

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Projektový management rodinné firmy Kuly.cz
Project management in family company Kuly.cz

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Samuel Navrátilík / PEMBC05

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Ing. Petr Mašín, PhD., DBA

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: 1.5. 2024, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytli při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je na základě výsledků analýzy Waterfall, SWOT analýzy, strukturovaného rozhovoru a analýzy interních dokumentů současného stavu projektového řízení ve firmě a navrhnout doporučení pro zefektivnění projektového managementu, což by mělo firmě umožnit lépe reagovat na dynamické tržní podmínky a zvyšovat konkurenční výhodu. Tato práce si klade za úkol podrobně zkoumat interní procesy a systémy řízení, identifikovat příležitosti pro zlepšení a navrhnout řešení, která povedou k posílení konkurenční pozice firmy na trhu a ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

2. Výzkumné metody:

Výzkum kombinuje teoretickou rešerši s praktickou analýzou v podnikovém prostředí. Byla prováděna analýza interních dokumentů a dat, Waterfall analýza projektu dodávky do Krkonošského národního parku, strukturovaný rozhovor s majitelem firmy, a SWOT analýza pro identifikaci klíčových silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Metodologie zahrnuje jak kvantitativní tak kvalitativní přístupy, včetně měření efektivity stávajících procesů a hodnocení strategického řízení projektů.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Bakalářská práce odhalila, že firma má kvalifikovaný tým a efektivně zavedené procesy. Avšak výzkum ukázal nedostatky ve strategickém plánování a řízení rizik, které omezují celkovou efektivitu projektového managementu. Identifikovány byly problémy s alokací zdrojů a slabou komunikací mezi týmy, což komplikuje řízení projektů. Další slabiny zahrnují nedostatečný monitoring projektů a omezenou adaptabilitu na změny v projektových požadavcích, což ztěžuje efektivní reakci na zákaznické potřeby a snižuje transparentnost operací. Tyto výsledky naznačují potřebu zlepšení v několika klíčových oblastech pro zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti firmy.

4. Závěry a doporučení:

Na základě zjištění je doporučeno, aby firma implementovala integrovaný systém pro řízení projektů, který by zlepšil plánování, monitoring a kontrolu projektů. Je navrženo zavést pravidelné školení pro zaměstnance na téma nejlepších praktik v řízení projektů a komunikace. Dále je doporučeno rozvíjet kulturu otevřené komunikace a spolupráce mezi odděleními a zvýšit důraz na řízení rizik a proaktivní adaptaci na tržní změny. Pro zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti, jsou doporučeny pravidelné revize a aktualizace projektových metodik a nástrojů. Doporučení pro firmu zahrnují výjezd do zahraničí na základě rozšíření odběratelů a dodavatelů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Alokace zdrojů, Analýza rizik, Efektivita řízení, Interní procesy, Projekt, Projektový management, Strategické plánování, SWOT analýza, Transparentnost operací, Waterfall metoda, Zlepšení komunikace

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is to analyze the current state of project management in the company based on the results of the Waterfall analysis, SWOT analysis, structured interviews, and analysis of internal documents, and to propose recommendations for making project management more efficient. This would enable the company to better respond to dynamic market conditions and enhance its competitive advantage. The work aims to thoroughly examine internal processes and management systems, identify opportunities for improvement, and propose solutions that will strengthen the company's competitive position in the market and increase customer satisfaction.

2. Research methods:

The research combines theoretical research with practical analysis in a business environment. Analyses of internal documents and data were conducted, including a Waterfall analysis of the supply project to Krkonoše national park, a structured interview with the company owner, and a SWOT analysis to identify key strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The methodology includes both quantitative and qualitative approaches, encompassing the measurement of the efficiency of existing processes and the evaluation of strategic project management.

3. Result of research:

The bachelor's thesis revealed that the company has a qualified team and effectively implemented processes. However, the research showed deficiencies in strategic planning and risk management, which limit the overall efficiency of project management. Problems were identified with resource allocation and poor communication between teams, complicating project management. Other weaknesses include insufficient project monitoring and limited adaptability to changes in project requirements, making it difficult to effectively respond to customer needs and reducing the transparency of operations. These results indicate the need for improvements in several key areas to enhance efficiency and the company's competitiveness.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the findings, it is recommended that the company implement an integrated project management system that would improve planning, monitoring, and control of projects. It is proposed to introduce regular training for employees on best practices in project management and communication. Additionally, it is recommended to develop a culture of open communication and collaboration among departments and to increase the focus on risk management and proactive adaptation to market changes. To enhance efficiency and competitiveness, regular reviews and updates of project methodologies and tools are recommended. Recommendations for the company also include trips abroad based on the expansion of customers and suppliers.

KEYWORDS

Communication Improvement, Internal Processes, Management Effectiveness, Operation Transparency, Project, Project Management, Risk Analysis, Strategic Planning, SWOT Analysis, Waterfall Method

JEL CLASSIFICATION

M11 - Production Management
M12 - Personnel Management
M15 - IT Management
D81 - Criteria for Decision-Making under Risk and Uncertainty
L23 - Organization of Production

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Samuel Navrátilík
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC05
Téma BP:	Projektový management rodinné firmy Kuly.cz
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část Projektový management, management jednotlivých fází projektu, management portfolia projektů, metodika práce3 Praktická část Charakteristika vybrané organizace, analýza stávajícího přístupu k managementu projektů v organizaci, návrhy na zlepšení, shrnutí a doporučení pro organizaci4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• DOLEŽAL, J. et al. <i>Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů</i>. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3619-3.• LOCK, D. <i>Project management</i>. London and New York: Routledge, 2020. 576 p. ISBN 9781351908481.• MEREDITH, R. J., SHAFER, S. M. <i>Project Management in Practice</i>. New Jersey: John Wiley, 2020. 336 p. ISBN 9781119702962.• ŠOCHOVÁ, Z., KUNCE, E. <i>Agilní metody řízení projektů</i>. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2019. 224 s. ISBN 978-80-251-4961-4.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 25.1. 2024• Zpracování teoretické části do 10.3. 2024• Zpracování výsledků do 5.4. 2024• Finální verze do 1.5. 2024
Vedoucí práce:	PhDr. Ing. Petr Mašín, PhD., DBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 11. 1. 2024

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
Datum: 2024.01.11
12:29:56 +01'00'

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1 Projektový management	2
2.1.2 Projekt	7
2.1.3 Projektový tým	10
2.1.4 Výhody a nevýhody projektového managementu ve firmě Kuly.cz	11
2.2. Management jednotlivých fází projektu	12
2.2.1 Cíle projektu	14
2.3 Management portfolia projektů	15
2.3.1 Strategie firmy	17
2.4 Metodika práce	19
3 Analytická část práce	21
3.1 Charakteristika vybrané organizace	21
3.1.2 Předmět podnikání a portfolio produktů	23
3.1.3 Organizační struktura a řízení	24
3.1.4 Současný stav trhu a pozice firmy na trhu	25
3.2 Analýza stávajícího přístupu k managementu projektů v organizaci	26
3.2.1 Přehled probíhajících a dokončených projektů	27
3.2.2 Metody a nástroje projektového řízení používané ve firmě	29
3.2.3 Analýza Waterfall projektu pro KRNAP	29
3.3 Návrhy na zlepšení	36
3.3.1 SWOT analýza pro projekty KRNAP, ZOO Jihlava a Zábavní park Miráculum ..36	
3.4 Shrnutí a doporučení	40
3.4.1 Zhodnocení současného stavu projektového managementu firmy	41
3.4.2 Doporučení pro organizaci kuly.cz	43
3.4.3 Náklady na doporučení pro organizaci kuly.cz	48
4 Závěr	53
Literatura	54
Přílohy	I

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam zkratek

CPM	Critical Path Method
KRNAP	Krkonošský národní park
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMI	Project Management Institute

Seznam tabulek

Tabulka 1 Náklady, výdaje a příjmy z projektu KRNAP	34
Tabulka 2 SWOT analýza	36
Tabulka 3 Odhadované náklady	48

Seznam obrázků

Obrázek 1 Model PRINCE2	4
Obrázek 2 Projektový trojimperativ	8
Obrázek 3 Porterova analýza 5 sil	19
Obrázek 4 Akátový plot	21
Obrázek 5 Hala firmě	23
Obrázek 6 Materiál Zoo Olomouc	24

Seznam grafů

Graf 1 Rozdělení zodpovědnosti v projektovém týmu Kuly.cz	11
---	----

1 Úvod

V této bakalářské práci je pojednáváno o projektovém managementu ve firmě Kuly.cz, předním českém výrobcí a dodavateli dřevěných produktů pro zoologické zahrady, národní parky a zábavní parky. Hlavním cílem práce je analyzovat a zhodnotit současný stav řízení projektů v této firmě, identifikovat silné stránky a oblasti pro zlepšení a navrhnout konkrétní doporučení pro zvýšení efektivity a přínosů projektového managementu. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí - teoretické a praktické. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, principy a metodiky projektového řízení s důrazem na specifika malých a středních podniků. Je zde popsán životní cyklus projektu, role a odpovědnosti projektového manažera a týmu, používané nástroje a techniky plánování, řízení a kontroly projektů. Pozornost je věnována také kritickým faktorům úspěchu projektů, řízení rizik a kvalitě měření přínosů projektového managementu pro organizaci. V praktické části je provedena případová studie firmy Kuly.cz, ve které je kombinováno několik metod sběru a analýzy dat. Je zde detailně popsána historie a současnost firmy, její organizační struktura, produktové portfolio a klíčové projekty. Dále je provedena analýza interních dokumentů a procesů souvisejících s řízením projektů, jako jsou například metodiky. Za stěžejní část práce je považován hloubkový rozhovor s majitelem firmy. Tímto rozhovorem je poskytován vhled do reálné praxe a zkušeností s řízením projektů ve firmě, jsou odhalovány silné stránky i slabá místa a identifikovány příležitosti a bariéry pro zlepšení.

Syntézou poznatků z teoretické a praktické části jsou identifikovány klíčové silné stránky a příležitosti pro zlepšení projektového řízení ve firmě Kuly.cz. Mezi silné stránky jsou zařazeny zejména zkušený a motivovaný tým projektového manažera, podpora top managementu, zavedené standardy a procesy a využívání profesionálních nástrojů. Naopak mezi oblasti pro zlepšení je zahrnuto strategické řízení portfolia projektů, řízení zdrojů a kapacit, risk management, komunikace a spolupráce v týmech a měření přínosů a zpětná vazba. Na základě tohoto zjištění je v závěrečné části práce formulováno konkrétní doporučení pro zvýšení úrovně projektového řízení ve firmě Kuly.cz. Tímto doporučením jsou pokrývány oblasti metodiky a standardů, organizační struktury a rolí, rozvoje kompetencí, komunikace a reportingu, řízení rizik a přínosů. Součástí je i návrh implementačního plánu a odhad potřebných zdrojů a přínosů. V závěru práce jsou shrnuty hlavní zjištění a přínosy pro teorii i praxi projektového managementu. Je zdůrazněna potřeba dalšího výzkumu v oblasti řízení projektů v malých a středních podnicích a význam sdílení dobré praxe a kontinuálního zlepšování.

Pro firmu Kuly.cz je touto prací představen cenný audit současného stavu a nabídnuta prakticky využitelná doporučení pro dosažení excelence v projektovém řízení. Zpracováním této bakalářské práce je poskytnut komplexní pohled na problematiku projektového managementu v kontextu malé české výrobní firmy. Kombinací teoretických poznatků a empirických dat z reálného prostředí je vytvořen hodnotný příspěvek k poznání současné praxe a výzev řízení projektů v tomto segmentu podniků. Zároveň jsou navržena praktická doporučení, jejichž implementací může být dosaženo významného zlepšení efektivity a přínosů projektového managementu pro firmu Kuly.cz i podobné podniky.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část bakalářské práce je zpracována především pomocí rešerše odborné literatury, odborných článků a dalších relevantních zdrojů různých autorů. Tato část práce je základem pro analytickou část bakalářské práce a je rozdělena do čtyř kapitol, a to projektový management, management jednotlivých fází projektu, management portfolia projektů a metodika práce. V kapitole 2.1 se zaměřuje na projektový management, kde je podrobně popsán projekt, projektový tým se zaměřením na firmu kuly.cz, dále výhody a nevýhody. Následuje kapitola 2.2 o managementu jednotlivých fází, kde jsou rozebrána témata jako jsou cíle projektu a podrobně i fáze projektu. Poslední kapitola 2.3 management portfolia projektů, kde se autor zabývá strategií v projektovém managementu nebo nefunkčností managementu ve společnostech. Poslední kapitola je věnována metodice, která nastiňuje přístupy a metody použité v analýze.

2.1 Projektový management

Dle Svozilové A. (2016, s. 17) lze projektový management charakterizovat jako soubor činností zaměřených na plánování, organizaci, řízení a koordinaci podnikových zdrojů, které jsou zaměřeny na dosažení specifického, obvykle krátkodobého cíle. Tento management zahrnuje také využití specifických znalostí, dovedností a nástrojů k naplnění cílů projektu.

Doležal J. (2016, s. 16) chápe projektové řízení jako kolekci principů, směrnic a nejlepších praxí zkušených manažerů, které nám ukazují, jak řídit projekt. Vzhledem k tomu, že projekty jsou rozmanité, měl by se tento soubor pravidel aplikovat flexibilně a s ohledem na specifika jednotlivých projektů ve firmě, nejedná se o pevně dané procedury. Projektové řízení tak představuje metodologii, která nám umožňuje usměrnit proces změn projektu takovým způsobem, aby byly splněny stanovené cíle v rámci určených termínů a rozpočtů, přičemž se snažíme vyhnout negativním dopadům a zároveň zajistit úspěšné dosažení projektových cílů. Dle Doležala J. (2016, s. 16) tento proces zahrnuje nejen samotné řízení projektů, ale také vytváření struktur a koordinaci projektů s ohledem na čas a dostupné zdroje. Autor dále představuje principy projektového řízení:

Komplexní přístup: Zahrnuje holistické vnímání projektů, kde se berou v potaz všechny související jevy a jejich vzájemné vztahy.

Systematický a metodický postup: Tento princip klade důraz na důsledné a strukturované postupy v rámci řízení projektu, které jsou uniformní a reprodukovatelné.

Strukturace problémů a času: Komplexní problémy jsou rozdělovány do menších segmentů, což umožňuje lepší organizaci a efektivnější řešení během časového průběhu projektu.

Cílené nasazení prostředků: Zahrnuje výběr specifických metod a procesů, které jsou nejvhodnější pro dané úkoly a cíle projektu.

Interdisciplinární týmová práce: Podporuje spolupráci mezi různými disciplínami, což vede k bohatšímu a komplexnějšímu přístupu k řešení úkolů projektu.

Využití IT podpory: Zdůrazňuje význam technologické podpory v moderním projektovém řízení, a to jak pro rutinní, tak pro kreativní aspekty práce.

Aplikace principů kontinuálního zlepšování: Fokus je na neustálém zlepšování procesů a učení se z předchozích chyb, aby se předešlo jejich opakování.

Integrace zdrojů: Kombinuje lidi, procesy a zdroje, aby bylo dosaženo synergického efektu v rámci projektu.

Tyto principy dohromady vytvářejí rámec pro efektivní řízení projektů, který je flexibilní a přizpůsobivý pro různé typy projektů a situace, s nimiž se může projektový manažer setkat.

2.1.1 Světové standardy projektového managementu

V rámci projektového managementu se využívá řada metodických přístupů k řízení projektů. Tento text krátce popisuje tři hlavní metodiky, které se v této oblasti používají.

Project Management Institute (PMI)

Taylorcox (2024) uvádí na svých internetových stránkách, že PMI je nezisková organizace založená v roce 1969 ve Spojených státech amerických. Project Management Institute je profesionální instituce, která formuluje a poskytuje standardy, certifikace a školení v oblasti řízení projektů. Manažerského průvodce této instituce PMBOK (Project Management Body of Knowledge) slouží jako referenční rámec pro projektové manažery a definuje soubor postupů, které jsou považovány za osvědčené v oboru (viz. níže). Tento materiál pokrývá rozsáhlé spektrum znalostí nutných pro správu projektů, včetně plánování, řízení rizik a dalších klíčových aspektů. PMI také poskytuje různé úrovně certifikace pro profesionály v této oblasti.

Doležal J. (2014, s. 16-17) definuje dělení řízení projektu do základních oblastí dle PMI následovně:

Zahájení;

Plánování;

Vykonání;

Monitorování a kontrola;

Ukončení.

Fotr J. et al., (2017, s. 44) popisují, že základem pro úspěšnou implementaci projektu jsou specifické skupiny činností, které jsou nezbytné pro kreativní realizaci a představují klíčový předpoklad pro úspěch. Oddělení faktorů úspěchu od implementačních aktivit je podle autorů pouze relativní, protože kvalitně provedená implementační činnost, jako je například vytvoření srozumitelné strategie nebo definování cílů, je vždy zároveň faktorem úspěchu. Dle Doležala J. a Krátkého J. (2017, s. 49) každý projekt začíná fází zahájení, což je univerzální krok nezávislý na oblasti, velikosti nebo původu projektu. Svozilová A. (2016, s. 65) zdůrazňuje, že hlavním účelem této fáze je vytvoření základní definice projektu, obsažené v zakládací listině, a získání souhlasu pro jeho realizaci.

Důležitým aspektem je také kvalitně zpracovaný implementační plán, který zahrnuje časové harmonogramy, rozdělení odpovědnosti, zdrojů a milníků. Dle Křivánka M. (2019, s. 130) každý projekt vychází z nějaké neuspokojivé situace a zdůrazňuje význam prezentace a schválení projektu objednatelem. Svozilová A. (2016, s. 65-66) dále uvádí, že následuje fáze plánování, ve které se strategické výsledky z předchozí fáze transformují do konkrétního plánu. Tato fáze zahrnuje detailní analýzu a přípravu projektového plánu, což je proces

podrobněji rozvedený v definici předmětu projektu a jeho důkladného prozkoumání z hlediska času, nákladů, technologií a pracovních zdrojů. Projektový plán se stává závazným výstupem této fáze. V dalším kroku je důležitá koordinace během průběhu projektu, kde je důležitá komunikace, motivace týmu a řízení kvality. Fotr J. et al., (2017, s. 135) zdůrazňují, že v další etapě je cílem postupné řešení problémů a dosahování strategických cílů, přičemž implementace a její výsledky jsou průběžně vyhodnocovány. Dále je důležité monitorování a kontrola jako pro udržení souladu projektu s plánem. Závěrečná fáze zahrnuje uzavření projektu, což je vyvrcholení celého snažení a zahrnuje formální akceptaci výsledků projektu. Doležal J. a Krátký J. (2017, s. 168) zdůrazňují, že projekt by měl být formálně ukončen, aby bylo jasné, kdy projekt začal a kdy skončil, a doporučují zpětné vyhodnocení a poučení z projektu.

Tyto fáze tvoří managementový cyklus, který umožňuje efektivní vedení projektů od nápadu až po jeho realizaci, zahrnující všechny potřebné kroky a aktivity. Každá fáze vyžaduje specifický přístup a techniky, které pomáhají projektu k úspěchu.

Projects in Controlled Environments (PRINCE2)

Založená v roce 1989 Central Computer and Telecommunications Agency, metodika PRINCE nahradila metodiku PROMPT a stala se základem pro správu všech vládních informačních systémů ve Velké Británii. Webové stránky Prince2 uvádí, že v roce 1996 byla aktualizována na verzi PRINCE2, která se zaměřuje na procesně orientovaný přístup k efektivnímu řízení projektů a je široce akceptována a aplikována jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru na celosvětové úrovni. Obrázek 1 ukazuje aspekty PRINCE2, který se vyznačuje několika charakteristikami, jako je důraz na odůvodnění projektu z hlediska strategie organizace, definice organizační struktury týmu, produktový plánovací přístup, dělení projektu na fáze pro lepší kontrolu a flexibilitu přizpůsobit se specifickým projektu.

Obrázek 1 Model PRINCE2



Zdroj: Plaky (2023)

Obchodní případ - Jedná se o základní prvek projektu PRINCE2, který posuzuje projekt z hlediska jeho žádoucího, proveditelného a dosažitelného charakteru. Business case by měl být dokumentovaný a pravidelně aktualizovaný s cílem ujistit se, že investice zůstává výhodná.

Organizace - Zabývá se určením rolí a odpovědností v projektu, kde úspěch často závisí na efektivní komunikaci.

Kvalita - Zajišťuje, že výstup projektu splňuje očekávání a umožňuje realizaci požadovaných přínosů.

Plán - Slouží k řízení a sledování pokroku projektu s využitím různých typů plánů.

Rizika - Zaměřuje se na identifikaci a řízení nejistot, které mohou v projektu nastat.

Změna - Řeší všechny potenciální a schválené změny v základních předpokladech projektu.

Postup - Určuje mechanismy pro sledování pokroku vůči výkonnostním cílům projektu.

Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

PMBOK je standard, který obsahuje metody a soubory znalostí publikované PMI, a je považován za soubor osvědčených postupů v projektovém managementu. PMI (2017, s. 2) uvádí, že PMBOK pokrývá publikované i nepublikované materiály založené na kontinuálně se rozvíjejících znalostech a je všeobecně uznáván za aplikovatelný na většinu projektů. Existuje široký konsenzus o jeho hodnotě a přínosu pro úspěšné řízení projektů.

International Project Management Association (IPMA)

IPMA, založená v roce 1965, je první světovou asociací pro řízení projektů a jejím cílem je podporovat projektové a programové manažery v dosahování úspěchů. Tato globální nezisková entita se rozrostla do rozsáhlé organizace, sdružující více než 55 národních poboček po celém světě, včetně Evropy, Asie, Ameriky, Afriky a Austrálie. Nabízí kurzy, certifikace a stanovila mezinárodní standard kompetencí pro manažery projektů, programů a portfolií známý jako Individual Competence Baseline v.4 (ICB4). Tento standard definuje behaviorální, kontextové a technické kompetence projektových manažerů, které jsou klíčem k efektivní realizaci projektů.

Dle Máchala P. et al., (2017, s. 11, 29-31), IPMA Competence Baseline (ICB) určuje, co by projektový manažer měl znát a být schopen dělat, a rozděluje kompetence do tří kategorií:

1. **Technické kompetence;**
2. **Behaviorální kompetence;**
3. **Kontextové kompetence.**

Tyto kompetence autor dále rozvádí v subkapitole 2.1.2.

IPMA se dále odlišuje od jiných standardů svou přítomností v České republice prostřednictvím firmy pro projektové řízení, z. s. (SPŘ), která začala působit v roce 2001 a v roce 2008 vydala Národní standard kompetencí projektového řízení, známý jako Czech Competence Baseline (CzCB). Tím podporuje IPMA rozvoj projektového managementu a kompetencí projektových manažerů na národní úrovni, což je považováno za zásadní pro úspěšné řízení a realizaci projektů.

Techniky a nástroje projektového managementu

V oblasti projektového managementu se používají různé techniky. Dle Kerznera (2017, s. 628) zejména metody síťového plánování, které podporují efektivní řízení projektů,

napomáhají plánování a predikci, zjednodušují rozhodovací procesy a umožňují identifikaci závislostí mezi činnostmi.

Critical Path Method (CPM)

Dle Kerznera (2017, s. 416-417) metoda kritické cesty (CPM) je matematický nástroj pro odhad minimálního trvání projektu a určení flexibility plánu. Vypočítává čtyři klíčové proměnné pro každou aktivitu bez ohledu na zdrojová omezení a identifikuje kritickou cestu, která určuje nejkratší možnou dobu trvání projektu. Kritické aktivity na této cestě při zpoždění způsobí zpoždění celého projektu.

Program Evaluation and Review Technique (PERT)

Dle Kerznera (2017, s. 410) je PERT analytická metoda vyvinutá pro potřeby rostoucího inženýrství, která zdůrazňuje význam specifikace úkolů, logické sekvence činností, odhadu časové náročnosti a výpočtu doby uvolnění a kritické cesty. Tato metoda umožňuje identifikaci závislostí a potenciálních problémů, nabízí alternativní plány a hodnotí účinnost zavedených změn, ale je také náročná na zavedení a zdroje.

SCRUM

Scrum je agilní metodika zaměřená na iterativní a inkrementální vývoj. Je to rámec, který týmům pomáhá rychleji dodávat softwarové produkty vysoké kvality. Scrum se skládá ze tří rolí - vlastníka produktu, Scrum mastera a vývojového týmu.

PMI (2017) uvádí, že vlastník produktu definuje seznam produktových požadavků, který je prioritně řazeným seznamem funkcí, na kterých bude tým pracovat. Také zajišťuje, že tým pracuje nejdříve na nejcennějších funkcích. Scrum master zajišťuje, že tým dodržuje rámec Scrum. Odstraňuje překážky blokující pokrok týmu a usnadňuje události Scrumu. Vývojový tým má na starosti doručení produktu. Pracuje na položkách v seznamu produktových požadavků během sprintu a na jeho konci dodává potenciálně expedovatelný produktový increment.

Scrum zahrnuje několik událostí, které týmu pomáhají udržet se na správné cestě a postupně dodávat produkt. Tyto události dle PMI (2017) zahrnují:

1. **Plánování sprintu:** Tým plánuje, na čem bude během sprintu pracovat.
2. **Denní Scrum:** Tým se denně setkává, aby projednal, co udělal včera, co udělá dnes a s jakými překážkami se potýká.
3. **Review sprintu:** Tým ukazuje produktový increment, který během sprintu vytvořil, a získává zpětnou vazbu od zainteresovaných stran.
4. **Retrospektiva sprintu:** Tým se zamýšlí nad sprintem a identifikuje oblasti pro zlepšení.

Scrum přináší týmům několik výhod, včetně flexibility, transparentnosti a spolupráce. Podle studie PMI (2017) týmy používající Scrum hlásí vyšší úroveň týmové práce, vyšší kvalitu dodávek a větší spokojenost zákazníků.

Kanban

LeanKit (2014) uvádí, že je to lean metodika zaměřená na vizualizaci pracovního procesu a omezení práce ve vývoji (WIP). Je to rámec, který týmům pomáhá zlepšit jejich pracovní

proces a rychleji dodávat produkty vysoké kvality. Kanban se skládá ze tří základních principů - vizualizace pracovního procesu, omezení WIP a řízení toku.

Tým vizualizuje pracovní proces na základě Kanban tabule, která ukazuje různé fáze pracovního procesu a položky v každé fázi. Tým omezuje WIP stanovením limitu WIP pro každou fázi pracovního procesu. Jak uvádí LeanKit (2014), tak to pomáhá týmu soustředit se na dokončení položek, které jsou již ve vývoji, než začnou nové. Tým řídí tok sledováním doby vedení a cyklu položek ve pracovním procesu. Tyto údaje používají k identifikaci úzkých míst a neustálému zlepšování pracovního procesu. Kanban přináší týmům několik výhod, včetně flexibility, efektivity a transparentnosti. Podle studie firmy LeanKit (2014) týmy používající Kanban hlásí vyšší úroveň produktivity, rychlejší dobu dodání a lepší kvalitu produktů.

Scrum a Kanban jsou dvě populární metodiky, které v posledních letech získaly významný vliv. Obě metodiky se zaměřují na rychlejší dodávku produktů vysoké kvality. Scrum je agilní metodika zaměřená na iterativní a inkrementální vývoj, zatímco Kanban je lean metodika zaměřená na vizualizaci pracovního procesu a omezení práce ve vývoji. Volba mezi těmito dvěma metodikami závisí na specifických potřebách a požadavcích týmu.

2.1.2 Projekt

Svozilová A. (2016, s. 20) definuje projekt jako specifické uskupení činností s jasným vymezením začátku a cílového bodu, které je navrženo k vytvoření něčeho unikátního, co dosud neexistovalo, ať už je to produkt, služba či jiný hmatatelný výsledek. Dle ISO 10 006 je „*Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji*“. Tento proces je charakterizován jako dočasný a má svůj začátek a konec, Svozilová A. (2016, s. 21) uvádí tyto formy dočasnosti:

1. Data zahájení a data ukončení;
2. Data zahájení a stavem naplnění cílů projektu;
3. Informace o zahájení projektu a pozorování, že určité cíle nejsou splnitelné kvůli změnám okolností nebo změněným požadavkům projektu.

Dle Mikkelsena H. (2017, s. 11) řízení projektu vyžaduje důkladnou koordinaci a efektivní správu lidských, finančních a materiálních zdrojů, aby byly tyto cíle splněny. Jsou založeny na interdisciplinárním přístupu, kde různé odbornosti spolupracují na dosažení společného cíle. Při jeho řízení je zásadní uplatňovat standardizované metody a postupy, které byly osvědčeny a jsou uznávány v praxi. Svozilová A. (2016, s. 22) klade důraz na adaptabilitu těchto metod v rámci specifík projektu, neboť každý je jedinečný a jeho podmínky nebo omezení se mohou lišit.

Projektové řízení je tedy komplexní disciplína, která zahrnuje nejen vedení a plánování, ale také monitorování pokroku a zajištění, že všechny projektové aktivity jsou v souladu s cíli a omezeními daného projektu. Zatímco Dennis Locke říká, že (2020, s. 6-9) projekty jsou klasifikovány do čtyř hlavních typů, z nichž každý má svá specifika a výzvy. Typ 1 zahrnuje stavební a inženýrské projekty, jako jsou stavby a petrochemické projekty, kde jsou klíčové venkovní fyzické práce a často vyžadují vysoké kapitálové investice. Typ 2 se týká výrobních projektů, kde je cílem vytvořit specifický produkt, a obvykle probíhají v kontrolovaném

prostředí, jako je továrna. Typ 3 zahrnuje IT projekty a projekty spojené se změnou řízení nebo obchodními změnami, které dokazují, že projektové řízení je potřebné v každé firmě. Tyto projekty mohou být komplexní a vyžadovat koordinaci různých činností k dosažení cíle, který není vždy hmatatelný. Typ 4 jsou projekty čistě vědeckého výzkumu, které se snaží rozšířit současné lidské poznání a nesou s sebou vysoké riziko a nejistotu ohledně výsledků.

Životní cyklus projektu a jeho dělení

Životní cyklus projektu podle Svozilové (2016, s. 51) představuje soubor etap a fází, které jsou uspořádány do logického sledu, kde každá fáze nastavuje specifické podmínky pro pokračování do další. Doležal J. (2016, s.16-20) tyto fáze rozlišuje na níže zmíněné, avšak autor bakalářské práce tyto fáze představí podrobněji v kapitole 2.2.

1. Předprojektová fáze;
2. Projektová fáze;
3. Poprojektová fáze.

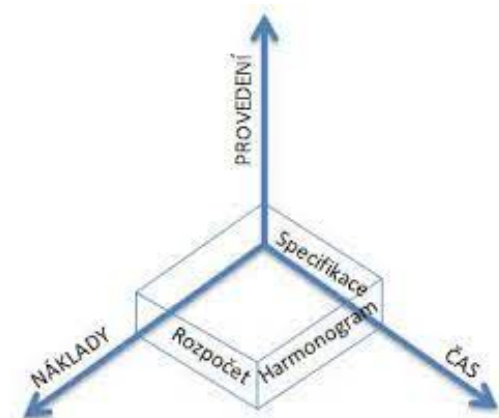
Projektový trojimperativ

Dle webové stránky Inovace VOV (2018) jsou čas, provedení a náklady důležitým principem v projektovém managementu, který zdůrazňuje potřebu udržet rovnováhu mezi těmito třemi základními složkami projektu. Každý projekt je vymezen jasně stanoveným rozsahem činností, pevně určeným časovým horizontem pro jeho realizaci a schváleným rozpočtem. Dle Svozilové A. (2016, s. 23) musí tyto tři pilíře, jak je vidět na obrázku 2, být během plánování úzce provázány a harmonizovány tak, aby byly splněny jeho cíle. Pokud dojde k nesouladu v jedné z oblastí, je třeba přizpůsobit ostatní dvě, aby byl projekt udržitelný.

Svozilová A. (2016, s. 23) tyto tři pilíře popisuje:

1. Čas, který určuje dobu trvání projektu;
2. Provedení a využívání zdrojů, které jsou pro projekt specificky vyhrazeny;
3. Náklady, které odráží finance spojené s využíváním těchto zdrojů během projektu.

Obrázek 2 Projektový trojimperativ



Zdroj: Strategies Projects Financing (2017)

Tento trojúhelník je nezbytný pro efektivní navigaci v průběhu projektu, zejména při požadavcích na změny v plánu. Úspěch projektu je pak měřen dosažením požadovaného výsledku v daném termínu a rozpočtu.

Projektový manažer (PM)

V současném managementu je role projektového manažera přisuzována významná úloha na cestě k prosperitě a úspěchu organizace. Tento manažer musí nejen dobře ovládat metody řízení projektů a být schopný obchodník, ale také mít hluboké poznání nejen ve svém oboru, ale i v širších vědních disciplínách, aby dokázal projekt plně pochopit, jak naznačují Bočková K. et al., (2020, s. 35).

Osoba zodpovědná za projekt tak má na starosti nejen jeho hladký průběh, ale také zajištění dodání v souladu s dohodnutým rozsahem, termínem a rozpočtem, přičemž má splnit očekávané přínosy, jak uvádí Doležal J. (2016, s. 39).

Dle Meredith J. (2020, s. 35), po výběru projektu je na vyšším vedení, aby určilo projektového manažera, jehož úloha je klíčová pro úspěch celého projektu. PM musí zajistit, že projekt bude pečlivě naplánován, proveden a řádně ukončen. Tato role vyžaduje nejen technické dovednosti, ale i schopnost řídit a koordinovat tým a zdroje. Je důležité, aby PM rozuměl významu projektu pro organizaci a byl schopen tento význam komunikovat týmu i zúčastněným stranám. Manažer také čelí výzvám při řešení nečekaných překážek a při vyjednávání s různými zainteresovanými stranami, často v prostředí, které může být nepřátelské k spolupráci. Vyvážená kombinace schopností řízení, technického porozumění a mezilidských dovedností je klíčová pro PM, aby mohl vést projekt k úspěchu.

Aby projektový manažer mohl úspěšně zastávat svou roli, je nezbytné, aby disponoval odpovídajícím vzděláním a praxí, tedy komplexem znalostí, dovedností a zkušeností, které jsou pro dosažení cílů nezbytné. Dle Máchala P. et al., (2017, s. 19-22) mezinárodní standard pro projektové řízení, IPMA Individual Competence Baseline (ICB), rozlišuje tři typy kompetencí důležitých pro projektového manažera:

Kontextové kompetence zahrnují porozumění strategickým cílům, managementovým systémům, organizační struktuře a procesům, dodržování pravidel a norem, rozpoznávání mocenských vztahů a zájmů, stejně jako vytváření a udržování firemní kultury a hodnot.

Behaviorální kompetence se týkají schopnosti samopozorování a sebekontroly, zachování osobní integrity a důvěryhodnosti, efektivní komunikace, budování zájmu a udržování vztahů, vedoucích schopností, práce v týmu, řešení konfliktů a krizových situací, kreativity, inovativnosti, bystrosti, dovedností v jednání a zaměření na dosahování výsledků.

Technické kompetence obsahují plánování projektu, definování požadavků a cílů, určování rozsahu projektu, časového plánování, organizaci projektové práce a informačního managementu, zajišťování kvality, strategické plánování a operativní řízení, finanční řízení, řízení zdrojů, identifikaci rizik a příležitostí, komunikaci se zainteresovanými stranami, řízení transformací a organizačních změn, a rovnováhu a prioritizaci různých aspektů projektu.

S rostoucí proměnlivostí a diverzitou projektů se zvyšují i požadavky na manažery, kteří musí mít znalosti o procesech řízení, organizaci času, vedení lidí, identifikaci rizik a řešení problémů. Důležitou roli hraje i osobnost projektového manažera, jeho vrozené vlastnosti a charakter, které může do určité míry rozvíjet. Svozilová A. (2016, s. 343) poukazuje na

důležitost flexibility, iniciativy, odvahy, organizovanosti a kreativity mezi klíčovými vlastnostmi, které přispívají k úspěchu manažera a projektu.

Z těchto důvodů musí být projektový manažer nejen dobře seznámen s principy strategického řízení, ale také musí být rozhodný, iniciativní, komunikativní a otevřený novým metodám a nástrojům, aby byl schopen toto účinně využít v praxi, jak dodává Bočková K. et al., (2020, s. 36).

2.1.3 Projektový tým

Dle Máchala P., (2015, s. 24-25) Úspěch projektu značně závisí na týmu, který za ním stojí. Efektivní výkon týmu předpokládá promyšlený výběr jeho členů, což je úloha projektového manažera. Při výběru členů týmu by měl manažer klást důraz na odborné znalosti, profesionalitu, kreativitu, flexibilitu, schopnost nezávislého rozhodování, oblíbenost mezi kolegy a schopnost spolupracovat. Členové by měli svými dovednostmi a znalostmi navzájem doplňovat a vytvářet tak harmonické týmové prostředí. Máchal P. (2015, s. 24-26). Výběrem správných lidí pro projektový tým se otevírá cesta k úspěchu. Manažer by měl dbát na to, aby členové týmu nejenže doplňovali jedni druhé ve svých dovednostech a znalostech, ale také aby byli schopni vytvořit pozitivní a podporující pracovní atmosféru, jak je ukázáno v grafu 1 důležitost v procentech každého jednotlivce týmu. Tato strategie vede k vytváření efektivních týmů, které jsou schopné čelit výzvám s kreativitou a profesionalitou, což je klíčové pro dosažení cílů projektu.

Dle Strategies Projects Financing (2017) provedl autor této bakalářské práce rozdělení zodpovědnosti v projektovém týmu firmy kuly.cz a na základě výsledků vytvořil graf 1:

Projektový manažer (40%) je klíčovou postavou v projektovém týmu, která má na starosti celkové řízení, plánování a dohled nad projektem. Tato role vyžaduje široké znalosti a dovednosti, neboť projektový manažer musí být schopen efektivně komunikovat s členy týmu, řešit problémy, přijímat strategická rozhodnutí a udržovat projekt v souladu s jeho cíli. Manažerovou hlavní úlohou je dohled nad celým projektem, ve firmě kuly.cz je v mnoha případech projektovým manažerem sám majitel podniku.

Finanční manažer (20%) v tomto případě je zodpovědný za všechny finanční aspekty projektu, včetně rozpočtování, finančního plánování a řízení nákladů.

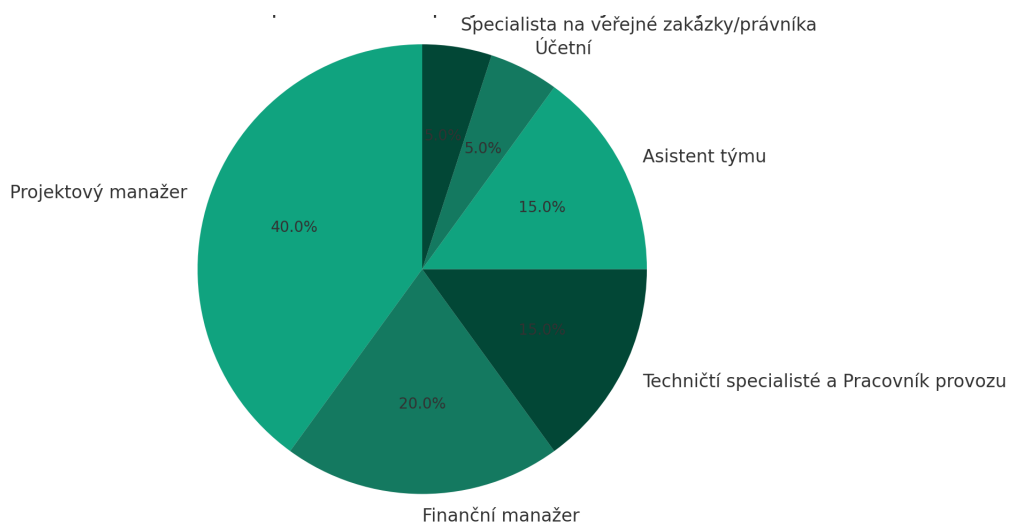
Techničtí specialisté a pracovník provozu (15%) jsou nezbytní pro praktickou realizaci projektu. Tato kombinovaná role zahrnuje odborníky na danou technologii nebo metodiku a osoby zodpovědné za hladký běh a provoz projektu. Tato skupina zajišťuje, že projektové aktivity jsou prováděny efektivně a v souladu s technickými specifikacemi. V případě již zmíněné firmy se jedná o zaměstnance, ať už na pozicích jako strojní technik, specializovaní truhláři, či obsluha těžkých strojů.

Asistent týmu (15%) hraje klíčovou roli v podpoře projektového manažera a celého týmu tím, že se stará o administrativní úkoly, organizaci a komunikaci. Tato role je zásadní pro udržení organizace a plynulosti pracovních procesů v rámci týmu. Je nutno dodat, že v týmech se často vyskytuje napětí, je právě úlohou tohoto asistenta týmu, aby dokázal danou situaci zklidnit a pomoci týmu najít adekvátní řešení pro určitý problém.

Účetní (5%) je zodpovědný za správu účetních záznamů, fakturaci a finanční reportování. Tato role je klíčová pro zajištění přesnosti finančních záznamů a dodržování finančních regulací a standardů.

Specialista na veřejné zakázky nebo právník (5%) poskytuje právní poradenství, spravuje veřejné zakázky a zajišťuje, že projekt je v souladu s platnými právními předpisy a smluvními podmínkami. Tato role je zásadní pro navigaci v komplexním právním prostředí a pro ochranu zájmů projektu, nebo také při získávání dokumentace pro projekty nové.

Graf 1 Rozdělení zodpovědnosti v projektovém týmu Kuly.cz



Zdroj: Vlastní zpracování

Toto rozdělení zodpovědnosti v projektovém týmu Kuly.cz je navrženo tak, aby odráželo důležitost každé role pro úspěch celého projektu, s důrazem na integraci strategického řízení, finanční stability, technické excelence a týmové podpory.

2.1.4 Výhody a nevýhody projektového managementu ve firmě Kuly.cz

Dle Svozilové A. (2016, s.44-56) lze efektivní řízení projektů charakterizovat jako splnění stanovených cílů projektu v souladu s naplánovaným časovým harmonogramem, rozpočtem a očekávanými výstupy nebo technologickými standardy, přičemž je zároveň nezbytné získat souhlas a spokojenost klienta nebo objednatele. Management projektů je spojen jak s přínosy, tak s potenciálními překážkami. Svozilová A. (2016, s. 232-235) uvádí výhody a nevýhody projektového managementu:

Výhody:

1. **Jasná zodpovědnost:** Každá aktivita v rámci projektu má svého odpovědného, což zajišťuje kontinuitu bez ohledu na personální změny v týmu, velká část kompetencí leží na projektovém manažerovi, on sám si koordinuje práci a zodpovědnost v týmu
2. **Minimalizace dohledu:** Přiřazení zodpovědností snižuje potřebu externího dohledu ze strany zadavatele.
3. **Přesné definice cílů:** Na základě specifikace požadavků je možné cíle projektu detailně a přesně vymezit.

4. **Stanovené časové a finanční limity:** Projekt má jasně určené časové a rozpočtové omezení, což napomáhá efektivnímu plánování a kontrole.
5. **Efektivní využití zdrojů:** Po ukončení projektu jsou zdroje buď spotřebovány nebo uvolněny na jiné projekty, což zvyšuje efektivitu investic.
6. **Zapojení týmu:** Účast všech členů projektového týmu na plánovacích procesech podporuje kvalitu a spolupráci.
7. **Systémový přístup:** Poskytuje cenné informace pro řízení a zlepšování budoucích projektů díky shromažďování zkušeností a dat.

Nevýhody:

1. **Nečekané požadavky:** Specifické a často se měnící požadavky zákazníků mohou komplikovat realizaci projektu.
2. **Těžko ovlivnitelné vlivy:** Projekty mohou být ovlivněny endogenními faktory, které jsou těžko předvídatelné nebo ovlivnitelné. Příkladem může být ekonomická krize.
3. **Změny v technologii:** Inovace nebo změny ve využívaných technologiích mohou vyžadovat adaptaci plánů a metod.
4. **Organizační změny:** Reorganizace nebo změny ve struktuře firmy mohou mít dopad na průběh a výsledky projektu.
5. **Legislativní změny:** Projekty, zejména ty veřejné, mohou být ovlivněny změnami v legislativě. Pro většinu firem je velmi důležité držet krok s legislativou.
6. **Časové zpoždění:** Prodlevy mezi plánováním a realizací mohou vést k zdržení celého projektu, dále mohou způsobit nedodržení smluvní dohody a tím i velké pokuty, pokud tomu není stanoveno jinak.

Projektový management zajišťuje efektivitu a kontinuitu práce díky jasné alokaci zodpovědností a přesnému vymezení cílů, což minimalizuje potřebu externího dohledu a umožňuje efektivní využití zdrojů. Přesto mohou projekt ovlivnit nečekané požadavky, technologické změny nebo legislativní úpravy, což představuje potenciální rizika pro jeho průběh a výsledky.

2.2. Management jednotlivých fází projektu

Podle Svozilové A. (2016, s. 37) je projekt proces, který prochází vývojem a různými etapami během svého života, jež společně tvoří tzv. životní cyklus. Různé definice životního cyklu projektu reflektují nedostatek jednotného pohledu na tuto problematiku napříč teoretickými koncepty, odvětvími a společnostmi.

Předprojektová fáze

Hlavním cílem předprojektové fáze před zahájením projektu je provést analýzu možností a proveditelnosti daného projektu, jak uvádí Doležal (2016, s.16-20). V této etapě, během které dochází k vypracování různých studií, je klíčové zaměřit se na strategii organizace, určit její budoucí cíle, způsoby, jakých se chce těmito cílům přiblížit, a zvážit, zda je projekt vůbec vhodný k realizaci.

Je důležité této fázi přidělit dostatek času, neboť správné rozhodnutí v tomto okamžiku může přinést značné finanční úspory, pokud se ukáže, že projekt není vhodné realizovat. Tato fáze umožňuje odhalit, že podmínky nebo okolnosti nejsou pro projekt příznivé.

Doležal J. (2016, s. 18) vysvětluje, že úspěšné řízení projektu závisí na vyvážení tří základních faktorů - nákladů, času a kvality provedení, tzv. projektový trojimperativ (viz. níže). Změna v jednom z těchto faktorů vyžaduje úpravu ostatních, aby byl projekt úspěšný. Podle Doležala J. (2016, s. 81) je možné například čas realizace zkrátit přidáním dalších pracovníků, což sice zvýší náklady, ale umožní udržet stejnou kvalitu výstupů. Alternativně lze čas zkrátit snížením požadavků na kvalitu, aniž by došlo k navýšení nákladů.

Projektová fáze

Bočková K. (2024, s.100-101) říká, že fáze implementace projektu představuje z hlediska jeho řízení největší výzvu, vzhledem k rozsáhlému množství činností a potřebných zdrojů k jejich realizaci. Dle Doležala J. (2014, s. 16-17) se do projektové fáze řadí již výše zmíněné v kapitole 2.1 tyto fáze - zahájení, plánování, vykonání, monitorování a kontrola a ukončení.

Zahájení (Koncepční fáze)

V této počáteční etapě se formují základní kontury projektu, včetně posouzení jeho výhod, možných vlivů, odhadovaných finančních a časových potřeb, a také se provádí první posouzení rizik, která by mohla projekt ovlivnit.

Plánování (Plánovací fáze)

Na základě počátečních plánů se v této fázi přistupuje k podrobné specifikaci cílů, rozdělení projektu na jednotlivé subsystémy, definování jejich vzájemných vazeb, vytváření metodických postupů, identifikace nezbytných zdrojů, plánování časových a finančních rámců, určení potenciálních rizik a vypracování konkrétních plánů pro zahájení projektu.

Vykonání (Testovací fáze)

Tato fáze se věnuje praktické realizaci nebo získání všeho potřebného pro projekt. Zahrnuje organizaci práce, monitorování dodržování stanovených plánů a rozpočtu, komunikaci mezi členy týmu, zajištění požadované kvality a efektivity, testování dosažených výsledků a přípravu dokumentace, která umožní efektivní využití výsledků projektu v praxi.

Monitorování a kontrola (Implementační fáze)

Po úspěšném dokončení projektu následuje jeho začlenění do běžného provozu uživatele, vyhodnocení jeho dopadů a shromažďování zpětné vazby, která slouží jako cenný vstup pro budoucí projekty.

Ukončení (Fáze uzavření projektu)

V této závěrečné fázi dojde k postupnému převedení projektu do fáze podpory nebo k předání odpovědnosti za projekt, realokaci zdrojů na další projekty a vyhodnocení zkušeností získaných během jeho realizace.

Tato etapa projektu kulminuje odevzdáním cílového produktu nebo služby, jejíž forma může být různorodá. Dle Bočkové K. (2024, s. 101-102) se úspěšný průběh této fáze opírá o dobře připravený plán, schopnosti týmu tento plán splnit a také štěstí. Hlavním cílem implementační fáze je dodržení stanoveného plánu a výsledků. K dosažení tohoto cíle autorka knihy dále doporučuje se zaměřit na:

1. Práce by měla být prováděna v souladu s předem definovaným projektovým plánem;
2. Je důležité neustále srovnávat plán s aktuálním stavem;
3. Jakékoli nepředvídané komplikace by měly být ihned adresovány;
4. Zásadní je zachovat efektivní komunikaci mezi všemi zúčastněnými stranami;
5. Je nutné zajistit udržení produktivity práce na vysoké úrovni.

Pokud se budeme řídit těmito základními principy, můžeme očekávat úspěšné dokončení projektu.

Poprojektová fáze

Bočková K. (2024, s. 103) sděluje, že ukončení projektu nastává s odevzdáním jeho výstupů, ale realita je jiná. Fáze po dokončení projektu je pro jeho úspěch klíčová a projekt se považuje za ukončený až po splnění specificky naplánovaných úkolů této fáze. Mezi tyto úkoly dle autorky patří:

1. Získání schválení finální verze projektového výstupu od klienta;
2. Uzavření všech účetních záznamů projektu;
3. Zajištění plynulého přechodu členů týmu na nové projekty;
4. Provedení hodnocení projektu s klíčovými zúčastněnými stranami, včetně analýzy úspěchů a neúspěchů a vypracování doporučení pro budoucí projekty;
5. Archivace všech relevantních dokumentů a materiálů;
6. Pořádání oslavy pro tým na závěr projektu.

Každý projekt přináší cenné poučení. Pokud nejsou firmy schopné využít zkušenosti získané během projektu, riskují, že v budoucích projektech budou opakovat stejné chyby. Naopak, využitím těchto poznatků v praxi při dalších projektech může lidi posunout na cestě k tomu stát se úspěšnými manažery projektů, jejichž je v současné době nedostatek.

2.2.1 Cíle projektu

Podle Doležala J. a Krátkého J. (2017, strana 40), je zásadní, aby byl cíl projektu formulován s maximální přesností. V případě, že je cíl neurčitě popsán, stává se obtížné určit, zda byl úspěšně dosažen. Tento proces náležité formulace cíle může být v praxi složitý, jelikož každá strana zapojená do projektu - včetně zákazníků, sponzorů, manažerů a týmových členů - by měla mít po přečtení cíle jasnou představu o požadovaném výsledku.

Dále, pro jasnou definici cíle, autoři Doležal J. a Krátký J. (2017, s. 40) navrhuji použít mnemotechnický nástroj známý jako SMART. Cíl definovaný tímto způsobem musí splňovat určité kritéria, aby byl považován za "SMART", což znamená:

Specifický: Cíl musí být jasně definován, aby bylo zřejmé, co přesně se má dosáhnout.

Měřitelný: Musí existovat způsob, jak objektivně ověřit, zda byl cíl splněn.

Akceptovaný: Cíl by měl být vzájemně dohodnut a akceptován všemi zúčastněnými stranami.

Realistický: Cíl má být dosažitelný, záměrný dle strategie organizace.

Termínovaný: Musí být nastaven časový rámec, ve kterém má být cíl dosažen.

Jak uvádějí Doležal J. a Krátký J. (2017, s. 41), cíl projektu by měl být vždy jediný, bez ohledu na rozsah projektu. Přesná formulace cíle odpovídá popisu požadovaného stavu na konci projektu, přičemž "jeden projekt, jeden cíl" je klíčový. Cíl, formulovaný jako dosažitelný stav na závěr projektu, by měl být SMART - specifický, měřitelný, akceptovaný, realistický a časově ohraničený, zahrnující všechny klíčové aspekty projektu: výsledek, dobu trvání a náklady.

2.3 Management portfolia projektů

Dle Dvořáka D., Marečka M., (2017, s. 131) se v posledních desetiletích projekty proměnily z okrajových aktivit do centrálních nástrojů pro dosahování strategických cílů organizací. Tento trend je zesílen narůstajícím důrazem na inovace, adaptabilitu a efektivitu v reakci na požadavky trhu. V dnešní době, kdy se organizace potýkají s neustálým tlakem na změny, se projekty staly klíčovou metodou pro implementaci těchto změn. Projekty už neexistují izolovaně, ale formují se do portfolií, což vyžaduje pečlivé řízení limitovaných zdrojů a časových rámců v konkurenčním prostředí, kde každé zpoždění může vést k ztrátě tržního podílu nebo jiných strategických příležitostí. V této souvislosti není dostačující pouze efektivní řízení jednotlivých projektů či programů; pro úspěšné řízení portfolia projektů je nezbytný systematický přístup, který umožňuje standardizované hodnocení projektových záměrů a výběr těch, které nejlépe korespondují se strategickými cíli organizace.

Nefunkčnost procesů managementu portfolia projektů ve společnostech

Význam řízení projektového portfolia v současných organizacích nelze podceňovat. Tato disciplína překračuje tradiční řízení projektů tím, že poskytuje rámec pro výběr a prioritizaci projektů v souladu s dlouhodobými cíli a strategiemi organizace. Dvořák D., Mareček M., (2017, s. 132) zdůrazňují, že management projektového portfolia se zaměřuje na maximalizaci hodnoty portfolia a dosahování strategické rovnováhy, zatímco zároveň řídí rizika a zajišťuje, že jsou všechny projekty a programy v souladu s celkovou vizí a cíli organizace. Klíčovým prvkem úspěšného managementu projektového portfolia je schopnost identifikovat, hodnotit a vybírat projekty na základě jejich přínosu k dosažení strategických cílů, přičemž je důležité udržet rovnováhu mezi inovativními a udržovacími projekty, riziky a odměnami, stejně jako mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli .

Dle Dvořáka D., Marečka M., (2017, s. 132) efektivní řízení portfolia vyžaduje kontinuální hodnocení projektů v kontextu měnícího se vnějšího a vnitřního prostředí organizace. To znamená, že rozhodnutí o zahájení, pokračování nebo ukončení projektů musí být učiněna na základě aktuálních informací a strategického výhledu. Důležitým aspektem je také alokace zdrojů, kde klíčovým cílem je optimalizovat využití omezených kapacit organizace tak, aby bylo dosaženo maximálního možného přínosu pro organizaci. To vyžaduje nejen správný výběr projektů, ale také efektivní plánování a řízení jejich realizace v rámci portfolia.

Kromě výběru a prioritizace projektů, management projektového portfolia zahrnuje také monitorování výkonnosti a průběhu projektů, aby bylo možné včas identifikovat a řešit potenciální problémy a zajistit, že celkové portfolio zůstává v souladu s cíli organizace. To vyžaduje efektivní komunikaci a koordinaci mezi všemi zúčastněnými stranami, včetně projektových manažerů, vedoucích týmů, sponzorů a vrcholového managementu. V konečném důsledku je cílem managementu projektového portfolia zajistit, že všechny projekty přispívají k dosažení strategických cílů organizace a že jsou realizovány co

nejefektivnějším způsobem. Dvořák D., Mareček M., (2017, s. 132) publikují, že vzhledem k rostoucímu významu projektů jako prostředků k dosahování strategických změn, řízení projektového portfolia představuje klíčovou kompetenci pro organizace, které chtějí udržet konkurenční výhodu v dnešním dynamickém a neustále se měnícím obchodním prostředí.

Jak Dvořák D., Mareček M., (2017, s. 132) zdůrazňují, nejde jen o provádění projektů správně, ale o to, vybrat si ty správné projekty, které jsou v souladu s vizí a strategickými cíli organizace.

Projekty se postupem času etablovaly z aktivit konaných nad rámec standardní činnosti organizace do aktivit přímo ovlivňujících plnění strategických cílů. Zejména poslední desetiletí je ve znamení stále se zvyšujícího tlaku na inovace a flexibility vůči zadavatelům při zachování vysoké míry efektivity. Tento neustálý tlak nutí každou organizaci k mnoha změnám, které vyvolávají nutnost realizace čím dál tím většího počtu projektů jakožto hlavního způsobu implementace změn.

Není tedy překvapením, že projekty dávno neprobíhají izolovaně, jako tomu bylo v polovině 20. století. V současnosti se projekty vyskytují v hejnech, pro která se vžilo označení portfolio projektů. Také se nemohou opřít o neomezené kapacity zdrojů a finanční prostředky jako kdysi. A ani s časovou dimenzí to není o moc lepší.

Dvořák D., Mareček M., (2017, s. 133) zmiňují, že v tak silně konkurenčním prostředí, v jakém se dnes nachází většina světových ekonomik, není čas ztrácet čas. Zpoždění projektů o na první pohled zanedbatelný okamžik znamená, že na trh vstoupí váš konkurent a vaše sny o stabilním tržním podílu, vyšším zisku, rostoucí spokojenosti klientů vezmou rázem zasvé. Podobný scénář nalezneme také v oblasti neziskového sektoru a ve státní správě, kde se také konkurzuje, například o financování z evropských strukturálních a investičních fondů a podobně. Praxe dnes a denně ukazuje, že pro koordinaci projektového portfolia nestačí mít jen perfektně zvládnuté procesy řízení projektů a programů. Pro fungující řízení portfolia potřebujete něco navíc. Zejména systematický přístup, který vám pomůže standardizovaným způsobem popsat projektové záměry, následně z nich objektivně vybrat skupinu projektů k realizaci, jednotlivé projekty transparentně naplánovat a odřídit tak, abyste mohli na konci tohoto procesu rozhodnout, zda do portfolia přidáte další projekty, nebo zda se budete soustředit na dotažení běžících aktivit.

Nefunkčnost managementu projektového portfolia

Podle Dvořáka D., Marečka M., (2017, s. 133) je prvním a možná nejzřetelnějším indikátorem problémů v managementu projektového portfolia absence centralizované evidence projektů. Situace, kdy projektové požadavky jsou zadávány prostřednictvím e-mailů nebo telefonátů bez jakéhokoli formálního hodnocení nebo podložení business case, jsou alarmující. Tyto ad-hoc požadavky, které vyžadují okamžitou akci bez předchozí analýzy nebo plánování, často vedou k roztříštěnosti zdrojů a k prioritizaci projektů na základě momentálních potřeb nebo politického tlaku, nikoliv na základě jejich strategického významu.

Dalším významným problémem je nekonzistence v prioritizaci projektů. Když se priority mění z týdne na týden bez jasného odůvodnění nebo transparentního procesu rozhodování, způsobuje to značné narušení plánování a alokace zdrojů. Jak uvedli Dvořák D., Mareček M., (2017, s. 133), tento přístup vede k neschopnosti organizace soustředit se na projekty, které

jsou skutečně klíčové pro dosažení jejích dlouhodobých cílů, a může způsobit zpoždění nebo dokonce selhání projektů, které byly dříve považovány za prioritní.

Problémy nastávají také s častými úpravami plánu, které mohou zvýšit nároky na interní kapacity do bodu, kdy je těžké, ne-li nemožné, zajistit potřebné zdroje. Takové změny mohou přinést nadměrné zatížení pro týmy, způsobit konflikty mezi projekty o omezené zdroje a vést k otázce, jak efektivně spravovat portfolio v kontextu stále se měnícího prostředí a požadavků.

Dvořák D., Mareček M. (2017, s. 133) upřesňují, že úspěšné dokončení projektů v rámci předpokládaného rozsahu, času a rozpočtu ještě nezaručuje, že organizace dosáhne svých strategických cílů. Emergence nových tržních příležitostí nebo změny v externím prostředí mohou vyžadovat rychlou reakci, která je v rozporu s původně schváleným portfoliem projektů. To zdůrazňuje potřebu flexibilního a dynamického přístupu k řízení portfolia, který dokáže přizpůsobit strategické směřování organizace v reakci na měnící se podmínky.

Tyto výzvy ukazují, že efektivní management projektového portfolia vyžaduje víc než jen dokonalé řízení jednotlivých projektů. Vyžaduje komplexní přístup, který zahrnuje standardizované hodnocení projektů, jasné a konzistentní prioritizace, flexibilitu v plánování a schopnost rychle reagovat na změny v externím prostředí. Dvořák D., Mareček M. (2017, s. 133) Takový přístup umožňuje organizacím dosáhnout maximálního „výtlačku“ tím, že realizují portfolio projektů, které nejefektivněji využívají dostupné zdroje a přinášejí maximální hodnotu ve vztahu k omezením, s nimiž se organizace potýkají.

2.3.1 Strategie firmy

Každá organizace se ubírá určitým směrem, který je obvykle určen její strategií. Strategie lze popsat jako soubor strategických cílů, které nejsou izolované entity, ale stojí na vrcholu hierarchie cílů rozdělených na nižší úrovně, zahrnující taktické a operativní cíle. Dle Dvořáka D. a Marečka M. (2017, s.137) se tyto nižší úrovně cílů týkají kratších časových období a jsou lépe zpracovatelné z manažerského hlediska. Běžně se setkáváme s jednoročním obdobím, které se většinou využívá pro stanovení strategických cílů a také pro management projektového portfolia. Avšak, podle specifik organizace, může být portfolio řízeno na základě kratších období, jako jsou pololetí nebo čtvrtletí, nebo naopak může být využito delšího časového horizontu, například dvouletého či pětiletého období. Dvořák D. a Mareček M. (2017, s. 133) uvádí, že, strategie se obvykle vyvíjí na základě těchto čtyř pilířů, a to:

Analýza externího prostředí představuje klíčovou fázi v procesu strategického plánování, zaměřující se na důkladné posouzení klíčových aktérů a dynamiky trhu, ve kterém se organizace nachází. Základem je posouzení potenciálu prodeje produktů a služeb zamýšlených pro potenciální zákazníky, což může zahrnovat budoucí projektové zadavatele. Tento krok zahrnuje také určení síly a postavení konkurentů, dodavatelů a dalších relevantních subjektů ve vnějším prostředí.

Analýza interního prostředí se soustředí na vyhodnocení operací organizace podporovaných vnitřními zdroji. Vychází z analýzy historických dat a snaží se na jejich základě předpovědět budoucí výkonnost v oblastech jako jsou výroba, služby, finanční situace, plánovaný rozvoj a management zaměstnanců.

Analýza zájmových skupin probíhá souběžně s interní analýzou a je zaměřena na identifikaci a pochopení hodnot, které jsou v organizaci aktuálně upřednostňovány, a na mapování očekávání klíčových influencerů ohledně budoucího směřování organizace. Těmito influenciery mohou být vlastníci firmy, zkušení manažeři nebo klíčoví experti na produkty a služby. Výstupem této fáze je analýza porovnávající míru povědomí o organizaci a její vliv u různých zájmových skupin.

Definice strategických cílů je závěrečným krokem ve vývoji strategie, odvozeným z procesu vytváření a posuzování alternativ budoucího směru organizace, jejich porovnání a evaluace, až po konečné schválení strategického plánu. Strategie mohou být založeny na rozvoji existujících produktů a služeb nebo na tvorbě nových. Z organizačního hlediska může zahrnovat fúze či rozdělení, cíle mohou směřovat k rozšiřování či omezení tržního prostoru organizace a nevyhýbají se ani otázkám ekonomického zdraví a efektivity.

Dvořák D. a Mareček M. (2017, s. 137-138) dále popisují, že v průběhu vnější analýzy se často využívá Porterův model, který popisuje obrázek 3 a identifikuje pět externích sil ovlivňujících pozici organizace v ekonomickém prostředí.

1. Potenciální noví konkurenti

Základní úvaha zahrnuje stávající rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou na trhu s produkty či službami, které firma nabízí. Pokud poptávka převyšuje nabídku nebo pokud mají zákazníci vysokou kupní sílu, pravděpodobnost vstupu nových firem do daného oboru se zvyšuje.

2. Odběratelé produktů a služeb

Při posuzování odběratelů se klade důraz na jejich schopnost ovlivnit cenu nabízeného produktu nebo služby. Vliv zákazníků lze odvodit od jejich velikosti, přičemž větší zákazníci, nebo skupiny menších zákazníků spojených do asociací, mají logicky větší vliv na cenu. Další faktory ovlivňující jejich vliv zahrnují prestižní zákazníky nebo státní sektor.

3. Substituty nabízených produktů a služeb

Alternativní produkty nebo služby, které mohou uspokojovat stejnou potřebu jako nabízené produkty, tvoří další vliv. Silná pozice substitutů na trhu může organizaci uškodit.

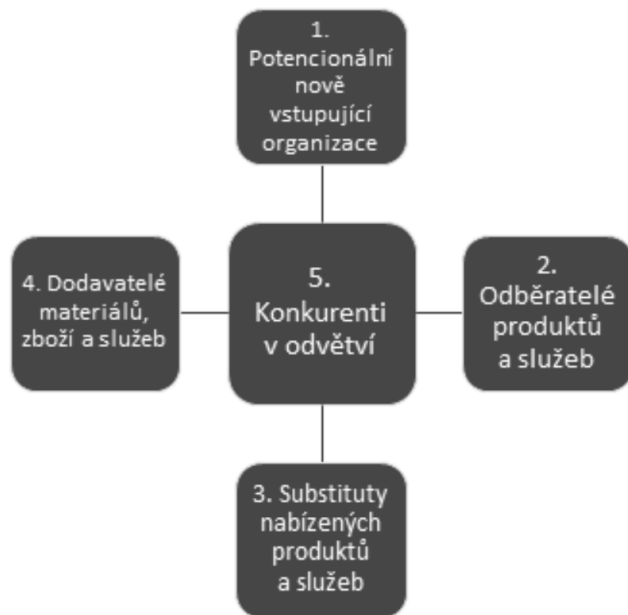
4. Dodavatelé

Dodavatelé, zejména ti, kteří disponují nedostatkovými surovinami nebo poskytují obtížně dostupné služby, mohou mít významný vliv na ceny konečných produktů a tím ovlivnit pozici firmy na trhu.

5. Konkurenti v odvětví

Analýza existujících konkurentů a jejich schopností konkurovat na trhu a technická vyspělost jejich produktů a služeb uzavírá tuto základní pětici faktorů ovlivňujících strategické postavení organizace. Analytické firmy, jako Gartner Group nebo IDC, často využívají magické kvadranty založené právě na těchto dvou dimenzích pro hodnocení konkurenční pozice firem v odvětví.

Obrázek 3 Porterova analýza 5 sil



Zdroj: Dvořák D. A Mareček M. (2017, s. 138)

Obrázek zobrazuje pět sil Porterova modelu pro analýzu konkurenčního prostředí organizace.

2.4 Metodika práce

Bakalářská práce je rozdělena do dvou základních částí: teoretické a analytické. V teoretické části je provedena rozsáhlá literární rešerše, která slouží jako základ pro definici a kategorizaci základních pojmů a principů projektového managementu, a to jak z českých, tak i zahraničních zdrojů. Tato práce se zaměřuje na rodinnou firmu, která je uvedena v živnostenském rejstříku pod jménem Mgr. Marek Navrátilík a nadále bude v práci označována jako firma Kuly.cz. Analytická část se zaměřuje na praktické aplikace teoretických poznatků v rámci rodinné firmy, kde je kladen důraz na identifikaci stávajícího přístupu k managementu projektů a na návrhy na jeho zlepšení. Praktická část je uvedena charakteristikou vybrané firmy, popisem její historie, předmětu podnikání, organizační struktury a pozice na trhu. Dále jsou představeny vybrané realizované projekty firmy, na kterých je ilustrován její přístup k řízení zakázek.

Hlavní výzkumnou metodou je analýza Waterfall, která je aplikovaná na příkladu vybraného projektu dodávky modřínových kůlů pro Krkonošský národní park, a je podrobně rozebrán průběh zakázky podle fází Waterfall - od inicializace přes plánování, realizaci a kontrolu až po ukončení a vyhodnocení. Projekt je analyzován z hlediska plnění cílů, dodržení časového a finančního rámce, řízení rizik a zajištění kvality. Podkladem pro analýzu jsou interní dokumenty firmy (smlouvy, plány, rozpočty) a rozhovor s majitelem firmy Mgr. Navrátilíkem.

V další části jsou pomocí metody SWOT analýzy identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s projektovým řízením ve firmě Kuly.cz. Na základě této analýzy a poznatků z předchozích kapitol jsou formulovány návrhy a doporučení na zlepšení stávající praxe. Návrhy se týkají např. možností kombinace metodiky Waterfall s agilními prvky, zavedení pokročilejších softwarových nástrojů pro podporu řízení projektů, opatření pro efektivnější plánování zdrojů a rozpočtování či posílení risk managementu.

Metodami využitými v praktické části jsou Waterfall analýza, analýza interních dat a dokumentů, strukturovaný rozhovor s majitelem firmy, SWOT analýza a indukce obecnějších poznatků a doporučení na základě zjištěných skutečností. Analýzou zvoleného podniku a jeho projektů bylo dosaženo detailního vhledu do reálné praxe projektového managementu v kontextu specifického oboru a velikosti firmy. SWOT analýzou byly přehledně určeny interní a externí faktory ovlivňující úspěšnost projektového řízení. Získané poznatky byly zobecněny do uceleného souboru doporučení, potenciálně aplikovatelných i v jiných firmách podobného zaměření. Práce vychází z předpokladu, že kvalita projektového managementu je zásadním faktorem úspěšnosti firmy a její konkurenceschopnosti. Analyzovaná firma Kuly.cz se i přes svou relativně malou velikost a úzké oborové zaměření snaží uplatňovat moderní metodiky postupy řízení projektů. Firma si uvědomuje i své slabiny, jako je ne vždy optimální plánování zdrojů a rezerv. Navržená doporučení proto cílí na zefektivnění projektů a projektového managementu.

Příležitostmi pro růst a inovace jsou expanze na nové trhy, vývoj nových produktů, spolupráce s partnery a využití grantů a dotací. Hlavními hrozbami jsou konkurenční tlaky, legislativní změny a nepříznivý ekonomický vývoj, které mohou negativně ovlivnit poptávku po produktech a službách firmy. Součástí praktické části je také detailní návrh na realizaci dvoudenního pracovního výjezdu tříčlenného týmu firmy Kuly.cz do Rakouska s cílem navázání dlouhodobé spolupráce s vybranými rakouskými partnery. Během výjezdu by mělo proběhnout jednání se firmou Österreichische Bundesforste AG o odbytu frézovaných akátových a dubových produktů v objemu 100 m³ ročně za cenu 500 EUR/m³. Dále by měly být se firmou HS Timber Group vyjednány podmínky pro stabilní dodávky 500 m³ FSC certifikovaného akátového a dubového dřeva v kulatině ročně za cenu 180 EUR/m³ pro akát a 250 EUR/m³ pro dub. V návrhu jsou podrobně popsány cíle výjezdu, složení týmu, program jednání i vyjednávací taktiky. Velká pozornost je věnována důkladné přípravě týmu včetně jazykového vybavení a prezentačních materiálů. Součástí je také identifikace a řízení rizik spojených s výjezdem a jednáním. Celkové náklady výjezdu jsou vyčísleny na 47 995 Kč, zahrnující cestovní náklady, ubytování, stravné, mzdy, tlumočení, materiály a rezervu. Tato investice je vedením firmy vnímána jako nezbytná pro naplnění strategických cílů a posílení pozice na rakouském trhu.

3 Analytická část práce

Úvod analytické části bakalářské práce bude zaměřen na firmu kuly.cz, která představuje největšího zpracovatele akátového dřeva v České republice. Firma je vyznačována širokým spektrem produktů a služeb zahrnujících nejen akátové, ale i dubové výrobky. Mezi klíčové produkty jsou řazeny kůly, hranoly, tyče, válce a řezivo, kterými je nacházeno uplatnění v různých oblastech od stavebnictví přes zemědělství až po designové a dekorativní prvky. Příkladem může být obrázek 4, tento plot byl vestavěn v CHKO Bílé Karpaty. Důrazem na kvalitu a trvanlivost materiálů, spolu s ekologickým přístupem k výrobě, je z této firmy činně důležitý hráč na trhu s dřevěnými produkty. Díky inovativnímu přístupu a schopnosti přizpůsobit se potřebám trhu jsou nabízeny také specifické služby, jako je výkup dřeva a zakázková výroba, čímž je odlišována od konkurence a je jí umožněno udržet si silnou pozici na trhu. Firmou je dále rozšiřováno své portfolio o specializované služby, včetně výroby plotů na míru z řezaných akátových kůlů. Těmito produkty je představována perfektní kombinace funkčnosti a estetického vzhledu, což je důkazem adaptability firmy na specifické požadavky zákazníků. Firmou je tak dokládána schopnost nabízet komplexní řešení spojená s dřevěnými materiály, které jsou nejen praktické, ale i vizuálně atraktivní.

Obrázek 4 Akátový plot



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek zobrazuje realizaci plotu v CHKO Bílé Karpaty z broušeného akátového dřeva.

3.1 Charakteristika vybrané organizace

Firma Kuly.cz je předním českým výrobcem a dodavatelem dřevěných produktů se zaměřením na akátové a dubové dřevo. Firma byla založena v roce 1995 Mgr. Markem Navrátilíkem a za více než 25 let své existence si vybudovala silnou pozici na trhu a reputaci spolehlivého partnera pro široké spektrum zákazníků.

Hlavní činností firmy je zpracování akátového a dubového dřeva, které je ceněno pro svou trvanlivost, odolnost a estetické kvality. Kuly.cz nabízí komplexní služby od těžby dřeva, přes

jeho zpracování až po finální výrobu a distribuci produktů. Mezi klíčové produkty patří akátové a dubové kůly, hranoly, řezivo, tyče a další specializované výrobky.

Firma klade velký důraz na kvalitu svých produktů a udržitelnost výroby. Dřevo pochází z pečlivě vybraných a ekologicky obhospodařovaných lesů a je zpracováváno moderními technologiemi s ohledem na minimalizaci odpadu a dopadů na životní prostředí. Kuly.cz také investuje do vývoje nových produktů a technologií, aby mohla svým zákazníkům nabídnout inovativní a na míru šitá řešení.

Jednou z klíčových konkurenčních výhod firmy je její schopnost realizovat i náročné a specifické projekty. Kuly.cz úzce spolupracuje se svými zákazníky, aby porozuměla jejich potřebám a nabídla jim optimální řešení. Firma se může pochlubit řadou úspěšně realizovaných projektů pro významné klienty, jako jsou Krkonošský národní park, zoologické zahrady nebo zábavní parky.

Firma Kuly.cz je rodinným podnikem s pevnými hodnotami a silným důrazem na kvalitu, spolehlivost a udržitelnost. Tyto hodnoty se odrážejí nejen v produktech a službách firmy, ale také v její firemní kultuře a přístupu k zákazníkům i zaměstnancům. Firma si zakládá na férových a dlouhodobých vztazích se svými partnery a na neustálém zlepšování svých procesů a služeb.

S více než 25 lety zkušeností, širokým portfoliem kvalitních produktů a schopností realizovat i náročné projekty je firma Kuly.cz spolehlivým a důvěryhodným partnerem pro všechny, kteří hledají kvalitní a udržitelné dřevěné produkty s přidanou hodnotou.

3.1.1 Historie firmy

1995 - 2000: Založení firmy a přípravná fáze

V srpnu 1995 byla založena firma pod vedením Mgr. Marka Navrátilíka, což je doloženo zápisem do obchodního rejstříku a získáním Živnostenského listu. Tento krok představoval legislativní základ pro budoucí podnikatelské aktivity. Ačkoliv oficiální zahájení podnikání bylo odloženo až do roku 2000, toto období bylo věnováno důkladné přípravě a strategickému plánování podnikatelského záměru. Mgr. Navrátilík využil toto časové období k přechodu z pozice specialisty na drogové závislosti na Okresním úřadě v Uherském Hradišti k založení vlastní firmy v oboru těžby a lesnických prací.

2000 - 2005: Začátky podnikání a první expanze

Podnikání bylo aktivně započato v roce 2000, kdy Mgr. Navrátilík opustil státní službu a věnoval se plně svému podnikatelskému záměru. Během prvních dvou let se firma rychle rozvíjela, což vedlo k angažování přibližně deseti pracovníků, kteří vykonávali práce na živnostenský list v denním režimu. V roce 2004 došlo k pronájmu prvních podnikatelských prostor v bývalých kasárnách města Bzence, což umožnilo rozšíření činnosti a zavedení vlastní výroby. Toto období bylo také charakterizováno intenzivním budováním vztahů s klíčovými partnery a zákazníky, což položilo základy pro další růst firmy.

2005 - 2010: Specializace a rozvoj infrastruktury

V roce 2005 prošla firma významnou transformací, kdy byla nucena opustit původní nájemní prostory a současně došlo k nákupu pozemků u obce Syrovín pro výstavbu vlastních výrobních hal. Toto období je významné rozhodnutím specializovat se na akátové dřevo, což Mgr. Navrátilíka a jeho firmu definovalo jako průkopníka v tomto segmentu na českém

a slovenském trhu. Výstavba první haly a infrastruktury areálu položila základy pro rozvoj specializované výroby.

2010 - 2015: Konsolidace pozice na trhu a rozvoj produktového portfolia

Období mezi lety 2010 a 2015 bylo charakterizováno dalším rozvojem firmy, kdy došlo k postavení hlavní velkoplošné haly, která umožnila centralizaci výrobních procesů. Firma se také zaměřila na rozšíření svého produktového portfolia a zlepšení efektivity výrobních procesů. Byla věnována pozornost nejen primárnímu zpracování dřeva, ale také speciálním pracím, jako je brusné centrum a čtyřstranné opracování dřeva.

2015 - současnost: Diversifikace činnosti a ekologické podnikání

V nejnovějším období došlo k dalšímu rozšíření činnosti firmy, zejména ve formě spolupráce s obcemi a správou lesů. Tento strategický krok umožnil firmě lépe reagovat na potřeby trhu a zároveň efektivněji využívat dostupné zdroje dřeva. Firma kladla důraz na ekologické aspekty svozů a zpracování dřeva, což je v souladu s moderními trendy udržitelného podnikání. Na obrázku 5 lze vidět halu dané firmy. Rozvoj atypických strojů a zařízení, jako je fréza na přesné válce, přispěl k posílení konkurenční výhody a rozšíření nabídky kvalitních produktů pro zákazníky.

Obrázek 5 Hala firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku je vyfografována nejnověji vystavěná velkoplošná hala pro výrobu i skladování dřevěné hmoty firmy Kuly.cz.

3.1.2 Předmět podnikání a portfolio produktů

Firma se specializací na těžební a lesnické práce představuje významného hráče v oblasti zpracování a distribuce dřeva, zaujímajícího klíčovou pozici na trhu s důrazem na komplexnost služeb a kvalitu produkce. Od těžby dřeva, která se zaměřuje nejen na kvantitu, ale především na kvalitu dřeviny, přes odvoz vlastním kamionem do skladů, až po pečlivou manipulaci, roztřídění a další zpracování dřeva podle specifických potřeb klientů, firma pokrývá celé spektrum činností spojených s lesnictvím a těžbou dřeva. Její produktové portfolio je navrženo tak, aby uspokojilo rozličné požadavky trhu, včetně speciálních zakázek, kde je potřeba detailní a specifické přizpůsobení materiálu.

Zvláštní zmínku zasluhuje dlouhodobá specializace firmy na dodávky akátového a dubového dřeva, díky které se stala jedním z největších dodavatelů pro zoologické zahrady v České republice, včetně tak prestižních institucí, jakými jsou ZOO Praha, Jihlava, Brno, ZOO Dvůr Králové, Olomouc a Zlín. Na obrázku 6 lze vidět materiál z akátového dřeva. Tato spolupráce podtrhuje nejen vysokou kvalitu produkce, ale také schopnost firmy vyhovět specifickým a náročným požadavkům pro zajištění přirozeného prostředí obyvatelů těchto zařízení.

Tento široký záběr služeb a produktů, od logistiky přes specifické zpracování až po realizaci projektů na klíč, zdůrazňuje nejen ekonomický význam firmy, ale také její příspěvek k udržitelnosti a ochraně přírodních zdrojů. V kombinaci s dlouholetou tradicí a zkušenostmi firma představuje důvěryhodného partnera pro široké spektrum klientů, od velkých institucí přes průmyslové subjekty až po konečné spotřebitele, kteří hledají kvalitní a ekologicky odpovědné produkty.

Obrázek 6 Materiál Zoo Olomouc



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku lze vidět přesně frézované akátové tyče, sestaveny do esteticky vypadajícího plotu v Zoologické zahradě v Olomouci.

3.1.3 Organizační struktura a řízení

Tato část je zaměřená na strukturu firmy, kde bude prozkoumáno, jak je firma Kuly.cz hierarchicky uspořádána, jaké existují úrovně managementu a jaké jsou funkční oblasti. Zkoumáno bude i to, jak tato struktura podporuje operace firmy a jak umožňuje efektivní implementaci projektů, od fáze plánování, přes realizaci, až po hodnocení výsledků.

Ve druhé části se poté rozebírá rozdělení rolí a odpovědnosti. Tato sekce poskytne přehled o tom, jak jsou v rámci firmy distribuovány klíčové role, jaké jsou specifické odpovědnosti jednotlivých pozic a jak toto rozdělení napomáhá k dosahování cílů firmy.

Organizační struktura

hierarchické uspořádání a úrovně managementu

Firma Kuly.cz, působící především v České republice, je charakteristická svým rodinným podnikatelským modelem, kde na vrcholu hierarchie stojí rodinní členové zastávající rozhodovací a strategické pozice, ve firmě kuly.cz jsou to Mgr. Marek Navrátilík jakožto ředitel a majitel firmy, dále Marie Navrátilíková, jakožto správce financí a účetní. Toto uspořádání umožňuje rychlou adaptabilitu na trhu a efektivní reakci na měnící se požadavky zákazníků a projektů.

Vedoucí role v managementu firmy zahrnují:

1. Vedení firmy - Tvořeno rodinnými členy, kteří určují strategický směr a prioritní oblasti rozvoje.
2. Střední management - Obsahuje manažery jednotlivých oddělení, jako je výroba, logistika, marketing a prodej, kteří jsou zodpovědní za plnění strategických cílů v konkrétních oblastech.
3. Operativní Tým - Skládá se z pracovníků na nižších úrovních, kteří vykonávají denní operativní činnosti spojené s těžbou, zpracováním dřeva a jeho distribucí.

Pro dosažení cílů firmě a úspěšnou implementaci projektů jsou zásadní následující oblasti:

1. Projektové plánování - Důležité pro úspěšný start a koordinaci projektů, zahrnuje stanovení cílů, rozpočtu a časových rámců.
2. Realizace projektů - Zahrnuje fyzickou práci na projektech, od těžby až po finální zpracování dřeva. Důraz je kladen na kvalitu a efektivitu procesů.
3. Hodnocení výsledků - Po dokončení projektů se provádí vyhodnocení, jak projekt splnil stanovené cíle a jaké má přínosy pro firmu.

V rámci této analýzy je zkoumáno, jak organizační struktura Kuly.cz podporuje její schopnost rychle reagovat na tržní příležitosti a zároveň zachovávat vysoký standard svých produktů a služeb. Hierarchické uspořádání s prvky rodinného podnikání a organický přístup k managementu projektů poskytují Kuly.cz jedinečnou pozici na trhu, umožňují flexibilní řízení projektů a efektivní využití zdrojů. Tato struktura je pro udržení konkurenceschopnosti firmy a její schopnosti adaptovat se na dynamické podmínky trhu důležitá.

3.1.4 Současný stav trhu a pozice firmy na trhu

Současný stav trhu se dřevem v České republice je charakterizován rostoucí poptávkou po kvalitním a udržitelně získaném dřevě, což je trend, který odráží celosvětový zvrát k ekologičtějším materiálům a jejich řádném získávání. Tento vývoj je motivován nejen environmentálními regulacemi a zvyšujícím se ekologickým uvědoměním spotřebitelů, ale také rostoucím uznáním dřeva jako obnovitelného zdroje s širokou škálou využití ve stavebnictví, výrobě nábytku, dřevěných hraček ale také například na kůly pro ohrady. V tomto dynamickém a konkurenčním prostředí se firma Kuly.cz umísťuje jako jedna z předních firem na trhu s akátovým dřevem v České republice.

Díky svému dlouholetému zaměření na akátové dřevo, firma Kuly.cz vyniká ve schopnosti nabídnout produkty vysoké kvality, které odpovídají specifickým potřebám zákazníků, a to díky hlubokým znalostem tohoto materiálu a procesů jeho zpracování. Akátové dřevo je ceněno pro svou odolnost, dlouhou životnost a estetické kvality, což z Kuly.cz dělá atraktivního dodavatele pro řadu projektů, od stavebních po dekorativní a funkční využití v exteriérech a interiérech.

Firma Kuly.cz si dále upevňuje svou pozici na trhu tím, že klade důraz na udržitelnost a ekologickou správu lesů, což je v souladu s rostoucími očekáváními trhu a legislativními požadavky.

Toto zaměření nezvyšuje její konkurenceschopnost, ale podporuje pozitivní obraz značky v očích zákazníků, kteří stále více vyhledávají produkty zodpovědných a environmentálně uvědomělých dodavatelů.

Navíc, jako rodinný podnik s pevně zakořeněnými hodnotami a tradicí, Kuly.cz vyniká v osobním přístupu k zákazníkům a schopnosti rychle reagovat na tržní změny a individuální požadavky. Tato flexibilita, také dlouhodobá tržní odolnost kombinovaná s vysokou kvalitou produktů a zaměřením na udržitelnost, činí firma Kuly.cz jedním z nejlépe postavených dodavatelů akátového dřeva na českém trhu, což ji předurčuje k dalšímu růstu a úspěchu v budoucnosti.

3.2 Analýza stávajícího přístupu k managementu projektů v organizaci

V této kapitole bude zaměřena pozornost na analýzu stávajícího přístupu k managementu projektů ve firmě Kuly.cz. Firma, známá svým zaměřením na výrobu a zpracování produktů z kvalitního akátového a dubového dřeva, je přístupováno k řízení svých projektů s pečlivostí a důrazem na detail. V souladu s tradicí a potřebami firmy byl zvolen přístup Waterfall k řízení projektů, kterým je charakterizována strukturovanost a sekvenční průběh jednotlivých fází projektu.

Přístupem Waterfall, s jeho důrazem na pečlivé plánování a postupné dokončování jednotlivých fází, bylo prokázáno, že je ideální pro typy projektů, na které se Kuly.cz zaměřuje. Tímto přístupem je umožněno projektovému manažerovi a týmu efektivně navigovat procesem od návrhu po realizaci, a je zajišťováno, že každý projektový milník je pečlivě kontrolován a validován před přechodem k další fázi.

Využití metody Waterfall v rámci firmy Kuly.cz bude ilustrováno na vybraném projektu, kterým je reflektována jak rozmanitost požadavků ze strany zákazníků, tak i specifické výzvy spojené s výrobou a zpracováním dřevěných materiálů. Příklady projektů, jako je dodávka materiálu pro ZOO Jihlava nebo realizace zakázek pro zábavní parky, poslouží k demonstraci, jak metodou Waterfall je podporováno efektivní řízení projektů v dynamickém a náročném prostředí, kterým je firma Kuly.cz charakterizována.

Cílem této kapitoly není pouze popsání používaných metod a nástrojů, ale také zhodnocení, jak touto metodologií je přispíváno k dosažení cílů ve firmě, zajištění kvality dodávaných produktů a spokojenosti zákazníků. V neposlední řadě bude v kapitole reflektováno na potenciální oblasti pro zlepšení a jak adaptací nebo integrací dalších projektových metod mohou být firmě Kuly.cz přineseny další výhody.

3.2.1 Přehled probíhajících a dokončených projektů

V úvodu kapitoly o přehledu probíhajících a dokončených projektů firmy Kuly.cz bude zaměřena pozornost na rozbor a hodnocení vybraných klíčových projektů, které firmou byly realizovány v posledních letech. Těmito projekty je významnost dána nejen z hlediska finančního objemu a logistické náročnosti, ale také díky svému přínosu pro komunitu a zvýšení reputace firmy v oboru.

Přesným a detailním plánováním, pečlivou přípravou a efektivním provedením je charakterizován přístup firmy k řízení svých projektů, přičemž metodou Waterfall je hrána klíčová role v jejich úspěšné realizaci.

Prvním projektem je komplexní dodávka materiálu pro ZOO Jihlava, kde byly kladeny vysoké nároky na kvalitu a přesnost dodaných materiálů, zvláště vzhledem k potřebám specifických výběhů pro zvířata. Druhým projektem jsou dodávky dřeva pro Krkonošský národní park, přičemž zde firmou byla prokázána svá schopnost účinně reagovat na veřejné výběrové řízení a uspokojit náročné požadavky na ochranu přírody. Třetím významným projektem je představována dlouhodobá spolupráce se zábavním parkem Mirákulum, kde jsou firmou dodávány speciálně upravené dřevěné materiály pro výstavbu atrakcí, čímž je ukazováno na flexibilitu a adaptabilitu při plnění mimořádných požadavků klientů.

V této kapitole bude analyzováno, jak metodami a nástroji projektového řízení používanými ve firmě, zejména metodou Waterfall, bylo přispěno k efektivnímu řešení jednotlivých projektových fází, od návrhu po finální realizaci a předání klientům. Klíčové aspekty, jako jsou plánování, koordinace práce týmu, řízení kvality a rizik, budou zkoumány, aby mohly být identifikovány faktory úspěchu a potenciální oblasti pro zlepšení. Touto analýzou nám budou poskytnuty cenné insighty do projektové kultury firmy Kuly.cz a jejího přínosu k dosažení firemních cílů.

Projekt Zoo Jihlava

Projekt dodávky materiálu pro ZOO Jihlava představuje iniciativu Kuly.cz, pod zodpovědným vedením Ing. Zity, který koordinoval celý proces od počátku až po jeho úspěšné dokončení. Iniciace projektu začala první komunikací s Zoologickou zahradou Jihlava dne 5.8. 2021, kdy byly specifikovány potřeby a požadavky na dodávku materiálu.

Dle přílohy 1 lze vidět, že zakázka zahrnovala dodávku 100 ks hrubých neopracovaných akátových tyčí o délkách 400 cm a tloušťkách 5-8 cm, doplněných o speciálně opracované tyče na zábradlí a sloupky na oplocení výběhu plameňáků, vše z materiálu akát, charakteristického svou vysokou odolností a trvanlivostí. V příloze 2 je zobrazena objednávka s neceněním projektu, která se vyšplhala na finální částí 78 200,- Kč bez DPH. V příloze 1 je uvedeno množství a typ dodaného materiálu.

Díky proaktivnímu přístupu a efektivní komunikaci byl rozpočet projektu schválen a smlouva s ředitelem ZOO Jihlava byla podepsána 8.8. 2021, což umožnilo zahájit přípravné fáze výroby. Vzhledem k flexibilitě a připravenosti firmě Kuly.cz reagovat na specifické požadavky zákazníků a schopnosti rychle mobilizovat potřebné zdroje, byl materiál připraven a dodán v stanoveném termínu 1.9. 2021.

Výrobní proces zahrnoval pečlivý výběr surového dřeva a jeho následné opracování, které trvalo pět pracovních dnů a zapojilo do procesu čtyři zaměstnance. Důraz byl kladen na zachování přírodního charakteru materiálu při současném splnění nejvyšších standardů

kvality a bezpečnosti. Tyto operace nepožadovaly další náklady na balení nebo paletizaci, což přispělo k efektivitě a ekonomičnosti celého projektu.

Realizace tohoto projektu nejenže posílila postavení firmě Kuly.cz jako důležitého dodavatele materiálu pro zahrady a parky, ale také demonstrovala její schopnost úspěšně řídit složité zakázky s vysokými nároky na kvalitu, logistiku a dodržování termínů. Tento projekt ilustruje strategický přístup k projektovému řízení, kde pečlivé plánování, koordinace a kvalita práce představují důležité faktory úspěchu.

Projekt Krkonošský Národní Park

Projekt dodávky modřínových kůlů pro Krkonošský národní park představuje významný milník ve spolupráci mezi firmou Kuly.cz a státní ochranou přírody.

Díky úspěšné účasti ve veřejném výběrovém řízení, kde firma zvítězila mezi pěti konkurenty, bylo možné zahájit realizaci tohoto projektu s vysokým environmentálním přínosem. Klíčovými daty byly termín zveřejnění zakázky 6.3. 2023 a deadline pro zaslání nabídek do 17.3. 2023. V příloze 6 je zobrazena celková cena a množství dodaného materiálu do jednotlivých středisek KRNAP.

Celkové množství dodaných kůlů činilo 8.500 kusů s rozměry 5x5x180 cm, které byly rozváženy do jednotlivých středisek Krkonošského národního parku (KRNAP) do 20.5. 2023. Při výběru byla klíčová vysoká kvalita materiálu, zajištěná důkladným výběrem a zpracováním modřínového dřeva získaného z obecních lesů. Nabídková cena 56 Kč za kus plus DPH reflektovala nejen náklady na materiál a jeho zpracování, ale i logistiku a špičkovou kvalitu finálního produktu.

Proces výroby zapojoval 5 zaměstnanců firmě a trval pět pracovních dnů, během nichž byla dřevěná kulatina precizně zpracována na požadovaný sortiment. Přidanou hodnotou bylo využití veškerého materiálu, včetně zbytkového ořezového dřeva a pilin, které byly zpeněženy pro tepelnou elektrárnu Hodonín, což potvrzuje ekologický a udržitelný přístup firmy k zdrojům.

Zásadním prvkem úspěchu tohoto projektu byla bezchybná kvalita dodávek, což potvrzuje absenci jakýchkoli reklamací ze strany KRNAP. Tento fakt nejen zdůrazňuje vysoké standardy, které firma Kuly.cz klade na své produkty a služby, ale také přispívá k upevnění její reputace jako spolehlivého partnera ve veřejném i soukromém sektoru. Detailní kontrola a příjemka materiálu přímo na místě dodání, ve spolupráci s technickými pracovníky KRNAP, zajišťovala plnou transparentnost a spokojenost všech zúčastněných stran. Celkově projekt nejen podpořil ochranu a rozvoj národního parku, ale také demonstroval komplexnost a efektivitu projektového řízení ve firmě Kuly.cz. Tento projekt bude podrobně představen v kapitole 3.2.3.

Projekt Zábavní park Mirákulum

Projekt číslo 3, zaměřený na dodávku materiálu pro Park Mirákulum v Milovicích, zdůrazňuje nejen kvalitu a odbornost firmy Kuly.cz, ale také její schopnost udržovat dlouhodobé a vzájemně prospěšné vztahy se svými partnery. Tato zakázka byla součástí druhé etapy rozšíření parku Mirákulum, kde firma dodala dubovou přesílenou kulatinu v délkách 12,5 metru pro výstavbu těžebních věží, což je svědectvím flexibility a přizpůsobivosti firmy vůči specifickým požadavkům projektu.

V příloze 4 lze vidět necenění zakázky pro Zábavní park Mirákulum na 274 785,- Kč plus DPH a celkovým množstvím dodaného materiálu v množství 26,17 kubických metrů, což je zobrazeno v příloze 3, odstartoval projekt v březnu 2023, s termínem dodání na konec tohoto roku. Pečlivý výběr a zpracování dubových kmenů byl klíčový pro splnění vysokých nároků na kvalitu a estetiku, neboť materiál byl určen pro konstrukční prvky, které se stanou viditelnou a funkční součástí volnočasového areálu.

Firma Kuly.cz, ve spolupráci s TR Antoš a výrobním ředitelem p. Zahradníčkem, zajistila, že všechny fáze od těžby po finální dodání byly provedeny s maximální péčí a precizností.

Za více než dvacet let spolupráce mezi firmou Kuly.cz a Parkem Mirákulum došlo k několika úspěšným dodávkám, jejichž celková hodnota dosáhla několika milionů korun, aniž by byla zaznamenána jakákoli ztráta nebo reklamace. Tato dlouhodobá spolupráce je důkazem vzájemné důvěry a respektu, což přispělo k vytvoření pevných základů pro budoucí projekty.

Vztah mezi společnostmi je posílen nejen formálními smlouvami, ale také pravidelnou komunikací a osobními setkáními, které umožňují oběma stranám lépe porozumět potřebám a očekáváním druhé strany.

V důsledku toho je firma Kuly.cz považována nejen za dodavatele, ale za klíčového partnera v rozvoji a rozšiřování nabídky Parku Mirákulum, což je příkladem vynikající praxe v oblasti projektového managementu a zákaznické spolupráce.

3.2.2 Metody a nástroje projektového řízení používané ve firmě

V kapitole zaměřené na metody a nástroje projektového řízení používané ve firmě kuly.cz se budeme věnovat hloubkové analýze přístupů, které firma využívá k řízení a realizaci svých projektů. Úvod do této kapitoly otevře diskuzi o způsobech, jakými firma přistupuje k plánování, provedení a kontrole svých projektových aktivit, přičemž bude tato část zaměřena na specifickou metodiku jako je Waterfall. Tato metoda umožňuje firmě systematicky přistupovat k realizaci svých projektů, od jednoduchých dodávek materiálu až po komplexní zakázky.

Waterfall, s jeho lineárním přístupem, nabízí firmě jasné etapy projektu od počátečního návrhu až po konečné dokončení, což je ideální pro projekty, kde jsou požadavky dobře definovány od začátku. Tato část práce bude zaměřena na konkrétní nástroje, které firma využívá pro sledování postupu, řízení rizik a zajištění kvality projektů. Cílem je poskytnout ucelený přehled o tom, jak kuly.cz přistupuje k projektovému managementu, jaké metody a nástroje jsou považovány za nejefektivnější v kontextu jejich specifického podnikání a jak tyto praxe přispívají k celkovému úspěchu firmy.

Analýza se zaměří na to, jak jsou tyto metody implementovány v reálných projektech, s příklady úspěšně realizovaných zakázek a projednání výzev, které firma překonala pomocí svých projektových metodologií.

3.2.3 Analýza Waterfall projektu pro KRNAP

V této kapitole bude aplikována analýza Waterfall na konkrétní projekt dodávky modřínových kůlů pro Krkonošský národní park (KRNAP), který byl realizován firmou Kuly.cz. Waterfall modelem bude využito k detailnímu rozkladu jednotlivých fází projektu, od inicializace až po

jeho ukončení. Kromě analýzy bude součástí kapitoly také rozhovor k projektu s majitelem firmy, Mgr. Markem Navrátilíkem (2024).

Projektem byly představovány výzvy spojené s logistikou, výrobou a splněním přísných kvalitativních standardů. Analýzou bude umožněno systematicky prozkoumat, jak byly jednotlivé fáze projektu řízeny, a identifikovat klíčové faktory úspěchu i potenciální rizika.

V práci bude postupně zkoumána každá fáze projektu od definice a inicializace, přes plánování, organizaci, exekuci, sledování a kontrolu, až po závěrečné hodnocení a ukončení. Důrazem bude kladeno na řešení specifických výzev, aplikované metody pro zajištění kvality, dodržení časového harmonogramu a zajištění komunikace mezi zainteresovanými stranami.

Analýza bude založena na detailních údajích z kupní smlouvy, položkového rozpočtu a dodacích listů, čímž bude umožněno hlubší porozumění rozhodovacím procesům a managementu rizik ve firmě Kuly.cz. Rozhovor s Mgr. Navrátilíkem poskytne další vhled do průběhu a řízení projektu z pohledu vedení firmy.

1. Definice a inicializace projektu

Stanovení požadavků a obdržení zadání

Datum zveřejnění zadání: 6. března 2023, což bylo oficiální zahájení projektu s otevřením veřejného výběrového řízení. Zadání specifikovalo potřebu 8 500 modřínových kůlů pro individuální ochranu dřevin v rámci Krkonošského národního parku. Tento projekt byl vyhlášen v reakci na rostoucí potřebu ochrany mladých stromů před zvěří a škůdci.

Příprava a podání nabídky

Deadline pro podání nabídek: Do 17. března 2023 do 12:00, kdy bylo potřeba zaslat kompletní dokumentaci včetně finanční nabídky. Firma Kuly.cz, využívajíc zkušeností a kapacit, připravila konkurenceschopnou nabídku, kde byla finální cena za kus stanovena na 56 Kč + DPH. Toto hodnocení odráželo nejen náklady na materiál a zpracování, ale i logistické a operativní náklady.

Sjednání podmínek a uzavření smlouvy

Schválení a podepsání smlouvy: Po vítězství ve výběrovém řízení, kterého se účastnilo dalších 5 firmou byla smlouva mezi Kuly.cz a správou KRNP formálně podepsána, čímž došlo k uzavření závazných podmínek dodávky. Smlouva detailně specifikovala kvalitativní a kvantitativní požadavky na materiál, jakož i termíny dodání. Důraz byl kladen na přesnost dodržení specifikovaných rozměrů a kvality materiálu, což mělo zásadní význam pro úspěšnou realizaci projektu.

Stanovení kritérií kvality a specifikací

Specifikace materiálu: Podle smlouvy musely být kůly z modřínového dřeva, což je známé pro svou odolnost proti hnilobě a škůdcům, čímž se zajišťuje dlouhodobá trvanlivost instalací v náročných podmínkách Krkonošského národního parku. Požadované rozměry kůlů byly 5x5x180 cm s špicí pro snadnější instalaci. Každý kus musel splňovat vysoké standardy kvality, což bylo zajištěno pečlivou kontrolou během výrobního procesu. Podle požadavků musely být všechny kůly bez kůry a bez jakýchkoli známek hniloby nebo škůdců.

Dále bylo vyžadováno, aby kůly neobsahovaly suky větší než 2 cm, což zvyšuje jejich strukturální integritu a estetickou kvalitu.

Specifikace profilů kůlů byly definovány následovně: kůly mohly mít kulatý profil s minimálním průměrem 7 cm, trojúhelníkový profil s nejslabším místem rovněž 7 cm, čtvercový profil s minimální stranou 5 cm, nebo obdélníkový profil s rozměry minimálně 6 cm a 4 cm. Tyto detailní specifikace byly zásadní pro zajištění funkčnosti a bezpečnosti kůlů při jejich použití pro ochranu dřevin, ale také zejména pro snadné zabudování kůlů do země.

Rozdělení odpovědností

Odpovědní pracovníci: Za úspěšné dodání projektu byl zodpovědný pracovník KRNAPu Ing. Zita. Ing. Zita zajišťoval, že všechny fáze projektu byly synchronizovány s plány KRNAP a že logistika byla efektivně spravována pro včasné dodání materiálu na určená místa.

2. Plánování a organizace projektu

Definování cílů projektu

Hlavním cílem bylo dodat 8 500 kvalitních modřínových kůlů na ochranu dřevin v různých lokalitách Krkonošského národního parku (KRNAP). Kůly měly specifické rozměry 5x5x180 cm s ošpíceným koncem pro snadnou instalaci.

Příprava rozpočtu a stanovení časového rámce

Celkový objem zakázky bez DPH dosáhl 476 000 Kč. Detailní položkový rozpočet zahrnoval výrobní náklady, logistiku a další související výdaje. Nákup modřínového dřeva byl vyčíslen na 2 000 Kč/m³ s DPH, přičemž byla zohledněna nižší cena dřeva z důvodu jeho předchozí nevyužitosti a vysokého rizika degradace v následujících teplých měsících na slunci nebo dešti.

Podle smlouvy a položkového rozpočtu bylo nutné dokončit všechny dodávky do 20. května 2023. Specifické termíny návozu ze strany dodavatele byly stanoveny od 10. května do 16. května 2023. Návozy probíhaly na jednotlivá střediska KRNAPu, a to do Harrachova, Rezeku, Špindlerova Mlýna, Černého Dolu, Peci pod Sněžkou a Horního Maršova, jak je již dále uvedeno v položkovém rozpočtu.

Stanovení metodiky sledování a kontroly

Bylo naplánováno, že každá dodávka bude předmětem přejímky zaměstnanci KRNAP, kteří ověří jak kvalitu, tak kvantitu doručených kůlů. Tento proces byl důležitým aspektem pro zajištění spokojenosti klienta a pro předejití jakýchkoliv potenciálních reklamací a problémů ze strany zadavatele.

Zajištění materiálních a lidských zdrojů

Dřevo bylo již skladem z předchozích nákupů z obecních lesů, bylo potřeba jej zpracovat v dohledné době, z důvodu možného poškození modřínové kulatiny silným sluncem, dlouhodobé skladování dřeva také způsobuje napadení dřevokazným hmyzem a jiná rizika. Úkolem bylo zajistit, že je materiál vhodný a připraven k využití bez potřeby dalšího zpracování, kromě požadovaného ořezu a špicování.

Pro realizaci projektu bylo naplánováno nasazení týmu pěti zaměstnanců, kteří byli odpovědní za přípravu, ořez a balení materiálu, jakož i za asistenci při návozech a přejímkách. Důležitým faktorem v tomto projektu byla kontrola jednotlivých zaměstnanců při práci a stanovení jasných pravidel pro požadovanou kvalitu modřínových kůlů.

3. Uskutečnění

Výběr a příprava kulatiny pro pořez materiálu

Pro projekt byly ze strany zadavatele požadovány modřínové kůly s rozměry 5x5x180 cm, které musely odpovídat vysokým standardům kvality pro ochranu dřevin. Kůly byly pečlivě vybírány z dostupných zásob, kde byla prioritou rovnost, minimální přítomnost suků a absence hniloby, jak již bylo uvedeno v kupní smlouvě.

Po výběru materiálu následovala jeho příprava, včetně ořezu na přesnou šířku i délku a špičkování kůlů pro snadnou instalaci. Tento proces trval pět pracovních dní, během kterých tým pěti zaměstnanců zajišťoval, že všechny kůly jsou správně upraveny a připraveny k následnému balení a distribuci.

Zpracování a zakracování materiálu proběhlo podle plánu. Dané kůly se zabalily do balíků po 200 ks, svázaly se speciálními nosnými páskami proti protržení.

Logistika a distribuce

Logistický plán zahrnoval koordinaci dopravy do jednotlivých středisek Krkonošského Národního Parku a přiblížení materiálu na skládky dřeva. Tento proces byl výhodný, jelikož vlastní speciálně upravený kamion do lesa, tím pádem se pro firmu kuly.cz snížily náklady. Termíny návozu byly stanoveny od 10.5. 2023 do 16.5. 2023, aby se zajistilo, že všechny lokality obdrží materiál včas pro stavbu ohrad.

Při doručení materiálu na jednotlivé lokace prováděli techničtí pracovníci KRNAP důkladnou kontrolu kvality a kvantity doručených kůlů. Každý návoz byl podroben pečlivému přezkoumání, aby se potvrdila shoda s technickými specifikacemi a objednávkou. Po úspěšné kontrole byly podepsány dodací listy, což oficiálně potvrdilo převzetí materiálu bez jakýchkoliv reklamací, to dokazují dodací listy.

4. Implementace a sledování

Plán implementace:

Projekt započal plánováním dne 6.3. 2023 s přehledem o skladových zásobách modřínového dřeva, které bylo k dispozici a odpovídalo požadovaným standardům. Modřínová kulatina byla transportována z nedaleké skládky do prostorů firmy, kde prošla další důkladnou kontrolou kvality dle specifikací KRNAP. Tuto kontrolu provedl osobně majitel firmě a projektový manažer, což zaručilo důsledné splnění požadovaných kritérií.

Výrobní proces:

Hlavní fáze výroby zahrnovala práci pěti zaměstnanců, kteří na dvou pásových pilách řezali modřínové kulatiny na kůly o velikosti 5x5x180 cm. Za pět pracovních dní bylo vyrobeno celkem 8500 kusů, přičemž každý balík kůlů byl pečlivě zašpičkován a seřazen na palety. Nakonec byly kůly svázány a seřezány na finální délku. Jakýkoli odpad z procesu byl využit pro prodej do tepelné elektrárny, což představovalo efektivní hospodaření s materiálem.

Logistika:

Doprava byla zajištěna kamionem s hydraulickou rukou, což snížilo logistické náklady a umožnilo efektivnější manipulaci s materiálem. Rozvoz na určená místa byl naplánován mezi 10.5. a 16.5. 2023.

Kontrola kvality a převímka:

Průběžně byla prováděna kontrola kvality výrobním procesem i majitelem firmy, který každý den zajišťoval dodržení vysokých standardů. U každého návozu byla provedena důkladná kontrola zaměstnanci KRNAP, následná převímka a podpis dodacích listů potvrzoval úspěšné doručení kvalitního materiálu bez reklamací.

Řízení změn a řešení problémů:

Ve fázi implementace nebyly zaznamenány žádné významné změny či problémy, které by vyžadovaly zásah do managementu projektu.

Dokumentace:

Všechny etapy byly důkladně zdokumentovány a záznamy byly uchovány v archivu firmy Kuly.cz. Správné vedení dokumentace umožnilo hladké administrativní uzavření projektu a poskytlo pevný základ pro fakturaci a finanční vyúčtování projektu.

Tato fáze projektu potvrzuje efektivitu a dobře nastavené procesy ve firmě Kuly.cz, které vedly k bezproblémovému průběhu a vysoké spokojenosti zadavatele, což podtrhuje kvalitu projektového managementu a operativní výkonnost firmě.

5. Ukončení projektu a hodnocení

Dokončení dodávek a finalizace projektu

Všechny plánované dodávky materiálu byly úspěšně dokončeny do 16. května 2023. Poslední návozy kůlů do středisek Krkonošského národního parku byly realizovány s předstihem, což umožnilo dostatečný čas na jejich zpětnou kontrolu a doladění detailů před oficiálním uzavřením projektu.

Převímací procesy a kontrola kvality

Kontrolní procesy byly prováděny ve spolupráci s technickými pracovníky KRNAP při každém návozu. Tyto kontroly zahrnovaly detailní revize množství, rozměrů a kvality dřevěného materiálu. Důkladnost kontroly zajistila, že všechny dodané položky splňovaly vysoké standardy požadované pro environmentální projekty v chráněných oblastech.

Administrativa a dokumentace

Po úspěšné převímce byly všechny dodací listy podepsány oběma stranami a veškerá dokumentace byla archivována. Tento krok zahrnoval shromáždění všech relevantních dokumentů, včetně smluv, nabídek, schválení a převímacích protokolů, které byly důležité pro administrativní uzavření projektu.

Finanční uzavření a fakturace

Všechny finanční transakce byly zpracovány podle dohodnutých termínů. Fakturace zákazníka byla provedena na základě podepsaných dodacích listů, což reflektovalo přesná množství a kvalitu dodaného materiálu. Celková hodnota projektu byla bez DPH 476 000 Kč, bez dodatečných nákladů na dopravu a jediné reklamace, což svědčí o vysoké spokojenosti zákazníka s dodanými službami.

Řízení rizik

Dostatečné množství dřevní hmoty bylo zjištěno již první den po zveřejnění veřejné nabídky, kdy byly sklady dřeviny prozkoumány projektovým manažerem. Tím bylo eliminováno riziko nedostatku kvalitních modřínových kulatin pro projekt firmy kuly.cz. Případné riziko poruchy pasových pil, které by mohlo vyžadovat časově náročnou opravu a způsobit zdržení v realizaci projektu až o pět dnů, bylo rovněž identifikováno. Nicméně tato situace by neohrozila dodržení termínů, jelikož expedice dřeva byla naplánována až dva týdny po jeho výrobě. Absence jednoho z klíčových zaměstnanců, například obsluhy pásové pily, byla také považována za rizikový faktor, ale v době realizace projektu bylo zdravotní stav všech zaměstnanců stabilní a umožnil tak dodržení pětidenního výrobního plánu.

Další riziko spočívalo ve vlivu povětrnostních podmínek na skladovaný materiál, což by mohlo vést k jeho degradaci. Ovšem využití aktuálně skladované modřínové dřevní hmoty znamenalo, že nebylo nebezpečí dalšího chátrání materiálu, který by mohl být náchylnější k napadení dřevokazným hmyzem a houbami.

Zainterесované strany

Projekt zahrnoval pouze dvě zainterесované strany - KRNAP a firmu kuly.cz. Dřevo pro projekt bylo vytěženo z obecních lesů již rok před jeho použitím.

Projektový manažer si z projektu odnesl poznatek, že příště by měl nabídnout vyšší cenu za jednotlivé kůly, aby se snížila finanční propast mezi konkurencí.

Tabulka 1 Náklady, výdaje a příjmy z projektu KRNAP

Položka	Cena s DPH (Kč)
Výdaje:	
Nákup modřínového dřeva (100 m ³)	242 000
Výdaje na práci zaměstnanců (200 hod)	90 000
Pásky na pásové pile (6 ks)	7260
Nafta, opotřebenění strojů, mýto, AD Blue, diety	34 450
Celkové výdaje projektu:	373 710
Příjmy:	
Prodej dřevní hmoty	36 300
Příjem za veřejnou zakázku	575 960
Celkové příjmy projektu:	612 260
Výsledný příjem z projektu:	238 550

Zdroj : Vlastní zpracování dle dokumentů firmě kuly.cz.

V tabulce jsou zobrazeny výdaje, náklady a příjmy z projektu KRNAP firmy kuly.cz, přičemž jsou všechny částky uvedeny s DPH. Jednotlivé položky zahrnují nákup modřínového dřeva, kde byl hlavním výdajem nákup 100 kubických metrů za cenu 242 000 Kč. Další výdaj byl spojen s prací zaměstnanců, kde 200 hodin práce bylo ohodnoceno částkou 90 000 Kč. Spotřeba 6 pásů na pásové pile byla vyčíslena na 7 260 Kč.

Kombinované náklady na naftu, opotřebení strojů, mýto, AD Blue a diety byly zaznamenány ve výši 34 450 Kč. Celkové výdaje projektu byly sumarizovány na 373 710 Kč.

Co se týče příjmů, byly zaznamenány dva hlavní zdroje: prodej dřevní hmoty, který přinesl 36 300 Kč, a příjem z veřejné zakázky, který dosáhl 575 960 Kč.

Celkové příjmy projektu byly vyčísleny na 612 260 Kč. Po odečtení výdajů od příjmů byl výsledný příjem projektu vyčíslen na 238 550 Kč.

Rozhovor s majitelem firmy kuly.cz

V rámci analytické části bakalářské práce byl proveden rozhovor s Mgr. Markem Navrátilíkem, majitelem firmy Kuly.cz, který přinesl doplňující poznatky k analyzovanému projektu dodávky modřínových kůlů pro Krkonošský národní park (KRNAP). Rozhovor byl zprostředkován osobně v Syrovíně dne 20. března 2024. Příloha 8 zahrnuje přehled tohoto rozhovoru.

Dle slov Mgr. Navrátilíka (2024) bylo hlavním důvodem pro účast v projektu KRNAP oslovení firmy prostřednictvím veřejné zakázky. Projektem byla představována zajímavá příležitost nejen z hlediska finančního objemu, ale také z pohledu prestiže spojené s dodávkami pro významnou instituci ochrany přírody. Zakázka byla získána ve veřejném výběrovém řízení, kde nabídkou firmy Kuly.cz byly splněny všechny požadované podmínky a byla nabídnuta konkurenceschopná cena. Mgr. Navrátilík (2024) dále uvedl, že mezi hlavní výzvy projektu patřilo zajištění dostatečného množství kvalitního modřínového dřeva v požadovaných rozměrech. Tímto byla vyžadována pečlivá koordinace s dodavateli a efektivní plánování výroby. Další výzvou byla logistika a distribuce kůlů do různých lokalit v rámci KRNAP, což si vyžádalo detailní plánování tras a úzkou spolupráci s pracovníky parku. Z rozhovoru s majitelem firmy vyplynulo, že spoluprací s KRNAP během projektu bylo dosaženo vysoké úrovně profesionality a efektivity. Komunikací mezi zástupci Kuly.cz a pracovníky parku byly jasně stanoveny požadavky, očekávání a harmonogram dodávek. Průběžnou komunikací a kontrolou kvality byl zajištěn hladký průběh projektu a spokojenost na straně zákazníka.

Hlavním přínosem projektu pro firmu Kuly.cz bylo dle majitele posílení reputace jako spolehlivého dodavatele kvalitních dřevěných produktů pro náročné zákazníky v oblasti ochrany přírody. Úspěšnou realizací projektu byly demonstrovány schopnosti efektivně řídit komplexní zakázky a plnit specifické požadavky klientů. Projektem byly také navázány cenné kontakty a vztahy s KRNAP, což může vést k budoucím obchodním příležitostem. Mgr. Navrátilík (2024) zdůraznil, že zkušenostmi a poznatky z projektu KRNAP, které mohou být aplikovány v budoucích projektech, jsou důležitost detailního plánování, efektivní komunikace se zákazníkem a flexibilita v řešení neočekávaných výzev. Projektem bylo také zdůrazněno význam kvalitního materiálu a precizního zpracování pro splnění vysokých nároků zákazníků v environmentálním sektoru. Těmito poznatky bude možné optimalizovat procesy a zvýšit konkurenceschopnost firmy v budoucích projektech podobného charakteru. Rozhovorem s Mgr. Markem Navrátilíkem (2024) byly poskytnuty cenné informace z pohledu vedení firmy, které doplňují analytickou část práce. Jeho odpovědi zdůraznily klíčové aspekty úspěšné realizace projektu KRNAP a jeho přínosy pro firmu Kuly.cz. Poznatky z rozhovoru mohou sloužit jako podklad pro další zlepšování projektového řízení a posilování pozice firmy na trhu s dřevěnými produkty pro environmentální projekty.

3.3 Návrhy na zlepšení

V úvodní části kapitoly "Návrhy na zlepšení" bude zaměřena pozornost na identifikaci a analýzu možných zlepšení pro budoucí projekty firmy Kuly.cz, které byly získány z předchozích zkušeností z realizace projektů pro Krkonošský národní park (KRNAP), Zoo Jihlava a zábavní park Mirákulum.

Tato kapitola je zaměřena na identifikaci klíčových oblastí pro zlepšení a formulaci návrhů, které by mohly vést ke zvýšení efektivity, snížení nákladů a celkovému zlepšení spokojenosti klientů. Hlavním cílem této kapitoly bude poskytnout komplexní přehled o možných opatřeních, která by mohla být firmou zavedena pro zdokonalení jejích projektových procesů. Budou zde rozebrány způsoby, jakými mohou být zkušenosti a data z minulých projektů využity pro zefektivnění plánování, lepší řízení rizik, zlepšení interní i externí komunikace a pro integraci nových technologií a metodik do praxe.

3.3.1 SWOT analýza pro projekty KRNAP, ZOO Jihlava a Zábavní park Mirákulum

V rámci této části bakalářské práce bude provedena SWOT analýza tří rozdílných projektů - Krkonošského národního parku (KRNAP), Zoologické zahrady Jihlava a zábavního parku Mirákulum, které jsou spojeny společným zájmem o ochranu přírody a udržitelný rozvoj. Cílem analýzy bylo prozkoumání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které ovlivňují tuto instituci, aby byla poskytnuta doporučení pro další směřování a rozvoj.

Každým z projektů je představováno jedinečné prostředí s vlastními specifickými výzvami a potenciály.. Společným základem všech je snaha o ochranu přírody a edukační aktivity. Systémovým přístupem a důkladnou analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byly identifikovány klíčové faktory ovlivňující úspěch těchto projektů.

Tímto úvodem je poskytován rámec pro pochopení analyzovaných faktorů a jejich potenciálního vlivu na budoucí vývoj zkoumaných subjektů. Následně jsou v kapitole Návrhy na zlepšení představeny podrobné návrhy, kterými by mělo být přispěno k lepšímu fungování a úspěšnosti projektů KRNAP, Zoo Jihlava a Mirákulum.

Tabulka 2 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Bohaté zkušenosti s projekty na ochranu přírody	Závislost na dodavatelích dřeva
Důraz na kvalitu a udržitelnost materiálů	Omezené zdroje pro expanzi
Pevné vztahy s klíčovými klienty	Výzvy spojené se skladováním a logist
Příležitosti	Hrozby
Expanze na nové trhy	Konkurence a cenový tlak
Inovace a vývoj nových produktů	Změny v legislativě a regulacích
Partnerské projekty a získání grantů	Vliv ekonomické situace na poptávku

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Specializované zkušenosti ve spolupráci na projektech ochrany přírody: Firmou Kuly.cz jsou nabízeny bohaté zkušenosti s realizací projektů zaměřených na ochranu přírody a udržitelný rozvoj. Těmito zkušenostmi jsou zahrnuty nejen technické znalosti týkající se výběru, zpracování a instalace vhodných materiálů, ale také porozumění specifickým požadavkům a citlivosti těchto projektů. Firmou může být prezentována úspěšná spolupráce s řadou významných institucí v této oblasti, jako jsou národní parky, zoologické zahrady a zábavní parky s environmentálním zaměřením. Těmito referencemi je posilována pozice firmy jako specialisty a důvěryhodného partnera pro projekty ochrany přírody.

Kvalita a udržitelnost materiálů: Firmou Kuly.cz je kladen důraz na kvalitu a udržitelnost používaných materiálů. Firmou je pečlivě vybíráno evo z certifikovaných zdrojů a je dbáno na to, aby pocházelo z udržitelně obhospodařovaných lesů. Jsou používány převážně lokální dřeviny, jako je akát, dub nebo modřín, kterými je vynikáno svou odolností, trvanlivostí a estetikou. Vysokou kvalitou materiálů je zajišťována dlouhá životnost a funkčnost realizovaných projektů, což je zvláště důležité v náročných podmínkách, jako jsou výběhy zvířat v zoologických zahradách nebo atrakce v zábavních parcích. Důrazem na kvalitu a udržitelnost není jen zvyšována spokojenost zákazníků, ale také je přispíváno k pozitivní reputaci firmy jako odpovědného a spolehlivého dodavatele.

Pevné vztahy s klíčovými klienty: Firmou Kuly.cz jsou za dobu své existence vybudovány pevné a dlouhodobé vztahy s řadou klíčových klientů v oblasti ochrany přírody a environmentálních projektů. Mezi tyto klienty je řazena například Správa Krkonošského národního parku, Zoologická zahrada Jihlava nebo zábavní park Mirákulum. Tyto vztahy jsou založeny na vzájemné důvěře, spolehlivosti a schopnosti firmy plnit specifické a často náročné požadavky těchto institucí. Opakovanými zakázkami a dlouhodobou spoluprací je svědčeno o spokojenosti klientů s kvalitou odvedené práce a přidanou hodnotou, která je firmou Kuly.cz do projektů vnášena. Stabilními vztahy s klíčovými zákazníky je firmě poskytována určitá jistota a předvídatelnost příjmů, čímž je usnadňováno plánování a řízení kapacit.

Slabé stránky

Přestože firmou Kuly.cz je kladen velký důraz na kvalitu a udržitelnost používaných materiálů, může být do určité míry závislá na svých dodavatelích dřeva. Případnými výpadky nebo problémy u těchto dodavatelů může být narušena plynulost výroby a ohroženo včasné plnění zakázek. Tato závislost je riziková zejména v situacích, kdy je na trhu nedostatek určitého typu dřeva nebo kdy dojde k neočekávaným událostem, jako jsou přírodní kalamity. Diverzifikací dodavatelské základny a vytvářením strategických partnerství s více dodavateli by mohlo být pomoci snížit toto riziko a zajistit větší stabilitu a flexibilitu v zásobování materiálem.

Jako menší až střední podnik může být firmou Kuly.cz disponováno omezenými finančními a lidskými zdroji pro rychlou expanzi a rozšiřování svých aktivit. Tím může být vytvářena překážka v situacích, kdy se na trhu objeví nové příležitosti, které vyžadují investice do technologií, vývoje produktů nebo zvýšení výrobních kapacit. Omezenými zdroji může být také ztěžováno pronikání na nové trhy nebo zahájení spolupráce s novými typy zákazníků. Firma tak může být v určitých ohledech méně flexibilní a adaptabilní ve srovnání s většími nebo kapitálově silnějšími konkurenty.

Firmou Kuly.cz jsou při realizaci projektů řešeny výzvy spojené se skladováním a logistikou materiálu. Dřevem je představován objemný a těžký materiál, kterým je vyžadován dostatek prostoru a manipulační techniky. Firmou musí být pečlivě plánovány a řízeny zásoby, aby byly minimalizovány náklady na skladování a zároveň byla zajištěna dostupnost materiálu pro plynulou výrobu. Logistikou dodávek na místa realizace projektů, zejména v případě odlehlých lokalit, jako jsou národní parky nebo zábavní parky, může být komplikována a prodražována. Optimalizací skladového hospodářství a logistických procesů je představován prostor pro zlepšení efektivity a snížení nákladů.

Příležitosti

Firmě Kuly.cz je dána příležitost rozšířit své aktivity na nové trhy, ať už geograficky nebo z hlediska typu projektů. Může být zaměřena spolupráce s dalšími subjekty v oblasti ochrany přírody, jako jsou například správy chráněných krajinných oblastí, nebo může být učiněn pokus proniknout na zahraniční trhy, kde poptávka po kvalitních a udržitelných materiálech pro environmentální projekty roste. Také rozšíř portfolio o projekty v oblasti městské zeleně, rekreačních areálů nebo soukromých zahrad by mohly být otevřeny nové možnosti růstu a diverzifikace příjmů.

Inovacemi a vývojem nových produktů je pro firmu Kuly.cz představována příležitost odlišit se od konkurence a oslovit nové zákaznické segmenty. Může se jednat například o využití nových materiálů s lepšími vlastnostmi, jako jsou kompozitní dřeva nebo recyklované materiály, nebo o vývoj originálních designových prvků a konstrukcí pro specifické použití. Spoluprací s designéry, architekty a dalšími odborníky by mohly být přineseny zajímavé podněty a nápady pro inovace. Rozšířením nabídky o komplexní řešení, včetně projektování, poradenství a instalace, by mohla být zvýšena přidaná hodnota pro zákazníky.

Zapojením do partnerských projektů s jinými subjekty z oboru nebo s výzkumnými a vzdělávacími institucemi by mohla být firmě Kuly.cz přinesena cenná know-how, kontakty a reference.

Společnými projekty, například v oblasti vývoje nových materiálů nebo environmentálních technologií, by mohly být otevřeny nové obchodní příležitosti a posílen inovační potenciál firmy.

Také možností získání grantů a dotací na projekty v oblasti ochrany přírody a udržitelnosti je představována zajímavá příležitost pro financování rozvoje firmy a realizaci inovativních záměrů.

Hrozby

Firma čelí konkurenci ze strany dalších firem působících v oblasti dodávek materiálů a realizace projektů pro ochranu přírody a environmentální účely. Některými konkurenty mohou být nabízeny podobné produkty a služby za nižší ceny, čímž je vytvářen tlak na marže a ziskovost. Udržením vysoké kvality, spolehlivosti a přidané hodnoty je klíčové pro to, aby byla firmou udržena loajalita zákazníků a bylo odoláno cenovému tlaku. Kontinuálním sledováním trhu, benchmarkingem a zefektivňováním procesů může být pomoheno udržet konkurenceschopnost.

Změnami v legislativě a regulacích týkajících se ochrany přírody, lesního hospodářství, stavebnictví nebo používání určitých materiálů může být pro firmu Kuly.cz představována hrozba. Novými požadavky a omezeními mohou být zvýšeny náklady, prodlouženy

schvalovací procesy nebo si vyžádány změny v zavedených postupech. Například zpřísněním pravidel pro těžbu a zpracování dřeva, certifikaci zdrojů nebo používání chemických látek při ošetřování dřeva by mohl být ovlivněn dopad na dostupnost a cenu materiálů nebo vyžádány investice do nových technologií. Aktivním sledováním legislativního vývoje, zapojením do oborových asociací a včasnou adaptací může být pomoci zmírnit tyto hrozby.

Celkovou ekonomickou situací a vývojem na trhu může být značně ovlivněna poptávka po produktech a službách firmy Kuly.cz. V období ekonomického útlumu nebo recese mohou být snižovány investice do projektů v oblasti ochrany přírody a environmentální infrastruktury, neboť jsou často považovány za méně prioritní. Poklesem poptávky může být vedeno ke snížení objemu zakázek, a tím i tržeb a ziskovosti firmy. Diverzifikací zákaznické základny, hledáním nových segmentů a udržováním finanční stability může být pomoci zmírnit dopady případné ekonomické nestability.

Touto detailní SWOT analýzou je nabízen komplexní pohled na situaci firmy Kuly.cz v kontextu realizace projektů pro Krkonošský národní park, ZOO Jihlava a zábavní park Mirákulum. Jsou identifikovány klíčové silné stránky, jako jsou specializované zkušenosti, kvalita materiálů a pevné vztahy s klienty, které firmou mohou být využity a dále rozvíjeny. Zároveň je poukazováno na slabé stránky a potenciální hrozby, jako je závislost na dodavatelích, omezené zdroje pro expanzi nebo konkurenční tlaky, kterými je vyžadována pozornost a přijetí opatření k jejich řešení.

SWOT analýzou jsou také odhalovány zajímavé příležitosti pro růst a inovace, ať už jde o expanzi na nové trhy, vývoj nových produktů nebo spolupráci na partnerských projektech. Využitím těchto příležitostí by mohlo být firmě pomoci posílit svou pozici na trhu, diverzifikovat příjmy a zvýšit svou konkurenceschopnost.

Závěry této SWOT analýzy poskytují cenné podklady pro strategické rozhodování a plánování budoucího rozvoje firmy Kuly.cz.

Identifikovanými silnými stránkami a příležitostmi jsou představovány oblasti, na které by se firma měla zaměřit a které by měla dále rozvíjet. Slabými stránkami a hrozbami je naopak vyžadováno přijetí opatření k jejich eliminaci nebo zmírnění jejich dopadů.

Prostřednictvím SWOT analýzy byly stanoveny návrhy na zlepšení:

1. Investice do rozvoje specializovaných znalostí a dovedností v oblasti ochrany přírody a environmentálních projektů, například formou školení zaměstnanců nebo spoluprací s odbornými institucemi.
2. Zavedení systému řízení kvality a certifikace, kterými by byla dále posílena důvěryhodnost firmy a její konkurenční výhoda v oblasti kvality a udržitelnosti materiálů.
3. Rozvoj strategických partnerství s klíčovými zákazníky, založených na dlouhodobé spolupráci, sdílení know-how a společném vývoji inovativních řešení.
4. Diverzifikace dodavatelské základny a hledání alternativních zdrojů materiálů, kterými by byla snížena závislost na jednotlivých dodavatelích a posílena odolnost vůči výkyvům na trhu.
5. Zvážení možností externí spolupráce nebo strategických aliancí, kterými by mohlo být pomoci překonat omezené interní zdroje a urychlit expanzi na nové trhy nebo vývoj nových produktů.

6. Optimalizace logistických a skladovacích procesů s využitím moderních technologií a přístupů, jako je štíhlá výroba, digitalizace nebo sdílení zdrojů s partnery.
7. Aktivní sledování trendů a vývoje na trhu, včasná identifikace nových příležitostí a hrozeb a přizpůsobování obchodní strategie a plánů.
8. Posílení finanční stability a vytváření rezerv, kterými by mohlo být pomoci překonat případné výkyvy v poptávce nebo ekonomické turbulence.

Implementací těchto a dalších opatření, vycházejících ze závěrů SWOT analýzy, by měla být tvořena součást komplexní strategie rozvoje firmě Kuly.cz. Touto strategií by měly být stanoveny jasné cíle, priority a akční plány pro jednotlivé oblasti, včetně alokace zdrojů, řízení rizik a monitoringu výsledků.

3.4 Shrnutí a doporučení

Tato bakalářská práce byla zaměřena na zkoumání a hodnocení projektového managementu firmy Kuly.cz, předního dodavatele dřevěných produktů a řešení pro ochranu přírody, zábavní průmysl a veřejná prostranství.

V rámci práce byly analyzovány tři hlavní projekty firmy: dodávky modřínových kůlů pro Krkonošský národní park, realizace infrastruktury pro ZOO Jihlava a dodání materiálu pro výstavbu těžebních věží pro park Mirákulum. Analýzou těchto projektů byly poskytnuty cenné informace o interních procesech firmy, její schopnosti reagovat na specifické požadavky klientů a o flexibilitě v rychle se měnícím obchodním prostředí.

Shrnutí zjištěných faktů a formulace doporučení jsou nezbytné pro zdůraznění hlavních výsledků práce a jejich významu pro management kuly.cz. Tato část poskytuje systematický přehled o tom, jaké aspekty projektového řízení firmě fungují efektivně a kde jsou potenciální možnosti pro zlepšení. Diskuze o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách, které byly identifikovány během analýzy, přináší ucelený pohled na aktuální stav firmy a nabízí strategický rámec pro budoucí rozhodování a plánování.

Detailní doporučení na základě této analýzy jsou klíčová pro posílení interních kapacit firmy Kuly.cz, pro maximalizaci jejího tržního potenciálu a pro minimalizaci rizik spojených s její podnikatelskou činností. Zahrnují návrhy na zlepšení projektových metod, na efektivnější využívání zdrojů, na rozvoj nových produktů a na posílení vztahů s klíčovými zákazníky a dodavateli.

Význam této kapitoly spočívá také v tom, že poskytuje praktický návod, jak může být doporučení implementováno do praxe. Nabízí metodický přístup k zavádění změn, který je založen na pečlivém hodnocení současného stavu a na realistickém odhadu potřebných zdrojů a časového rámce pro realizaci této změny. Dále zdůrazňuje potřebu průběžného monitoringu a evaluace výsledků zaváděného opatření, což je zásadní pro udržení dynamiky a adaptability firmy v nepředvídatelném tržním prostředí.

Závěrem, tato kapitola slouží jako kompendium nejlepších praxí a jako vodítko pro management firmy Kuly.cz, jak efektivně navigovat v komplexním světě projektového managementu, zatímco stále sleduje své dlouhodobé cíle a závazky k udržitelnosti a společenské odpovědnosti.

3.4.1 Zhodnocení současného stavu projektového managementu firmy

Firmou Kuly.cz je v současnosti využíván tradiční přístup k řízení projektů, který je charakterizován sekvenčním modelem Waterfall. Tímto přístupem je kladen důraz na důkladné plánování a postupné dokončování jednotlivých fází projektu, což je v souladu s dlouholetou praxí a zkušenostmi firmy v oboru zpracování a dodávek dřevěných produktů.

Analýzou vybraných projektů, jako jsou dodávky materiálu pro ZOO Jihlava, Krkonošský národní park nebo zábavní park Mirákulum, bylo demonstrováno, že firma Kuly.cz je schopna úspěšně realizovat i komplexní a náročné zakázky. Silnými stránkami projektového řízení ve firmě jsou zejména důkladná příprava a plánování, efektivní koordinace zdrojů a aktivit, a vysoká kvalita výstupů odpovídající specifickým požadavkům zákazníků.

Organizační struktura firmy, která je založena na rodinném modelu řízení a jasném rozdělení rolí a odpovědností, umožňuje efektivní komunikaci a rychlé rozhodování v rámci projektových týmů. Dlouhodobé vztahy s klíčovými zákazníky a dodavateli, spolu s důrazem na kvalitu a udržitelnost, jsou dalšími faktory, které přispívají k úspěšnosti projektů realizovaných firmou Kuly.cz.

Nicméně, i přes tyto silné stránky a úspěchy, byly identifikovány některé oblasti, ve kterých existuje prostor pro zlepšení. Jednou z nich je například potřeba větší flexibility a adaptability v reakci na měnící se požadavky zákazníků nebo neočekávané výzvy v průběhu projektu. Tradiční přístup Waterfall může v některých případech vést k méně pružnému řízení změn a rizik.

Další oblastí pro zlepšení je využívání moderních nástrojů a technologií pro podporu projektového řízení, jako jsou softwarová řešení pro plánování, sledování a reportingů. Implementací těchto nástrojů by mohlo být dosaženo vyšší efektivity, transparentnosti a lepšího sdílení informací mezi členy projektových týmů.

V neposlední řadě by mohly být posíleny kompetence a dovednosti projektových manažerů a členů týmů prostřednictvím cíleného vzdělávání a rozvoje. Investice do rozvoje lidských zdrojů by mohla přispět k vyšší motivaci, angažovanosti a celkové výkonnosti v rámci projektů.

Celkově lze konstatovat, že současný stav projektového řízení ve firmě Kuly.cz je na dobré úrovni a umožňuje firmě úspěšně realizovat široké spektrum projektů v oboru zpracování a dodávek dřevěných produktů. Identifikované silné stránky a úspěchy poskytují solidní základ pro další rozvoj a zlepšování. Zároveň existují některé oblasti, ve kterých by mohly být provedeny cílené intervence a optimalizace, aby bylo dosaženo ještě vyšší efektivity, flexibility a celkové výkonnosti projektového řízení ve firmě.

Silné stránky a úspěchy

1. Specializace a zkušenosti v oboru: firmou Kuly.cz jsou nabízeny hluboké znalosti a rozsáhlé zkušenosti v oblasti zpracování a dodávek dřevěných produktů, zejména z akátového a dubového dřeva. Dlouholetou specializací a působením na trhu si firma vybuodovala jedinečné know-how a reputaci spolehlivého partnera pro náročné projekty.
2. Kvalita a udržitelnost produktů: důrazem na kvalitu a udržitelnost ve všech fázích výrobního procesu je zajišťována vysoká úroveň produktů dodávaných firmou Kuly.cz. Používáním pečlivě vybraného dřeva z certifikovaných a udržitelně obhospodařovaných

lesů a moderních technologií zpracování je dosahováno vynikajících vlastností a dlouhé životnosti výrobků.

3. Schopnost realizovat komplexní a specifické projekty: firmou Kuly.cz byly úspěšně realizovány četné projekty pro náročné zákazníky, jako jsou zoologické zahrady, národní parky nebo zábavní parky. Schopností porozumět specifickým požadavkům a navrhnout optimální řešení na míru je demonstrována vysoká úroveň odbornosti a flexibility firmy.
4. Efektivní projektové řízení pomocí modelu Waterfall: využíváním tradičního sekvenčního modelu Waterfall v projektovém řízení je dosahováno důkladného plánování, efektivní koordinace zdrojů a aktivit a včasného dokončení jednotlivých fází projektu. Tímto přístupem je zajišťována vysoká kvalita výstupů a spokojenost zákazníků.
5. Silné vztahy se zákazníky a dodavateli: budováním dlouhodobých a pevných vztahů s klíčovými zákazníky a dodavateli jsou vytvářeny předpoklady pro úspěšnou realizaci projektů. Vzájemnou důvěrou, spolehlivostí a efektivní komunikací je posilována schopnost firmy Kuly.cz plnit i ty nejnáročnější požadavky a dodávat produkty nejvyšší kvality.

Oblasti pro zlepšení

1. Flexibilita a adaptabilita na změny: i přes úspěšné využívání modelu Waterfall bylo identifikováno, že v některých případech může tento přístup vést k méně pružnému řízení změn a rizik v průběhu projektu. Zvýšením flexibility a schopnosti rychle reagovat na měnící se požadavky nebo neočekávané výzvy by mohlo být dosaženo ještě vyšší efektivity a spokojenosti zákazníků.
2. Využívání moderních nástrojů a technologií: příležitostí pro zlepšení je širší implementace softwarových řešení a digitálních nástrojů pro podporu projektového řízení, jako jsou systémy pro plánování, sledování a reporting. Využitím těchto technologií by mohlo být dosaženo vyšší transparentnosti, efektivity a lepšího sdílení informací v rámci projektových týmů.
3. Rozvoj kompetencí a dovedností zaměstnanců: investicemi do cíleného vzdělávání a rozvoje projektových manažerů a členů týmů by mohly být posíleny jejich kompetence a dovednosti. Průběžným zvyšováním kvalifikace a odbornosti zaměstnanců by byla podporována jejich motivace, angažovanost a celková výkonnost v rámci projektů.
4. Optimalizace procesů a zdrojů: přestože je firma Kuly.cz schopna efektivně řídit projekty, existuje prostor pro další optimalizaci procesů a využívání zdrojů. Podrobnou analýzou a identifikací úzkých míst by mohly být nalezeny příležitosti pro zefektivnění, úsporu nákladů a zkrácení dodacích lhůt.
5. Diverzifikace produktového portfolia a expanze na nové trhy: z hlediska dlouhodobého rozvoje a udržitelnosti by pro firmu Kuly.cz mohlo být přínosné zvážit diverzifikaci produktového portfolia a vstup na nové trhy. Rozšířením nabídky o inovativní produkty a služby a oslovením nových zákaznických segmentů by mohly být vytvořeny další příležitosti pro růst a posílení konkurenceschopnosti firmy.

Závěrem lze konstatovat, že firma Kuly.cz vyniká v oblasti projektového řízení díky svým silným stránkám a úspěchům, jako jsou specializace, kvalita produktů, schopnost realizovat náročné projekty a efektivní využívání modelu Waterfall. Zároveň byly identifikovány oblasti,

ve kterých existuje potenciál pro zlepšení, například flexibilita, využívání moderních technologií, rozvoj zaměstnanců, optimalizace procesů a diverzifikace. Cíleným zaměřením na tyto oblasti a implementací navržených opatření by mohlo být dosaženo ještě vyšší úrovně projektového řízení a celkové výkonnosti firmě Kuly.cz.

3.4.2 Doporučení pro organizaci kuly.cz

Dvoudenní pracovní výjezd tříčlenného týmu firmy Kuly.cz do Rakouska je plánován s cílem navázání dlouhodobé spolupráce s pečlivě vybranými rakouskými partnery v oblasti nákupu FSC certifikovaného dřeva v kulatině, které bude použito pro výrobu desek, trámů a dalšího řeziva, a prodeje vlastních produktů z akátového a dubového dřeva. Tým bude tvořen dvěma zkušenými zaměstnanci obchodního a projektového oddělení firmy Kuly.cz a profesionálním překladatelem, který zajistí plynulou a přesnou komunikaci s rakouskými partnery. Před odjezdem budou členové týmu důkladně proškoleni o specifikách jednání s vybranými společnostmi. První den výjezdu bude věnován jednání se firmou Österreichische Bundesforste AG, státním podnikem spravujícím významnou část rakouských lesů. Österreichische Bundesforste AG je potenciálním odběratelem akátového a dubového dřeva od firmy Kuly.cz pro své projekty v oblasti tvorby naučných stezek, oddychových zón a drobné parkové architektury. Cílem jednání bude prezentace produktového portfolia Kuly.cz, diskuze o specifikaci požadavků rakouského partnera a vyjednání rámcových podmínek spolupráce. Druhý den se tým setká se zástupci firmy HS Timber Group, jednoho z největších zpracovatelů dřeva v Evropě. Cílem schůzky bude navázání dlouhodobé spolupráce v oblasti dodávek FSC certifikovaného akátového a dubového dřeva v kulatině. Tým Kuly.cz představí své požadavky na kvalitu, objem a frekvenci dodávek a bude vyjednávat o cenových a platebních podmínkách. Důraz bude kladen na zajištění stability a spolehlivosti dodávek, které jsou nezbytné pro plynulou výrobu a plnění závazků vůči zákazníkům firmy Kuly.cz. Ze zkušeností majitele firmy kuly.cz by odhadovaná cena mohla být takto:

Akát - 180-220 EUR/m²;

Dub - 250-300 EUR/m².

Tyto ceny jsou pouze orientační a mohou se lišit v závislosti na kvalitě dřeva, objemu odběru a konkrétních podmínkách sjednaných s dodavatelem. Během obou jednání budou využity profesionálně zpracované prezentační materiály a vzorky produktů. Celkové náklady na výjezd tříčlenného týmu jsou vyčísleny na 50 000 Kč, zahrnující cestovní náklady, jazykovou přípravu, vzorky a dárky pro partnery, odměnu pro překladatele a další související výdaje. Úspěšná realizace tohoto výjezdu by otevřela firmě Kuly.cz cestu k zajištění stabilních dodávek FSC certifikovaného dřeva v kulatině a rozšíření portfolia odběratelů o významného rakouského partnera. Navázání dlouhodobých partnerství založených na vzájemné důvěře a spolehlivosti dodávek umožní firmě efektivnější plánování výroby a řízení zásob. Získané zkušenosti a know-how v oblasti mezinárodního obchodu se dřevem budou cenným přínosem pro další rozvoj a růst firmy na domácím i zahraničním trhu. Pro maximalizaci přínosů tohoto strategického kroku je klíčová důkladná příprava týmu, jasná komunikace cílů, očekávání a efektivní vyhodnocení výsledků jednání po návratu z cesty. Úspěšná realizace tohoto výjezdu vytvoří předpoklady pro rozvoj dlouhodobé spolupráce s rakouskými partnery

a posílení pozice firmy Kuly.cz jako spolehlivého dodavatele kvalitních dřevěných produktů v souladu s principy udržitelnosti a odpovědného lesního hospodaření.

Cíl:

Cílem tohoto doporučení je navázání dlouhodobé spolupráce se společnostmi Österreichische Bundesforste AG a HS Timber Group během dvoudenního výjezdu do Rakouska. S Österreichische Bundesforste AG jednat o odbytu frézovaných akátových a dubových produktů v objemu 100 m³ ročně za cenu 500 EUR/m³. S HS Timber Group vyjednat podmínky pro stabilní dodávky 500 m³ FSC certifikovaného akátového a dubového dřeva v kulatině ročně za cenu 180 EUR/m³ pro akát a 250 EUR/m³ pro dub, s kvartální frekvencí dodávek a splatností 30 dnů. Cílem je diverzifikace odběratelů, zajištění kvalitních surovin a posílení pozice Kuly.cz na rakouském trhu.

Taktiky:

1. Důkladná příprava týmu před odjezdem

Před samotným výjezdem do Rakouska je kladen velký důraz na důkladnou přípravu týmu firmy Kuly.cz. Jsou sestavovány podrobné profily firem Österreichische Bundesforste AG a HS Timber Group, vycházející z analýzy veřejně dostupných zdrojů. Z internetových stránek firmy Österreichische Bundesforste AG a HS Timber Group mohou být zjištěny mnohé důležité informace o jejich činnosti a zaměření. Tyto údaje jsou doplňovány o data z placených databází, jako je například Orbis od Bureau van Dijk. Österreichische Bundesforste AG na svých internetových stránkách pravidelně publikuje své výroční zprávy, ze kterých může být získán přehled o hospodaření firmy. Dalším předmětem zájmu je organizační struktura těchto firem. Vzhledem k dostupným informacím z webu Österreichische Bundesforste AG a HS Timber Group, konkrétně ze sekce "O nás" a "Náš tým", by mohla být firmou Kuly.cz provedena analýza klíčových osob a mohla by být připravena na jednání po vztahové stránce. Internetovými stránkami těchto firem jsou poskytovány cenné údaje o managementu a vedoucích pracovnících. Tyto informace jsou považovány za klíčové pro navázání efektivní komunikace a vytvoření dobré atmosféry během jednání. Současně jsou připravovány prezentační materiály v německém jazyce, kterými bude komplexně představeno produktové portfolio firmy Kuly.cz. Důraz je kladen na kvalitu zpracování, atraktivní grafický design a přehlednost sdělení. Součástí materiálů budou i detailní technické specifikace jednotlivých produktů a certifikáty kvality dokládající spolehlivost a profesionalitu firmy Kuly.cz. Dvěma zaměstnanci, kteří byli vybráni pro obchodní jednání v Rakousku, jsou ovládány základy německého jazyka. I přes tyto znalosti bylo pro tuto cestu rozhodnuto, že se k nim přidá rodilý mluvčí, kterým bude zajištěno, že vše bude vedeno maximálně profesionálně, kvalitně a srozumitelně pro potenciální rakouské partnery. Díky přítomnosti rodilého mluvčího bude možné předejít případným nedorozuměním plynoucím z jazykové bariéry a zároveň bude zajištěna vysoká úroveň komunikace po celou dobu jednání. V rámci přípravy na jednání bylo čerpáno ze zkušeností, které byly oběma zaměstnanci získány během dvoudenního tréninku vyjednávacích dovedností absolvovaného před několika lety. Tento trénink byl realizován formou roleplayů a simulací reálných obchodních situací. Členy týmu byly osvojeny techniky zvládnání námitek, argumentace, aktivního naslouchání a neverbální komunikace. Byli seznámeni s různými vyjednávacími styly a bylo jim ukázáno, jak hledat win-win řešení. Tímto praktickým nácvikem byla výrazně zvýšena jejich sebejistota a připravenost na náročná jednání

s rakouskými společnostmi. Nyní mohou být tyto zkušenosti a dovednosti efektivně využity při reálných obchodních schůzkách. V kombinaci se základními znalostmi německého jazyka a přítomností rodilého mluvčího budou mít ideální předpoklady pro úspěšné vedení obchodních jednání a navázání spolupráce s rakouskými partnery.

2. Jednání s Österreichische Bundesforste AG

První kontakt s firmou Österreichische Bundesforste AG by byl navázán firmou Kuly.cz prostřednictvím emailu, ve kterém byl vyjádřen zájem o spolupráci a stručně představeny produkty a služby české firmy. Österreichische Bundesforste AG byla vybrána pro své renomé na rakouském i evropském trhu a pro svůj široký dosah v oblasti lesnictví a správy přírodních zdrojů. Po úvodní emailové komunikaci by následovaly telefonické rozhovory s cílem dohodnout osobní setkání zástupců obou firem v Rakousku. Při jednání se zástupci firmy Österreichische Bundesforste AG bude kladen důraz na prezentaci silných stránek a konkurenčních výhod Kuly.cz. Byla by zdůrazňována dlouholetá tradice firmy, její stabilní postavení na trhu a bohaté zkušenosti s dodávkami dřevěných produktů pro náročné zákazníky v segmentu zoologických zahrad, národních parků a zábavních parků.

Argumentace by byla podpořena konkrétními příklady úspěšně realizovaných projektů a referencemi od spokojených klientů jako je KRNP, Zoo Jihlava a zábavní park Miráculum.

Zástupcům Österreichische Bundesforste AG jsou představeny vybrané produkty z akátového a dubového dřeva, které mají potenciál najít uplatnění v připravovaných projektech rakouského partnera. Jednalo by se například o broušené dřevo na lavičky, ohrady či estetické oplocení, informační tabule, nebo také frézovaný akát pro stavbu altánů a dekoračních i funkčních mostů. U každého produktu budou vyzdvíženy jeho klíčové vlastnosti, jako je trvanlivost, odolnost vůči povětrnostním vlivům, estetická hodnota a variabilita designu. Pozornost by byla věnována i možnostem úpravy produktů podle specifických požadavků zákazníka. Cílem jednání bude vyjednat rámcovou smlouvu o dodávkách produktů v celkové roční hodnotě 50 000 EUR. Argumenty pro akceptaci tohoto objemu budou připraveny s ohledem na výrobní kapacity firmy Kuly.cz, dostupnost kvalitní suroviny a schopnost garantovat stabilní kvalitu a termíny dodání. Součástí návrhu by byla i cenová kalkulace vycházející z fixní ceny 500 EUR za m³ po dobu dvou let, s opcí na navýšení objemu v případě oboustranné spokojenosti. V rámci jednání budou také detailně diskutovány logistické aspekty spolupráce. Firma Kuly.cz by prosazovala dodací podmínky dle Incoterms 2020 na bázi DAP s vykládkou v centrálním skladu Österreichische Bundesforste AG v Purkersdorfu. Tento model by umožňoval firmě Kuly.cz kontrolovat přepravu až do okamžiku předání zboží zákazníkovi a minimalizovat rizika spojená s mezinárodní logistikou. Navrhovaná dodací lhůta 4 týdny od objednávky a platební podmínky se splatností v momentu dodání zboží, či předem jsou v souladu s běžnými zvyklostmi v oboru.

3. Jednání s HS Timber Group

První kontakt mezi firmou Kuly.cz a HS Timber Group bude navázán prostřednictvím oficiálního e-mailu, ve kterém bude vyjádřen zájem o spolupráci a stručně představena firma Kuly.cz jako přední český výrobce dřevěných produktů pro zoologické zahrady, národní parky a zábavní parky. V e-mailu bude zdůrazněna poptávka po kvalitním FSC certifikovaném akátovém a dubovém dřevu v kulatině a předběžně nastíněn objem potenciální spolupráce. Zároveň bude vyjádřen zájem o osobní setkání za účelem detailnějšího představení firmy

Kuly.cz a projednání možností spolupráce. Po kladné odpovědi ze strany HS Timber Group bude domluvena videokonference, během které budou blíže představeny obě firmě, diskutovány základní parametry potenciální spolupráce a upřesněna očekávání obou stran. Zástupci Kuly.cz budou prezentovat svou vizi dlouhodobého partnerství postaveného na férovosti, spolehlivosti a vzájemné důvěře. Bude zdůrazněn dynamický růst firmy Kuly.cz a její ambiciózní plány do budoucna, které vyžadují stabilní a spolehlivé dodavatele kvalitních surovin. Následně bude dohodnuto osobní setkání v sídle firmě HS Timber Group v Rakousku. Jednání se zúčastní dva zástupci firmy Kuly.cz a rodilý mluvčí, který zajistí plynulou a bezchybnou komunikaci v němčině. Tento plán bude podpořen konkrétními čísly, které doloží serióznost záměru a potenciál dlouhodobé spolupráce. Dále budou specifikovány přesné požadavky na kvalitu dodávaného dřeva, včetně přípustných rozměrových tolerancí, maximální vlhkosti a definice nepřípustných vad. Tyto parametry budou stanoveny na základě dlouholetých zkušeností firmy Kuly.cz s výrobou dřevěných produktů a budou reflektovat nejvyšší standardy kvality, které firma vyžaduje od svých dodavatelů.

Bude zdůrazněno, že precizní dodržování těchto parametrů je nezbytné pro bezproblémové zpracování dřeva a minimalizaci případných reklamací. Významným bodem jednání bude vyjednání cenových podmínek. Zástupci Kuly.cz přijdou s návrhem ceny na úrovni 10 % pod aktuální tržní cenou, což představuje 180 EUR za m³ akátové kulatiny a 248 EUR za m³ dubové kulatiny. Tento návrh bude podpořen argumenty zdůrazňujícími strategický význam spolupráce pro obě strany, garantovaný dlouhodobý odběr a potenciál dalšího růstu. Zároveň budou vyčísleny konkrétní úspory, které firma Kuly.cz díky nižším cenám realizuje, a bude demonstrováno, jak tyto úspory povedou k posílení konkurenceschopnosti a dalšímu rozvoji firmy. Velká pozornost bude věnována také nastavení optimálního modelu dodávek. Zástupci Kuly.cz budou prosazovat kvartální dodávky vždy k 15. dni prvního měsíce kvartálu, což umožní efektivní plánování výroby a řízení zásob. Tento model bude podpořen konkrétními příklady z praxe a bude zdůrazněna jeho důležitost pro zajištění plynulosti výroby a včasného plnění závazků vůči zákazníkům. Zároveň bude vyjednána flexibilita v podobě možnosti upravit odvolané množství o +/-10 % do 30 dnů před termínem dodání, což poskytne prostor pro reakci na výkyvy poptávky. Tato flexibilita bude prezentována jako výraz partnerského přístupu a snahy o maximální přizpůsobení se potřebám zákazníka. V neposlední řadě budou diskutovány možnosti dodatečných benefitů pro firmu Kuly.cz jako strategického zákazníka. Půjde například o skonto ve výši 2 % při platbě do 10 dnů od vystavení faktury či 3% objemovou slevu při překročení dohodnutého ročního odběru o 100 m³. Tyto bonusy budou prezentovány jako ocenění partnerství a motivace k dalšímu rozvoji spolupráce. Zástupci Kuly.cz zdůrazní, že tyto benefity budou reinvestovány do dalšího růstu firmy a přispějí k upevnění vzájemných obchodních vztahů. Na závěr jednání budou shrnuty klíčové body diskuze a bude nastíněn další postup. Bude dohodnuto, že detailní podmínky spolupráce budou rozpracovány v písemné smlouvě, která bude odrážet ujednání dosažená během osobního jednání. Zároveň budou dohodnuty pravidelné kontrolní dny, během kterých budou obě strany vyhodnocovat průběh spolupráce, řešit případné odchylky a hledat další možnosti pro zefektivnění a prohloubení partnerství. Jednání bude zakončeno podpisem memoranda o porozumění, které stvrdí zájem obou stran o dlouhodobou a oboustranně výhodnou spolupráci. Tímto strategickým přístupem k jednání s firmou HS Timber Group si firma Kuly.cz zajistí stabilní dodávky kvalitního FSC certifikovaného dřeva za konkurenceschopné ceny, což jí umožní realizovat své ambiciózní plány růstu a upevnit svou pozici na trhu

dřevěných produktů pro náročné zákazníky v oblasti zoologických zahrad, národních parků a zábavních parků.

4. Řízení rizik a nepředvídaných situací

V rámci přípravy na výjezd týmu firmy Kuly.cz do Rakouska a jednání s tamními partnery je velká pozornost věnována důkladnému řízení rizik a možných nepředvídaných situací. I přes detailní přípravu a pečlivě promyšlenou vyjednávací strategii je nutné počítat s možností výskytu neočekávaných komplikací a negativního vývoje jednání. Z tohoto důvodu jsou v rámci přípravy týmu vypracovávány podrobné alternativní scénáře a záložní řešení, kterými je usilováno o minimalizaci potenciálních dopadů těchto rizik na průběh a výsledek jednání. Jedním z klíčových rizik, které je v rámci přípravy identifikováno, je možnost, že se nepodaří vyjednat původně zamýšlené podmínky spolupráce. Pro tento případ jsou připravovány různé alternativní návrhy a vyjednávací taktiky.

Například při neochotě firmě Österreichische Bundesforste AG akceptovat navrhovanou cenu za produkty či služby je zvažována možnost snížení této ceny při současném navýšení celkového objemu dodávek, čímž by mohlo být pro rakouského partnera dosaženo zajímavých úspor z rozsahu. Další alternativou, která je v rámci přípravy promyšlena, je nabídnutí delší splatnosti faktur, což by mohlo být pro rakouského partnera atraktivní z hlediska optimalizace cash-flow. Cílem těchto alternativních návrhů je vždy nalezení oboustranně akceptovatelného kompromisu, kterým by byla umožněna realizace vzájemně výhodné spolupráce i za situace, kdy původně zamýšlené podmínky nejsou průchodné. Nedílnou součástí přípravy na jednání je také důkladné zmapování dalších potenciálních partnerů v regionu, kteří by mohli představovat alternativu v případě neúspěšného jednání s hlavními cílovými společnostmi. V rámci řízení rizik je velký důraz kladen také na stanovení jasného eskalačního procesu pro schvalování případných odchylek od plánovaných cílů a postupů. Vedoucímu vyjednávacího týmu jsou od vedení firmě Kuly.cz předem definovány mantinely, v rámci kterých může být činěno samostatné rozhodování přímo během jednání, aniž by musela být každá dílčí změna konzultována s centrálou. Zároveň jsou ale jasně vymezeny situace a okolnosti, kdy je nezbytné zapojení a souhlas vrcholového managementu firmy - typicky se jedná o zásadnější odchylky od plánovaných cílů, ústupky v klíčových parametrech spolupráce či přijetí nadstandardních závazků. Tímto mechanismem je zajišťováno, že vyjednávání bude za všech okolností zůstat v souladu se strategickými zájmy a možnostmi firmy, a že případná rizika budou podstupována uváženě a kontrolovaně. Pro zajištění úplnosti a přesnosti výstupů z jednání je předem připravován podrobný checklist klíčových informací a podkladů, které je potřeba v průběhu jednání získat. Jedná se například o kontaktní údaje na klíčové osoby na straně rakouských partnerů, detailní specifikaci dohodnutých obchodních podmínek, harmonogram dalších kroků v rámci spolupráce či přehled otevřených bodů, které bude třeba v navazující komunikaci dořešit. Tento checklist je průběžně vyplňován v průběhu jednání a je jím slouženo nejen jako vodítko pro zajištění kompletnosti a konzistence výstupů, ale i jako podklad pro následné zpracování a vyhodnocení výsledků cesty. Výše uvedené taktiky a postupy jsou navrhovány a implementovány s cílem maximalizovat pravděpodobnost úspěšného naplnění cílů definovaných pro tento strategický výjezd firmy Kuly.cz do Rakouska. Pro jejich efektivní aplikaci v praxi je od členů vyjednávacího týmu vyžadováno vysoké nasazení, flexibilita a schopnost rychle a adekvátně reagovat na aktuální vývoj jednání. Klíčovým předpokladem úspěchu je také důsledná dokumentace a sdílení informací jak v rámci týmu, tak směrem

k vedení firmy. Pouze tak může být zajištěno, že výstupy z jednání budou po všech stránkách kvalitní, úplné a v souladu se strategickými zájmy a prioritami firmy Kuly.cz.

I přes veškerou snahu a přípravu je ale třeba počítat s tím, že určitá míra rizika a nejistoty je při obchodních jednáních v mezinárodním prostředí vždy přítomna - úkolem řízení rizik proto není jejich úplná eliminace, ale spíše jejich důkladná identifikace, pečlivé vyhodnocení a nalezení cest, jak jejich potenciální dopady co nejvíce zmírnit a vytěžit z nich maximum příležitostí pro další rozvoj firmě. Jen tak může být zajištěno, že případné negativní důsledky budou minimalizovány a že jednání přinese firmě Kuly.cz očekávaný užitek a posun vpřed.

3.4.3 Náklady na doporučení pro organizaci kuly.cz

V rámci přípravy na strategický výjezd týmu firmy Kuly.cz do Rakouska bude kladen velký důraz na detailní plánování a vyčíslení všech souvisejících nákladů. Tento dvoudenní pracovní výjezd je pečlivě organizován s cílem navázat dlouhodobou spolupráci s rakouskými partnery v oblasti nákupu FSC certifikovaného dřeva a prodeje vlastních výrobků z akátového a dubového materiálu. Výpravy se budou účastnit dva zkušení zaměstnanci obchodního a projektového oddělení firmy společně s dlouholetým firemním překladatelem, kterým bude zajištěna plynulá a precizní komunikace s rakouskými protějšky. S účastí těchto tří osob jsou spojeny náklady na cestovné, ubytování, stravné a mzdy, kterými je tvořena významná část celkového rozpočtu. Dalšími nezbytnými výdaji jsou odměna pro překladatele, výtisk prezentačních materiálů v němčině, pořízení vzorků a dáreků pro obchodní partnery a vytvoření finanční rezervy pro případ neočekávaných událostí. Každá z těchto nákladových položek je pečlivě analyzována a vyčíslena s využitím interních dat firmy Kuly.cz i externích zdrojů, jako jsou ceníky dodavatelů, průměrné ceny na trhu a oficiální statistiky. Celkové náklady na výjezd tříčlenného týmu jsou vyčísleny na 47 995 Kč, jak je uvedeno v tabulce 3. Touto částkou je představována významná investice, která je však vedením firmy Kuly.cz vnímána jako nezbytná pro naplnění strategických cílů.

Tabulka 3 Odhadované náklady

Náklady	Částka
Cestovní náklady (pohonné hmoty)	6591 Kč
Ubytování (1 noc, 2 osoby)	3000 Kč
Stravné (2 dny, 2 osoby)	1 000 Kč
Mzdy zaměstnanců (2 dny, 2 osoby)	14 400 Kč
Odměna pro překladatele (2 dny)	10 000 Kč
Výtisk materiálů v němčině	2 500 Kč
Vzorky a dárky pro partnery	5 000 Kč
Rezerva na neočekávané výdaje	5000 Kč
Celkové náklady	47 491 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka nákladů poskytuje přehled jednotlivých položek spojených s výjezdem týmu firmy Kuly.cz do Rakouska. Zahrnuje cestovní náklady na pohonné hmoty, ubytování zaměstnanců

v hotelu, příspěvek na jejich stravování dle interních směrnic a odpovídající mzdové náklady za dobu strávenou na služební cestě. Dále jsou zahrnuty odměny externímu překladateli za tlumočení během jednání, náklady na tisk prezentačních materiálů a podkladů a hodnota vzorků produktů a dárků předaných obchodním partnerům. Součástí je také finanční rezerva pro pokrytí případných nepředvídaných výdajů.

Cestovní náklady

Cestovní náklady firmy Kuly.cz na výjezd do Rakouska jsou tvořeny několika dílčími položkami. Hlavní složkou cestovních nákladů jsou výdaje na pohonné hmoty. Ty byly vyčísleny na základě plánované trasy, počtu ujetých kilometrů a průměrné spotřeby zvoleného firemního vozidla. Trasa z České republiky do místa jednání v Rakousku a zpět představuje přibližně 700 km. Při průměrné spotřebě 7 litrů nafty na 100 km a ceně 1,69 EUR/l, dle Global Petrol Prices (2024) a aktuálních cen v Rakousku k dubnu 2024, byly náklady na pohonné hmoty vyčísleny na 83,23 EUR (2 101 Kč při kurzu 25,25 Kč/EUR dle ČNB (2024) k 04/2024). Do cestovních nákladů jsou zahrnuty také poplatky za použití dálnic a mýtné. Pro cestu do Rakouska a zpět je počítáno s 10denní dálniční známkou pro Rakousko, která je dle Asfinag (2024) v ceně 11,50 EUR (290 Kč). Dálniční známka pro ČR není zahrnuta, jelikož se předpokládá, že firemní vozidlo již má platnou roční známku. Amortizace firemního vozidla je vypočtena na základě interních směrnic firmě Kuly.cz, které stanovují sazbu 6 Kč na 1 ujetý kilometr. Při celkové vzdálenosti 700 km činí náklady na amortizaci 4 200 Kč. Celkové cestovní náklady na výjezd do Rakouska po sečtení všech dílčích položek činí 6 591 Kč. Touto částkou jsou představovány nezbytné výdaje na dopravu, kterými je umožněna realizace obchodních jednání a naplnění cílů služební cesty.

Ubytování

Náklady na ubytování pro dva zaměstnance firmy Kuly.cz během jejich dvoudenního pracovního výjezdu do Rakouska byly stanoveny na základě průzkumu cen a dostupnosti ubytovacích kapacit v cílové destinaci. Pro zajištění odpovídajícího komfortu a soukromí bylo rozhodnuto o rezervaci dvoulůžkového pokoje pro zaměstnance v tříhvězdičkovém hotelu v blízkosti místa konání obchodních jednání. Na základě analýzy cen na rezervačním portálu Booking (2024) byla zjištěna průměrná cena 3 000 Kč za noc pro dvoulůžkový pokoj v dané lokalitě. Jelikož se jedná o dvoudenní pracovní cestu, byly náklady na ubytování vyčísleny následovně:

Dvoulůžkový pokoj pro zaměstnance: 3 000 Kč/noc × 1 noc = 3 000 Kč

Celkové náklady na ubytování pro jednu noc tedy činí 3 000 Kč. Tato částka pokrývá ubytování obou členů týmu po dobu nezbytnou pro realizaci obchodních jednání a je v souladu s interními směrnicemi firmě Kuly.cz pro pracovní cesty. Při výběru ubytování byl kladen důraz nejen na cenu a polohu, ale také na recenze a hodnocení předchozích hostů, aby byla zajištěna odpovídající kvalita služeb. Rezervace ubytování byla provedena s dostatečným předstihem, aby se minimalizovala rizika spojená s nedostupností vhodných pokojů ve vybraném termínu. Zvolený hotel poskytuje odpovídající zázemí pro práci i odpočinek a jeho poloha umožňuje efektivní přesuny na místa jednání.

Stravné

Výše stravného pro dva zaměstnance firmy Kuly.cz během jejich dvoudenního pracovního výjezdu do Rakouska byla stanovena v souladu s interními firemními směrnicemi. Těmito směrnicemi je určována denní sazba stravného ve výši 250 Kč na osobu a den, kterou mají být pokrývány výdaje na stravování během pracovní cesty. S ohledem na skutečnost, že se jedná o dvoudenní výjezd se dvěma zaměstnanci, byla celková výše stravného vypočítána následujícím způsobem: $250 \text{ Kč/osoba/den} \times 2 \text{ dny} \times 2 \text{ zaměstnanci} = 1\,000 \text{ Kč}$. Vypočtenou částkou mají být pokryty předpokládané výdaje na stravování obou zaměstnanců po celou dobu jejich pobytu v Rakousku. Stravné je zaměstnancům vypláceno před začátkem pracovní cesty, a to buď v hotovosti, nebo na bankovní účet, čímž je zajišťováno, že budou mít dostatek finančních prostředků na úhradu svých stravovacích nákladů během služební cesty. Je důležité zmínit, že do výpočtu stravného není zahrnován externí překladatel, který je součástí pracovního týmu. Důvodem pro toto rozhodnutí je skutečnost, že překladatel není kmenovým zaměstnancem firmy Kuly.cz, ale je najímán na základě samostatné smlouvy o poskytování služeb. Jeho odměna za tlumočení během pracovní cesty je sjednávána zvlášť a nezahrnuje náhradu stravovacích výdajů ani ubytování, jelikož se předpokládá, že si tyto výdaje bude hradit sám. Od zaměstnanců firmy Kuly.cz je vyžadováno, aby při čerpání stravného byly dodržovány zásady hospodárnosti a aby bylo dbáno na to, aby vynaložené prostředky odpovídaly skutečným potřebám a cenové úrovni v navštívené zemi. Po návratu z pracovní cesty musí být zaměstnanci předkládáno vyúčtování jejich výdajů spolu s příslušnými doklady, aby mohla být provedena kontrola a schválení vynaložených prostředků. V případě, že skutečnými výdaji na stravování bude převýšena stanovená denní sazba, bude rozdíl jít k tíži zaměstnanců a nebude firmou Kuly.cz dále kompenzován. Naopak, pokud budou skutečné výdaje nižší než stanovená denní sazba, nebude po zaměstnancích vyžadováno, aby byla nevyčerpaná část stravného vrácena, jelikož se jedná o paušální částku určenou na pokrytí stravovacích nákladů. Stanovením přiměřené výše stravného a jasných pravidel pro jeho čerpání je zajišťován komfort zaměstnanců během pracovní cesty a zároveň je podporována odpovědnost při nakládání se svěřenými finančními prostředky. Tímto přístupem je odrážena firemní kultura Kuly.cz, kterou je kladen důraz na efektivní využívání zdrojů, férové odměňování zaměstnanců a transparentnost v oblasti pracovních cest a souvisejících nákladů.

Odměna pro překladatele

Pro zajištění efektivní komunikace během jednání v Rakousku byl přizván externí překladatel Ing. Kaluža, dlouholetý spolupracovník Kuly.cz. Díky jeho vynikajícím výsledkům a bohatým zkušenostem v obchodním překladu byla jeho denní sazba 5 000 Kč shledána jako výhodná investice. Celková odměna pro dvoudenní cestu byla stanovena na 10 000 Kč. Ing. Kaluža je považován za velmi důležitého pro úspěšná jednání díky své odbornosti, jazykovým dovednostem a znalosti terminologie. Jeho služby jsou vnímány jako nedílná součást rozpočtu a nezbytná investice do posilování vztahů s rakouskými partnery.

Mzdy zaměstnanců

Mzdové náklady na dva zaměstnance firmy Kuly.cz během jejich dvoudenního pracovního výjezdu do Rakouska byly vypočteny v souladu s interními mzdovými předpisy firmy a na základě odpracované doby. Těmito předpisy byla stanovována hodinová sazba pro pracovní cesty ve výši 450 Kč včetně všech povinných odvodů na sociální a zdravotní pojištění

a zálohy na daň z příjmu, přičemž je počítáno s 8 hodinami práce denně. Pro výpočet celkových mzdových nákladů byl použit následující vzorec: $450 \text{ Kč/hodina} \times 8 \text{ hodin/den} \times 2 \text{ dny} \times 2 \text{ zaměstnanci} = 14\,400 \text{ Kč}$. Touto částkou jsou pokrývány veškeré mzdové náklady obou zaměstnanců za celou dobu trvání pracovní cesty, včetně času stráveného řízením firemního automobilu a případných přesčasů, které jsou v souladu se zákoníkem práce a interními předpisy firmy Kuly.cz propláceny ve stejné výši jako běžná pracovní doba. Mzdy jsou zaměstnancům vypláceny v nejbližším výplatním termínu po skončení pracovní cesty, a to na základě řádně vyplněných a odevzdaných cestovních výkazů a příslušných dokladů, jako jsou například účtenky za pohonné hmoty, ubytování a další relevantní dokumenty. Tyto podklady musí být předloženy mzdovému oddělení firmy Kuly.cz nejpozději do 5 pracovních dnů po návratu z cesty, aby mohly být mzdové náklady včas zpracovány a proplaceny.

Výtisk materiálů v Němčině

Výtisk materiálů v německém jazyce pro účely obchodního jednání v Rakousku byl zajištěn interním oddělením firmy Kuly.cz ve spolupráci s externím překladatelským studiem. Těmito materiály jsou myšleny především prezentační podklady, produktové listy, ceníky a vzorové smlouvy, které mají být používány během jednání s potenciálními obchodními partnery. Překlad materiálů do němčiny byl svěřen profesionálnímu překladatelskému studiu, které se specializuje na obchodní a technickou němčinu a má bohaté zkušenosti s překlady v oblasti strojírenství a průmyslové výroby. Překlad byl proveden rodilým mluvčím s důrazem na odbornou terminologii a jazykové nuance, aby byla zajištěna vysoká kvalita a srozumitelnost textů pro cílovou skupinu. Před odesláním k tisku byly přeložené materiály důkladně zkontrolovány a odsouhlaseny odpovědnými pracovníky, čímž byla ověřena jejich faktická správnost a konzistence s firemní komunikační strategií. Následně byly podklady předány grafickému studiu k finálnímu zpracování a přípravě pro tisk. Tisk materiálů by byl realizován na vysokorychlostní digitální tiskárně v nákladu 10 ks od každé položky. Bylo dbáno na kvalitu tisku, barevnou věrnost a celkovou profesionální prezentaci materiálů. Výsledné tiskoviny byly následně zkompletovány, svázané a připraveny k transportu do Rakouska. Celkové náklady na výtisk materiálů v německém jazyce, včetně překladu, grafického zpracování a tisku, byly vyčísleny na 2 500 Kč. Tato částka byla zahrnuta do celkového rozpočtu na obchodní cestu a byla schválena vedením firmy Kuly.cz jako nezbytná investice do marketingových a prodejních aktivit na rakouském trhu.

Vzorky a dárky pro partnery

Pro účely obchodního jednání s potenciálními partnery v Rakousku byly připraveny vzorky produktů a dárky, kterými má být reprezentována kvalita a inovativní přístup. Těmito vzorky jsou myšleny především funkční modely vybraných typů materiálů, kterými je demonstrována preciznost výroby a pokročilé technologie používané v závodě. Dárky pro obchodní partnery byly pečlivě vybírány s ohledem na místní kulturu a zvyklosti. Byl kladen důraz na originalitu, vysokou kvalitu a praktickou využitelnost předmětů. Mezi zvolenými dárky nebylo opomenuto tradiční české sklo, karlovarské oplatky a výběrová moravská vína, které mají v Rakousku vynikající pověst. Každý dárek byl opatřen logem firmy Kuly.cz a doprovodnou kartičkou s kontaktními údaji a stručným představením firmy v německém jazyce. Tím byla zajištěna jednotná prezentace a byla usnadněna následná komunikace s obdarovanými partnery. Celková hodnota vzorků a dáreků byla vyčíslena na 5 000 Kč bez DPH. Tato částka byla zahrnuta do rozpočtu na obchodní cestu a byla schválena vedením

firmy jako strategická investice do navázání dlouhodobých obchodních vztahů na rakouském trhu.

Rezerva na neočekávané výdaje

V rozpočtu na obchodní cestu do Rakouska byla vytvořena rezerva ve výši 10% z celkových plánovaných nákladů, která má sloužit ke krytí neočekávaných výdajů a případných změn v programu. Touto rezervou je myšlena finanční částka ve výši 5 000 Kč, která byla vypočtena jako 10% z celkového rozpočtu 50 000 Kč. Rezerva byla schválena vedením firmy Kuly.cz jako součást rozpočtu a je držena stranou pro případ, že by došlo k nepředvídaným událostem, které by vyžadovaly dodatečné výdaje. Těmito událostmi mohou být například neočekávané změny v ubytování, nutnost prodloužit pobyt v důsledku jednání nebo jiné nepředvídatelné situace. O použití rezervy může být rozhodnuto pouze se souhlasem vedoucího pracovníka odpovědného za realizaci obchodní cesty. V případě, že rezerva nebude vyčerpána, bude po návratu z cesty převedena zpět do rozpočtu firmy.

Touto rezervou mají být pokryty například neočekávané pozvání na oběd nebo večeři ze strany obchodních partnerů, nákup drobných dáreků nebo pozorností v průběhu jednání apod. Zároveň je dbáno na to, aby byly rezervy využívány účelně a hospodárně v souladu s firemními pravidly a zásadami.

Shrnutí

Závěrem lze konstatovat, že důkladná analýza a vyčíslení nákladů spojených s plánovaným pracovním výjezdem do Rakouska poskytly firmě Kuly.cz cenné informace pro efektivní řízení a kontrolu výdajů. I přes významnou výši celkových nákladů je tato investice vedením firmy vnímána jako nezbytná pro naplnění strategických cílů a posílení pozice na rakouském trhu. Detailní rozpracování jednotlivých nákladových položek, včetně cestovních výdajů, ubytování, stravného, mezd, překladů, prezentačních materiálů a rezerv, umožňuje transparentní a odpovědný přístup k plánování a realizaci zahraničních obchodních cest. Tato část bakalářské práce tak představuje důležitý podklad nejen pro vyhodnocení úspěšnosti a přínosů konkrétního výjezdu, ale i pro nastavení obecných principů a pravidel pro efektivní řízení nákladů v rámci projektového managementu firmy Kuly.cz.

4 Závěr

V předložené bakalářské práci byla zkoumána problematika projektového řízení ve firmě Kuly.cz, předního českého výrobce a dodavatele dřevěných produktů z akátu pro zoologické zahrady, národní parky a zábavní parky. Hlavním cílem práce bylo analyzovat a zhodnotit současný stav projektového managementu v této organizaci, identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a na základě těchto zjištění navrhnout konkrétní opatření a doporučení pro zlepšení a zvýšení efektivity řízení projektů. V teoretické části práce byla představena základní východiska a koncepty projektového managementu. Byly charakterizovány hlavní metodiky, standardy a přístupy, jako jsou PMBOK, PRINCE2 a sekvenční metody. Dále byly vymezeny jednotlivé fáze a procesy životního cyklu projektu, klíčové oblasti znalostí a kompetencí projektového manažera a používané nástroje a techniky plánování, řízení a kontroly projektů. Zvláštní pozornost byla věnována specifickým a kritickým faktorům úspěšnosti projektového řízení v oblasti výroby a dodávek dřevěných produktů.

V praktické části práce byla vypracována případová studie firmy Kuly.cz a provedena detailní analýza jejího projektového řízení. Byl představen profil firmy, její historie, organizační struktura, produktové portfolio a významné projekty. Následně byla realizována hloubková analýza současného stavu projektového managementu ve firmě s využitím triangulace několika metod sběru a vyhodnocení dat. Byla prostudována interní projektová dokumentace a směrnice, proveden rozhovor s klíčovými stakeholdery projektů. Získaná kvalitativní i kvantitativní data byla podrobena důkladné analýze.

Z provedené analýzy vyplynulo několik silných stránek projektového řízení ve firmě Kuly.cz, mezi které patří především zkušený a kompetentní tým projektových manažerů, podpora ze strany majitele a vedení firmy, zavedené procesy a postupy pro řízení projektů a využívání specializovaného softwarového nástroje. Jako slabé stránky byly identifikovány zejména nedostatečně formalizovaná a sdílená metodika řízení projektů, chybějící systém pro hodnocení a prioritizaci projektů, nekonzistentní aplikace některých metod a nástrojů napříč projekty, rezervy v oblasti řízení změn a rizik v projektech a omezené možnosti dalšího vzdělávání projektových manažerů. Na základě SWOT analýzy byly odhaleny příležitosti pro zlepšení projektového řízení ve firmě Kuly.cz, jako jsou zavedení jednotné a sdílené metodiky řízení projektů podle uznávaného standardu (PMBOK, PRINCE2), implementace systému pro komplexní řízení portfolia a zdrojů projektů, důsledná standardizace a digitalizace projektových procesů a nástrojů, posílení procesů řízení změn, rizik a kvality v projektech, pravidelné vyhodnocování přínosů a zpětné vazby od stakeholderů projektů a systematický rozvoj hard a soft skills kompetencí projektových manažerů a členů týmů. Mezi hrozby patří zejména tlak na snižování nákladů a zkracování termínů projektů ze strany zákazníků, rostoucí náročnost a komplexita projektů v oblasti atypických a inovativních dřevěných produktů, potenciální fluktuace klíčových projektových manažerů a specialistů a možné výkyvy v dostupnosti a cenách vstupních surovin a materiálů. V návaznosti na výsledky analýzy a identifikované silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby byl formulován soubor konkrétního doporučení a opatření pro zlepšení projektového řízení ve firmě Kuly.cz.

Literatura

Primární zdroje

NAVRÁTILÍK, M. *Krkonošský Národní Park*. Rozhovor, Syrovín. [cit. 2024-03-20].

Odborné knihy a časopisy

BOČKOVÁ, K., OLÁH, A. a HANÁK, M. *Projektový management*. Dubnica nad Váhom: VŠ DTI, 2020. 325 s. ISBN 978-80-89732-94-4.

BOČKOVÁ, K. *Projektové řízení učebnice*. 2.vyd. Martin Koláček: E-knihy jedou, Praha, 2024. 404 s. ISBN 978-80-281-1144-1

DOLEŽAL, J. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, J. a KRÁTKÝ, J. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. 404 s. ISBN 978-80-247-5693-6.

DVOŘÁK, D. a MAREČEK, M. *Project Portfolio Management*. Brno: Computer Press, 2017. 248 s. ISBN 978-80-251-4893-8.

FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M. a SOUČEK, I. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th edition. Hoboken: John Wiley, 2017. 848 s. ISBN 9781119165354.

LOCK, D. *Project management*. London and New York: Routledge, 2020. 576 s. ISBN 9781351908481

MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M. a PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. 1. vyd. 144 s. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

MÁCHAL, P. a kol. *Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4 2017*. [Praha]: IPMA Czech Republic, 2017 Publikace (IPMA). 158 s. ISBN 978-80-7326-285-3.

MEREDITH, J. R. a SHAFER, S. M. *Project Management in Practice*. Wiley; 7th edition, 2020. 336 s. ISBN 978-1119702962.

MIKKELSEN, H. a RIIS, J. O. *Project Management: A Multi-Perspective Leadership Framework*. Emerald Publishing Limited, 2017. 848 s. ISBN 9781787148307

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠOCHOVÁ, Z. a KUNCE, E. *Agilní metody řízení projektů*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2019. 224 s. ISBN 978-80-251-4961-4.

Internetové zdroje

ASFINAG: Toll Sticker and Digital Vignette [online]. 2024. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.asfinag.at/en/toll/vignette/>

BOOKING.COM: Průměrné ceny ubytování v Rakousku [online]. 2024. [cit. 2024-04-09]. Dostupné z: <https://www.booking.com/country/at.cs.html>

BUNDESFORSTE: Where nature is at home [online]. 2024. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.bundesforste.at/english.html>

BUNDESFORSTE: Unternehmensführung - über uns [online]. 2024. [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.bundesforste.at/unternehmen/ueber-uns.html>

EXPRESTA: Výroba a tisk letáků [online]. 2024. [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.expresta.cz/letaky>

GLOBAL PETROL PRICES: Austria Diesel prices [online]. 2024. [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: https://www.globalpetrolprices.com/Austria/diesel_prices/

HS TIMBER GROUP: About HS Timber Group [online]. 2022. [cit. 2022-10-11]. Dostupné z: <https://hs.at/en/index.html>

KULY.CZ: Mgr. Marek Navrátilík [online]. 2021. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://www.kuly.cz/>

KURZY.CZ: Cena nafty v Rakousku [online]. 2024. [cit. 2024-04-14]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/nafta-rakousko/>

LEANKIT: The State of Lean Kanban 2014 [online]. 2014 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://leankit.com/wp-content/uploads/2014/04/state-of-lean-kanban-2014.pdf>

PLAKY: PRINCE2 Methodology [online]. 2023. [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: https://plaky.com/learn/project-management/prince2-methodology/#Theme_1_Business_case

PMI: Success Rates Rise [online]. 2017 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>

SPF: Projektové řízení - selský rozum i systematická práce [online]. 2017. [cit. 2017-12-07]. Dostupné z: <https://www.smocr.cz/Shared/Clanky/6622/3-sulmanova-projektove-rizeni.pdf>

TAYLLORCOX: Co je PMI [online]. 2023. [cit. 2023-12-10]. Dostupné z: <https://www.tx.sk/pmi/metodika>

VOVCR: Projektové řízení [online]. 2018. [cit. 2018-12-17]. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/416/page01.html>

Přílohy

Seznam Příloh

Příloha 1 Dodací výkupní lístek Zoo Jihlava	II
Příloha 2 Faktura Zoo Jihlava	III
Příloha 3 Dodací výkupní lístek Zábavní park Mirákulum	IV
Příloha 4 Faktura Zábavní park Mirákulum	V
Příloha 5 Kupní smlouva KRNAP	VI
Příloha 6 Položkový rozpočet KRNAP	VII
Příloha 7 Otázky k rozhovoru s Mgr. Markem Navrátilíkem	VIII
Příloha 8 Rozhovor s Mgr. Markem Navrátilíkem	IX

Příloha 2 Faktura Zoo Jihlava

OBJEDNÁVKA

Z
13.9. - 14.9.

číslo : OBJ/227/2021

Objednatel IČO: 00404454 DIČ: CZ00404454
Zoologická zahrada Jihlava, příspěvková organizace
Břežínovy sady 5642/10
586 01 Jihlava



Bankovní spojení
Číslo účtu

Dodavatel IČO: 62821491 DIČ: CZ7311134248
Marek Navrátilík
Díly 754
696 85 Moravský Písek

Objednáváme: Broušený akát, plotový štípaný akát

Objednáváme u Vás:
- neodkorněný akát v délce 4 M, průměr 7-12 cm.....100 tyčí- kus 250,-Kč + DPH
- broušený akát DTTO DTTO50 tyčí- kus 832,-Kč + DPH
- neodkorněné plotové kůly délky 130 cm, průměr 12-18 cm.....30 ks- kus 100,-Kč + DPH
- dopravu do ZOO - 8.600,-Kč + DPH

Celková cena činí 78.200 Kč bez DPH

termín 30-40 dní, tj: 5. 10. - 11. 10. 2021

Mgr. MAREK NAVRÁTILÍK
služby v lesnictví
velko a maloobchod se dřevem
výroba a prodej dřevěných kůlů
696 85 Moravský Písek, Díly 754
tel: 721 858 593
IČO: 62821491 DIČ: CZ7311134248

V Jihlavě
Dne: 05.08.2021
Vyřizuje: Bc. Eva Hyršová
Telefon:
E-mail:

Potvrzenou objednávkou vraťte na výše uvedenou adresu

Zdroj: Interní dokumenty firmě (2021)

Příloha 4 Faktura Zábavní park Mirákulum

Dodavatel
Marek Navrátilík
Díly 754
696 85 Moravský Písek
Česká republika
IČ: 62821491 DIČ: CZ7311134248



Kontaktní údaje

E-mail:
Telefon:
Mobil:
Web: www.kuly.cz

Faktura - daňový doklad 20230018

Odběratel
MIRAKULUM s.r.o.
Nad Perchtou 1631
511 01 Turnov
Česká republika
IČ: 25266454 DIČ: CZ25266454

Způsob úhrady: **Převodem**

Datum

vystavení: **01.02.2023**
splatnosti: **16.02.2023**
DUZP: **01.02.2023**

Fakturujeme Vám za dodané zboží či služby:

Označení dodávky	Počet m. j.	Cena za m.j.	DPH %	Bez DPH	DPH	Celkem
Dubová výběrová kulatina v kůře: dl.12,5m	26,170 m3	10 500,000	21	274 785,00	57 704,85	332 489,85
Zaokrouhlení	1,000	0,150	0	0,15	0,00	0,15

Zboží zůstává až do úplného uhrazení majetkem dodavatele. Při zpožděné úhradě Vám budeme účtovat penále ve výši 0,05 % za každý započatý den prodlení.

Sazba DPH	Základ	Výše DPH	Celkem
0 %	0,15	0,00	0,15
21 %	274 785,00	57 704,85	332 489,85
CELKEM	274 785,15	57 704,85	332 490,00

Pozn.: Částky jsou včetně hodnot zaokrouhlení

Celkem k úhradě: 332 490,00 Kč

Příloha 5 Kupní smlouva KRNAP

KUPNÍ SMLOUVA

číslo kupujícího:

uzavřená podle § 2079 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „občanský zákoník“)

1. SMLUVNÍ STRANY

Kupující: **Správa Krkonošského národního parku**
se sídlem: Dobrovského 3, 54301 Vrchlabí
IČO: 00088455
DIČ: CZ 00088455
zastoupená: PhDr. Robinem Böhnischem, ředitelem
kontaktní osoba: Ing. Pavel Blažek,
(dále jen „kupující“)

a

Prodávající: **Mgr. Marek Navrátilík**
se sídlem: Díly 754, Moravský Písek 696 85
IČO: 62821491
DIČ: CZ7311134248
zastoupený: Mgr. Markem Navrátilíkem
bankovní spojení:
kontaktní osoba: Mgr. Marek Navrátilík,
(dále jen „prodávající“)

(kupující a prodávající společně dále jen „smluvní strany“)

uzavírají níže uvedeného dne, měsíce a roku tuto kupní smlouvu (dále jen „smlouva“):

2. PŘEDMĚT SMLOUVY

- 2.1. Předmětem této smlouvy je závazek prodávajícího, za podmínek v této smlouvě uvedených, dodat kupujícímu modřínové kůly o stanoveném množství a jakosti specifikované v příloze č. 1 této smlouvy – položkovém rozpočtu, která je nedílnou součástí této kupní smlouvy (dále jen „zboží“ nebo „předmět koupě“), a převést na kupujícího vlastnické právo k tomuto zboží.
- 2.2. Oproti shora popsánému závazku prodávajícího převést na kupujícího vlastnické právo ke zboží a toto zboží mu dodat, se kupující zavazuje zboží převzít a zaplatit prodávajícímu dohodnutou kupní cenu dle čl. 4 odst. 1 této smlouvy. Kupující prohlašuje, že má zajištěny finanční prostředky k úhradě kupní ceny dle této smlouvy.
- 2.3. Vlastnické právo k předmětu koupě přechází na kupujícího okamžikem převzetí (tj. potvrzením dodacího listu kupujícím/podpisem předávacího protokolu oběma smluvními stranami); týmž okamžikem přechází na kupujícího nebezpečí škody na předmětu koupě, popř. jeho části.
- 2.4. Prodávající se zavazuje uskutečnit na žádost kupujícího případné další dodatečné dodávky zboží v roce 2023, a to za ceny sjednané v kupní smlouvě, resp. v Příloze č. 1 této smlouvy – položkovém rozpočtu.

3. MÍSTO A DOBA PLNĚNÍ

Zdroj: Interní dokumenty firmy (2023)

Příloha 6 Položkový rozpočet KRNPAP

Dodávka kůlů k individuálním ochranám pro Správu KRNPAP na rok 2023.

Územní pracoviště	t.j.	množství t.j.	Termín dodávky	materiál	délka cm	cena za t.j. (v Kč bez DPH)	cena celkem za položku (v Kč bez DPH)
Harrachov	ks	2 500	15.05.2023	modřín	180	56,00	140 000,00
Rezek	ks	350	15.05.2023	modřín	180	56,00	19 600,00
Špindlerův Mlýn	ks	1 150	31.05.2023	modřín	180	56,00	64 400,00
Černý Důl	ks	500	15.05.2023	modřín	180	56,00	28 000,00
Pec pod Sněžkou	ks	3 000	31.05.2023	modřín	180	56,00	168 000,00
Horní Maršov	ks	1 000	15.05.2023	modřín	180	56,00	56 000,00
Celková cena zakázky (v Kč bez DPH)		8 500					476 000,00

Kůly jsou špicované, nemáčené. Kůly musí být bez kůry, prosté jakékoliv hniloby a suků nad 2 cm. Kůly mohou mít kulatý profil minimálně 7 cm, trojúhelníkový profil v nejslabším místě minimálně 7 cm, čtvercový profil o straně minimálně 5 cm nebo obdélníkový profil o stranách minimálně 6 cm a 4 cm. Ceny jsou včetně dopravy kůlů na sklady územních pracovišť.

Zdroj: Interní dokumenty firmy (2023)

Příloha 7 Otázky k rozhovoru s Mgr. Markem Navrátilíkem

1. Z jakého důvodu se firma rozhodla zúčastnit tendru na dodávku modřínových kůlů pro KRNAP?
2. Jaké byly hlavní cíle projektu dodávky modřínových kůlů pro KRNAP?
3. Jaká byla největší výzva při realizaci projektu a jak byla řešena?
4. Jaké faktory určily úspěch tohoto projektu?
5. Jak byl rozdělen celkový rozpočet projektu a jak byly náklady distribuovány mezi jednotlivé části projektu?
6. Jaká byla strategie pro řízení kvality a jak bylo zajišťováno, že produkty splňují požadované standardy?
7. Jaké lekce byly získány z tohoto projektu, které by mohly být aplikovány na budoucí projekty?
8. Jaké faktory ovlivnily rozhodovací proces při výběru dodavatelů a materiálů?
9. Jaké změny by byly zavedeny pro zlepšení budoucích projektů na základě zkušeností z tohoto projektu?
10. Jak je hodnocena spokojenost klienta s výsledkem projektu a jaké zpětné vazby byly obdrženy

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8 Rozhovor s Mgr. Markem Navrátilíkem

Samuel Navrátilík: Z jakého důvodu se firma rozhodla zúčastnit tendru na dodávku modřínových kůlů pro KRNAP?

Mgr. Marek Navrátilík: Důvod, proč se naše firma rozhodla zúčastnit tendru na dodávku modřínových kůlů pro KRNAP, byl motivován několika klíčovými faktory. Především jsme chtěli efektivně využít naše stávající zásoby modřínové kulatiny, aby nedošlo k jejímu poškození vlivem dlouhodobého skladování. Další důležitou motivací bylo zajištění plného pracovního nasazení našich zaměstnanců a zajímavé finanční ohodnocení projektu, které nám umožnilo pokrýt všechny náklady a zároveň realizovat zisk. Kombinace těchto faktorů nás přesvědčila, že se účast v tendru vyplatí a je v souladu s našimi podnikatelskými cíli.

Samuel Navrátilík: Jaké byly hlavní cíle projektu dodávky modřínových kůlů pro KRNAP?

Mgr. Marek Navrátilík: Hlavním cílem našeho projektu byla dodávka 8 500 kvalitních modřínových kůlů podle specifikací Krkonošského národního parku. Tyto kůly měly sloužit k ochraně mladých stromů a sazenic před zvěří a nepříznivými vlivy. Důraz byl kladen na nejvyšší kvalitu a trvanlivost kůlů, které jsou nepostradatelné pro dlouhodobou strategii ochrany lesa.

Samuel Navrátilík: Jaká byla největší výzva při realizaci projektu a jak byla řešena?

Mgr. Marek Navrátilík: Největší výzvou bylo zajištění dostatečného množství kvalitní modřínové kulatiny. Podařilo se nám to řešit důkladnou kontrolou zásob a pečlivým výběrem materiálu. Zároveň jsme optimalizovali logistiku, což zajistilo včasnou dopravu materiálu a hotových kůlů.

Samuel Navrátilík: Jaké faktory určily úspěch tohoto projektu?

Mgr. Marek Navrátilík: Faktory tohoto projektu byly důkladné plánování, efektivní správa zdrojů a úzká spolupráce s odborníky z KRNAP. Důležitá byla také vynikající kvalita použitého dřeva a schopnost našeho týmu rychle reagovat na neočekávané situace.

Samuel Navrátilík: Jak byl rozdělen celkový rozpočet projektu a jak byly náklady distribuovány mezi jednotlivé části projektu?

Mgr. Marek Navrátilík: Celkový rozpočet projektu byl rozdělen mezi nákup modřínové kulatiny, mzdy zaměstnanců, dopravu a provozní náklady. Důkladné plánování nám umožnilo efektivně distribuovat náklady a zajistit hladký průběh projektu.

Samuel Navrátilík: Jaká byla strategie pro řízení kvality a jak bylo zajišťováno, že produkty splňují požadované standardy?

Mgr. Marek Navrátilík: Pro zajištění kvality jsme nastavili přísné kontrolní mechanismy na každé fázi výroby. Výběr materiálu, pravidelné kontroly během výroby a důkladná výstupní kontrola nám umožnily dodat produkty splňující všechny požadavky KRNAP.

Samuel Navrátilík: Jaké lekce byly získány z tohoto projektu, které by mohly být aplikovány na budoucí projekty?

Mgr. Marek Navrátilík: Z projektu jsme získali cenné zkušenosti, zejména v oblastech plánování, řízení rizik a kvality. Tyto poznatky nám pomohou lépe se připravit na budoucí projekty.

Samuel Navrátilík: Jaké faktory ovlivnily rozhodovací proces při výběru dodavatelů a materiálů?

Mgr. Marek Navrátilík: Při výběru dodavatelů a materiálů jsme kladli důraz na kvalitu,

cenovou konkurenceschopnost, spolehlivost a předchozí zkušenosti. Tyto faktory byly rozhodující pro úspěšné splnění požadavků projektu.

Samuel Navrátilík: Jaké změny by byly zavedeny pro zlepšení budoucích projektů na základě zkušeností z tohoto projektu?

Mgr. Marek Navrátilík: Na základě zkušeností plánujeme zlepšit interní procesy, investovat do rozvoje našich zaměstnanců a rozšířit spolupráci s osvědčenými dodavateli, což nám umožní lépe reagovat na budoucí výzvy.

Samuel Navrátilík: Jak je hodnocena spokojenost klienta s výsledkem projektu a jaké zpětné vazby byly obdrženy?

Mgr. Marek Navrátilík: Klient vyjádřil vysokou spokojenost s výsledkem projektu a ocenil kvalitu, dodržení termínů a naši flexibilitu. Pozitivní zpětná vazba a zájem o další spolupráci nás motivuje pokračovat ve vylepšování našich služeb.

Zdroj: Vlastní zpracování



Projektový management rodinné firmy Kuly.cz

Samuel Navrátilík, PEMBC05

Řešená problematika

cíl práce

Cílem práce bylo analyzovat projektový management ve firmě Kuly.cz, identifikovat klíčové slabiny a navrhnout zlepšení pro zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti.

problém

Bakalářská práce se zaměřila na problém neefektivního řízení projektů ve firmě Kuly.cz, kde slabiny ve strategickém plánování a řízení rizik omezovaly její schopnost reagovat na dynamické tržní výzvy.

přístup

Přístup práce kombinoval teoretickou rešerši s praktickou analýzou, včetně Waterfall a SWOT analýz a rozhovorů s vedením firmy Kuly.cz.

Společnost Kuly.cz

Informace o společnosti

- Společnost Kuly.cz, založená v České republice, se specializuje na výrobu a dodávku kvalitních dřevěných produktů, přičemž klade důraz na použití akátového a dubového dřeva.
- Její portfolio zahrnuje širokou škálu výrobků určených pro zoologické zahrady, národní parky a zábavní parky po celé České republice.
- Firma je známá svým závazkem k inovacím a udržitelnosti materiálů, což jí umožňuje nabízet produkty, které jsou nejen esteticky přitažlivé, ale také odolné a ekologicky šetrné.

Přehled použitých metodik

Analýza
projektového
managementu
Kuly.cz zahrnovala
Waterfall a SWOT
analýzy,
strukturované
rozhovory s vedením
a detailní studium
interních procesních
dokumentů.

Metodika práce

zdroj

Data pro analýzu byla získána z interních dodacích listů, faktur, položkových rozpočtů a dalších dokumentů souvisejících s finančním a operativním řízením ve firmě Kuly.cz

získávání

Zdroje byly získány přímo od společnosti Kuly.cz, včetně finanční dokumentace jako dodací listy a faktury, prostřednictvím spolupráce s jejím účetním oddělením.

zpracování

V práci byly využity kvantitativní analýzy, včetně SWOT a Waterfall metod, k vyhodnocení operativních a strategických aspektů projektového managementu ve firmě Kuly.cz.

Výsledky práce

Silné stránky:

- Zkušený tým a efektivní základní procesy.

Nedostatky:

- Významné slabiny ve strategickém plánování a řízení rizik, které mohou bránit dosažení plného potenciálu firmy.
- Nedostatečná komunikace mezi odděleními, což vede k zdržování a nesprávné alokaci zdrojů.

Příspěvek práce:

- Hlubší porozumění současného stavu projektového řízení.
- Identifikace konkrétních oblastí pro zlepšení.

Doporučení pro zlepšení:

- Zavedení integrovaných systémů řízení projektů.
- Zlepšení interní komunikace.
- Systematické školení zaměstnanců v oblasti nejlepších praxí projektového managementu.

Očekávané výsledky:

- Větší efektivita a lepší adaptabilita na tržní požadavky.
- Posílení konkurenceschopnosti firmy.

Výsledky práce – odhad nákladů na pracovní cestu

Náklady	Částka
Cestovní náklady (pohonné hmoty)	6591 Kč
Ubytování (1 noc, 2 osoby)	3000 Kč
Stravné (2 dny, 2 osoby)	1 000 Kč
Mzdy zaměstnanců (2 dny, 2 osoby)	14 400 Kč
Odměna pro překladatele (2 dny)	10 000 Kč
Výtisk materiálů v němčině	2 500 Kč
Vzorky a dárky pro partnery	5 000 Kč
Rezerva na neočekávané výdaje	5000 Kč
Celkové náklady	47 491 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučení

Na základě výsledků autorka doporučuje:



Je doporučeno, aby firma Kuly.cz implementovala komplexní systém pro řízení projektů, který zlepší plánování, monitoring a kontrolu projektů, což výrazně zvýší efektivitu a přehlednost ve vedení projektů.



Firma by měla zavést pravidelná školení zaměřená na nejlepší praktiky v projektovém managementu a efektivní komunikaci, což pomůže zaměstnancům lépe zvládat projekty a zvyšovat jejich spokojenost a výkonnost.



Doporučuje se rozvíjet kulturu otevřené komunikace a spolupráce mezi odděleními, což povede k lepšímu porozumění a efektivnějšímu řešení problémů v rámci projektových týmů a zlepší adaptabilitu na tržní změny.

Závěr

Přínos práce:



Práce přinesla konkrétní doporučení pro zefektivnění projektového managementu, která by měla pomoci firmě Kuly.cz lépe reagovat na tržní výzvy.



Důraz práce:

Tato bakalářská práce zdůrazňuje důležitost strategického plánování a efektivní komunikace ve firmě pro úspěch projektového managementu.



Analyzované aspekty:

Byly analyzovány interní procesy, projektové metody a systémy řízení firmy, identifikovány silné stránky a slabiny.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**