

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Plánování a řízení projektu inovace

Planning and management of innovative project

Bc. Michaela Větrovská

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela VĚTROVSKÁ**
Osobní číslo: **K17N0115P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Plánování a řízení projektu inovace**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Popište základní pojmy a přístupy managementu inovací a projektového managementu.
2. Teoreticky vymezte a porovnejte různé metody řízení inovačních projektů.
3. Charakterizujte zvolený podnikatelský subjekt.
4. Detailně popište inovační projekt zvoleného podnikatelského subjektu a zhodnoťte jeho průběh.
5. Navrhněte další možné související inovace (procesní, marketingové) a doporučení pro uplatnění produktu na trhu.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **BESSANT, John, TIDD, Joe.** *Innovation and entrepreneurship.* John Wiley & Sons, 2007. 462 p. ISBN 987-0-470-03269-5.
- **SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav.** *Projektový management a potřebné kompetence.* Plzeň: ZČU v Plzni, 2010. 390 s. ISBN 978-80-7043-975-3.
- **VEBER, Jaromír a kol.** *Management inovací.* Praha: Management Press, 2016. 588 s. ISBN 987-80-7261-423-3.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Jiří Vacek, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Plánování a řízení projektu inovace“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 18.4.2019

.....

Podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce Doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D., za ochotu, odborné rady a konzultace, které mi při zpracování práce poskytl.

Zároveň děkuji Mgr. Michalu Soukupovi, obchodnímu řediteli společnosti SOMAX s.r.o. za věnovaný čas a ochotu při poskytování potřebných podkladů a informací.

Obsah

ÚVOD	10
1 INOVACE A JEJICH ŘÍZENÍ	11
1.1 Inovace	11
1.1.1 Inovační příležitosti	13
1.1.2 Druhy inovací	14
1.1.3 Inovativní podnik	16
1.1.4 Inovační proces	17
1.1.5 Životní cyklus inovace	18
1.1.6 Přínosy inovací	19
1.1.7 Bariéry inovací	19
1.2 Management inovací	19
1.2.1 Měření inovativnosti	20
1.3 Shrnutí	21
2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT INOVAČNÍCH PROJEKTŮ	22
2.1 Projekt	22
2.2 Projektový trojimperativ	23
2.3 Projektový manažer	24
2.3.1 Úkoly projektového manažera	24
2.3.2 Manažerské role	25
2.4 Projektový tým	26
2.5 Zainteresované strany	27
2.6 Logický rámec	28
2.6.1 Forma matice a význam polí	28
2.6.2 Logické vazby a čtení logického rámce	29
2.7 Plánování času	30
2.7.1 Vytvoření časového plánu	31

2.7.2 Uzlově definovaný síťový graf.....	31
2.7.3 Ganttův diagram	31
2.7.4 Diagram milníků.....	32
2.8 Plánování a alokace zdrojů	32
2.9 Plánování nákladů	33
2.9.1 Náklady projektu	33
2.9.2 Stanovení nákladů	33
2.10 Plánování kvality	34
2.11 Řízení projektu	34
2.11.1 PMBOK	35
2.11.2 PRINCE2	39
2.12 Životní cyklus projektu.....	42
2.12.1 Předprojektová fáze	42
2.12.2 Projektová fáze	43
2.12.3 Poprojektová fáze	44
2.13 Hodnocení inovačních projektů	44
2.13.1 Statické metody hodnocení	44
2.13.2 Dynamické metody hodnocení	45
2.14 Shrnutí	46
3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	47
3.1 Historie společnosti	47
3.2 Předmět podnikání.....	47
3.3 Poslání a vize společnosti	48
3.4 Analýza vnitřního prostředí	48
3.4.1 Vědecko – technický vývoj.....	48
3.4.2 Marketing a distribuční cesty	48
3.4.3 Podnikové a pracovní zdroje	49

3.4.4 Finanční analýza.....	51
3.4.5 SWOT analýza	54
4 INOVAČNÍ PROJEKT	56
4.1 Charakteristika inovačního projektu.....	56
4.2 Řízení inovačního projektu a jeho plánování.....	56
4.2.1 Projektový tým	56
4.2.2 Plánování a řízení jednotlivých oblastí projektu	57
4.2.3 SW nástroje využívané pro plánování a řízení	60
5 HODNOCENÍ PRŮBĚHU PROJEKTU.....	61
5.1 Hodnocení z pohledu managementu	61
5.2 Hodnocení z finančního hlediska	61
6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	62
6.1 Vytvoření logického rámce.....	62
6.2 Vytvoření plánu komunikace.....	63
6.2.1 Plán komunikace – inovační projekt.....	63
6.2.2 Plán komunikace – získání zákazníka.....	64
6.2.3 Plán komunikace – potencionální dodavatel.....	66
6.3 Vytvoření časového harmonogramu.....	66
6.4 Vytvoření plánu pro řízení kvality	67
6.5 Řízení rizik.....	67
6.6 Expanze na další trh – Německo	70
6.6.1 PEST analýza prostředí.....	70
6.6.2 Matice IFE, EFE, IE	73
6.6.3 Výběr vhodné formy vstupu.....	75
6.6.4 Zhodnocení.....	77
ZÁVĚR	78
Seznam tabulek.....	79
Seznam obrázků.....	80

Seznam použitých zkratek.....	81
Seznam zdrojů	83
Seznam příloh.....	86

ÚVOD

Součástí našeho každodenního života jsou různé změny. Ať už jsou to změny vyvolané lidskou činností nebo přírodou, doprovázejí nás na každém kroku. Touha zkoušet něco nového a neznámého je pro člověka charakteristická. Každý den přicházejí nové nápady, ale až s přínosem hodnoty a užitku je možné označit je za inovace.

Rychle měnící se doba přináší pro podniky spoustu nových příležitostí a právě inovace jim mohou být nápomocné k úspěchu.

Cílem této diplomové práce je zmapovat plánování a řízení inovačního projektu, konkrétně ve společnosti SOMAX PLUS s.r.o. a pokusit se o navrhnutí opatření, která by vedla ke zlepšení plánování a průběhu budoucích inovačních projektů.

Zkoumání bude zpracováváno na základě poskytnutých interních materiálů, aktivnímu podílení se na projektu a rozhovorů s vybranými členy projektového týmu.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou popsány základní pojmy a přístupy managementu inovací a projektového managementu. V praktické části je charakterizována firma SOMAX PLUS s.r.o., popsán inovační projekt a zhodnocen jeho průběh. V závěrečné kapitole jsou navrženy další možné inovace.

1 INOVACE A JEJICH ŘÍZENÍ

Základem všech inovací je nějaký nápad, produkt nebo koncept a jejich vylepšení. Pokud chce být organizace jedničkou na trhu, musí se nebát překročit hranice existujícího, začít inovovat a nejlépe se stát samotným lídrem změny. Každý člověk, podnik i odvětví se může stát inovativním a je na každém, jakou cestu si zvolí.

S inovacemi je spojena řada teoretických pojmů, které budou detailně popsány v následujících podkapitolách.

1.1 Inovace

Pro pochopení inovace je nutné si nejdříve vysvětlit slovo invence, intuice a kreativita.

Charakteristickým znakem invence jsou nové nápady, myšlenková vynalézavost a důvtip. Jejím smyslem je její vyústění v inovaci. Invence i přes přínos nových nápadů a myšlenek nepostačují k naplnění inovace, jelikož spousta z nich není realizovaná nebo dokonce realizovatelná.

Kreativita je nutnou podmínkou jak pro inovaci, tak pro invenci. Bez existence kreativity by ani jeden z těchto pojmů neexistoval. Kreativita má velmi dominantní vliv na obsahovou náplň a také implementaci inovace a invence. Podstata kreativity je schopnost člověka vytvářet nějaké hodnoty. Kreativita má dvě hlavní stránky, které na sobě závisejí. První je poznávací stránka, kterou lze nazvat také jako gnoseologickou, jenž souvisí s existencí rozumové činnosti a také schopností vymyslet nový názor, teorii, ideje atd. Druhá stránka je implementační (ontologická) a je zaměřená na vytváření hodnot po stránce praktické.

Při implementační a poznávací činnosti má svou určitou úlohu i intuice. Pod tímto pojmem si je možné představit nějaké momentální vnuknutí, tušení, které pomáhá k proniknutí do vnitřku problému a určení vhodného řešení při dané situaci. Intuice není spjatá s logickou a psychologickou stránkou jednání, ale s emociální. (Švejda a kol., 2007)

Pod pojmem inovace si lze představit zdokonalení, novinku nebo změnu vedoucí k něčemu novému, které souvisejí s aktivní činností lidí v různých oblastech života. Zahrnuje celý proces od nápadu přes vývoj, realizaci ke komercializaci nebo zavedení

nových metod práce v podniku. Je to více než invence a kreativita, které tvoří potřebnou část inovace. Výsledkem inovace je tak vylepšený výrobek, služba, proces nebo cokoliv jiného.

„Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z jejich podnikatelských aktivit.“ (Pitra, 2006)

„Inovace je pojem, který v sobě obsahuje změnu. Může znamenat zdokonalení, bezpochyby je spojena s aktivní činností lidí. Jinými slovy, inovace znamená jakoukoli novinku, resp. změnu k něčemu novému v různých oblastech společenského života.“ (Veber, 2016)

„Inovativní podnik je takový, který žije a dýchá „mimo krabici“. Nejde jenom o dobré nápady, jde o kombinaci dobrých nápadů, motivovaných pracovníků a instinktivního porozumění tomu, co zákazník chce.“ (Bessant, Tidd, 2013)

Inovace jsou hlavním hybným faktorem vývoje všech organizací. Díky inovacím jsou vyvíjeny, zlepšovány a zaváděny nové produkty, je zvyšována efektivnost práce, zlepšována kvalita nebo snižovány náklady. S realizací nápadů a objevů se zvyšuje životní úroveň, zlepšuje zdravotní péče nebo se na trh dostávají mnohem ekologičtější produkty.

V poslední době se velmi často pojem inovace objevuje v odborném tisku či médiích. Společně s tím dochází ale také ke zmiňování chybných informací – inovačních mýtů, což může u některých lidí způsobovat různě mylné představy. Pitra (2006) zmiňuje těchto osm nejčastějších mýtů:

- 1) Inovace vycházejí z velkých myšlenek – jakýkoliv nápad pro inovaci může vzniknout během obyčejné konfrontace. Na organizaci poté je, jestli bude chtít danou myšlenku rozvíjet do konečné fáze nebo ji odmítne jako nerealizovatelnou.
- 2) Inovace se týkají tvorby nových produktů – nový podnikatelský model ve skutečnosti vyvolá inovaci. Dílčím aspektem tohoto modelu je nový produkt.

- 3) Inovace jsou věcí specialistů z útvarů výzkumu a vývoje – inovační aktivity musejí být záležitostí všech pracovníků podniku. Ve většině případů specialistu totiž nenapadne to, co člověka, který řeší každodenně vyskytující se problém.
- 4) Inovačnímu řešení se nelze naučit, je výsledkem kreativních nápadů – tím, že se lidé naučí zpochybňovat dané zvyklosti v oboru podnikání dané společnosti, mohou velmi dobře vnímat inovační potřeby. Spousta námětů inovací vzniká právě tím, že dochází k hledání skrytých potřeb zákazníků nebo zjišťování příčin jejich nespokojenosti s produkty, které organizace nabízejí.
- 5) Inovace jsou nákladné – inovace nejsou o nic více finančně náročné než jakýkoliv jiný z podnikatelských záměrů. Čím více informací organizace pro inovační záměr shromáždí, tím menší jsou náklady pro zavedení inovace.
- 6) Inovace jsou výsledkem souhry příznivých okolností – inovace je výstupem komplexního systému, který není závislý na vnějších podmínkách.
- 7) Inovace jsou riskantní – veškeré podnikatelské záměry, které míří do budoucnosti, s sebou přinášejí určitá rizika. V případě inovace musí být podnikatelské riziko úměrné výši investice do jejího záměru a nejistoty komerčního úspěchu jejího výsledku. Nikdy nesmí být vsazeno vše pouze na jednu kartu.
- 8) Úspěch inovačních aktivit je úměrný objemu investic organizace do výzkumu a vývoje – reálně neexistuje souvztažnost míry inovačních úspěchů a výši investic organizace do vlastního výzkumu a vývoje. Úspěch inovačních aktivit podniků je mnohem více podmíněn tím, jaký objem kreativního potenciálu jejich zaměstnanců dokážou zapojit do procesu realizace inovačního záměru.

1.1.1 Inovační příležitosti

Inovační příležitosti je možné hledat uvnitř i v okolí organizace. K identifikaci těchto příležitostí lze využít například SWOT analýzu. K inovačním příležitostem, které se nacházejí uvnitř organizace, patří změny distribučního a výrobního procesu, nové vědomosti, vlastní výzkum a vývoj nebo také požadavky vlastníků. Do příležitostí nacházejících se mimo organizaci lze zařadit nové poznatky, úspěchy a neúspěchy konkurentů, změny v tržní struktuře, demografické změny, změny v rámci odvětví,

pojetí a vnímání a nebo také zpětnou vazbu od zákazníků, která představuje jeden z nejdůležitějších podnětů, jelikož velmi často přicházejí právě zákazníci s návrhy na vylepšení produktů a sdílí s podnikem svá přání a požadavky. (Tidd & Bessant,2013), (Veber, 2016)

1.1.2 Druhy inovací

Každá inovace může mít rozdílnou dobu realizace, rozsah, společenský a organizační dopad. Při jejich klasifikaci je možné se setkat s jejich zařazením i do několika různých kategorií. Níže budou specifikovány nejznámější kategorie inovací.

Inovace lze podle základního dělení rozlišovat takto (Oslo manuál, 2005):

- inovace procesu,
- inovace produktu,
- marketingové inovace,
- organizační inovace.

Inovace procesu je podstatné zlepšení zavedených nebo zavedení úplně nových metod. Může být způsobena změnou v organizaci či řízení, jejich kombinací nebo také využitím nových znalostí, technologií apod.

Inovace produktu může nabývat dvou forem, jako jsou nové výrobky či služby nebo zdokonalené výrobky a služby. Mezi formu nových se řadí ty, jejichž technické parametry nebo užití prokazuje výrazné rozdíly od dříve produkovaných, což může být způsobeno například jiným využitím stávajících technik pro nové použití, dále můžou být důvodem nové znalosti nebo nová technika. Technické zdokonalení představuje vylepšení výrobků a služeb na vyšší úroveň díky využití nových materiálů, komponent, částečných změn, atd.

Marketingová inovace s sebou přináší zavedení nové marketingové metody, která nebyla dříve podnikem využívána a která se týká například nového balení výrobků nebo změny jejich designu. Tato inovace se zaměřuje na lepší plnění zákaznických potřeb, nalezení nových míst na trhu a vstup na nové trhy. Cílem marketingových inovací je zvýšení objemů prodeje.

Organizační inovace spočívá v zavedení nové organizační metody. Může se zaměřovat na snížení administrativních nákladů, vylepšení pracovního prostředí, vyšší výkonnost podniku a také na nižší ceny dodávek. Od dalších firemních organizačních změn ji je možné rozlišit tím, že v minulosti nedošlo k jejímu využití.

J.A.Schumpeter dělí inovace následovně:

- zavedení nového produktu,
- otevření nového trhu,
- zavedení nového způsobu výroby,
- využití nového vstupu,
- vytvoření nových marketingových struktur.

Další způsob, jak lze inovace rozlišovat, je tento:

- Přírůstková inovace – zahrnuje modifikace, zjednodušení, zdokonalení a posílení stávajících produktů, procesů, organizačních a marketingových metod.
- Radikální inovace – zavedení radikálně nových výrobků nebo služeb, což způsobí buď vznik nových podniků a celého odvětví nebo výrazné změny odvětví, které povedou k tvorbě nových hodnot.
- Přelomové inovace – vznikají na základě výsledků vědy a techniky. Tyto inovace vytvářejí něco úplně nového nebo jsou schopny uspokojit nové potřeby. Mohou být také příčinou vzniku či transformace průmyslových odvětví.

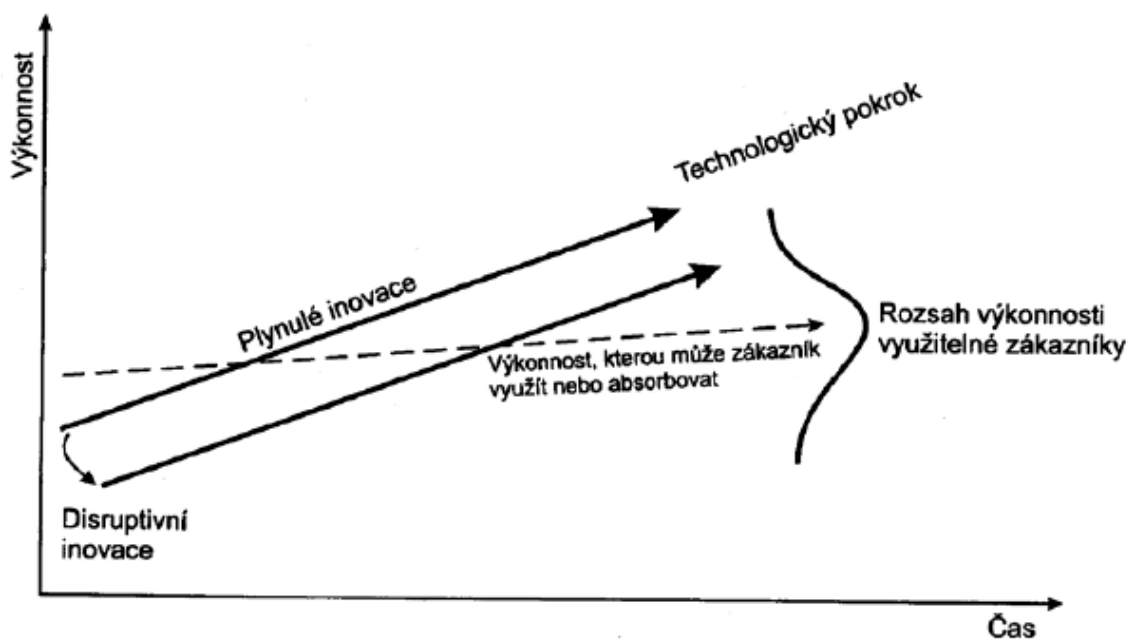
Dle strategie se mohou inovace rozdělovat takto:

- otevřené x uzavřené,
- udržitelné x disruptivní.

Jestliže podnik využívá strategii otevřených inovací, znamená to, že získává potřebné nápady z vnějšího prostředí a nápady, které vyvinul, licencuje a nechce sám využívat. Otevřené inovace přinášejí nové možnosti malým a středním podnikům. Pokud je využívána strategie uzavřených inovací, podnik předpokládá, že zaměstnává nejlepší možné experty z daných odvětví, čímž generuje, vyvíjí a komercializuje své vlastní nápady, přičemž velmi přísně chrání své duševní vlastnictví za účelem zabránit úniku informací a jejich následnému využití konkurencí. (Chesbrough, 2003)

Tradiční a zavedené firmy se často soustředí na udržitelné inovace a nabízejí produkty, které je možné prodávat s vyšší marží. Oproti tomu se tzv. disruptoři snaží o komercializaci jednodušších produktů, které jsou přizpůsobené pro méně náročné uživatele. S postupem času se trajektorie disruptivních inovací protíná s požadavky náročnějších uživatelů a disruptoři vytlačují konkurenty, kteří byli dříve úspěšní, z trhu. (Christensen, 1997)

Obrázek 1: Disruptivní inovace



Zdroj: (Vacek, 2017)

1.1.3 Inovativní podnik

Pod pojem inovativní či inovační podnik se zařazují takové firmy, které v průběhu sledovaného období uplatnily nové nebo podstatně vylepšené procesy, výrobky nebo kombinaci obou. Takovýto podnik provedl tedy úspěšnou inovační činnost. Firmy mohou provádět i tzv. pasivní inovaci, která představuje inovování na základě dodané techniky v nových zařízeních a strojích nebo také na základě licencí.

Pokud chce být podnik inovativní, měl by:

- provádět pravidelný monitoring reality, který zahrnuje zájem o zákazníky a uživatele, naslouchání a dívání se kolem sebe,
- zaměřit svoje inovační aktivity na jednodušší řešení,

- stanovit si, že nemusí díky inovaci dosáhnout velkého byznysu, ale prvotního postavení v dané oblasti,
- soustředit se na konkrétní cíl, ne se snažit dosáhnout změny obřích rozměrů,
- systematicky a průběžně analyzovat zdroje inovačních příležitostí.

Znakem inovativního podniku je ochota inovace provádět, dále také sdílená vize, klíčoví jedinci, pracovní týmy, které fungují efektivně, orientace na zákazníky, odpovědnost, vedení, efektivní komunikace a kreativní prostředí. (Tidd & Bessant, 2013)

1.1.4 Inovační proces

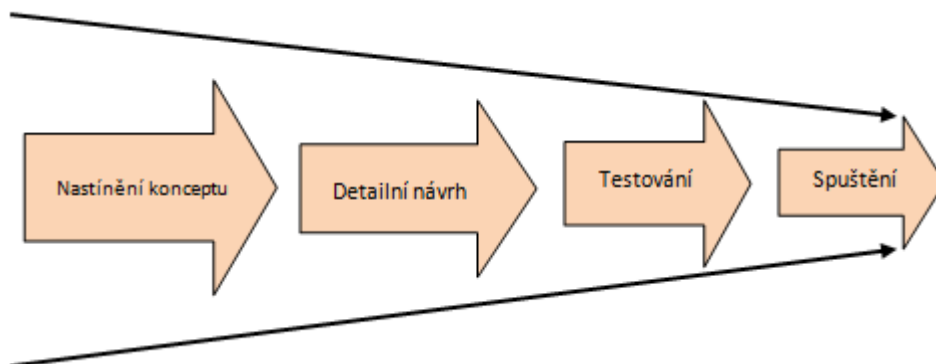
Na inovační proces se dá nahlížet z více stran. Jednoduchý model se dle Tidda a Bessanta skládá z těchto po sobě jdoucích aktivit:

- Hledání příležitosti,
- výběr příležitosti,
- implementace,
- těžba benefitů z inovace.

Další způsob ke znázornění průběhu inovačního procesu, je inovační tunel. Na začátku je tunel díky velkému množství inovačních nápadů nejširší a dále dochází k jeho zužování tak dlouho, až dojde k výběru nápadu, jenž bude realizován. Součástí tohoto tunelu jsou čtyři fáze:

- Nastínění konceptu,
- detailní návrh,
- testování,
- spuštění.

Obrázek 2: Inovační tunel



Zdroj: vlastní zpracování dle Tidd & Bessant, 2018

1.1.5 Životní cyklus inovace

Přínosy inovací jsou v čase nerovnoměrné. Na začátku životního cyklu inovace nejsou přínosy žádné, přibývají náklady, ale není možné generovat jakékoliv výnosy. Tato fáze se často nazývá údolí smrti. S postupem času začínají růst i přínosy. S koncem životního cyklu se ale růst přínosů zpomaluje a je nutné, aby byly nahrazeny přínosy z nových inovací. Je důležité neustále hledat a objevovat nové inovační příležitosti a využívat jejich veškeré výhody. Nové inovace musejí být zaváděny v době, kdy současná vlna inovací stále přináší výnosy, ze kterých je pak možné vývoj nových inovací financovat. Životní cyklus inovací se stále víc a víc zkracuje, proto je nutné myslet o několik generací produktu dopředu a přicházet s novými inovacemi stále častěji. (Veber, 2016)

Pro znázorňování životního cyklu inovace je typické využití křivky ve tvaru „S“, na které lze rozlišit zpravidla tři stádia vývoje:

- 1) Období zrodu inovace – v této části dochází při poměrně velkých nákladech na výzkum a vývoj pouze k nepatrným přínosům.
- 2) Období exploze – v tomto období může i malé zvýšení nákladů způsobit výrazné zvýšení přínosů.
- 3) Období zrání – technické možnosti inovace jsou vyčerpány, náklady na výzkum a vývoj už nepřinášejí tak velké nebo dokonce žádné přínosy a je vytvářený prostor pro další inovaci vyššího řádu. (Tidd & Bessant, 2013), (Veber, 2016)

Obrázek 3: Životní cyklus inovace



Zdroj: (Veber, 2016)

1.1.6 Přínosy inovací

Díky inovacím mají podniky a organizace možnost nabízet zákazníkům to, co jim ještě nikdo jiný nabídnout nemůže, jelikož je to považováno za obtížně zvládnutelné, a to způsobem, kterého nejsou ostatní schopni. Hlavním přínosem inovací je posílení konkurenceschopnosti, získání nových znalostí a zkušeností. (Tidd & Bessant, 2013)

1.1.7 Bariéry inovací

Pro každou organizaci je důležité, aby se snažila překonávat bariéry, které stojí v cestě úspěchu jejich inovací. Nejvíce vyskytujícími se bariérami inovací jsou omezené zdroje, chybějící nebo nedostatečně definovaná strategie, pomalý rozhodovací proces, špatné vztahy, nedostatek znalostí, zkušeností a schopností, negativní postoj k rizikům a inovacím atd. (Tidd & Bessant, 2013), (Veber, 2016)

1.2 Management inovací

„Management inovací je pojem pro specifickou manažerskou disciplínu, která zejména na úrovni mikrosféry představuje komplex aktivit spojených s iniciací novací až po jejich komerční uplatnění.“ (Veber, 2016)

Management inovací představuje soubor aktivit, které souvisejí s inovacemi od jejich počátku až po jejich dokončení - komercializaci nebo zavedení do praxe.

Fáze managementu inovací je možné rozdělit takto:

- identifikační fáze,
- invenční fáze,
- inovační fáze,
- fáze komercializace.

Ne vždy se vše vydaří dle představ, ale existuje několik faktorů, které napomohou k úspěšnému managementu inovací. Důležité je pochopit, že nejde o řízení předvídatelného a neměnného komplexu. Je nutné neustále pozorovat situaci uvnitř podniku, dále také faktory z jeho externího prostředí a přizpůsobovat se přicházejícím změnám. Úspěšnost také spočívá v učení se, správném rozhodování, rozpoznávání signálů, dostatečné komunikaci a dalších klíčových dovednostech. (Tidd & Bessant, 2013)

Správné načasování představuje další klíčový faktor úspěchu. To, kdy bude inovace uvedena na trh, musí být přizpůsobeno aktuální situaci a je také důležité zohlednit i chování konkurence. (Veber, 2016)

1.2.1 Měření inovativnosti

Měření inovativnosti probíhá pomocí metrik inovací. Metriky jsou důležité pro jakoukoliv firmu, bez ohledu na to, zda se jedná o malou či nadnárodní organizaci. Metriky pomáhají manažerům rozhodovat na základě objektivních dat a je díky nim možné určit, zda provoz firmy probíhá v souladu s danými cíli.

Jelikož je každá inovace jiná a každý podnik má jinak dané priority, metody měření jsou odlišné. Některé z nich se zaměřují výhradně na kvantifikovatelné finanční ukazatele, jiné k měření používají i ukazatele kvalitativní.

Důležitými komponentami inovací, které by měly být měřeny, jsou jejich:

- Vstupy – finanční, lidské zdroje, počet vytvořených nápadů.
- Procesy – zdroje, které byly spotřebovány, průměry spotřebovaných zdrojů, počet nápadů postupujících z jedné fáze procesu do další.
- Výstupy – návratnost investic, přírůstek obrátu a zisku, nepřímé a nefinanční výstupy.

(BCG, 2009)

1.3 Shrnutí

V první kapitole diplomové práce byly vymezené základní pojmy týkající se inovací. Nejprve byl rozebrán samotný pojem inovace a nejčastější mýty, které se inovací týkají, dále byly představeny inovační příležitosti, druhy inovací a popsán inovační proces a životní cyklus. První kapitola také zahrnuje inovační přínosy a bariéry. Závěr této části se věnuje managementu inovací.

2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT INOVAČNÍCH PROJEKTŮ

S existencí projektového managementu se lze setkat v podstatě již odedávna. Jako příklad je možné uvést stavby různých starověkých monumentů a ať už jsou to obrovské katedrály, jejichž výstavba probíhala i desítky let nebo třeba egyptské pyramidy, důležité pro nás je to, že právě takovéto akce spojovala jedna věc, kterou byl právě jejich projektový charakter. Postupem času začaly standardní formy managementu selhávat a došlo k počátečnímu rozvoji projektového managementu. Obor projektový management (projektové řízení) je poměrně mladý. Začíná se o něm hovořit v průběhu druhé světové války, třebaže je jasné, že lze jeho počátek datovat mnohem dříve. Tento obor se nezabývá pouze využíváním různých technik a metod, ale také stylem práce a především způsobem myšlení. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

2.1 Projekt

Nejdříve je třeba vědět, co to projekt vlastně je a co si pod tímto slovem představit. Poměrně častá je totiž záměna tohoto pojmu se slovem operace. Pod operací si lze představit proces, jenž se neustále dokola opakuje, zatímco pro projekt je specifická jeho jedinečnost. Další typický znak projektu představuje jeho pevně stanovený začátek a konec, čímž je dána jeho časová omezenost. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009)

V dnešní době se kolem nás vyskytuje velká spousta definic projektu, jedna z nich je například tato: „*Projekt je časově ohraničená a ucelená sada činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního.*“ (Svozilová, 2006)

Jako projekt lze tedy označit činnosti a úkoly, pro které je typické, že mají:

- Stanovený začátek a konec.
- Jasně stanovený cíl, kterého má být dosaženo v jasně daných mezích.
- Omezené zdroje (finanční, lidské, materiálové).

(Veber, 2016)

Důvod, proč vlastně projekty existují, představuje nějaký cíl. Správně vymezený cíl je hlavní podmínkou pro to, aby byl projekt úspěšný. Mezi nejpoužívanější nástroje, kterými dochází k vymezení cíle, se řadí technika SMART. Podle této techniky by cíl měl být:

- S (specific) – specifický – potřebujeme vědět, co budeme řešit.
- M (measurable) – měřitelný – musíme být schopni určit, čeho jsme dosáhli.
- A (agreed) – akceptovatelný – souhlas zainteresovaných osob.
- R (realistic) – realistický – vymezení reálnosti projektu.
- T (timed) – termínovaný – určení času, ve kterém musí být projekt splněný.

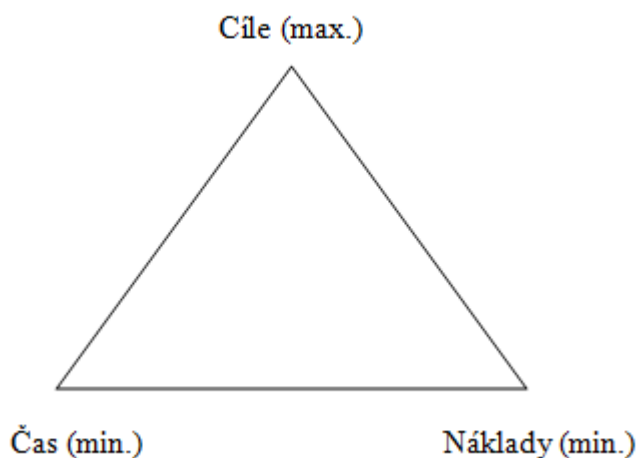
(Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2009)

2.2 Projektový trojimperativ

Projektový trojimperativ nebo také trojúhelník projektového řízení, představuje vyjádření třech základních parametrů, mezi které se řadí cíl, čas a náklady, kterými se měří úspěch projektu. Účelem trojimperativu je to, aby docházelo k optimálnímu rozložení těchto tří veličin, které jsou vzájemně provázané. Jestliže tedy nastane změna jedné veličiny a druhá má zůstat stejná, je nutné změnit třetí z nich.

V praxi dochází nejčastěji ke zpoždění času (časového harmonogramu) a k překročení nákladů (rozpočtu projektu).

Obrázek 4: Trojimperativ



Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2018

2.3 Projektový manažer

„Manažer projektu je osoba vybavená příslušnou působností, pravomocemi, odpovědností, disponující vhodnými osobnostními vlastnostmi, která organizuje a koordinuje úsilí k dosažení záměrů projektu.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Projektový manažer představuje zásadní postavu pro projektové řízení. Je to právě on, kdo vede a řídí veškeré činnosti, které probíhají – od vzniku plánu, výběru vhodných členů do projektového týmu, rozdělování úkolů až po uzavření projektu.

Správný manažer by měl disponovat technickými znalostmi, které se využívají při různých postupech, pro zaškolení svých podřízených, nebo také při každodenních výrobních operacích. Další věcí, kterou by měl manažer zvládat, je umění jednat s lidmi. Právě společenské a lidské vlastnosti hrají velkou roli při budování mezilidských vztahů na pracovišti. Manažer by měl být schopný zabezpečit efektivní skupinovou práci a co nejlépe řídit své zaměstnance. Další, co by měl manažer mít, jsou koncepční schopnosti, díky kterým je schopný nahlížet na operace v podniku jako na celek. Mezi tyto schopnosti patří také schopnost přijímat rozhodnutí. Jednou z nejdůležitějších kompetencí je komunikace.

2.3.1 Úkoly projektového manažera

Mezi úkoly projektového manažera patří:

- Kontrola včasné realizace úkolů a činností a posouzení, zda případné zdržení ohrožuje plnění dalších úkolů a tím celý projekt.
- Znalost a schopnost aplikace zásad projektového řízení.
- Plánování požadavků na zdroje tak, aby byly koordinované s plánem projektových prací.
- Včasná identifikace možného či vzniklého problému a nastavení opatření, která eliminují jeho rozšíření.
- Rozlišování priorit jednotlivých činností z hlediska požadavků na omezené zdroje.
- Aktivní a asertivní řešení mezilidských vztahů v rámci projektu.
- Monitorování projektu a vyhodnocování stavu jeho plnění.

- Včasná reakce na odchylky od plánu průběhu projektu, identifikace následků způsobených odchylkami a přijímání opatření proti negativním dopadům.
- Řízení přenosu informací do realizačních výstupů projektu.

(Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

2.3.2 Manažerské role

Každý manažer představuje nositele velkého množství rolí, které jsou spolu vzájemně provázané. Podle Henryho Mintzberga (1989) je možné tyto role dělit takto:

- Mezilidské role
- Informační role
- Rozhodovací role

Mezilidské role představují vztahy vznikající z postavení a autority manažera. Mezi tuto skupinu patří:

- 1) Vůdčí osobnost, která představuje nejzákladnější a nejpřirozenější roli. Úkolem manažera je danou organizaci reprezentovat a představovat.
- 2) Role vedoucího, která je jednou z nejvýznamnějších rolí a prostupuje všechny manažerovy aktivity. Na základě svěřené autority má odpovědnost za motivaci a vedení svých podřízených a plnění úkolů.
- 3) Role propojovatele, která spočívá v tom, že manažer řídí a vytváří vztahy a kontakty uvnitř i vně organizace.

Informační role souvisejí se zdroji a předáváním informací, které manažer získává v průběhu projektu. Do této skupiny lze zařadit:

- 1) Pozorovatel, který spočívá v tom, že manažer hledá, monitoruje a sleduje informace jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí.
- 2) Šířitel informací, jehož úkolem je předávání informací mezi pracovníky nebo také externí partnery.
- 3) Mluvčí, jenž prezentuje organizaci na veřejnosti.

Rozhodovací role, zahrnují přijímání strategických rozhodnutí, která mají souvislost s postavením manažera a jeho přístupem k informacím. Patří sem:

- 1) Podnikatel, který plánuje změny za účelem získání lepších výsledků a identifikace nových nápadů a možných zlepšení.
- 2) Řešitel problémů v případě jejich výskytu.

- 3) Rozdělovač zdrojů, který rozhoduje o rozdělení jednotlivých zdrojů, vynaložení a rozvržení práce, provádění kontrol.
- 4) Vyjednávač, který se účastní na jednání s jednotlivci, útvary a ostatními organizacemi.

(Cejthamr, Dědina, 2005)

2.4 Projektový tým

Na úspěch projektového řízení nemá vliv pouze projektový manažer, ale také celý jeho tým. Projektový tým je tvořen skupinou pracovníků, která je řízena projektovým manažerem a která mu zároveň pomáhá řídit projekt a úspěšně dosáhnout předem stanovených cílů.

Na základě daných plánů plní členové ve stanovených termínech přiřazené úkoly. Jelikož každý člověk disponuje jinými schopnostmi a dovednostmi a v různých situacích je reakce každého z nás rozdílná, měli by všichni členové týmu jasně vědět, co je náplní jejich práce a jaká je jejich týmová role, přičemž může jedna osoba zastávat i více rolí. V ideálním případě by měl každý tým obsahovat všechny níže jmenované:

- Koordinátor, jehož úkolem je objasnění cílů a zapojení ostatních členů týmu do práce.
- Realizátor, který zná veškeré potřebné procesy a postupy a velmi tvrdě pracuje.
- Myslitel, jenž se snaží přijít na nová řešení a jejich možné přínosy pro stanovené cíle.
- Vyzyvatel, který se snaží zlepšit výstupy a zkoumá efektivitu.
- Týmový pracovník, který dává tým dohromady, snaží se uvolnit napětí, zabránit možným konfliktům a udržet dobré vztahy mezi jednotlivými členy týmu.
- Vyhledávač zdrojů objevující příležitosti a rozvíjející kontakty. Je to nadšený a komunikativní extrovert s nadměrným optimismem.
- Usměřovač je člověk charakteristický dynamickým vystupováním a vyzýváním k výkonu. Je průbojný a nebojí se překonávat překážky.
- Kompletovač finišer je role pro pečlivé a svědomité lidi. Kompletovač finišer hledá chyby a různá přehlédnutí. Nerad na své práci nechává pracovat někoho jiného.

(Belbin, 2012)

U velkých projektů, které mají investiční charakter nebo také agilních projektů, mohou být dočasně nebo nastálo členy týmu i zástupci zákazníka, kteří představují uživatele projektu. Tito členové musí definovat požadavky uživatele na projektový produkt a projednat je v definiční fázi s projektantem, který je zodpovědný za projektový produkt. Dále se musejí zúčastnit realizační, testovací a závěrečné fáze projektu. Pro tyto členy je charakteristické to, že budou v budoucnu s výsledkem projektu pracovat. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

2.5 Zainteresované strany

„Zainteresovanou stranou v projektu může být kdokoliv, kdo je ovlivněn tím, co se projekt snaží realizovat.“ (Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2009)

Jako zainteresované strany (stakeholders) je možné označit fyzické a právnické osoby, které se na projektu aktivně podílejí nebo jejichž zájmy mohou projekt nějakým způsobem ovlivnit nebo se jich projekt různým způsobem dotýká. Jako zainteresovanou stranu projektu není možné označit pouze firmu, jelikož jsou projektem ovlivněny i další skupiny jako například dodavatelé, zákazníci nebo uživatelé.

Identifikace jednotlivých účastníků je velmi často obtížná, jelikož nemusí být na první pohled poznat, o jakou zainteresovanou stranu se jedná. Úkolem projektového manažera a jeho týmu je identifikace veškerých stakeholderů projektu a určení jejich požadavků a očekávání. Na základě zjištěných informací dochází k jejich ovlivňování a řízení tak, aby byl zajištěn úspěšný průběh projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Podle významnosti lze stakeholdery rozdělit na dvě skupiny:

- Primární strany:
 - vlastníci a investoři,
 - zaměstnanci,
 - zákazníci,
 - obchodní partneři, hlavně dodavatelé,
 - místní komunita.
- Sekundární strany:
 - veřejnost,

- vládní instituce a samosprávné orgány,
- konkurence,
- občanská a obchodní sdružení,
- média.

(Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2009)

2.6 Logický rámeček

„Metoda logického rámce slouží jako pomůcka při stanovování cílů projektu a jako podpora k jejich dosahování. Hlavním principem je fakt, že základní parametry projektu jsou vzájemně logicky provázány. Dalšími použitými principy je potřeba měřitelnosti výsledků, práce v týmu a systémový přístup.“ (Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2009)

Tato metoda je v praxi nezbytnou součástí většiny projektů. Logický rámeček se používá ke specifikaci jednotlivých prvků a tím i sumarizaci celého projektu. Dále představuje klíčový prvek pro řízení, realizaci a následné hodnocení projektu.

Obrázek 5: Logický rámeček

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé,...)	Časový rámeček aktivit	Předpoklady a rizika
			Předběžné podmínky

Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2019

2.6.1 Forma matice a význam polí

Logický rámeček je hlavním výstupem této metody. Skládá se ze čtyř sloupců a čtyř řádků, ve kterých je projekt shrnut. Význam jednotlivých polí je takový:

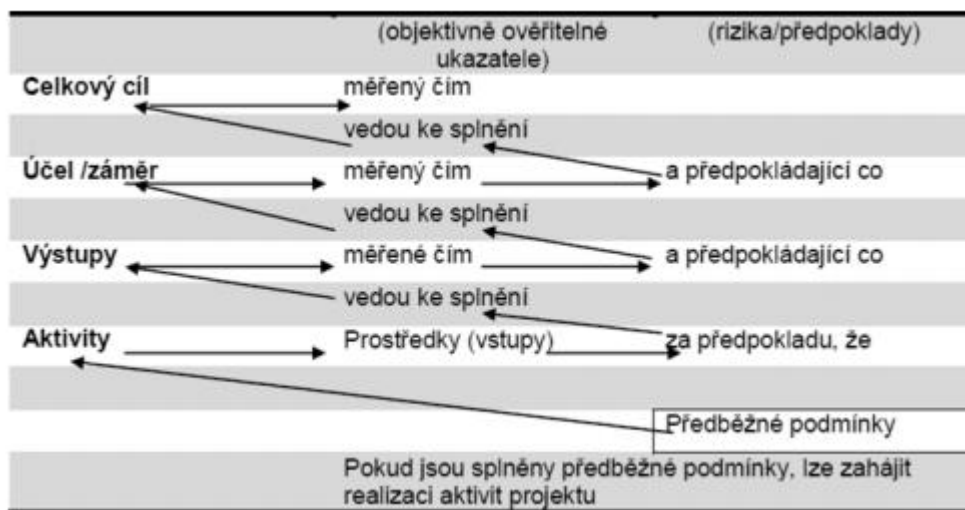
- Záměr vymezuje příčinu provádění projektu a dává odpověď na otázku, proč chceme dosáhnout změny, která přispívá k jeho naplnění. Jedná se o popis přínosů projektu, kterých bude dosaženo jeho realizací.
- Cíl (změna) popisuje zaměření projektu a odpovídá na to, čeho má být konkrétně dosaženo, jakou konkrétní změnu projekt zajistí. Cíl představuje kvalitativní a kvantitativní změnu, které tým není obvykle schopen bez prostřednictví určitých výstupů přímo dosáhnout.
- Konkrétní výstupy projektu udávají, jaké změny má být dosaženo, tedy co vše je nutné vytvořit, aby došlo k výše uvedené změně.
- Klíčové činnosti (aktivity) jsou takové, které rozhodujícím způsobem ovlivňují realizaci konkrétních výstupů.
- Objektivně ověřitelné ukazatele prokazují, že záměru, cíle a konkrétních výstupů bylo dosaženo. Každý bod v prvním sloupci tabulky logického rámce by měl mít alespoň dva tyto měřitelné ukazatele.
- Způsob ověření udává, jak dojde ke zjištění ukazatele, kdo bude zodpovědný za ověření, jaké náklady a čas bude ověření vyžadovat, kdy dojde k ověření ukazatele a jakým způsobem bude dokumentován.
- Předpoklady a rizika zahrnují předpoklady, ze kterých se při stanovování jednotlivých skutečností vycházelo a které podmiňují realizaci projektu a také významné události, jejichž existence může projekt ohrozit.

2.6.2 Logické vazby a čtení logického rámce

- Vertikální vazba probíhá zdola nahoru a znamená, že pokud budou provedeny klíčové činnosti, budou výsledkem konkrétní výstupy, díky kterým dojde k nastolení požadované změny – dosažení cíle, který přispívá pro naplnění záměru.
- Horizontální vazba má význam pro všechny řádky logického rámce stejný. Pokud budou splněny položky popsané v daném řádku, k čemuž dojde prostřednictvím ukazatelů, které budou ověřeny definovaným způsobem, plníme za platnosti předpokladů a ošetření rizik úroveň vyšší.

Čtení logického rámce by mělo probíhat dle následujícího obrázku:

Obrázek 6: Čtení logického rámce

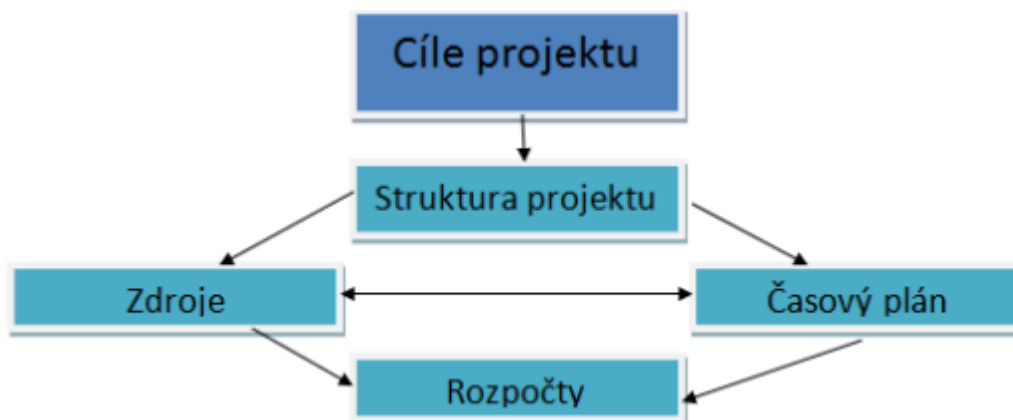


Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2019

2.7 Plánování času

Řízení času je jednou z hlavních součástí plánování projektu. Díky časovému rozpisu kroků získávají zainteresované strany informace o tom, v jakých termínech a časových sledech budou jednotlivé práce probíhat. K plánování času dochází současně s plánováním ostatních činností a oblastí projektu. Výstupy slouží jako podklad pro plánování a čerpání zdrojů, rozpočty a kontrolu. Proces časového plánování je zobrazen na níže uvedeném obrázku.

Obrázek 7: Proces časového plánování



Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2019

2.7.1 Vytvoření časového plánu

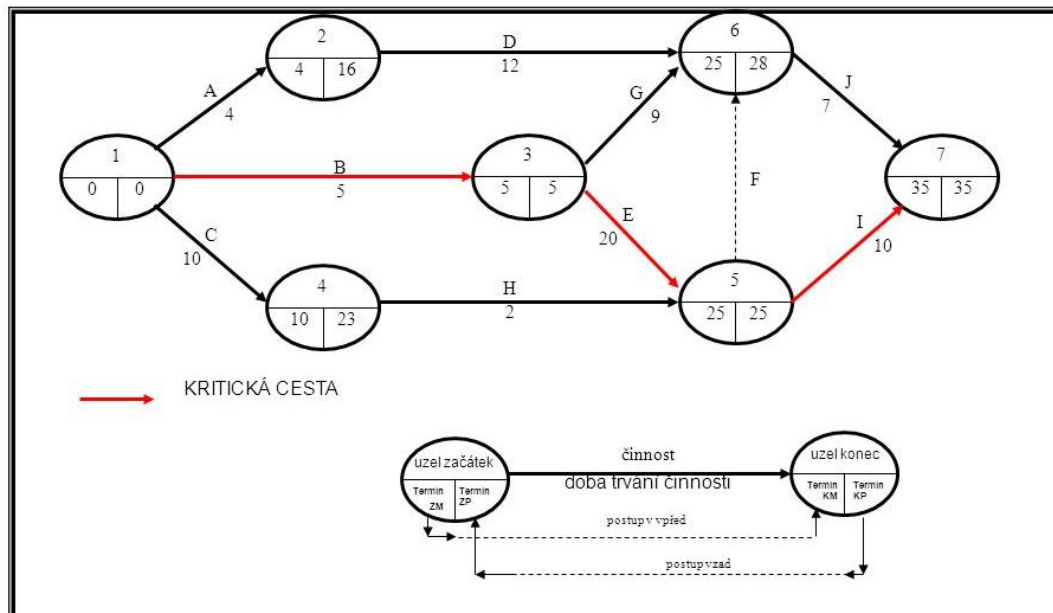
Pro zachycení velkého množství informací se jako časový rozpis používají diagramy a harmonogramy, ve kterých je nutné dbát na:

- Logické a hierarchické struktury prací převedené do časových sledů úloh a úkolů.
- Milníky a důležité termíny projektu.
- Vazby a souslednosti úseků práce, které pomáhají k zachování logiky výkonu prací a časových změn v harmonogramech.
- Údaje o předpokládané délce trvání jednotlivých úseků práce.

2.7.2 Uzlově definovaný síťový graf

K zobrazení jednotlivých činností se používají ohodnocené uzly ukazující dobu trvání činnosti. Závislosti činností jsou vyjádřeny spojnicemi mezi uzly.

Obrázek 8: Síťový graf



Zdroj: Měšťanová, 2019

2.7.3 Ganttův diagram

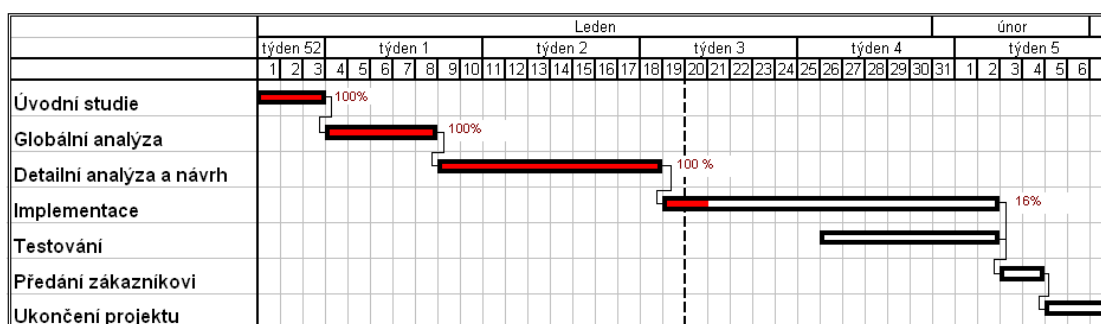
Ganttův diagram je používán velmi často. Díky němu lze jednoduše zobrazit sled úkolů, jejich začátek a konec. Horizontální linie diagramu zobrazuje většinou časové období

trvání projektu a vertikální linie jednotlivé činnosti. Každá činnost je vyjádřena pruhem, jehož levá strana vyjadřuje plánovaný začátek a pravá strana její ukončení. Délka pruhu definuje předpokládanou dobu trvání činnosti. Rozšířenější forma umožňuje přidání šipek nebo čar, které vedou od začátku či konce jedné z činnosti k začátku či konci druhé činnosti. Tyto vztahy se označují jako:

- Start-to start,
- start-to-finish,
- finish-to-start,
- finish-to-finish.

K vytvoření Ganttova diagramu je možné využít softwarové nástroje, jako je například MS Project nebo OpenProj.

Obrázek 9: Ganttův diagram



Zdroj: Xvasm, 2019

2.7.4 Diagram milníků

Diagram slouží jako jednoduchý a přehledný nástroj, který se v praxi využívá spíše v tabulkové formě, jako výčet základních událostí projektu v předprojektové fázi, rozborech, hlášeníh a informacích určených spíše pro uživatele mimo projekt. Milník je jednoduchým časovým údajem, který souvisí s určitou událostí. Diagramy milníků jsou jednodušší než Ganttovy diagramy, ale lze je z nich vyfiltrovat.

2.8 Plánování a alokace zdrojů

Management projektu musí pro vykonání stanovených úkolů zařídit, aby byly správné zdroje ve správné míře a čase na správném místě. Zdroje mohou být buď pracovní, materiálové nebo nákladové.

„Kapacitní plánování projektu se zabývá procesy potřebnými pro realizaci projektu z hlediska zdrojů, tj. z hlediska prostředků a pracovních sil, prostřednictvím analýzy potřeb. Cílem kapacitního plánování je stanovit, jaké pracovní síly, materiály vč. energií, strojů a zařízení jsou nutné k provedení činností a zda budou v průběhu projektu k dispozici.“ (Doležal, Lacko, Machál a kol., 2009)

Mezi hlavní procesy kapacitního plánování patří:

- Stanovení potřebných zdrojů projektu. Jako podklad k určení slouží struktura projektu, plán času, přehled o aktuálně dostupných zdrojů atd.
- Sestavení a analýza rozvrhu zdrojů projektu. Výstupem kapacitního plánování je výpočet rozvrhu zdrojů na základě časového plánu projektu a jemu odpovídající zdrojové požadavky jednotlivých činností.

2.9 Plánování nákladů

Součástí plánování je i plán nákladů, který navazuje především na plánování času a zdrojů.

2.9.1 Náklady projektu

Při plánování nákladů se oceňuje využití materiální, lidských a finančních zdrojů společně se stráveným časem na projektu. Výsledkem plánování nákladů je rozpočet nákladů projektu. Jako první je vhodné stanovit přímé náklady, které souvisejí přímo s realizací projektu. Mezi tyto náklady patří například náklady na pracovní zdroje, materiál, pronájem, nákup služeb atd. Nepřímé náklady nelze pro daný projekt jednoznačně určit. Mezi tyto náklady patří provoz budov, daně, poplatky atd. O výši celkových nákladů, které budou projektu přiřazené, rozhoduje vedení společnosti. (Doležal, Lacko, Machál a kol., 2009)

2.9.2 Stanovení nákladů

Pro stanovení nákladů existuje velké množství metod. Výběr metody může záviset na charakteru projektu, rozhodnutí projektového týmu, investorovi, dalších zainteresovaných stranách. Jako nejčastěji používané metody pro stanovení nákladů lze označit:

- Metodu analogického odhadování, která je založena na informacích o minulých činnostech, jejichž náklady se použijí pro současný projekt.
- Metoda odhadování zdola nahoru začíná s nulovými celkovými náklady, ke kterým se hierarchicky přičítají náklady na jednotlivé položky. Tato metoda se řadí mezi časově náročnější a proto je i nákladnější. Výhodou jejího použití je její přesnost a snížení rizika odhadu špatné výše nákladů.
- Parametrické modelování využívá matematický model, jehož základem jsou známé parametry, které se mohou lišit dle typu prováděné práce. Mezi tyto metody patří regresní analýza a křivka osvojování znalostí.
- Metoda expertních odhadů, při které se využívají zkušenosti a znalosti manažera a členů projektového týmu a dochází k odhadům nákladů. Tato metoda se využívá při časově náročných případech nebo případech, kdy je nákladné ceny z ověřitelných zdrojů zjišťovat.
- Použití softwaru představuje další možnost odhadu nákladů. V dnešní době existuje spousta specializovaných softwarových produktů, statických nebo simulačních softwarů či tabulkových procesorů.

(Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2009)

2.10 Plánování kvality

Plánování kvality představuje to, které požadavky a normy kvality se vztahují na daný projekt a určuje, jak bude ověřeno, že projekt splňuje požadavky a zvolené standardy. Za tím účelem je jako součást plánu řízení projektu vypracováván plán řízení kvality projektu.

2.11 Řízení projektu

Pod projektovým řízením si lze představit používání dovedností, znalostí, nástrojů a různých technik tak, aby byly splněny požadavky a očekávání zákazníků a investorů. Je to také činnost obsahující velkou škálu procesů.

Při řízení je možné držet se tradičního způsobu, jehož základ představuje důkladné plánování na začátku projektu a následné řízení aktivit při jeho průběhu. Pro tento

způsob je nutné mít velmi kvalitní popis cílů, výstupů a plánů projektu a lze ho rozdělit do těchto pěti fází jdoucích po sobě následovně:

- Iniclace
- Plánování a návrh
- Realizace
- Monitoring
- Uzavření

Druhým možným způsobem řízení projektů je agilní přístup, ve kterém dochází k upřesňování cíle projektu průběžně a v souladu s komunikací se zákazníkem. Jelikož není vše předem přesně stanovené a popsané, je tento přístup vhodný pro projekty, při kterých se vyvíjí nějaký nový produkt. Příkladem pro využití tohoto přístupu může být třeba vývoj softwaru.

Pro řízení projektů existují nejrůznější standardy a metodiky. Mezi obecně nejznámější a světově nejrozšířenější patří:

- PMBOK (Project Management Body of Knowledge)
- PRINCE2 (Projects IN Controlled Environment)

Obě tyto metodiky zahrnují informace, které jsou potřebné pro řízení projektů. Výběr a volba metodiky závisí především na organizaci, specifických vlastnostech projektu nebo projektovém manažerovi, který má daný projekt na starost. (Managementmania, 2018)

2.11.1 PMBOK

PMBOK je metodika, která je procesně orientovaná. Cíle je dosahováno pomocí definovaných procesů. Každý z procesů má určeny své vstupy a výstupy a techniky a návody, jak by měl být prováděn. Tato metodika definuje 47 procesů, které jsou rozdělené do deseti znalostních oblastí a pěti procesních skupin. PMBOK dále také rozděluje životní cyklus projektu na pět základních fází, kterými je *příprava, plánování, realizace, kontrola a ukončení*.

Fáze za sebou nejsou sekvenčně seřazeny, ale různě se prolínají. Projekt začíná v přípravné fázi, kdy dochází k rozhodování o jeho realizaci. Jakmile dojde k ukončení příprav a schválení projektu, začíná jeho plánování. Při plánování jsou rozvrženy

jednotlivé činnosti a jsou jim přiřazeny zdroje. Dále dochází k plánování nákladů a sestavení rozpočtu projektu. Podrobné plánování aktivit projektu se provádí v každé etapě životního cyklu projektu a také dochází k jeho neustálé kontrole. Metodika PMBOK se soustředí zejména na kontrolu rizik, nákladů, změn a kvality. Při kontrole hraje důležitou roli zpětná vazba s fází plánování a realizace, která vyjadřuje fakt, že výstupy z kontrolních procesů při realizaci aktualizují plán, průběh projektu i výsledky projektu. Realizace zahrnuje věcné činnosti na projektu. Při fázi ukončení dochází k vyhodnocování projektu.

Procesní skupiny se dělí takto:

- Inicializační procesy – zahrnují pouze jeden proces, a to inicializaci, ve kterém jde především o schválení projektu a případně i jeho další fáze.
- Plánovací procesy – tato skupina se skládá z deseti hlavních a devíti podpůrných procesů, které zasahují do všech znalostních oblastí. Do této skupiny patří například plánování čerpání zdrojů, definování rozsahu, odhady nákladů nebo také analýza rizik.
- Realizační procesy – obsahují jeden hlavní a 7 podpůrných procesů. Hlavní proces se nazývá „realizace plánu projektu“ a je zaměřený na řízení jednotlivých činností na projektu, které jsou definovány v plánu. K řízení mu pomáhají podpůrné procesy, mezi které se řadí např. distribuce informací.
- Monitorovací a kontrolní procesy – skupina se dělí na dva hlavní a šest pomocných procesů. Mezi hlavní patří reportování a integrovaná kontrola, které jsou zaměřeny především na zajištění kvalitního reportingu a integrovanou kontrolu změn. Dílčí kontroly jsou pak popisovány v pomocných procesech.
- Ukončovací procesy – neobsahují podpůrné procesy a dělí se na dva hlavní procesy a to „administrativní zakončení“ a „uzavírání smluv“.

Stěžejní část tvoří znalostní oblasti. Každá z oblastí je podrobně popsána svými vlastnostmi a frekvencí použití. Jednotlivé kapitoly obsahují popis procesů, jejich nástrojů a technik, díky kterým je možná realizace dané oblasti, procesu nebo činnosti.

Oblasti se dělí takto:

- 1) Project Integration Management – zajišťuje integraci a návaznosti na jiné projekty, koordinaci změn v průběhu projektu. Tato oblast zahrnuje techniky a metody pro plánování a řízení projektu a obsahuje tyto procesy:

- a. Vytváření plánu projektu
 - b. Realizace plánu projektu
 - c. Integrovaná kontrola změn
- 2) Project Scope Management – řízení rozsahu analyzuje rozsah projektu, který je rozložen na menší jednotky činností. Tato oblast zahrnuje tyto procesy:
- a. Inicializace
 - b. Plánování rozsahu
 - c. Defínování rozsahu
 - d. Validace rozsahu
 - e. Kontrola změn v rozsahu
- 3) Project Time Management – tato oblast se zaměřuje hlavně na plánování času projektu s ohledem na ostatní části projektu, jako jsou zdroje, náklady, rozpočet atd. PTM zahrnuje tyto procesy:
- a. Definice činností
 - b. Rozčlenění činností
 - c. Odhadnutí pracností
 - d. Vytváření harmonogramu
 - e. Kontrola harmonogramu
- 4) Project Cost Management – řízení finančních toků je oblast, která se zaměřuje na plánování a řízení nákladů projektu. Hlavním vstupem je zde WBS (hierarchická struktura rozdělení prací) a výkazy nákladů dané organizace. Procesy této znalostní oblasti vycházejí hlavně z vazby na WBS, podnikové strategie a možností financování a patří mezi ně:
- a. Plánování zdrojů
 - b. Odhadování nákladů
 - c. Rozvržení nákladů
 - d. Kontrola nákladů
- 5) Project Quality Management – oblast řízení kvality je dle PMBOK chápána ve smyslu zajištění kvalitního průběhu projektu a jeho kontroly. Hlavními nástroji mohou být např. benchmarking, analýza nákladů, Ishikawův diagram atd. Řízení kvality zahrnuje tyto procesy:
- a. Plánování kvality
 - b. Zajištění kvality

- c. Kontrola kvality
- 6) Project Human Resource Management – znalostní oblast řízení lidských zdrojů popisuje způsoby a procesy vyhledávání nových zaměstnanců, definování jejich rolí, popisuje vývoj organizační struktury, techniky sestavování týmů a zlepšování jejich výkonnosti aj. Tato oblast se skládá z následujících procesů:
- a. Organizační plánování
 - b. Získávání lidských zdrojů
 - c. Vedení a rozvoj týmu
- 7) Project Communications Management – řízení komunikace definuje a popisuje procesy týkající se získávání a šíření informací a zajištění kvalitního reportingu. Komunikace daného projektu nezahrnuje pouze členy daných týmů, ale všechny zainteresované strany. Řízení komunikace obsahuje tyto procesy:
- a. Plánování komunikace
 - b. Distribuce informací
 - c. Reportování
 - d. Administrativní náležitosti
- 8) Project Risk Management – řízení rizik se zabývá identifikací, vyčíslením, zjišťováním, snižováním a eliminací rizik. Využívá základní techniky a nástroje jako např. rozhodovací stromy nebo rizikovou analýzu. Součástí řízení rizik jsou tyto procesy:
- a. Identifikace rizik
 - b. Kvalifikace rizik
 - c. Zodpovědnosti za rizika
 - d. Kontrola rizik
- 9) Project Procurement Management – znalostní oblast řízení dodávek se týká produktu, který je vytvářen. Popisuje obchodní postupy, techniky, definuje pravidla k udržování vztahu se zákazníky. Součástí řízení dodávky jsou např. tyto procesy:
- a. Řízení dodávky
 - b. Dokumentace požadavků na výsledný produkt a identifikace potenciálních dodavatelů
 - c. Výběr dodavatele a výběrové řízení
 - d. Administrativa smluv

e. Uzavírání smluv

10) Project Stakeholder Management – řízení zainteresovaných stran se týká veškerých jednotlivců, skupin nebo organizací, kteří mohou projekt ovlivnit nebo být projektem ovlivněni. Pro úspěšnost projektu je důležité identifikovat zúčastněné strany na jeho počátku či počátku dané fáze a analyzovat jejich úroveň zájmu, očekávání, význam a vliv. Tato oblast obsahuje procesy:

- a. Identifikace zainteresovaných stran
- b. Popis a vyhodnocení
- c. Plánování strategie řízení
- d. Řízení

(Project Management Institute, 2013)

2.11.2 PRINCE2

Metodika Prince2 definuje projekt jako „dočasné prostředí“, které vzniklo za účelem realizace jednoho či více projektů a zahrnuje v sobě soubor sedmi principů, procesů a témat, díky kterým je možné si projekt přizpůsobit podle aktuálních požadavků a prostředí.

Pro pochopení podstaty této metodiky je nutné ji umět správně použít pro dané projektové řízení. Principy jsou definované následovně:

- Kontinuální obchodní zdůvodnění projektu (continued business justification) – projekty musí mít důvod, proč dochází k jejich realizaci. Pokud se opodstatněnost ztratí, je nutné projekt změnit nebo také ukončit.
- Učení se ze zkušeností (learn from experience) – metodika pomáhá k neustálému zlepšování projektového řízení na základě uplatňování zkušeností z již dříve realizovaných projektů, i když nemusely mít úspěšný konec. Cílem je vyhnout se a neopakovat podobné chyby, které udělali lidé před námi.
- Řízení dle etap (manage by stages) – projekty musí být rozdělené na menší etapy, díky čemuž lze provést lepší kontrolu dodržení jejich plánu.
- Řízení dle výjimek (manage by exception) – tento princip definuje tolerance a povolené odchylky projektu od plánovaného cíle.

- Definice rolí a odpovědností (defined roles and responsibilities) – v projektech musí být jasně definovaná jejich struktura a role všech jejich účastníků, kteří je musí odsouhlasit a přijmout.
- Zaměření se na produkt (focus on products) – hlavní je zaměření na produkty a poté až na aktivity. Jako příklad lze uvést třeba stavbu domu, při které bude zákazníka nejdříve zajímat to, jak bude velký, jak bude vypadat a až poté bude řešit způsob jeho stavby.
- Přizpůsobení se projektovému prostředí (tailored to suit the project environment) – každý projekt je unikátní. Mohou se lišit velikostí, účelem, prostředím, druhem řízení atd. Povinností projektového manažera je přizpůsobit si daný projekt tak, aby bylo možné ho řídit co nejlépe.

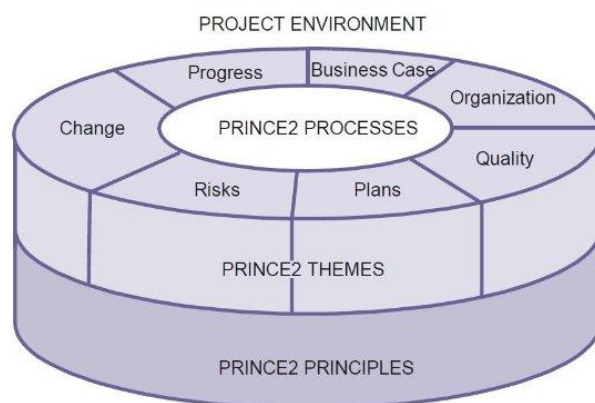
(Bentley, 1997)

Témata metodiky PRINCE2 se zaměřují na klíčové indikátory, které musí každý projektový manažer řídit, měřit a vyhodnocovat v rámci všech životních cyklů projektu. Mezi tato témata patří:

- Obchodní případ (business case) – obchodní případ představuje klíčový dokument, díky kterému je možné řídit rizika, náklady a očekávané přínosy projektu. Také dochází k posouzení realizovatelnosti projektu.
- Organizace (organisation) – pomáhá definovat a nastavit ideální strukturu rolí a jednotlivých odpovědností projektovému manažerovi.
- Kvalita (quality) – představuje souhrn vlastností, charakteristik produktu, procesů, osob, služeb nebo systému, které mají schopnost prokázat, že produkt splňuje veškerá očekávání a uspokojuje potřeby, požadavky a specifikace.
- Plán (plans) – plán je kostrou každého projektu. Obsahem je podrobný návrh plánu co, kdy, jak a kým bude realizováno.
- Rizika (risk) – událost nebo jejich soubor, které můžou nastat a pokud nastanou, budou mít dopad na dosažení cíle projektu.

- Změna (change) – se změnou se lze setkat v každém projektu. PRINCE2 obsahuje metodický postup řízení změn při kterém je zachována stabilita a bezpečnost projektu.
- Vývoj (progress) – usnadňuje vyhodnocení skutečného průběhu projektu oproti plánu.

Obrázek 10: Struktura metodiky PRINCE2



Zdroj: PRINCE2, 2018

Role a odpovědnosti jsou dle PRINCE2 definovány takto:

- Projektový manažer (Project Manager) – představuje klíčovou roli a autoritu v rámci projektu, i když nedosahuje nejvyššího postavení. Deleguje, zodpovídá a reportuje aktivity a úkoly dle pravomocí od Projektového výboru.
- Projektový dohled (Project Support) – jedná se o volitelnou funkci, která se v rámci projektu nemusí nutně vyskytovat, ale může také představovat cenného pomocníka. Tuto funkci může zastávat projektový manažer.
- Projektový dohled (Project Assurance) – řeší a garantuje závazky dodavatelů, uživatelů a managementu. Projektový dohled musí být nezávislý na roli Projektového manažera.
- Projektový výbor (Project Board) – výbor zodpovídá za programové nebo exekutivní řízení, které je podstatné pro strategická rozhodnutí.

- Sponzor projektu (Executive) – zodpovídá za projekt v průběhu jeho celého životního cyklu. Garantuje také to, že bude projekt realizován podle schváleného finančního plánu a propojuje požadavky investorů, uživatelů a dodavatelů.
- Týmový manažer (Team Manager) – zodpovídá za výrobu, což představuje dodávku produktů v takové kvalitě, rozpočtu a harmonogramu, ve kterém je to požadováno od Projektového manažera.
- Hlavní dodavatel (Senior Supplier) – je zástupcem zainteresované strany, která zodpovídá za návrh, vývoj a implementaci produktu/projektu. Hlavní dodavatel je zodpovědný za kvalitu ze strany dodavatelů a za technickou kompatibilitu projektu.
- Hlavní uživatel (Senior User) – zodpovídá za specifikaci požadavků uživatele v rámci projektu a kontroluje, zda finální řešení splňuje uživatelské nároky a zda požadavky odpovídají zadání z pohledu funkcionalit, kvality a uživatelské přístupnosti.
- Změnová komise (Change Authority) – Projektový výbor může delegovat své pravomoce, které jsou potřebné pro změnové plány, žádosti o změnu a další výjimky na skupinu či jednotlivce, kterého představuje právě Změnová komise.

(PRINCE2, 2018)

2.12 Životní cyklus projektu

Realizace jednotlivých projektů probíhá ve fázích, které na sebe postupně navazují a vzájemně prolínají jedna druhou a je možné, aby docházelo k jejich cyklickému opakování. To, zda je projekt úspěšný nebo ne záleží nejen na zkušenostech manažera, ale také i na zkušenostech členů projektového týmu. Fáze životního cyklu můžeme rozdělit takto:

2.12.1 Předprojektová fáze

Účelem této fáze je dostatečné prozkoumání možných příležitostí pro projekt a následně posoudit, zda je daný záměr vůbec možné provést. V této fázi dochází ke snaze stanovit kvantitativní a kvalitativní cíle, mezi které patří nápady a také možné problémy, které

společně s projektem přicházejí. V předprojektové fázi také dochází ke zpracování dvou dokumentů, a to:

- **Studie příležitosti** (Opportunity Study), která by měla zodpovědět otázku, zda je správná doba pro návrh a realizaci daného projektu. Tato studie musí brát v úvahu jak situaci ve firmě, tak zároveň i situaci na trhu a jejich předpokládaný vývoj. Výsledkem je pak buďto doporučení nebo nedoporučení realizace v případě například nízké ziskovosti nebo vysokého rizika projektu, které jsou díky této studii objeveny.
- **Studie proveditelnosti** (Feasibility Study) přichází v případě, že se organizace rozhodně na základě studie příležitosti pro realizaci projektu. Slouží k posouzení výhodnosti realizace projektu a měla by ukázat nejvhodnější cestu k realizaci. Jejím cílem je prokázat, že jsme vybrali nejlepší možnou variantu a že jsme správně identifikovali možná rizika a dostatečně odhadli finanční prostředky, které budou potřebné. Účelem této studie je tedy poskytnout podklady potřebné pro rozhodnutí, zda dojde k realizaci projektu nebo jeho zamítnutí a ke zhodnocení veškerých možných způsobů realizace.

(Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009, Sieber, 2004)

2.12.2 Projektová fáze

V této fázi dochází k sestavení projektového týmu, dále je vytvořen podrobný plán projektu a následně dochází k samotné realizaci. Na počátku musí být jasně vymezené cíle projektu, jeho účel, personální obsazení, kompetence atd.

Projektovou fázi lze rozdělit takto:

- 1) **Zahájení projektu** (start-up) – v této fázi dochází k definování cílů projektu, které musejí být v souladu s předchozí, tedy předprojektovou fází. Také jsou vybrány osoby, které budou za realizaci projektu zodpovědné. Poté, co je specifikováno to, čeho má být dosaženo, začíná fáze plánování.
- 2) **Plánování** – Sestavený projektový tým po svém vzniku vytváří výchozí časový plán (baseline), který je používán pro měření výkonnosti projektu. Při plánování musí být specifikováno také to, jakým způsobem se bude cílů dosahovat a finanční rozpočet.

- 3) **Realizace projektových prací** – Pro zahájení realizace je vhodné uspořádat tzv. kick-off meeting, který představuje setkání důležitých zainteresovaných stran, při kterém dochází k seznámení projektového týmu a zástupců stakeholders, rekapitulaci plánu řízení, harmonogramu atd.
- 4) **Projektová kontrola** – V průběhu realizace projektu, je nutné neustále sledovat a porovnávat, zda nedochází k odchylkám od plánu projektu a případně začít včas řešit vzniklé odchylky a problémy.
- 5) **Předání výstupů a uzavření** – V této fázi jsou předány výstupy projektu a samotný projekt je ukončen.

2.12.3 Poprojektová fáze

Tato fáze slouží k vyhodnocení projektu, jeho příprav a analýze celého průběhu. Dále dochází také k identifikaci nabytých zkušeností a zmapování provedených chyb, kterým se díky tomu bude možné vyhnout v budoucích projektech. Této fáze se kvůli objektivitě vyhodnocení často účastní i jiní pracovníci, než ti, kteří na projektu pracovali.

(Doležal, Lacko, Máchal a kol. 2010, Svozilová, 2006)

2.13 Hodnocení inovačních projektů

Inovační projekty mají vždy svůj účel, a tím je vytvoření nějaké hodnoty, dosažení daného cíle při dodržení určeného času, zdrojů a nákladů. Přínosy těchto projektů by měly vždy převažovat nad vynaloženými náklady na jejich realizaci. (Veber, 2016)

2.13.1 Statické metody hodnocení

Mezi tyto metody hodnocení projektů lze zařadit například čistý celkový příjem z projektového produktu, průměrný roční příjem z projektového produktu, celkové náklady na inovaci, průměrnou dobu návratnosti, průměrnou roční návratnost a nebo rentabilitu investic.

- Čistý celkový příjem z projektového produktu představuje rozdíl mezi celkovými příjmy z projektového produktu a součtu investičních a provozních výdajů.

- Průměrný roční příjem z projektového produktu lze vypočítat vydělením celkových příjmů z projektového produktu ponížených o provozní výdaje s dobou životnosti investice.
- Celkové náklady na inovaci představují pouhý součet nákladů vynaložených na realizaci inovačního projektu.
- Průměrná doba návratnosti říká, za jak dlouho dojde k pokrytí nákladů vynaložených na projekt příjmy, které z projektového produktu firma získá. Průměrná doba návratnosti se spočítá jako podíl 1 a průměrné roční návratnosti.
- Průměrná roční návratnost vyjadřuje procento celkově investovaných nákladů, které se za rok vrátí. Tato návratnost se vypočítá vydělením průměrného ročního příjmu z projektového produktu s celkově investovanými náklady.
- Rentabilita investic se vypočítá jako podíl čistých celkových příjmů z projektového produktu a sumy investovaných nákladů. Hodnota rentability investic by měla být vždy větší než 0.

(Veber 2014, Svozilová 2006)

2.13.2 Dynamické metody hodnocení

Mezi dynamické metody hodnocení projektů patří čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, vážené náklady na kapitál, diskontovaná doba návratnosti atd.

- Čistá současná hodnota (ČSH) je jednou z nejvhodnějších a nejpoužívanějších metod hodnocení. ČSH se vypočítá jako rozdíl diskontovaných čistých ročních příjmů z projektového produktu a celkových investičních výdajů.
- Vnitřní výnosové procento (VVP) vyjadřuje výnosovou míru investice, při které se její ČSH rovná nule. Vyjadřuje tedy míru výnosnosti, při které se budou celkové výdaje rovnat celkovým diskontovaným příjmům z projektového produktu.
- Vážené náklady na kapitál (WACC) zahrnují minimální požadovanou výnosnost vlastního a cizího kapitálu a jejich výpočet je definován takto:

$$WACC = r_{ck} * (1 - t) * (CK/C) + r_{vk} * (VK/C)$$

r_{ck} – úroková míra cizího kapitálu

t – sazba daně z příjmu

CK – cizí kapitál

r_{vk} – požadovaná míra výnosnosti vlastního kapitálu

VK – vlastní kapitál

C – celkový kapitál (VK + CK)

- Diskontovaná doba návratnosti se vypočítá podobně jako průměrná doba návratnosti, kdy se její hodnota vypočítá jako podíl 1 a průměrné diskontované roční návratnosti.

(Veber, 2014)

Zmiňované metody se používají k hodnocení ekonomické stránky projektů. Existují i další faktory, které je po ukončení projektu nutné vyhodnotit. Mezi tyto faktory patří plnění plánů, dosažení cílů, využívání zdrojů, management projektu, hodnocení komunikace, doby realizace, řešení problémů atd. (Davila, Epstein, Shelton, 2012)

2.14 Shrnutí

Ve druhé části diplomové práce byly vymezené základní pojmy projektového managementu. Nejdříve byl definovaný projekt, projektový trojimperativ, dále byla věnována pozornost projektovému manažerovi a jeho rolím, projektovému týmu a rolím jednotlivých členů a ostatním zainteresovaným stranám. V další části je probíráno plánování projektu a projektové řízení, konkrétně dvě základní metodiky – PMBOK a PRINCE2. Následující část této kapitoly se věnuje životnímu cyklu projektu a jeho fázím. Finální část se zabývá hodnocením inovačních projektů.

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

3.1 Historie společnosti

Společnost SOMAX PLUS s.r.o. byla založena 21.9.1994. Zpočátku malá firma, která měla pouze dva zaměstnance, nyní představuje jednu z nejdůležitějších firem ve svém oboru na trhu, jejíž obrat se každoročně zvyšuje. Od 24.června 2013 je součástí historie společnosti i její dceřiná společnost SOMAX TECH s.r.o.

Obrázek 11: Logo společnosti SOMAX PLUS



Zdroj: SOMAX PLUS, 2018

3.2 Předmět podnikání

Již od svého vzniku se společnost zabývá technologiemi pro průmyslové kapaliny jako je olej, nafta, mazivo, stlačený vzduch, jejichž využití lze najít v automobilovém a chemickém průmyslu, stavebnictví, zemědělství, dolech, nákladní, železniční a lodní dopravě a spoustě dalších odvětvích. Dále také poskytuje kompletní vybavení pro servisní a údržbářské společnosti.

Mezi základní oblasti, kterými se společnost zabývá, patří:

- Olejová a mazací technika
- Olejové hospodářství
- Skladování a výdej motorové nafty, AdBlue
- Technologie pro stlačený vzduch
- Odsávání plynů a filtrace prachu
- Vybavování dílen a servisů

3.3 Poslání a vize společnosti

Poslání

Posláním společnosti je poskytovat a garantovat zákazníkům vynikající, efektivní a spolehlivou službu v oblasti technologií pro průmyslové kapaliny.

Vize a cíle společnosti:

Chceme našim zákazníkům i nadále nabízet takový sortiment produktů a služeb, který uspokojí jejich požadavky. V následujících dvou letech se společnost chystá vstoupit na slovenský trh, kde chce získat nové zákazníky, dodavatele a zvýšit tržby.

Společnost SOMAX PLUS se chce také snažit o udržení své pozice leadera na trhu v Západočeském kraji a orientovat se na upevnění pozice v ostatních krajích České republiky.

3.4 Analýza vnitřního prostředí

3.4.1 Vědecko – technický vývoj

Společnost se neustále snaží investovat do zkvalitnění stávajících a implementace nových technologií v souladu s předpisy. Nové technologie a vylepšení např. montážních procesů značně přispívají ke snížení nákladů.

3.4.2 Marketing a distribuční cesty

Analýza komunikačního mixu

Pro společnost jsou její zákazníci prioritou. Získávání nových a péče o stálé zákazníky patří do kompetencí vrcholového vedení. Neustálé rozšiřování základny zákazníků probíhá především prostřednictvím vyhledávání klientů na internetu.

Mezi využívané prostředky pro podporu prodeje patří:

- webové stránky,
- poskytování záručního a pozáručního servisu,
- důraz na osobní prodej a komunikaci se zákazníkem,
- účast na veletrzích
- možnost úpravy cen.

Analýza distribučních cest

Podnik vede své vlastní skladové hospodářství. Dodací termíny materiálu jsou s dodavateli přesně stanovené tak, aby nedošlo k ohrožení provozu společnosti a opoždění zakázek.

Při distribuci služeb společnost zajišťuje dopravu sám a účtuje ji do vystavených faktur. U dovozu materiálu se doprava s každým dodavatelem vyjednává zvlášť.

Analýza cenové politiky

Při tvorbě cen se podnik řídí jednoduchým vzorcem $\text{cena} = \text{přímé náklady} + \text{režie} + \text{zisk}$. Následně se cena ještě upraví dle cen v konkurenčním prostředí.

3.4.3 Podnikové a pracovní zdroje

Materiální a technické zdroje

Největší položkou materiálních a technických zdrojů jsou samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Hlavně se jedná o speciální stroje a zařízení, včetně potřebného příslušenství. Společnost se s neustálým příchodem nových technologií snaží do tohoto vybavení pravidelně investovat, což jí oproti ostatním firmám přináší konkurenční výhodu.

Nářadí a příslušenství potřebné k výkonu práce, je uloženo v centrální výdejně nářadí, která je součástí skladu společnosti. Technici společnosti zde mají k dispozici vše od obyčejných šroubováků, vrtáků, měřidel až po speciální pomůcky, jako je např. lis na trubky, závitořez atd.

Dlouhodobý hmotný majetek se skládá ze šesti dodávek a pěti osobních aut. Dvě z dodávek si společnost pořídila celkem nedávno a v současnosti ještě probíhá jejich splácení.

Pozemek i budovy, na jejichž adrese se firma nachází, jsou v jejím vlastnictví. Společnost tak nemá žádné výdaje spojené s placením nájmu. Součástí dlouhodobého hmotného majetku jsou stavby, a to administrativní budova, hala pro přípravu materiálu a sklad.

Ve vlastnictví společnosti je také ekonomický a technický software, který je pro výkon její činnosti nezbytný.

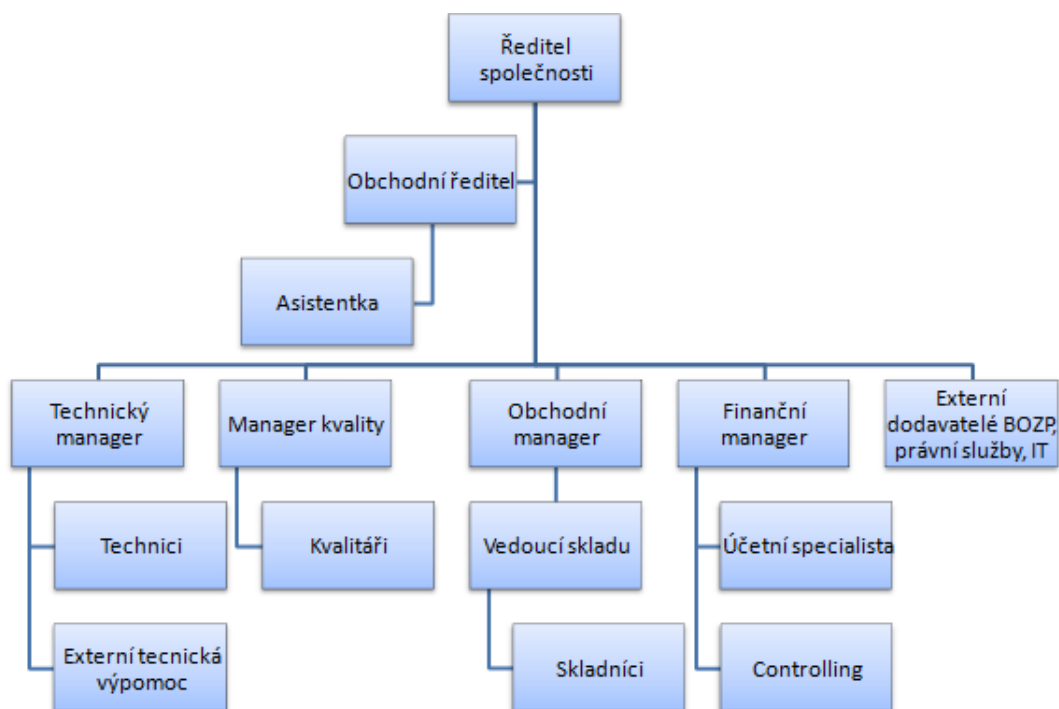
Finanční zdroje

Společnost má u banky sjednaný provozní úvěr a zároveň využívá i možnost čerpání kontokorentního úvěru. V obou případech dochází k úročení pohyblivou sazbou s přechodnou fixací. Pro případ neschopnosti splácení některého z úvěrů ručí společnost nemovitostí a zásobami.

Dále je také po dobu tří let využíván leasing pro služební automobily.

Personální zdroje

Společnost SOMAX má celkem 35 zaměstnanců. Top management je tvořen ředitelem společnosti a obchodním ředitelem, který současně působí i jako jednatel. Dále jsou zde čtyři manažeři jednotlivých úseků. Jádrem podniku jsou technici, kteří tvoří více jak 65 % zaměstnanců. Zbytek personálních zdrojů představují THP zaměstnanci a externě najímaní zaměstnanci, jako například IT, právní výpomoc atd. Na obrázku níže je zobrazena organizační struktura společnosti.



Podnik klade na kvalifikaci svých zaměstnanců poměrně vysoké nároky. Vzhledem k nízkému stupni nezaměstnanosti v Plzeňském kraji, se potýkal s problémem najít dostatečně kvalifikované uchazeče.

Svým zaměstnancům společnost zajišťuje potřebná pravidelná školení, která zkvalitňují a zefektivňují jejich pracovní výkon. Patří sem například:

- školení VZV (vysokozdvížený vozík),
- školení řidičů,
- školení na vysokotlakové nádoby,
- školení jeřábníků a vazačů.

Své zaměstnance se společnost snaží motivovat a udržet prostřednictvím různých benefitů, jako jsou příspěvky na penzijní a životní pojištění, služebními telefony, stravenky, 13. plat, zajištěním pitného režimu nebo poukázky na kulturu a sport.

3.4.4 Finanční analýza

Tabulka 1: Rentabilita

Ukazatele rentability			
Ukazatel/rok	2015	2016	2017
Vlastní kapitál	23 363	12 543	12 433
Aktiva	31 589	33 916	31 867
Tržby	53 741	73 182	75 232
Zisk (EAT)	1 233	2 678	2 134
ROA	4 %	8 %	7 %
ROE	5 %	21 %	17 %
ROS	0,02	0,04	0,03

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Rentabilita celkových aktiv – ROA

$$ROA = (EAT/Aktiva) \cdot 100$$

Z tabulky je zřejmé, že rentabilita celkových aktiv v roce 2016 oproti roku 2015 vzrostla a následně byl v dalším roce zaznamenán její pokles. Vzrůst je způsobený navýšením zisku o více jak 100 % a jeho pokles způsobil i pokles hodnoty ROA.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

$$\text{ROE} = (\text{EAT}/\text{Vlastní kapitál}) * 100$$

Hodnota rentability vlastního kapitálu nejprve vzrostla o 16% oproti roku 2015, což bylo způsobeno razantní změnou vlastního kapitálu a zisku a následně s jejich snížením poklesla.

Rentabilita tržeb – ROS

$$\text{ROS} = \text{EAT}/(\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{Tržby z prodeje zboží})$$

Z výsledků je patrný podobný vývoj jako při výpočtu ROA. Rentabilita tržeb se nejdříve dvojnásobně zvýšila a poté došlo k jejímu snížení o 1%. Z každé koruny tržeb společnost v roce 2015 dosáhla 0,02 Kč zisku, v roce 2016 0,04 Kč zisku a v roce 2017 0,03 Kč zisku.

Celková zadluženost

Tabulka 2: Zadluženost

Ukazatele zadluženosti			
Ukazatel/rok	2015	2016	2017
Cizí zdroje	12 910	14 090	12 243
Aktiva	31 589	33 916	31 867
Celková zadluženost	40,8 %	41,4 %	38,4 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

$$\text{Cel. zadluženost} = (\text{Celkové dluhy}/\text{Celková aktiva}) * 100$$

Z výsledků lze vyzorovat, že společnost v roce 2017 využívala cizí zdroje financování méně než v předchozích dvou sledovaných obdobích.

Likvidita

Tabulka 3: Likvidita

Ukazatele likvidity			
Ukazatel/rok	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	19 628	23 482	18 600
Oběžná aktiva - zásoby	12 323	14 076	10 244
Krátkodobý finanční majetek	2 345	889	1 121
Krátkodobé závazky	12 910	14 090	12 243

Ukazatele likvidity			
Ukazatel/rok	2015	2016	2017
Běžná	1,52	1,67	1,52
Pohotová	0,57	0,67	0,68
Hotovostní	0,18	0,06	0,09

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Běžná likvidita = Oběžná aktiva/Krátkodobá pasiva

Doporučená hodnota pro běžnou likviditu se má pohybovat je v rozmezí od 1,5 do 2,5.

Za pozorovaná období se platební schopnost podniku v tomto rozmezí nachází.

Pohotová likvidita = (Oběžná aktiva – zásoby)/Krátkodobá pasiva

Hodnota pohotové likvidity, které by měla společnost ideálně dosahovat, je od 0,7 do 1,2. V tomto případě se výsledky za dané roky nacházejí o nepatrný kousek pod doporučovanou spodní hodnotou, což je především způsobeno velkým počtem pohledávek.

Hotovostní likvidita = Finanční majetek/Krátkodobá pasiva

V případě hotovostní likvidity, by se její doporučená hodnota měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Společnost těchto hodnot nedosáhla, proto lze konstatovat její mírně podprůměrnou platební schopnost ve sledovaném období.

Ukazatele aktivity

Tabulka 4: Aktivita

Ukazatel aktivity				
Ukazatel/rok	Výpočet	2015	2016	2017
Zásoby		7 305	9 406	8 356
Pohledávky		9 978	13 187	9 123
Aktiva		31 589	33 916	31 867
Závazky		20 405	21 363	19 360
Tržby		53 741	73 182	75 232
Obrat celkových aktiv	Tržby/Celková aktiva	1,7	2,16	2,36
Obrat zásob	Tržby/Zásoby	7,36	7,78	9
Doba obratu zásob	(Zásoby/Tržby)*360	48,93	46,27	39,99
Obrat závazků	Tržby/Závazky	2,63	3,43	3,89
Doba obratu závazků	(Závazky/Tržby)*360	136,69	105,09	92,64
Obrat pohledávek	Tržby/Pohledávky	5,39	5,55	8,25
Doba obratu pohledávek	(Pohledávky/Tržby)*360	66,84	64,87	43,66

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ukazatele aktivity lze využít k měření efektivnosti podnikatelské činnosti a využití zdrojů. Obrat aktiv vyjadřuje, jaké tržby přinese jednotka aktiv. Obrat zásob ukazuje, kolikrát je každá položka zásob v roce prodána a opětovně naskladněna. Z doby obratu zásob lze vyčíst průměrný počet dnů, po který jsou zásoby v podniku drženy. Za sledované období se hodnota obratu zásob zvyšuje a doba jejich obratu snižuje, což je pro podnik dobře. Obrat závazků ukazuje, kolikrát je v daném období závazek nakoupen a doba obratu závazků vyjadřuje průměrnou dobu hrazení závazků společnosti. V tomto případě doba hrazení závazků klesá a jejich obrat tedy roste. Obrat pohledávek sděluje, kolikrát je během sledovaného období jednotka pohledávek přeměněna v tržby a doba jejich obratu sděluje to, za kolik dní průměrně odběratelé společnosti pohledávky uhradí. Zde si je možné všimnout, že doba uhrazení pohledávek také klesá a jejich obrat se tedy zvyšuje.

3.4.5 SWOT analýza

Z hodnot v níže uvedené tabulce je zřejmé, že jednou z nejsilnějších stránek společnosti, je její pozice leadera na trhu. Dalším důležitým faktorem je také kvalifikovaný personál a ziskovost podniku. Jako slabou stránku lze označit nedostatečnou propagaci a závislost na dodavatelích.

Mezi příležitosti, které se v okolí firmy vyskytují, patří například možnost rozšíření na další zahraniční trhy a neustále se zvyšující poptávka po produktu společnosti. S rostoucí poptávkou po produktu společnosti souvisejí i hrozby a to konkrétně změna kurzu, ztráta zaměstnanců a stávajících dodavatelů.

Tabulka 5: SWOT analýza

<p>Silné stránky (Strengths):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Postavení na trhu ➤ Nezbytnost produktu ➤ Kvalifikovaný personál ➤ Nízká míra zadluženosti ➤ Vysoká ziskovost ➤ Dobrá lokalizace (dálnice) ➤ Vybudovaná pověst ➤ Konkurenceschopné ceny 	<p>Slabé stránky (Weaknesses):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nedostatečná propagace ➤ Závislost na dodavatelích
<p>Příležitosti (Opportunities):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rozšíření na více zahraničních trhů ➤ Zvětšující se poptávka po produktu ➤ Spolupráce se silným strategickým partnerem ➤ Inovace 	<p>Hrozby (Threats):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nezískání dodavatelů pro SR trh ➤ Nárůst konkurence ➤ Změna kurzu ➤ Ztráta stávajících dodavatelů ➤ Nedostatek zaměstnanců ➤ Nárůst nákladů

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

4 INOVAČNÍ PROJEKT

4.1 Charakteristika inovačního projektu

Společnost SOMAX PLUS se nachází na trhu již více než 20 let a s každým přibývajícím rokem její existence se navyšuje i počet zákazníků. Tito zákazníci nejsou pouze z České republiky, ale stále častěji se na společnost obracejí i potencionální zákazníci ze Slovenska. Společnost se proto rozhodla využít této příležitosti a vyplnit tak mezeru na slovenském trhu.

Inovační projekt je zaměřený na vstup na slovenský trh. Hlavním cílem této inovace je do konce roku 2020 získání silné strategické pozice na daném trhu, s čímž jsou provázány i další cíle jako:

- Získání alespoň 4 nových distributorů pro SR trh
- Získání nových zákazníků
- Zvýšení povědomosti o značce
- Zvýšení zisku
- Vytvoření E-shopu pro SR trh
- Vytvoření organizační složky, případně dceřiné společnosti pro SR

4.2 Řízení inovačního projektu a jeho plánování

Při řízení projektů využívá společnost kombinaci metodiky PRINCE2 a PMBOK. Při zpracovávání této části práce bylo čerpáno z interních zdrojů podniku a informací od pana Mgr. Michala Soukupa.

4.2.1 Projektový tým

Členy projektového týmu je možné rozdělit do těchto skupin:

- **Řídící výbor projektu** je složený z ředitele společnosti, dále obchodního ředitele a manažerů jednotlivých oblastí. Řídící výbor řeší časové a finanční rezervy, smluvní záležitosti a projednává a schvaluje závažné změny projektu.
- **Manažer projektu**, dále jen PM, představuje osobu, která je zodpovědná za projekt a projekt řídí. PM pro tento projekt byl vybrán obchodní ředitel

společnosti. Jelikož se jedná o malý podnik, je úkolem manažera projektu zastávat roli kontrolora, organizátora, plánovače, koordinátora a vyjednávače. PM zodpovídá za dodržování plánů, poskytuje informace řídicímu výboru a v případě, že nastane nějaký problém, vyhledává vhodný způsob pro jeho řešení.

- **Realizační tým** zahrnuje včetně PM 15 specialistů z interního i externího prostředí podniku. Součástí týmu jsou dva obchodní zástupci pro slovenský trh, dále manažer kvality, účetní, asistentka společnosti, technický manažer, technici nebo zástupci z IT podpory firmy, marketingu a zástupci právních služeb.

4.2.2 Plánování a řízení jednotlivých oblastí projektu

4.2.2.1 Plánování a řízení času

Z časového hlediska je projekt rozdělen do dvou hlavních fází. První fáze začala 1.9.2018 a její konec je plánován na 31.12.2019. Druhá fáze započne 1.1.2020 a její konec je dle plánu stanovený na konec téhož roku. Harmonogram, který by zahrnoval podrobnější rozpis času, nebyl společností stanoven. Společnost si také prozatím neurčila přesný termín vstupu na slovenský trh.

První fáze je zaměřena na získávání nových zákazníků, dodavatelů a celkovém zvyšování povědomí o značce. Na začátku září 2018 byl připravován marketingový výzkum určený pro slovenský trh a ke konci téhož měsíce proběhlo jeho spuštění. Výzkum probíhal až do konce října a na základě jeho výsledků byla následující měsíc připravována a uvedena reklamní kampaň, která pomohla a i nadále pomáhá posílit povědomí o značce v očích možných budoucích zákazníků a dodavatelů. Výsledky kampaně se dostavily téměř hned. Již 13.12.2018 proběhla první obchodní schůzka, jejímž přínosem bylo pro společnost navázání spolupráce s novým dodavatelem. Dalšího dodavatele, kterého kampaň oslovila, se podařilo získat na obchodní schůzce 14.1.2019. V současnosti probíhá ještě jednání se třemi dalšími potencionálními dodavateli.

Druhá část projektu v sobě zahrnuje tvorbu E-shopu, které bude předcházet schůzka projektového manažera s IT zástupci firmy a obchodními zástupci pro SR trh. Přesný termín schůzky není ještě stanoven, ale dle získaných informací bude v průběhu prvních dvou měsíců roku 2020. V tomtéž roce také dojde k rozhodnutí, zda bude na Slovensku vytvořena organizační složka společnosti nebo dojde ke vzniku dceřiné společnosti.

V průběhu projektu jsou jednou měsíčně organizovány pravidelné schůzky řídicího výboru a týdenní porady PM s realizačním týmem.

K řízení času byly využívány softwarové nástroje, kterým je věnována podkapitola 4.2.3.

4.2.2.2 Plánování a řízení zdrojů a nákladů

Celkové náklady byly pro obě hlavní fáze projektu odhadnuty na částku 20 000 EUR. Tato částka také sloužila k určení finanční rezervy, jejíž hodnota představuje 5% celkové částky, tedy 1000 EUR.

O čerpání finančních prostředků rozhoduje projektový manažer a jeho průběh je postupný. PM pravidelně konzultuje vývoj a stav čerpání finančních prostředků s ředitelem společnosti a účetní. Prozatím nejnákladnější položku rozpočtu představuje marketingová kampaň.

Jelikož společnost E-shopem již disponuje, budou stanoveny pouze náklady na jeho přetvoření pro SR trh. Přesné stanovení nákladů proběhne až po již zmiňované schůzce s IT zástupci.

4.2.2.3 Plánování a řízení komunikace

Na začátku projektu identifikoval PM zainteresované strany a navrhl způsob komunikace s každou z nich. Dále byla určena pravidelnost a účel komunikace. Písemná podoba komunikačního plánu sestavena nebyla.

Tabulka 6: Zainteresované strany

Zainteresovaná strana	Způsob komunikace
Řídicí výbor	Pravidelné schůze, elektronická komunikace.
Realizační tým	Pondělní porady týmu, elektronická a písemná komunikace.
Stávající dodavatelé	Dle potřeby.
Potencionální dodavatelé	Osobní schůzky, elektronická komunikace, marketingová kampaň.
Potencionální zákazníci	Marketingová kampaň, konzultace, diskuze, elektronická komunikace.
Veřejnost	Marketingová kampaň, tiskové zprávy
Stát	Osobní, písemná a elektronická komunikace.
Finanční instituce	Osobní, písemná a elektronická komunikace.

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Pro projekt je důležité, aby PM kladl důraz především na komunikaci s ředitelem společnosti, členy týmu, potencionálními dodavateli a s představiteli zákazníka.

Komunikace PM s ředitelem společnosti a řídicím výborem probíhá prostřednictvím pravidelných schůzí, které jsou organizovány jednou za měsíc. Při těchto schůzích jsou jednotlivým členům předloženy reporty, na základě kterých dochází k řešením a nejrůznějším úpravám.

Každé pondělí probíhají od osmi hodin ráno porady PM s realizačním týmem. Na poradách dochází k přenosu informací od řídicího výboru k jednotlivým členům týmu. PM také v jejich průběhu shrne dosavadní výsledky a stanovuje cíle pro následující týden.

Komunikaci s potencionálními dodavateli a zákazníky mají na starost obchodní zástupci pro slovenský trh, kteří jsou koordinováni PM a předávají mu získané informace.

Využívané formy komunikace:

- **Osobní komunikace** – rozhovory, schůze, porady, diskuze, konzultace.
- **Písemná komunikace** – nástěnky, vzkazy, dotazníky, postupy, směrnice a metodiky, propagační letáky.
- **Elektronická komunikace** – telefonní hovory, intranet, skype, newslettery, Messenger.

4.2.2.4 Plánování a řízení rizik

Pro řízení rizik projektu není sestavený plán. PM využil SWOT analýzu, ve které zhodnotil interní a externí faktory, které mají vliv na úspěšnost projektu a nadále slouží k průběžnému monitorování a odhalování nových rizik.

Mezi tyto rizika patří dle analýzy v kapitole 3.4.5:

- Nezískání dodavatelů pro SR trh
- Nárůst konkurence
- Změna kurzu
- Ztráta stávajících dodavatelů
- Nedostatek zaměstnanců
- Nárůst nákladů

V prvotní fázi projektu došlo k identifikování rizik, jejichž výskyt by měl negativní vliv na dosažení cíle projektu. Jako hlavní riziko byla určena např. neschopnost získat zahraniční dodavatele, což by způsobilo vznik nových nákladů na dopravu potřebného

materiálu a komplikace při realizaci zákaznických objednávek, hrozbou může být změna měnového kurzu a nízký počet zaměstnanců, jelikož pak společnost nebude schopná uspokojovat rostoucí poptávku

Pro zmírnění negativních důsledků, která rizika přinášejí, byla vytvořena finanční rezerva. Zatím nebyla provedena další opatření, která by snížila dopady rizik a omezila pravděpodobnost jejich výskytu.

4.2.2.5 Plánování a řízení kvality

Za plánování a řízení kvality je zodpovědný projektový manažer. Ve spolupráci s projektovým týmem stanovuje vhodné postupy a politiky řízení projektu a provádí řízení a kontrolu kvality.

4.2.3 SW nástroje využívané pro plánování a řízení

K plánování a řízení projektu používá PM různé SW nástroje jako je například balíček MS Office, Google Disk, nebo interní program Money S3.

MS Office

Kancelářský balíček Microsoft Office od společnosti Microsoft je využíván k sestavování plánů. Nejvíce je využíván modul Word a Excel, ve kterém je například sestavován rozpočet. Pro e-mailovou komunikaci je používána aplikace Microsoft Outlook.

Google Disk

Google Disk je cloudové úložiště, které představuje pro společnost možnost ukládat různá data, tvořit dokumenty, tabulky, prezentace a následně je s kýmkoliv sdílet. Data jsou přístupná kdykoliv a odkudkoliv, kde je internetové připojení. Google Disk využívá PM i ostatní členové týmu pro řízení komunikace a sdílení dat a souborů.

Money S3

Money S3 je účetní a ERP systém, který společnost Somax využívá. Díky tomuto programu může společnost řídit zdroje, čas, komunikaci i náklady. PM využívá tento program také pro vytváření grafů a reportů výsledků projektu.

5 HODNOCENÍ PRŮBĚHU PROJEKTU

5.1 Hodnocení z pohledu managementu

Z pohledu managementu projekt splňuje základní náležitosti projektu. Je jedinečný, časově omezený a při realizaci jsou využívány různé interní a externí zdroje.

Cílem projektu je vstup na slovenský trh. Jeho průběh se vyvíjí podle předpokladů PM. Společnosti se podařilo získat několik nových dodavatelů i zákazníků, což svědčí o jeho nynější úspěšnosti.

Kladně lze hodnotit spolupráci realizačního týmu, který funguje bez jakýchkoliv problémů. Nevyskytují se zde spory, které by negativně ovlivňovaly jeho výkonnost.

Jako negativní lze označit skutečnost, že pro projekt nejsou vypracovány základní podklady. Sestavení logického rámce by společnosti usnadnilo přehled o projektu a pomohlo při jeho řízení a hodnocení. Další, na co by se měla společnost zaměřit, je řízení rizik, která probíhá v současnosti pouze na základě SWOT analýzy. Jelikož ještě společnost nemá přesně stanovené některé termíny (spuštění E-shopu, vstup na trh), mohl by PM pro projekt vytvořit alespoň přibližný časový harmonogram, díky kterému by jednotliví členové projektového týmu získali více informací o plánovaných činnostech. Navíc by společnost jeho vypracováním získala i podklad pro čerpání zdrojů. V projektovém řízení má důležitou roli i komunikace a proto by měl PM sestavit i chybějící komunikační plán, čímž dojde k upřesnění toho, kdo a jakou informaci bude potřebovat, kdy ji bude potřebovat a jakým způsobem dojde k jejímu sdělení.

5.2 Hodnocení z finančního hlediska


Celkové výdaje projektu nelze jednoznačně určit, jelikož není ještě ukončen. Čerpání finančních zdrojů probíhá dle předpokladů a není evidován žádný případ, kdy by došlo k neobvyklému nárůstu nákladů.

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

6.1 Vytvoření logického rámce

Společnost nemá pro tento projekt sestavený logický rámec. Jako podporu pro své budoucí rozhodování a řízení při realizaci projektu a jeho následném hodnocení může tedy využít níže vytvořený návrh.

Tabulka 7: Logický rámec projektu

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Účel/záměr projektu	Rozšíření působnosti společnosti SOMAX	Poptávka po službách společnosti SOMAX	Počet nových zakázek	NEVYPLŇUJE SE
Cíl projektu	Expanze na slovenský trh	Dodržení časového harmonogramu projektu. Dodržení rozpočtu	Porovnání minulého stavu se současným	Vhodně vybraný trh
Dílčí výstupy projektu (postupné cíle)	1) Získání alespoň 4 nových dodavatelů pro SR trh 2) Získání nových zákazníků 3) Zvýšení povědomosti o značce 4) Zvýšení zisku 5) Vytvoření E-shopu pro SR trh 6) Vytvoření organizační složky, případně dceřiné společnosti na Slovensku	Poptávka po službách společnosti SOMAX Počet získaných dodavatelů Počet nových zákazníků	Uzavřené smlouvy s dodavateli Uzavřené smlouvy se zákazníky Off/On-line reklama je viditelná Finanční analýza	Nevyskytnou se významné komplikace, které by projekt negativně ovlivnily Platnost smluv
Aktivity v projektu (klíčové činnosti)	Sestavení projektového týmu, určení rolí a odpovědností Marketingový průzkum Tvorba propagačních materiálů Reklamní kampaň Dohodnutí podmínek a spolupráce s dodavateli Dohodnutí podmínek a spolupráce se zákazníky	Zdroje: Členové realizačního týmu Finanční zdroje Technické zdroje	Časový rámec aktivit: Aktivity první fáze – 1.9.2019 – 31.12.2019 Aktivity druhé fáze – 1.1.2020 – 31.12.2020 Viz časový harmonogram	Dostatek finančních a lidských zdrojů Úspěšná reklamní kampaň
				X

Zdroj: vlastní zpracování, 2019


6.2 Vytvoření plánu komunikace

Přestože plán komunikace tvoří nedílnou součást plánu projektu, bylo rozhodnuto, že zpracováván nebude a jeho vytvoření bylo považováno za ztrátu času nepřinášející žádnou přidanou hodnotu. Následující podkapitoly obsahují návrhy plánu komunikace, které společnost může využít pro plánování a řízení komunikace a vyhnout se problémům s přenosem informací. Každý z plánů obsahuje komunikační výstup, typ informace (povinná, informativní), odpovědnou osobu a osobu, které je výstup určen, dále termín, do kterého je nutné informace předat a způsob jejich předání.

6.2.1 Plán komunikace – inovační projekt

Dle poskytnutých informací byl sestaven návrh plánu komunikace pro inovační projekt expanze na slovenský trh. Obchodní zástupci pro slovenský trh měli na starost přípravu a realizaci marketingového průzkumu cílového trhu. Výstupy byly předány obchodnímu řediteli a řediteli společnosti. Poté proběhlo jednání s marketingovou společností, při kterém byly definovány požadavky reklamní kampaně. Kampaň byla do konce listopadu 2018 spuštěna a její pozastavení je naplánováno na 30.7.2019. Níže uvedený plán zahrnuje pravidelné schůze s řídicím výborem a pondělní porady zmiňované v podkapitole 4.2.2.3. Součástí plánu jsou také smlouvy s novými dodavateli a zákazníky. Do 29.2.2020 by měl obchodní ředitel definovat konkrétní požadavky pro vytvoření E-shopu a tyto požadavky předat IT zástupcům. Obchodní ředitel má společně se svým realizačním týmem zodpovědnost za vytvoření a předání podkladů pro získání úvěru příslušné finanční instituci a v případě, že se společnost rozhodne vytvořit si na Slovensku organizační složku, budou nést odpovědnost i za toto.

Tabulka 8: Plán komunikace - inovační projekt

 Komunikační výstup	Typ	Odpovědná osoba	Komu je určen	Termín	Způsob
1 Příprava marketingového průzkumu trhu	P	Obchodní zástupci pro SR	Obchodní ředitel	Do 14.9.2018	E-mail, osobní
2 Marketingový průzkum trhu	P	Obchodní zástupci pro SR	Obchodní ředitel, ředitel společnosti	Do konce října 2018	E-mail, telefonicky, osobní
3 Definování požadavků pro reklamní kampaň	P	Obchodní ředitel	Marketingová společnost	Do 15.11.2018	Osobní
4 Reklamní kampaň	P	Obchodní ředitel, marketingová společnost	Veřejnost	Do 30.7.2019	Elektronický, písemný
5 Report výsledků, návrh změn a úprav	P	Obchodní ředitel	Řídící výbor	Jednou za měsíc	Osobní
6 Shrnutí výsledků a stanovení cílů	P	Obchodní ředitel	Realizační tým	Každé pondělí	Osobní
7 Smlouva s novými dodavateli	P	Obchodní ředitel	Dodavatelé	Do konce první fáze (31.12.2019)	Osobně, dopis
8 Smlouva s novými zákazníky	P	Zadavatel	Obchodní ředitel	Do konce první fáze (31.12.2019)	Osobně, dopis
9 Definování požadavků pro E-shop	P	Obchodní ředitel	IT zástupci	Do 29.2.2020	E-mail, osobně
10 Potřebné podklady pro čerpání úvěru	P	Obchodní ředitel, realizační tým	Příslušná finanční instituce	2 měsíce před plánovaným čerpáním	Osobně, dopis
11 Potřebné podklady pro založení organizační složky na Slovensku	P	Obchodní ředitel, realizační tým	Krajský soud	Dle rozhodnutí	Osobně, dopis


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

6.2.2 Plán komunikace – získání zákazníka

Na základě zjištěných dat byl za účelem přehlednosti a efektivního přenosu informací navržen univerzální plán komunikace pro získávání nových zakázek na slovenském trhu. Obchodní zástupci pro slovenský trh aktivně vyhledávají nové zakázky, o které se pak následovně společnost uchází. Zprávu o vyhledání zakázky podají E-mailem nebo

telefonicky obchodnímu řediteli, který zváží, zda bude společnost usilovat o její získání. Pokud ano, předává na poradě informaci technickému manažerovi a manažerovi kvality, kteří provedou přezkoumání poptávky a zhodnotí její časovou náročnost a požadavky na zdroje. Po kalkulaci nákladů dojde ke stanovení ceny. Jestliže je projekt odsouhlasen, vytvoří se průvodní dokumentace a společně se smlouvou a dalšími potřebnými dokumenty je vše doručeno k zadavateli. Poté se čeká na rozhodnutí o výběru. Pokud společnost SOMAX PLUS zakázku získá, dojde k podpisu smlouvy a v zápětí je vytvářen plán kvality, za který zodpovídá manažer kvality. Plán komunikace je znázorněn následující tabulkou:

Tabulka 9: Plán komunikace - získání zakázky


 SOMAX plus <small>MAZACÍ OLEJOVÁ A DILENSKÁ TECHNIKA</small>	Komunikační výstup	Typ	Odpovědná osoba	Komu je určen	Termín	Způsob
1.	Zpráva o vyhledání zakázky	I	Obchodní zástupci pro SR	Obchodní ředitel	Dle zveřejnění	E-mail, telefonicky
2.	Zpráva o přezkoumání poptávky	P	Technický manažer, manažer kvality	Obchodní ředitel	Do 3 dnů od vyhledání zakázky	E-mail, osobní
3.	Podání nabídky do veřejné soutěže	P	Obchodní ředitel	Zadavatel	Do 5 dnů od obdržení zprávy o přezkoumání	Osobní
4.	Rozhodnutí o výběru	P	Zadavatel	Obchodní ředitel	Dle zadavatele	E-mail, doporučený dopis, datová schránka
5.	Odsouhlasení a podpis smlouvy	P	Zadavatel	Obchodní ředitel	Dle zhotovení smlouvy	Osobně, dopis
6.	Vytvoření PK	P	Manažer kvality	Všem zainteresovaným osobám	Do týdne od podpisu smlouvy	E-mail, osobně, doporučený dopis

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

6.2.3 Plán komunikace – potenciální dodavatel

Plán komunikace s potenciálním dodavatelem začíná buďto zprávou o jeho vyhledání, za které zodpovídají obchodní zástupci pro SR nebo dodavatelovo přímým kontaktováním společnosti. Poté probíhá prozkoumání dodavatele, jehož výstupem je zpráva o přezkoumání od obchodního manažera pro obchodního ředitele. Na základě této zprávy dojde k rozhodnutí o výběru. Pokud je dodavatel věrohodný a pro společnost je vzájemná spolupráce přínosná, dochází k podpisu smlouvy.

Tabulka 10: Plán komunikace - potenciální dodavatel

 Komunikační výstup	Typ	Odpovědná osoba	Komu je určen	Termín	Způsob
1. Zpráva o vyhledání potenciálního dodavatele	I	Obchodní zástupci pro SR	Obchodní ředitel	Co nejdříve je to možné	E-mail, telefonicky
2. Zpráva od potenciálního dodavatele se zájmem o spolupráci	I	Potenciální dodavatel	Obchodní ředitel	Dle potenciálního dodavatele	E-mail, telefonicky, osobní
3. Zpráva o přezkoumání potenciálního dodavatele	P	Obchodní manažer	Obchodní ředitel	Do 3 dnů od vyhledání dodavatele	E-mail, osobní
4. Rozhodnutí o výběru	P	Obchodní ředitel	Potenciální dodavatel	Do 5 dnů od obdržení zprávy o přezkoumání	E-mail, doporučený dopis, osobní
5. Odsouhlasení a podpis smlouvy	P	Obchodní ředitel	Potenciální dodavatel	Dle zhotovení smlouvy	Osobně, dopis

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

6.3 Vytvoření časového harmonogramu

Na základě zjištěných informací byl sestavený časový harmonogram projektu – Příloha B. Časový plán byl vytvořený pomocí MS Excell jelikož společnost nevlastní program

MS Project, ani jiný podobný software a nemohla by do něj více zasahovat. Harmonogram je rozdělený na dvě fáze, tak jako projekt. Každá z fází se dělí na měsíce a ty na odpovídající týdny. V první fázi je zaznamenána příprava marketingového výzkumu, jeho spuštění, následný průběh reklamní kampaně, pravidelné porady s týmem, schůze PM s řídicím výborem a získávání nových dodavatelů a zákazníků. Ve druhé fázi je zobrazené definování požadavků a následná tvorba E-shopu, dále porady týmu, schůze PM a řídicího výboru a také získávání nových dodavatelů a zákazníků.

Pro budoucí projekty by bylo lepší, když by si společnost pořídila např. již zmiňovaný MS Project nebo některou z neplacených aplikací např. Openproj, díky kterým by mohla do plánu zakomponovat odpovědné osoby, zdroje nebo sledovat i jejich vytížení.

6.4 Vytvoření plánu pro řízení kvality

Dle získaných informací od členů projektového týmu se při posledním projektu stalo, že společnost obdržela od dodavatele nekvalitní materiál, což bylo zaznamenáno až při montáži. Nekvalitní materiál způsobil opoždění celého projektu a nepředpokládaný nárůst nákladů. Jelikož chce společnost působit na novém trhu, měla by se vyhnout podobným situacím a už od začátku se zaměřit na kvalitu svých produktů. Proces příjmu zboží by měl tedy po přijetí od dodavatelů zahrnovat i kontrolu kvality a až poté by mělo dojít k zaskladnění materiálu. Z důvodu inovace tohoto procesu, byl vytvořený návrh plánu pro řízení kvality – Příloha A, který může společnost využít jako jednoduchý nástroj pro řízení kvality. Jelikož společnost spolupracuje nejen s českými, ale i se zahraničními dodavateli, obsahuje plán jednotlivé body v českém i anglickém jazyce.

6.5 Řízení rizik

Jako nástroj, který společnosti umožní efektivní řízení rizik, byl sestaven níže uvedený plán. Rizika vycházející ze SWOT analýzy byla vyhodnocena jako nedostačující a proto je plán rozšířen o nová. Jednotlivá rizika jsou zde graficky rozlišena dle jejich priority a rozdělena do oblastí, kterých se týkají. Plán se skládá ze čtyř hlavních částí.

V první části jsou rizika definována a seříděna do zmiňovaných oblastí. Další část se zabývá vlivem jednotlivých rizik na produktivitu, kvalitu, náklady a termín dokončení projektu.

Tabulka 11: Plán rizik – část 1

Priorita rizik:

VYSOKÁ	Rizika s velmi pravděpodobným výskytem a kritickým dopadem, nemožnou prevencí a protipatřením
STŘEDNÍ	Rizika se střední pravděpodobností výskytu a významným dopadem, u kterých je prevence a protipatření možné
NÍZKÁ	Rizika s nízkou pravděpodobností výskytu a nízkým dopadem, jednoduchá prevence a protipatření rizik

DEFINOVÁNÍ RIZIK			VLIV			
OBLAST	Č.	Druh rizika	PRODUKTIVITA	KVALITA	NÁKLADY	TERMÍN DOKONČENÍ
Přírodní katastrofy	1	Zemětřesení				
	2	Dlouhotrvající deště				
	3	Oheň				
	4	Dlouhotrvající vysoké teploty				
	5	Dlouhotrvající mrazy				
	6	Epidemie				
Materiál	7	Zpoždění / nedodání				
	8	Špatná kvalita				
	10	Chybějící dokumentace				
	11	Špatný materiál				
Výrobní proces	12	Výpadek elektřiny				
	13	Rozbití strojů a náradí				
	14	Chybějící zaměstnanci				

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

V následující části plánu jsou k rizikům navrženy akce pro případ, že rizika nastanou, určena zodpovědná osoba a její čas na reakci.

Tabulka 12: Plán rizik - část 2

DEFINOVÁNÍ RIZIK		AKCE		
Č.	Druh rizika	AKCE	ZODPOVĚDNÁ OSOBA	ČAS NA REAKCI
1	Zemětřesení			
2	Dlouhotrvající deště			
3	Oheň	Zajistit pomoc od dceřiné společnosti, pokud je to možné využít pojistnou zásobu.	Obchodní ředitel	1 den
4	Dlouhotrvající vysoké teploty			
5	Dlouhotrvající mrazy			
6	Epidemie	Zajistit pomoc od dceřiné společnosti, pokud je to možné využít pojistnou zásobu.	Obchodní ředitel, obchodní manažer	2 dny
7	Zpoždění / nedodání	Využití pojistné zásoby, pomoc od dceřiné společnosti, poptávka od jiného dodavatele.	Obchodní ředitel, obchodní manažer	1 den
8	Špatná kvalita	Využití pojistnou zásobu, začít třídít materiál, reklamovat dodavatele.	Obchodní manažer, manažer kvality	1 den
10	Chybějící dokumentace	Kontaktování dodavatele s žádostí o zaslání potřebných dokumentů e-mailem.	Obchodní manažer	4 hodiny
11	Špatný materiál	Rychlá žádost o nápravu, využití pojistné zásoby, pomoc dceřiné společnosti	Obchodní ředitel, obchodní manažer	1 den
12	Výpadek elektřiny	Využití záložního zdroje elektřiny.	Technický manažer	4 hodiny
13	Rozbití strojů a náradí	Žádost o rychlou údržbu - interní zaměstnanci, dodavatel, třetí strana	Technický manažer	1 den
14	Chybějící zaměstnanci	Reorganizace úkolů zaměstnanců	Obchodní ředitel	4 hodiny

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Poslední část plánu se věnuje opatřením, která by vedla k redukci nebo snížení pravděpodobnosti vzniku rizika a nebo jeho dopadu.

Tabulka 13: Plán rizik - část 3

DEFINOVÁNÍ RIZIK		OPATŘENÍ K REDUKCI NEBO SNÍŽENÍ VZNIKU RIZIKA
Č.	Druh rizika	
1	Zemětřesení	
2	Dlouhotrvající deště	
3	Oheň	Protipožární trénink, hasicí přístroje, kouřový alarm, protipožární dveře
4	Dlouhotrvající vysoké teploty	
5	Dlouhotrvající mrazy	
6	Epidemie	Zaškolení pracovníků, které by jim umožnilo zastupovat chybějící kolegy
7	Zpoždění / nedodání	Potvrzení dodávek s dodavateli předem
8	Špatná kvalita	Implementace řízení dodavatelské kvality
10	Chybějící dokumentace	Proškolení dodavatele, zahrnutí penalizace do kontraktů s dodavateli
11	Špatný materiál	Implementace řízení dodavatelské kvality, vytvoření pojistné zásoby na straně dodavatele
12	Výpadek elektřiny	Instalace diesellového generátoru elektřiny.
13	Rozbití strojů a náradí	Vytvoření systému preventivní údržby (zásoba náhradních dílů, smlouva o údržbě strojů s jejich dodavateli)
14	Chybějící zaměstnanci	Zaškolení pracovníků, které by jim umožnilo zastupovat chybějící kolegy

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

6.6 Expanze na další trh – Německo

Jelikož firma zvažuje vstup i na jiný trh než je slovenský a vybírá si pouze z evropských trhů, byla jako poslední inovační návrh pro společnost zvolena expanze na trh Německa. V následujících podkapitolách bude provedena PEST analýza prostředí, která je základem úspěšného vstupu na zahraniční trh, analýza společnosti pomocí matice IFE, EFE, shrnutí výsledků maticí IE a navrženo doporučení. Německo bylo vybráno vzhledem k jeho geografické poloze a kulturní blízkosti.

6.6.1 PEST analýza prostředí

Analýza vnějšího prostředí byla provedena pomocí PEST analýzy, která vychází z popsání okolních vlivů na podnik. Společnost si musí uvědomit, že chce vstoupit

do odlišného prostředí, které se může lišit např. politikou, ekonomikou nebo kulturou. Z tohoto důvodu byl proveden výzkum vybraného trhu.

- **P** – Political (Politicko – legislativní faktory)
- **E** – Economical (Ekonomické faktory)
- **S** – Social (Sociálně – kulturní faktory)
- **T** – Technological (Technologické faktory)

Politicko – legislativní faktory

Německo je federativní a demokratická parlamentní republika, která se skládá z 16 spolkových zemí a svobodných měst. V čele státu je prezident volený Spolkovým shromážděním. Hlavním městem je Berlín, oficiálním jazykem je německý jazyk a oficiální měnou je euro. Moc je rozdělena takto:

- Moc výkonná: Spolková vláda (Bundesregierung) v čele se spolkovým kancléřem (Bundeskanzler), sestávající z kancléřského úřadu a 14 resortů.
- Moc soudní: Spolkový ústavní soud (Bundesverfassungsgericht) v Karlsruhe

Německo je členem významných regionálních i celosvětových organizací, jako třeba Severoatlantická aliance, OSN, EU, Rada Evropy, Mezinárodní měnový fond, Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj a další. Německo lze jednoznačně zařadit mezi nejsilnější státy EU a s více jak 81 milióny obyvateli ho je možné označit jako stát EU s největším počtem obyvatel.

Legislativa Německa se velmi podobá české. Mezi ČR a Německem existuje mnoho dohod týkajících se obchodu, jako je např. Dohoda o zamezení dvojího zdanění v oboru daní z příjmu a z majetku nebo Dohoda o podpoře a vzájemné ochraně investic.

České firmy mohou v Německu podnikat bez větších omezení. Základním právním předpisem pro podnikatele je zde živnostenský řád.

Ekonomické faktory

Pro německé hospodářství je charakteristické velké množství malých a středně velkých podniků, což umožňuje flexibilitu hospodářství.

1) Nezaměstnanost

V lednu 2019 byla míra nezaměstnanosti v Německu na 5,4 %. Nachází se tak na nejnižší úrovni od znovusjednocení země v roce 1990. Ze sezónně očištěných údajů vyplývá také to, že počet nezaměstnaných klesl v lednu 2019 o 25 000 po poklesu o 30 000 v předchozím měsíci.

2) Hrubý domácí produkt

HDP Německa za minulý rok vzrostl o 1,5 %, což je nejméně za posledních pět let. I přes to je to již devátý rok hospodářského růstu za sebou. Německo se řadí mezi státy s moderní strukturou hospodářství. Dominantní postavení mají v ekonomice služby a zároveň převládá průmysl nad zemědělstvím. Průmysl se na hospodářském výkonu Německa podílí přibližně třiceti procenty.

3) Zahraniční obchod

Zahraniční obchod představuje důležitý hnací motor německého hospodářství. SRN patří mezi největší světové exportéry a importní trhy světa. Téměř 60 % exportu tvoří pět spolkových zemí, a to: Bádensko-Virtembersko, Severní Porýní-Vestfálsko, Bavorsko, Dolní Sasko a Hesensko. Tyto země jsou zároveň i největšími importéry Německa.

Sociálně – kulturní faktory

Německo je moderní a otevřenou společností s vysokou životní úrovní, ale jako i jiné průmyslově vyspělé země stojí před problémy demografického vývoje jako je stárnutí populace, nízká porodnost a prodlužování průměrné délky života. S aktuálním tématem globalizace se SRN snaží o přiměřenou integraci imigrantů do společenského jádra, jejíž nezdar může přinést spoustu problémů.

Německo je stát sousedící s Českou republikou, proto zde nejsou velké kulturní rozdíly a obchodní jednání by společnost nemělo nijak zaskočit.

Technologické faktory

Dlouhá tradice a zkušenosti při výrobě automobilů, strojů a IT technologií dělá z Německa zemi s velkou koncentrací kvalifikovaných odborníků. Konkurenční výhodou Německa je jeho orientace na inovace a vyvíjení nových technologií. Se vznikem nových odvětví výroby dochází ke zvyšování počtu pracovních míst a změně nároků na kvalifikaci pracovníků.

6.6.2 Matice IFE, EFE, IE

Na základě zjištěných informací ze SWOT analýzy, byla sestavena matice IFE a EFE. Jednotlivé faktory byly ohodnocené od 1 do 4, přičemž:

- 4 body – výrazné S
- 3 body – nevýrazné S
- 2 body – výrazné W
- 1 bod – nevýrazné W
- 4 body – výrazné O
- 3 body – nevýrazné O
- 2 body – nevýrazné T
- 1 bod – výrazné T

Dále byla každému z faktorů přiřazena váha a následným součinem hodnoty faktoru a přiřazené váhy bylo zjištěno jejich vážené skóre.

6.6.2.1 Matice IFE

Matice IFE hodnotí interní faktory společnosti. Skóre 1 ukazuje, že podnikový management není připravený na využívání svých silných stránek nebo neumí omezit vliv svých slabých stránek. Skóre 4 znamená, že dochází ke správnému využívání silných stránek a současně k omezování těch slabých. Střední hodnota se pohybuje kolem 2,5.

Tabulka 14: Matice IFE

Číslo	Faktor	Váha	Vliv	CVO
Silné stránky S				
1	Postavení na trhu	0,13	4	0,52
2	Nezbytnost produktu	0,11	4	0,44
3	Kvalifikovaný personál	0,1	3	0,3
4	Nízká míra zadluženosti	0,07	4	0,28
5	Vysoká ziskovost	0,1	4	0,4
6	Dobrá lokalizace (dálnice)	0,11	3	0,33
7	Vybudovaná pověst	0,08	3	0,24

Číslo	Faktor	Váha	Vliv	CVO
Silné stránky S				
8	Konkurenceschopné ceny	0,08	3	0,24
Slabé stránky W				
1	Nedostatečná propagace společnosti	0,09	2	0,18
2	Závislost na dodavatelích	0,13	2	0,26
Celkový vážený průměr		1		3,19

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Celkový vážený průměr matice IFE vyšel 3,19, což znamená, že si společnost vede při prosazování svých silných stránek velmi dobře a současně je schopná své slabé stránky eliminovat.

6.6.2.2 Matice EFE

Matice EFE hodnotí faktory externího prostředí podniku. Střední hodnota by se měla stejně jako u matice IFE pohybovat kolem 2,5.

Tabulka 15: Matice EFE

Číslo	Faktor	Váha	Vliv	CVO
Příležitosti O				
1	Rozšíření na více zahraničních trhů	0,12	4	0,48
2	Zvětšující se poptávka po produktu	0,12	3	0,36
3	Spolupráce se silným strategickým partnerem	0,08	3	0,24
4	Inovace	0,11	4	0,44
Číslo	Faktor	Váha	Vliv	CVO
Hrozby T				
1	Nezískání dodavatelů pro SRN trh	0,1	1	0,1
2	Nárůst konkurence	0,07	2	0,14
3	Změna kurzu	0,1	1	0,1
4	Ztráta stávajících dodavatelů	0,1	1	0,1
5	Nedostatek zaměstnanců	0,11	1	0,11
6	Nárůst nákladů	0,09	2	0,18
Celkový vážený průměr		1		2,25

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Celkový vážený průměr matice EFE vyšel 2,25, což je lehce pod doporučenou hranicí.

6.6.2.3 Matice IE

Dle získaných hodnot z matice IFE (osa x) a EFE (osa y) byla společnost SOMAX PLUS zařazena do pole IV, které je charakterizováno strategií růstu a rozvoje. Tato strategie je intenzivní a integrační, kdy podnik proniká na trh, vyvíjí nové produkty. Hodnota matice IFE (3,19) je blízko k poli V, které představuje strategii udržení a posílení, kdy by se společnost snažila nejen proniknout na trh, ale také posílit svou pozici v odvětví.

Tabulka 16: Matice IE

4	3	2	1
3	I	II	III
2	IV ●	V	VI
1	VII	VIII	IX

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

6.6.3 Výběr vhodné formy vstupu

Hlavním důvodem pro vstup na nový trh je pro společnost možnost zvýšit obrát a zisk. Po zapojení do mezinárodního obchodu se sníží její závislost na vývoji domácího trhu a domácí poptávce. Vzhledem k velikosti firmy a omezeným zdrojům je nutné stanovit formu vstupu, která pro ni bude po finanční a organizační stránce únosná.

V tabulce č.17 byly navrženy nejvhodnější formy pro vstup a jejich výhody a nevýhody.

Tabulka 17: Formy vstupu na trh

Formy vstupu na zahraniční trh	Výhody	Nevýhody
Přímý export	Společnost si vše kontroluje sama Společnost řídí průběh exportu Přímý kontakt se zákazníkem	Vyšší investice a riziko Nutnost mít zahraniční kontakty Potřeba vytvořit nové personální místo
Vytvoření organizační složky	Fyzická přítomnost společnosti na trhu Větší důvěryhodnost Přímý kontakt se zákazníkem	Vysoké náklady Investiční rizika
Obchodní zastoupení	Nenáročnost po investiční stránce Vhodné pro menší firmu	Ztráta kontaktu se zákazníkem

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Přímý export vyžaduje dostatek zahraničních kontaktů. V tomto případě si společnost řídí celý jeho průběh a vše může plně kontrolovat. Výhodou této formy vstupu je, že společnost neztratí přímý kontakt s cílovým trhem. Společnost by mohla využít svou vlastní reklamní kampaň. Přímý export by ale také vyžadoval pracovníka, který by měl velmi dobrou znalost německého jazyka, znal německý trh, uměl vést obchodní jednání a byl ochotný cestovat.

Díky vytvoření organizační složky v Německu bude společnost fyzicky přítomna na tamějším trhu a dostane se do přímého kontaktu se zákazníky. Společně s tím si získá i větší důvěryhodnost zákazníků, ale bude muset vynaložit vysoké náklady, jako např. na najmutí nových pracovníků (mzdové) nebo na provoz.

Obchodní zastoupení by pro společnost bylo nejvhodnější formou vstupu. Tento způsob není tak finančně náročný a přináší spoustu výhod. Německý obchodní zástupce daný trh zná a bude lépe přijat než zástupce z České republiky. Vzhledem ke vzdálenosti, bude také německý obchodní zástupce časově flexibilnější a pro obchodní jednání mobilní.

6.6.4 Zhodnocení

Při vstupu na německý trh by měla společnost pro začátek využít možnost najmutí obchodního zástupce z Německa, který by daný trh znal. Na začátku této inovace by se měla zaměřit nejprve na oblast příhraničí, ve které dochází k neustálému vzniku nových firem. Již zmiňované Bavorsko patří mezi největší exportéry a importéry Německa, což je pro společnost příležitostí. Výhodou je poloha společnosti SOMAX PLUS v Plzeňském kraji, a tak by nebylo třeba prozatím zřizovat organizační složku v Německu.

Další, co by společnosti vstup na trh usnadnilo, je její nynější spolupráce s německými dodavateli, tudíž by se vyhnula hledání nových. Příznivá je také ekonomická situace Německa.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla vypracována na téma „Plánování a řízení projektu inovace“. Obsahově je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části byly po prostudování odborné literatury charakterizovány základní pojmy a přístupy managementu inovací a projektového managementu. Následně byly získané informace aplikovány v praktické části na společnosti SOMAX PLUS.

Cílem diplomové práce bylo zmapovat plánování a řízení inovačního projektu, navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení inovačních projektů a jejich průběhu do budoucna, případně dalších inovací.

Ke zhodnocení inovačního projektu byla nejdříve provedena detailní analýza jeho plánování a řízení.

Na základě zjištěných nedostatků stávajícího projektu byl navržen logický rámec projektu, který společnosti pomůže při jeho řízení a hodnocení. Dále byly vytvořeny tři druhy komunikačních plánů, a to plán komunikace pro projekt, univerzální plán komunikace pro získání zakázky a posledním návrhem je plán komunikace s potencionálním dodavatelem. Projekt neměl sestavený časový harmonogram, a tak bylo jeho sestavení rovněž zahrnuto mezi návrhy na zlepšení. Také byl inovován proces přijímání materiálu, do kterého byla zahrnuta kontrola kvality. Pro kontrolu kvality byl vytvořen plán řízení kvality. Další inovací je návrh plánu řízení rizik, který vychází z rizik zjištěných pomocí SWOT analýzy vytvořenou společností a dále zjištěných rizik. Posledním inovativním návrhem je expanze na trh Německa.

Jelikož projekt stále probíhá, lze společnosti doporučit, aby k jeho dalšímu řízení a k plánování a řízení budoucích projektů využila sestavené návrhy projektových dokumentů uvedených v kapitole 6.1 až 6.5. Pokud by se vedení společnosti rozhodlo pro expanzi na německý trh, může využít informace z kapitoly 6.6 jako podklad.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rentabilita	51
Tabulka 2: Zadluženost	52
Tabulka 3: Likvidita.....	52
Tabulka 4: Aktivita	53
Tabulka 5: SWOT analýza	55
Tabulka 6: Zainteresované strany	58
Tabulka 7: Logický rámec projektu	62
Tabulka 8: Plán komunikace - inovační projekt	64
Tabulka 9: Plán komunikace - získání zakázky.....	65
Tabulka 10: Plán komunikace - potencionální dodavatel.....	66
Tabulka 11: Plán rizik – část 1	68
Tabulka 12: Plán rizik - část 2	69
Tabulka 13: Plán rizik - část 3	70
Tabulka 14: Matice IFE	73
Tabulka 15: Matice EFE	74
Tabulka 16: Matice IE.....	75
Tabulka 17: Formy vstupu na trh.....	76

Seznam obrázků

Obrázek 1: Disruptivní inovace	16
Obrázek 2: Inovační tunel	18
Obrázek 3: Životní cyklus inovace	19
Obrázek 4: Trojimperativ	23
Obrázek 5: Logický rámec	28
Obrázek 6: Čtení logického rámce.....	30
Obrázek 7: Proces časového plánování.....	30
Obrázek 8: Síťový graf.....	31
Obrázek 9: Ganttův diagram	32
Obrázek 10: Struktura metodiky PRINCE2	41
Obrázek 11: Logo společnosti SOMAX PLUS	47

Seznam použitých zkratk

ČSH	Čistá současná hodnota
ČR	Česká republika
EAT	Earning after taxes
EFE	External Factor Evaluation
IE	Internal - External
IFE	Internal Factor Evaluation
MS	Microsoft
PEST	Political, Economical, Social, Technological
PM	Projektový manažer
PMBOK	The Project Management Body of Knowledge
PRINCE2	Projects in Controlled Environments
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
SMART	Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timely
SR	Slovenská republika
SRN	Spolková republika Německo
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VVP	Vnitřní výnosové procento
VZV	Vysokozdvihný vozík

WACC Wighted Average Cost of Capital

Seznam zdrojů

Knižní zdroje

BELBIN, Meredith R. *Týmové role v práci*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 159 s. ISBN 978-80-7357-892-3.

BENTLEY, Colin. *Prince2: a practical handbook*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997. ISBN 0750632402.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2005, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DAVILA, Tony., EPSTEIN, Marc, SHELTON, Robert. *Making innovation work: how to manage it, measure it, and profit from it*. 1. Vyd. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2012, 400 s. ISBN 978-0133092585.

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-802-4728-283.

FIALA, P. *Řízení projektů*. 2. vyd, Praha: Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978- 80-245-1413-0

HANUŠOVÁ, H. *Manažerské účetnictví*. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc. Brno, Ondráčkova 105, 628 00 Brno, 2003. ISBN: 80-7355-003- 2

CHESBROUGH H., *Open Innovation*, Boston MA: Harvard Business School Publishing 2003, ISBN 1-57851-837-7.

CHRISTENSEN: *The Innovator's Dilemma*, Boston MA: Harvard Business School Press 1997, ISBN 978-0875845852.

MINTZBERG, Henry. *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World Of Organizations*, New York and London: Free Press/Collier Macmillan, 1989, 418 s. 978-0029213711

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge*. : PMBOK Guide [CD-ROM]. 5th ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. 616 s. ISBN 978-1-935589-67-9.

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 389 s. ISBN 978-807-0439-753.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

TIDD, Joe, BEESSANT, John. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley & Sons, 2013, 680 s. ISBN 9781118360637.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014, 736 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

VEBER, Jaromír. *Management inovací*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2016, 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.

Internetové zdroje

SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti: Feasibility study: metodická příručka*. [online] Praha, 2004 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/1136372156-zpracov-n-studie-proveditelnosti>.

MANAGEMENTMANIA. Řízení projektů (Project Management). *Managementmania* [online]. ManagementMania.com © 2011 - 2016 [cit. 2018-11-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>

MĚŠŤANOVÁ, Dana. Časové plánování. *Slideplayer* [online]. Slideplayer.cz [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2508113/release/woothee>

JAKASI. Co je porterův model pěti sil? *Jakasi* [online]. Jakasi.cz © 2015 - 2016 [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>

THE BOSTON CONSULTING GROUP. Measuring innovation 2009. *BCG* [online]. BCG.com [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <http://www.bcg.com/documents/file15484>


XVASM. *Ganttův diagram*. [online]. Wikipedia.org [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Gantt%C5%AFv_diagram#/media/File:GanttuvDiagramCZ.png

Seznam příloh

Příloha A: Plán pro řízení kvality

Příloha B: Harmonogram

Příloha A – plán pro řízení kvality

Předmět/Projekt: <i>subject/project:</i>				Číslo dílu: <i>part number:</i>			
Zákazník: <i>customer:</i>				Číslo objednávky: <i>order-no.:</i>			
				Číslo smlouvy: <i>contract-no.:</i>			
Rev.č. <i>rev. no.</i>	Datum <i>date</i>	Vytvořil <i>prepared</i>	Ověřil <i>reviewed</i>	Schválil <i>approved</i>	Důvod změny revize <i>kind of revision</i>		
Zkratky: <i>abbreviations</i>				Poznámky: <i>remarks</i>			
WI EN H QP R TL VA W WEM WEP	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní návodka / Working instruction • Evropský standard / European standard • Zadržný bod / Hold point • Plán kvality / Quality plan • Report / Report • Techn.Dod.podmínky / Tech.delivery condition • Postup kvality / Quality procedure • Účast zákazníka / Witness point • Příjem dodaného mat. / Incoming goods receipt • Kontrola dodaného mat. / Incoming goods inspection 						
Č. No.	Název procesu <i>Operation</i>	Výskyt <i>Presence</i>			Ref. dokumentace <i>Reference</i>	Zpráva / Potvrzení <i>Report / confirmation</i>	Poznámka <i>Remarks</i>
		Dodavatel	SOMAX PLUS	Zákazník			
1	Příjem objednávky <i>Receipt of order</i>						
2	Uzavření smlouvy <i>Conclusion of contract</i>						

3	Návrh projektu <i>Project plan</i>						
4	Schválení dodavatelů <i>Approval of suppliers</i>						
5	Nákup od schválených dodavatelů <i>Purchase from approved suppliers</i>						
6	Kontrola dílů <i>Inspection of parts</i>						
7	Montáž <i>Assembling</i>						
8	Kontrola zákazníkem <i>Inspection by customer</i>						
9	Finální kontrola <i>Final inspection</i>						

Abstrakt

VĚTROVSKÁ, M. *Plánování a řízení projektu inovace*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 86 s., 2019

Klíčová slova: projekt, inovace, projektové plánování a řízení

Hlavním cílem předložené diplomové práce je analýza plánování a řízení inovačního projektu a navrnutí opatření, která by vedla ke zlepšení inovačních projektů a jejich procesu do budoucna.

Práce se dělí na dvě hlavní části, část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na základní pojmy projektového řízení a managementu inovací. Praktická část se zaměřuje na firmu SOMAX PLUS s.r.o. s využitím teoretických poznatků z první části práce. Společnost je v této části představena a analyzována. Dále se práce zaměřuje na plánování a řízení jednotlivých oblastí inovačního projektu. Na základě zjištěných informací jsou pak v závěru praktické části navržena opatření, která mohou vést ke zlepšení dosavadního stavu projektu a společnost je může využít pro své další inovace.

Abstract

VĚTROVSKÁ, M. *Planning and management of innovative project*. Master thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 86 p., 2019

Key words: project, innovation, project planning and management

The main goal of the presented master thesis is an analysis and evaluation of planning and management of innovation project and proposal of measures that would lead to the improvement of innovation projects and their process in the future.

The thesis is divided into two main parts, theoretical and practical. The theoretical part is focused on the basics concepts of project management and innovation management. The practical part is focused on the company SOMAX PLUS s.r.o, with the using of theoretical knowledge from the first part. The company is presented and analyzed in this part. Then the thesis describes planning and management on the selected project. At the end of the practical part are proposed measures that can improve the current situation of innovative project and company can use them for future projects.