	Cíle projektu .....	6
3.2.5	Hodnocení projektu.....	7
3.2.6	Projektový trojúhelník/trojimperativ.....	9
3.3	Systém řízení projektu.....	10
3.3.1	Aspekty řízení projektu .....	11
3.3.2	Řízení rolí v projektu .....	13
3.3.3	Projektové vedení .....	14
3.4	Metodiky projektového řízení.....	16
3.4.1	Prince2 .....	16
3.4.2	Waterfall.....	18
3.4.3	Agile.....	19
3.4.4	Scrum .....	20
3.4.5	Kanban .....	20
3.4.6	ESG (Environment, Social, Governance).....	21
3.4.7	PMI (Project Management Institute).....	21
3.5	Projektové řízení a jeho aplikace v praxi .....	23
3.6	Metodika práce .....	24
4	Analytická část práce .....	27
4.1	Výsledky .....	38
4.2	Diskuse výsledků .....	40
4.3	Přínosy práce .....	42
	Závěr .....	44
	Literatura.....	I
	Přílohy.....	I

## Seznam zkratk

<b>BSK</b>	Biologická spotřeba kyslíku
<b>ČSN</b>	České technické normy
<b>CHSK</b>	Chemická spotřeba kyslíku
<b>TSK</b>	Teoretická spotřeba kyslíku

## Seznam obrázků

Obrázek 1- Projektový trojúhelník (Dála 2020).....	9
Obrázek 2 - Řízení projektů v tradiční liniově řízené společnosti (Svozilová 2011).....	11
Obrázek 3 - Řízení projektů v projektově řízené společnosti (Svozilová 2011) .....	12
Obrázek 4 - Řízení projektů v maticově řízené společnosti (Svozilová 2011).....	12
Obrázek 5 - Vyjednávací aktivity v systémovém řízení (Svozilová 2006) .....	13
Obrázek 6 - Prince2 Project management.....	17
Obrázek 7 - Waterfall model.....	18
Obrázek 8 - Kalkulačka předplatného první krok .....	30
Obrázek 9 - Kalkulačka předplatného druhý krok .....	30
Obrázek 10 - Papírky Ecolino .....	33
Obrázek 11 - Vzorce pro výpočet biologické rozložitelnosti .....	39

## Seznam Tabulek, Grafů

Tabulka 1 - Srovnání tradičního liniového řízení a projektové řízení (Svozilová 2006) .....	11
Tabulka 2 - Výsledky zkoušky produktu v laboratoři .....	35
Tabulka 3 - Výsledky referenční látky produktu .....	36
Tabulka 4 - Přehled výsledků.....	37
Tabulka 5-Vyhodnocení testování produktu.....	38
Graf 6 - Prodej produktu Ecolino distribution s.r.o. (ks) za rok 2022.....	43

# 1 Úvod

Téma bakalářské práce se zaměřuje na systém řízení projektu ve společnosti Ecolino. Během spolupráce s touto firmou se změnil její název na Ecolino distribution s.r.o., což je firma se sídlem v České republice specializující se na distribuci ekologických čistících výrobků. Mezi jejich nabídkou najdeme například ekologické prací papírky, které nahrazují tradiční prací gely nebo prášky a jsou šetrné ke zdraví i životnímu prostředí.

Bakalářská práce bude analyzovat životní cyklus produktu společnosti Ecolino distribution s.r.o. a zhodnotí, jak se jednotlivé fáze cyklu projevují na výkonu a úspěšnosti společnosti. Bude zkoumat faktory, které ovlivňují každou fázi cyklu a navrhne strategie, které mohou společnosti pomoci maximalizovat její zisk a udržitelnost.

V teoreticko-metodologické části práce je vysvětlena metodika projektového managementu, projektové řízení a jeho aplikace v praxi, moderní management a jeho důležitost v řízení projektů, stejně jako role projektového manažera. Práce také diskutuje konkrétní činnosti klíčové pro úspěch projektu a vysvětluje terminologii související s řízením projektů. Další část se zabývá kritérii pro dosažení cílů projektu. Poslední část představuje rozdělení společností podle typů řízení a je doplněna obrázky ilustrujícími rozdělení řídicích struktur.

V první části se dozvídáme, že projektový management zahrnuje řadu metodik a postupů pro řízení projektů a dosažení projektových cílů včas, v rozpočtu a s potřebnou kvalitou. Mezi nejčastěji používané metodiky projektového managementu patří, Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, Lean a Prince2. Každá z těchto metodik má své výhody a nevýhody a volba nejvhodnější metody pro konkrétní projekt závisí na mnoha faktorech, jako jsou typ projektu, dostupnost zdrojů, požadavky na kvalitu a časové limity.

Práce se bude také věnovat modernímu managementu, který se zabývá změnou řízení organizačních struktur současných společností. Tradiční lineární přístup k řízení je nahrazován moderními maticovými organizačními strukturami v projektovém řízení. Funkční řízení přechází na procesní řízení. Tato změna zvýšila roli projektových manažerů v zákaznických společnostech, procesně řízených společnostech, tradičních společnostech, společnostech nabízejících implementaci komplexních technologických řešení dle specifického požadavku zákazníka a mezinárodních společnostech všech typů a orientací, kde řízení projektů je korporátním standardem.

Zkoumat bude různé metody hodnocení projektů, včetně ekonomického, sociálního a environmentálního hodnocení. Zmíněny budou pojmy jako stanovení cíle projektu, projektový trojúhelník, řízení projektu a metodika projektového řízení, včetně agilních metod.

V analytické části práce bude podrobně vysvětlen životní cyklus společnosti a produktu, který je klíčovým faktorem ovlivňujícím úspěšnost podnikání společnosti Ecolino distribution s.r.o. Práce se zaměřuje na analýzu a hodnocení jednoho z produktů společnosti, který přispívá ke zlepšení udržitelnosti a ochrany životního prostředí. Jehož životní cyklus se skládá z několika fází, včetně vývoje, růstu, zralosti a poklesu. Zvláštní pozornost bude věnována distribuci ekologicky šetrných produktů, které společnost nabízí a které pomáhají minimalizovat negativní dopad na životní prostředí.

Cílem této práce je poskytnout společnosti Ecolino distribution s.r.o. ucelený pohled na životní cyklus jejich produktu a poskytnout doporučení pro další strategické kroky v oblasti vývoje a prodeje produktu a následně její celý životní cyklus. A návrh na zlepšení či rozšíření nabídky společnosti. Tato práce může být užitečná pro manažery společnosti Ecolino distribution s.r.o. a pro další podniky, které se pokusí minimalizovat svůj dopad na životní prostředí a zlepšit svou udržitelnost.



## 2 Cíl práce

Téma bakalářské práce se zaměřuje na systémové řízení projektů ve společnosti Ecolino distribution s.r.o. Cílem práce je analyzovat stávající systém projektového řízení v této společnosti a navrhnout případné změny. Dílčí cíle práce se zaměřují na aplikaci obecně platných metod projektového řízení do praxe. Prvním krokem bude analýza interních dokumentů, které určují postup zpracování projektů ve společnosti Ecolino distribution s.r.o. Následně budou tyto interní předpisy porovnány s již zavedenou praxí v této společnosti.

Výstupem hlavního cíle práce bude vyhodnocení analýzy stávajícího systému projektového řízení ve společnosti Ecolino distribution s.r.o. Zhodnocení platnosti stávajících interních dokumentů a bude poukázáno na případné nedokonalosti a slabá místa. Na základě těchto zjištění budou navrženy možnosti zlepšení systému projektového řízení ve společnosti Ecolino distribution s.r.o. Cílem práce je přispět k efektivnějšímu zpracování projektů v této společnosti a zvýšit tak konkurenceschopnost na trhu.

## 3 Teoreticko – metodologická část práce

Tato část práce pojednává o vytvoření teoretického pohledu na základně odborné literární i internetové rešerše. Bude vysvětlen projektový management spolu s definicemi základních ukazatelů pro tuto problematiku.

### 3.1 Projektový management

Projektový management je systematicky aplikován k plánování, organizaci, řízení a monitorování projektů s cílem dosáhnout jejich definovaných cílů v rámci omezených zdrojů, jako je čas, rozpočet, lidé a další materiální a nemateriální prostředky. Projektový management zahrnuje širokou paletu procesů, technik a nástrojů, které umožňují účinné provádění projektů od jeho počátku až do konce.

Níže je detailní pohled na klíčové aspekty projektového managementu:

#### 1. Iniclace projektu

- Vzniká definice problému nebo příležitosti, která vyžaduje projektové řešení.
- Jsou stanoveny cíle, rozsah a očekávané výstupy projektu.
- Identifikují se zúčastněné strany (stakeholderi) a jejich potřeby.

#### 2. Plánování projektu

- Projektový plán je vytvářen, zahrnující časový harmonogram, rozpočet, potřebné zdroje a další kritické parametry.
- Je definován postup a sekvence aktivit pomocí struktury WBS (Work Breakdown Structure).
- Proaktivně jsou identifikována rizika a vypracován plán řízení rizik.

#### 3. Realizace projektu

- Tým je koordinován a zabezpečuje, že práce postupuje v souladu s plánem.
- Monitorování pokroku projektu a aktualizace projektového plánu podle potřeby.
- Udržování otevřené komunikace s týmem a stakeholdery.

#### 4. Řízení a monitorování projektu

- Data o postupu projektu, nákladech a kvalitě jsou shromažďována a analyzována.
- Odchytky od plánu jsou identifikovány a podnikají se kroky k jejich nápravě.
- Pravidelně jsou stakeholdeři informováni o stavu projektu.

#### 5. Uzavření projektu

- Ověřuje se, zda byly dosaženy stanovené cíle projektu.
- Vytváří se dokumentace dosažených výsledků a získaných zkušeností (lessons learned).
- Projekt je oficiálně ukončen a zdroje jsou uvolněny.

#### 6. Lidský faktor

- Tým je spravován včetně přidělování úkolů, podpory motivace, řešení konfliktů a rozvoje dovedností.
- Komunikace s týmem a začlenění týmových členů do procesů rozhodování jsou klíčové.

#### 7. Komunikace

- Efektivní komunikace je udržována s členy týmu, stakeholdery a dalšími zúčastněnými stranami.
- Zajištěno je, že všichni mají přístup k aktuálním informacím o projektu.

#### 8. Kvalita

- Zabezpečuje se, že výsledky projektu splňují stanovené standardy a očekávání.
- Kontrola kvality je prováděna jak u procesů, tak u finálních výstupů.

Projektový management může být podporován různými metodologiemi a nástroji, například Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, které se zaměřují na různé aspekty řízení projektů a volí vhodný přístup pro daný typ projektu.

V této kapitole je systematicky aplikován projektový management k plánování, organizaci, řízení a monitorování projektů. Cílem je dosáhnout stanovených cílů projektů za použití omezených zdrojů, jako je čas, rozpočet, lidé a další materiální a nemateriální prostředky. Projektový management zahrnuje procesy, techniky a nástroje pro účinné provádění projektů od počátku do konce.

##### 3.1.1 Moderní management a jeho role v projektovém řízení

Moderní management se zabývá změnou řízení organizačních struktur současných firem. Dříve bylo zvykem řízení liniíovou formou, přičemž v novodobém projektovém řízení nastupují moderní maticové organizační struktury. Funkční pojetí řízení přechází k řízení procesů. Podle Svozilové (2011, s.12) Na základě této změny vzrostla role projektového manažera v těchto odvětvích:

- zákaznický orientovaných společností, kde trh vytváří velký tlak na rychlá rozhodnutí a efektivní vývoj nových produktů;
- procesně řízených společností, kde jakákoli změna existujícího procesu nebo zavedení nového procesu vyžaduje užití jednorázového řízeného sledu činností;

- tradičních firem, které kromě historicky osvědčených řídicích struktur založených na dělbě práce užívají řízení formou zadání komplexních úkolů – projektů;
- firem, které nabízejí implementaci ucelených řešení technologických celků podle konkrétního zadání zákazníka;
- mezinárodních společností všeho druhu a zaměření, kde je projektové řízení firemním standardem.

Na závěr této podkapitoly shrneme, co nám přinesla: Moderní management se zaměřuje na transformaci způsobu, jakým jsou organizace řízeny. Nahrazuje tradiční lineární struktury maticovými organizačními schémata a klade důraz na řízení procesů. Tato změna v managementu zvýšila význam projektových manažerů v různých odvětvích, jako jsou zákaznický orientované společnosti, procesně řízené organizace, tradiční firmy, firmy specializující se na implementaci technologických řešení a mezinárodní korporace.

### 3.1.2 Náročnost problematiky projektového řízení v systémovém pojetí

Řízení projektového managementu je náročný celek různé problematiky. Není možné jej zahrnout pouze do zvládnání technických programů, které zahrnují řízení projektů. Jedná se o komplex obecných postupů, řízení předmětů, služby, případně kombinace obojích. Při vzniku projektu a jeho zavádění, pracujeme s ekonomickými variantami na zefektivnění záměru, na který působí dříve nepředvídatelná rizika. Každý projekt závisí na různých důležitých činnostech, které je třeba ovládnout pro budoucí úspěch daného úkolu. Mezi ně patří:

- převzetí úkolů od zřizovatele projektu;
- tvorba plánů, finančních analýz, postupů a následná úprava a kontrola;
- schvalovací proces vyjednávání o zajištění chodu projektu a rozdělení činností na členy týmu, delegace vedení v projektovém týmu;
- motivace členů projektového týmu zaměřený na cíl;
- revize plnění úkolů, zvládnání správného směřování úkolů v týmu;
- monitoring potenciálních rizik;
- sdílení výstupů a naplňování cílů projektů;
- předání projektu, fakturace vyhodnocení postupů projektů, uzavření projektu jako celku, jak účetně, tak z pohledu lidských zdrojů.

Podle Oškrdala a Doucka (2014, s.14) „Project management“ znamená anglické označení, které překládáme v českém jazyce ustálenými výrazy jako „projektové řízení“, „řízení projektů“, či „vedení projektů“. I když bychom mohli v uvedených českých výrazech hledat určité rozdíly, nejedná se o zásadní významovou odlišnost a výrazy lze považovat v podstatě za synonyma.

Z této podkapitoly si odnášíme, že řízení projektového managementu je složitý úkol, který nelze omezit pouze na technické aspekty. Jde o komplexní sadu postupů pro řízení různých projektů, produktů nebo služeb. Během vývoje projektu se pracuje s ekonomickými variantami a řeší se nepředvídatelná rizika. Projekt vyžaduje dovednostní rozpětí, včetně převzetí úkolů, plánování, schvalování, motivaci týmu, revizi plnění úkolů, monitorování rizik a uzávěr projektu. Termíny jako "projektové řízení," "řízení projektů" a "vedení projektů" jsou používány jako synonyma bez zásadních významových rozdílů.

## 3.2 Základní terminologie

Tato kapitola se zaměřuje na vymezení pojmů, které se dotýkají problematiky projektového řízení a bude nás seznamovat s danými definicemi z ověřených zdrojů.

### 3.2.1 Projektové řízení

Pojednává o souboru aktivit, které závisí na plánování, organizaci a kontrole řízení zdrojů ve firmě s převážně krátkodobým cílem, který byl určen na zhotovení cíle se záměrem.

Pro zdárné splnění potřeb projektu je nutné správně aplikovat soubor znalostí, schopností, technologií a nástrojů.

Při řízení projektu je nutné vycházet z doporučení, jak nejlépe projekt řídit, tyto doporučení vycházejí z rad a pravidel z předchozích projektů, které vycházejí a byly aplikovány v praxi. Projektové řízení se skládá z rozsáhlé palety projektů, které se liší stanovenými cíli, rozsahem a také oborově, proto nelze přesně vycházet z pravidel a norem pro určení strategie, ale můžeme se řídit předchozími zkušenostmi a postupy minulých projektů. Pokud chceme dosáhnout úspěšného projektu, je nutné si stanovit cíle. Jak jich chceme dosáhnout, kontrolovat termínové a finanční limity, lidské zdroje.

Dle internetového zdroje management mania (2016) řízení projektu (někdy též projektové řízení) se zabývá řízením projektu, tedy časově ohraničené a ucelené sady činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního.

### 3.2.2 Projektový tým

Jak je již v práci uvedeno, projekt se skládá z mnoha postupů, které utvářejí finální verzi. I sebelepší projekt se neobejde bez spolupráce lidí. Lidské zdroje jsou tedy pro zdárné fungování projektu více než důležité. Projektový tým by se měl skládat z několika členů, který dohromady tvoří ustálený celek. Měl by obsahovat různé typy lidí a měl by mít jasně danou hierarchii. To znamená, že každý člen by měl znát svojí roli v týmu a pevně se jí držet. Vybudování kvalitního týmu, patří k nejdůležitějším částím projektového managementu.

Lze rozeznávat tyto typy uskupení projektového managementu na skupina, tým, komunita (Jan Doležal a kolektiv, 2023, s.63).

1. Skupina – skupinovou se rozumí společenství lidí, kteří mají přesně danou pracovní roli, popis jejich práce je přesně specifikovaný. Výkon práce lidí ve skupině hodnotí manažer, který práci vyhodnocuje, pracovníky motivuje a odměňuje. Každý z pracovníků vykonává svojí roli individuálně a cíl jejich práce je také individuální. V takto složeném týmu může docházet ke konfliktům, které mohou mít různé důvody, může se jednat o přetížení a nevědomost, jak práci vykonávat. Role manažera je těmto konfliktům předcházet a pokud nastanou, musí je řešit a vyvozovat důsledky.

2. Tým – oproti skupině, tým se vyznačuje dosažením společného cíle. Pracovní role není v týmu přesně dána, a tak hlavním charakterem týmu je vzájemná spolupráce, doplňování a sdílení pracovních úkonů. Zodpovědnost za výsledek na sebe bere každý člen týmu. Charakteristickým rysem týmu je samozřejmě týmovost a vzájemná spolupráce. Tým má schopnost samotného vedení, to znamená, že né vždy je nutné, aby měl svého manažera.

3. Komunita – společenství v komunitě se skládá z jiných zájmů nežli zájmy ve skupině či týmu. Zatím co ve skupině jsou hlavním zájmem pracovní role, tým se soustředí na cíl. Komunitu drží pospolu vzájemné vztahy. Charakteristické rysy komunity jsou společné zájmy, místo bydliště, stejné názory atd. Z hlavních rysů komunity tedy vychází, že v rozhodovacích procesech a důležitých otázkách není hlavní výsledek, ale soudržnost komunity.

Dle Jana Doležala a kolektivu (2023, s.67-68) mezi hlavní charakteristiky týmu dělí na:

- Společný cíl;
- Vzájemná odpovědnost;
- Společná akceschopnost;
- Konstruktivní konflikty;
- Vzájemná důvěra a společná sebedůvěra;
- Vzájemná otevřenost a informovanost;
- Společné sebeuvědomění.

### **3.2.3 Projekt**

Projekt je dočasná snaha nebo úsilí s cílem vytvořit unikátní výsledek. Může být definován jako soubor činností, které jsou plánovány, organizovány a řízeny tak, aby byly dosaženy specifické cíle v daném časovém rámci a s omezenými zdroji.

Každý projekt má určitý konečný cíl nebo výsledek, který chce dosáhnout. Například projekt výstavby nového domu může mít za cíl vytvořit nové bydlení pro rodinu, projekt vývoje nového softwaru může mít za cíl vytvořit novou aplikaci pro uživatele nebo projekt výzkumu a vývoje nového léku může mít za cíl vytvořit novou léčbu pro určité onemocnění.

Všechny projekty mají také určitý plán, který popisuje kroky, které musí být provedeny k dosažení cíle projektu. Plán projektu zahrnuje časový rámec, rozpočet a zdroje potřebné k dokončení projektu. Projektový manažer má za úkol koordinovat a řídit všechny kroky plánu projektu a zajistit, aby byly splněny všechny cíle projektu.

Projekty mohou být realizovány v různých odvětvích, včetně stavebnictví, IT, zdravotnictví, marketingu a mnoha dalších. Ať už jde o jakýkoli druh projektu, klíčem k úspěchu je správné plánování, organizace a řízení projektu.

Dle Kerznera (2009), projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- Dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn,
- Definováno datum začátku a konce uskutečnění,
- Stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.

Podle Oškrdala a Doucka (2014, s.13) je projekt definován jako: Věcně související projekty, které jsou centrálně řízeny za účelem dosažení sdíleného cíle/přínosů a které mezi sebou mají významné závislosti, se tradičně nazývají projektovými programy.

### **3.2.4 Cíle projektu**

Cíle projektu jsou konkrétní a měřitelné výsledky, které projektový tým plánuje dosáhnout v rámci dohodnutého časového rámce a s omezenými zdroji. Cíle projektu by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené.

Konkrétní cíle projektu mohou být různé v závislosti na povaze a rozsahu projektu. Například cílem projektu výstavby nového domu může být dokončení výstavby v určitém termínu, s určeným rozpočtem a v souladu s určitými specifikacemi, jako jsou požadavky na velikost, umístění a funkčnost.

Důležité je, aby cíle projektu byly jasně definovány a komunikovány všem členům projektového týmu, aby všichni měli jasné porozumění tomu, co se snaží dosáhnout. To umožní

projektovému týmu efektivně pracovat směrem ke společnému cíli a měřit svůj pokrok vůči dosažení stanovených cílů.

Dle Svozilové (2011, s.82) Cíle projektu jsou podstatným prvkem řízení a mají pro projekt samotný zcela zásadní význam, protože:

- Jsou základem kontraktu a všech souvisejících obchodních dohod mezi zákazníkem projektu a jeho dodavatelem,
- Po svém schválení se stávají centrálním bodem komunikace mezi sponzorem, manažerem projektu a projektovým týmem,
- Ohraničují předmětnou stránku projektu a definují výstupy, které jsou od projektu očekávány,
- Jsou základem pro plánovací procesy projektu, volbu postupů, metod, jejich správného časování a stanovení nákladů na realizaci projektu,
- Poskytují rámec požadovaných parametrů a cílů měření pro kontrolní procesy,
- Deklarují stadium dosažení úspěšného ukončení projektu nebo jeho dílčí části a jsou podkladem pro formulaci závěrečných akceptačních kritérií projektu.

Cíle projektu sehrávají významnou roli v celé etapě životnosti projektu. Nejdůležitější roli sehrávají ve třech fázích:

- Při zahájení projektu;
- Vytvoření kontraktu a zadání;
- Při plánování;
- Vychází z podstaty plánovacích dokumentů;
- Při uzavírání projektů;
- Výsledný výstup a sukces je přijmut podle výsledku splnění cílů.

### **3.2.5 Hodnocení projektu**

Hodnocení projektu je proces, kterým se posuzuje výkonnost projektu a jeho úspěšnost v dosažení stanovených cílů. Existuje několik způsobů, jak provádět hodnocení projektu, z nichž některé jsou:

1. Hodnocení projektu na základě klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI): Tento přístup používá měřitelné ukazatele, jako jsou časové termíny, náklady, kvalita a dosažení cílů projektu. Tyto ukazatele umožňují porovnat skutečný výkon projektu s plánem projektu a posoudit, zda byly dosaženy cíle projektu a zda byly splněny očekávání.

2. Hodnocení projektu na základě spokojenosti zákazníka: Tento přístup se soustředí na to, zda byl projekt dokončen v souladu se specifikacemi zákazníka a zda byl zákazník spokojen s výsledkem. Zákazník může být požádán o vyplnění dotazníku, aby posoudil kvalitu projektu a jeho přínosy.

3. Hodnocení projektu na základě zkušeností: Tento přístup se zaměřuje na to, co se v projektu dařilo a co ne, a co by bylo možné vylepšit při budoucích projektech. Zkušenosti projektového týmu a dalších zainteresovaných stran se shromažďují, aby bylo možné vyvodit závěry a poučení z projektu.

4. Hodnocení projektu na základě analýzy rizik: Tento přístup se zaměřuje na hodnocení rizik projektu a úspěšnost zvládnutí rizik během projektu. Rizika projektu jsou identifikována a

posouzena, a hodnocení projektu se pak zaměřuje na to, jak se rizika projevila v projektu a jak bylo možné jim předejít nebo je řešit.

5. Hodnocení projektu je důležitý proces, který umožňuje projektovým týmům zlepšit svou schopnost řídit projekty a dosáhnout lepších výsledků v budoucnu.

Existuje několik metod, které se používají k hodnocení projektu. Některé z nich jsou:

**Metoda analýzy nákladů a přínosů (Cost-Benefit Analysis):** Tato metoda se zaměřuje na porovnání nákladů projektu s jeho přínosy. Pokud jsou přínosy větší než náklady, projekt se považuje za úspěšný. Tato metoda pomáhá určit, zda je projekt výhodný z ekonomického hlediska.

**Metoda analýzy rizik (Risk Analysis):** Tato metoda se zaměřuje na identifikaci rizik projektu a jejich pravděpodobnosti výskytu. Pokud jsou rizika zvládnuta úspěšně, projekt se považuje za úspěšný. Tato metoda pomáhá projektovým týmům plánovat řešení rizik a minimalizovat jejich dopad na projekt.

**Metoda hodnocení kvality (Quality Assessment):** Tato metoda se zaměřuje na posouzení kvality projektu a splnění specifikací. Pokud je kvalita projektu v souladu s očekáváními, projekt se považuje za úspěšný. Tato metoda pomáhá projektovým týmům zajistit, že projekt splňuje stanovené standardy a kvalitní výstupy.

**Metoda hodnocení časového plánu (Schedule Assessment):** Tato metoda se zaměřuje na posouzení, zda byly cíle projektu splněny v rámci stanovených časových termínů. Pokud byly cíle projektu splněny včas, projekt se považuje za úspěšný. Tato metoda pomáhá projektovým týmům plánovat a dodržovat časové plány projektu.

**Metoda hodnocení zákaznické spokojenosti (Customer Satisfaction Assessment):** Tato metoda se zaměřuje na posouzení, zda byl zákazník spokojen s výsledky projektu. Pokud byl zákazník spokojen, projekt se považuje za úspěšný. Tato metoda pomáhá projektovým týmům zajistit, že projekt splňuje požadavky zákazníka a vytváří hodnotu pro zákazníka.

**Metoda EVM (Earned Value Management):** je technika pro řízení projektů, která umožňuje projektovému týmu sledovat pokrok projektu a porovnávat plánované náklady a časové plány s aktuálními náklady a pokrokem. Tato metoda umožňuje projektovému týmu včas odhalit odchylky a problémy a přijmout kroky k jejich řešení.

EVM pracuje s třemi základními proměnnými: plánovanou hodnotou (PV), skutečnou hodnotou (AC) a hodnotou dokončení (EV). Plánovaná hodnota (PV) je plánovaný rozpočet na danou fázi projektu, skutečná hodnota (AC) jsou náklady skutečně utracené na danou fázi projektu a hodnota dokončení (EV) je skutečný pokrok dané fáze projektu.

Výhodou EVM je, že umožňuje projektovému týmu sledovat vývoj projektu v průběhu času a porovnávat plánované náklady a časové plány s aktuálními náklady a pokrokem. Tato metoda umožňuje projektovému týmu rychle odhalit odchylky a problémy a přijmout kroky k jejich řešení. Navíc tato metoda umožňuje projektovému týmu předvídat vývoj projektu a plánovat budoucí kroky s větší přesností.

Nicméně, jako u všech metod projektového řízení, EVM má také své omezení. Například, nedokáže přesně předvídat budoucí vývoj projektu, a proto musí být používána společně s dalšími metodami pro řízení rizik. Kromě toho, EVM může být náročná na implementaci a vyžaduje zkušeného projektového manažera a tým, který dokáže správně používat tuto metodu pro efektivní řízení projektu.

**Milníková metoda MTA (Milestone Trend Analysis):** je technika sledování pokroku projektu, která umožňuje sledovat, zda se projekt pohybuje správným směrem a zda se daří

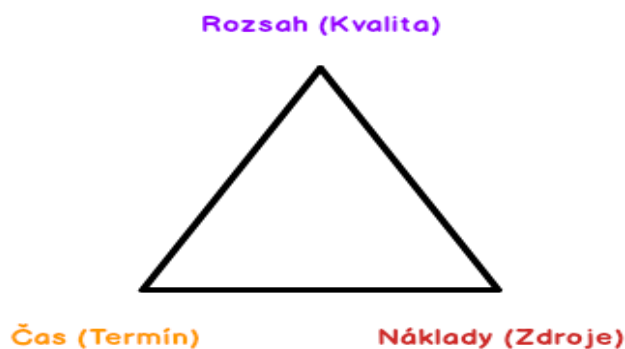
plnit stanovené cíle a milníky v předpokládaných termínech. Tato metoda umožňuje projektovému týmu identifikovat odchylky a problémy včas a přijmout kroky k jejich řešení. MTA se používá pro sledování projektů, které mají pevně definované cíle a milníky, které jsou kritické pro úspěch projektu. Tato metoda umožňuje sledovat výkonnost projektu vzhledem k těmto cílům a milníkům. Milníky jsou definovány jako klíčové body v projektu, které označují dosažení důležitých fází projektu nebo splnění klíčových cílů projektu. MTA využívá data ze sledování projektu a vizualizuje je v grafech, které ukazují vývoj projektu v čase. Tyto grafy umožňují projektovému týmu porovnávat plánovaný průběh projektu s aktuálním průběhem projektu a odhalovat odchylky a problémy včas. Výhodou MTA je, že umožňuje projektovému týmu sledovat vývoj projektu v průběhu času a porovnávat aktuální výkon s plánovaným výkonem projektu. Tímto způsobem se mohou rychle odhalit odchylky a problémy a přijmout opatření k jejich řešení. Navíc tato metoda umožňuje projektovému týmu identifikovat úspěchy projektu a využít je jako základ pro další projekty. Nicméně, jako u všech metod projektového řízení, MTA má také své omezení. Například, nedokáže přesně předvídat budoucí vývoj projektu, a proto musí být používána společně s dalšími metodami pro řízení rizik.

Tyto metody se mohou používat samostatně nebo v kombinaci s dalšími metodami. Každá metoda má své výhody a omezení a je důležité vybrat správnou metodu pro daný projekt.

### 3.2.6 Projektový trojúhelník/trojimperativ

Projektový trojúhelník je grafické zobrazení tří hlavních prvků projektu – rozsahu, času a nákladů. Tyto tři prvky jsou mezi sebou úzce propojeny a jakákoli změna v jednom prvku ovlivňuje i ostatní dva prvky. Proto se projektový trojúhelník také nazývá trojúhelník omezení projektu.

*Obrázek 1- Projektový trojúhelník (Dála 2020)*



*Zdroj: (Ddalamusil, 2020)*

Rozsah projektu se týká všech výstupů, které jsou požadovány v rámci projektu, a zahrnuje všechny aktivity, které jsou potřebné pro dosažení těchto výstupů.

Časový rámec projektu určuje, kdy jsou jednotlivé aktivity plánovány a kdy se mají dokončit. Náklady projektu zahrnují veškeré náklady na zdroje, jako jsou pracovní síly, materiály, technologie a podobně.

Projektový trojúhelník umožňuje projektovým manažerům a týmům vidět, jak jsou tři hlavní prvky projektu propojeny, a pomáhá jim řídit projekt tak, aby dosáhli všech požadovaných výstupů při dodržení časových a nákladových omezení.



V praxi může například docházet ke změně rozsahu projektu, která způsobí zpoždění dodání výstupů a zvýší náklady na projekt. Stejně tak může dojít ke změně časového rámce, která může způsobit zvýšení nákladů nebo snížení rozsahu projektu.

Cílem projektového trojúhelníku je umožnit projektovým manažerům a týmům vidět tyto propojenosti a poskytnout jim nástroj pro rozhodování, jakým směrem se mají ubírat, když se vyskytnou změny v projektu.

Tato kapitola se zabývá základními pojmy v oblasti projektového řízení. Projekty jsou dočasná úsilí s konkrétními cíli, omezenými zdroji a časovým rámcem. Projektové řízení zahrnuje plánování, organizaci a kontrolu těchto aktivit pro úspěšné dokončení projektu. Projektový tým, klíčový pro úspěch, může být uspořádán do různých struktur.

Projektový trojúhelník zdůrazňuje vztah mezi rozsahem, časem a náklady projektu, které jsou vzájemně propojeny. Správné řízení těchto prvků je nezbytné pro dosažení cílů projektu.

Hodnocení projektu umožňuje zhodnotit jeho úspěšnost a existuje několik metod, včetně analýzy nákladů a přínosů, analýzy rizik a hodnocení kvality. Tato kapitola poskytuje základní povědomí o těchto klíčových aspektech projektového řízení.

### 3.3 Systém řízení projektu

Řízení projektu systému je komplexním procesem, který zahrnuje plánování, organizaci, sledování a kontrolu projektu, jehož cílem je vytvořit, nasadit nebo upravit informační systém či software. Tento proces zahrnuje mnoho fází a úkolů, které jsou klíčové pro úspěšné dokončení projektu. Níže jsou uvedeny klíčové kroky a koncepty spojené s řízením projektu systému:

1. **Cíle a požadavky jsou definovány:** Na začátku projektu je důležité, aby byly cíle a požadavky projektu jasně definovány. To zahrnuje určení funkcí systému, jeho rozsahu, termínů, nákladů a očekávaných výstupů.
2. **Projekt je plánován:** Vytvoření detailního plánu projektu, který obsahuje časový harmonogram, rozdělení práce, alokaci zdrojů a stanovení milníků. Plánování také zahrnuje identifikaci rizik a jejich řízení.
3. **Tým je organizován:** Tým odborníků s potřebnými dovednostmi je sestaven pro realizaci projektu. Každý člen týmu má své přidělené úkoly a zodpovědnosti.
4. **Postup je sledován a kontrolován:** Postup projektu je pravidelně monitorován a skutečný stav je porovnáván s plánem. To umožňuje odchylky a problémy identifikovat a přijmout opatření k jejich řešení.
5. **Komunikace je prováděna:** Pravidelná komunikace mezi členy týmu a stakeholdery (zainteresovanými stranami) je udržována. Průběžná komunikace zajišťuje, že všichni mají aktuální informace o stavu projektu.
6. **Rizika jsou řízena:** Rizika, která by mohla projekt ovlivnit, jsou identifikována, hodnocena a řízena. To zahrnuje plánování pro případné problémy a nepředvídané události.
7. **Změny jsou spravovány:** Změny v průběhu projektu jsou řízeny. Každá změna je pečlivě zhodnocena a do projektu je začleněna pouze tehdy, pokud přináší skutečnou hodnotu.
8. **Kvalita a testování jsou prováděny:** Kvalita systému je zajištěna prostřednictvím pravidelného testování a ověření, zda systém splňuje stanovené požadavky.
9. **Dokumentace je udržována:** Dokumentace projektu, včetně plánů, specifikací, testovacích zpráv a dalších relevantních informací, je sledována a udržována.

10. **Projekt je uzavřen:** Po dokončení všech fází projektu je provedeno formální uzavření. To zahrnuje ověření, zda byly splněny všechny cíle a požadavky, a zajištění, že všechny závazky byly splněny.

Řízení projektu systému je komplexním procesem, který vyžaduje dobrou organizaci, komunikaci a schopnost řešit problémy a změny v průběhu projektu. Efektivní řízení projektu může zásadním způsobem přispět k úspěchu projektu a dosažení jeho cílů.

### 3.3.1 Aspekty řízení projektu

Pojetí projektového řízení můžeme dělit podle uskupení zájmů. Toto dělení vychází z řízení v tradiční organizaci a v projektově řízeném uskupení. Základním objektem zaměřeného řízení jsou:

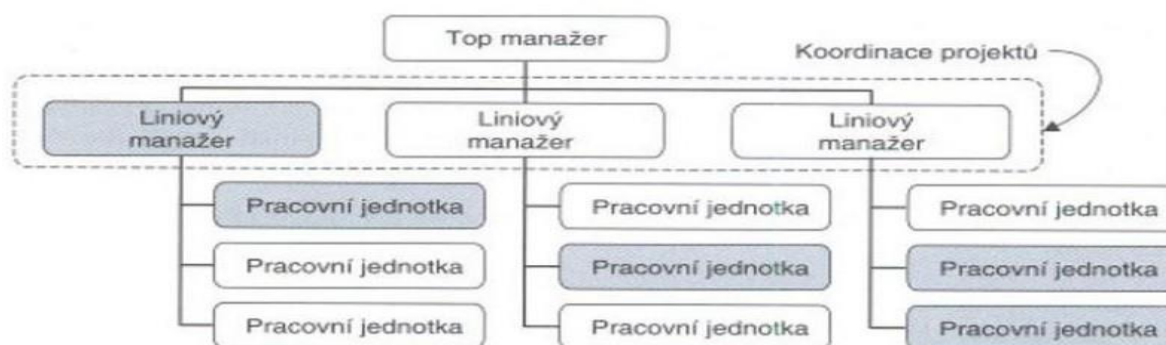
Tabulka 1 - Srovnání tradičního liniového řízení a projektového řízení (Svozilová 2006)

Liniové řízení	Projektové řízení
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zajištění zdrojů</li> <li>▪ předvídatelnost</li> <li>▪ uniformita</li> <li>▪ hospodaření s majetkem</li> <li>▪ kontrola v absolutních měřících přijatelnosti výsledků</li> <li>▪ řízení kvality na bázi inspekce výstupů</li> <li>▪ stabilní počet pracovníků</li> <li>▪ hlášení externě</li> <li>▪ úspěšnost určuje absolutní výkon - ukazatelé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ užití zdrojů</li> <li>▪ nejistota</li> <li>▪ jedinečnost</li> <li>▪ kontrola čerpání nákladů</li> <li>▪ kontrola skutečnosti ve srovnání s plánem</li> <li>▪ řízení kvality pomocí plánu a preventivních opatření</li> <li>▪ variabilní počet pracovníků</li> <li>▪ interní hlášení</li> <li>▪ úspěšnost určuje splnění cílů</li> </ul>

Zdroj: (Svozilová, Alena, 2006, s. 42; vlastní zpracování)

Oba tyto typy řízení se od sebe odlišují vztahem mezi řídicím a řízenou osobou. V podnicích s větší mírou liniového řízení, je každý zaměstnanec řízen přímým nadřízeným, který jej vede v plném rozsahu pracovní doby. Zaměstnanci jsou rozděleny do pracovních skupin obvykle bez časového rámce a tyto týmy spolupracují dle nařízení liniových manažerů. V takto vedených podnicích se mohou realizovat projekty, aniž by byl daný výkon práce delegován na jiné oddělení.

Obrázek 2 - Řízení projektů v tradiční liniově řízené společnosti (Svozilová 2011)

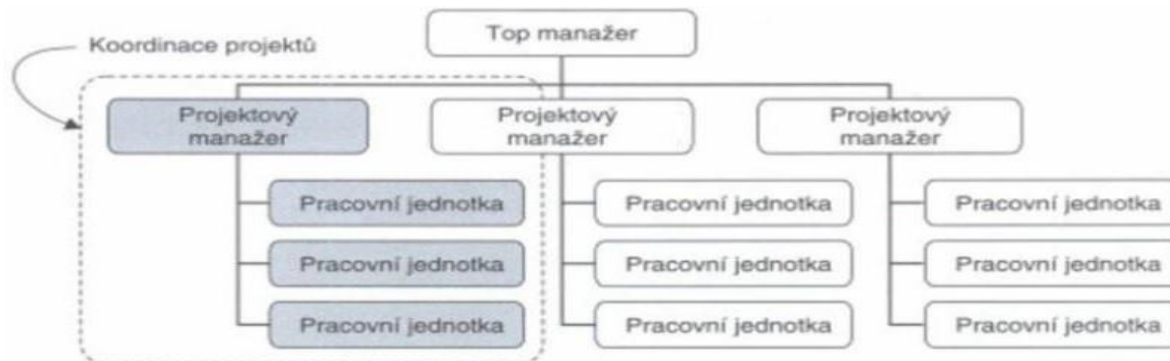


Zdroj: (Svozilová, Alena, 2011, s. 42).

V projektově řízené organizaci jsou pracovníci sdruženi do pracovních týmů, kde je čas omezen délkou projektu. V této organizaci podléhají řízení projektového manažera. Jakmile je projekt ukončen, pracovníci jsou přeskupeni na projekt jiný, který je opět časově omezen. Tito

pracovníci nemusí zastávat pouze jeden projekt, ale mohou být přiřazeni do více projektů zároveň.

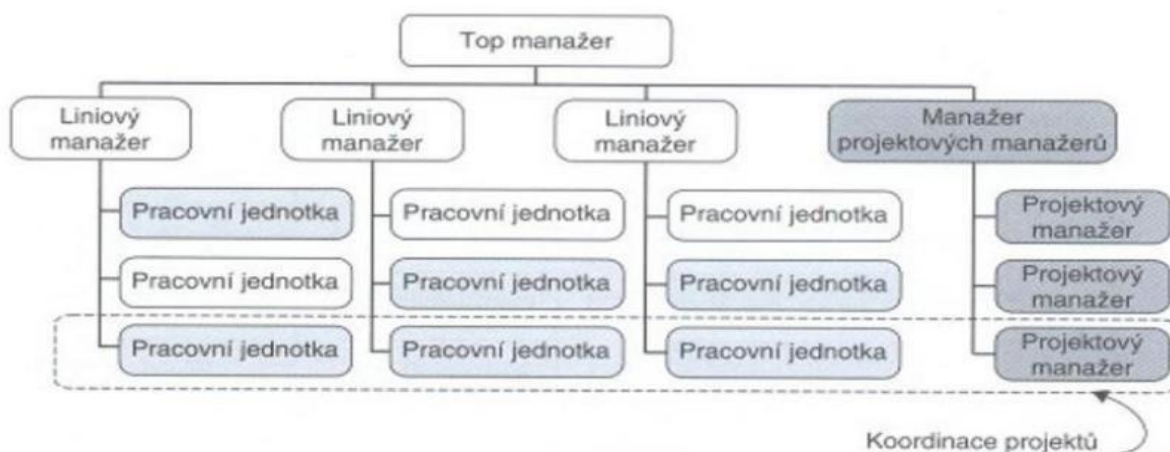
Obrázek 3 - Řízení projektů v projektově řízené společnosti (Svozilová 2011)



Zdroj: (Svozilová, Alena, 2011, s. 43).

Výše bylo uvedeno, že moderní společnosti stojí na kombinaci tradičních liniových a projektových organizací. Takto rozdělené organizace staví na pracovních skupinách zaměřených na úkony. Obvykle dělí práci do příslušných hospodářských odvětvích. Samostatné organizační jednotky, které jsou orientované na projektový management mají typický znak, tzv. Silných maticových struktur. Dále rozlišujeme tzv. Slabé a vyvážené maticové struktury, kde je manažer projektu či koordinátor projektu členem jedné pracovní skupiny podniku.

Obrázek 4 - Řízení projektů v maticově řízené společnosti (Svozilová 2011)



Zdroj: (Svozilová, Alena, 2011, s. 44).

Podle Svozilové (2011, s. 43) většina projektů je realizována v prostředí tradičních liniově řízených nebo maticových společnostech. Z hlediska zapojení realizačních zdrojů – lidí – do projektu můžeme projekty rozdělit na:

- Individuální projekty, jejichž jediný realizátor je zároveň sám sobě manažerem,
- Týmové projekty v rámci jedné funkční organizační jednotky, kde je na relativně krátkou dobu realizace projektu ustaven tým s vlastním manažerem,
- Speciální projekty, kdy je autorita k realizaci projektu přidělena krátkodobě jiné organizační jednotce,
- Agregované neboli maticové projekty, u nichž jednotlivé organizační složky pocházejí z různých organizačních jednotek a nároky na jejich řízení a kontrolu jsou značné.

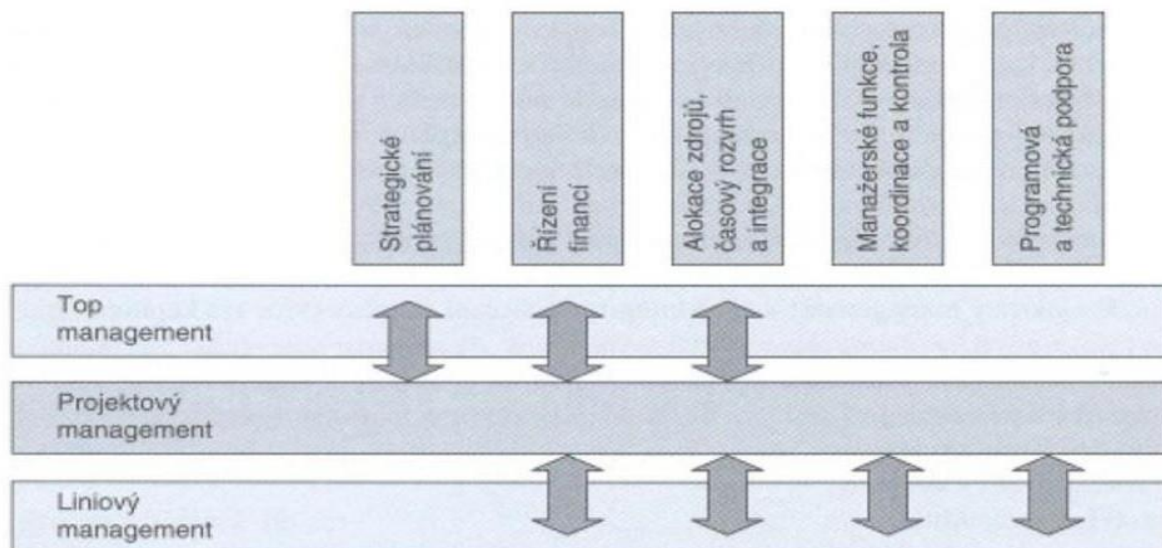
U projektů ze třetí a čtvrté výše uvedené skupiny platí, že vyvolávají určitý, časem omezený střed s tradiční linií formou řízení projektu. Pokud jsou pravidla řídicích systémů kvalitně vymezena, pak střet nemusí být vždy konfliktem. Jestliže ke střetům nadále dochází, vzniká především kvůli lidským ambicím a povahám. Pro předcházení konfliktů, je třeba si uvědomit a vymežit potenciální zákonitosti a případné třecí plochy.

Dle Svozilové (2011, s. 44) většina organizací bez ohledu na druh řízení disponuje šesti základními zdroji:

- Finanční prostředky,
- Lidské zdroje,
- Stroje a zařízení,
- Budovy,
- Materiál,
- Informační technologie.

Manažer projektu nemá k dispozici ani jeden z těchto zdrojů. Vliv na využití má pouze liniový manažer, který je schvaluje podle potřeb přijatých v plánu projektu. V plánu projektu se jedná o zdroje jako jsou rozpočet, čas, rozpis práce, technologické potřeby. Pokud dojde ke změně využití zdrojů, manažer projektu o tom vyjednává s liniovými manažery, a to buď přímo anebo prostřednictvím sponzora projektu. Z tohoto důvodu je důležité, aby mezi liniovým manažerem a manažerem projektu byly nastavené dobré komunikační vztahy, které přispívají k snazšímu vyjednávání v případě vzniku problému. Jak bylo uvedeno výše, manažer projektu musí mít vynikající vyjednávací a komunikační schopnosti, musí rozumět původu zdrojů pro zdárné dokončení projektu a také přehled o technologiích, které se v projektu vyskytují.

Obrázek 5 - Vyjednávací aktivity v systémovém řízení (Svozilová 2006)



Zdroj: (Svozilová, Alena, 2011, s. 45).

### 3.3.2 Řízení rolí v projektu

Řízení rolí v projektu je důležitou součástí projektového řízení a zahrnuje plánování, přidělování, monitorování a řízení rolí a odpovědností členů týmu projektu. Správné řízení rolí může pomoci zajistit, že každý člen týmu má jasné pochopení své role, odpovědností a pravomocí v projektu. Následující kroky mohou pomoci při řízení rolí v projektu:

1. Plánování rolí: V této fázi se stanoví potřebné role a odpovědnosti v projektu. Vytvoří se seznam rolí a stanoví se požadavky na kvalifikace, zkušenosti a odborné znalosti pro každou roli.

2. Přidělování rolí: V této fázi se přidělují role jednotlivým členům týmu. Každý člen týmu by měl mít jasné pochopení své role, odpovědností a pravomocí. Při přidělování rolí je třeba zohlednit odborné znalosti a zkušenosti jednotlivých členů týmu.

3. Monitorování rolí: V této fázi se monitorují role a odpovědnosti jednotlivých členů týmu. Zohledňuje se, zda jsou členové týmu schopni plnit své role a zda jsou plněny všechny požadavky projektu. Pokud se vyskytnou problémy, je třeba je řešit co nejdříve.

4. Řízení rolí: V této fázi se řídí a koordinuje práce jednotlivých členů týmu. Pokud je třeba, mohou se měnit role a odpovědnosti v průběhu projektu. Cílem je zajistit, aby všechny role byly plněny efektivně a aby byly splněny všechny požadavky projektu.

**WBS** je zkratka pro Work Breakdown Structure, což znamená strukturu rozdělení práce. Jedná se o hierarchickou strukturu pracovních položek, které jsou potřebné k dosažení cílů projektu. Tyto položky jsou rozděleny na menší a snadněji říditelné části, což usnadňuje plánování, organizaci a sledování průběhu projektu.

Každá položka WBS reprezentuje jednu část projektu a může být rozdělena na další podpoložky, dokud nejsou dostatečně specifické a dobře říditelné. Jednotlivé položky jsou hierarchicky uspořádány tak, aby tvořily kompletní seznam všech aktivit, které je třeba vykonat k dosažení cíle projektu.

WBS je užitečná metoda pro organizování a plánování projektů, protože umožňuje projektovým manažerům a týmům identifikovat jednotlivé položky projektu, určit jejich časový rámec a přidělit odpovědnosti za jejich provedení jednotlivým členům týmu. WBS také poskytuje jasnou strukturu pro řízení rizik a sledování pokroku projektu.

WBS může být vytvořena v mnoha formátech, například v textové, hierarchické nebo grafické podobě. Může být také rozdělena do různých úrovní podle potřeby projektu. Hlavním cílem je vytvořit strukturu, která je snadno pochopitelná pro všechny členy týmu a která usnadňuje plánování a řízení projektu.

Správné řízení rolí v projektu může pomoci zajistit, že každý člen týmu má jasné pochopení své role, odpovědností a pravomocí. To může vést ke zlepšení produktivity, zvýšení kvality a efektivnosti projektu.

### **3.3.3 Projektové vedení**

Projektový manažer je specifická profese, a ne každý může tuto pozici zastávat. Projektovým manažerem se může stát člověk, který má nezanedbatelné profesní zkušenosti, specifické charakteristické rysy a odborné zkušenosti. Pokud bychom jmenovali některé charakteristické rysy, mohli bychom vyzdvihnout rysy fyzické a psychologické. Profese projektového manažera je náročná role, proto je důležité být fyzicky zdatný a psychicky odolný. Dalo by se říct, že se člověk projektovým manažerem stává po zkušenosti na manažerské pozici v jiných oborech. Následující seznam ukazuje některé z nejdůležitějších úkolů, které by měl projektový manažer zvládnout:

1. Plánování projektu – Projektový manažer musí mít schopnost vytvořit plán projektu, který zahrnuje cíle, časový rámec, rozpočet, zdroje a rizika.

2. Organizace týmu – Projektový manažer musí mít schopnost zorganizovat tým, určit role a odpovědnosti, a zajistit, aby každý měl potřebné nástroje a zdroje k dokončení své práce.

3. Komunikace – Projektový manažer musí mít schopnost komunikovat s týmem a zúčastněnými stranami, aby zajistil, že každý má jasnou představu o cílech projektu, pokroku a dalších důležitých informacích.

4. Řízení rizik – Projektový manažer musí být schopen identifikovat a řídit rizika projektu, aby minimalizoval jejich vliv na úspěch projektu.

5. Monitorování pokroku projektu – Projektový manažer musí být schopen monitorovat pokrok projektu a přijímat opatření, když se projekt odchyluje od plánu.

6. Řízení změn – Projektový manažer musí být schopen správně řídit změny v projektu a zajistit, aby byly úspěšně implementovány.

7. Finanční řízení – Projektový manažer musí být schopen správně řídit finanční stránku projektu, aby nepřesáhl horní hranici rozpočtu.

8. Závěrečná hodnocení – Projektový manažer musí být schopen posoudit výsledky projektu a poučit se z úspěchů a chyb, aby se zlepšil v dalších projektech.

Tyto úkoly jsou jen některé z mnoha, které projektový manažer musí zvládnout. Úspěch projektu závisí na schopnosti projektového manažera řídit a koordinovat všechny tyto úkoly.

Svozilová (2016, s.373) dělí nejdůležitější schopnosti na:

- Manažerské schopnosti;
- Strategické myšlení;
- Vyjednávací schopnosti;
- Schopnost správně nastavit priority;
- Schopnosti rozvíjet mezilidské vztahy;
- Alespoň všeobecnou znalost hospodářského sektoru, v němž působí;
- Přehled v technologiích užívaných pro realizaci projektu, včetně software pro řízení projektu.

Jak již bylo zmíněno, cesta k projektovému manažerovi vede přes další manažerské pozice. Pokud bychom tuto cestu zmapovali v hierarchii pozic v projektovém managementu, cesta by začínala například na pozici koordinátora projektu, dále pak přes asistentské pozice. Na této pozici může vykonávat práci jako je analýza plánování a jiné. Další postup v kariéře vede přes manažera projektu až k řediteli programu. Bylo by dobré se také zmínit o kvalifikaci manažera projektu.

Dle Svozilové (2016, s.376) kvality projektového manažera tvoří:

- Talent jednotlivce a jeho otevřenost k osvojení nových poznatků;
- Zkušenost z předchozích projektů;
- Dostupnost kvalitních podnikových metodik pro projektové řízení;
- Dosažitelnost a ochota starších a zkušenějších kolegů na pracovišti;
- Rozsah a dostupnost archivů historických projektů a kvalitně zpracovaná poučení z realizace projektů.

Na závěr bych shrnula celou kapitolu. Řízení projektu systému je složitým procesem zahrnujícím plánování, organizaci, sledování a kontrolu projektu s cílem vytvořit, nasadit nebo upravit informační systém nebo software. Klíčové kroky tohoto procesu zahrnují definování



cílů, plánování projektu, organizaci týmu, sledování pokroku, komunikaci, řízení rizik, správu změn a zajištění kvality.

Kapitola dále rozlišuje mezi tradičním liniovým řízením a projektovým řízením, zdůrazňuje důležitost řízení rolí v týmu a charakteristiky projektového manažera. Kvalifikace projektového manažera zahrnují profesionální zkušenosti, komunikační dovednosti, strategické myšlení a schopnost řešit problémy a změny v průběhu projektu.

Celkově je řízení projektu systémem náročným úkolem, který vyžaduje komplexní dovednosti a schopnosti, včetně technického povědomí a schopnosti efektivního vedení týmu.

### **3.4 Metodiky projektového řízení**

Projektový management zahrnuje celou řadu metodik a postupů pro řízení projektů a dosažení projektových cílů včas, v rozpočtu a s potřebnou kvalitou. Níže uvádím několik nejčastěji používaných metodik projektového managementu:

Waterfall – metoda sekvenčního vývoje, která projekty rozděluje do fází, kde každá fáze je dokončena před tím, než začne následující fáze. Je vhodná pro projekty s jasně definovanými požadavky a kde se předpokládá malé množství změn během vývoje.

Agile – iterativní a inkrementální metoda, která se soustředí na flexibilitu a schopnost projektu se přizpůsobit změnám během vývoje. Agile metodiky využívají krátké iterace aby umožnily pružnou změnu priorit a požadavků.

Scrum – iterativní a inkrementální metodika, která se zaměřuje na týmovou spolupráci, s krátkými iteracemi zvanými "sprints". Scrum klade velký důraz na průběžné hodnocení výkonu týmu a komunikaci mezi jeho členy.

Kanban – vizuální metoda, která umožňuje vytvářet a sledovat úkoly v reálném čase. Kanban se zaměřuje na průběžnou optimalizaci procesů a na zlepšení toku práce v rámci týmu.

Lean – metodika, která se soustředí na minimalizaci plýtvání a maximalizaci hodnoty pro zákazníka. Lean se zaměřuje na zlepšení efektivity procesů, snížení nákladů a zlepšení kvality.

Prince2 – projektová metodika, která poskytuje strukturovaný přístup ke správě projektů. Prince2 definuje jasná pravidla a zodpovědnosti pro všechny účastníky projektu a poskytuje řadu procesů a technik pro řízení projektů.

Každá z těchto metodik má své vlastní výhody a nevýhody a volba nejvhodnější metody pro konkrétní projekt závisí na mnoha faktorech, jako jsou typ projektu, dostupnost zdrojů, požadavky na kvalitu a časové limity.

#### **3.4.1 Prince2**

Byla vytvořena komplexní metodika projektového řízení PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments), která nachází své uplatnění především v Evropě a je často využívána zejména v oblasti vládních projektů. Cílem PRINCE2 je dosáhnout úspěšného dokončení projektu v souladu s očekávanými cíli, rozpočtem a časovými omezeními prostřednictvím poskytnutí strukturovaného rámce pro plánování, organizaci, řízení a monitorování projektů.

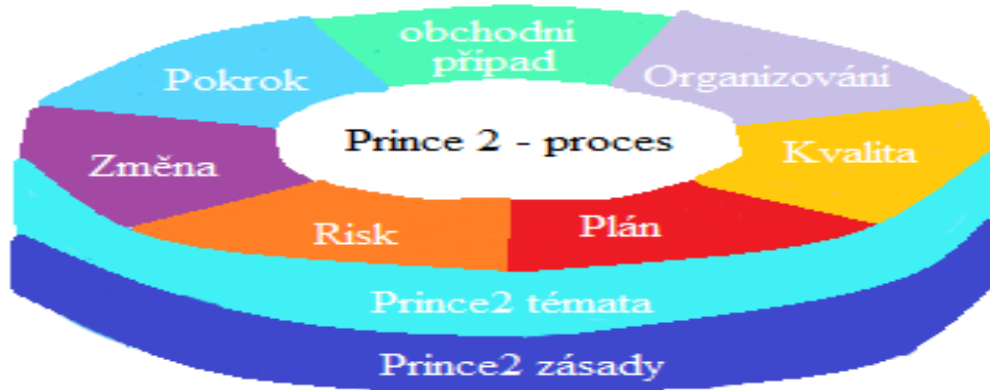
Základními principy, na kterých PRINCE2 stojí, jsou pevně stanovené role a odpovědnosti jednotlivých členů týmu, zajištění potřebných zdrojů a podpora kontroly kvality projektu. Tyto principy se promítají do sedmi procesů a sedmi témat, které tvoří strukturu této metodiky.

Sedm procesů PRINCE2 reprezentuje klíčové kroky, které jsou nezbytné pro správné řízení projektu. Mezi ně patří procesy jako příprava projektu, řízení jednotlivých fází projektu a

uzavření projektu. Tyto procesy zahrnují několik podkroků a činností, které zajistí postupné plnění projektových cílů a úkolů.

Dalším aspektem jsou sedm tematických oblastí PRINCE2, které se zaměřují na specifické aspekty řízení projektu. Tato témata zahrnují například řízení rizik, řízení změn a řízení kvality. Tyto oblasti umožňují projektovému týmu efektivně zvládat klíčové aspekty projektu a minimalizovat rizika a nejistoty.

Obrázek 6 - Prince2 Project management



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

Jedním z klíčových prvků PRINCE2 je také důkladný systém dokumentace projektu. Tento systém zahrnuje rozsáhlou dokumentaci, včetně plánů projektu, plánů fází projektu, průběžných zpráv o stavu projektu a dalších relevantních materiálů. Tato dokumentace slouží jako komunikační nástroj pro celý tým a pomáhá udržovat jasnost a soustředěnost na cíle a strategie projektu.

PRINCE2 se také vyznačuje svou schopností přizpůsobit se různým typům projektů a velikostem týmu. Tato flexibilita umožňuje metodiku přizpůsobit specifickým potřebám a charakteristikám každého projektu, což zvyšuje její praktičnost a aplikovatelnost.

Prince2 zahrnuje také podrobný systém dokumentace projektu, včetně plánu projektu, plánu fáze projektu, reportů o průběhu projektu a dalších dokumentů. Dokumentace projektu je klíčovým prvkem Prince2, který pomáhá zajistit, že celý tým má přesnou představu o cílech projektu, plánu a způsobu, jakým bude dosaženo úspěchu projektu.

Je také flexibilní metodou, která umožňuje adaptaci na různé typy projektů a různé velikosti týmu. Prince2 je dostupná ve dvou úrovních certifikace, které poskytují podrobnou znalost a schopnosti v oblasti metodiky Prince2.

Hlavní výhodou Prince2 je jeho schopnost poskytnout týmu pevný rámec a jasné role a odpovědnosti, což pomáhá zajistit úspěšné dokončení projektu. Nicméně, Prince2 vyžaduje důkladnou přípravu a dokumentaci, což může být pro menší projekty nebo týmy zbytečně složité a časově náročné.

Certifikace PRINCE2 jsou k dispozici na dvou úrovních a poskytují detailní znalosti a dovednosti pro účinnou implementaci této metodiky v rámci projektů. Nicméně, je důležité si uvědomit, že PRINCE2 vyžaduje pečlivou přípravu a důslednou dokumentaci, což může být případně náročné pro menší projekty nebo týmy, které preferují jednodušší a méně formální přístup k řízení projektu.



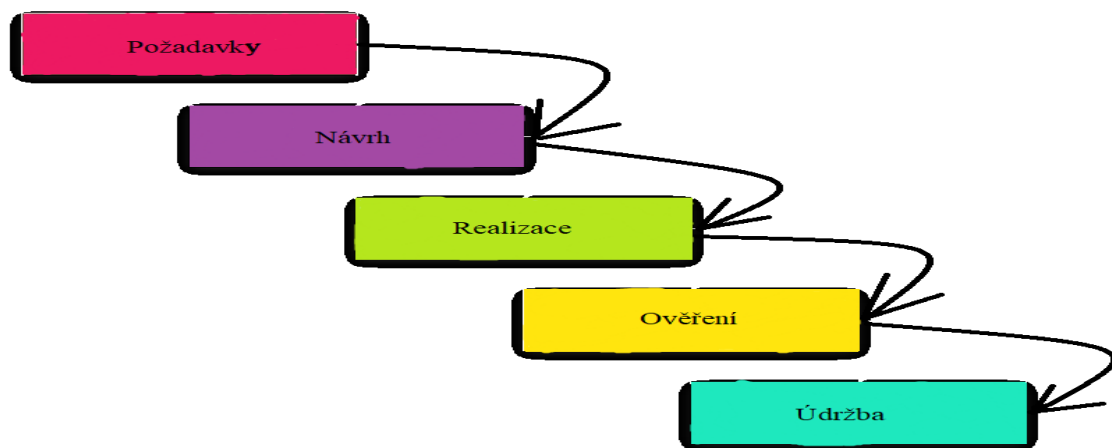
Metodika Prince2 by mohla být použita ve společnosti Ecolino distribution s.r.o., jelikož by určila role v projektu a detailněji definovala fáze pro kvalitní zpracování esenciálních informací pro úspěšné vedení projektu a jeho fází. Tuto metodiku by bylo vhodné použít ve všech podnikání nejen v odvětví ekologie. Tato metodika je známá po celém světě a je jedna z nejefektivnějších metod, proto by měla být doporučena všem projektům pro řádné nastavení rolí a práce na určitých fázích.

### 3.4.2 Waterfall

Metoda Waterfall (v překladu "vodopád") je tradiční projektová řízení, která se používá pro správu projektů a vývoj produktů. Tato metoda byla původně používána v oblasti softwarového vývoje, ale může být uplatněna i v jiných odvětvích. Metoda Waterfall je známá svým lineárním a sekvenčním přístupem k projektovému řízení.

Původně byla metoda Waterfall vyvinuta jako tradiční přístup k projektovému řízení, s důrazem na sekvenční postup fází projektu od počátku až po konec. Tento přístup byl inspirován obrazem vodopádu, kde voda postupuje přes různé úrovně a stupně.

Obrázek 7 - Waterfall model



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

Fáze této metody jsou sledovány v pevném pořadí, přičemž každá fáze je dokončena, než začne následující.

1. **Analýza a plánování:** V této fázi se definují požadavky projektu. Analyzují se potřeby zákazníka a stanovují se cíle projektu. Na základě těchto informací se vytváří plán, který určuje zdroje, harmonogram a rozpočet projektu.
2. **Návrh:** Ve fázi návrhu vzniká podrobný plán a struktura projektu. Navrhují se architektura, design, funkční specifikace a jiné detaily potřebné pro realizaci projektu.
3. **Implementace:** Po schválení návrhu začíná fáze implementace, během které se vyvíjí samotný produkt nebo projekt. Softwaroví vývojáři píšou kód, designéři vytvářejí grafiku a další členové týmu pracují na jednotlivých aspektech projektu.
4. **Testování:** Po dokončení implementace se provádí důkladné testování produktu, abychom zjistili, zda splňuje stanovené požadavky a jestli funguje bez chyb. Testování může zahrnovat různé typy testů, jako jsou unit testy, integrační testy a akceptační testy.
5. **Ověření a údržba:** Po úspěšném testování a schválení se produkt uvádí do provozu nebo na trh. Tato fáze zahrnuje monitorování produktu v reálném provozu, řešení případných problémů a aktualizace.

Metoda Waterfall má několik výhod, jako je jasné rozdělení fází a přísná kontrola postupu projektu. Nicméně může být méně pružná vůči změnám požadavků nebo nepředvídatelným situacím, protože každá fáze musí být dokončena před tím, než začne následující fáze.

Vzhledem k některým omezením byly vyvinuty modernější metody projektového řízení, jako je Agile a Scrum, které se snaží lépe zohlednit změny a rychleji reagovat na potřeby zákazníka.

Tuto metodiku využila i vybraná společnost pro tuto bakalářskou práci, kdy Waterfall využila při vytváření samotné společnosti, ale i při projektu produktu společnosti. Ukázalo se, že je to velmi vhodná metoda při vytváření produktového managementu, jelikož nelze přeskočit fáze bez úplného dokončení předchozích kroků k vytvoření kvalitního projektu.

### 3.4.3 Agile

Agile představuje komplexní soubor metodik, které mají společný základní princip – adaptabilitu a reakci na změny v průběhu projektu. Tento přístup vznikl jako reakce na potřebu zvládnout rychle se měnící požadavky a komplexnost moderního projektového prostředí. Mezi nejznámější agilní metody spadá Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP) a další.

Pro praktické použití v odvětví ekologických produktů může být Agile metodika úspěšně uplatňována z několika důvodů:

1. **Rychlé reagování na změny:** Ekologické technologie a prostředky se rychle vyvíjejí, a tak je důležité být schopen rychle reagovat na změny v regulacích, technologiích a tržních podmínkách. Agile přístup umožňuje týmům flexibilně se přizpůsobit novým podmínkám a měnit směr vývoje.
2. **Zákaznická orientace:** Agile staví na silné zákaznické orientaci. V ekologickém odvětví je klíčové chápat potřeby a očekávání zákazníků, aby bylo možné vyvíjet produkty a služby, které budou skutečně přínosné pro životní prostředí a zákazníky.
3. **Inovace:** Ekologické prostředky často vyžadují inovativní přístup k řešení ekologických problémů. Agile přístup podporuje týmy ve hledání nových a efektivních způsobů, jak řešit environmentální výzvy.
4. **Iterativní vývoj:** Agile metodiky zahrnují iterativní vývoj, kdy se produkt neustále vylepšuje na základě zpětné vazby. To je pro ekologické prostředky důležité, protože umožňuje postupně zdokonalovat jejich výkonnost a ekologický dopad.
5. **Spolupráce a týmová práce:** tato metodika klade důraz na spolupráci a týmovou práci. V ekologickém odvětví je často potřeba spolupracovat s různými zainteresovanými stranami, včetně vědeckých institucí, vládních orgánů a neziskových organizací. Pomocí užití metodiky může pomoci usnadnit tuto spolupráci.
6. **Rizikový management:** Ekologické projekty často nesou určitá rizika a nejistoty. Rychlý přístup umožňuje pružně reagovat na rizika a provádět změny, které mohou minimalizovat negativní dopady.

Je však třeba si uvědomit, že Agile není všelék na všechny problémy. Je třeba pečlivě zvážit, jaký konkrétní Agile framework nebo metodiku použít (např. Scrum, Kanban, nebo kombinaci různých přístupů) a přizpůsobit ji specifickým potřebám a výzvám v odvětví ekologických produktů. Dále je třeba zajistit, aby byly splněny veškeré environmentální normy a předpisy během vývoje a provozu ekologických produktů a služeb.

V rámci této metodiky společnost Ecolino distribution s.r.o. využívá část pro rychlé reagování na změny, na základě zpětné vazby od zákazníků. Zároveň bych doporučila využít tuto metodiku na reagování potřeb nových i stávajících zákazníků a přizpůsobila bych k tomu firemní sortiment nabízených produktů.

### 3.4.4 Scrum

Scrum je jednou z nejpobulárnějších agilních metodik. Klade důraz na strukturované rozdělení projektu do krátkých časových úseků, nazývaných "sprinty". Tyto sprinty obvykle trvají 2-4 týdny a během nich tým pracuje na vytvoření konkrétního, funkčního kusu produktu. Scrum staví na pravidelné komunikaci týmu a důrazu na transparentnost, což zahrnuje pravidelná "daily stand-up" setkání, kde členové týmu sdílejí svůj postup a překážky. Scrum také zahrnuje "backlog" úkolů, což je seznam práce, kterou je třeba dokončit. Tým si vybírá úkoly z tohoto backlogu na začátku každého sprintu.

Tato metodika na odvětví ekologické produkty není úplně nejvhodnější, ale lze ji použít, pokud máte tým odborníků z oblasti udržitelnosti a ekologie. Tato metodiky je vhodná pro větší projekty/ společnosti, které mají stanovené pevné kroky a cíle. Mohou tak lépe kontrolovat v určitém časovém období, jak je projekt úspěšný, zda nejsou nějaká nová rizika. V rámci Ecolino distribution s.r.o. tato metodika nebyla použita, jelikož nelze přesně adaptovat všechny specifické potřeby a požadavky tohoto odvětví, pokud nemá společnost tým lidí se znalostmi a dovednostmi v oblasti ekologie a udržitelnosti.

### 3.4.5 Kanban

Kanban je další agilní metoda, která zdůrazňuje vizualizaci pracovního toku. Tým pracuje s kanbanovou tabulí, která je rozdělena do různých fází (např. "To Do", "In Progress", "Done"). Úkoly se pohybují mezi těmito fázemi a tým se soustředí na omezení pracovního toku a zlepšování efektivity. Kanban podporuje pružnost a umožňuje týmu rychle reagovat na nové požadavky a prioritizovat práci podle aktuální situace.

Tato metodika může být považována za vhodný agilní rámec pro vývoj ekologických produktů, pokud je správně implementován a přizpůsoben specifickým potřebám a výzvám tohoto odvětví. Kanban je jedním z agilních přístupů a nabízí několik prvků, které mohou být pro vývoj ekologických produktů užitečné:

1. **Vizuální řízení toku práce:** Vizualizace toku práce pomocí kanbanových tabulí je využívána k zobrazení průběhu vývoje ekologického produktu. Tím je umožněno týmu a zainteresovaným stranám snadněji sledovat, jakým způsobem je pracovní postup ekologického produktu řízen.
2. **Flexibilita:** Kanban umožňuje, aby se pružně reagovalo na změny a nové požadavky. V ekologickém odvětví, kde regulace a tržní podmínky mohou rychle měnit, je tato flexibilita ceněna.
3. **Zákaznická orientace:** Důraz je kladen na zajištění, aby byly plněny požadavky zákazníků. Pro ekologické produkty je důležité zahrnout do procesu vývoje požadavky na udržitelnost a ekologický dopad.
4. **Omezení pracovní zátěže:** Kanban nastavuje omezení pracovní zátěže pro jednotlivé týmy nebo členy týmu, což může pomoci zabránit přetížení a zlepšit kvalitu práce.
5. **Zpětná vazba a zlepšování:** Kanban podporuje pravidelnou zpětnou vazbu a neustálé zlepšování procesu. To je důležité pro ekologické produkty, které mohou vyžadovat neustálé zlepšování v oblasti udržitelnosti a bezpečnosti.
6. **Transparentnost:** Kanban klade důraz na transparentnost veškeré práce. To je důležité pro sledování environmentálních aspektů vývoje a provozu ekologických produktů.

Při použití Kanbanu pro vývoj ekologických produktů je třeba brát v úvahu několik specifických faktorů:

- **Udržitelnost:** Zvažte, jaký je ekologický dopad vývoje a provozu produktu. Kanban může být používán k řízení udržitelnosti a sledování dopadů na životní prostředí.
- **Spolupráce:** Spolupráce s odborníky na ochranu životního prostředí a znalostí o ekologii může být klíčová pro vývoj ekologických produktů.

Celkově lze říct, že Kanban může být považován za účinný rámec pro vývoj ekologických produktů, pokud je přizpůsoben specifickým potřebám tohoto odvětví a pokud je věnována pozornost environmentálním aspektům a udržitelnosti v rámci procesu Kanbanu.

Tato metodika by mohla být vhodně použita ve společnosti Ecolino Distribution s.r.o. při práci na dalších projektech. Pomocí vizuálního řízení toku práce by měl společnost lepší přehled o procesech, které již běží a v jaké fázi jsou.

### 3.4.6 ESG (Environment, Social, Governance)

Metodika ESG (Environment, Social, Governance) je systematicky používána pro hodnocení a správu environmentálních, sociálních a správních faktorů v oblasti investování, podnikání a řízení společností. V této metodice jsou tyto tři klíčové oblasti hodnoceny a zlepšovány:

**Environment (životní prostředí):** V této části je zaměření kladené na hodnocení dopadů činností na životní prostředí, jako jsou emise skleníkových plynů, spotřeba přírodních zdrojů a ochrana biodiverzity.

**Social (společenská odpovědnost):** Společenská odpovědnost je zaměřena na vztahy se zaměstnanci, komunitami, zákazníky a dalšími stakeholdery. Témata jako lidská práva, pracovní podmínky, diverzita, bezpečnost a odpovědnost vůči komunitám jsou zahrnuty.

**Governance (dobré řízení):** Správa společnosti je klíčovým aspektem ESG metodiky, a zahrnuje hodnocení způsobu, jakým je společnost řízena, včetně transparentnosti, etiky, nezávislosti správní rady a způsobu, jakým společnost jedná se svými akcionáři.

Metodika ESG je používána k tomu, aby byly tyto ESG faktory měřeny a zohledňovány při rozhodování o investicích, strategickém plánování a řízení rizik. Cílem je dosažení udržitelného a dlouhodobě prosperujícího podnikání, které je ohleduplné k životnímu prostředí, lidem a správním zásadám. ESG se stává stále důležitějším faktorem v oblasti financí a podnikání, protože investoři a spotřebitelé stále více vyžadují odpovědné a udržitelné praktiky.

ESG je velmi vhodná pro odvětví ekologických produktů, jelikož v dnešní době je velmi potřebné mít vše digitalizováno pro lepší přístup k datům i službám. V rámci části metodiky životního prostředí je nařízením EU podporována identifikace odbouratelnosti biologického dopadu na životní prostředí. Tato skutečnost nemohla být společností Ecolino Distribution s.r.o. v rámci projektu produktu opomenuta.

### 3.4.7 PMI (Project Management Institute)

Metodika Project Management Institute (PMI) a její nástroj Project Management Body of Knowledge (PMBOK) jsou široce uznávány jako standardy v oblasti projektového řízení. Zde jsou další doplňující informace:

**Certifikace PMI:** Certifikace PMI jsou mezinárodně uznávány a často vyžadovány v oblasti projektového řízení. Nabízeny jsou několik certifikací pro profesionály v oblasti projektového řízení, přičemž Project Management Professional (PMP) je nejznámější.

**Procesní přístup:** Procesní přístup k projektovému řízení je definován v PMBOK, přičemž několik klíčových oblastí, jako jsou plánování, provedení, monitorování a řízení projektu, je podrobně popsáno. Tyto oblasti jsou důkladně analyzovány a obsahují doporučené postupy a vstupy/výstupy.

**Znalosti a dovednosti:** Znalosti a dovednosti nezbytné pro úspěšné projektové řízení jsou identifikovány v PMBOK. To zahrnuje komunikační dovednosti, dovednosti v rámci týmové spolupráce, schopnost plánovat a vyhodnocovat rizika a mnoho dalšího

**Osvědčené postupy:** V PMBOK jsou obsaženy osvědčené postupy, které byly ověřeny v praxi a doporučují se pro dosažení efektivního řízení projektů. Tyto postupy pomáhají snižovat rizika a zvyšovat šance na úspěch projektu.

**Flexibilita:** PMBOK není striktně rigidní, což umožňuje, aby principy a postupy byly přizpůsobeny projektovým manažerům podle specifických potřeb projektu. To je důležité, protože projekty se liší podle velikosti, složitosti a odvětví.

**Globální přístup:** PMI je mezinárodní organizací, a PMBOK je navržen tak, aby byl použitelný ve světě. To znamená, že profesionálové v oblasti projektového řízení, kteří se řídí PMBOK, mají společný jazyk a metodiku pro spolupráci na mezinárodních projektech.

**Aktualizace:** PMI pravidelně aktualizuje PMBOK, aby byl reflektován novými trendy a praktikami v oblasti projektového řízení. Tím je zajištěno, že metodika zůstává relevantní a aktuální.

**Komunita a zdroje:** PMI poskytuje profesionálům v projektovém řízení přístup k rozsáhlé komunitě odborníků, konferencím, publikacím a výcviku, což pomáhá neustále zdokonalovat jejich dovednosti a znalosti

Celkově PMBOK a PMI hrají klíčovou roli v profesionalizaci oblasti projektového řízení a jsou poskytovány pro pevný základ úspěšného plánování, řízení a dokončení projektů různého typu a rozsahu.

Celkově lze říci, že PMI metodika může být úspěšně použita v odvětví ekologických produktů, pokud jsou specifické potřeby a cíle projektů v tomto odvětví brány v úvahu a adaptovány. Je důležité, aby byl projektový tým obeznámen s environmentálními otázkami a regulacemi týkajícími se ekologických produktů, aby bylo zajištěno, že tyto aspekty jsou začleňovány do projektového plánování a realizace.

Kapitola 3.4 bakalářské práce se věnuje různým metodikám projektového managementu. Tyto metodiky jsou používány pro řízení projektů s cílem dosáhnout stanovených cílů včas, v rozpočtu a s potřebnou kvalitou. Následuje stručné shrnutí této kapitoly:

- Metoda Waterfall (Vodopád) je tradiční lineární přístup k projektovému řízení.
- Agilní metody zdůrazňují adaptabilitu a schopnost projektu reagovat na změny.
- Scrum je konkrétní agilní metodika s důrazem na týmovou spolupráci a krátké iterace.
- Kanban je vizuální metoda pro sledování pracovního toku.
- Lean se soustředí na minimalizaci plýtvání a maximalizaci hodnoty pro zákazníka.
- Metodika PRINCE2 poskytuje strukturovaný přístup k projektovému řízení s důrazem na dokumentaci.
- Hybridní metody kombinují prvky různých metodik pro lepší přizpůsobení konkrétním potřebám projektu a týmu.

Výběr vhodné metodiky projektového managementu závisí na specifických potřebách a charakteristikách projektu.

### 3.5 Projektové řízení a jeho aplikace v praxi

Projektové řízení je proces plánování, organizace, řízení a sledování projektu od jeho počátku až do konce. Projektové řízení se často používá v praxi, aby se zajistilo, že projekty jsou dokončeny včas, v rámci rozpočtu a s kvalitou, která odpovídá požadavkům zákazníka.

Nyní si představíme projektové řízení a jeho aplikaci ve vybrané společnosti Ecolino distribution s.r.o.

Ecolino distribution s.r.o. je společností, která se specializuje na distribuci ekologických produktů, jako je drogerie. Projektové řízení může být v této společnosti aplikováno při plánování a organizaci různých projektů, jako jsou například:

**Rozšíření sortimentu:** Společnost Ecolino distribution by mohla využít projektového řízení pro rozšíření sortimentu ekologických produktů. Projektový manažer by plánoval, organizoval a řídil celý proces, od výběru nových produktů až po jejich přidání do sortimentu společnosti. Projektový manažer by spolupracoval s dodavateli, aby zajistil, že nové produkty splňují požadavky společnosti a jsou ekologicky šetrné.

**Zavedení nového IT systému:** Další možností, jak může být projektové řízení aplikováno v Ecolino distribution, je zavedení nového IT systému pro sledování zásob, objednávek a fakturace. Projektový manažer by plánoval a řídil celý proces implementace nového systému a zajistil by, aby byly splněny požadavky společnosti na efektivitu, spolehlivost a bezpečnost dat.

**Vytvoření nového marketingového plánu:** Společnost Ecolino distribution by mohla také využít projektového řízení pro vytvoření nového marketingového plánu. Projektový manažer by plánoval a organizoval novou strategii marketingu, včetně výzkumu trhu, plánování kampaně a koordinace týmů kreativních pracovníků.

**Zlepšení procesu logistiky:** Dalším projektem, na který by mohla společnost Ecolino distribution využít projektové řízení, by bylo zlepšení procesu logistiky a distribuce produktů. Projektový manažer by plánoval a organizoval celý proces, včetně výběru nových dopravců, optimalizace trasy a zlepšení sledování zásilek.

Všechny tyto projekty by mohly být úspěšně řízeny pomocí projektového řízení, což by pomohlo Ecolino distribution dosáhnout svých cílů a zlepšit výkon svého podnikání.

**Shrnutí kapitoly:** projektové řízení je procesem, v jehož rámci je projekt plánován, organizován, řízen a sledován od jeho počátku až do konce. V praxi je projektové řízení často využíváno k zajištění, že projekty jsou dokončeny včas, v rámci rozpočtu a s požadovanou kvalitou. Následuje stručné shrnutí této kapitoly s důrazem na aplikaci projektového řízení ve společnosti Ecolino distribution s.r.o.

Společnost Ecolino distribution s.r.o., specializující se na distribuci ekologických produktů, má možnost aplikovat projektové řízení při plánování a organizaci různých projektů. Mezi tyto projekty patří rozšíření sortimentu o nové ekologické produkty, zavedení nového IT systému pro sledování zásob a fakturaci, vytvoření nového marketingového plánu a zlepšení procesu logistiky.

Projektový manažer by v každém z těchto projektů plánoval, organizoval a řídil procesy. Například při rozšíření sortimentu by spolupracoval s dodavateli, aby zajistil, že nové produkty splňují požadavky společnosti a jsou ekologicky šetrné. Při zavedení nového IT systému by se postaral o implementaci systému s důrazem na efektivitu a bezpečnost dat. Při vytváření nového marketingového plánu by plánoval strategii marketingu a koordinoval týmy kreativních pracovníků. A při zlepšení procesu logistiky by optimalizoval trasy a výběr dopravců.

Projektové řízení by pomohlo společnosti Ecolino distribution dosáhnout svých cílů a zlepšit výkonnost svého podnikání tím, že by zajistilo efektivní plánování a provedení těchto projektů v souladu s očekávanými výsledky.

### 3.6 Metodika práce

Pro zpracování této bakalářské práce byly zvoleny dvě hlavní metody:

komparativní analýza teoretických principů projektového řízení, jak byly popsány v teoretické části této práce, a interních dokumentů týkajících se projektového řízení ve společnosti Ecolino Distribution s.r.o.,

komparativní analýza výsledků předchozího kroku s empirickým obrazem projektového řízení společnosti zachyceným pomocí rozhovorů s účastníky tohoto procesu ve společnosti Ecolino Distribution s.r.o.

Zasazení tématu projektového řízení, definice základních pojmů, stejně jako definice jednotlivých fází projektového řízení, tvoří základní teoretické pilíře této práce, na kterých následně stojí analýza zpracování projektů ve společnosti Ecolino Distribution s.r.o. Hlavními odbornými zdroji byly v tomto případě knižní publikace dostupné v knihovně, a to především od autorů J. Doležal, M. Korecký, M. Kerzner a A. Svozilová. Z anglických zdrojů se jedná o odborné články dostupné online od autorů D. Haughey, A. Azzopardi, A. Watt, C. Meyer.

Výběr společnosti Ecolino Distribution s.r.o. pro zpracování praktické části práce nebyl náhodný. Pro doložení souvislostí mezi teorií a praxí je aplikace na společnost Ecolino Distribution s.r.o. vhodná z několika důvodů. Za prvé, jako blízký člověk majitele společnosti mám intenzivní a nezprostředkovaný pohled do každodenních aktivit ve firmě, které se týkají projektů. Za druhé, lze takto snadněji získat přístup k interním dokumentům. V neposlední řadě je společnost Ecolino Distribution s.r.o. hráčem na trhu distribuce ekologicky šetrných produktů, což dává této analýze zvláštní význam. Jakýkoliv problém s implementací projektového řízení v této firmě může mít důležitý dopad na ekologický sektor. Tímto způsobem tato práce, ač primárně blížící se spíše případové studii, může kriticky přispět k teorii projektového řízení a jeho vztahu k ekologickému sektoru.

Zásadními zdroji dat byla knižní publikace vydaná při 150letém výročí od založení mateřské společnosti, interní dokumentace a rozhovory se zaměstnanci na pozici produktových manažerů, jejichž hlavním úkolem je řízení projektů. Analýza těchto zdrojů nám poskytla detailní představu o přístupu společnosti Ecolino Distribution s.r.o. k problematice projektového řízení, definici klíčových pojmů, rozdělení projektů a postupy jejich zpracování. Na základě této analýzy jsme identifikovali určité slabiny a nedostatky v projektovém řízení a navrhli potenciální zlepšení.

Metodika je způsob nebo postup, jakým se provádí nějaká činnost nebo jakým se dosahuje určitého cíle. Obvykle se používá ve spojitosti s vědeckým nebo pedagogickým výzkumem, kde metodika popisuje přesné postupy a techniky, které se používají k získání dat a analýze výsledků.

Metodika je také důležitá v oblasti podnikání, kde se používá k rozvoji strategií a plánů, jak dosáhnout podnikových cílů. Metodika může být také součástí určitého systému nebo nástroje, například v oblasti projektového řízení, kde se používají speciální metody a techniky pro plánování, koordinaci a sledování projektů.

Většina oborů a disciplín má své vlastní metody a postupy, které se používají k dosažení specifických cílů.

V rámci bakalářské práce bylo zjištěno, že projekt Ecolino distribution s.r.o. využil metodiku Waterfall pro životní cyklus projektu a vývoje společnosti:

### **1. Fáze Iniclace**

- Průzkum trhu: Provádění rozsáhlého průzkumu trhu pro identifikaci zákaznických potřeb a konkurenčního prostředí.
- Vytvoření podnikatelského plánu: Sestavení podrobného plánu zahrnujícího náklady, příjmy, financování a obchodní modely.
- Strategický vstup na trh: Rozhodnutí o vhodných strategiích vstupu na trh a jejich následné implementaci.

### **2. Fáze Plánování**

- Stanovení organizační struktury: Identifikace pracovních pozic, hierarchie a zodpovědností zaměstnanců.
- Vytvoření organizačních pravidel: Vypracování pravidel a postupů pro efektivní práci a udržení kvality.
- Výběr byznysových modelů: Rozhodnutí o způsobu generování příjmů a interakce se zákazníky.
- Stanovení cílů a strategií: Určení směru růstu a rozvoje firmy na krátkodobém i dlouhodobém horizontu.

### **3. Fáze Realizace**

- Vytvoření produktů/služeb: Vytvoření výrobků nebo služeb s důrazem na kvalitu a efektivitu.
- Plánování výroby/dodávky: Zajištění efektivní výroby a distribuce výrobků nebo služeb.
- Marketingové a prodejní kampaně: Vytvoření kampaní cílených na zákazníky, včetně výběru marketingových kanálů a cenových strategií.
- Nábor a školení zaměstnanců: Zajištění kvalifikované pracovní síly a jejich schopnosti přispívat k růstu firmy.
- Zákaznická podpora: Poskytování kvalitní zákaznické podpory a udržování spokojenosti zákazníků.

### **4. Fáze Kontroly**

- Zhodnocení výkonnosti: Pravidelné hodnocení výsledků v souladu s plánem a cíli, včetně finančních výsledků.
- Analyzování reportů: Sledování statistik a reportů k posouzení efektivity podnikání.
- Upravení aktivit: Provádění úprav na základě zjištěných nedostatků a změn na trhu nebo u zákazníků.

### **5. Fáze Uzavření**

- Prodej společnosti: V případě prodeje hledání kupce a posouzení hodnoty společnosti.
- Sloučení s jinou společností: Plánování sjednocení struktury, zaměstnanců a procesů.
- Ukončení provozu: Zajištění splnění závazků vůči zaměstnancům, dodavatelům a zákazníkům, likvidace majetku a účetnictví.



Tato metodika Waterfall podrobně popisuje postupný průběh životního cyklu a vývoje společnosti Ecolino distribution s.r.o. Každá fáze je jasně definována a má své specifické cíle, úkoly a aktivity, které přispívají k úspěchu a růstu firmy. Stejná metodika byla použita při vytvoření produktu papírky „Ecolino“.

## 4 Analytická část práce

V první části textu je představena společnost Ecolino distribution s.r.o., se kterou autor navázal spolupráci pro svou bakalářskou práci. Společnost je popsána jako startup, který se zaměřuje na výrobu ekologických čisticích prostředků, především na výrobky určené pro praní prádla. Společnost byla založena v roce 2021 pod názvem Ecolino s.r.o. a v roce 2023 byla přetransformována na Ecolino distribution s.r.o.

Ecolino distribution s.r.o. je firma se sídlem v České republice, která se specializuje na distribuci ekologických výrobků. Jejím hlavním cílem je nabízet zákazníkům kvalitní a cenově dostupné ekologické produkty, které nezatěžují životní prostředí a přispívají k udržitelnému rozvoji a zdravému životnímu stylu. Společnost se nezaměřuje pouze na prodej koncovým zákazníkům, ale také nabízí své výrobky maloobchodním a velkoobchodním zákazníkům.

Společnost Ecolino distribution s.r.o. usiluje o to, aby se stala předním dodavatelem ekologických výrobků v České republice a aby přispěla k ochraně životního prostředí a udržitelnému rozvoji. Její zaměstnanci vytvářejí vysokou kvalitu výrobků a zároveň dbají na to, aby výroba a distribuce výrobků nezatěžovaly přírodu. V popisu firmy by mělo být zmíněno, že Ecolino distribution s.r.o. má kvalifikovaný tým zaměstnanců, kteří mají zkušenosti v oboru a jsou schopni poskytnout zákazníkům odborné poradenství a podporu při výběru vhodného produktu. Firma je orientována na kvalitu a spokojenost zákazníků a nabízí různé způsoby platby a rychlou dopravu zboží.

V popisu firmy je dále uvedeno, že Ecolino distribution s.r.o. se zároveň soustředí na etickou a sociální zodpovědnost. Spolupracuje s neziskovými organizacemi a podporuje charitativní projekty, což ukazuje, že společnost se nezaměřuje pouze na svůj zisk, ale také na to, jak může pomoci druhým a přispět k dobré věci.

Další výhodou této společnosti je používání ekologických a udržitelných obalů a způsobů dopravy. To ukazuje, že Ecolino distribution s.r.o. nejen produkuje ekologické výrobky, ale také usiluje o minimalizování dopadu své výroby a distribuce na životní prostředí.

Nyní představíme životní cyklus a vývoj této společnosti Ecolino distribution s.r.o.

**Předprojektová fáze:** V první fázi životního cyklu společnosti Ecolino distribution s.r.o. se provádí rozsáhlý průzkum trhu. Ten pomáhá identifikovat potřeby zákazníků a konkurenční prostředí, což je klíčové pro úspěch podnikání. Průzkum trhu také poskytuje informace o možných příležitostech pro podnikání. Na základě těchto informací se vytvořil podnikatelský plán, který obsahuje detailní informace o nákladech, příjmech, zdrojích financování a obchodních modelech. V této fázi se také zvažují různé strategie pro vstup na trh a jejich následná implementace. Tato fáze je klíčová pro úspěšný rozvoj společnosti, protože umožňuje společnosti připravit se na vstup na trh a přizpůsobit se měnícím se podmínkám trhu.

**Plánovací fáze** představuje důležitou část životního cyklu společnosti Ecolino distribution s.r.o. Během této fáze se firma zaměřuje na vytvoření organizační struktury, která zajistí úspěšné fungování podnikání v budoucnosti. Prvním krokem v této fázi je stanovení pracovních pozic a hierarchie v rámci společnosti. Jedná se o proces, který zahrnuje identifikaci klíčových pozic a určení zodpovědností jednotlivých zaměstnanců. Další důležitou částí plánovací fáze je vypracování organizačních pravidel a postupů, které pomáhají zajistit efektivní a koordinovanou práci všech zaměstnanců. Tyto pravidla a postupy se také stávají součástí firemní kultury a pomáhají udržovat kvalitu práce na vysoké úrovni. Výběr nejvhodnějšího byznys modelu je další klíčovou součástí plánovací fáze. V této části se společnost rozhoduje, jakým způsobem bude generovat příjmy a jakým způsobem bude se zákazníky interagovat. Výběr správného byznys modelu je klíčový pro úspěšné podnikání a závisí na mnoha faktorech,

jako jsou například charakteristika trhu, konkurence, potřeby zákazníků a další. V neposlední řadě se plánovací fáze zaměřuje na stanovení cílů a strategií pro růst a rozvoj firmy. Společnost musí určit, jakým směrem se chce ubírat a jaké kroky musí podniknout k dosažení svých cílů. Tyto cíle a strategie se musí vztahovat jak na krátkodobý, tak na dlouhodobý horizont a musí být pružné a přizpůsobivé měnícím se podmínkám na trhu.

Realizační fáze podnikání je klíčovou částí procesu, protože zahrnuje samotné zahájení provozu firmy. V této fázi je důležité postavit na pevných základech, které byly připraveny v předchozích fázích. Jedním z prvních kroků v realizaci podnikání je vytvoření produktů nebo služeb. Pokud se jedná o výrobní firmu, je nutné zajistit výrobu, která splňuje požadavky kvality a efektivity, a připravit strategii skladování a distribuce výrobků. Pokud se jedná o firmu poskytující služby, je nutné připravit plán, jak poskytovat služby zákazníkům a zajistit, aby byly kvalitní a efektivní. Dalším krokem v této fázi je vytvoření marketingových a prodejních kampaní, které budou mířit na cílovou skupinu zákazníků. To zahrnuje výběr vhodných marketingových kanálů, jako jsou sociální sítě, reklama v tiskovinách nebo televizní reklamy. Dále je nutné připravit prodejní taktiky a stanovit ceny výrobků nebo služeb. Je také důležité nábor zaměstnanců a jejich školení, aby byli schopni plnit své úkoly a přispívat k růstu a rozvoji firmy. Zákaznická základna je také klíčovou součástí realizace podnikání, protože úspěch firmy závisí na spokojenosti zákazníků. Proto je nutné zajistit kvalitní zákaznickou podporu a komunikaci s nimi, aby byly jejich potřeby uspokojeny. V této fázi je velmi důležité dodržovat plány a cíle, které byly stanoveny v předchozích fázích a pravidelně monitorovat a upravovat podnikatelské aktivity. To zahrnuje kontrolu nákladů, výdělků a dalších klíčových faktorů, které ovlivňují výsledky podnikání.

V kontrolní fázi se v pravidelných intervalech provádí důkladné zhodnocení výkonnosti firmy, aby se zajistilo, že se podnikatelské aktivity pohybují v souladu s plánem a cíli stanovenými v předchozích fázích. V této fázi se obvykle vytvářejí podrobné reporty a statistiky, které umožňují analyzovat výsledky podnikání a zjistit, zda se podařilo dosáhnout požadovaných výsledků a cílů. Finanční výkonnost firmy bývá jedním z nejdůležitějších kritérií při hodnocení výkonnosti v kontrolní fázi. Zkoumá se, zda se podařilo dosáhnout předem stanovených finančních cílů a zda se podnikání vyvíjí v souladu s plánovaným rozpočtem. Zároveň se také sleduje efektivita marketingových kampaní a vztahy se zákazníky. Pokud se v této fázi objeví nějaké nedostatky nebo nesrovnalosti, může být třeba provést úpravy v podnikatelských aktivitách a přizpůsobit se novým podmínkám na trhu nebo změně chování zákazníků. Výsledkem této fáze by mělo být zlepšení podnikatelského procesu a zvýšení výkonnosti firmy.

V uzavírací fázi se provádí konečné kroky, které mají zajistit úspěšné dokončení podnikatelského projektu. Pokud majitelé firmy rozhodnou o prodeji společnosti, je třeba najít potenciálního kupce a provést důkladné posouzení hodnoty a stavu společnosti. V případě sloučení se jinou společností je třeba připravit plán na sjednocení organizační struktury, zaměstnanců a procesů. V případě ukončení provozu firmy je třeba zajistit dokončení všech závazků vůči zaměstnancům, dodavatelům a zákazníkům, likvidovat majetek a provést závěrečné účetnictví. V této fázi je důležité zajistit, aby všechny kroky byly provedeny v souladu s právními předpisy a aby majitelé firmy odcházeli s uspokojivými výsledky.

Tato část bakalářské práce se zaměřila na popis životního cyklu a vývoje společnosti Ecolino distribution s.r.o.

V první fázi byl prováděn rozsáhlý průzkum trhu pro identifikaci potřeb zákazníků a konkurenčního prostředí. Na základě těchto informací vytvořili podnikatelský plán.

Plánovací fáze se soustředila na organizační strukturu a stanovení pracovních pozic a hierarchie.

Realizační fáze zahrnuje zahájení provozu, včetně výroby, marketingových kampaní, nábory zaměstnanců a péče o zákaznickou základnu.

Kontrolní fáze sleduje výkonnost, finanční stabilitu a efektivitu marketingových kampaní, provádí potřebné úpravy.

Uzavírací fáze zajišťuje úspěšné dokončení podnikatelského projektu, včetně prodeje společnosti, sloučení s jinou firmou nebo ukončení provozu.

Tento cyklus má za cíl zabezpečit úspěch a udržitelný rozvoj společnosti Ecolino distribution s.r.o.

Společnost se pyšní bezkonkurenční kalkulačkou, která přináší přesný výpočet potřebných papírku pro zákazníka, po dobu, kterou si sám nastaví dle svých potřeb. Nyní představíme jejich technologickou výhodu, a to kalkulačku výpočtu předplatného a počtu produktu.

Společnost se pyšní inovativní konkurenční výhodou díky kalkulačce předplatného, která umožňuje zákazníkům snadno a rychle vypočítat cenu a možnosti předplatného produktů nebo služeb nabízených společností. Tento nástroj se využívá zejména společnostmi, které poskytují pravidelně doručované produkty nebo služby, jako jsou například ekologické prací papírky nebo jiné ekologické produkty. Kalkulačka předplatného bere v úvahu různé faktory, jako je počet produktů v balení (viz. Obrázek 8. – Kalkulačka předplatného první krok), požadovaná délka předplatného a případné slevy, aby mohla spočítat celkovou cenu předplatného. Zákazníci si mohou snadno upravit tyto faktory v kalkulačce a okamžitě vidí, jaký vliv mají na celkovou cenu předplatného. Díky této inovativní a uživatelsky přívětivé kalkulačce se zákazníci mohou rychle a jednoduše rozhodnout, zda si předplatné mohou dovolit a zda je pro ně výhodné.

Prostřednictvím kalkulačky mohou zákazníci snadno porovnávat různé možnosti a najít nejvýhodnější předplatné pro své potřeby. Pokud si nejsou jisti, jaké možnosti si zvolit, mohou se obrátit na zákaznickou podporu společnosti, která jim poskytne rady a doporučení. Tento typ kalkulačky také umožňuje společnosti snadno spravovat předplatné a zákazníky, protože si zákazníci mohou sami vybrat své preference a snížit tak počet manuálních úprav objednávek. Zákazníci se také nemusí obávat, že jim v nevhodnou dobu dojde čistící prostředek, což zvyšuje jejich spokojenost a loajalitu k značce.

Kromě základních faktorů jako počet produktů a délka předplatného, kalkulačka předplatného může nabízet i další možnosti a slevy, které jsou specifické pro konkrétní produkty nebo služby. Například pro předplatné kosmetických produktů mohou být nabízeny slevy pro zákazníky, kteří si předplatí více měsíců najednou, nebo možnost zvolit si určitý počet produktů v každé dodávce. Zákazníci mohou také mít možnost si vybrat konkrétní produkty, které chtějí v každé dodávce dostávat.

Systém předplatného na míru společnosti Ecolino distribution s.r.o. je výhodný, nejen pro zákazníky, ale i pro samotnou společnost. Díky tomuto systému má firma stabilní a předvídatelný příjem, což umožňuje lépe plánovat investice a rozvojové projekty. Tento předplatný systém také umožňuje firmě získat cenná data o zákaznících, která jí pomáhají vylepšovat své produkty a služby a přizpůsobovat nabídku konkrétním potřebám zákazníků. Také napomáhá společnosti předvídat své tržby a plánovat svou výrobu a distribuci, což může vést k efektivnějšímu provozu a větší spokojenosti zákazníků. Jejich základní předplatné činí 258 Kč/224 dní v kalendářním roce a jedno balení obsahuje 32 papírků to je 32 pracích cyklů do 5 Kg. Toto předplatné bylo vypočítáno kalkulačkou společnosti, kdy byly zadány parametry o praní maximálně 5 Kg oděvů na 1 prací cyklus a jedno praní týdně. V rámci tohoto druhu předplatného zákazník ušetří 30 Kč oproti běžným pracím prostředkům.

Celkově lze říct, že Inovativní systém předplatného na míru představuje pro Ecolino distribution s.r.o. význačnou konkurenční výhodu na trhu s čistícími prostředky. Tento systém zákazníkům poskytuje výjimečné pohodlí, preciznost a významnou úsporu nákladů, zatímco pro společnost znamená zajištěný a stabilní příjem a cenné informace o zákaznících.

Obrázek 8 - Kalkulačka předplatného první krok

Kalkulačka

Krok 1 Krok 2

Zvolte kolik prádla (v kg) perete

< 5 Kg  
6-9 Kg  
10 Kg+

POKRAČOVAT →

Zdroj: (Ecolino distribution s.r.o., 2023)

Krok 1 Krok 2

Zvolte kolikrát týdně perete

1

ZVOLTE VARIANTU

Obrázek 9 - Kalkulačka předplatného druhý krok

Zdroj: (Ecolino distribution s.r.o., 2023)

Obecně existuje několik typů předplatného, které společnosti mohou nabízet:

1. Předplatné na pevně stanovené období je jedním z typů předplatného, který nabízí společnost. Jeho hlavní výhodou je pevně stanovená doba trvání, během které zákazník platí pevnou částku a získá výhody, které jsou s tímto předplatným spojeny. Obvykle

jsou k dispozici různé délky předplatného, jako měsíční, čtvrtletní, pololetní nebo roční období. Zákazník si může vybrat délku, která nejlépe vyhovuje jeho potřebám a preferencím. Po dobu trvání předplatného bude zákazník pravidelně dostávat produkty nebo služby společnosti, které jsou součástí tohoto předplatného. Předplatné na pevně stanovené období bývá obvykle spojeno s nějakými výhodami, například slevou z ceny produktů, rychlým přístupem k novým produktům nebo exkluzivním obsahem. Tyto výhody mají za cíl zákazníkům zpříjemnit nákup a přilákat je k pravidelnému nakupování. Pokud zákazník během trvání předplatného změní názor nebo už nebude chtít pokračovat v jeho platbě, obvykle má možnost předčasného ukončení předplatného s nějakými omezeními nebo poplatky.

2. Předplatné na omezený počet služeb je další typ předplatného, který může být nabízen zákazníkům. Tento typ předplatného umožňuje zákazníkovi využít omezený počet služeb za pevnou cenu. Typicky jsou do předplatného zahrnuty specifické služby, které zákazník může využívat v rámci daného období. Po dosažení limitu počtu služeb se zákazníkovi zpravidla nabídne možnost zakoupit další balíček služeb nebo si může vybrat jiný typ předplatného, který lépe vyhovuje jeho potřebám. Tento typ předplatného může být zajímavý pro zákazníky, kteří chtějí využít určitou službu pouze v omezeném počtu a nechťejí se zavazovat na delší dobu. Předplatné na omezený počet služeb může být také výhodné pro zákazníky, kteří chtějí vyzkoušet nové služby a nejsou si jisti, zda jim budou vyhovovat na delší dobu.
3. Předplatné na neomezený počet služeb je typ předplatného, který poskytuje zákazníkovi neomezený přístup ke všem službám, které společnost nabízí, za pevnou měsíční cenu. To znamená, že zákazníci mohou využívat jakékoliv služby bez omezení, a to za jedinou stanovenou cenu, kterou platí pravidelně každý měsíc. Tento typ předplatného může být pro zákazníky velmi výhodný, zejména pokud chtějí využívat více služeb společnosti a nechťejí platit za každou zvlášť. Předplatné na neomezený počet služeb často bývá nabízeno společnostmi, které poskytují digitální služby, jako jsou například streamování videa, hudba nebo e-knihy. Díky tomuto typu předplatného si zákazník nemusí dělat starosti s tím, jaké služby si mohou dovolit a kolik za ně zaplatí. Místo toho si mohou užívat neomezený přístup ke všem službám, které společnost nabízí, a to za pevnou měsíční cenu. To také zvyšuje spokojenost zákazníků a zlepšuje vztah ke společnosti.
4. Předplatné s možností upgrade nebo downgrade je velmi flexibilním řešením pro zákazníky, kteří si nejsou jisti, jaký rozsah služeb potřebují nebo které potřebují jen dočasně. Tento typ předplatného umožňuje zákazníkům začít s menším balíčkem služeb a následně, pokud zjistí, že potřebují více, jednoduše upgradovat na větší balíček služeb. Na druhé straně, pokud zákazník zjistí, že nevyužívá všechny služby, může downgradovat na menší balíček a ušetřit tak peníze. Tento typ předplatného je tedy velmi výhodný pro zákazníky, kteří potřebují flexibilitu v rámci svého předplatného a chtějí si být jisti, že platí jen za služby, které skutečně potřebují.
5. Flexibilní předplatné je ideální pro zákazníky, kteří nechťejí platit pevnou částku za určité období nebo pevný počet služeb. Zákazníci mohou využívat služby podle svých potřeb a platit pouze za skutečně využitou službu. Tento typ předplatného může být výhodný pro zákazníky, kteří mají nestálé potřeby nebo nechťejí platit za služby, které nepotřebují. Společnost může nabízet flexibilní předplatné s různými úrovněmi služeb nebo balíčků, které zákazníci mohou využívat podle svých potřeb. Tento typ předplatného může být také vhodný pro zákazníky, kteří si nejsou jisti, jaké služby budou potřebovat v budoucnosti, nebo pro zákazníky, kteří chtějí vyzkoušet různé služby a rozhodnout se, které jim nejvíce vyhovují.

Společnost Ecolino distribution s.r.o. nabízí svým zákazníkům dvě možnosti předplatného. První z nich je předplatné s možností upgradu nebo downgrade, které zákazníkům umožňuje měnit rozsah a množství služeb během trvání předplatného. Zákazník si tak může změnit interval zasílání další dávky prádla do schránky v závislosti na aktuální potřebě.

Druhou možností je flexibilní předplatné, které je založeno na inovativní kalkulačce společnosti. Zákazník si pomocí této kalkulačky určí množství prádla a interval praní, který preferuje. Na základě těchto údajů pak kalkulačka doporučí interval předplatného. Tento typ předplatného je pro zákazníky velmi výhodný, jelikož mohou platit pouze za využití služby a nemusí platit zbytečně za služby, které nepotřebují.

Produkt společnosti Ecolino distribution s.r.o., a to prací papírky Ecolino, přináší nový způsob praní prádla. Tento revoluční produkt představuje alternativu k tradičním tekutým nebo práškovým pracím prostředkům. Papírky jsou baleny v malých papírových obalech, které obsahují předem odměřené dávky pracího prostředku. Díky tomuto řešení se minimalizuje plýtvání pracím prostředkem, a tím i zbytečné zatížení životního prostředí. Navíc je tento způsob praní velmi praktický, neboť dávky pracího prostředku jsou již předem odměřené, což ušetří čas a usnadní celý proces praní.

Prací papírky Ecolino jsou revolučním produktem společnosti, který nabízí udržitelnou alternativu ke tradičním tekutým a práškovým pracím prostředkům. Tyto papírky jsou baleny v malých papírových obalech, které obsahují předem odměřené dávky pracího prostředku. To minimalizuje plýtvání a zbytečné zatížení životního prostředí.

Jednoduchost použití papírků je další výhodou. Stačí jednoduše vhodit předem definovanou dávku do pračky společně s prádlem, a během praní se papírek rychle rozpustí a uvolní aktivní pěnu, která se postará o to, aby prádlo bylo dokonale čisté, měkké a voňavé. Papírky Ecolino jsou navíc vhodné pro všechny typy praček a pro praní při nízkých teplotách a dokážou účinně odstranit i nejtvrďší skvrny.

Používání papírků Ecolino má řadu pozitivních dopadů na životní prostředí. Minimalizuje se tak nejen plýtvání prostředky, ale také znečištění vod a snižuje se uhlíková stopa. Papírky jsou totiž velmi lehké a ekologické, což minimalizuje negativní dopad na životní prostředí a klimatické změny.

Celkově lze konstatovat, že papírky Ecolino jsou moderním a udržitelným způsobem, jak prát prádlo. Jejich použití je ideální pro každého, kdo trpí alergickými reakcemi na prací prostředky, jelikož jsou hypoalergenní a také pro ty, kteří chtějí přispět k ochraně životního prostředí a udržitelnosti.

Obrázek 10 - Papírky Ecolino



Zdroj: (Ecolino distribution s.r.o., 2023)

Nyní bude představena fáze vývoje produktu papírky Ecolino.

1. Výroba a balení papírků Ecolino jsou klíčové prvky pro minimalizaci negativního dopadu na životní prostředí. Papírky jsou vyráběny z rostlinných zdrojů, jako je bavlna a dřevo, což je šetrné k životnímu prostředí. Rostlinné zdroje mají nižší uhlíkovou stopu než syntetické látky používané v běžných pracích prostředcích. To znamená, že výroba papírků Ecolino nepřispívá k vysoké emisi skleníkových plynů, což je klíčový faktor pro boj proti klimatickým změnám.

Kromě toho mohou rostlinné zdroje použité při výrobě papírků zahrnovat také bambus, který je rychle rostoucí a obnovitelnou surovinou. Bambus je mimořádně efektivní surovina, která roste velmi rychle a může být sklizena každé tři až pět let, což je mnohem kratší doba než u většiny ostatních dřevin. To znamená, že výroba papírků Ecolino z bambusu je velmi šetrná k životnímu prostředí.

Obaly na papírky Ecolino jsou také ekologickým řešením, které snižuje množství odpadu. Recyklovaný obal, ve kterém jsou papírky baleny, může být také kompostovatelný. Kompostovatelné obaly jsou biologicky rozložitelné a přispívají k udržitelnosti a minimalizaci množství odpadu, který končí na skládkách.

Celkově lze říct, že výroba a balení papírků Ecolino jsou provedeny s ohledem na udržitelnost a minimalizaci negativního dopadu na životní prostředí. Toto řešení je v souladu s trendem k udržitelnému rozvoji a může pomoci minimalizovat negativní dopad na životní prostředí.

2. Distribuce a prodej ekologických papírků na praní jsou důležitým krokem v procesu minimalizace negativního dopadu na životní prostředí. Tyto papírky mohou být zakoupeny v různých prodejních místech, aby uspokojily různé preference a potřeby zákazníků. Kamenné obchody a ekologické obchody jsou často zaměřeny na prodej produktů šetrných k životnímu prostředí, což znamená, že papírky na praní jsou v těchto obchodech snadno k dostání.

Kromě toho, papírky na praní mohou být také zakoupeny v mnoha supermarketech a drogeriích, kde jsou běžně prodávány ostatní prací prostředky. V závislosti na potřebách zákazníků jsou papírky na praní nabízeny v různých baleních, jako jsou krabice nebo sáčky. Tento způsob prodeje umožňuje zákazníkům vybrat si nejvhodnější balení pro své potřeby a zároveň minimalizovat zbytečný odpad.



Je důležité zdůraznit, že ekologické papírky na praní jsou snadno dostupné v mnoha různých prodejních místech, což umožňuje zákazníkům vybrat si nejvhodnější a zároveň přispět ke snížení negativního dopadu na životní prostředí.

3. Použití – Papírky na praní jsou velmi snadno použitelné. Stačí je přidat do pračky spolu s prádlem nebo je dát do nádoby s vodou při ručním praní. Po kontaktu s vodou se papírky rozpustí a uvolní čisticí látky, které odstraní nečistoty a skvrny z prádla. Protože se papírky rozpouštějí, nezanechávají žádné zbytky na oblečení ani v pračce, což je výhodné pro alergiky nebo lidi s citlivou pokožkou.

Papírky na praní jsou vhodné pro všechny druhy prádla, včetně bílého, barevného, a i pro prádlo, které vyžaduje nízkou teplotu praní. Díky tomu jsou papírky na praní šetrné k životnímu prostředí, protože při praní s nimi lze použít nižší teplotu, což znamená méně spotřebované energie. Další výhodou papírků na praní je, že neobsahují agresivní chemikálie, které se nacházejí v běžných pracích prostředcích. To znamená, že jsou šetrné k pokožce a dýchacím cestám a mohou být vhodné pro lidi s alergiemi nebo citlivou pokožkou. Kromě toho mohou být papírky na praní šetrné k oblečení a prodloužit jeho životnost tím, že nezanechávají žádná rezidua chemikálií v tkaninách, což může vést k opotřebení tkanin a jejich zkrácení životnosti.

4. Likvidace – Po použití se papírky na praní rozkládají v odpadních vodách na látky, které jsou přirozeně přítomné v přírodě. V tomto procesu rozkladu mohou okolní vlivy jako teplota vody a množství kyslíku v odpadních vodách ovlivnit rychlost rozkladu papírků. V ideálních podmínkách mohou být papírky na praní rozloženy zhruba za 28 dní a až z 60 procent se rozloží. Pokud jsou papírky na praní baleny v kompostovatelném obalu, může být tento obal rozložen v kompostovacím zařízení na organickou hmotu. Pokud není kompostování možné, lze obvykle obaly likvidovat jako běžný odpad, protože jsou snadno rozložitelné a neznečišťují životní prostředí. Nicméně, je vždy nejlepší zkontrolovat místní směrnice pro likvidaci odpadu, aby se zabránilo nežádoucím dopadům na životní prostředí.

Likvidace byla zkoumána Ekologickou laboratoří EMPLA přímo v ekotoxikologické laboratoři, kde bylo sledováno, jak dlouho se produkt rozkládal a zda jsou evropská nařízení splněna, viz tabulka 2 Výsledky zkoušky produktu v laboratoři. Tento proces zkoumání ve výši 40 000 korun byl hrazen společností Ecolino Distribution s.r.o.

Výsledky potvrdili biologickou rozložitelnost převyšující 60 % během 28 dní a je definováno jako kritérium pro klasifikaci konkrétní testovací látky jako snadno odbouratelné viz. Tabulka 3 Výsledky referenční látky produktu.

Tabulka 2 - Výsledky zkoušky produktu v laboratoři

EMPLA AG, spol. s r. o.

Ekologické laboratoře EMPLA

Protokol o zkoušce číslo: T 17/2022

**I. Výsledky zkoušky - LAUNDRY STRIPS**

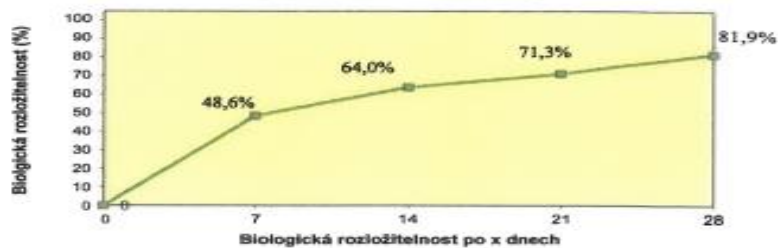
**Stanovení koncentrace rozpuštěného kyslíku**

Druh stanovení	Počet nasazení	Koncentrace rozpuštěného kyslíku v mg/l po x dnech				
		0 dnů	7 dnů	14 dnů	21 dnů	28 dnů
Testovaná položka s inokulem	1.	9,04	5,73	4,52	3,91	3,03
	2.	9,04	5,50	4,41	3,77	2,92
	Průměr	9,04	5,62	4,47	3,84	2,98
Slepé stanovení s inokulem	1.	9,04	8,81	8,55	8,44	8,35
	2.	9,04	8,74	8,70	8,51	8,25
	Průměr	9,04	8,78	8,63	8,48	8,30

**Biologická rozložitelnost:**

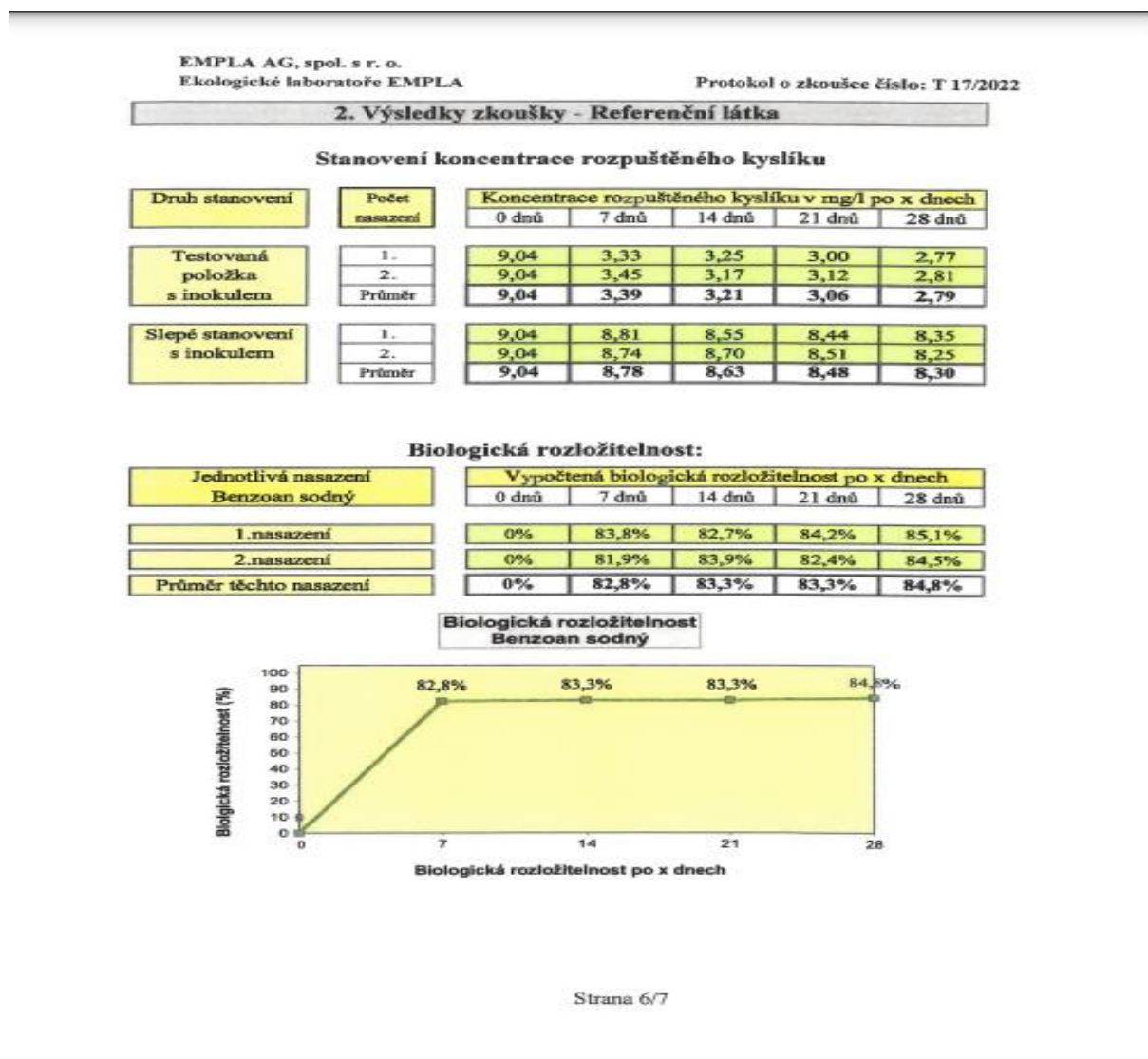
Jednotlivá nasazení LAUNDRY STRIPS	Vypočtená biologická rozložitelnost po x dnech				
	0 dnů	7 dnů	14 dnů	21 dnů	28 dnů
1.nasazení	0%	46,8%	63,2%	70,2%	81,1%
2.nasazení	0%	50,4%	64,8%	72,4%	82,8%
Průměr těchto nasazení	0%	48,6%	64,0%	71,3%	81,9%

**Biologická rozložitelnost LAUNDRY STRIPS**



Zdroj: (Ecolino distribution s.r.o., 2023)

Tabulka 3 - Výsledky referenční látky produktu



Zdroj: (Ecolino distribution s.r.o., 2023)

Nyní bude předložen přehled výsledků testování produktu papírky Ecolino provedeného v Ekologické laboratoři EMPLA, viz. Tabulka 4 Přehled výsledků. Testování bylo vykonáno s cílem zjistit, jak produkt splňuje stanovená kritéria.

#### 4 Přehled výsledků

##### Testovaný vzorek – LAUNDRY STRIPS

**Biologická rozložitelnost**  
stanovená dle OECD 301 D = 81,9% za 28 dnů.

U testovaného vzorku došlo po 28 dnech k 81,9% biologickému rozkladu.

Biologická rozložitelnost splňuje klasifikaci testovaného vzorku jako snadno odbouratelný podle Nařízení (ES) č. 648/2004.

##### Referenční látka - Benzoan sodný

**Biologická rozložitelnost**  
stanovená dle OECD 301 D = 84,8% za 28 dnů.

Referenční látka se dobře rozkládá. Po 28 dnech došlo celkově k 84,8% biologické rozložitelnosti. Již po 14 dnech testování bylo dosaženo 83,3 % biologické rozložitelnosti.

Byla tím splněna kritéria pro odbouratelnost referenční látky.

#### 5 Platnost zkoušky

- Úbytek koncentrace kyslíku při slepém stanovení nesmí po 28 dnech přesáhnout 1,5 mg/l. Při tomto testu bylo dosaženo úbytku kyslíku při slepém stanovení po 28 dnech 0,74 mg/l.
- Zbytková koncentrace rozpuštěného kyslíku v lahvičkách nesmí být nikdy nižší než 0,5 mg/l. Při tomto testu bylo dosaženo zbytkové koncentrace rozpuštěného kyslíku v lahvičkách 2,79 mg/l, a to u referenční látky.
- Zkouška je platná, jestliže na konci zkoušky jsou mezní rozdíly v hodnotách u dvou souběžných stanovení menší než 20 %. V tomto testu za 28 dnů zkoušky nebyly mezní rozdíly v hodnotách u dvou souběžných stanovení vyšší než 20 %.
- Biologický rozklad referenční sloučeniny musí dosáhnout 60 % po 14 dnech inkubace. Biologický rozklad referenční sloučeniny v tomto testu dosáhl 83,3 % po 14 dnech inkubace.

Laboratoř prohlašuje, že uvedené výsledky zkoušek se týkají pouze analyzovaných vzorků.  
Hodnoty nejistot stanovení jsou na vyžádání k dispozici v laboratoři.  
Vzorek odebraný/dodaný zákazníkem byl analyzován tak, jak byl přijat.  
Laboratoř neodpovídá za informace dodané zákazníkem.

Zdroj: (Ecolino distribution s.r.o., 2023)

Výsledky ukázaly, že produkt papírky Ecolino byl zkoumán a bylo zjištěno, že splňuje všechny požadavky a normy požadované EU. Testování bylo prováděno v souladu s platnými předpisy a náklady na něj byly hrazeny výrobcem produktu.

V další fázi bude představeno testování produktu papírky Ecolino.

Testovací fáze byla vedena osobně majitelem, který vyzkoušel všechny typy papírků s různým složením na svém oblečení. Byla vybrána varianta, která splňovala všechny kritéria. Testování trvalo 1 měsíc, kdy bylo osloveno okolí samotného majitele společnosti v počtu 10 lidí, kteří měli za úkol prát pouze s papírkami Ecolino, a zkusit různé stupně znečištění oděvů, prát s různými typy materiálů, různorodou barevnost pracího subjektu, odlišné množství Kg prádla.

Po prvních vypráních s tímto produktem byly zaznamenány první zpětné vazby s kladným hodnocením. Bylo zjištěno, že s ekologickým pracím produktem neměli mnozí zkušenost, ale byli překvapeni tím, že to maximálně nahradilo neekologické produkty. Je pozoruhodné, že se papírky rozpustily bez toho, aby zanechaly nějaké nečistoty nebo kousky papírku na oblečení. Také bylo zjištěno, že někteří lidé cítili po vyprání slabou vůni svěžího nádechu.

V hodnocení produktu bylo také zdůrazněno rychlé a snadné doručení, a to s výhodou nastavitelnosti množství a frekvence získávání tohoto produktu. Tato výhoda je velmi

oceňována zákazníky, kteří mají jistotu, že budou mít vždy dostatek tohoto produktu bez nutnosti opakované objednávky. Mnozí se cítili velmi spokojeni s touto výhodou a mohli si užít bezstarostného a pohodlného nakupování bez nutnosti stresovat se o nedostatek produktu.

Tabulka 5-Vyhodnocení testování produktu

Testování	Odstranění menších skvrn	Odstranění středně odolných skvrn	Odstranění vysoce odolných skvrn	Rozpuštění papírků v bubnu pračky	Čisté oblečení bez známek papírku	Ucpaní odpadu v pračce	Větší množství prádla	Malé množství prádla	Barevné prádlo	Černé prádlo	Bílé prádlo
Papírky Ecolino											
Roman	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
Tomáš	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
Kristýna	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
Lucie	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
Markéta	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
Josef	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
Ivoš	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
Diana	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
Andrea	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
Petr	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: (Ecolino distribution s.r.o., 2023)

Výsledky testování produktu společnosti Ecolino distribution s.r.o. v různých kategoriích uvedených v textu výše, poukázaly na maximální účinnost všech testovacích papírků. Během testování v měsíci únor 2022, v průběhu, něhož všichni účastníci použili výhradně papírky Ecolino, byla prokázána v relativní hodnotě (100 % z celkového počtu 10 oslovených), byly shromážděny relevantní data a výsledky. Zpětná vazba týkající se přínosu získaných výsledků byla poskytnuta majiteli společnosti na základě výše uvedených záznamů, jak je uvedeno v tabulce 5 Vyhodnocení testování produktu.

#### 4.1 Výsledky

V rámci této bakalářské práce jsem se detailněji zabývala problematikou projektového managementu, přičemž mé bádání přineslo jak teoretické, tak i praktické znalosti. Výsledky práce seznamují s principy systémového řízení projektů a s komplexním životním cyklem projektu, který se skládá z několika klíčových fází. Dále jsem se věnovala aspektům projektového řízení a získala dovednosti potřebné k úspěšnému vedení projektů.

V analytické části mého výzkumu jsem se zaměřila na konkrétní subjekt, a to společnost Ecolino distribution s.r.o. Během tohoto procesu jsem pečlivě prozkoumala její obchodní aktivity a celý životní cyklus společnosti. Následně jsem se soustředila na jeden z jejich produktů a provedla podrobný rozbor procesu jeho vzniku a vývoje, včetně projektových fází, která tento produkt provázejí. Zaměřila jsem se na fázi testovací produktu Ecolino distribution s.r.o., která přinesla velmi pozitivní výsledky, kdy již po prvním použití produktu byly zaznamenány kladné zpětné vazby. Papírky se rozpustily bez zanechání nečistot nebo kousků papírku na oblečení, což je velmi pozitivní vlastnost produktu. Vyhodnocení produktu se zaměřilo také na výhody pro zákazníky. Rychlé a snadné doručení bylo vyzdvihoáno, stejně jako výhoda nastavitelnosti množství a frekvence získávání produktu. Souhrnně lze uvést, že produkty papírky Ecolino se setkaly s kladným ohlasem a hodnocením díky své účinnosti, snadné použitelnosti a výhodám pro zákazníky, viz. Tabulka 5 Vyhodnocení testování produktu.

Uskutečněná analýza se neomezila pouze na samotný produkt, nýbrž cílila i na hodnocení dopadu produktů na životní prostředí, viz. Tabulka 4 Přehled výsledků. Tato tabulka interpretuje výsledky laboratorního testování v ekologické laboratoři EMPLA v rámci testu OECD 301 D. Jedná se o metodu testování biologické rozložitelnosti organických látek v uzavřených lahvičkách. Tento postup je akreditovaný pod č.308 – SOP ET 8 – Nařiz. Komise 440/2008 met. C4-E, ČSN ISO 10707. Podstatou zkoušky je roztok zkoušené látky (jako jediný zdroj organického uhlíku) v minerálním médiu v obvyklé koncentraci 2-5 mg/l se inokuluje malým



množstvím mikroorganismů ze smíšené kultury a udržuje se ve zcela naplněných uzavřených lahvičkách, v temnu a při konstantní teplotě. Rozklad se monitoruje po dobu 28 dnů prostřednictvím analýzy rozpuštěného kyslíku. Množství spotřebovaného kyslíku po korekci se souběžnou slepou zkouškou s inokulem se vyjádří jako TSK (teoretická spotřeba kyslíku) nebo CHSK (chemická spotřeba kyslíku), viz Tabulka 2 Výsledky zkoušky produktu v laboratoři. Biologická rozložitelnost převyšující 60 % během 28 dní je definována jako kritérium pro klasifikaci konkrétní testované látky snadno odbouratelné. Pro testování produktu společnosti Ecolino distribution s.r.o. byla použita jako referenční látka Benzoan sodný v množství 4,05 ml/l v testu. Počet lahviček použitých při testování bylo 10 kusů. Měřil se kyslík i pH, a to v den přípravy testu, poté po 7, 14, 21, 28 dnech (konec testování), v uvedených časech, a to vždy ve dvou lahvičkách.

Všechny naměřené hodnoty byly shrnuty do tabulek uvedených v kapitole Přílohy. Výpočet hodnot biologické rozložitelnosti byl proveden, tak, že se nejprve vypočítala spotřeba kyslíku (mg O<sub>2</sub>/l) v každém časovém intervalu odečtením koncentrace kyslíku slepého pokusu (průměrná hodnota ze dvou stanovení) od spotřeby kyslíku způsobené zkoušenou sloučeninou. Získaný výsledek byl vydělen koncentrací zkoušené látky (mg zkoušené látky v láhvi) díky níž se získala specifická BSK (biologická spotřeba kyslíku) v mg kyslíku na mg látky. Procentní biologická rozložitelnost byla vypočítána jako podíl specifické BSK a CHSK<sub>cr</sub> (v mg kyslíku na mg zkoušené látky) společně s průměrnou hodnotou biologické rozložitelnosti v procentuálním vyjádření ze souběžných zkoušek.

*Obrázek 11 - Vzorce pro výpočet biologické rozložitelnosti*

Vzorce pro výpočet biologické rozložitelnosti:

$$S_t = ({}^1S_t + {}^2S_t)/2$$

$${}^1BDG = \{[({}^1T_0 - {}^1T_t) - (S_0 - S_t)]/CHSK_0\} * 100$$

obdobně i pro <sup>2</sup>BDG

$$BDG = ({}^1BDG + {}^2BDG)/2$$

*BDG – biologická rozložitelnost v %*

*T<sub>t</sub> – je koncentrace rozp. kyslíku v mg/l v 1. (resp. 2.) kyslíkovce s testovanou látkou v čase t*

*S<sub>t</sub> – je koncentrace rozp. kyslíku v mg/l v 1. (resp. 2.) kyslíkovce, slepé stanovení, v čase t*

Zdroj: (EMPLA, 2022)

Procentuální hodnota biologického rozkladu v čase t je definována jako podíl specifické BSK a specifické TSK nebo CHSK (výsledek se vyjadřuje v % na jedno desetinné místo prostřednictvím grafu v součinnosti s časovou jednotkou), viz Tabulka 3 výše, kde byly vyneseny průměrné hodnoty do grafu procentického biologického rozkladu v závislosti na čase (křivka biologického rozkladu). Z uvedené křivky lze odečíst parametry popisující biologický rozklad, zvláště lag fázi, dobu rozkladu a maximální stupeň rozkladu. Na základě výsledků testování bylo zjištěno: U testovaného vzorku bylo po dobu 28 dní 81,9 % biologickému rozkladu. Biologická rozložitelnost splňuje klasifikaci testového vzorku jako snadno odbouratelného v souladu s Nařízením (ES) č. 648/2004, viz Tabulka 5 Vyhodnocení testování produktu.

Zároveň jsme zkoumali sortiment produktů, které společnost nabízí a současně analyzovali postupy využívané při vývoji a výrobě produktů. Detailně jsme prozkoumali metodiky, které vybraná společnost používá při vývoji nových produktů.

Získané výsledky jsou integrovány s praktickými zkušenostmi z oblasti projektového řízení do systému řízení projektu. Získali jsme celistvý pohled na společnost Ecolino distribution s.r.o., který zahrnuje informace o obchodních aktivitách a výrobních procesech. Tyto poznatky jsou klíčové pro další rozvoj společnosti a zlepšení udržitelnosti produktu a konkurenceschopnosti na trhu.

Dále bylo poukázáno na inovativní konkurenční výhodu analyzované společnosti, která se objevila ve formě personalizované kalkulačky určené pro výpočet produktů a předplatného. Nová služba byla zákazníkům nabízena s cílem usnadnění objednávkového procesu s akcentem k zákaznické spokojenosti. Výsledky práce poukazují na skutečnost, že projekt byl racionálním krokem zlepšení dobrého jména a značky společnosti Ecolino distribution s.r.o. v souladu s ekologickou udržitelností a šetrností produktu k životnímu prostředí. Navržený systém řízení projektu s inovací služby jsou klíčovými parametry budoucího rozvoje ekologicky odpovědné a udržitelné společnosti.

Výsledkem analýzy je kompletní analýza životního cyklu produktu a návrh systému řízení projektu, který obsahuje doporučení pro rozšíření působnosti společnosti na tuzemském trhu za účelem získání nových zákazníků, lepšího povědomí o vybrané společnosti a produktovém portfoliu, snazšího přístupu k zákazníkům a klientské podpoře prostřednictvím uživatelské aplikace „Ecolino“.

## **4.2 Diskuse výsledků**

Jaký je hlavní přínos bakalářské práce a jaké konkrétní poznatky a zkušenosti přináší do problematiky projektového managementu?

Výsledky bakalářské práce jsou minimálně zajímavé a důležité pro rozvoj oblastí systémového řízení projektů. Práce se věnuje problematice projektového managementu, který je v dnešní době esenciální pro účely úspěšné realizace projektů naplněním cílů. Práce představuje získané teoretické poznatky, ale i praktické zkušenosti promítnuté na názorném příkladu vybrané společnosti Ecolino distribution, s.r.o.

Jaký byl hlavní důvod, proč společnost Ecolino distribution s.r.o. zvolila metodiku projektového řízení Waterfall při vývoji produktu, tj. papírků na praní, a jaké metodiky autorka práce doporučuje aplikovat do podnikového interního prostředí společnosti v kontextu projektového řízení společnosti?

Společnost Ecolino distribution s.r.o. vsadila při vývoji produktů na papírky na praní v součinnosti s postupem podle metodiky Waterfall. Jak je uvedeno v teoretické části bakalářské práce podkapitole 3.4.2, postup je používán z hlediska akcentu k sekvenčnosti od počáteční až po konečnou fázi projektu. Produkt společnosti Ecolino distribution s.r.o. implementovat uvedenou metodiku při samotném vzniku společnosti. Analyzovaná společnost vycházela ze zahraničních zkušeností odborníků z praxe aplikujících podobný produkt ve stejném složení. Na základě analýzy zahraničního trhu k České republice vybraná společnost rozhodla, že produkt papírky Ecolino mohou být profitové i na český trh. Společnost navrhla balení produktu včetně obsahu, který bude uveden na tuzemský trh. Zajistila subdodavatele pro vytvoření loga společnosti pro propagaci, obal produktu a tvorbu webových stránek. Dále vytvořila podrobný a strukturovaný plán projektu. Na základě tohoto plánu byl testován první produkt. V další fázi vývoje projektu byl produkt dále testován v externí laboratoři a následně certifikován podle normy .... a spuštěn na trh. Samotný produkt prošel několika násobnými

testy v pracích zařízeních, a to v různých režimech a stupních prací. Účinnost webových stránek byla testována z hlediska funkčnosti a řešení možného výskytu systémových chyb. Po kompletní testovací fázi byl zahájen prodej produktu. V této fázi projektu probíhal monitoring v reálném provozu, který byl integrován ve vzniklými problémy v integraci s použitím metody projektového řízení Waterfall. Společnost Ecolino distribution s.r.o. si vybrala tuto metodiku projektového řízení pro jeho jednoduchost, přesné rozdělení fází projektu a kontrolu daných postupů projektových praxí. Studium projektového řízení autorka bakalářské práce dospěla k názoru, že pro nové produkty doporučuje aplikaci nových, aktuálních nebo inovovaných moderních metodik pro řízení projektů, které se lépe přizpůsobují změnám na trhu a rychle reagují na potřeby a přání zákazníka, jak je tomu u metod Agile a Scrum, viz kapitoly 3.4.3 Agile a 3.4.4.Scrum.

Dále je v bakalářské práci systémový přístup v řízení projektu v integraci životním cyklem projektu, který se skládá z několika projektových fází. Znalosti projektového řízení jsou klíčové pro úspěšné plánování a realizaci projektů.

V rámci analytické části práce se autorka zaměřila na konkrétní společnost Ecolino distribution s.r.o., obchodní aktivity a životní cykly projektu.

Oslovená společnost nabízí personalizovanou kalkulačku pro výpočet produktů a předplatného, která/é ulehčí výběr podle typu předplatného dle potřeb a přání zákazníka. Na základě předplatného může zákazník v součinnosti s osobní spotřebou ušetřit peněžní prostředky za nákup ve výši 30 Kč, neboť základní předplatné je vyčísleno na hodnotu 258 Kč/224 dní v kalendářním roce. Sofistikovaným určením dávek pro praní je v rámci životního prostředí akceptována ekologická šetrnost k životnímu prostředí v součinnosti s udržitelným prostředím a cirkulární ekonomikou, neboť papírek se během pracovního cyklu rozkládá, nevzniká žádný odpad.

Jakými strategiemi a faktory se společnost Ecolino Distribution s.r.o. snažila využít mezeru na trhu a dosáhnout úspěchu v prodeji produktu?

Produkt společnosti Ecolino Distribution s.r.o. využil určité mezery na trhu a rychle vstoupil do podvědomí odběratelů/zákazníků. Analyzovaná společnost vycházela ze znalostí a zkušeností ze zahraničí především z ekologického přístupu na světové úrovni, ale i zkušeností současné doby, které poukazují na pravidelný přísun produktu bez nutnosti fyzického nákupu v kamenném obchodě. Společnost Ecolino Distribution s.r.o. dále využila tzv. wow efektu, tj. produkt nebyl do této doby masově distribuován jinými výrobními společnostmi, a proto působil na zákazníky nově, byl pro ně atraktivní, viz důkaz uvedený v Tabulce 6.

Výrobek společnosti Ecolino distribution s.r.o. byl uveden na trh v roce 2022 po úspěšném testování produktů akceptujících předpisy Evropské unie. Tato iniciativa umožnila získat komplexní perspektivu pro analyzovanou společnost a její produkty, neboť byly laboratorně testovány podle typu OECD 301D, které prokazují ekologickou nezávadnost a šetrnost produktu vůči životnímu prostředí. V důsledku analýzy byly formulovány inovativní strategie s cílem zvýšit konkurenceschopnost společnosti na tuzemském trhu.

Pro společnost Ecolino distribution s.r.o. byla vypracována strategie nových iniciativ, které zahrnují systematický průzkum tržního prostředí a monitorování aktuálních trendů, které přispívají k rozšíření sortimentu produktů s možností použití uživatelské aplikace s názvem „Ecolino“.



### 4.3 Přínosy práce

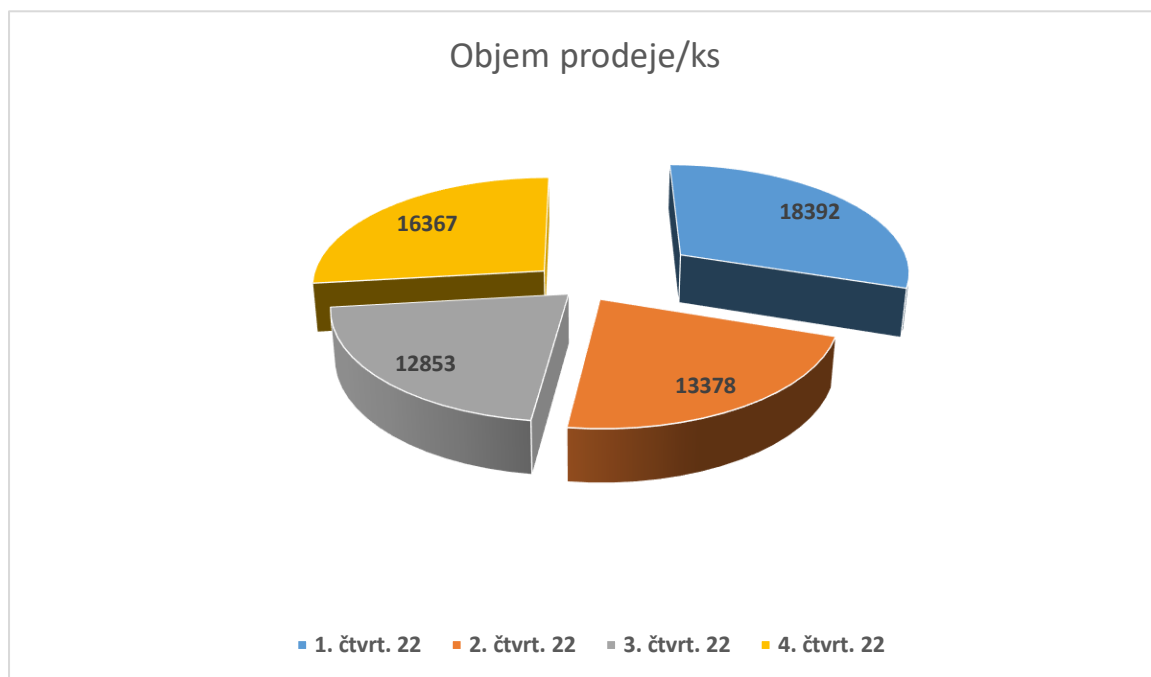
Bakalářská práce prezentuje přínosy v oblasti projektového managementu a životního cyklu projektu v systémovém pojetí.

Práce poskytuje ucelený pohled na systém řízení projektů implementovaný pro:

- **Praktické využití:** Praktické zkušenosti a efektivní nástroje jsou předloženy managementu vybrané společnosti s cílem jejich praktického použití na reálných projektech.
- **Edukativní účely:** Bakalářská práce je cenným a přínosným vzdělávacím materiálem a učební pomůckou určenou pro studenty bakalářských a navazujících magisterských oborů ekonomické profilace zejména profesně orientovaných vysokých škol, které se programovým zaměřením na projektové řízení zabývají. Tímto způsobem napomáhá k rozvoji znalostí a klíčových dovedností v příslušném profesním oboru, což je nezbytné pro rozvoj osobností úspěšných absolventů.
- **Výzkum:** Práce obsahuje komplexní informace o použitých metodikách spojených s projektovým managementem a rolích v projektovém řízení, která jsou námětem budoucího specifického nebo smluvního výzkumu v oblasti systémového řízení projektů.
- **Vědní obor:** Společně s tímto zaměřením do oblasti vědy a inovací se zvyšuje povědomí o významu a přínosu projektového managementu v daném odvětví/oboru, což příznivě působí na rozvoj a zlepšení standardů a postupů projektového řízení.
- **Autorku bakalářské práce:** Díky podrobnému popisu použité metodiky při tvorbě bakalářské práce autor získala cenné informace a praktické zkušenosti zúročené v profesním růstu a rozvoji osobnosti v rámci pracovní kariéry.
- **Obchodní odvětví:** Poskytuje cenné informace a rady uplatnitelné v obchodních aktivitách a praktikách ve vybrané společnosti, které podporují manažerské rozhodování a strategické řízení.
- **Výrobní odvětví:** Vhled do výrobních procesů, podprocesů a dílčích činností stimuluje řízení výroby k vyšší výkonnosti a stimulaci při zavádění inovativních procesů do průmyslových odvětvích.

Celkově lze uvést, že bakalářská práce generuje přínosy pro použití projektového řízení v oblastech integrovaných s edukací a výzkumem ve vědních oborech a odvětvích včetně poznatků autorky předložené práce. Obsahová část bakalářské práce má potenciál pro rozvoj empirických metod pojatých v moderním pojetí v souladu s aktuálními trendy v projektovém managementu v integraci s obchodní a výrobní činností.

Graf 6 - Prodej produktu Ecolino distribution s.r.o. (ks) za rok 2022



Zdroj: (Vlast. zpr., stav k 30.08.2023)

Výsledky z Grafu 6 znázorňují objem tržeb z prodeje produktů po uvedení produktu na trh, viz modrá část v grafu s hodnotou 18302 prodejů/ks. Ve druhém a třetím čtvrtletí roku 2022 byl prodej produktu zahájen s klesající tendencí, což poukazuje na mírné nasycení trhu v akceptovatelných peněžních jednotkách/hodnotách. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2022 byl prodej produktů zvýšen s ohledem k časovému období konce kalendářního roku a nákupních zvyklostí integrovaných s Vánocemi. Analyzovaná společnost v tomto specifickém, časovém období investovala do marketingové kampaně, která měla příznivý vliv a dopad na nárůst tržeb z prodeje produktů.

## Závěr

Bakalářská práce se zabývá analýzou a návrhem změn současného systému projektového řízení ve společnosti Ecolino distribution s.r.o. Práce se zaměřuje na aplikaci obecně platných metod projektového řízení do praxe a byla prováděna prostřednictvím analýzy interních dokumentů a jejich porovnání se zavedenou praxí. Výstupem práce bude zhodnocení platnosti interních dokumentů, identifikace případných nedokonalostí a slabých míst a návrhy na zlepšení systému projektového řízení. Cílem práce je přispět k efektivnějšímu zpracování projektů a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu. Jedním z cílů bylo vytvoření komplexního přehledu o životním cyklu produktu a metodikách poskytujících společnosti Ecolino distribution s.r.o. nové poznatky a informace integrované do interního dokumentu, který je podpůrnou pomůckou při tvorbě nových, navazujících nebo inovaci stávajících projektů s ohledem do budoucna.

V teoreticko-metodologické části práce se vysvětluje moderní management a jeho význam v projektovém řízení a roli projektového manažera. Dále se práce věnuje dílčím činnostem klíčovými pro úspěšnost projektu a vysvětluje terminologii spojenou s projektovým řízením. V další části se pojednává o kritériích pro dosažení cíle projektu. V poslední části je představeno rozdělení společností podle typu řízení a jsou doprovázeny obrázky, které znázorňují rozdělení řídicích struktur.

V prvním jednání se dozvídáme o metodice projektového řízení, kde lze konstatovat, že projektový management je klíčovým faktorem pro úspěšné dokončení projektů. Existuje celá řada metodik a postupů, které mohou být využity pro řízení projektů a dosažení projektových cílů. Každá z těchto metodik má své výhody a nevýhody a správná volba metody pro konkrétní projekt je klíčová pro jeho úspěšné dokončení včas, v rozpočtu a s potřebnou kvalitou. Je důležité zvážit typ projektu, dostupnost zdrojů, požadavky na kvalitu a časové limity při výběru nejvhodnější metody projektového managementu.

Následuje kapitola projektové řízení a jeho aplikace do praxe, které pojednává o projektovém řízení jako o procesu plánování, organizace, řízení a sledování projektu od začátku až do jejího konce. Hlavním cílem projektového řízení je zajistit, aby projekty byly dokončeny včas, v rámci rozpočtu a s kvalitou, která odpovídá požadavkům zákazníka. Práce pak ilustruje aplikaci projektového řízení ve společnosti Ecolino distribution, která se specializuje na distribuci ekologických produktů, jako jsou prací papírky. Společnost může využít projektové řízení v různých projektech, jako je rozšíření sortimentu, implementace nového IT systému, vytvoření nového marketingového plánu nebo zlepšení procesů logistiky a distribuce. Článek naznačuje, že aplikace projektového řízení v těchto projektech by mohla pomoci společnosti dosáhnout svých cílů a zlepšit její výkon.

Třetí část pojednává o metodice a způsobu, kterým se dosahuje určitého cíle nebo jakým způsobem se provádí určitá činnost. Většinou se používá v oblasti vědeckého a pedagogického výzkumu, kde popisuje přesné postupy a techniky pro získání dat a analýzu výsledků. Metodika má také důležité místo v podnikání, kde se používá k rozvoji strategií a plánů, jak dosáhnout podnikových cílů. V rámci projektového řízení se metodika stává součástí určitého systému nebo nástroje, kde se využívají speciální metody a techniky pro plánování, koordinaci a sledování projektů. Každý obor má své vlastní metody a postupy, které se zužitkují k dosažení specifických cílů.

Práce pokračuje kapitolou na téma moderní management, který se zabývá změnou řízení organizačních struktur současných firem. Dříve bylo zvykem řízení linií formou, přičemž v novodobém projektovém řízení nastupují moderní maticové organizační struktury. Funkční pojetí řízení přechází k řízení procesů. Podle Svozilové (2011, s.12) na základě této změny vzrostla role projektového manažera v těchto odvětvích:

Zákaznický orientovanými společnostmi, kde trh utváří velký tlak na rychlá rozhodnutí a efektivní vývoj nových produktů;

Procesně řízenými společnostmi, kde jakákoli změna existujícího procesu nebo zavedení nového procesu vyžaduje užití jednorázového řízeného sledu činností;

Tradičními firmami, které kromě historicky osvědčených řídicích struktur založených na dělbě práce užívají řízení formou zadání komplexních úkolů – projektů;

Firmami, které nabízejí implementaci ucelených řešení technologických celků podle konkrétního zadání zákazníka;

Mezinárodními společnostmi všeho druhu a zaměření, kde je projektové řízení firemním standardem.

Páté pojednání představuje základní terminologii projektového řízení, zahrnující následující klíčové pojmy:

Projekt

Projektový tým

Projektový plán

Rozsah projektu

Stanovení cíle projektu

Hodnocení projektu

Projektový trojimperativ

Relevantní pochopení a použití základní terminologie je klíčové pro úspěšné řízení projektů.

Poslední pojednání v teoretické části práce se zabývá řízením projektu, zahrnující plánování, organizaci, monitorování a kontrolu projektu s cílem dosažení stanovených cílů v rámci času, rozpočtu a kvality. Projektový manažer má klíčovou roli v definování cílů, tvorbě realistického plánu projektu a monitoringu průběhu projektu. Dalšími rolmi v projektovém týmu jsou pověření např. projektový koordinátor, specialista a kvalitativní manažer, kteří zodpovídají za chod projektu společnosti. Jak bylo uvedeno v kapitole 3.3., manažer je zodpovědný za rozdělení kompetencí v týmu. Další z jeho dovedností je komunikace, která je nedílnou součástí projektu. Jako další z jeho dovedností by měla být zmíněna schopnost finančního řízení, tedy aby byl projekt schopný se uživit po celou dobu jeho vzniku. Jedním z doporučení pro firmu Ecolino distribution s.r.o. je přivádět již kvalifikované zaměstnance. V nově založených firmách je však složité uspokojit, takto zkušené pracovníky z oboru, proto je důležité vytvářet interní směrnice pro nově příchozí zaměstnance. Úspěšné řízení projektu vyžaduje sofistikované plánování, průběžné monitorování a hodnocení včetně efektivní komunikaci a spolupráce v týmu.

V analytické části je představena společnost Ecolino distribution s.r.o., v práci je popsán životní cyklus samotné společnosti a představení konkurenceschopné kalkulačky předplatného, kterou společnost vlastní. Poté je představen jejich produkt, a to prací papírky Ecolino a jeho životní cyklus, který se nakonec ukázal, že společnost použila jak pro samotné založení firmy, tak i produktu metodiku Waterfall. Je zde i popsána testovací fáze produktu, která musela projít přes speciální laboratoře EMPLA ohledně biologické odbouratelnosti na životní prostředí v rámci směrnic Evropské unie. V práci je uvedený i výsledek viz Tabulky 2. a 3. kde je v rámci grafu ukázáno, nakolik procent je tento produkt v určitých dnech rozložen. Následuje souhrn výsledků po 28 dnech, kdy je zjištěno, že produkt papírky Ecolino je rozložen z více než 60 % splňuje směrnice EU, viz Tabulka 4. v analytické části. Praktická část poukázala na nové

poznatky o společnosti Ecolino distribution s.r.o. a dále umožnila získat komplexní přehled o výhradním produktu, tj. papírkách Ecolino. Během této části práce jsme se detailně seznámili s životním cyklem produktu a s povinnostmi, které musel produkt úspěšně splnit včetně výzev, jako jsou např. nařízení směrnice EU ve vztahu k životnímu prostředí. Dále jsme získali informace o metodice, kterou společnost použila při vzniku a zavádění produktu na trh. Také jsme se dočetli o možných metodikách, které by společnost mohla zvážit pro budoucí projekty, včetně použití Agile, Scrum a ESG metodik.

Ze stanoveného cíle bakalářské práce vycházejí následující doporučení. Provádět průzkum trhu a sledovat trendy v oboru ekologických produktů a pracích prostředků: Průzkum trhu pomůže společnosti identifikovat aktuální poptávku zákazníků a co je třeba do sortimentu zařadit. Monitorování trendů v oboru ekologie a pracích prostředků umožní společnosti přizpůsobit se měnícím se potřebám a přáním zákazníků.

Rozšíření sortimentu o ekologické a udržitelné produkty: Ekologické a udržitelné produkty jsou stále více žádané zákazníky, kteří se zajímají o ochranu životního prostředí a chtějí nakupovat zodpovědně. Rozšíření sortimentu o tyto produkty může přilákat nové zákazníky a zlepšit pověst společnosti. Další produkty společnosti by mohly zahrnovat například ekologické kapsle do myčky, osvěžovače vzduchu, ekologické uklízací prostředky na různé typy povrchů, ekologické WC čističe.

Spolupráce s místními výrobci: Spolupráce s lokálními výrobci umožní společnosti nabízet unikátní produkty, které nejsou dostupné u konkurence. Zároveň spolupráce podpoří místní podnikání a lepší vztahy se zákazníky. Navázání kooperace s místními dodavateli sníží zatížení životního prostředí v oblasti logistiky zboží.

Propagace v sociálních médiích: Sociální média jsou důležitým prostředkem pro propagaci produktů a služeb. Společnost by měla mít aktivní účty na různých platformách, např. Facebook, Instagram, Twitter a pravidelně zveřejňovat relevantní obsah o produktových novinkách, typech pro udržitelnost životního stylu aj.

Inzerce v místních médiích: Inzerce v místních médiích, např. v regionálních novinách, rádiích, televizích může pomoci analyzované společnosti oslovit větší počet potenciálních zákazníků v dané oblasti v použití vybraných komunikačních kanálů a sítí.

Soutěže a akce: Soutěže a akce jsou atraktivním a společensky prospěšným způsobem, jak zvýšit povědomí o obchodní značce a získat nové zákazníky. Společnost by mohla například pořádat soutěže na sociálních médiích, aby zákazníci měli možnost vyhrát ekologické produkty nabízené k prodeji analyzovanou společností.

Oslovování nových segmentů zákazníků: Společnost by mohla zkoumat možnosti oslovování nových segmentů zákazníků rozšířené o další cílové skupiny.

Dále autorka bakalářské práce doporučuje v součinnosti s metodologií ESG digitalizovat služby do aplikací pro snazší přístup k zákazníkům, viz Obrázek 8, Kalkulačka předplatného.

**Název aplikace:** Ecolino

**Popis aplikace:**

### 1. Kalkulačka pro Ecolino Produkt

- Tato část aplikace umožní zákazníkům spočítat optimální množství Ecolino pracích papírek pro jejich potřeby a přání.
- Uživatelé zadají parametry, jako je počet zaměstnanců, frekvence používání a typ práce, a aplikace navrhne optimální předplatné Ecolino prací papírek.

## 2. Objednávání a Předplatné

- Uživatelé mohou přímo v aplikaci objednat předplatné Ecolino prací papírek na základě výpočtu z kalkulačky.
- Systém bude schopen automaticky plánovat a zasílat objednávky podle stanoveného časového harmonogramu.

## 3. Sledování ESG Výkonu

- Aplikace by mohla obsahovat také sekci, která umožní společnosti sledovat svůj ESG výkon, zejména v oblasti udržitelnosti a recyklace.
- Zákazníci by mohli sledovat, kolik odpadu ušetří používáním Ecolino prací papírek a jak se to promítá do svého ESG skóre.

## 4. Kontakt a Podpora

- Uživatelé by měli možnost snadno kontaktovat společnost pro dotazy, podporu nebo dodatečné informace.

## 5. Integrace s Vaším ERP Systémem

- Aplikace by měla být integrována s vaším existujícím systémem pro sledování objednávek, skladových zásob a fakturace.

## 6. Sdílení a Marketing

- Umožňuje zákazníkům sdílet své úspěšné příběhy a výsledky v oblasti ESG na sociálních médiích přímo z aplikace.
- Může také implementovat odměňovací programy pro zákazníky, kteří přivedou nové klienty.

## 7. Správa Účtů

- Každý zákazník by měl mít svůj vlastní účet v aplikaci, kde může sledovat své objednávky, faktury a ESG statistiky.

## 8. Ochrana Osobních Údajů

- Ujistěte se, že aplikace bude plně dodržovat zákony o ochraně osobních údajů a zabezpečení dat vašich zákazníků.

Tímto způsobem by aplikace Ecolino mohla pomoci vašim zákazníkům snadno spočítat a objednat optimální množství Ecolino prací papírek, zatímco by zároveň pomáhala společnosti monitorovat a zlepšovat svůj ESG výkon.

Tento návrh by společnost stál přibližně 700 000 Kč až 1 500 000 Kč. Zde je náhled různých kategorií a jejich cenového rozpětí:

- **Analýza a Návrh:** 50 000 - 100 000 Kč
- **Vývoj:** 500 000 - 1 000 000 Kč
- **Testování:** 50 000 - 100 000 Kč
- **Integrace:** 50 000 - 200 000 Kč
- **Správa projektu a řízení:** 50 000 - 100 000 Kč

Toto jsou pouze hrubé odhady a cena se může lišit v závislosti na mnoha faktorech, včetně konkrétního rozsahu projektu, požadavků na design, funkcí a použitých technologií.

Je důležité se poradit s několika vývojářskými společnostmi a získat nabídky produktů na základě podrobného popisu projektových činností umožňujících přesnější odhad výše nákladů promítnutých do rozpočtu projektu při plánování a vývoji aplikace s názvem Ecolino.

## Literatura

### Primární zdroje

EMPLA, protokol o zkoušce č. T17/2022, Stanovení biologické rozložitelnosti podle OECD, 301 D (test v uzavřených lahvičkách)

ŠVECOVÁ, Lenka a Jaromír VEBER. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1385-9.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.

MEREDITH, J. R., SHAFER, SCOTT, M., MANTEL, S. J. *Project Management – A Managerial Approach*. John Wiley & Sons, 2021. 544 p. ISBN 978-1-119-80383-6.

...

### Monografie

HAČKAJLOVÁ, Ludmila, Zita PROSTĚJOVSKÁ a Jaroslava TOMÁNKOVÁ. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. Edice učebních textů. ISBN 978-80-87839-39-3.

OŠKRDAL, Václav a Petr DOUCEK. *Praktické řízení ICT projektů*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2014. ISBN 978-80-245-2073-5.

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Thirteenth edition. Hoboken, New Jersey: Wiley, [2022]. ISBN 9781119805373.

KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.

...

### Odborné knihy a časopisy

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

DOLEŽAL, Jan. *Agilní přístupy vývoje produktu a řízení projektu: komplexně, prakticky a dle světové praxe*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3705-3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5275-4.

ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. *Agilní metody řízení projektů*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

*Project Management – 2nd Edition – The Open Textbook Project provides flexible and affordable access to higher education resources. BCcampus Open Publishing – Open Textbooks*



Adapted and Created by BC Faculty [online]. Copyright © 2014 Adrienne Watt [cit. 01.05.2023]. Dostupné z: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/>

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

...

### **Internetové zdroje**

Typy projektů v podnicích | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 25.01.2023]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/management-typy-projektu-v-podnicich/>

Doc. Ing. Branislav LACKO, CSc. - Osobní stránka [online]. Copyright © [cit. 25.01.2023]. Dostupné z: [https://lacko.otw.cz/eseje/Co\\_je\\_projektove-rizeni.doc.pdf](https://lacko.otw.cz/eseje/Co_je_projektove-rizeni.doc.pdf)

Project Management – 2nd Edition – The Open Textbook Project provides flexible and affordable access to higher education resources. BCcampus Open Publishing – Open Textbooks Adapted and Created by BC

Faculty [online]. Copyright © 2014 Adrienne Watt [cit. 25.01.2023]. Dostupné z: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/>

Základní tipy pro úkolové (projektové) řízení | dalamusil.com. Digitální konzultant & designér a Notion expert Dála Musil | dalamusil.com [online]. Copyright © Dála Musil [cit. 16.04.2023]. Dostupné z: <https://dalamusil.com/zakladni-tipy-pro-ukolove-projektove-rizeni>

Starat se o planetu je lehčí, než se zdá | Ecolino. Starat se o planetu je lehčí, než se zdá | Ecolino [online]. Copyright © 2023 Ecolino [cit. 19.04.2023]. Dostupné z: <https://www.ecolino.cz/>

How Project Management Developed. Project Smart: Learn About Project Management and Planning [online]. Copyright © Copyright [cit. 01.05.2023]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/history-of-project-management/how-project-management-developed.php>

...

## Přílohy

Příloha 1 - Doporučení ke změnám v systémovém řízení projektu vybrané společnosti

Doporučení	Předplatné/ Náklady (Kč)	Popis
Provádět průzkum trhu a sledovat trendy v oboru	50 000 - 100 000	- Zjistěte, co je aktuálně žádané u zákazníků
		- Přizpůsobte se měnícím se potřebám zákazníků
Rozšíření sortimentu o ekologické a udržitelné produkty	100 000 - 200 000	- Přitáhne nové zákazníky
		- Zlepší pověst společnosti
Spolupráce s místními výrobci	30 000 - 50 000	- Nabídněte unikátní produkty
		- Podpořte místní podnikání
		- Zlepšete vztahy se zákazníky
Propagace v sociálních médiích	20 000 - 40 000	- Aktivní účty na různých platformách
		- Pravidelné zveřejňování relevantního obsahu
Aplikace Ecolino	700 000 - 1 500 000	- Rychlejší manipulace pro zákazníky
		- Lepší přehled pro společnost pro náklady a zisky
Inzerce v místních médiích	40 000 - 80 000	- Oslovte potenciální zákazníky v dané oblasti
		- Využijte vhodné kanály pro efektivní inzerování
Soutěže a akce	10 000 - 30 000	- Zvýšení povědomí o značce
		- Získání nových zákazníků
Oslovování nových segmentů zákazníků	50 000 - 100 000	- Zkoumejte možnosti pro oslovování nových segmentů zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023



# System řízení projektu ve společnosti Ecolino

**Kristýna Mrštinová, KEMBC02**  
**Vedoucí práce: Ing. Radka Vaníčková, Ph.D., MBA**

# Řešená problematika

## úvod

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat systémové řízení projektu společnosti Ecolino Distribution s.r.o. a navrhnout strategické kroky pro rozšíření působnosti společnosti na trhu ekologických produktů.

## problém

Po analýze daného systémového řízení projektu byla identifikována řešení ve prospěch rozšíření propagace a sortimentu pracích papírků. Byly zváženy výhody a nevýhody tohoto kroku a provedeno důkladné zkoumání doprovodných faktorů pro rozvoj zákaznického servisu.

## přístup

Práce představuje základní postupy projektového řízení, který aplikuje na předmětný produkt. Vychází z rozhovorů majitele firmy a poukazuje na konkrétní zlepšení v oblasti projektového řízení a zákaznického servisu.

# Postup řešení

## zdroj

Data pro bakalářskou práci byly získány z vnitřní dokumentace oslovené firmy.█

Teoretická část práce čerpá ze zdrojů a pramenů odborné literatury.

## získávání

Vzhledem osobní preferenci autorky byly podklady získány na základě řízených rozhovorů s majitelem společnosti a na základě interní dokumentace.█

## zpracování

Bakalářská práce vychází z vlastních zkušeností autorky ve spolupráci na rozvoji vybraného produktu s akcentem ke kvalitativnímu výzkumu.

Metodologická část představuje postupy projektového řízení.



# Metodiky práce systémového řízení projektu

V průběhu tvorby bakalářské práce byly použity metodiky, které byly aplikovány ve společnosti Ecolino distribution s.r.o. během vývoje produktu. Každá z těchto metodik byla specifická v přístupu a přínosu:

- **Metodika Waterfall:** Tuto metodiku zvolila společnost Ecolino distribution s.r.o. pro tvorbu produktu. Charakteristickým znakem byla sekvenční povaha, kdy každá fáze projektu musela být dokončena před tím, než následující fáze mohla začít.
- **Metodika Prince2:** Druhou použitou metodikou byla metodika Prince2, prostřednictvím níž byly definovány role v projektu a detailní popis jednotlivých fází, který usnadnil řízení projektu s akcentem ke kvalitě získaných informací.
- **Metodika ESG (Environment, Social, and Governance):** Pro inovativní návrh zlepšení, vytvoření uživatelské aplikace "Ecolino," byla použita metodika ESG, která podpořila účinnost environmentálních, sociálních a správních aspektů projektu.
- **Metodiky Agile a Scrum:** Kromě výše uvedených metodik byly použity metodiky Agile a Scrum z důvodu pružné reakce na změny v projektu včetně monitoringu životního cyklu projektu společnosti Ecolino.

# Výsledky práce



Práce se zaměřila na systémové řízení projektu v konkrétní společnosti.






Na tvorbě systému řízení projektu autorka kooperovala se zástupci společnosti Ecolino distribution.







Práce přináší inovativní možnosti rozvoje produktu s rozšířením o ekologické produkty u uklízacích prostředků určených na různé typy povrchů, např. ekologické kapsle do myčky, osvěžovače vzduchu apod.

# Výsledky práce

-  Byla provedena analýza životního cyklu produktu společnosti Ecolino distribution s.r.o., která umožnila nahlédnout do projektového řízení implementovaného do výroby produktu ve prospěch distribuce produktu na tuzemském trhu.
-  Byly shromážděny nezbytné informace o výrobním procesu, distribuci a emisích za účelem uvedení ekologických produktů na český trh.
-  Jedním z cílů bylo vytvoření komplexního přehledu o životním cyklu produktu a metodikách poskytujících společnosti Ecolino distribution s.r.o. nové poznatky a informace integrované do interního dokumentu, který je podpůrnou pomůckou při tvorbě nových a navazujících projektů nebo inovaci stávajících projektů.



# Výsledky práce

-  Byly vyhodnoceny dopady produktu na udržitelnost společnosti Ecolino distribution s.r.o., které mohou zachytit a odhalit možné příležitosti v inovacích při pozorování zákazníka, jak uvedli (Cooper and Dreher, 2010) nebo (Doležal, 2023).
-  Vliv produktů na tvorbu a inovaci obchodních praktik potvrdil, že ekologické produkty mají nejen pozitivní ekologický vliv a dopad na životní prostředí, ale i potenciál v získání spokojenosti a loajality zákazníků s podporou konkurenční výhody na trhu.
-  Modifikace dopravní strategie a energetické účinnosti společnosti Ecolino distribution s.r.o. na životní prostředí upozornila na snížení uhlíkové stopy a ekologického otisku oslovené společnosti ve prospěch zlepšení reputace ekologicky odpovědné a udržitelné společnosti.
-  Výsledkem analýzy je kompletní analýza životního cyklu produktu a návrh systému řízení projektu, který obsahuje doporučení pro rozšíření působnosti analyzované společnosti na tuzemském trhu za účelem získání nových zákazníků, pozitivního povědomí o společnosti a produktovém portfoliu, snazším přístupem zákazníkům k produktům a klientské podpoře v integraci s uživatelskou aplikací s názvem „Ecolino“.

# Výsledky práce



Oslovená společnost nabízí personalizovanou kalkulačku pro výpočet produktů a předplatného, která/é ulehčí výběr typu předplatného podle potřeb a přání zákazníka/ů.



Na základě výše předplatného může zákazník dle požadavků osobní spotřeby, ušetřit peněžní prostředky o 30 Kč oproti běžným pracím prostředkům, neboť základní předplatné je vyčísleno na hodnotu 258 Kč/224 dní v kalendářním roce.



Sofistikovaným určením dávek pro praní je v rámci životního prostředí akceptována ekologická šetrnost k životnímu prostředí v součinnosti s udržitelným prostředím a cirkulární ekonomikou, neboť papírek se během pracího cyklu rozkládá, nevzniká žádný odpad.

# Návrhy doporučení

Na základě výsledků lze doporučit....



**1. Provádět průzkum trhu na měsíční bázi. Sledovat trendy v oboru ekologie za účelem detailnějšího přehledu o změnách v přístupech a nákupních zvyklostech zákazníků.**

---



**2. Rozšířit sortiment vybrané společnosti o ekologické a udržitelné produkty a spolupracovat s místními výrobci.**

---



**3. Propagovat analyzovanou společnost na sociálních sítích a vybraných komunikačních médiích a kanálech a inzerovat v lokálních periodikách ve prospěch zvýšení povědomí o obchodní značce a zájmu investorů o dlouhodobou spolupráci na dalších, navazujících investičních projektech.**

---

# Návrhy doporučení

Na základě výsledků lze doporučit....



**4. Vytvořit aplikaci pro zjednodušení dostupnosti produktu zákazníkovi, tj. snazšího výběru produktu včetně postupu objednávání produktů prostřednictvím tzv. pár kliků. Rychlejší přístup k vlastnímu předplatnému vybraného produktu a klientské podpoře je přidanou hodnotou systémového řízení projektu.**

---



**5. Pro zvýšení tržeb z prodeje produktů a posílení konkurenceschopnosti vybrané společnosti je přínosné oslovit nové skupiny zákazníků a současně podpořit stávající, věrné klienty formou akcí, slev a bonusů za účelem nárůstu poptávky po tradičních, ale i nových produktech.**

---

# Návrhy doporučení

Tabulka 1 – Doporučení ke změnám v systémovém řízení projektu společnosti Ecolino distribution s.r.o.

Doporučení	Předp. Náklady (Kč)	Popis
Provádět průzkum trhu a sledovat trendy v oboru	50 000 - 100 000	- Zjistěte, co je aktuálně žádané u zákazníků - Přizpůsobte se měnícím se potřebám zákazníků
Rozšíření sortimentu o ekologické a udržitelné produkty	100 000 - 200 000	- Přitáhne nové zákazníky - Zlepší pověst společnosti
Spolupráce s místními výrobci	30 000 - 50 000	- Nabídněte unikátní produkty - Podpořte místní podnikání - Zlepšete vztahy se zákazníky
Propagace v sociálních médiích	20 000 - 40 000	- Aktivní účty na různých platformách - Pravidelné zveřejňování relevantního obsahu
Aplikace Ecolino	700 000 - 1 500 000	- Rychlejší manipulace pro zákazníky - Lepší přehled pro společnost pro náklady a zisky
Inzerce v místních médiích	40 000 - 80 000	- Oslovte potenciální zákazníky v dané oblasti - Využijte vhodné kanály pro efektivní inzerování
Soutěže a akce	10 000 - 30 000	- Zvýšení povědomí o značce - Získání nových zákazníků
Oslovování nových segmentů zákazníků	50 000 - 100 000	- Zkoumejte možnosti pro oslovování nových segmentů zákazníků

Zdroj: (Vlast. zpracování, 2023) – viz příloha č.1

# Závěr



**Výrobek společnosti Ecolino distribution s.r.o. byl uveden na trh v roce 2022 po úspěšném testování produktů akceptujících předpisy Evropské unie. Tato iniciativa umožnila získat komplexní perspektivu pro analyzovanou společnost a její produkty, neboť byly laboratorně testovány podle typu OECD 301D, které prokazují ekologickou nezávadnost a šetrnost produktu vůči životnímu prostředí. V důsledku analýzy byly formulovány inovativní strategie s cílem zvýšit konkurenceschopnost společnosti na tuzemském trhu.**



Pro společnost Ecolino distribution s.r.o. byla vypracována strategie nových iniciativ, které zahrnují systematický průzkum tržního prostředí a monitorování aktuálních trendů, které přispívají k rozšíření sortimentu produktů s možností použití uživatelské aplikace s názvem „Ecolino“.



Návrh zlepšení prodeje produktu společnosti Ecolino distribution s.r.o. prostřednictvím rozšíření produktů a aktivního využití sociálních sítí, např. Instagramu a Facebooku s účastí na ekologických veletrzích zvýší účinnost marketingových nástrojů v integraci s obchodní značkou a povědomím o společnosti a jejím produktovém portfoliu.



**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**