Organizace a plánování projektu

Plán projektu

Definování rozsahu projektu

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
adamek@opf.slu.cz
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Obsahové zaměření přednášky

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

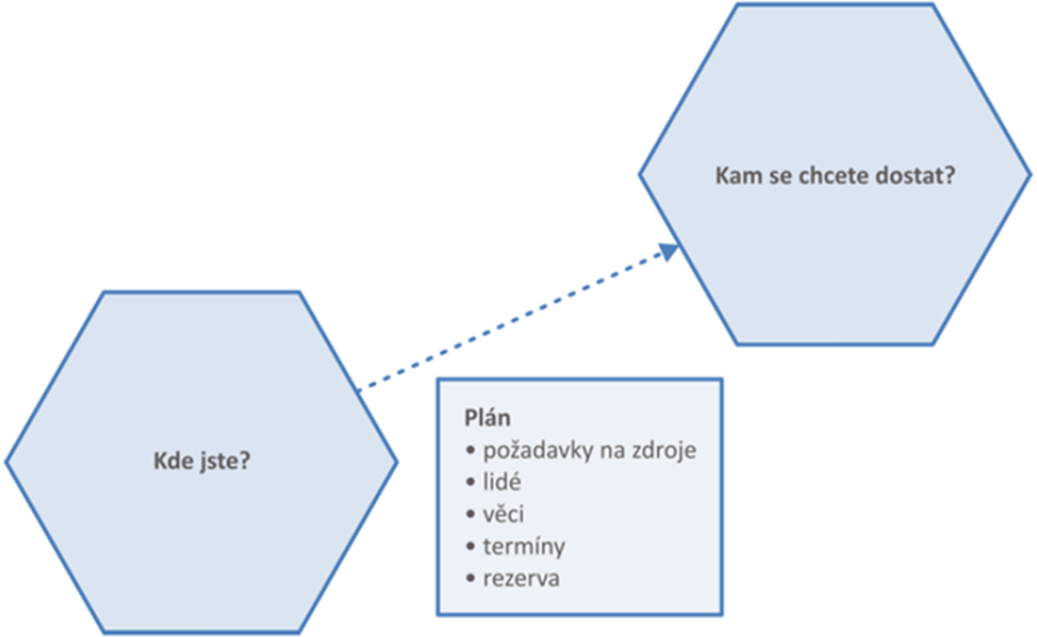
1. **Plán projektu**
2. **Zakládací listina projektu**
3. **Specifikace cíle, kritéria úspěšnosti projektu**
4. **Definice předmětu a rozsahu projektu**
5. **Sestavení rozpisu činností**
6. **Časový rozvrh – typy harmonogramů**

Plán projektu

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Projekt je vždy nutné řádně naplánovat:

- **sestavit rozpis prací,**
- **časový rozpis projektu,**
- **obsazení projektu,**
- **rozpočet projektu,**
- **komunikační plán,**
- **plán řízení kvality,**
- **plán projektové dokumentace...**



Plán projektu

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

SPIN - nástroj využitelný pro odůvodnění projektu

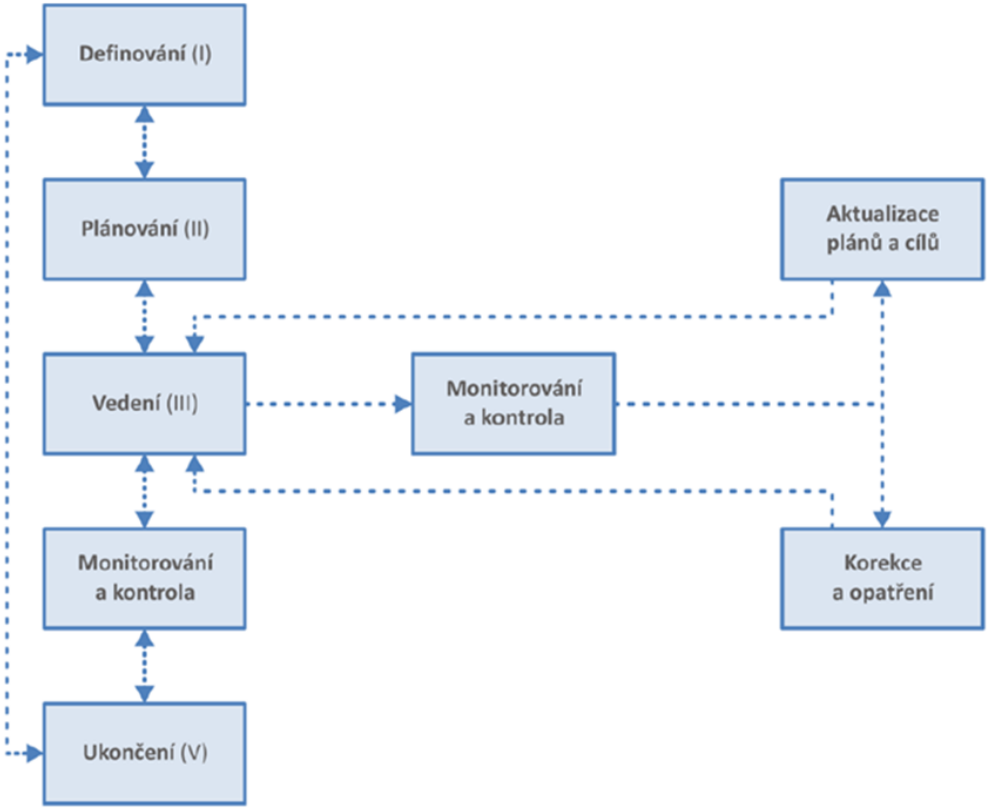
- **S - situace**
- **P - problém**
- **I - implikace (dopady, důsledky)**
- **N - nutnost**

- ***Jaká je situace? Co se děje? Jak jsme se do tohoto postavení dostali?***
- ***Jaký problém tato situace představuje?***
- ***Jaké jsou implikace, dopady tohoto problému? Co by se stalo, kdybychom neučinili žádná opatření?***
- ***Co je nutné udělat, abychom předešli důsledkům situace a problémy vyřešili?***

Plán projektu

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Činnosti projektu



Plán projektu

- **Dokument, který provází projekt v celém jeho životním cyklu.**
- **Souhrn toho, co musí být v průběhu projektu vykonáno, aby byl splněn cíl projektu.**
- Dokument **Plán projektu** je sestaven na základě dokumentu **Definice předmětu projektu**.

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Vymezuje postup realizace projektu a slouží pro:

- **souhrn konkrétních pravidel**, metod řízení, předpokladů a limitů, termínů a dílčích cílů projektu,
- **podklad pro průběžné řízení finančních toků** a čerpání nákladů a zajištění souladu skutečného stavu projektu s předpoklady,
- **pro manažera projektu** – jeho dennodenní koordinaci a kontrolu postupu prací a předložení očekávaných výstupů projektu ve stanovených termínech,
- **časový přehled** pro zajištění připravenosti a rezervace zdrojů,
- **soubor pokynů a postupů pro řešení změn**, pro řízení rizikových situací,
- **informační zdroj zákazníka** pro hodnocení vývoje projektu.

Plán projektu

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Plán projektu pokrývá oblasti:

- **Plán řízení projektu** – seznam hlavních milníků, časový rozpis projektu, plán řízení změn harmonogramu projektu (schvalování změn – jejich dopad na časový plán a rozpočet projektu).
- **Plán řízení předmětu projektu** – podrobný rozpis prací (WBS) – seznam a popis činností s odhadem jejich trvání.
- **Plán řízení nákladů** – rozpočet projektu, dodatečné požadavky na zdroje (včetně schvalovacích procesů).
- **Plán obsazení projektu** – organizační struktura projektu, popis rolí a odpovědností, kalendář zapojení lidských zdrojů.

Plán projektu

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Plán projektu pokrývá oblasti:

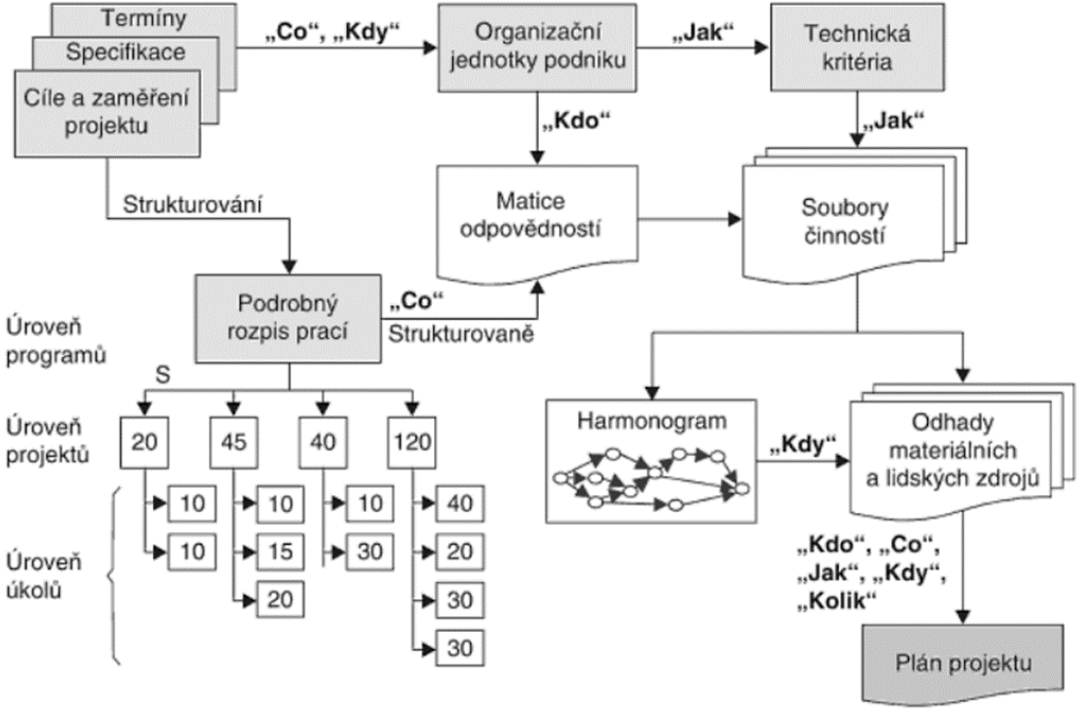
- **Plán řízení projektové komunikace** – popis plánovaných komunikačních kanálů a médií, základní pravidla komunikace, povinné časové odezvy atd.
- **Plán řízení subdodávek** – rozhodnutí o způsobu pořízení části projektu, základní technické a obchodní požadavky, základní pravidla a metody komunikace, koordinace a kontroly subdodávek.
- **Plán řízení rizik** – registr rizik a plán omezení jejich vzniků a dopadů, snižování rizik.
- **Plán řízení kvality** – ukazatele kvality a kontrolní seznamy měření kvality, obecné plány pro zlepšení procesů.

Plán projektu

Kvalita plánu může ovlivnit řízení ve všech oblastech projektu – odbornost, personální, ekonomická.

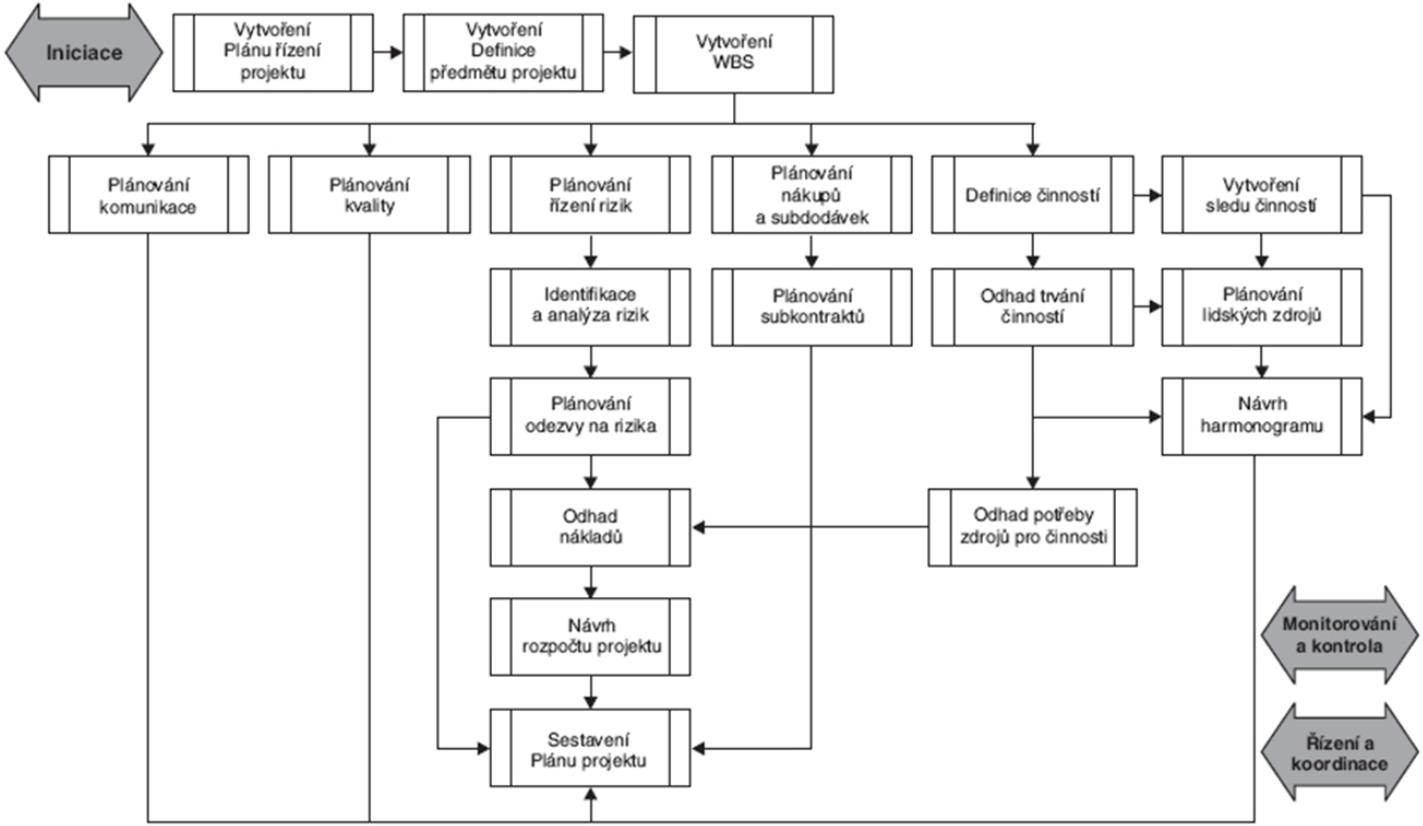
Plán projektu není neměnný dokument:

- **proces schvalování změn a průběžná aktualizace.**



Plánování projektu – procesní model

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ



Zakládací listina projektu

Zakládací listina je dokument, který se vyhotovuje v rámci procesu Iniciace a zahájení projektu.

Proces Iniciace a zahájení

Rozhodování o strategických potřebách podniku
(vytyčeny cíle)

↓

Rozhodování o způsobu pořízení (zajištění těchto cílů, formou vyhlášení projektu, nebo pořízením produktu – předmětu, služby nebo jejich kombinace externě). Vymezit podmínky a předpoklady realizace projektu. Jmenovány osoby, které budou za realizaci projektu odpovědné.

↓

Sestavení **Zakládající listiny projektu**

↓

Vytvoření **Předběžné definice předmětu projektu**

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Vstupy a výstupy procesu Zahájení projektu

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Pod proces	Vstup	Výstup
Rozhodování o strategických potřebách	• Strategické cíle podniku • Hlavní faktory podnikatelského prostředí • Soubor podnikových procesů • Podniková pravidla a metodiky • Lidské zdroje podniku • Finanční a materiální zdroje podniku • Podniková kultura • Podnikové systémy	• Strategické cíle podniku – konkretizované položky strategického plánu
Rozhodování o způsobu pořízení	• Strategické cíle podniku • Soubor podnikových procesů • Podniková pravidla a metodiky	• Dokumentace k nákupu • Hodnotící kritéria výběru dodavatele • Dokumenty taktického řízení projektu
Sestavení Zakládací listiny projektu	• Strategické cíle podniku • Soubor podnikových procesů • Podniková pravidla a metodiky • Dokumenty taktického řízení podniku • Souhrn znalostí a zkušeností podniku • Popis práce • Rozsah pověření	• Zakládací listina projektu
Vytvoření předběžné Definice předmětu projektu	• Zakládací listina projektu • Soubor podnikových procesů • Podniková pravidla a metodiky	• Předběžná definice předmětu projektu

Zakládací listina projektu

Zakládací listina projektu – dokument **formalizuje existenci projektu, přiděluje manažerovi projektu autoritu** pro použití zdrojů na naplnění požadavků spojených s realizací projektu.

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Formálně **zahajuje práce na projektu**, a to z pohledu podnikového řízení.
- Její obsah a rozsah je závislý na podnikových metodikách a zvyklostech, specifikace:
  - *O jaký projekt se jedná?*
  - *Kdo je pověřen jeho realizací?*
  - *Jaký je rozsah jeho pravomocí?*
  - *Jaké jsou podmínky a omezující kritéria realizace?*

Specifikace cíle projektu

- Cíl projektu je **komplexní výsledek**, kterého chceme realizací projektu dosáhnout.
- Cíl projektu je klíčový jak pro **vymezení obsahu projektu, průběh realizace projektu, tak jeho vyhodnocení**.

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Navázány veškeré akce probíhající v rámci projektu i hodnocení úspěšnosti projektu.
- Cíl jednoznačně a srozumitelně formulovat a s významnými dotčenými subjekty projednat.
- Definovaný cíl bývá následně součástí smluv týkajících se realizace a ukončení projektu.
- Dekompozice cílů
  - Cíle v projektech lze rozdělit na: hlavní cíl a dílčí cíle, postupné cíle.
  - Rozdělením hlavního cíle na dílčí získáváte lepší možnost kontroly postupu a více důvodů k oslavám ☺

Specifikace cíle projektu

- Definování „správného“ cíle projektu bývá často **složitější**, než projektový tým předpokládá.
- Správné definování cíle je jedním z klíčových faktorů **úspěšného projektového řízení** i následného úspěchu projektu.

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Pro zjištění stupně splnění cílů je nutné definovat kritéria dosažení cílů. Tato kritéria musí obsahovat přesně vymezené hodnoty, které budou projektem vytvořeny.

S	Specific / přesný	Cíle musejí být specifické a konkrétní
M	Measurable / měřitelný	Cíle musejí být opatřeny měřitelnými parametry, dle nichž poznáme, zda bylo cíle dosaženo
A	Assignable (Attainable / dosažitelný	Cíle musejí být přiřaditelné jednomu subjektu i s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodování
R	Realistic	Cíle musejí být reálné a dosažitelné za použité disponibilních zdrojů
T	Time-bound (limited) časově omezený	Cíle musejí být časově ohraničené

Zdroj: POSNER, K.; APPELGARTH, M. Projektový management

Specifikace cíle projektu

- Při defi nování cíle se držte motta: „Co nemůžu měřit, nemůžu řídit.“
- Snažte se, aby váš cíl byl vždy SMART(i):

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- **Specific** – specifický, konkrétní
- **Measurable** – měřitelný, měřitelné parametry, podle kterých lze poznat, zda bylo cíle dosaženo
- **Accepted, agreed, assignable** – akceptovaný, odsouhlasený všemi potřebnými subjekty/přidělitelné jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí
- **Realistic, relevant** – reálný, tj. dosažitelný s použitím disponibilních zdrojů
- **Trackable, timed, time-bound** – načasovaný, sledovatelný, časově ohraničený
- **Integrated** – integrovaný, sjednocený

Specifikace cíle projektu

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Cíle projektu mají zásadní význam:

- Jsou **základem kontraktu** a všech obchodních dohod mezi např. zákazníkem a dodavatelem.
- Po schválení se stávají **základem pro komunikaci** mezi sponzorem (zadavatelem, firmou), manažerem projektu a projektovým týmem.
- **Ohraničují předmět (zaměření) projektu** a definují výstupy.
- **Základem pro plánování** projektu.
- Poskytují **rámec parametrů a cílů měření** pro kontrolní procesy.
- Deklarují stadium **dosažení úspěšného ukončení projektu** (i dílčích částí).

Specifikace cíle projektu

Příklad cíle projektu:

„Zkvalitnit služby zákaznického centra a zvýšit spokojenost zákazníků zkrácením čekací doby příchozích volání a snížením počtu nezbytných zpětných volání.”

Splnění cíle **předpokládá**, že:

- čekací doba 90 % zákazníků nebude přesahovat dvě minuty,
- 85 % požadavků bude vyřízeno bez nutnosti zpětného volání,
- nové programy přípravy a školení zajistí, aby 95 % pracovníků obsluhy zákaznického centra uspělo nejméně v 90 % otázek standardního závěrečného testu,
- budou využity stávající technologie s jejich aktualizací a nezbytným doplněním na dostatečnou kapacitu pro zvládnutí příchozích volání,
- výstupy projektu budou k dispozici nejpozději do 31.12.2016.

Formulace obsahuje celkový cíl projektu, konkrétní popis toho, co je očekáváno a za jakých okolností bude toto očekávání naplněno, jaký rozsah změny je požadován a do kdy má být očekávání splněno.

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Kritéria úspěšnosti projektu

Kritéria úspěšnosti jsou **měřítka**, dle kterých posuzujeme **úspěch** nebo **neúspěch** projektu.

Podle těchto **kritérií** poznáme, zda jsme dosáhli cíle projektu.

Měřítka si určujete na začátku, při plánování projektu a stanovování cílů.

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Je potřebné, aby **kritériím každý správně rozuměl** a aby bylo snadné poznat, zda jsou splněna. Hlavní požadavky na kritéria úspěšnosti proto jsou:

- **srozumitelnost**,
- **jednoznačnost**,
- **měřitelnost** (v maximální míře kvantifikovaná).

Úspěšnost projektu většinou poznáme podle splnění předem stanovených podmínek – splnění cíle projektu.

Zde se ukazuje, jak je důležité dostatečně definovat cíl projektu, abychom pak mohli snáze určit, zda byl projekt úspěšný, nebo neúspěšný.

Kritéria úspěšnosti projektu

- Kritéria úspěšnosti se různí pro **vlastníky** projektu, **konečného uživatele** nebo **subjekty**, které projekt financují.
- Zároveň je vhodné při stanovování těchto kritérií nezapomínat i na tzv. **měkké faktory úspěchu**, které nejčastěji souvisejí s mezilidskými vztahy, emocemi apod.

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Příklady kritérií úspěšnosti:

- výsledný produkt je funkční,
- jsou splněny požadavky zákazníka, případně všech zainteresovaných stran,
- je dosažena předpokládaná návratnost např. finančních prostředků,
- vyřešení konfliktů s okolím, motivovaný tým, růst kvalifikace zaměstnanců atd.
- výsledný produkt je včas na trhu, v požadované kvalitě a ceně.

Kritéria (ne)úspěšnosti projektu

Příklady kritérií neúspěšnosti:

- překročení plánovaných termínů a nákladů,
- nedosažení plánované kvality produktu,
- nepředpokládané vlivy na životní prostředí,
- znesváření zainteresovaných stran,
- výsledný produkt nelze umístit na trh.

Co je úspěch/neúspěch pro zákazníka:

- **Úspěch**: výstupy projektu pozitivně přispívají k našemu podnikání a náklady nepřekročily rozpočet a rozhodně se ve vztahu k přínosům vyplatí.
- **Remíza**: Nějak jsme to přežili, asi bychom se do toho podruhé nepouštěli.
- **Neúspěch**: Výstupy projektu nejsou užitečné a/nebo náklady či termín daleko předčily naše očekávání, a tak naše podnikání ve svém důsledku spíše poškodily.

Co je úspěch/neúspěch z pohledu dodavatele:

- **Úspěch**: Zákazník je spokojen a projekt přispěl k HV podle plánu, či dokonce lépe.
- **Remíza**: Nějak jsme to přežili, alespoň jsme se něco přiučili.
- **Neúspěch**: „prodělali jsme na tom kalhoty“; „touhle referencí se chlubit nemůžeme“.

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Projektové metriky

- Projektové metriky – u všech projektů by se musí vést základní **informace pro metriky týkající se nákladů, pracnosti, a času.**
- Vytvořit tzv. **Project Scorecard**, což představuje vyvážené měření na projektu použité ke komplexnímu hodnocení projektu.

Postup při vytvoření vyváženého měření:

1. Identifikujte kritéria úspěchu. Zkontrolujte cíle a výstupy v definování projektu a ostatní relevantní informace. Na základě existující dokumentace definujte, jaké **informace jsou potřebné k určení**, že projekt je úspěšný.

- **Interní** – faktory, které ukazují, že projekt byl řízen a vykonán efektivně a účinně, např.: dosažení hlavních interních milníků včas, minimální počet neobjevených chyb v přejímacím testu apod.
- **Externí** – metriky, které zkoumají, zda byly cíle projektu splněny. Příklady zahrnují: dokončení projektu se schváleným rozpočtem a včas, ověření, zda výstupy splňují schválená kritéria kvality, průzkum spokojenosti zákazníka apod.

Projektové metriky

Metriky musí být jasně stanovené a všichni členové týmu je musí znát.

Postup při vytvoření vyváženého měření:

2. Určete potenciální metriky.

- Pro každé kritérium úspěšnosti **identifikujte** potenciální **metriky**.
- Ty mohou být **přímé**, kvantifikovatelné metriky nebo **nepřímé metriky**, které mají smysl pro kritéria úspěšnosti.
- Pro každou metriku určete stručně, jak se **budou sbírat informace**, jaká je pracnost a náklady na jejich sběr a jaké hodnoty se dosáhne.

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Projektové metriky

Metriky musí být jasně stanovené a všichni členové týmu je musí znát.

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Postup při vytvoření vyváženého měření:

3. Hledejte rovnováhu mezi měřenými veličinami.

- Seznam potenciálních metrik rozdělte do kategorií měřených veličin.
- Například se nespokojíte pouze se sadou finančních metrik, i když by se daly nejsnáze získat.
- Obecně lze říci, že bychom měli hledat měřená data a měřící metody, které poskytují **informace o měřených veličinách** jako: **náklady, pracnost, doba trvání, produktivita, kvalita výstupů, spokojenost zákazníka s vyrobenými výstupy, výkonnost projektového týmu, dodaná obchodní hodnota**.

Projektové metriky

Metriky musí být jasně stanovené a všichni členové týmu je musí znát.

Postup při vytvoření vyváženého měření:

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

4. Ve vyváženém seznamu metrik stanovte priority.

- V závislosti na tom, kolik metrik jste identifikovali, **uspořádejte seznam**, do něhož zařadíte pouze ty, které mají nejmenší náklady na sběr a dávají největší hodnotu pro projekt.

5. Stanovte cílové stavy:

- Měření úspěchu se provádí porovnáním skutečnosti proti předem definovanému požadovanému stavu.
- Požadovaný stav může být jednoduchá hodnota, kterou se snažíte dosáhnout, nebo to může být určitý rozsah hodnoty.
- Například projekt má být dokončen k určitému datu, ale **skutečné náklady mohou být +/- 10%** schváleného rozpočtu.
- Podle tohoto postupu je možno pro projekt sestavit tabulky **scorecards**.

Definice předmětu a rozsahu projektu

Dokument, který srozumitelně a jednoznačně definuje **všechny požadované cíle projektu**, a to ve stavu aktuálního poznání vzhledem k vývojovému stupni projektu.

Hlavním účelem tohoto dokumentu je získat všechny **potřebná schválení vyššího managementu pro realizaci projektu.**

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Obsahuje:

- Popis problému, požadavek zákazníka nebo tržní příležitost.
- Hlavní cíl projektu.
- Konkrétní cíle (dílčí popsání řešeného problému).
- Kritéria dosažení úspěchu.
- Předpoklady, rizika a omezení.

Vstupní podklady pro tvorbu dokumentu jsou:

- Zakládací listina projektu
- Zadání projektu (popis práce)
- Popis prostředí
- Soubor podnikových procesů

Dokument „Definice předmětu a rozsahu projektu“

- Obsahuje informace, co je cílem všech aktivit a jaká práce má být vykonána k tomu, aby byl vytořen a dodán předmět nebo služba se specifickými vlastnostmi.

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Slouží jako:

- podklad pro detailní rozpracování hlavního cíle,
- souhrn parametrů projektu,
- nástroj manažera projektu a všech členů projektového týmu pro vytvoření detailního rozpisu prací,
- zdroj pro čerpání požadavků, limitů, změn.

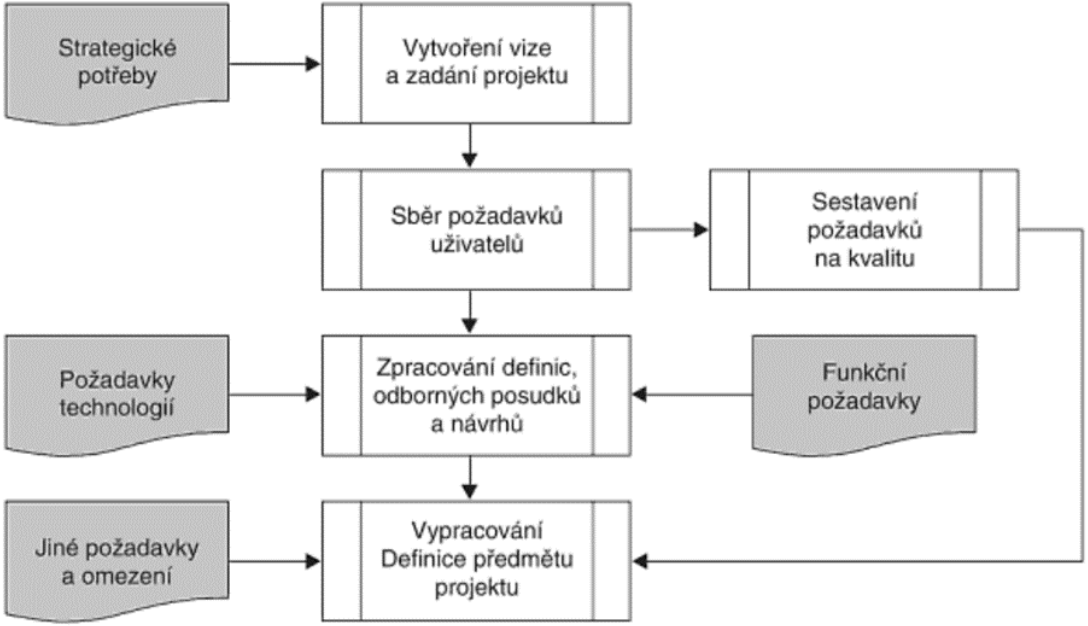
Obsahuje:

- Detailní rozpis cílů projektu (zdůvodnění záměru), seznam dílčích cílů, hodnotící měřítka a kritéria splnění cílů projektu.
- Detailní popis předmětu projektu (jeho vlastnosti, parametry, výstupy projektu)
- Hlavní limity a omezení (prostředí, zákonná, legislativní atd.)
- Požadavky na kvalitu projektu.

Definice předmětu a rozsahu projektu

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Postup vytvoření -
Definice předmětu projektu



Sestavení rozpisu činností projektu

Přístup WBS

(*Work Breakdown Structure*)

Diskutabilní je otázka detailnosti WBS, kde platí dvě zlatá pravidla:

- Čím **větší je riziko** projektu, tím **detailnější** má být dekompozice úkolů.
- Čím **zkušenější** je projektový tým, tím může mít dekompozice **hrubší** charakter.

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

- Cílem WBS je **strukturalizovat, hierarchizovat a racionalizovat** desítky, někdy i stovky **projektových úkolů** (činností, aktivit) do přehledné a pochopitelné podoby.
- Funkční zobrazení – grafické (nejlépe v MS Project) - WBS připomíná návrh organizační struktury ve společnosti.
- **Dekompozice**, rozpad - postup rozpadu probíhá dle filozofie **TOP – DOWN**, tedy postupem od nejobecnějších popisů (názvů výstupů, produktů) k označení konkrétních pracovních balíků (činností, případně souhrnných činností).

Sestavení rozpisu činností projektu

- **Grafické zobrazení je vhodné použít například při společném brainstormingu projektového týmu, kdy se diskutuje menší skupina úkolů.**

- **WBS většinou zpracovává projektový manažer vždy před začátkem realizace projektu.**

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Struktura rozpisu prací – WBS:

- struktura rozkladu prací,
- strukturovaná dekompozice práce, každá struktura musí pokrývat všechny práce,
- je orientováno na ucelené části díla – jak detailně rozdělit práci,
- souhrnné činnosti – souhrnná činnost je složena z několika detailních činností,
- detailní činnosti (vytvoření hierarchie činností),
- vejde se jen do celkového rozsahu projektu – hlídat si hranice projektu.

Závěr

S komplexností a náročností řízení projektů je vhodné využívat softwarovou podporu.

Umožňuje jasně stanovit harmonogramy projektu při využití Ganttových diagramů včetně vymezení kritických cest, časových rezerv i vyčíslení nákladů souvisejících s jednotlivými úkoly (a jim přiřazených zdrojů).

Pro organizaci v projektu se doporučuje sestavit Plán projektu včetně další podpůrné dokumentace.

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Diskuse ☺

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

…… …… …… ……

…… …… …… ……

…… …… …… ……

Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den ☺

SLEZSKÁ UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ FAKULTA V KARVINÉ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
adamek@opf.slu.cz
Katedra podnikové ekonomiky a managementu