

## PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A JEHO VYUŽITÍ V MARKETINGU A LOGISTICE

R. Štork

**Došlo: 24. září 2003**

### Abstract

ŠTORK, R.: *Project Management and its utilization in Logistic and Marketing*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2004, LII, No. 2, pp. 65-82

The submitted paper investigates possibilities of applying work methods of project management in marketing and in corporate logistics. All three disciplines can be considered fundamental methodological tools and managerial techniques. Their proper and well-considered incorporation and application both in the sense of institutionalization into the steering structure and apparatus and in instrumental terms, i.e. in the processes of direct management and in the processes of strategic, medium-term and operative planning consequently find their place and application in more generally comprehended corporate management. Each of these disciplines has naturally a different specialization, a different internal structure of partial tools and techniques and hence also different objectives and principles of application. A unifying element is only their utility application value consisting in possibilities of reaching the economic (in partial effects financial, turnover, time) effect. The effect is then derived from well-considered and very well organized preparation processes of implementation and capitalization, partial operations and related measures.

Goal of the work was to describe and characterize philosophy of these management tools, functional structure and principles of applications, to find, define and describe their marginal and/or binding points or positions and to reveal possibilities when the Project Management can be applied with the remaining two disciplines as a supporting element or at least a descriptive analytical method within the framework of initial preparations for implementation of marketing or logistic objectives.

Project Management is in this descriptive evaluation given first of all a supporting role of superstructure.

logistic, marketing, project management, leasing, defining, processes, Microsoft Project

Při porovnávání českých firem se zahraničními je zřejmý největší rozdíl v jejich výkonnosti. Problém je v dosahování srovnatelných cílů (produkčních, výrobních a obchodních) ze srovnatelných zdrojů. Zkušenosti ze zemí s rozvinutým tržním hospodářstvím stejně jako zkušenosti z posledních let na domácím prostředí naznačují, že podmínkou úspěšného rozvoje je v první řadě kvalitní strategie jako součást strategického řízení, dále kvalitní logistické řízení jako proces plánování, realizace a řízení efektivního toku a skladování surovin, polotovarů, zboží, služeb a

souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby a v neposlední řadě i rozvinutý a promyšlený marketing, jako soubor aktivit realizovaný ve vztahu k zákazníkovi a spotřebiteli vyráběné produkce.

Předkládaná práce zkoumá možnosti uplatnění pracovních metod projektového řízení v marketingu a podnikové logistice. Všechny tři uvedené disciplíny lze označit jako základní metodické nástroje a manažerské techniky, jejichž praktická aplikace a vhodné a promyšlené začlenění jak ve smyslu institucionálním

v řídicí struktuře a aparátu, tak ve smyslu instrumentálním, tj. v procesech přímého řízení a v procesech strategického, střednědobého i operativního plánování nachází ve firmách své místo a opodstatnění. Je přirozené, že každá z těchto disciplín má odlišné zaměření, odlišnou vnitřní strukturu dílčích nástrojů a technik a tudíž i cíle a zásady uplatnění. Sjednocujícím prvkem je pouze jejich užitná aplikační hodnota spočívající v možnostech dosažení ekonomického (v dílčích aspektech finančního, obrátového, časového) efektu odvozeného z promyšlených a velmi dobře organizovaných přípravných realizačních a zhodnocovacích procesů, operací a opatření.

Podstatou práce je pak popsat a charakterizovat filozofii těchto nástrojů řízení, funkční strukturu a principy aplikačního použití; dále pak nalézt, vymezit a popsat jejich hraniční, případně vazebné body či pozice a nalézt možnosti, kdy lze projektové řízení vůči zbývajícím dvěma disciplínám uplatnit jako podpůrný prvek, nástroj či alespoň popisovou analytickou metodu v rámci úvodních příprav realizace marketingových či logistických cílů.

Projektovému řízení je v tomto popisném hodnocení vymezena především role nástroje podpory.

#### CÍLE, POSTUPY A METODY

Práce se zaměřuje na vymezení a definování pracovních metod logistiky, marketingu a projektového řízení s naznačením a případným rozvinutím specifických náhledů a možností jejich aplikace (popisná užitná hodnota logistických schémat, návrh struktury jednoduchého marketingového informačního systému) v prostředí lesnických a dřevařských firem. Především u projektového řízení je pak rozsáhleji věnována pozornost jeho standardní funkční a aplikační struktuře, mezinárodním normativům pro jeho zavádění a možnostem softwarové podpory při jeho aplikaci. Současně se práce zaměřuje na možné vzájemné přímé užité vazby mezi projektovým řízením, marketingem a podnikovou logistikou, dávající (nabízející) možnosti účelového sloučení vybraných technik jednotlivých disciplín do nového v praxi neohrazeného polyfunkčního celku, tedy nástrojového komplexu, jehož prostřednictvím bude možno

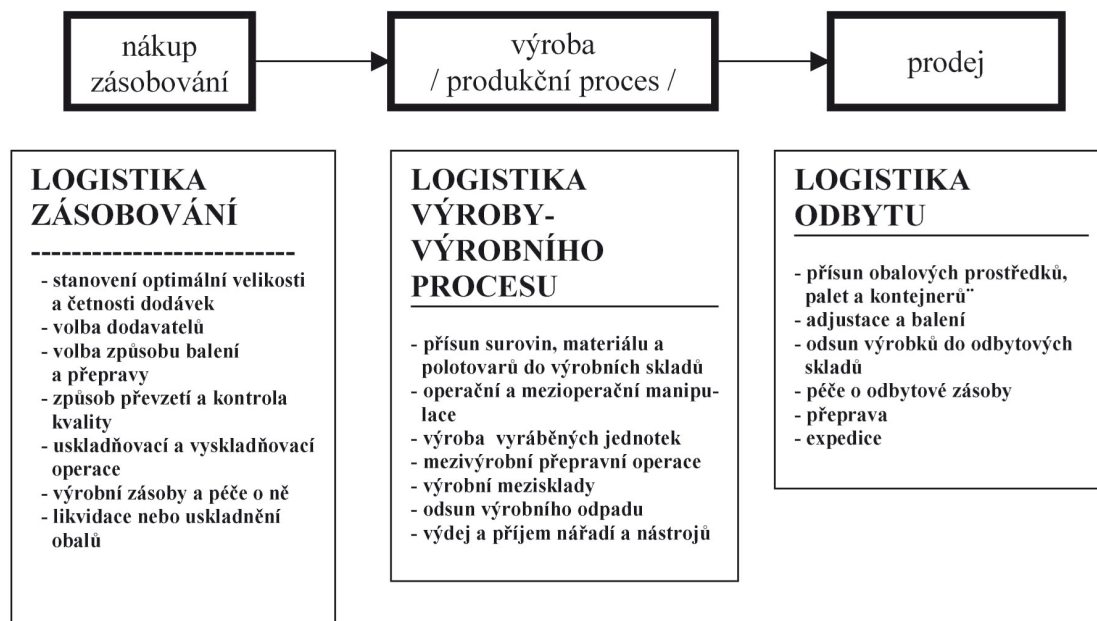
detekovat potřebné následné nástroje manažerských řešení.

V souvislosti se záměrem nalézt principiální vazby mezi logistikou, marketingem a projektovým řízením, a především pak vymezit pozice, fáze a situace v jejich praktické aplikaci, v nichž by bylo možné teoretické rozpracování a zavedení jejich vzájemné nástrojové podpory, je v práci věnována značná pozornost jejich filozofii, funkčnímu aparátu a aplikačním a vypovídacím hodnotám jednotlivých etap a procesů jejich využití. Současně je věnována pozornost možnostem aplikačního rozpracování některých nástrojů, technik a úkolů logistiky, marketingu a projektového řízení pro potřeby lesnických nebo dřevozpracujících podniků.

Metodické kroky směřující k naplnění stanovených cílů práce:

- Popis a vymezení filozofie, pojmů, funkčních nástrojů, technik a prakticky pojaté užité hodnoty logistiky
- Návrh konkrétní možnosti a formy aplikačního využití metod logistiky při sledování a řízení logistických toků ve firmě
- Indikace hraničních pozic a oblastí, v nichž v praxi dochází k logistické podpoře marketingových cílů podniku
- Indikace možností aplikace projektového řízení při popisu a řízení logistických toků
- Popis a vymezení filozofie, pojmů, funkčních nástrojů, technik a prakticky pojaté užité hodnoty marketingu
- Návrh konkrétní struktury a obsahu operativní formy marketingového plánu firmy
- Návrh struktury autonomního marketingového informačního systému firmy s detailním návrhem obsahu dvou základních databází
- Popis a vymezení filozofie, pojmů, funkčních nástrojů, technik a prakticky pojaté užité hodnoty projektového řízení
- Popis obslužných aplikačních principů podpůrného softwarového produktu Microsoft Project
- Vymezení aplikačního využití projektového řízení v obecné struktuře schématu procesů řízení a rozhodování ve firmě.

## Logistika a oblasti jejího aplikačního využití ve firmě

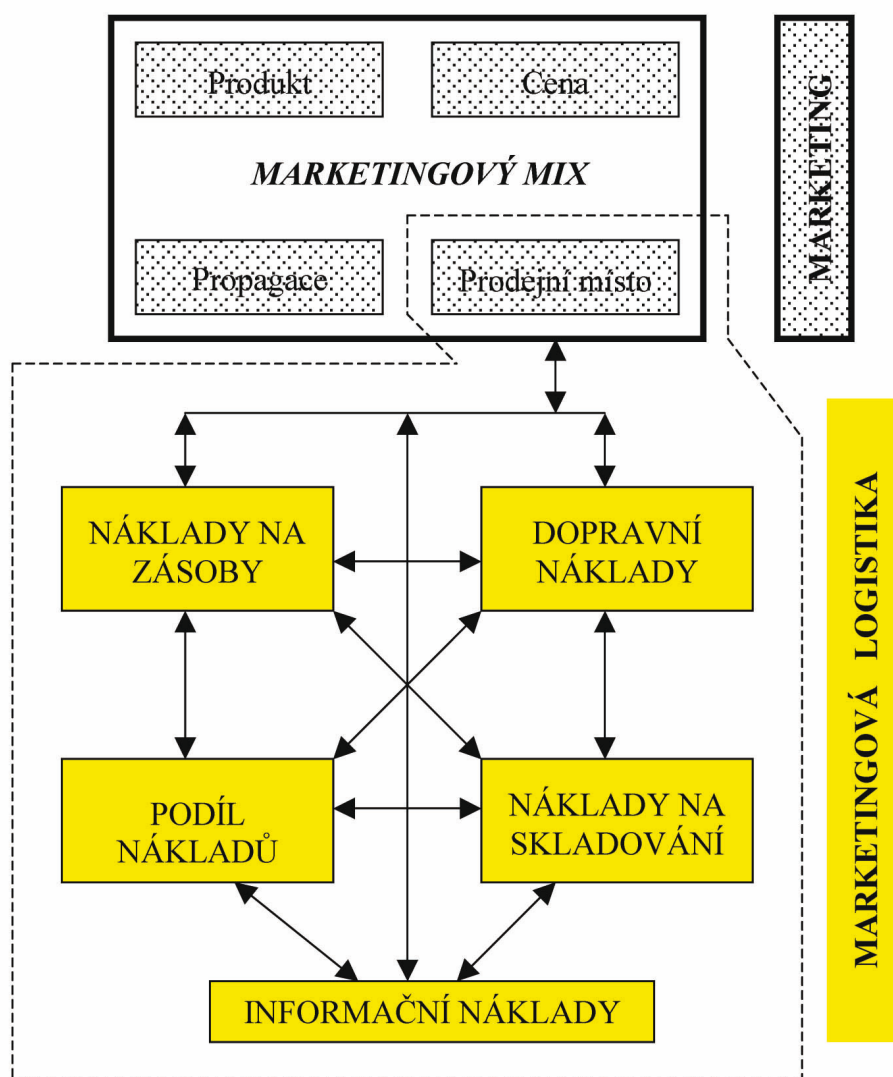


1: Detailnější procesní pohled na podnikovou logistiku výrobně obchodní organizace

Cílem práce je poukázat na možnost aplikace hmotných a nehmotných toků v jejich popisné formě při cíleném monitorování a průběžné analýze všech provozních procesů a situací v dřevařském, ale i v lesnickém podniku. Na principu schematického zobrazení hmotných a nehmotných toků lze v závislosti na zvoleném stupni podrobnosti identifikovat sebenepatrnější činnost, výrobní operaci či výrobně obchodní aktivitu a parametricky je na kontrolních pozicích vyhodnocovat.

**Logistika a marketing**

V literatuře se lze rovněž setkat s pojmem **“marketingová logistika”** naznačujícím vazbu mezi těmito disciplínami (Pernica 1998), zejména pak již zmíněnou podpůrnou hodnotu logistiky vůči marketingovým cílům firmy při etablování se v novém nebo měnícím se tržním prostředí.



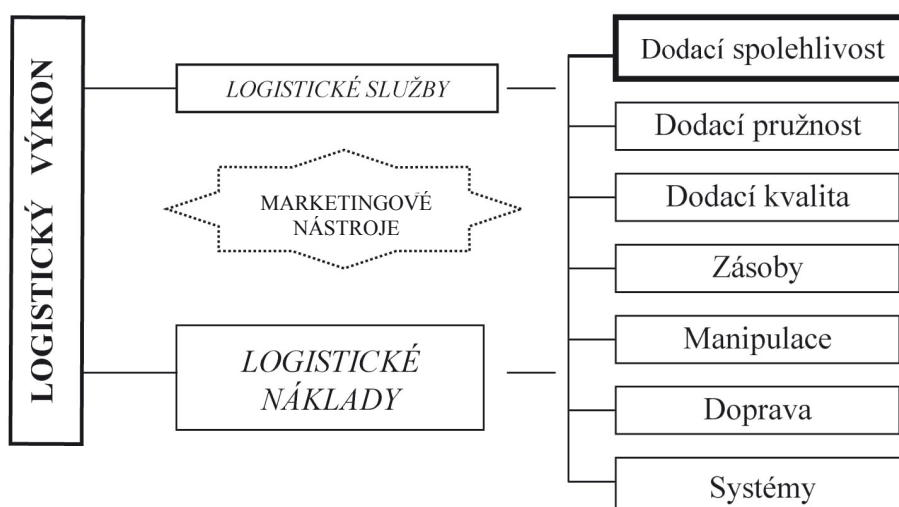
2: Vztah mezi marketingem a marketingovou logistikou

Základem tohoto principu je kategorie nástrojů označovaných jako distribuční kanál, což lze chápat jako souhrn organizačních jednotek, institucí či agentur uvnitř anebo vně firmy, které vykonávají funkce **podporující marketing daného produktu** (Pernica, 1998). Marketingové akce jsou pak obsaženy v řadě jimi zajišťovaných činností. Zahrnují nákup, prodej, přepravu, skladování, třídění a financování včetně přebírání tržního rizika a poskytování marketingových

informací. Strukturu distribučního kanálu (jedná se většinou o síť vertikálně seřazených firem) pak přirozeně ovlivňuje charakter cílového trhu a produktu.

Cílem každé logistické činnosti je optimalizace logistických výkonů s jejich komponentami, logistickými službami a logistickými náklady. Definiční částí logistiky je její zaměření na požadavky trhu. Z těchto důvodů **představují logistické výkony vždy marketingové nástroje** a jako takové je třeba je posuzovat.





3: Logistický výkon jako marketingový nástroj

### Marketing

Jedná se o druhou významnou disciplínu, bez jejíhož zavedení do struktur a mechanismů řízení a účelově cílené aplikace si již dnes nelze představit žádnou prosperující firmu. Marketing se tedy stal v krátké době velmi frekventovaným pojmem tržní ekonomiky.

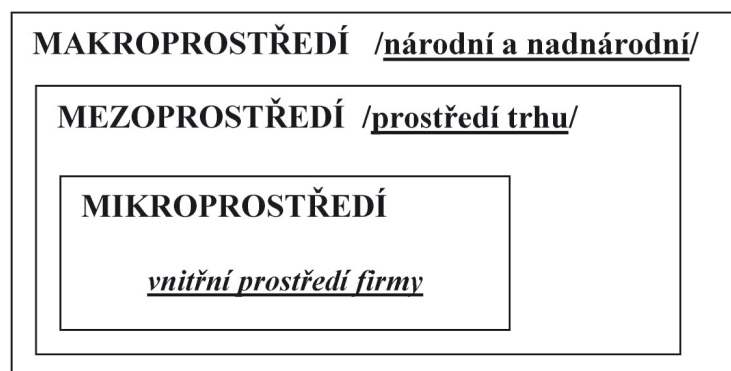
Pro tuto disciplínu nacházíme v literatuře velmi rozsáhlou škálu definic. Bez jejich konkrétního výčtu je vhodné připomenout některé vžitě pohledy či zorné úhly, jimiž se na tuto disciplínu pohlíží.

### Základní charakteristické rysy činností v marketingu

Marketing je způsob myšlení a profesionální disciplína. Jako profesionální disciplína a jako metoda práce má šest důležitých charakteristických rysů realizovaných činností:

1. činnosti směřující k cílové skupině,
2. činnosti směřující k dosažení cílů,
3. činnosti koordinační,
4. činnosti na základě plánu,
5. činnosti dynamické,
6. činnosti na základě informací.

Role marketingu v tomto pohledu pak již nespočívá pouze v průzkumu trhu a zabezpečování tržních pozic, ale i v důsledném a zasvěceném rozboru všech relevantních okolností, charakteristik, funkčních principů a zvyklostí, jimiž je řízen **vnitřní chod a fungování firmy**. V naznačeném pracovním a zájmovém prostředí pracovníka marketingu tedy nabývá na významu oblast označovaná jako **vnitřní prostředí** firmy.



4: Schéma struktury zájmových oblastí a prostředí marketingového pracovníka

V průmyslovém marketingu, do jehož oblasti sféry zájmů a principů lze zařadit i dřevozpracující průmysl a lesnictví jako zpracovatele, zdroj a poskytovatele dřevní suroviny, si kupující kupuje nebo si pronajímá výrobky a suroviny proto, aby sám mohl vyrábět výrobky pro další článek hodnotového řetězce. Do ceny surového dříví se tak nepromítají pouze náklady na jeho těžbu, dopravu či zpřístupnění, jako třeba v případě těžby suroviny typu vápence, písku či ropy, ale i všechny náklady spojené s pěstební činností a s ochranou porostů. Cílem je zdůraznit oprávněnost zařazení obou oblastí do sféry průmyslových trhů společně s potřebou zavedení jistého **tržně modifikovaného přístupu k obchodování s dřevní hmotou**. Modifikovaný přístup, odlišný od současné praxe, lze spatřovat především v zavedení elektronické přejímky dřevní hmoty, v důslednější politice produktu, přísnější sortimentní politice vycházející z neekonomičtějšího požezového schématu a v cenové politice založené na detailnější a komplexnější kalkulaci výrobních cen dřevní suroviny.

**Cílený a průběžně analyzovaný průzkum tržního prostředí (mezo-prostředí) a zasvěcená a z podrobné znalosti vnitřního stavu firmy konstruovaná a jednoznačně formulovaná doporučení pracovníkům managementu jsou nezbytným předpokladem udržení či rozšíření pozic dřevozpracující firmy na trhu.**

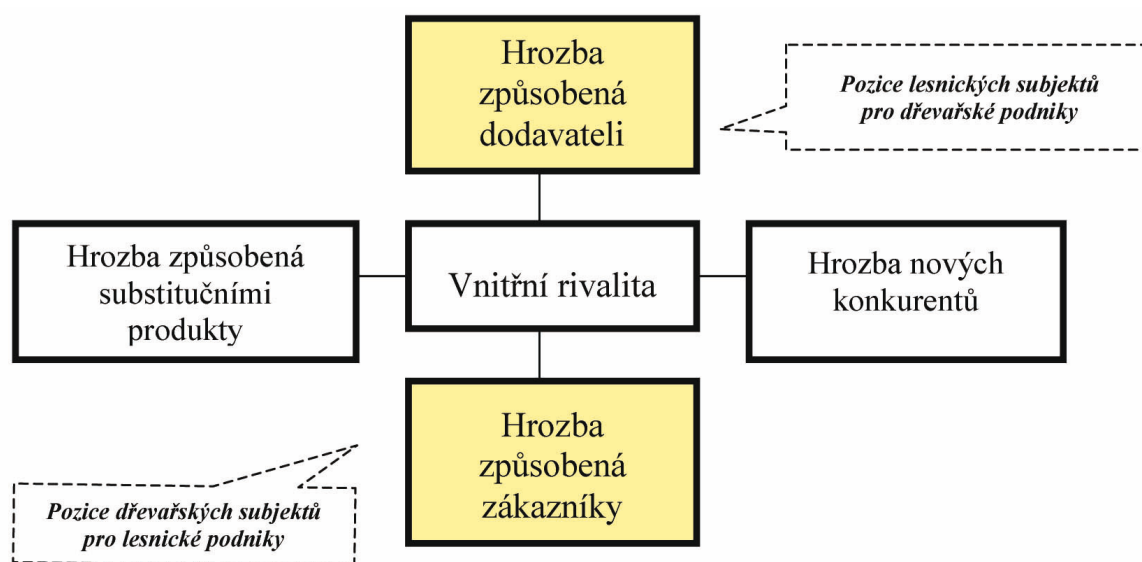
### Marketingový plán

Marketingový plán je základní prvek a pracovní schéma řízení marketingu firmy v /probíhající/ hospodářském roce. Ve standardní podobě má marketingový plán vzhledem k dynamicky vyvíjejícímu se tržnímu prostředí roční platnost.

O marketingovém plánování lze obecně říci, že se používá k popisu metod objasňujících použití marketingových zdrojů k dosažení marketingových cílů. Proces plánování zahrnuje tyto dílčí procesy a aktivity:

- Marketingový výzkum vně i uvnitř podniku
- Analýzu silných a slabých stránek podniku
- Stanovení předpokladů a vývoje tržních možností podniku
- Prognózování relevantních marketingových ukazatelů a tržních charakteristik
- Určení marketingových cílů podniku
- Stanovení marketingových strategií
- Stanovení marketingových nástrojů
- Sestavení rozpočtu
- Přezkoumání výsledků a revidování cílů, strategií a programů.

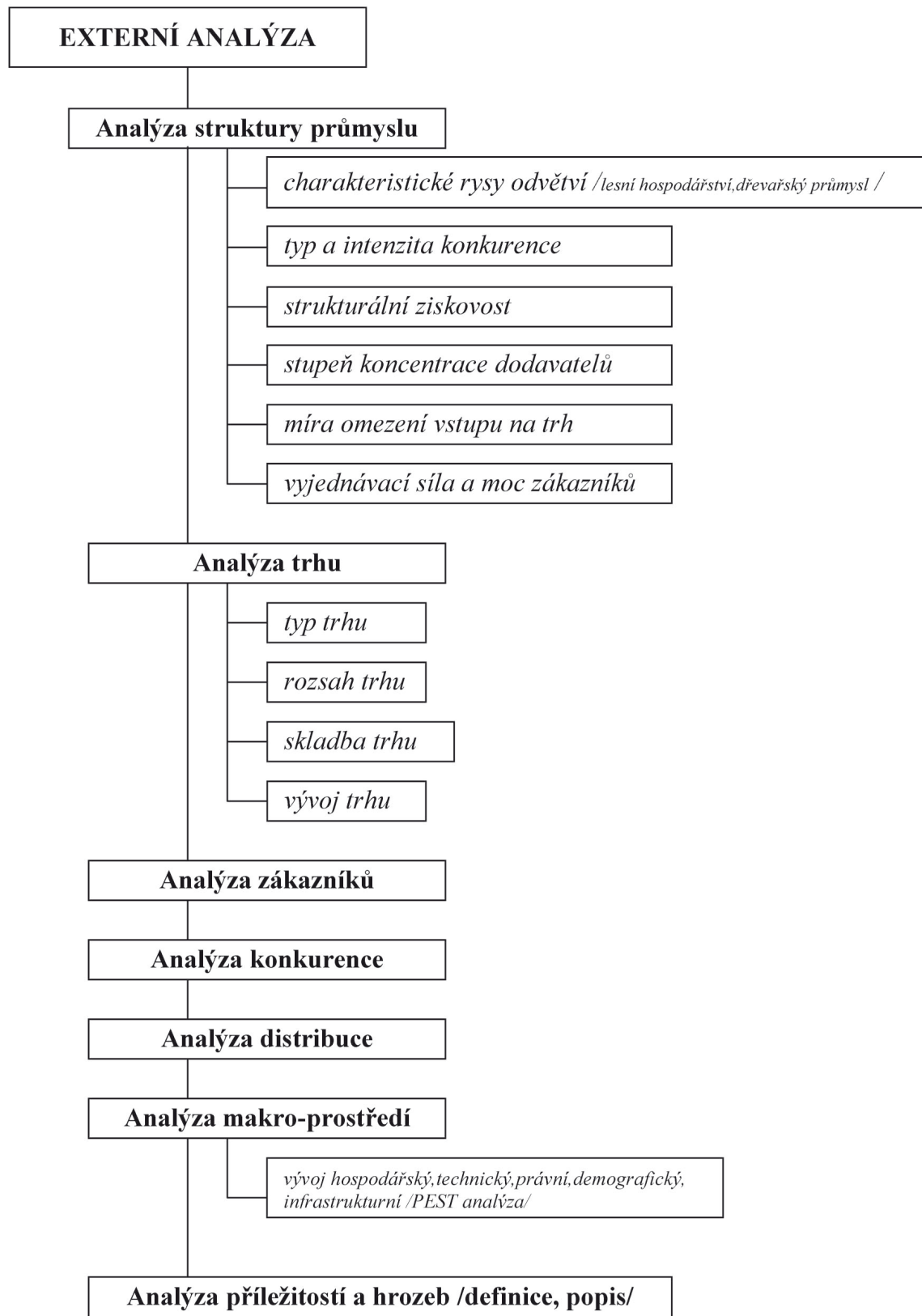
Detailní prvky marketingového plánu jsou určovány charakterem vlastního produktu a tržní situací a postavením firmy na trhu.



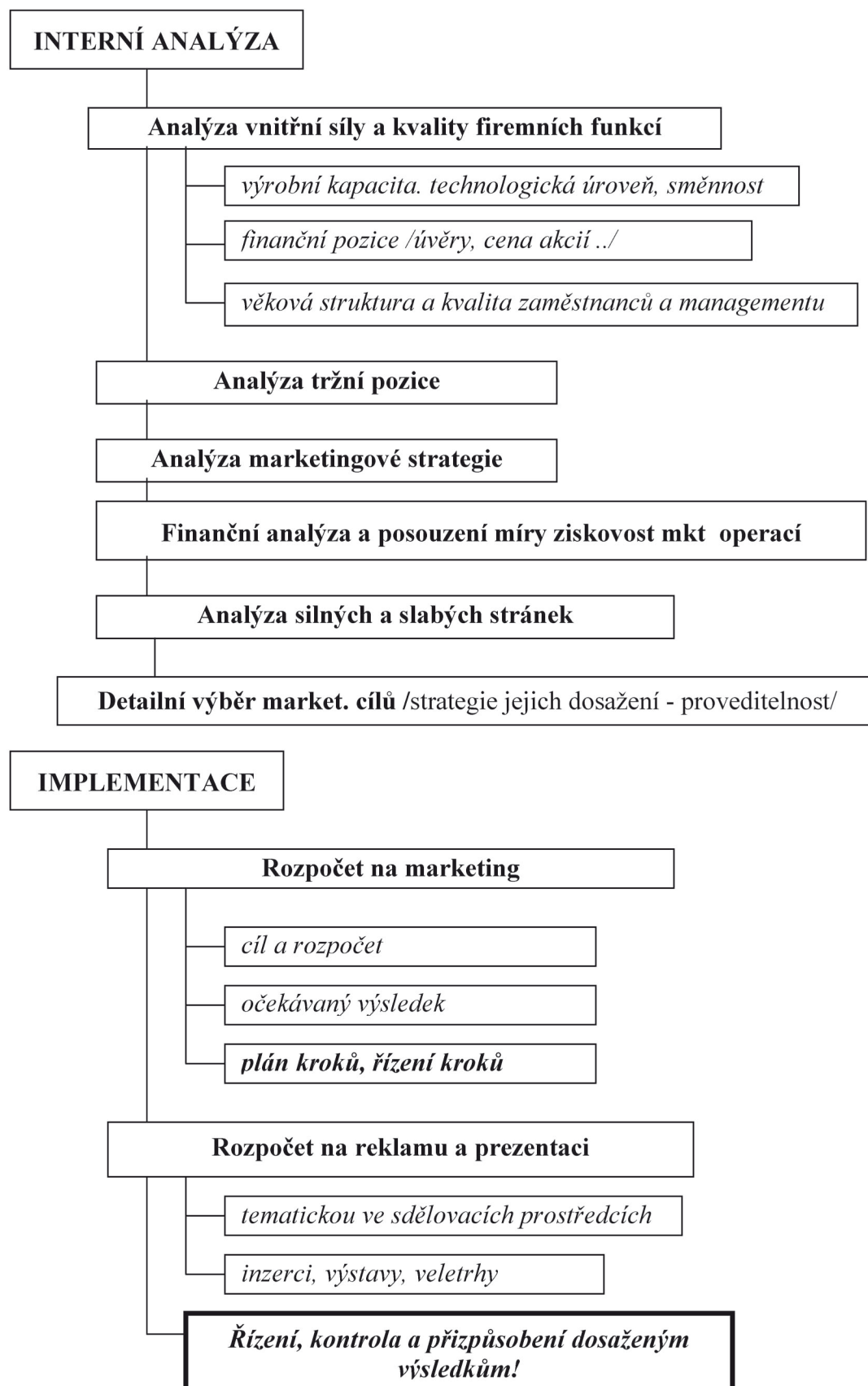
5: Znázornění konkurenčních sil na průmyslových trzích (Porter, 1980) s naznačením rozdílných vzájemných pozic lesnických hospodářských subjektů a dřevozpracujících podniků

**Návrh struktury marketingového plánu a komentář k jeho aplikaci v prostředí dřevozpracujících a lesnických firem**

## 1. část



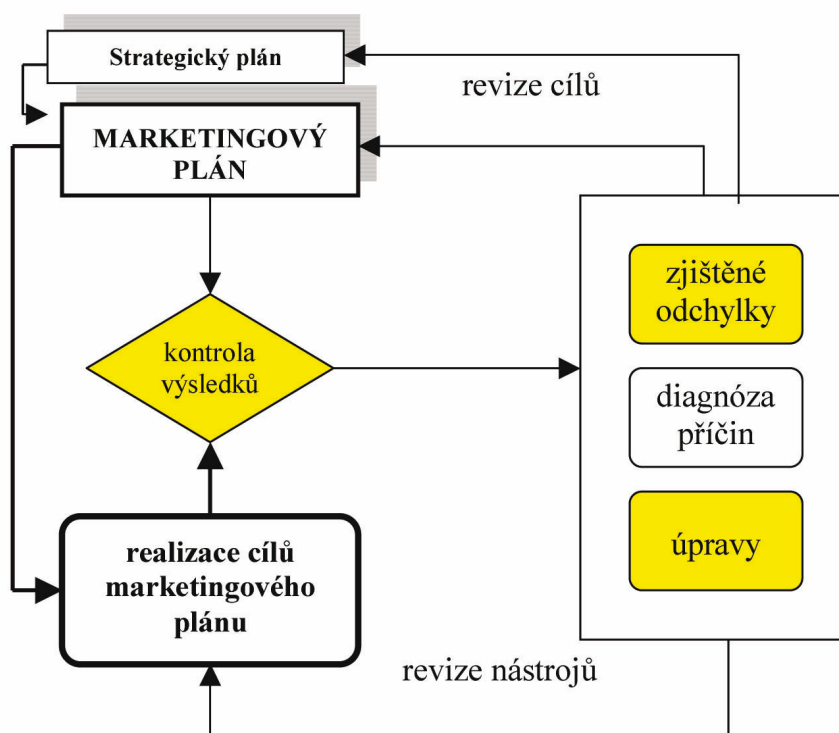
## 2. část



6: Autorův návrh schématu pro vypracování marketingového plánu

Realizace ročního marketingového plánu je dynamický proces řízení, v němž je třeba neustále sledovat jeho výkonnost. Kontrola dosažených výsledků má v praxi ve většině případů periodický charakter. Její

kvalita pak závisí na intervalu periodicity. Následující schéma (obr. č. 7) zdůrazňuje jeho **strategický i operativní charakter**.



7: Schéma procesu kontroly realizace marketingového plánu

Část marketingového plánu, která se zabývá rozpisem plánovaného obratu prodeje na následující rok, je třeba vyjádřit u dřevařských firem v sortimentním členění, tj. podle sortimentních skupin výrobků a každou sortimentní skupinu dále dělit na jednotlivé sortimentní položky. Při tvorbě marketingového plánu dřevařské firmy slouží jako výchozí základna prodejní obrat běžného roku. Marketingový plán zpracovává útvar marketingu, nebo pracovníci pověřeni zabezpečováním marketingu firmy. Marketingový plán na další rok je vhodné začít zpracovávat zhruba v měsíci srpnu předchozího roku, kdy na základě dosažených výsledků lze již poměrně spolehlivě odhadnout, jaký

bude výsledek celého roku. Zhruba v měsíci listopadu je pak třeba jej upřesnit.

**Plán v sortimentním členění musí být poté předán obchodnímu /prodejnímu/ útvaru, který obdobným navazujícím způsobem zpracuje prodejní plán s tím, že na základě dosahovaného obratu u jednotlivých zákazníků nebo skupin zákazníků zpracuje sortimentní plán prodeje dle sortimentních položek. Souběžně s touto fází by měl pracovník pověřený nákupem kulatiny /dřevní suroviny/ připravovat a předjednat nákup suroviny u lesnických subjektů.**

## MANAŽERSKÉ PŘÍSTUPY K FIREMNÍM PROCESŮM SOUVISEJÍCÍ S MOŽNOSTÍ VYUŽÍVÁNÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ VE FIRMĚ

Z rozboru nástrojů, pracovních režimů a pracovních principů projektového řízení vyplývá, že jeho uplatnění /aplikace Microsoft Project/ musí být v souladu s manažerskými přístupy v dané dřevařské či lesnické firmě.

Podstatou manažerského přístupu je způsob koordinace všech aktivit firmy tak, aby výkon poslání firmy probíhal plynule a efektivně a aby bylo úspěšně dosaženo stanovených cílů firmy.

Existují dvě filozofie přístupů:

1. **operační přístup**
2. **procesní přístup.**

Základními přednostmi operačního přístupu jsou:

- **relativně snadný výkon dílčí a hluboce specializované práce**
- **možnost dosažení vysoké produktivity práce.**

Nevýhodami jsou:

- **potřeba náročné koordinace a kontroly specializované práce, v zájmu zabezpečení cílových výstupů firmy**
- **priorita segmentace, před celostním vnímáním reality ve firmě**
- **obtížnost při prosazování a provádění změn v rámci firmy**
- **resistance ke změnám v okolním i vnitřním prostředí firmy.**

**Operační přístup v manažerských procesech způsobuje orientaci managementu firmy na výsledky a nikoliv na příčiny a důsledky těchto výsledků** (Vágner, 2000). Ignoruje se zcela princip prevence. Tradičním nástrojem při operačním přístupu v manažerských procesech je ekonomická analýza a rozbor. Ve snaze koncentrovat úsilí firmy na vytýčené cíle se manažerskými procesy podporuje budování funkčních organizačních struktur a tvorba složitých plánovacích systémů. Velmi závažným důsledkem tohoto přístupu je rovněž snaha vylučovat člověka z výkonu činností, neboť se tento jeví jako nespolehlivý prvek, jenž musí být neustále veden, motivován a kontrolován. Operační přístup v manažerských procesech je relativně vhodný pro firmy se stabilní, jednoduchou podobou okolního prostředí, s vnitřním prostředím firmy pod kontrolou, a to za předpokladu:

- **dodržování vnitřní ekonomické racionality (tj. efektivního využívání vnitřních zdrojů firmy)**

- **možnosti pozvolného zdokonalování výrobků (produktů) i technologie produkce**
- **relativně stabilního výkonu poslání firmy daného pouze regionální případně národní potřebou**
- **dobré informovanosti o situaci v jiných firmách se stejným nebo podobným posláním.**

Operační manažerský přístup jednoznačně nevylučuje aplikování projektového řízení. Avšak filozofie projektového řízení staví na flexibilitě vytvořených pracovních týmů a na roli a vysokém stupni zodpovědnosti každého jejich člena.

**Při procesním přístupu v manažerských procesech staví management firmy na integraci činností.** Vychází ze zásad, že dílčí operace fyzické i duševní práce je třeba spojovat do ucelených procesů zabezpečovaných pracovními týmy.

Míra potřeby manažerské koordinace je při procesním přístupu výrazně snížena, neboť dochází k neformálnímu **samořízení uvnitř pracovních týmů**. Manažerské procesy se zaměřují na příčiny a důsledky výsledků a ne pouze na samotné výsledky. Důležitá je přitom skutečnost, že manažerské procesy nejsou jednoznačně zaměřeny na snížení nákladů a počtu pracovníků; předmětem jejich prioritního zaměření je splnění procesů v zadaných technických, ekonomických a časových parametrech.

Výrazným kritériem při praktickém posuzování firemních procesů a úkolů je jejich **procesní náročnost**, v níž se odráží jejich možná rozsáhlost, vysoká etapovitá členitost a problémová různorodost vedoucí k potřebě participace pracovníků různého profesního zaměření a k potřebě plynulého řídicího mechanismu kontrol a oprav.

Vhodným podpůrným prostředkem je i vypracovaná či praxí ověřená množina **metrik**, zahrnující technická, ekonomická, provozní či jiná omezení, doporučení a návody.

V případě realizace některých dílčích úkolů lze využít i databázi tzv. **nejlepších řešení**, k nimž lze opět dojít buď sofistikovaným (laboratorním, modelovým) řešením, nebo praxí spolehlivě ověřenými zkušenostmi.

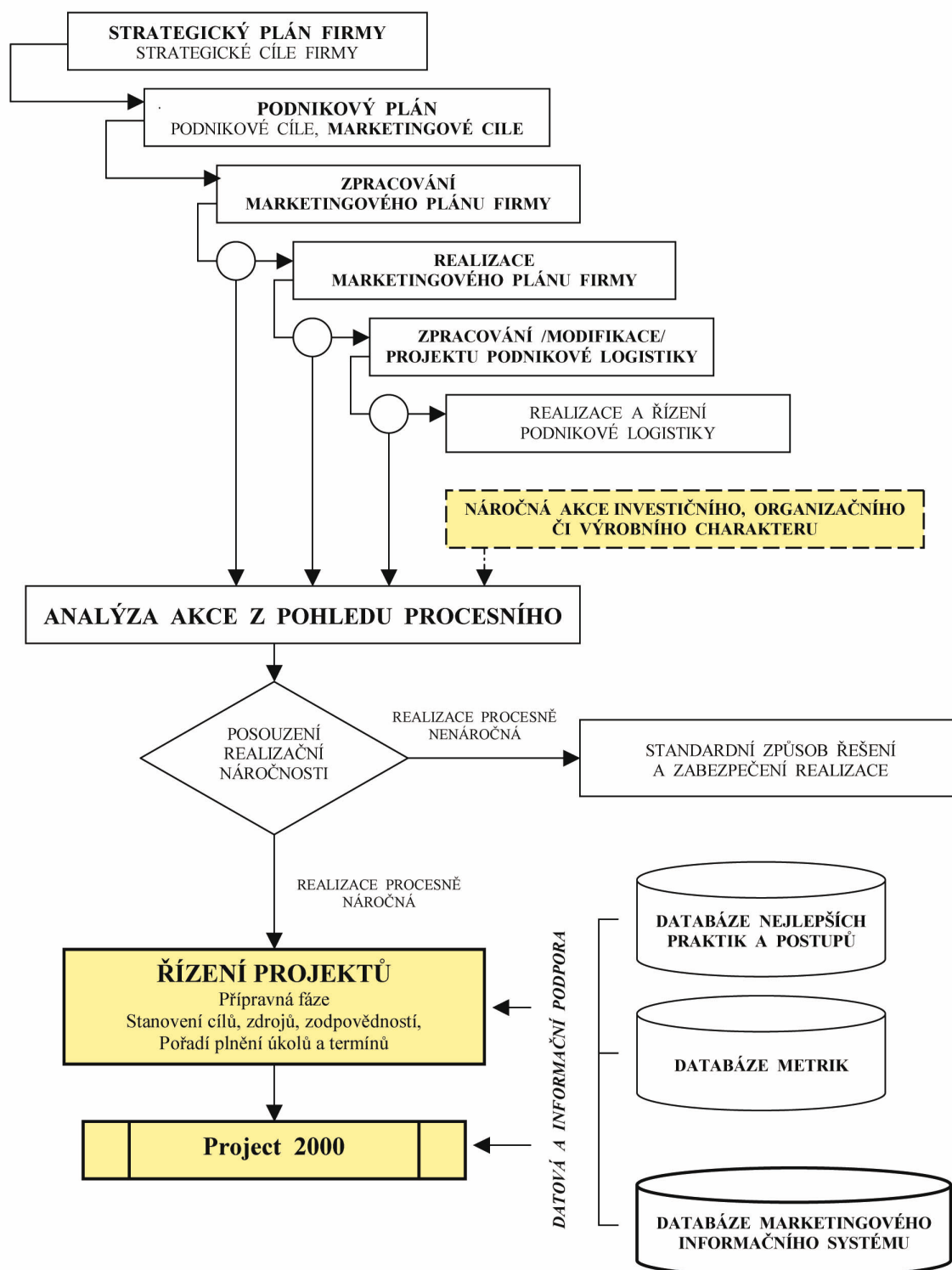
Posouzení úkolu nebo akce (rozsáhlejšího komplexu činností) z hlediska procesního a využití popsaného principu **metrik a nejlepších řešení** může napomoci při rozhodování o aplikovatelnosti projektového řízení.

**Obrázek 8** znázorňuje ve schematické podobě autorův návrh rozhodovacího procesu směřujícího ke komplexnějšímu využití projektového řízení v podnikové sféře.

Závěrem je možno upozornit ještě na jednu zdánlivě odtažitou, ale u dřevařských firem v současnosti nikoliv nepředstavitelnou situační oblast, při jejímž



## Návrh začlenění a uplatnění projektového řízení v řízení podniku



8: Schéma návrhu začlenění nástrojů projektového řízení v etapách procesu řízení firmy

řešení lze v různém stupni aplikačního rozvedení projektové řízení využít, a tou je **úpadek podniku**. Neexistuje žádný standardní model, na jehož základě by bylo možné na tuto situaci reagovat, a to proto, že každá taková situace má svá specifika a je unikátní. Někdy je třeba restrukturalizovat funkce uvnitř podniku a vyvést podnik z potíží například při zaošťování úrovně výrobků, někdy změnit celou výrobu a tím většinu výrobních, ale i logistických procesů. V mnoha případech ovšem dílčí opatření nestačí a pak je nutné zahájit tzv. **turnaround**, jehož smyslem je „obrátit“ podnik k novému získání silné konkurenční pozice.

Společným rysem této strategie jsou:

- změna vedoucích pracovníků
- změna definice strategie podniku
- prodej a vyřazení nepotřebného majetku
- **zvýšení efektivity jednotlivých podnikových funkcí a procesů**
- **přehodnocení a změna podnikatelských aktivit.**

Zvýšení efektivity jednotlivých podnikových funkcí je zvláště aktuální po prodeji části majetku. V tomto případě je nutné provést některá zásadní opatření, mezi něž patří:

- rozlišení dobrých a špatných pracovníků
- při změnách organizační struktury, pokud je nezbytná, určení nové odpovědnosti jednotlivců

a vnitropodnikových útvarů na chodu podniku a tvorbě jeho zisku

- zpřísnění finančního řízení.

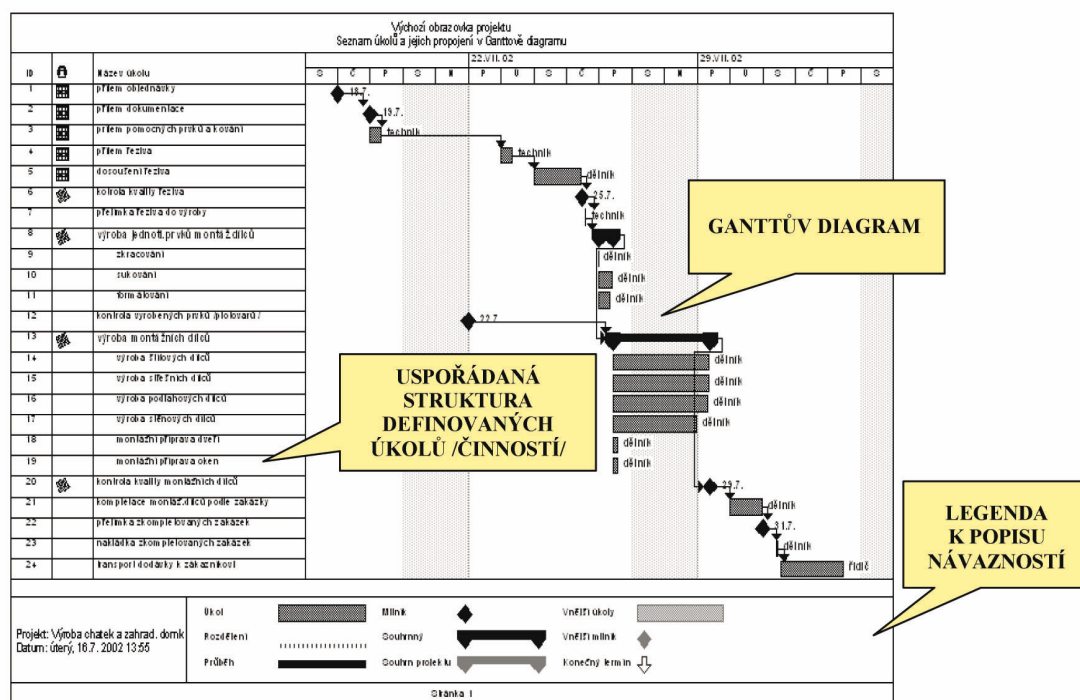
Při přehodnocení a změně podnikatelských aktivit je nutné především posílit konkurenční pozice těch aktivit, které v podniku ještě zbyly.

**Logistika i projektové řízení se v tomto úsilí mohou stát velmi účinnými pomocnými řídicími a podpůrnými nástroji.**

## POROVNÁNÍ NÁSTROJŮ A TECHNIK LOGISTIKY A PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Za základní užitný nástroj logistiky pro malé a střední dřevařské a lesnické firmy je v kapitole věnované logistice označeno zobrazení, detailní popis a retrospektivní zobrazení hmotných a nehmotných toků ve firmě. Ve zcela praktickém pojetí je možno tyto toky a jejich možné **počítačové zobrazení a interpretaci** chápat jako efektivní **nástroj monitoringu hmotných (materiálových) a doprovodných nehmotných (informačních) toků v podniku.**

Po provedeném rozboru nástrojů a technik projektového řízení lze konstatovat, že při vlastnictví produktu Microsoft Project 2000 lze jejich záznam, popis příslušnými atributy prvků a rovněž jejich zobrazení zajistit pomocí popisných nástrojů tohoto produktu.



9: Ukázka standardního zobrazení sledu a návaznosti jednotlivých operací pomocí Ganttova diagramu v režimu Project 2000

Z obrázku č. 9 je zřejmé, že základním funkčním principem projektového řízení je plné respektování a nepřetržitě uplatňování **stanovené posloupnosti a definované návaznosti jednotlivých kroků zkoumaného či projektovaného procesu**. Ganttův diagram (jeden z hlavních implementovaných grafických režimů) lze úspěšně použít i v jednoduchých příkladech či zadáních logistiky na místo zobrazení logistických toků a navazujících logistických řetězců. Atributy jednotlivých prvků těchto toků a řetězců jsou v projektovém řízení detailně specifikovány v režimech **zdroje, pracovní skupina, kalendář** a podobně. V tomto pohledu autor navrhuje **využít vybraných režimů projektového řízení - Microsoft Project /Ganttův diagram, Sledovací Ganttův diagram, Síťový diagram, Diagram zavislosti,../ ke konstrukci a řízení logistických toků a k náhradě popisných logistických schémat**.

Obdobné aplikační možnosti a užitnou hodnotu pro projektové řízení lze nalézt a popsat při koncipování, projektování, ale hlavně při realizaci marketingového plánu podniku. **Celková složitost a podíl a participace pracovníků různého profesního zaměření, časová a věcná návaznost jednotlivých etap, vymezené zdroje, osobní zodpovědnost, kontrolní činnost a strukturální flexibilita jsou právě charakteristické atributy zpracování a řízení marketingového plánu.**

Rovněž všechny přípravné a realizační fáze významnějších a rozsáhlejších změn ve struktuře a organizaci řízení firmy lze napláňovat, modelově prověřit a realizovat za pomoci projektového řízení.

#### **Základní uživatelské principy práce s Microsoft Project 2000**

Aplikace Microsoft Project je účinný pomocník při řízení projektu. Umožňuje vytvořit plány projektu libovolné velikosti, sledovat projekt, řešit problémy a rychle a snadno předávat informace o projektu; při komunikaci a řízení plánu projektu lze používat aplikaci Microsoft Project a síť internetu nebo intranetu. Stručně vyjádřeno, projekt je potom systémově pojaté organizované úsilí k dosažení určitého cíle. **Systém Komunikace pracovní skupiny (řešitelského týmu) umožňuje přiřazovat úkoly a sledovat stav projektu.** Soubory projektu mohou navíc v pokročilé fázi obsahovat hypertextové odkazy na dokumenty v síti. Aplikace Microsoft Project Central poskytuje manažerovi a členům týmu **souhrnný přehled o projektu**. Při řízení složitých projektů je občas nutné využít vlastností jiných aplikací sady Microsoft Office. Základem řízení projektu je **udržet v rovnováze jeho rozsah, časový harmonogram a zdroje** (Kalousek, 2000).

V praxi to znamená plánování, organizování a sledování úkolů projektu, řízení změn, kvality, rizik a

současné měření a plánování zdrojů tak, aby úkoly byly splněny. Rozsahem se myslí úkoly, jejichž dokončení je potřeba ke splnění cílů projektu. Časový harmonogram pak sleduje čas a posloupnost všech úkolů spolu s celkovou dobou trvání projektu.

Lidé a zařízení tvoří dohromady zdroje, které pracují (případně usnadňují) práci na úkolech projektu. **U zdrojů jsou obvykle evidovány náklady (mzdy nebo provozní náklady), které je třeba sledovat.** Základním nástrojem řízení projektu, který má zajistit, aby cíle projektu byly plněny co nejefektivněji, je **plán projektu**. Lze říci, že neexistuje jediný, obecně známý způsob řízení projektu.

Skutečnou práci, kterou je třeba ke splnění cílů projektu vykonat, dělíme na **úkoly**. Rozsah projektu zahrnuje všechny jeho **úkoly a cíle**. **Zdroje jsou obvykle osoby, zařízení, materiál, služby nebo dokonce prostory či místnosti. Přiřazení** znamená specifický zdroj přiřazený k práci na určitém úkolu. Aplikace Microsoft Project umožňuje přiřadit ke stejnému úkolu několik zdrojů, což znamená, že **jeden úkol může mít několik přiřazení**. Přiřazením lze přímo ovlivnit množství času, potřebného k dokončení úkolu a nepřímou také celkovou dobu trvání projektu. Nastane-li změna konečného termínu, tzn., že je nutné dokončit celý projekt v kratší době než bylo původně plánováno, lze přiřadit k úkolu více zdrojů – tedy vytvoření nových přiřazení.

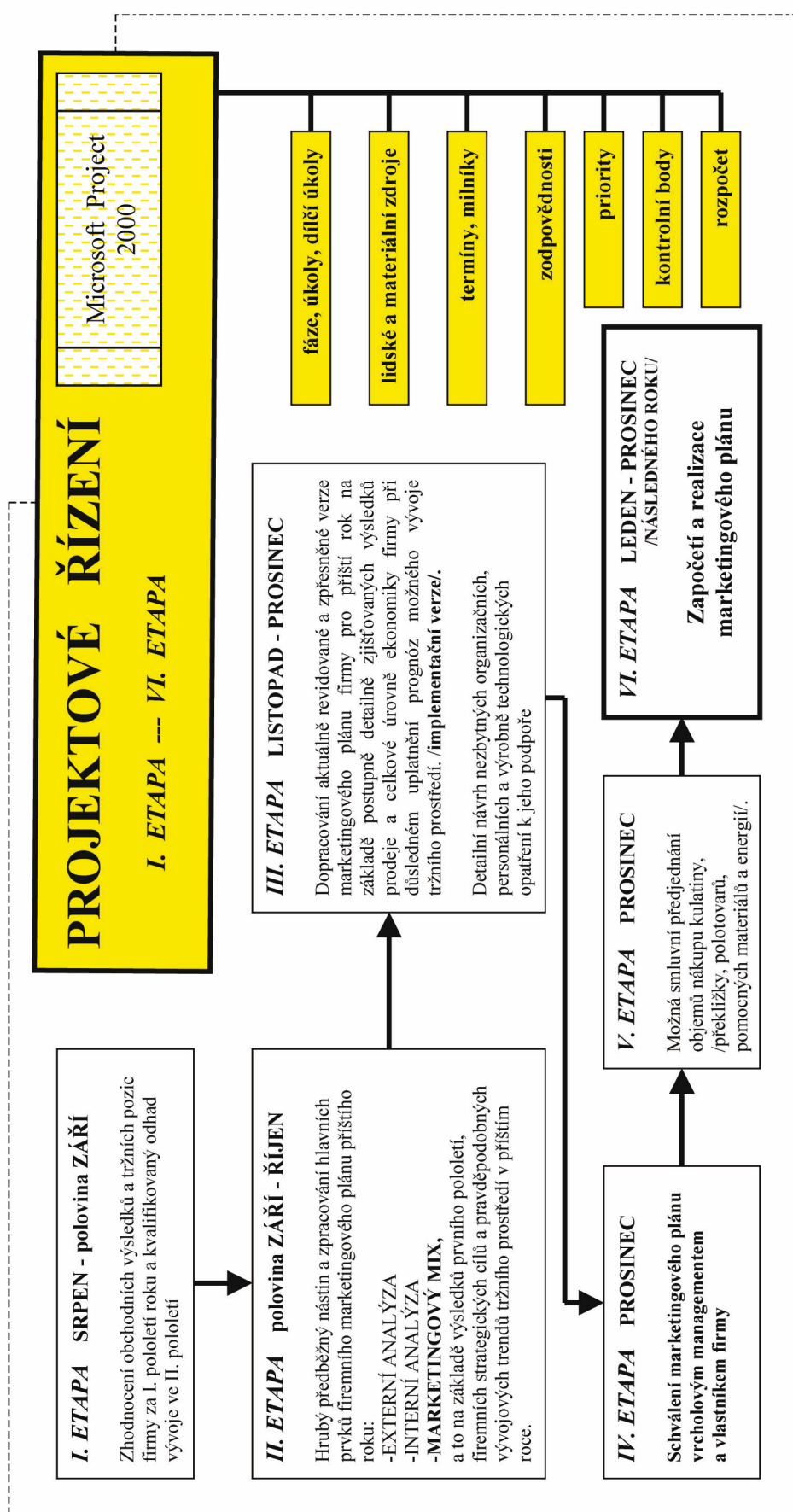
Tok informací je závislý na výměně informací mezi uživatelem a **rozhraním aplikace Microsoft Project**, tedy tím, co lze vidět na obrazovce monitoru. Aplikace komunikuje pomocí svého rozhraní, které tvoří různé **diagramy, grafy, tabulky, nabídky, panely nástrojů a dialogová okna**. Pomocí tohoto rozhraní pak rovněž uživatel komunikuje s aplikací Microsoft Project (je obousměrné). Rozhraní aplikace tedy poskytuje názorný přehled o dění v projektu, aniž je třeba zkoumat vnitřní mechanismy aplikace. Data projektu je třeba zobrazovat a v případě potřeby rovněž modifikovat (přidat, odstranit, upravit). Tyto činnosti (operace) umožňují aplikaci provádět pomocí nástrojů zobrazení.

Je-li třeba **zadat, změnit nebo zobrazit informace o úkolu**, lze použít tato zobrazení:

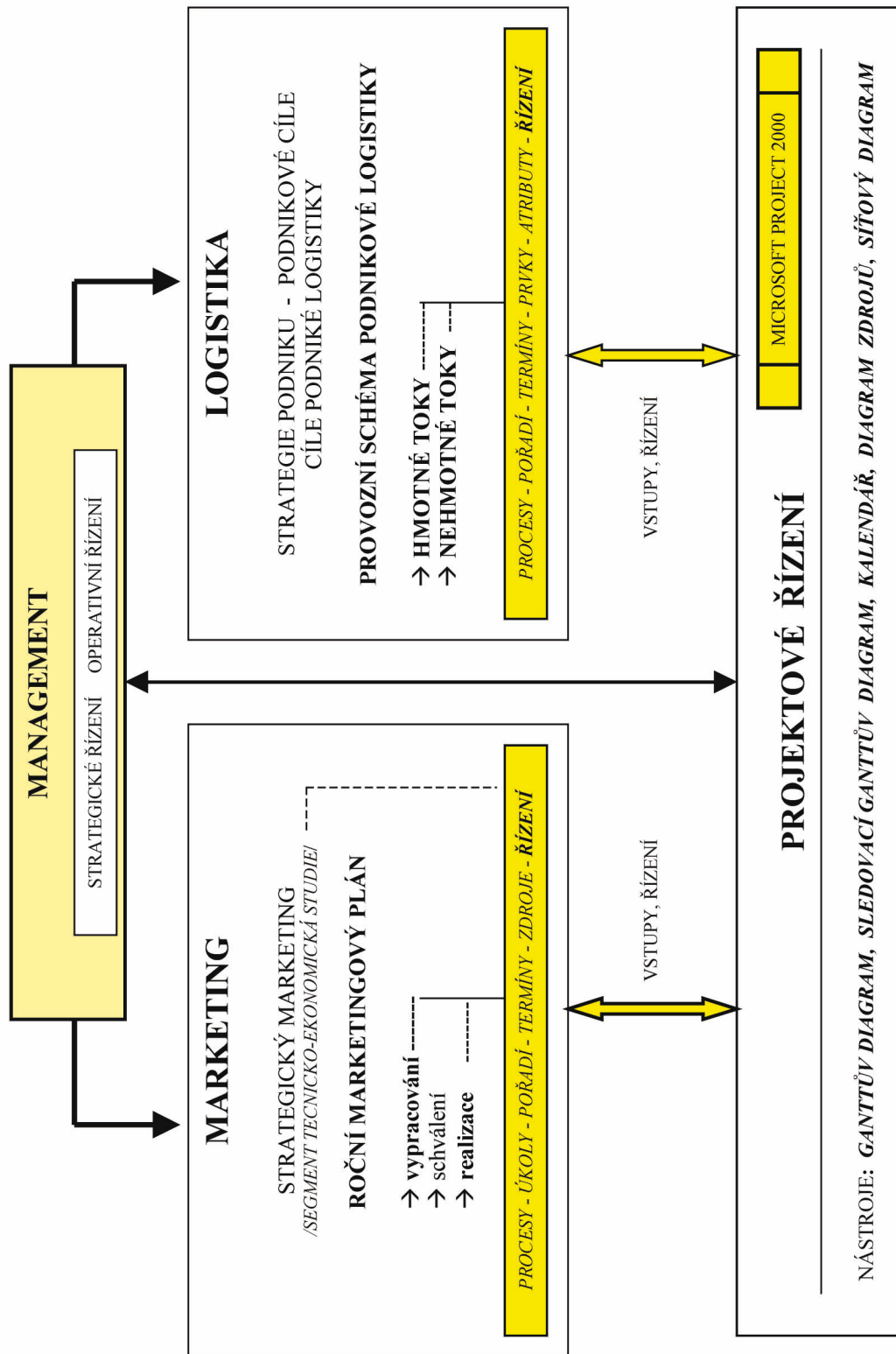
**Ganttův diagram** - zadání a plánování seznamu úkolů

**Síťový diagram** - úkoly a vazby mezi nimi / vytvoření a úprava časového harmonogramu ve formátu vývojového diagramu/

**Kalendář** - měsíční kalendář zahrnující úkoly a doby jejich trvání



10: Schéma naznačující možnost a účelnost aplikace nástrojů projektového řízení při přípravě podkladů, vlastním zpracování a realizaci marketingového plánu dřevařské firmy v časovém rozmezí srpen běžného roku až prosinec následného roku



11: Schéma návrhu struktury segmentu řízení podniku při využití projektového řízení jako podpůrného nástroje marketingu a podnikové logistiky / zdůrazněna etapovitost a přímá vazba projektového řízení na management /



**Používání úkolů** - seznam úkolů zobrazující přiřazené zdroje seskupení pod jednotlivé úkoly

#### **Sledovací Ganttův diagram**

- poskytuje seznam úkolů
- slouží k porovnání původního čas. harmonogramu se současným

#### **Seznam úkolů**

- poskytuje seznam úkolů
- slouží k zadání a úpravě informací o zdrojích.

Pro zadání, změnu nebo zobrazení informace o zdroji lze použít zobrazení:

#### **Diagram zdrojů**

- zobrazuje přidělené náklady a přesčasovou dobu (práci) zdrojů
- slouží k zobrazení informací o jednom zdroji nebo skupině zdrojů v čase.

Uvedená a další možná zobrazení nabízejí mnoho způsobů prohlížení informací o projektu. Data samotná jsou však uložena v databázi, která se nezobrazuje. **Pole, které je obsaženo v zobrazení, je pouze zobrazenou kopií skutečného pole, umístěného v databázi. Odstraní-li se toto pole z jistého zobrazení, odebere se pouze z tohoto zobrazení.** Neodstraní se tím toto pole ze struktury databáze a je stále možné je zobrazit v jiných typech zobrazení.

### **Rizika spojená s praktickou aplikací metod a nástrojů projektového řízení**

Problém rizika spojeného s navrhovanou aplikací projektového řízení v prostředí malých a středních dřevařských a lesnických firem lze popsat ve dvou základních situačních rovinách.

#### **1. Rizika a nejistoty při vlastní aplikaci projektového řízení ve fázi plánování**

Příprava projektových prací v sobě zahrnuje bezpočet rizik (Rosenau, 2000). Nejpodstatnější v tomto ohledu je plánování jednotlivých prací. Proto je v této etapě třeba zainteresovat pracovníky, kteří budou příslušné práce skutečně vykonávat, aby si maximum své práce naplánovali. Toto hrubé plánování je pak třeba provádět v řadě postupných a zpřesňujících verzí směřujících k uspokojivému kompromisu podílejících se pracovníků. Úspěšně lze v této fázi použít varianty plánovací matice.

Další forma rizika se může objevit jako součást nepředvídatelných událostí, pro něž je třeba zavést

rezervy, a to jak časové, tak materiální, na něž lze ovšem očekávat odlišnou odezvu od zadavatele (managementu firmy) a realizátora projektu. Rezervu lze tedy v daném případě chápat jako protiváhu rizika. Rosenau uvádí celkem **pět metod** jak do projektu vložit rezervu.

**První** z nich je, že necháme každého, kdo se na odhadech podílí, aby provedl svůj vlastní odhad časové a finanční rezervy. **Druhou** metodou je vkládání časové rezervy, to znamená umístění malé rezervy ve výši 5 nebo 10 procent do každého úkolu v síti. **Třetí** metodou je přidat neplánované a fakticky nepotřebné činnosti (např. úkol „řízení systému“) pro celý průběh projektu. **Čtvrtá** metoda je variantou třetí metody a liší se jen počtem přidávaných věrohodných fiktivních úkolů. **Pátá** metoda je variantou druhé metody, tj. připočítání 5-10 procent. Spočívá ovšem v tom, že všem, kdo budou odhady provádět, se vysvětlí, aby byli tak přesní (nebo optimističtí nebo pesimističtí), jak jen to půjde.

Velmi vhodným způsobem jak snížit nejistotu a hrozbu rizik s ní spojených je **rozdělit projekt do více menších fází**. Rovněž možná modelová testování různých dílčích procesů, zejména technologických jsou pro snížení rizika velmi důležitá.

#### **2. Rizika spojená s aplikací v oblasti managementu a provozu lesnických a dřevařských firem**

U lesnických firem je třeba poukázat na skutečnost, že v jejich sféře působení a vlastního provozu mohou probíhat odděleně či ve vzájemné návaznosti procesy biologického (přírodního) a ryze technického charakteru. Tato skutečnost může ve svých důsledcích měnit pohled na kvantifikaci jak rizik, tak eliminujících rezerv. Determinující charakteristiky určující průběh budou rozdílné u procesů výsadby, těžby, manipulace a zpracování dřevní hmoty a jiné u procesů pěstebních, šlechtitelských či dokonce obchodních. U lesnických a dřevařských firem se pak ještě navíc může projevit retardující postoj „starých praktiků“ upřednostňující stále ještě tzv. „staré osvědčené metody“ kombinované s intuicí zkušeného řídícího pracovníka. Tento fenomén či náhled se již téměř vytratil u nových a nově vznikajících dřevozpracujících firem a subjektů se zahraniční účastí. Rizikem se rovněž může stát malá ekonomická stabilita dřevařské nebo lesnické firmy, vedoucí k neochotě managementu závazně poskytnout dostatečné zdroje pro vymezené časové etapy projektu. Jisté řešení může nabídnout zavedení úvodního – pilotního projektu, nenáročného svou podstatou na potřebné zdroje, při jehož řešení si management ověří přednosti nabízené metody.



## SOUHRN

V každém podniku, společnosti či organizaci se realizuje řada projektů, jejichž řízení a realizace má svá specifika. Opomenutí a nerespektování těchto specifik může vést nejen k nesplnění cílů, ale i ke vzniku velkých ekonomických ztrát. **Efektivnost realizace řady projektů bývá často klíčovým faktorem ovlivňujícím prosperitu firmy.** Různé praktiky a postupy usnadňující řízení projektů, se využívají prakticky od doby, kdy lidé začali vytvářet týmy pro dosažení cílů, kterých nebyli schopni dosahovat jako jednotlivci. Jejich význam, složitost a propracovanost rostly úměrně s rozsahem a složitostí řízených projektů. Jedním z cílů předkládané práce byla právě analýza a popis projektového řízení jako uceleného komplexu organizačních, řídicích, zobrazovacích a hodnotících pravidel a postupů směřující k možnostem **využití projektového řízení v podmínkách managementu lesnických a dřevozpracujících firem České republiky.** Snad proto, že prostředí českých lesnických a dřevozpracujících firem neoplývá v současnosti převahou rozsáhlých investičních akcí a projektů, ale potýká se především v dílčích aspektech s problémy efektivního řízení a s plněním základních firemních funkcí, je práce zaměřena na zkoumání možností aplikačního využití projektového řízení ve dvou stěžejních manažerských oblastech, a to v marketingu a podnikové logistice. Tyto manažerské disciplíny ještě stále nenacházejí své místo nejen ve smyslu institucionálního začlenění do řídicích struktur lesnických a dřevozpracujících firem, ale ani v myšlení a v návaznosti i ve stylu rozhodování řídicích pracovníků na všech úrovních řízení. V kapitolách věnovaných logistice a marketingu jsem se zaměřil na užitnou hodnotu, nezastupitelnost a finančně nenáročný způsob jejich aplikovatelnosti. Důsledné schéma logistických toků ve firmě, jejich popis a sledování, stejně jako vyprojektování a realizaci autonomního marketingového informačního systému lze podle předkládaného a strukturálně popsaného návrhu zabezpečit ve firmě prostředky produktů Microsoft Office v režii zdatného programátora. Další, sofistikovanější a do jisté míry i funkčně názornější způsob řízení logistiky na zpracovaných principech nabízí aplikace právě projektového řízení, konkrétně pak **softwarový produkt Microsoft Project.** Jeho užitnou hodnotu lze v souvislosti s cíly a principy, jak logistiky tak marketingu, spatřovat právě v jeho nástrojích pro definici a sledování jednotlivých kroků realizovaných procesů, na něž lze separovat jak logistické toky, tak činnosti spojené s návrhem i realizací marketingových plánů. Neméně důležitou roli pak může tento produkt sehrát v obecném prosazování principů a návyků vycházejících z potřeb důsledné kvantifikace prvků a proměnných participujících na daných řízených či sledovaných procesech.

Z provedeného podrobného rozboru nástrojů, technik, filozofie a realizačních procesů logistiky a marketingu, dále z rozboru principů a mechanismů řízení podniku a po následné cílené analýze funkčních a pracovních principů a nástrojů projektového řízení lze vyvodit jednoznačný závěr o prokazatelně vysoké **účelnosti využití projektového řízení při podpoře nejen logistiky a marketingu, ale všech procesně popsatelných aktivit, cílených opatření a rozhodnutí managementu.** Podstatný přínos projektového řízení spočívá v jeho jednoznačné podpoře systémového stylu řešení, v průběžné kontrole, ve vyhodnocování provedených kroků a v předpokládané efektivní součinnosti pracovníků různého profesního zaměření. **Využití principů a nástrojů projektového řízení, konkrétně pak produktu Microsoft Project, v provozním prostředí malých a středních lesnických a dřevařských firem může výrazně ovlivnit manažerskou úroveň jejich řízení a podpořit kvalitu, spolehlivost a vysokou pružnost rozhodování v rozhodovacích procesech, a to i mimo oblast marketingu a logistiky.**

logistika, marketing, firemní procesy, projektové řízení, software Microsoft Project

## LITERATURA

- ADAMEC, F.: Řízení projektů pomocí Project 2000. Praha: Grada, 2001. 226 s. ISBN 80-7169-793-1  
 BALLOU, RONALD H.: Bussiness Logistics Management. New Jersey: Prentice-Hall, 1973. 572 s. ISBN 0-13-104829-5  
 BASL, J.: Výkladový slovník Podnikové informační systémy. Praha: Grada, 2000.  
 BĚLOHOUBEK, P.: Logistika v řízení podniku. Brno: ICB, 1998.

- CARDA, A., KUNSTOVÁ, R.: Workflow Řízení firemních procesů. Praha: Grada, 2001. 136 s. ISBN 80-247-0200-2  
 ČICHOVSKÝ, L.: Marketing zahraničního obchodu. Praha: Radix, 1997. 330 s. ISBN 80-86031-07-1  
 DEDOUCHOVÁ, M.: Strategie podniku. Praha: C. H. BECK, 2001.  
 DOHNAL, J., POUR, J.: Architektury informačních systémů. Praha: EKOPRESS, 1997. 300 s. ISBN 80-86119-02-5  
 FORET, M., PROCHÁZKA, P., ŠAŠINKA, O.:

- Evropské marketingové prostředí. Praha: Computer Press, 1999. 100 s. ISBN 80-7226-203-3
- HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. Praha: Grada, 2000.
- HYNDRÁK, K.: Microsoft Project 2000. Praha: Computer Press, 2000. 302 s. ISBN 80-7226-329-3
- CHRISTOPHER, M.: Logistika v marketingu. Praha: Management Press, 2000. 146 s. ISBN 80-7261-007-4
- ICB-IPMA Competence Baseline. IPMA International Project Management Association. Bremen: Eigenverlag, 1999. 112 s. ISBN 3-00-004057-9
- JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing služeb. Praha: Grada, 2000. 180 s. ISBN 80-7169-995-0
- JUROVÁ, M.: Evropská unie odvětví a infrastruktura. Praha: Computer Press, 1999. 114 s. ISBN 80-7226-219-x
- KALOUSEK, F.: Projektové řízení. Brno: Mendelova zemědělská univerzita, 2000.
- KALOUSEK, F., ŠTORK, R.: Marketing a podniková logistika jako podpůrné metodické disciplíny v procesu plánování a řízení dřevařské firmy, In: Mezinárodní konference, Zborník referátov, sekcia č.4 Ekonomika a riadenie podnikov DSP TU Zvolen, 1999, str 47-52
- KALOUSEK, F., ŠTORK, R.: Metodický pohled na budování logistickodistribučního systému dřevařské firmy, In: Mezinárodní konference Logisticko distribučné systémy, Zborník referátov, DSP TU Zvolen, 1999, str 49-55
- KALOUSEK, F., ŠTORK, R.: Modified Data Base of the Marketing Information System in Wood-Processing Company, In: Marketing 2000, ISBN 80-228-0915-2
- KALOUSEK, F., ŠTORK, R.: Uplatnění logistiky ve středních a malých dřevařských firmách, Drevo 2001, roč 56, č.4, str.77-79, ISSN0012-6144
- KLIEM, R. L., LUDIN, I. S., ROBERTSON, K. L.: Project Management Methodology. New York: Marcel Dekker, 1997.
- KOTLER, P.: Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-0104-4
- LAMBERT, M. D., STOCK, J. R.: Logistika. Computer Press, Praha 2000. 578 s. ISBN 80-7226-221-1
- MALÝ, M., DĚDINA, J.: Organizační architektura. Praha: Victoria Publishing, 1996. 172 s. ISBN 80-7187-064-1
- MLČOCH, L., MACHONIN, P., SOJKA, M.: Ekonomické a společenské změny po roce 1989. Praha: Karolinum, 2000. 270 s. ISBN 80-246-0119-2
- NEJEZCHLEB, L.: Základy marketingu. Brno: PC-DIR Real, 1999.
- PERNICA, P.: Logistický management. Praha: Radix, 1998. 670 s. ISBN 80-86031-13-6
- PORTER, M. E.: Competetive Strategy. New York: Free Press, 1980.
- ROSENAU, M. D.: Řízení projektů. Praha: Computer Press, 2000. 345 s. ISBN 80-7226-218-1
- ŘEPA, V.: Analýza a návrh informačních systémů. Praha: Ekopress, 1999. 405 s. ISBN 80-86119-13-0
- STUHLÍK, P., DVOŘÁČEK, M.: Marketing na Internetu. Praha: Grada, 2000. 245 s. ISBN 80-7169-857-8
- TIETZE, P.: Strukturální analýza úvod do projektu řízení. Praha: Grada, 1992. 222 s. ISBN 80-854-24-45-2
- VÁGNER, I.: Management z pohledu všeobecného a celostního. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2000

## Adresa

RNDr. Ing. Rudolf Štork, Ústav lesnické a dřevařské ekonomiky a politiky, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika