

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Projekt a jeho plán**

**Project and its plan**

Michaela Balínová

Plzeň 2020



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Michaela BALÍNOVÁ</b>
Osobní číslo:	<b>K17B0356P</b>
Studijní program:	<b>B6209 Systémové inženýrství a informatika</b>
Studijní obor:	<b>Systémy projektového řízení</b>
Téma práce:	<b>Projekt a jeho plán</b>
Zadávací katedra:	<b>Katedra podnikové ekonomiky a managementu</b>

### Zásady pro vypracování

1. Vymezte pojmy vztahující se k projektovému řízení.
2. Charakterizujte vybraný podnik.
3. Vypracujte předprojektovou analýzu k projektovému plánu.
4. Vytvořte doporučení pro vybraný podnik.

Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:


- BARKER, Stephen, COLE, Rob. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2838-4.
- DOLEŽAL, Jan, MÁČHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.
- ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, c2007. Business books. ISBN 80-86419-24-x.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Čížek, Ph.D., M.A.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



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



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

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*Projekt a jeho plán*

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

Plzeň dne 10. 5. 2020

.....

podpis autorky

## Poděkování

Velice ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Petrovi Čížkovi, Ph.D., M.A., za velmi cenné rady, odborný dohled a nápomocnost při konzultacích v této komplikovanější době.

Zároveň bych chtěla poděkovat společnosti JALNA GROUP, s.r.o. za ochotu, čas a poskytnuté informace potřebné k vypracování praktické části této práce.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Teoretická část .....</b>	<b>10</b>
1.1 Základní pojmy projektového řízení.....	10
1.1.1 Projektové řízení.....	10
1.1.2 Projekt, program, portfolio .....	11
1.1.3 Cíl projektu.....	13
1.1.4 Projektový tým .....	13
1.1.5 Trojimperativ .....	14
1.1.6 Logický rámec projektu.....	15
1.1.7 WBS .....	16
1.1.8 Projekty menšího rozsahu .....	17
1.1.9 Životní cyklus projektu .....	18
1.2 Předprojektová fáze .....	19
1.2.1 Zakládací listina projektu .....	21
1.2.2 Kritické faktory úspěchu .....	22
1.2.3 Zainterесované strany.....	22
1.2.4 Rizika projektu .....	23
1.2.5 Náklady projektu .....	25
1.2.6 Stanovení nákladů a rozpočet projektu .....	25
1.3 Investiční projekty .....	26
1.3.1 Životní cyklus investičního projektu.....	27
1.3.2 Klasifikace investičních projektů .....	28
1.4 Ekonomická analýza projektu.....	28

1.4.1	Metody hodnocení investičních projektů .....	28
<b>2</b>	<b>Metodologie práce .....</b>	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>33</b>
3.1	Představení společnosti .....	33
3.2	Popis projektu.....	34
3.3	Předprojektová fáze .....	35
3.3.1	WBS předprojektové fáze .....	35
3.3.2	Cíl a účel projektu .....	36
3.3.3	Projektový tým .....	37
3.3.4	Analýza trhu .....	37
3.3.5	SWOT analýza projektu .....	37
3.3.6	Rizika projektu .....	39
3.3.7	Zainterесované strany projektu .....	42
3.3.8	Rozpočet projektu .....	44
3.3.9	Ekonomická analýza .....	46
3.3.10	Logický rámeс.....	47
3.3.11	Vyhodnocení předprojektové analýzy.....	49
3.4	Navrhované doporučení pro podnik .....	50
	<b>Závěr .....</b>	<b>52</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>56</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam použitých zkrateк.....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>59</b>



# Úvod

V dnešní době je možné se setkat s projektovým řízením častěji, než tomu bylo doposud. Tento rychle se rozvíjející obor nabízí komplexní řešení pro různé typy projektů. Přestože není definován žádný „typický projekt“, lze projektové řízení aplikovat od těch nejmenších a méně složitých projektů až po ty rozsáhlejší s vysokou mírou komplikovanosti. Každý projekt je jedinečný, a proto je nutné brát v potaz to, že ačkoliv jádro samotného projektového řízení má své definované postupy, nástroje a fáze, projekt od projektu se může lišit v jejich použití v jiném čase, v jinak definovaném postupu nebo v jiné fázi. Přesto je ale možné kvalitním a efektivním využitím projektového řízení dospět ke stanovenému cíli.

Tato bakalářská práce je vypracována na téma Projekt a jeho plán. Skládá se ze tří základních kapitol, kterými jsou teoretická část, metodologie a praktická část.

V první kapitole, tedy teoretické části, jsem se zabývala vymezením projektového řízení a jeho základními prvky na základě odborné literatury. Představeno bude samotné projektové řízení a základní pojmy projektového řízení. Dále je detailněji popsána předprojektová fáze projektu. Z povahy reálného projektu představeného v praktické části je nastíněna problematika investičních projektů a investičního rozhodování.

Metodologie shrnuje cíl této práce a postup při sběru dat a informací potřebných ke zpracování části praktické. Cílem této bakalářské práce je představení společnosti realizující svůj budoucí projekt a analýza současné situace společnosti, dále příprava podkladů ke konkrétnímu projektu, a poté vyhodnocení projektu a doporučení pro společnost.

V praktické části je představena společnost realizující projekt a náležitosti tohoto projektu. Konkrétně se jedná o společnost JALNA GROUP, s.r.o., která poskytuje ubytovací služby. Projekt je zaměřen na vybudování nového ubytovacího objektu. Na základě poskytnutých dat a informací je zpracována předprojektová fáze tohoto projektu, která vychází z načerpaných informací z odborné literatury.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Základní pojmy projektového řízení

### 1.1.1 Projektové řízení

Ačkoliv základy projektového řízení byly využity již ve starověku, například při stavbách některých monumentů, o rozvoji projektového řízení je možné začít uvažovat až po druhé světové válce. V porovnání s minulostí, kdy doba nebyla tolik uspěchaná, je právě v dnešní době v oblasti projektového řízení kladen velký důraz na čas a zdroje. Je nutné pružně reagovat na změny. Vzhledem k rychle se rozvíjející IT oblasti je možné i nadále rozvíjet projektové řízení. (Doležal 2016)

Projektové řízení lze chápat jako umění i vědu. Je to řízení jednotlivých činností, které jsou časově omezeny začátkem a koncem, dále rozpočtem, kdy se přihlíží ke kritériím, které jsou zadány ze strany zákazníka. (Taylor 2007)

Monitorování zásadních parametrů, jako jsou rozsah, čas, náklady, zdroje, rizika nebo kvalita projektu, je v projektovém řízení důležité. (Fiala 2004)

V literatuře se lze setkat s používáním pojmů projektové řízení a projektový management. Na oba tyto pojmy lze hledět jako na synonyma. (Kuncová a kol. 2016)

Pokud je v podniku zavedeno projektové řízení, je nutné, aby projektový manažer měl dostatečné znalosti z technické a lidské oblasti. Z technického hlediska se jedná především o znalosti v oblasti řízení projektů, jejich sledování a monitorování. Projektový manažer nemusí být přímo specialista na danou technologii, ale měl by mít všeobecný přehled i porozumění pro dané požadavky a úkoly. Oblast lidského řízení se stává čím dál tím více potřebná, a tak je důležité, aby projektový manažer měl dobré schopnosti v oblasti vyjednávání a interpersonálního chování. (Taylor 2007)

Společnosti, které své činnosti řídí pomocí procesů s omezeným časem a zdroji, jsou příkladem organizací s projektovým řízením. Tato činnost je využívána v mnoha podnicích, které lze rozčlenit do dvou tříd:

- společnosti, které na základě smluv vytváří projekty pro jiné společnosti, zejména se jedná o firmy, které podnikají ve stavebnictví, dodávce technologií nebo v informačních či konzultačních službách;
- organizace, které využívají projektové řízení uvnitř podniku, kdy vytváří například nový produkt nebo zavádí produktový marketing. (Svozilová 2016)

Dle PMBOK Guide lze chápat projektové řízení jako správné propojení a využití procesů. (Fiala 2004)

Projektové řízení se výrazně liší od tradičního liniového řízení, které je využíváno v běžných podnicích. Rozdíl je viditelný v základních bodech zájmu. Liniové řízení zajišťuje zdroje, projektové řízení naopak tyto zdroje užívá. Liniové řízení bere v potaz předvídatelnost, naopak projektové řízení je řízeno v nejistotě. Projektové řízení vychází z toho, že úspěšnost je brána dle naplnění daných cílů, tradiční liniové řízení měří úspěšnost absolutního výkonu měřeného dle vybraných ukazatelů. Dalším viditelným rozdílem je vztah podřízený - nadřízený. V liniovém řízení má každý pracovník svého nadřízeného, který řídí jeho celkovou pracovní náplň během pracovní doby. Funkční skupina je poté tvořena zaměstnanci, kdy jednotlivé funkční skupiny spolu spolupracují, avšak z větší části bez časového určení. Naopak v projektovém řízení jsou pracovní skupiny tvořeny pracovníky pouze dočasně, po dobu trvání projektu. Tyto skupiny řídí projektový manažer. Po ukončení projektu jsou pracovníci následně přiděleni na realizaci jiného projektu, který je opět dočasný. (Svozilová 2016)

Velkou úlohu v projektovém řízení hraje projektový manažer, který by měl umět pracovat s lidmi, vést je a vytvářet takové pracovní vztahy, které povedou k úspěšnému cíli projektu. (Barker a Cole 2009)

Není vhodné v projektově orientované společnosti tvořit funkční organizační formu z toho důvodu, že pracovníci jsou rozřazeni do menších skupin, a následně nedostatečně komunikují s jinými skupinami, kde poté vzniká bariéra. Proto je vhodnější v takových případech tvořit projektovou organizační formu. (Rosenau 2007)

### **1.1.2 Projekt, program, portfolio**

Definicí pro termín „projekt“ můžeme v literatuře najít spousty. IPMA standardu ICB v3.1. definuje projekt takto: „Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces

realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“ (Doležal 2016, s. 17)

Dle Newtona (2008) je projekt metoda, kterou je řízena práce, uspořádání a organizace činností a lidí. Je to styl řízení, který je odlišný od ostatních tím, že jakmile je realizace dokončena očekávaným výsledkem, je následně projekt ukončen.

Každý projekt je omezen i zdrojově. A to materiálně a lidsky. Velmi důležitou schopností v projektu je právě umění řízení lidských zdrojů. Jestliže nebudou správně a dostatečně řízeny lidské zdroje, nemůžou být v této návaznosti ani dostatečně řízeny materiální zdroje. (Rosenau 2007)

Při realizaci projektu se snažíme dosáhnout určitého projektového produktu. To znamená, že každý projekt je uskutečňován z toho důvodu, že chceme vytvořit nějaký nový produkt nebo službu. (Svozilová 2016)

Programem se rozumí seskupení podobných projektů, které spolu souvisejí. Projekty spadající do programu začínají společně, aby dosáhly požadovaného společného cíle, přičemž mohou být součástí programu i přidané aktivity, které nespádají do žádného z projektů. Až po ukončení programu se mohou sledovat výhody, které program přinesl. Z toho vychází, že program se zabývá vnitřními a vnějšími vztahy programu, řídí změny nebo konfigurace. Snaží se najít soulad a synergii pro získání strategického přínosu. Naopak projekty se soustřeďují na souhrnnou realizaci konkrétních výstupů a jsou omezeny z hlediska rozpočtu a času. Projekt má jasně daný cíl a je možné sestavit WBS. Program má svou podstatu v dodávání přínosů prostřednictvím článků, které podporují jejich vznik. Přesto na konci programu nemusí být zaručeno, že takové přínosy budou existovat, a pokud ano, v jaké výši. (Doležal 2016)

Portfolio projektů je reprezentací veškerých projektů, popřípadě programů, které v podniku probíhají. Dle IPMA, je portfolio výčet projektů a programů, které spolu nijak věcně nemusejí souviset. Byly seskupeny pro řízení, koordinaci, kontrolu nebo optimalizaci. Většinou mají společné pouze zdroje a časový rámeček. Rozdílem oproti projektům a programům je fakt, že portfolio není časově omezeno a nemá tedy definovaný začátek ani konec. Díky portfolio je možné určovat přednost jednotlivých projektů či programů dle jejich rizik nebo výkonnosti, které navazují na strategický cíl společnosti. Do portfolio jsou vybírány projekty nebo programy s přihlédnutím na omezenost zdrojů, na prioritu projektu

nebo programu, a také na jejich ztotožnění se se strategickým cílem. (Skalický a kol. 2010)

Oproti projektovému řízení je řízení portfolia projektů méně nebo nedostatečně využíváno. Jedná se také o disciplínu, která vznikla až po projektovém řízení. (Fotr a Souček 2015)

### **1.1.3 Cíl projektu**

V každém projektu je definován jeho cíl, popřípadě více cílů. (Skalický a kol. 2010)

Definování jednoznačného cíle není jednoduché a je potřeba mu věnovat náležitou pozornost. Pokud chceme dobře nastavit projektový cíl, může nám pomoci technika SMART. Podle této pomůcky by cíl měl obsahovat tyto body:

- S – specifický (specific) – definuje, co budeme realizovat;
  - M – měřitelný (measurable) – určuje, zda se nám povede docílit vydefinovaného;
  - A – akceptovatelný (agreed) – kontrola, že všichni zúčastnění jsou srozuměni s cílem;
  - R – realistický (realistic) – ujištění, že cíl je určen rozumně;
  - T – termínovaný (timed) – vymezení si konkrétního data (termínu).
- (Doležal a kol. 2012)

V určitých případech se přidává i (integrated) – zapojený do organizační strategie. (Doležal 2016)

Po celý životní cyklus projektu je nutno sledovat jeho cíl, který je nejdůležitější především při zahajování projektu, během plánování a následně i při ukončování projektu, kdy se vracíme k tomu, zda jsme dokázali tento cíl splnit. (Svozilová 2016)

V některých případech literatura popisuje „definici cílů a rozsahu“ – SOW, což určuje, co má být vykonáno. Zahrnuje specifikace, se kterými bude nakládáno. Určují se kritéria, která jsou kvantifikovatelná, hmotná a přejímací, z toho důvodu, aby ve finální podobě bylo ověřeno, že výstup je vhodný. (Rosenau 2007)

### **1.1.4 Projektový tým**

Při plánování projektu je na začátku nezbytné vytvoření projektového týmu, který zabezpečuje uskutečnění žádoucího cíle, který rozdělí práci a úkoly v předem stanoveném čase. Projektový tým sestavuje projektový manažer, kdy je mu celý projektový tým podřízen. Projektový manažer má tedy za úkol sestavit skupinu pracovníků, kterým přidělí

jednotlivé kompetence, a po celou dobu projektu se budou společně orientovat na dosažení cílů zadaného projektu. (Svozilová 2016)

Projektový manažer vede lidi, a proto je důležité mít sestaven projektový tým, jinak samotná práce projektového manažera bude zbytečná. (Newton 2008)

Při vybírání a hledání členů do projektového týmu je nutné vzít v potaz některé okolnosti. Být velmi pozorný a mít dostatek času při výběru členů týmu. Vybrat takové členy, kteří budou v týmu schopni pracovat efektivně, někteří členové pracují nejlépe při zavádění projektu, někteří až při ukončování. Nutno ale všechny tyto aspekty sladit s časovým rozvrhem zdrojů. (Barker a Cole 2009)

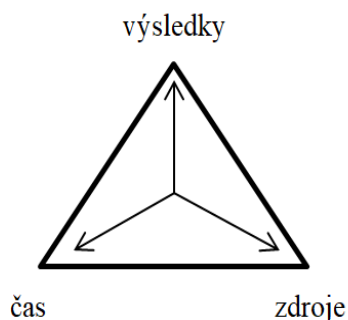
### 1.1.5 Trojimperativ

Právě k pojmu „projekt“ je důležité uvést i velmi známý a používaný termín „trojimperativ“, který vymezuje tři požadavky, a to, výsledky (rozsah), čas a zdroje (náklady), přičemž by tyto tři složky měly být provázány. (Doležal 2016)

Abychom dokázali tyto tři složky udržet v rovnováze, využijeme plán projektu, ve kterém sledujeme posloupnost jednotlivých aktivit, v závislosti na kontrole, díky které zjistíme, jak jsou složky „trojimperativu“ dodrženy. (Svozilová 2016)

Hlavním požadavkem je, aby byly tyto tři nezávislé složky splněny společně. Splnění těchto požadavků je v praxi často nelehké. V průběhu projektu se mohou vyskytnout různé překážky, které tento princip ohrožují. Mohou to být například změna cíle ze strany zadavatele nebo změna legislativy. Aby projektový manažer zamezil nedodržení těchto podmínek, musí sledovat všechny možné hrozby. (Rosenau 2007)

Obrázek 1: Trojimperativ



Zdroj: Doležal (2012), zpracováno autorkou

### 1.1.6 Logický rámec projektu

Logický rámec projektu je dokument, který pomáhá v projektu identifikovat základní principy. Výsledky a interpretace nejsou striktně dány, a záleží na různých pohledech na projekt. (Doležal 2016)

Tabulka 1: Logický rámec projektu

Přínosy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření (zdroje informací potřebné k ověření)	nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření (zdroje informací potřebné k ověření)	Předpoklady
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření (zdroje informací potřebné k ověření)	Předpoklady
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé,...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady
Zde je možné uvádět, co NEBUDE řešeno v projektu.			Předběžné podmínky

Zdroj: Doležal (2016), zpracováno autorkou

První sloupec reprezentuje přínosy, cíl, výstupy a klíčové činnosti. Přínos definuje, co má být pomocí projektu naplněno, neboli k jakému záměru byl projekt realizován. V druhém řádku je popsán cíl, který určuje, co bude na konci projektu konečným výstupem. Samotné výstupy představují potřebné činnosti, které je nutné splnit, aby bylo dosaženo cílené změny. V posledním řádku vystupují klíčové činnosti, které jsou realizovány pro splnění jednotlivých výstupů. (Doležal a kol. 2012)

Sloupec obsahující objektivně ověřitelné ukazatele hledá alespoň dvě nezávislé položky, díky kterým bude dokázáno, že byly úspěšně splněny stanovené cíle. U klíčových činností se většinou uvádějí zdroje potřebné k zajištění těchto činností. (Skalický a kol. 2010)

Ve třetím sloupci se pracuje se způsobem ověření dat, tedy jejich zdroji. Na základě jakých skutečností je možné zjistit, že bylo dosaženo požadovaného cíle nebo jak byl splněný zadaný účel. (Dvořák 2008)

V posledním sloupci hledáme předpoklady, které ovlivňují realizaci projektu. Můžeme zde zapsat i rizika, které mohou mít dopad na projekt, a se kterými je nutno počítat během celé realizace. Předpoklady nevyplňujeme v prvním řádku u přínosů. Díky tomu přidáváme

jedno pole pod tabulku v posledním sloupci, kde identifikujeme předpoklady, které je nutné splnit ještě před samotným spuštěním projektu. Bez splnění těchto předpokladů nemůžeme v projektu dál postupovat. (Skalický a kol. 2010)

V logickém rámci lze najít logické vazby. Díky těmto vazbám je možné číst logický rámec nejprve od nejnižších pater předběžných podmínek k činnostem, od nichž postupujeme na předpoklady, křížem následně opět o řádek výš, na výstupy, ze kterých se přechází opět křížem na předpoklady. Takto lze vzestupně přečíst celý logický rámec. (Doležal 2016)

### **1.1.7 WBS**

WBS je zkratka pro termín hierarchická struktura činností. Jedná se o metodu, která projekt rozčleňuje do následných pracovních balíků. Mimo jiné také může projekt členit na činnosti nebo úkoly. WBS má za úkol popsané projektové úkoly spojit. (Rosenau 2007)

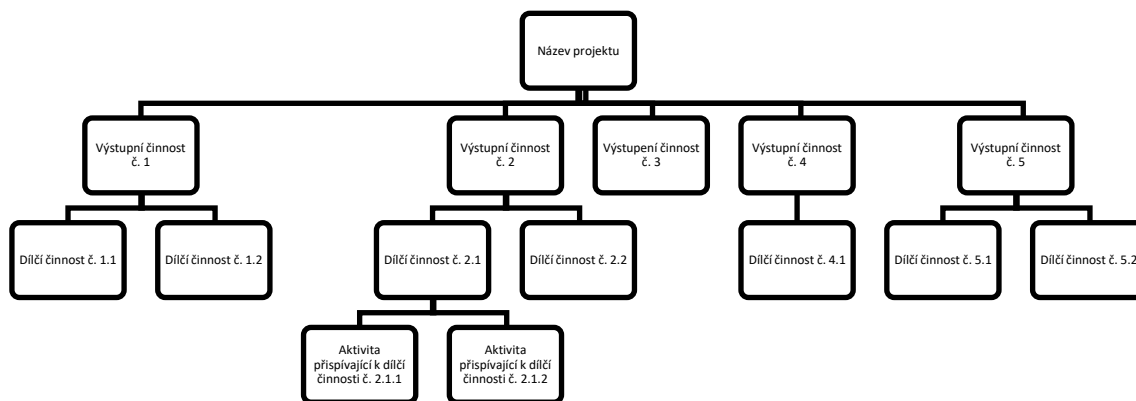
Jde v podstatě o rozklad hlavního cíle projektu na dílčí aktivity, které jsou následně rozpracovány. Podrobný rozpis činností je jedním z nejdůležitějších dokumentů v projektu. Podle této WBS se projekt řídí, lze sestavit organizační strukturu a přiřadit projektové role s danou odpovědností. Dále může určit délku jednotlivých činností, z nichž se následně vytvoří časový harmonogram. Na základě rozpisu jednotlivých aktivit se stanovuje celkový součet nákladů, z kterého lze vytvořit následně rozpočet projektu. (Svozilová 2016)

WBS lze vytvořit pomocí metody top-down, kdy se nejprve identifikuje hlavní výstup, který je dále rozpracován do dalších dílčích aktivit. Je mnoho způsobů, jak tuto dekompozici vytvořit. Pomocí rozpadu jednotlivých výstupů, rozdělením životního cyklu předmětu projektu, rozčleněním funkčních oblastí v liniové organizační struktuře, ale také i dekompozicí pomocí místa výkonu aktivit. (Doležal 2016)

Opačná metoda, bottom-up, je postavena tak, že jsou nejprve sestaveny všechny potřebné výsledky a dodávky, a až následně jsou sdruženy do větších celků, které spolu souvisí. (Doležal a kol. 2012)



Obrázek 2: WBS



Zdroj: Skalický a kol. (2010), zpracováno autorkou

### 1.1.8 Projekty menšího rozsahu

U menších projektů je výhodou jejich nižší náročnost pro pochopení, ale také možnost chybování. Nicméně jsou menší projekty ohroženy z důvodu napjatého rozpočtu a časového plánu. Dále jsou také omezeny projektovým týmem a v poslední řadě nižší prioritou. Trvání menších projektů se často určuje na dva až čtyři měsíce. Pro dodržení časového harmonogramu je důležité začít s projektem hned a včas, jelikož zpoždění je v tomto případě nežádoucí. Z finančního hlediska se obecně vychází z toho, že menší projekty mají i menší rozpočty. Proto je vhodné kontrolovat náklady týdně, v některých případech i denně, neboť v menším rozpočtu je menší manévrovací prostor pro tvorbu rezerv. V malém projektu jsou tvořeny i menší projektové týmy, z čehož vyplývá, že tyto projekty si nemohou dovolit velké množství odborníků. Většinou, pokud tvoří projektový tým odborníci, pracují na tomto projektu pouze částečně. (Rosenau 2007)

Typickým problémem malého projektu je fakt, že z malého problému se stává větší. Proto je nutné projekt neustále kontrolovat a při jeho rozrůstání přizpůsobit metody řízení. (Skalický a kol. 2010)

### 1.1.9 Životní cyklus projektu

Každý životní cyklus projektu má definovaný svůj začátek a konec, a také má několik projektových fází. Protože je každý projekt jiný, tedy jedinečný, jak je již výše definováno, budou se projektové fáze u jednotlivých projektů lišit. Přesto můžeme najít společné body jednotlivých projektů. Například, náklady spojené s projektem i počty pracovníků bývají na začátku nižší, v průběhu se zvyšují, v polovině projektu dosahují maxima. Při ukončování projektu jsou následně opět nižší. (Skalický a kol. 2010)

Pokud se na fáze životního cyklu projektu podíváme z obecného hlediska, vyplývá z nich, jaká konkrétní činnost probíhá v náležitém období životního cyklu, definují příslušné výstupy vytvořené v dané fázi s jejich ověřením a s následným zhodnocením, a v poslední řadě také identifikace těch, kteří jsou spojeni s činnostmi v konkrétním období. (Svozilová 2016)

Z obecného hlediska je možné rozdělit životní cyklus projektu do těchto fází:

- předprojektová fáze (definiční);
- projekt (zahájení, příprava, realizace, ukončení);
- poprojektovou fázi (vyhodnocení, provoz). (Doležal 2016)

Takto chápe životní cyklus i Štefánek (2011), který udává, že životním cyklem prochází každý projekt, od těch nejméně rozsáhlých až po ty komplikovanější, přičemž by žádná fáze neměla být v projektu vynechána.

Obrázek 3: Životní cyklus projektu



Zdroj: Převzato z Štefánek (2011, s. 16)

Jiný pohled na životní cyklus například udává Řeháček (2019), který prezentuje čtyři fáze životního cyklu, a to:

- přípravná (koncepční) fáze;
- plánovací fáze;
- realizační (prováděcí) fáze;
- ukončovací a vyhodnocovací fáze (předání produktu projektu, případná likvidace).

#### *Předprojektová fáze*

Fiala (2004) popisuje předprojektovou fázi, nebo také zvanou koncepční fázi, následovně. Nejprve dochází k prvotní identifikaci cílů a potřeb projektu, poté vytvoření možných variant řešení projektu a jejich následné hodnocení. Detailnější problematika předprojektové fáze je rozebrána níže.

#### *Projekt*

Projektová fáze navazuje na fázi předprojektovou. Během ní dochází k faktické realizaci projektu a jeho monitorování v průběhu dle stanovených plánů. (Řeháček 2019)

To znamená, že dle výkladu Doležala (2016) spadá do projektové fáze také plánovací a realizační fáze, kterou definuje Řeháček (2019).

#### *Poprojektová fáze*

V této fázi se následně hodnotí celý projekt, jeho kladné i záporné stránky. Identifikací záporných stránek a jejich následné zhodnocení a zpracování slouží ku prospěchu budoucích projektů, které se mohou těchto chyb vyvarovat. Většinou se tato hodnocení provádějí až s časovým odstupem, jelikož je většina projektů koncipována na jakost, která se projeví až v průběhu provozu projektu. (Doležal a kol. 2012)

## **1.2 Předprojektová fáze**

Úkolem předprojektové fáze je analýza a studium příležitostí a proveditelnosti projektu. Během tvorby předprojektové fáze, s níž souvisí tvorba níže uvedených studií, by mělo být poukázáno na strategii organizace, zejména čeho chce v budoucnu dosáhnout, jakými kroky se k těmto plánům přiblíží, a hlavně, zda se vyplatí projekt realizovat. Je vhodné této fázi věnovat dostatečný čas, jelikož tímto rozhodnutím může být ušetřena i nemalá část financí, pokud se dojde k závěru, že projekt není vhodné realizovat. Během této fáze je

možné zjistit, že podmínky a okolnosti nejsou vhodné pro uskutečnění projektu. (Doležal 2016)

Dle Ježkové (2013) je lepším řešením zastavit projekt ještě v předprojektové fázi než v následující fázi projektové. Také udává, že není vhodné startovat projekt, který nemá vyjasněné hlavní strategické otázky a vyřešené hlavní představy.

### *Studie příležitosti*

V této etapě se studie zamýšlí nad otázkami, které odpovídají, zda je vhodná doba na přípravu a uskutečnění projektu, kdy bere v potaz současnou situaci ve společnosti, na trhu a jejich budoucí vývoj. Vytvořením této studie by se mělo dojít k závěru, zda realizovat tento projekt či nikoliv. V případě rozhodnutí realizace projektu pak jeho detailnější popsání. Studie příležitosti pracuje s mnoha analýzami, jako je i SWOT analýza, kterou je možné vytvořit již v této studii. Dále jsou uvedeny některé další příklady z literatury:

- analýza podnětů – zkoumá zájem trhu, zákazníků, vedení společnosti, konkurence;
- analýza příležitosti – např. z hlediska finanční situace společnosti;
- analýza hrozeb – sledování hrozeb, které by měly dopad na projekt a je nutné na ně reagovat;
- základní koncepce a obsah záměru – prvotní nastínění obsahu projektu;
- základní předpoklady;
- odhad nadějnosti záměru – hrubé odhady nákladů a přínosů a jejich komparace;
- upozornění na významná rizika;
- závěrečné doporučení a závěr – vytvoření doporučení v závislosti na čas, finanční situaci, zdroje atd. (Doležal a kol. 2012)

SWOT analýza je využívána v podnicích při analýze jejich slabých a silných stránek, dále příležitostí a hrozeb. Tato metoda se dá využít i na projekt, kdy se v několika krocích identifikují slabé a silné stránky podniku, které mohou ovlivnit projekt nebo jsou popsány silné a slabé stránky konkrétního projektu. Stejným způsobem jsou hledány i příležitosti a hrozby. (Smejkal a Rais 2010)

### *Studie proveditelnosti*

Je stěžejní součástí předprojektové fáze, kdy se analyzují jak finance, tedy zda se vyplatí investovat do projektu, nebo i reálná realizace technických a technologických postupů. Dále se ve studii proveditelnosti provádí rozbor možných rizik a možnosti jejich ošetření.

Tato studie se obvykle tvoří ve více variantách pro výběr té optimální. I z toho důvodu se jedná o nejdůležitější část předprojektové fáze. (Skalický a kol. 2010)

Literatura dále v souvislosti uvádí i další možné analýzy, které je možné během studie proveditelnosti sestavit. Pro představu je možné poukázat na necelý výčet možných příkladů. Jedná se o definování cílů projektu, analýzu podmínek pro realizaci a současného stavu, výběr lokality projektu, organizace projektu, která zahrnuje návrh projektového týmu, odhad délky projektu, celkových nákladů, kritických zdrojů, milníků nebo kritických faktorů úspěchu. (Doležal a kol. 2012)

Pokud se jedná o projekty menšího rozsahu, je možné tyto dvě studie spojit dohromady a vytvořit předprojektovou úvahu, která využívá kombinaci těchto dvou studií. (Doležal 2016)

Předprojektová fáze by měla svým vypracování poukázat na to, zda je vhodné projekt realizovat nebo od něj odstoupit, případně dát přednost jinému. Pokud bude projekt postoupen k realizaci, určuje se v této fázi, čeho by mělo být dosaženo a jakým způsobem se bude postupovat. (Doležal a kol. 2012)

### **1.2.1 Zakládací listina projektu**

Jedná se o dokument, který formálně poukazuje na existenci projektu. Je zde uložena autorita projektovému manažerovi, pokud tomu zatím nebylo učiněno. Během sestavování tohoto dokumentu bývají přítomni členové projektového týmu. (Kuncová a kol. 2016)

Vytvoření tohoto dokumentu spouští činnosti v projektu, především uvnitř podniku. Není dán přesný obsah a rozsah této listiny, záleží na zvyklostech podniku, nicméně by mělo v dokumentu být zadáno, o jaký projekt se jedná, pověřená osoba realizací a její pravomoci, a stanovené podmínky a omezující kritéria projektu. (Svozilová 2016)

V některých případech lze nazývat tento dokument alternativně, jako je Identifikační listina projektu, Charta projektu (Project Charter), Zadání projektu nebo Definiční dokument projektu. Tento dokument může obsahovat i další informace, jako je základní organizační struktura, určení některých milníků nebo přípravný tým projektu. Zakládající listina se později rozvine do detailnějších informací a možností řešení změn. (Doležal 2016)

## 1.2.2 Kritické faktory úspěchu

Analýza kritických faktorů úspěchu projektu, angl. Critical Success Factor Analysis (CSFA), je využívána v prvních krocích projektu pro zajištění úspěchu projektu. Tato analýza je postavena na výběru faktorů, kterými je možné zaručit úspěch, v případě, že budou nalezeny a přítomny během projektu. Nejdůležitější je určit ty klíčové prvky, které jsou zásadní, obvykle v rozmezí 1-3 faktorů, maximálně 5 faktorů. Tyto prvky je potřebné zajistit, a poté s nimi i pracovat. (Doležal 2016)

Tato analýza může probíhat v následujících třech krocích:

1. Identifikace faktorů sepsaných do seznamu dle jejich důležitosti.
2. Volba kritických faktorů úspěchu, které je možné aktivně využít v projektu.
3. Vypracování možných opatření při používání zvolených faktorů.  
(Doležal a kol. 2012)

## 1.2.3 Zainteresované strany

„Zainteresovanou stranou v projektu je osoba/organizace, které je aktivně zapojená do projektu nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu či jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.“  
(Doležal 2016, s. 65)

To znamená, že kdokoliv, kdo se nějakým způsobem dotýká projektu a jeho úspěchu, by měl být zařazen do skupiny zainteresovaných stran. (Doležal a kol. 2012)

Pro identifikaci zainteresovaných stran se využívá analýza vlivu zainteresovaných stran, která by měla určit strany, které se zásadně podílejí na projektu. Ty jsou následně zobrazeny v matici, která jednotlivým stranám přiřadí jejich zájem a očekávání. (Štefánek 2011)

Tabulka 2: Analýza vlivu zainteresovaných stran

Strana	Zájem	Vliv (negativní/pozitivní)	Priorita (číselně vyjádřena)
Hlavní zainteresované strany			
<b>příklad</b>			
Vedlejší zainteresované strany			
<b>příklad</b>			

Zdroj: Štefánek (2011), zpracováno autorkou

Mnohdy je ale posouzení, zda se jedná či nejedná účastníka projektu, velmi složité, neboť nelze prvotně určit, zda má výše uvedený účastník něco společného s projektem. Můžeme rozeznat dva druhy zúčastněných. Přímé účastníky, kteří se nějakým způsobem přímo a aktivně účastní projektu, nebo nepřímé účastníky, kteří mají vliv na projekt nebo jsou dopadem projektu ovlivněni. Identifikací všech účastníků na projektu, jejich zájmy a určení důležitosti v rámci projektu se zabývá projektový manažer. (Skalický a kol. 2010)

Dle Svozilové (2016) jsou do skupiny zainteresovaných osob začleněni:

- zákazník projektu – má zájem o realizaci projektu, protože v budoucnu bude využívat výstupy projektu;
- sponzor projektu – funkční manažer zákazníka projektu;
- dodavatel/realizátor projektu – organizace, který poskytuje zdroje a know-how při realizaci a splnění podmínek smlouvy.

Dále jako zájmové subjekty lze chápat stát (vládní instituce), banky, občany nebo společnost. (Fiala 2004)

#### **1.2.4 Rizika projektu**

Právě proto, že každý projekt s sebou nese určitá rizika, je nedílnou součástí studie proveditelnosti právě identifikace rizik. Skutečnost, která má negativní důsledek na projekt a je pravděpodobná, že se v budoucnu přihodí, se nazývá riziko. V opačném případě, že bude mít pozitivní důsledek na projekt, se tato skutečnost nazývá jako příležitost. (Skalický a kol. 2010)

Dle Barkera a Colea (2009, s. 35) je pak nutné rozeznat odlišnosti mezi pojmy „riziko“ a „problém“. „Riziko je něco špatného, co může nastat. Problém je něco špatného, co už nastalo.“

PMBOK od PMI<sup>®</sup> popisuje řízení rizik následovně:

- plánování řízení rizik;
- identifikace rizik;
- kvalitativní analýza rizik;
- kvantitativní analýza rizik;
- plánování odezvy na rizika;
- sledování rizik a řízení rizik. (Korecký a Trkovský 2011)

Důležité je identifikovat reálná rizika. Někteří projektoví manažeři mají tendenci identifikovat zcela nereálná rizika. Nápomocné pro projektového manažera mohou být zkušenosti z obdobných projektů, jelikož některá rizika se u podobných projektů často opakují. (Barker a Cole 2009)

To, jaká mají rizika charakter, se lze dozvědět z kvalitativní analýzy rizik. Ta informuje, jaký vliv bude mít riziko na projekt, jaké jsou předpoklady vzniku rizika a jak by ho tímto poškodilo. (Svozilová 2016)

Kvantitativní analýza využívá číselný popis rizika na všechny cíle projektu. (Korecký a Trkovský 2011)

Během projektu je vhodné sledovat a řídit rizika, aby v případě, že se vyskytnou rizikové situace, mohly být zavedeny rezervní scénáře. (Smejkal a Rais 2010)

Můžeme rozeznat dva druhy rizik, obchodní a stoprocentní, někdy zvané pojistitelné riziko. Obchodní riziko je rizikem říditelným. Může pro nás znamenat riziko, stejně tak ale může vést k zisku. Stoprocentní nebo pojistitelné riziko je opakem obchodního, není říditelné. To znamená, že pro nás většinou znamenají jenom ztrátu, nikdy zisk. Příkladem pojistitelného rizika může být přírodní katastrofa. Pro tyto případy se pojistíme. (Taylor 2007)

Po vyhodnocení rizik je také nutné rizika nějakým způsobem ošetřit, přijmout opatření a určit, kdo ponese za konkrétní rizika odpovědnost. Jednou z možností jak nejjednodušeji reagovat na riziko, je jeho akceptace. Po akceptaci rizika s rizikem není nic dalšího prováděno, pouze je vhodné riziko průběžně kontrolovat. Akceptace rizika může být pasivní nebo aktivní. Pasivní akceptace je případ toho, kdy není s rizikem jakkoliv jinak nakládáno a je pouze sledováno. Aktivní akceptace počítá s určitými rezervami pro případ nastání rizika a jeho budoucího krytí. Naopak, pokud riziko není akceptováno, rozhoduje se, jakým způsobem bude ošetřeno. (Doležal 2016)

Eliminací rizika se rozumí vyhnutí se riziku nebo jeho úplné vyřazení. Hledá se jiný způsob řešení situace, aby bylo v jiné situaci vyloučeno. V případě eliminace rizika se může tento stav řešit například využitím jiného řešení, které ale dosáhne stále stejného cíle, nebo naopak změnou a opravením cílů projektu. (Korecký a Trkovský 2011)

Strategie přenesení rizika znamená, že riziko je přesunuto na někoho jiného. Nejznámějším příkladem je pojištění. Dopad této strategie je viditelný v nákladech. Riziko je také možné



zmírnit, tím, že se hledá způsob, jak snížit možnost nastání rizika. Další možností je monitorování rizika, kdy je prvotně riziko sledováno a plán pro řízení tohoto rizika je tvořen až v momentě, kdy se možnost nastání rizika zvyšuje. (Skalický a kol. 2010)

### **1.2.5 Náklady projektu**

Součástí životního cyklu projektu jsou i náklady, které jsou tvořeny během celého cyklu. Náklady jsou vynakládány v každé fázi, během vývoje projektu jsou to náklady na tvorbu studie proveditelnosti, zkoumání návratnosti nebo vývoje produktu. Během výroby předmětu projektu náklady vynaložené na samotnou tvorbu, nákup technologií, výstavbu budov, testování nebo na dopravu. Dále při provozu a údržbě jsou tvořeny náklady na práci, materiál nebo náhradní díly, na celkový provoz, kdežto při likvidaci projektu jsou to náklady na jeho vyřazení. (Svozilová 2016)

Z obecného hlediska je odhad nákladů důležitý jak pro plánování, tak i pro uskutečnění projektu nebo pro jeho zisk. Nicméně by odhad nákladů, co do hloubky, neměl být větší, než který je pak zpracováván v účetnictví. Ocenění nákladů projektu by se mělo vztahovat k období, v němž jsou vynaloženy. Pro nejspolehlivější odhad nákladů je nutné vložit co největší snahu při odhadování. (Rosenau 2007)

### **1.2.6 Stanovení nákladů a rozpočet projektu**

Při sestavování rozpočtu projektu je žádoucí mít k dispozici velké množství znalostí, informací nebo zkušeností. Lze ho rozdělit do následujících skupin:

- nákladové položky,
- ostatní položky.

Do nákladových položek se zahrnují náklady vynaložené na pořízení pracovních zdrojů, náklady na nákup nebo pronájem technologií a vybavení, náklady na subdodávky, režijní náklady, náklady vytvořené na krytí rizik a další náklady, kterými jsou například provize. V ostatních položkách lze nalézt platby dodavatelům nebo cenové úpravy, jakými jsou například tržní podmínky. (Svozilová 2016)

Projektový manažer v běžném rozpočtu kalkuluje, s kolika penězi může disponovat a s kolika prostředky musí projekt realizovat. Odhad nákladů stanovuje dle základací listiny, ve které je popsán rozsah projektu, časový plán, množství zdrojů a finanční rámec. Hrubý odhad nákladů lze provést například zkoumáním již realizovaných projektů a jejich

konečných rozpočtů, které obsahovaly analogické náklady. V takovém případě se jedná o odhad pomocí analogie. Odhad lze stanovit i parametrickým odhadováním, který lze využít ve stavebnictví, kde v databázích lze najít velikost nákladů na 1 m<sup>3</sup> obestavěného prostoru staveb v závislosti na využití a konstrukci. (Doležal 2016)

Další možností odhadováním nákladů je metoda zdola nahoru (Bottom-up Estimating). Princip této metody spočívá ve vyčíslení nákladů jednotlivých činností, kdy jejich součtem získáme celkové náklady na projekt. Tato metoda je velice časově náročná. Není vhodné ji používat v začátku projektu, z toho důvodu, jelikož nejsou ještě definovány všechny činnosti. (Skalický a kol. 2010)

Ten, kdo financuje projekt, tedy sponzor projektu, bude chtít znát cenu projektu, a také dohlížet na dodržování čerpání nákladů a zdrojů, ideálně pod hranicí rozpočtu projektu. V takových případech je nutné, aby projektový manažer příliš neustupoval a udržel projekt s náklady v únosné míře. (Barker a Cole 2009)

Konzultací s ostatními členy projektového týmu, kteří mají zkušenosti s obdobnými projekty, je možné také stanovit odhad nákladů projektu. (Skalický a kol. 2010)

Rozpočet projektu popisuje podrobně náklady a výdaje v projektu. Někdy může být rozšířen o příjmy, výnosy nebo zdroje potřebné na pokrytí nákladů. (Doležal 2016)

Po sestavení hrubých odhadů nákladů se stává, že výsledná hodnota nekoresponduje s hodnotou z detailního plánování v realitě, a pak se následně může zdát, že sestavený hrubý rozpočet vystupuje jako maximální rozpočet, jenž je přípustný. (Newton 2008)

Ve zpracované studii proveditelnosti jsou náklady popsány jako investiční náklady, které slouží pro finanční analýzu. Z těchto nákladů vychází i předběžný rozpočet, který určuje sumu všech nákladů projektu. Náklady stanovené v předběžném rozpočtu jsou orientovány na potřebné zdroje. Další rozdělení nákladů lze stanovit jako personální náklady, náklady na materiálové zdroje a náklady potřebné na administrativu. (Skalický a kol. 2010)

### **1.3 Investiční projekty**

Každá organizace řeší otázku, do kterého investičního projektu investovat a do kterého nikoliv. Jedná se nejdůležitější rozhodování společnosti. Pokud společnost vytvoří úspěšné projekty, je zřejmé, že i hodnota společnosti poroste. Naopak neúspěšné projekty mohou negativně ovlivnit celkový chod společnosti. Pokud se bude jednat o rozsáhlejší projekty, budou mít větší vliv na fungování celé organizace, ale i na jeho okolí. Rozhodování

o investičních projektech by mělo souviset s celkovou strategií společnosti. (Fotr a Souček 2011)

Strategie společnosti stanovuje dlouhodobý směr, kterým se bude firma řídit pro dosažení cílů, mise a vize, které má stanovené. (Srpová 2011)

Projekty, které jsou zařazeny do investičního programu, by měly přispívat k naplňování již zmíněné strategie a strategických cílů, a dále by měly využít konkurenčních výhod, kdy získanými informacemi a dovednostmi získávají výhodu nad konkurencí. (Fotr 2012)

Podle Čižiňské a Mariniče (2010) se během investování v podniku musí zajistit takové projekty, které pozitivně ovlivňují rozvíjení společnosti. Investiční teorie propojuje faktory, jako jsou výnosnost, riziko a likviditu, a porovnává je s celkovým majetkem a hodnotou společnosti.

### **1.3.1 Životní cyklus investičního projektu**

Z časového hlediska se investiční projekty zařazují mezi ty dlouhodobé, kdy se životní cyklus projektu počítá v řádu let. (Landa a Polák 2008)

Fáze života projektu, z investičního hlediska, můžeme rozdělit do následujících čtyř fází:

- předinvestiční,
- investiční,
- provozní (operační),
- ukončení provozu a likvidace.

Pro prosperující projekt je důležitá každá tato fáze, nicméně je vhodné se více orientovat na předinvestiční fázi, neboť informace a data z marketingového, technicko-technologického, finančního a ekonomického prostředí jsou důležitou součástí úspěšné realizace projektu. Tyto informace získáme zpracováním technicko-ekonomické studie (feasibility study). Přestože zpracování této analýzy nebývá ve většině případů levnou záležitostí, je důležité ji vypracovat. Díky této studii je možné ještě před zahájením projektu zjistit, zda má vůbec smysl vnést prostředky do projektu. (Fotr a Souček 2005)

Jinak řečeno, na konci předinvestiční fáze se vykazuje efektivnost investice z investičního projektu. (Smejkal a Rais 2010)

Během tvorby těchto analýz je vhodné vytvořit i jiné možnosti jak realizovat investiční projekt. Je to z toho důvodu, že při tvoření více možných variant je zde možnost poznání nových příležitostí a následné jednodušší rozhodování. (Valach 2001)

### **1.3.2 Klasifikace investičních projektů**

Členění investičních projektů je možné z více pohledů, kterými mohou být, vztah k rozvoji podniku, věcná náplň, míra závislosti projektů, forma realizace, charakter peněžních toků a velikost. Z pohledu vztahu k rozvoji podniku je členění následující:

- rozvojové, orientované na expanzi – jedná se projekty, které jsou zaměřeny na proniknutí na trh, zvýšení tržeb, většinou jde o projekty typu, zavedení nového produktu nebo služby, nebo zvýšení objemu produkce;
- obnovovací – především se jedná o projekty, které se zabývají životností výrobního zařízení, jeho obnovou, náhradou nebo možnou modernizací;
- mandatorní (regulatorní) – projekty zaměřené na ochranu životního prostředí, zlepšení bezpečnosti práce nebo pracovního prostředí aj., tedy projekty, které nemají za úkol vytvořit ekonomický efekt. (Fotr a Souček 2011)

## **1.4 Ekonomická analýza projektu**

Jedná se o další analýzu, která je tvořena v předprojektové části a přispívá k rozhodnutí, zda projekt zahájit či nikoliv. (Doležal 2016)

Landa a Polák (2008) uvádí, že je možné rozeznat dva typy investičních projektů, a to, ziskový a neziskový. Ziskový typ projektu se vykazuje tím, že je u něj možné změřit vytvořené příjmy a výnosy. Opačně u neziskových produktů je posouzení vytvořených příjmů a výnosů obtížné nebo vůbec nemožné.

V již zmíněné studii proveditelnosti se provádí ekonomické výpočty, které poukazují na připravenost projektu a jeho způsobilost, a následné financování jednotlivých činností. (Kuncová a kol. 2016)

### **1.4.1 Metody hodnocení investičních projektů**

V této oblasti jsou často chápány dvě metody, které obsahují několik ekonomických ukazatelů. Jedná se o statické metody a dynamické. Rozdíl mezi těmito metodami spočívá v tom, že statické metody neberou v úvahu tři základní faktory na rozdíl od dynamické

metody. Rozdílnými faktory jsou finanční přínosy (cash flow), čas a riziko. (Scholleová 2017)

Z toho důvodu, že statické metody neberou v potaz faktor času, není v praxi s těmito metodami počítáno v takovém množství a slouží spíše k přibližnému nastínění pro následné rozhodnutí. Může se jednat například o jednorázový nákup fixního majetku (budova, stroj). Životnost těchto pořízených investic se pohybuje kolem dvou let. (Valach 2001)

Dynamické metody slouží ke komplexnímu zhodnocení projektu, z toho důvodu, že jsou postaveny na základě zahrnutí faktoru času, který mění hodnotu peněz. Ačkoliv v praxi společnosti spíše využívají statické metody, které jsou jednodušší, komplexnější pohled na investiční projekt přináší dynamické metody. (Polách 2012)

#### *Rentabilita investice*

Jedná se o statickou metodu, jelikož nepočítá s vlivem času ani s reálným cash flow. Nicméně se jedná o ukazatel, který vykazuje, kolik korun zisku vynesou jednotlivá investovaná koruna. Výsledek se porovnává s úrokovou mírou, přičemž je projekt výhodný, pokud je rentabilita investice vyšší než úroková míra. V případě vyjádření v procentech je možné výsledek vynásobit 100. (Polách 2012)

RI se vypočte dle vzorce:

$$RI = \frac{\text{zisk}}{\text{investovaný kapitál}} \quad (1)$$

#### *Metoda doby splacení (Payback Method)*

Metoda doby splacení nebo také metoda doby návratnosti je další statická metoda, která ignoruje čas. Její podstatou je vypočítání doby, za kterou se vrátí vložené kapitálové výdaje. Výsledek se poté porovnává s normovanou hodnotou. V případě, že je normovaná hodnota větší než doba návratnosti, je možné projekt schválit. Co nejkratší doba návratnosti je pro projekt výhodou. (Landa a Polák 2008)

Dobu návratnosti lze vypočítat dle vzorce:

$$DS = \frac{\text{náklady na investice}}{\text{roční cash flow}} \quad (2)$$

### Čistá současná hodnota (*Net Present Value*)

Jedná se o dynamickou metodu, která počítá s faktorem času. Také je tato metoda označována jako nejpřesnější a nejspolehlivější metoda hodnocení projektů. Princip spočívá v rozdílu diskontovaných peněžních příjmů z investice a kapitálových výdajů, přičemž peněžními příjmy se označuje cash flow, tedy součet zisku a odpisů.

Čistou současnou hodnotu lze získat pomocí vzorce:

$$\check{C}SH = SHCF - IK \quad (3)$$

kde:  $\check{C}SH$  je čistá současná hodnota,  
 $SHCF$  je současná hodnota cash flow,  
 $IK$  je investovaný kapitál.

Současnou hodnotu cash flow zjistíme následovně:

$$SHCF = \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \frac{CF_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} \quad (4)$$

kde:  $CF_n$  jsou roční výnosy z investování za dobu ekonomické životnosti projektu,  
 $k$  je diskontní sazba,  
 $n$  je doba životnosti projektu.

(Polách 2012)

Pokud je hodnota čisté současné hodnoty vyšší než nula, jedná se o výnosný projekt.  
(Máče 2006)

### Vnitřní výnosové procento (*Internal Rate of Return – IRR*)

Po čisté současné hodnotě je metoda vnitřního výnosového procenta další dynamickou metodou, kterou lze hodnotit investiční projekt. Dle Valacha (2001) je IRR takovou úrokovou mírou, při níž je současná hodnota příjmů z investice a kapitálové výdaje na stejné úrovni.

Vnitřní výnosové procento lze jedním ze způsobů vyjádřit takto:

$$\sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} - K = 0 \quad (5)$$

kde:  $P_n$  je peněžní příjem v jednotlivých letech životnosti projektu,  
 $K$  je kapitálový výdaj,  
 $n$  jsou jednotlivá léta životnosti projektu,  
 $N$  je doba životnosti projektu,  
 $i$  je zvolený úrokový koeficient.

(Valach 2001)

V případě, že je vnitřní výnosové procento vyšší než definovaná diskontní sazba, je investiční projekt přijatelný. (Landa a Polák 2008)

Ne vždy se musí v této analýze dojít k závěru, že se vybere ta nejlepší varianta. Z výsledků může být někdy patrné, že není vhodné tento projekt realizovat, například z důvodů ekonomické neefektivnosti. I toto rozhodnutí se dá považovat za hodnotnou informaci, neboť se již v začátku upustí od projektu, který by v budoucnu nepřinesl kladné výsledky. (Fotr a Souček 2005)

## 2 Metodologie práce

Cílem bakalářské práce je analýza současné situace organizace a příprava budoucího projektu s následným závěrečným zhodnocením a doporučením.

Potřebná data a informace ke zpracování praktické části jsem získávala z interních materiálů společnosti a pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Využití tohoto typu rozhovorů měl výhodu v tom, že jsem se mohla dále dotazovat na informace a data, které byly potřebné pro další zpracování této práce a sami účastníci rozhovoru mohli připojit své další připomínky a poznatky. Veškeré konzultace probíhaly s vedením společnosti, konkrétně s jednateli společnosti.



## 3 Praktická část

V praktické části se budu zabývat vybraným projektem společnosti JALNA GROUP, s.r.o. V první řadě bude popsána společnost realizující projekt, vymezení projektu a v dalších krocích popis samotného projektu a jeho částí.

### 3.1 Představení společnosti

Společnost JALNA GROUP, s.r.o. působí na trhu od roku 1998, kdy byla založena za účelem prodeje nábytku z masivního dřeva dovezeného z Asie. Tomuto prodeji se věnovala několik let, kdy ale následně od této činnosti upustila díky nastupujícímu prodeji méně kvalitních replik z dřevotřísky, a tím zapříčiněné klesající poptávky po kvalitním nábytku.

Během dalších let společnost zkoušela rozšířit své portfolio podnikatelských činností, například pronájmem komerčních prostor nebo údržbou zeleně (sekání a chemický postřik) v prostorách fotovoltaické elektrárny. V minulosti společnost tvořila a vydávala časopis s vinařskou tematikou, od čehož na nějakou dobu odstoupila a vydala se jinou cestou.

Ve společnosti působí jeden zaměstnanec na hlavní pracovní poměr, dále devět zaměstnanců na dohodu o provedení práce, společnost vedou dva jednatelé. Roční obrat společnosti je cca 6.000.000 Kč. Výsledek hospodaření je dle účetních závěrek za minimálně poslední 4 roky vždy kladný.

V současné době společnost působí na trhu v oblasti ubytování, které se snaží poskytovat kvalitně již řadu let. V pronajatých dvou ubytovacích objektech momentálně poskytuje 150 lůžek. Tyto objekty se nachází v Boru u Tachova, který leží cca 5 km od průmyslové oblasti CTPark Bor. V této průmyslové zóně pracuje nespočet zaměstnanců, kteří poptávají ubytování v této lokalitě. Díky výborné poloze, tedy přímo u dálničního sjezdu vedoucího k německým hranicím, které se nacházejí přibližně 25 km, je jasný strategický potenciál této průmyslové zóny. To se váže právě na potřebné ubytování v této lokalitě, neboť se předpokládá, že se budou stavět nové pracovní haly a sklady, v nichž budou zaměstnáni další pracovníci, tím pádem se očekává zvyšující se poptávka po pracovní síle, a tedy i nárůst poptávky po ubytování.

Na tomto základě a na základě se osamostatnění a vybudování vlastního zařízení se společnost rozhodla, že by v budoucnu chtěla vybudovat vlastní ubytovací zařízení.

## 3.2 Popis projektu

O rozšíření ubytovací kapacity se ve společnosti hovořilo již delší dobu, ale na podzim roku 2019 se společnost rozhodla, že by k tomuto projektu do dvou let chtěla přikročit. Již z toho důvodu, že společnost nevlastní žádné ubytovací zařízení, ale pouze si ho pronajímá, je v jejich zájmu ošetřit riziko, že majitel pronajímaných zařízení může kdykoliv vypovědět smlouvu a nastane situace, kdy nebude mít kde provozovat svou činnost. Proto se jedná o rozumný krok, který navazuje na strategii podniku.

Se samotnou výstavbou by společnost chtěla začít v roce 2021 a v témže roce ji i dokončit, do té doby bude probíhat předprojektová fáze, s čímž souvisí získání potřebných povolení a shromáždění financí. Jelikož bude tento projekt z největší pravděpodobností financován částečně z cizích zdrojů a částečně z vlastních, je zde prostor pro alespoň roční rezervu k naakumulování finančních prostředků, které budou potřebné pro tento projekt.

Společnost by chtěla vystavět ubytovací zařízení na pozemku, kde se již nachází dvě pronajímaná zařízení, aby mohly vytvořit komplex a všechny objekty se nacházely pospolu. Proto je v jednání odkup pozemku, na kterém by proběhla výstavba. Na začátku se jednalo i o pouhém pronájmu pozemku, nicméně do budoucna by nebyla vyřešena otázka osamostatnění se, proto se v současnosti jedná pouze o koupi pozemku.

Cílem tohoto projektu je vybudování jednopatrové ubytovny s výměrou cca 180 m<sup>2</sup> a 40 lůžky, za účelem rozšíření ubytovací kapacity. V případě změny trhu nebo poptávky je zde možnost i přestavění na 6 malometrážních nájemních bytů. S touto možností kalkuluje společnost již z toho důvodu, že v dnešní době se trh velice rychle mění. Je nutné počítat i s možností, že pracovníci v průmyslové zóně začnou opouštět své zaměstnání nebo organizace, které zde působí, z nějakého důvodu ukončí provoz a ubytovací zařízení, které je primárně vystavěno právě pro zaměstnance průmyslové zóny, nenalezne uplatnění. Proto možnost přestavby na nájemní byty představuje možnost dalšího využití a udržení zisku.

Ačkoliv se jedná o projekt, který má naplánovanou dobu trvání přibližně na dva roky, je možné hovořit o projektu menšího rozsahu, jelikož samotná realizace, tedy stavba ubytovny, je možná během cca 6 měsíců. Dvou roční doba trvání projektu je naplánována z důvodu klidného průběhu, jelikož tento projekt není prioritní, není nutné ho realizovat v časovém presu a společnost chce dosáhnout hladkého průběhu.

Z hlediska investičního rozhodování se jedná o projekt rozvojový, jelikož je požadováno zvýšení objemu poskytovaných služeb. Momentálně se projekt nachází v předprojektové fázi, které se také budu z největší části věnovat. Doposud nebyl v organizaci zaveden projektový management, a tak se jedná o první projekt, který bude využívat prvky z projektového řízení.

### **3.3 Předprojektová fáze**

Z toho důvodu, že se projekt nachází v předprojektové části, je nutné ji vypracovat velmi precizně a detailně, jelikož na konci této fáze dochází k rozhodnutí, zda projekt opravdu realizovat či nikoliv, na základě vypracovaných analýz a ekonomických propočtů. Již během předprojektové fáze společnost jedná o koupi pozemku, aby v případě, že se finálně schválí realizování stavby, se neprodlužoval termín dokončení kvůli časnému nezískání pozemku. Pokud vezmu v úvahu, že literatura uvádí, že předprojektová fáze se skládá ze studie příležitosti a studie proveditelnosti, v případě tohoto projektu se jedná o kombinaci a spojení těchto studií v jedno, tedy o předprojektovou úvahu, kdy je z každé studie využito některých analýz pro konečné rozhodnutí o realizaci. Společnost v předprojektové fázi požaduje a tvoří WBS předprojektové fáze, analýzu trhu, SWOT analýzu projektu, analýzu kritických faktorů úspěchu vynechává, z toho důvodu, že se domnívá, že pro zjištění stačí analýza příležitostí ve SWOT analýze. Dále analýzu rizik, rozpočet projektu, a v neposlední řadě ekonomické výpočty, jakou jsou doba návratnosti a rentabilita investice. Zakládací listinu projektu, která dle literatury bývá zařazena a tvořena v předprojektové fázi, společnost vůbec netvoří. Dále bylo doporučeno vytvořit registr zainteresovaných osob a logický rámec pro celkovou a snadnější orientaci v projektu. Jako první byla vytvořena WBS předprojektové fáze, dle které se bude postupovat. Následně je definován cíl a účel projektu s následnou předprojektovou analýzou.

#### **3.3.1 WBS předprojektové fáze**

Prvotně je vytvořena WBS – hierarchická struktura činností předprojektové fáze, která představuje rozčlenění potřebných činností. WBS představuje ucelený pohled na předprojektovou fázi a činnosti, které je nutné realizovat.

WBS obsahuje 6 hlavních činností, které je nutné splnit. Tyto činnosti jsou dále rozpracovány do dalších aktivit, které svým splněním přispějí k dokončení požadované činnosti. Nejvíce rozpracována je činnost vypracování dokumentů k předprojektové úvaze,

kteřá obsahuje řadu potřebných činností a dokumentů. V detailnějším případě je možné dále tyto aktivity rozdělit na podrobnější, jako je např. sběr dat, zpracování dat, atd., potřebných k vytvoření požadovaného dokumentu.

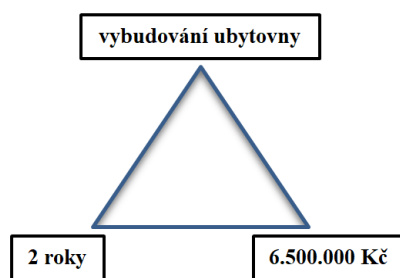
Ačkoliv předprojektová fáze se skládá i z dalších činností, které zajišťují následnou realizaci projektu, pro vytvoření předprojektové analýzy je zapotřebí vypracování dokumentů k předprojektové úvaze, na jejichž základě následně dojde ke zhodnocení předprojektové analýzy. Z tohoto důvodu je praktická část z největší části zaměřena právě na činnost vypracování dokumentů k předprojektové úvaze. Graficky znázorněná WBS předprojektové fáze se nachází v příloze A.

### 3.3.2 Cíl a účel projektu

Jak již bylo zmíněno, cílem projektu je vystavění jednopatrové ubytovny s výměrou cca 180 m<sup>2</sup> a kapacitou 40 lůžek. Účelem je rozšíření ubytovací kapacity, a také rozšíření působení společnosti na trhu. Konkrétní data nejsou zadána, nicméně s celkovými přípravami a následnou realizací by měl být projekt dokončen do dvou let, s tím, že za zahájení příprav se považuje leden 2020. Dále je definováno, že pokud nastane na trhu nějaká změna a popřípadě klesne poptávka po ubytování v ubytovacích zařizováních, je možné ubytovnu přestavět na nájemní byty. Tomu bude přizpůsobena veškerá dokumentace a i samotná výstavba. Stavba by měla být realizovaná jako dřevostavba. Pro výstavbu byl vybrán typ dřevostavby, který se ve stavebnictví nazývá sendvičová konstrukce. Tento typ poskytuje rychlou výstavbu v řádu několika dnů, jelikož veškeré díly jsou vyráběny předem dodavatelem. Ten poté dodá potřebné kusy a smontuje dřevostavbu na místě.

Tento cíl lze vyjádřit pomocí projektového trojúhelníku, tedy trojimperativu, pro jednodušší a přehlednější znázornění. Obsažené informace jsou popsány dále v práci.

Obrázek 4: Projektový trojúhelník projektu výstavby ubytovny



Zdroj: JALNA GROUP, s.r.o. (2020), zpracováno autorkou

### **3.3.3 Projektový tým**

Ačkoliv teorie poukazuje na projektový tým, jako na složení více členů, kteří mají rozdělené jednotlivé činnosti projektu a jejich nadřízeným je projektový manažer, v této souvislosti se nedá mluvit o „klasickém“ projektovém týmu, z toho důvodu, že společnost tvoří menší počet zaměstnanců. Najmutí externího projektového manažera nebylo schváleno, a tak tento projekt mají na starosti dva jednatelé, kteří jsou zároveň projektovými manažery a zároveň i členy projektového týmu. Potřebné kompetence pro tento projekt mají rozděleny rovnoměrně.

### **3.3.4 Analýza trhu**

Prvotně bylo nutné provést analýzu trhu, zjistit, jaká je šance, že bude i nadále vysoká poptávka po ubytování v této lokalitě. V této souvislosti byla zahájena řada jednání a schůzek s personalisty organizací působících v průmyslové zóně, kteří mají na starosti řízení a nábor lidských zdrojů, a tak se orientují a mají údaje o počtu budoucích potřebných zaměstnanců. Z podniknutých schůzek a jednání byl potvrzen fakt, že bude zapotřebí zaměstnání dalších pracovníků v těchto výrobních halách. Další schůzka byla sjednána s pracovníkem ze stavebního úřadu k získání informací ohledně územního plánu. Během tohoto jednání bylo prokázáno, že se zde v budoucnu plánují další stavby nových výrobních hal a skladů. To bylo v očekávání, jelikož se tato průmyslová zóna nachází ve velmi výhodné lokalitě, několik kilometrů od německých hranic, hned u dálničního sjezdu, a tak poskytuje výhodnou strategickou polohu pro celý region a pro logistickou síť. Z těchto všech informací vyplývá, že poptávka po ubytování v této lokalitě bude minimálně stejná jako doposud, naopak je kalkulováno s tím, že bude daleko větší, a tak je rozšíření ubytovací kapacity vhodným podnikatelským záměrem. Zpracováním všech těchto informací se dospělo k názoru, že je vhodné pokračovat dále v přípravě projektu, protože potřeba ubytování bude i nadále.

### **3.3.5 SWOT analýza projektu**

V začátcích projektu byla vytvořena SWOT analýza projektu, která představuje slabé a silné stránky, dále příležitosti a hrozby. SWOT analýza je tvořena z toho důvodu, že se v ní dá lehce orientovat a již naznačuje, na co je nutné se v projektu soustředit nebo na co si dát pozor. Organizace měla tuto analýzu zpracovanou pouhým výčtem na papíře, a tak

jsem pro lepší přehlednost a orientovanost tuto analýzu přepracovala do tabulky, ve které je nejčastěji SWOT analýza představována i v literatuře.

Tabulka 3: SWOT analýza projektu výstavby ubytovny

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Kvalitní služby a dobré jméno	Jazyková bariéra
Dlouhodobé vztahy s pracovními agenturami	
Lukrativní lokalita	
Schopnost přestavby na malometrážní byty	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Výstavba nových pracovních hal v průmyslové zóně	Výstavba konkurenční ubytovny
	Neobsazená pracovní místa ve výrobních halách

Zdroj: JALNA GROUP, s.r.o. (2020), zpracováno autorkou

Silné stránky společnost pocítuje v oblasti vztahů s kooperujícími agenturami, které dodávají zaměstnance k ubytování. Udržování těchto vztahů na dobré úrovni je vhodné pro budoucí stav společnosti i nového projektu. Další silnou stránkou je poskytování služeb na kvalitní úrovni a dobré jméno společnosti, protože majitelé se v každé situaci snaží vyjít vstříc a řídí se metodou win-win. Svou silnou stránku vidí společnost v přizpůsobení se při změně trhu, a to již zmíněnou rychlou přestavbou ubytovny na nájemní byty, aby byl zajištěn stálý příjem z tohoto projektu. Poslední silnou stránkou je výhodná lokalita, která poskytuje ubytovaným rychlou dojezdovou dobu do zaměstnání a v loňském roce byla vystavěna nová prodejna PENNY Marketu přímo proti ubytovacím zařízením, potažmo potenciálnímu novému objektu.

Ve slabých stránkách se nachází jazyková bariéra. V této lokalitě je v zaměstnaneckém poměru poměrně velká část zaměstnanců ukrajinského, bulharského nebo rumunského původu, kteří jsou zde i ubytováni. Bohužel většina těchto ubytovaných nemá dostatečné komunikační znalosti anglického nebo německého jazyka, kterým disponuje personál, a tak se v některých situacích velmi špatně komunikuje s ubytovanými a vznikají nepříjemné situace.

Příležitost vidí společnost právě ve výstavbě nových pracovních hal, které poskytnou další pracovní pozice pro další zaměstnance, kteří se budou poohlížet po ubytování v této oblasti.

Hrozba pro tento projekt spočívá ve vstupu nové konkurence na trh, jinak řečeno, že bude v této lokalitě vybudovaná jiná ubytovna, která bude například poskytovat ubytování v lepší kvalitě za nižší cenu. Tím pádem je možný pokles poptávky po ubytování ve společnosti poskytovaných objektech. Nutné je brát v potaz i možnost, že výrobní haly a sklady neobsadí potřebné pracovní pozice, z čehož vyplývá, že vzhledem k nedostatku zaměstnanců nebude dostatečná poptávka po ubytování.

### 3.3.6 Rizika projektu

Do současné doby nebyla prováděna žádná z analýz nebo identifikování rizik, většinou bylo s riziky pracováno až ve chvíli, kdy nějaké nastalo a bylo řešeno operativně. V tomto důsledku ale docházelo, že se vše řešilo na poslední chvíli a nebyl zde prostor, pro zvážení různých variant řešení nebo vůbec, jak bylo možné tomuto riziku předejít. V této návaznosti bylo doporučeno společnosti identifikovat všechna možná rizika, následně provést kvantitativní nebo kvalitativní analýzu rizik, a poté ošetření možných rizik.

Bylo identifikováno následných 8 možných rizik:

- **R1 – Nedostatek finančních prostředků** – pokud společnost nezíská požadovaný úvěr od banky nebo nebude mít k dispozici potřebné množství peněžních prostředků, není vůbec možné tento projekt realizovat.
- **R2 – Nezískání požadovaného stavebního pozemku** – již v průběhu předprojektové fáze jedná společnost s majitelem pozemku pronajímaných ubytovacích objektů o odkoupení, nicméně pokud by tento pozemek společnost nezískala, musela by se poohlédnout po jiném, což představuje značné prodloužení projektu.
- **R3 – Nezískání stavebního povolení** – bez získaného stavebního povolení není možné realizovat stavbu, což by představovalo zbytečně vynaložené náklady při dosavadní přípravě projektu.
- **R4 – Nedostatek solidních a specializovaných dodavatelů a stavebních firem** – je nutné zajistit kvalifikované společnosti, se kterými se bude spolupracovat, aby

byl projekt dokončen v požadované kvalitě a nedocházelo ke zbytečným opravám v budoucnu, pokud by stavební firmy neprovedly své práce kvalitně.

- **R5 – Nedostatek stavebního materiálu na lokálním trhu** – na trhu nebude potřebný stavební materiál v požadovaném množství, pokud by musel být zajištěn materiál např. ze zahraničí, náklady na projekt by se značně navýšily.
- **R6 – Nedodržení termínu dokončení dřevostavby** – celkové prodloužení projektu, které ponese problémy s pracemi, které bezprostředně navazují po výstavbě dřevostavby a budou smluvně domluvené s jinými firmami.
- **R7 – Nezískání souhlasu s užíváním stavby** – veškeré vynaložené náklady a úsilí při realizaci projektu budou zbytečné, protože bez získaného souhlasu nelze legálně provozovat podnikatelskou činnost ve vybudovaném ubytovacím objektu.
- **R8 – Celosvětová pandemie koronaviru** – v současné době, kdy je celý svět ohrožen pandemií koronaviru, ze sociálního, ale i ekonomického hlediska, bylo doplněno toto riziko. Pokud bude tato pandemie v budoucnu dlouhodobě ohrožovat ekonomickou stabilitu organizace, je možné od tohoto projektu odstoupit nebo projekt přesto dokončit a při dlouhodobém negativním dopadu přistoupit k přestavbě na nájemní byty.

Pro analýzu rizik byla vybrána kvalitativní analýza, kdy je jednotlivému riziku přiřazena pravděpodobnost, že riziko nastane a jaký bude mít dopad, pokud by nastalo. Celá tato analýza je shrnuta v následující tabulce:

Tabulka 4: Matice rizik projektu výstavby ubytovny

	velmi nízký	nízký	střední	vysoký	velmi vysoký	
velmi vysoká						↑ pravděpodobnost
vysoká			R8		R6	
střední			R4	R2, R5		
nízká					R7	
velmi nízká					R1, R3	
	→					závažnost/dopad

Zdroj: JALNA GROUP, s.r.o. (2020), zpracováno autorkou



Z předchozí tabulky je zřejmé, že všechna rizika mají střední nebo vysoký dopad na projekt, a mohla by ohrozit celou realizaci projektu. Nejzávažnějším rizikem je riziko nedodržení termínu dokončení dřevostavby. Pravděpodobnost byla přiřazena vysoká z toho důvodu, že u většiny projektů bývá problém v dodržování termínů a i zde je možnost toho, že se výstavba prodlouží. I kdyby prodloužení bylo jeden den, znamenalo by to komplikaci při navazování dalších prací, které jsou závislé na včasném dostavění dřevostavby. Právě proto byl riziku přiřazen i velmi vysoký dopad na projekt. Rizika nedostatek finančních prostředků a nezískání stavebního povolení mají sice velmi nízkou pravděpodobnost, nicméně dopad na projekt je velmi vysoký, jelikož bez finančních prostředků nebo nezískání stavebního povolení nebude možné v žádném případě v projektu pokračovat. Do analýzy bylo doplněno riziko celosvětové pandemie koronaviru, které může ekonomicky ovlivnit nejen projekt, ale i celý chod společnosti.

Po provedené kvalitativní analýze rizik je nutné ještě rizika ošetřit a mít je pod kontrolou. Při ošetření rizik se vytváří možnosti, jak riziku předejít nebo alespoň, jak ho minimalizovat. V následujícím výčtu jsou uvedeny možnosti, jak jednotlivá rizika ošetřit.

- **R1 – Nedostatek finančních prostředků** – je nutné intenzivní jednání s bankou pro získání úvěru, který pokryje část nákladů potřebných na realizaci, dále je nutné vytvářet finanční rezervy ze zisku, pro částečné financování projektu z vlastních zdrojů.
- **R2 – Nezískání požadovaného stavebního pozemku** – podepsat s majitelem pozemku smlouvu o smlouvě budoucí, tedy aby bylo zajištěno, že pozemek bude možné odkoupit, pokud by z jednání nebylo jednoznačné, že pozemek bude možné koupit, uvažovat nad koupí jiných pozemků, aby nebyl prodloužen projekt.
- **R3 – Nezískání stavebního povolení** – pečlivě připravit všechny podklady potřebné pro získání stavebního povolení, např. geometrický plán nebo projektová dokumentace.
- **R4 - Nedostatek solidních a specializovaných dodavatelů a stavebních firem** – s předstihem jednat s potenciálními dodavateli, prozkoumat trh, získat nejvýhodnější nabídky a v neposlední řadě prověřit firmu, jestli je opravdu dostatečně specializovaná a má s podobným typem projektu dostatečné zkušenosti.
- **R5 – Nedostatek materiálu na lokálním trhu** – zajistit nákup materiálu včas a již v průběhu předprojektové fáze, aby v případě, že by nebyl materiál dostupný na našem trhu, bylo možné nakoupit materiál ze zahraničí.

- **R6 – Nedodržení termínu dokončení dřevostavby** – mít vhodně formulovanou smlouvu s dodavatelem, kde bude vymezen mezní termín pro předání vybudované dřevostavby, popřípadě, pokud dodavatel přistoupí na pokutu z prodlení, nastavit takou částku, aby dodavatel byl motivován dodat produkt včas.
- **R7 – Nezískání kolaudačního rozhodnutí** – řídit projekt po celou dobu trvání dle správně připravené projektové dokumentace, aby nedošlo k žádným odchylkám a bylo možné získat bez problémů kolaudační rozhodnutí.
- **R8 – Celosvětová pandemie koronaviru** – spolupracovat s těmi pracovními agenturami, jejichž zaměstnanci budou ideálně pracovat například v internetových obchodech, u nichž je minimální riziko dopadu koronaviru na jejich působení. Dále je toto riziko možno ošetřit právě přestavbou ubytovny na nájemní byty. Momentálně společnost stále nevidí problém s budoucím ubytováním, kapacity dosavadních objektů jsou stále naplněny. Ačkoliv je pravděpodobné budoucí propouštění zaměstnanců v průmyslové zóně, zajišťují se kontakty s podniky, které budou i v budoucnu potřebovat ubytování pro své zaměstnance. V současné době, a předpokládá se i přes nepříznivou situaci s ohledem na světovou pandemii, je neustále nedostatek kvalitních ubytovacích zařízení (lůžek) k uspokojení výrobních a logistických pracovních pozic.

### 3.3.7 Zainterесované strany projektu

Následně společnost na základě doporučení vypracovala registr zainterесovaných osob, tedy účastníků, kteří se budou nějakým způsobem na projektu podílet nebo jím budou ovlivněni, a to buď přímo, nebo nepřímo. Nejprve byla provedena jejich identifikace s následnou analýzou, a poté vytvořen výsledný registr zainterесovaných stran, který shrnuje a znázorňuje zainterесované strany, jejich zájmy nebo očekávání, významnost na projektu a jejich vliv, který může být pozitivní nebo negativní.

Zadavatelem projektu, a v tomto případě i realizátorem, sponzorem, investorem a zákazníkem projektu, je samotná společnost JALNA GROUP, s.r.o. V tomto případě bylo rozhodnuto, nezadávat tento příklad do registru zainterесovaných stran, z toho důvodu, že se jedná o projekt vlastní, a tak je samozřejmý zájem o realizaci tohoto projektu.

Tabulka 5: Registr zainteresovaných stran projektu výstavby ubytovny

Zainteresaná strana	Zájem/očekávání	Vliv	Významnost
Majitel pozemku	<ul style="list-style-type: none"> <li>výhodná kupní smlouva</li> </ul>	pozitivní	vysoká
Sousedé	<ul style="list-style-type: none"> <li>nenarušení klidu</li> </ul>	negativní	nízká
Město Bor	<ul style="list-style-type: none"> <li>platba místního poplatku za ubytování</li> </ul>	negativní	vysoká
Personál	<ul style="list-style-type: none"> <li>zvýšení platu</li> </ul>	pozitivní	nízká
Projektant	<ul style="list-style-type: none"> <li>finanční odměna za vypracovaný projekt</li> </ul>	pozitivní	vysoká
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> <li>včasné splacení faktur</li> <li>vstřícné jednání</li> </ul>	pozitivní	vysoká
Banka	<ul style="list-style-type: none"> <li>za poskytnutý úvěr včasné splacení</li> <li>vynaložení prostředků na sjednaný projekt</li> </ul>	pozitivní	vysoká
Pracovní agentury	<ul style="list-style-type: none"> <li>kvalitní služby</li> <li>přijatelná cena</li> <li>dlouhodobá spolupráce</li> </ul>	pozitivní	vysoká
Současní obyvatelé pronajímaných ubytovacích objektů	<ul style="list-style-type: none"> <li>žádná omezení kvůli stavbě</li> <li>nenarušení klidu</li> </ul>	negativní	vysoká

Zdroj: JALNA GROUP, s.r.o. (2020), zpracováno autorkou

V registru zainteresovaných stran je zařazeno devět nejvýznamnějších stakeholderů, kteří mají určitý vliv na projekt. Dle významnosti byli s nejnižším významem identifikováni sousedé a personál z toho důvodu, kdy se jedná o strany, se kterými je vždy možnost se domluvit. Ostatní strany mají vysokou významnost na projektu. Město Bor je v registru uvedeno z toho důvodu, že je nutné platit příslušný místní poplatek za ubytování, a tak se jedná o další stranu, kterou je potřeba zařadit na seznam. Další zainteresovanou stranou projektu, která má negativní vliv na projekt a vysokou významnost jsou současní obyvatelé pronajímaných ubytovacích objektů. Je tomu tak z toho důvodu, že výstavba nové

ubytovny bude probíhat v těsné blízkosti objektů, ve kterých jsou ubytováni zaměstnanci personálních agentur. Výstavbu s velkou pravděpodobností bude doprovázet hluk a nepořádek, což ovlivní život ubytovaných. Z toho důvodu je vliv určen negativně, jelikož je možné, že zaměstnanci nebudou chtít být ubytováni po dobu výstavby v současných objektech.

Zbylé strany mají pozitivní vliv na projekt, jelikož poskytnutím svých služeb a zboží přispějí k naplnění cíle a účelu projektu.

### **3.3.8 Rozpočet projektu**

Rozpočet projektu je nutné vytvořit již v předprojektové fázi, například z toho důvodu, aby bylo jasné, kolik peněžních prostředků bude potřebných pro realizaci, a tedy rozhodnutí, v jakém poměru cizích a vlastních zdrojů bude projekt financován.

Stavba by měla být postavena jako dřevostavba. Jelikož je jedno z pronajímaných zařízení také dřevostavba, společnost získala rozpočet této stavby, na jehož základě a na základě odhadů, byl vytvořen současný hrubý rozpočet. V hrubém rozpočtu nejsou detailně rozpočítány veškeré náklady, ale sumárně seskupeny náklady do hlavních výstupů. Kompletní a detailní rozpočet bude vytvořen až po konečném odsouhlasení realizování stavby. Nutné bylo přepočítat potřebný materiál a všechny stavební součásti na současnou stavbu, jelikož stávající objekt má větší rozlohu než nově stavěná dřevostavba. Dále se muselo přihlídnout k současnému stavu a vývoji cen ve stavebnictví. Stavba stávající dřevostavby proběhla v letech 2017–2018, kdy ceny za materiál a práci byly minimálně o třetinu levnější, a tak bylo nutné připočítat do rozpočtu ke každé položce 30 % ceny navíc.

Při instalaci vody, kanalizace, plynu a elektřiny je prioritou zajistit firmy, které provedou kompletní nákup materiálu a následnou instalaci, proto v rozpočtu není detailní rozpis těchto položek.

Konečný hrubý rozpočet vykazuje hodnotu 6.500.000 Kč. Po tomto zjištění bylo vedením rozhodnuto, že projekt bude ze dvou třetin financován z cizích zdrojů a zbylá jedna třetina ze zdrojů vlastních.

V následující tabulce je možné vidět hrubě sestavený rozpočet z dostupných informací, které společnost získala.

Veškeré údaje jsou uvedeny v částkách bez DPH.

Tabulka 6: Rozpočet projektu výstavby ubytovny

<b>Poplatky</b>		Dlaždice a obklady	40.000 Kč
Stavební povolení	6.000 Kč	Vzduchotechnika	20.000 Kč
Vytvoření projektu	50.000 Kč	<i>celkem</i>	<i>345.000 Kč</i>
Geometrický plán	4.000 Kč	<b>Elektřina</b>	
<i>celkem</i>	<i>60.000 Kč</i>	Materiál	435.000 Kč
<b>Drobný materiál</b>		Práce	300.000 Kč
Drobný materiál	10.000 Kč	<i>celkem</i>	<i>735.000 Kč</i>
Tvárnice	10.000 Kč	<b>Plyn</b>	
<i>celkem</i>	<i>20.000 Kč</i>	Materiál	200.000 Kč
<b>Úprava pozemku</b>		Práce	200.000 Kč
Základy pro stavbu + připojení na inženýrské sítě	50.000 Kč	<i>celkem</i>	<i>400.000 Kč</i>
Základová deska	45.000 Kč	<b>Topení</b>	
<i>celkem</i>	<i>95.000 Kč</i>	Materiál	100.000 Kč
<b>Dřevostavba</b>		Práce	50.000 Kč
Stavba dřevostavby	2.500.000 Kč	<i>celkem</i>	<i>150.000 Kč</i>
Práce	500.000 Kč	<b>Kotelna</b>	
Obložení – podhled střechy	15.000 Kč	Plynový kotel	120.000 Kč
Izolace – skelná vata (materiál)	160.000 Kč	Bojler	50.000 Kč
Střecha	450.000 Kč	Expanzomat	10.000 Kč
Klempířské práce (okapy, hromosvod, ...)	130.000 Kč	Materiál	20.000 Kč
Zateplení	100.000 Kč	Práce	60.000 Kč
Malířské práce	90.000 Kč	<i>celkem</i>	<i>260.000 Kč</i>
Montáž antén	10.000 Kč	<b>Dveře + okna</b>	
Podlahy	30.000 Kč	Dveře do pokojů	65.000 Kč
Koberce	100.000 Kč	Okna	110.000 Kč
Výstavba schodiště	30.000 Kč	Žaluzie	10.000 Kč
<i>celkem</i>	<i>4.115.000 Kč</i>	Práce	60.000 Kč
<b>Voda + kanalizace</b>		<i>celkem</i>	<i>245.000 Kč</i>
Montáž vody a kanalizace	150.000 Kč	<b>Sádrokarton</b>	
Montáž sanity	130.000 Kč	Materiál	45.000 Kč
Hydrant	5.000 Kč	Práce	30.000 Kč
		<i>celkem</i>	<i>75.000,-</i>
		<b><u>CELKOVÝ HRUBÝ ROZPOČET</u></b>	<b><u>6.500.000 Kč</u></b>

Zdroj: JALNA GROUP, s.r.o. (2020),  
zpracováno autorkou

### 3.3.9 Ekonomická analýza

Z toho důvodu, že se v podstatě jedná o investiční projekt, kdy společnost rozšiřuje své možnosti v podnikání, je potřeba vypočítat některé ekonomické ukazatele, které jsou potřebné k finálnímu přijetí projektu na konci předprojektové fázi.

Z možných metod hodnocení investičních projektů byla vybrána pouze metoda doby návratnosti a rentabilita.

Pro výpočty je nutné zjistit roční příjem z investice. Ten je určen následovně. Společností je určena cena 180 Kč bez DPH za odespanou noc. Kapacita zařízení je naplánována na 40 lůžek. Pokud společnost uvažuje, že průměrně bude zařízení obsazeno z 90 % po celý rok, tj. 36 lůžek 365 dní v roce, jedná se o průměrný roční příjem 2.365.200 Kč bez průměrných měsíčních výdajů, které jsou kalkulovány na 100.000 Kč měsíčně, pokud bude projekt financován částečně z cizích zdrojů. Ročně se jedná o výdaje v hodnotě 1.200.000 Kč. Rozdíl mezi příjmy a výdaji tedy činí 1.165.200 Kč.

Potřebný údaj je konečná cena rozpočtu, která byla stanovena na 6.500.000 Kč, kdy je tato cena vnímána jako náklad na investici.

#### *Doba návratnosti*

Doba návratnosti je statická metoda, která nepočítá s faktorem času. Nicméně pro přibližný pohled v současné situaci projektu je pro společnost dostačující. Dle vzorce jsou v podílu náklady na investici proti ročnímu cash flow. V tomto případě jsou náklady na investici 6.500.000 Kč a roční cash flow 1.165.200 Kč. Při dosazení do vzorce vychází:

$$DS = \frac{6.500.000}{1.165.200} \cong 5,6 \text{ let}$$

Z výpočtu doby návratnosti byl získán výsledek 5,6 let. To znamená, že téměř po 6 letech bude investice splacena a následně se začne kumulovat zisk. Je možné, že takto dlouhá doba může evokovat k tomu, že se investice bude splácet dlouho, nicméně životnost této budovy je stanovena na 80 let, proto z pohledu na dobu návratnosti je společnost přikloněna k realizaci.

### *Rentabilita investice*

Pro výpočet je nutné znát roční zisk a investovaný kapitál. Po dosazení těchto veličin do vzorce pro výpočet rentability investice byl získán následující výsledek:

$$RI = \frac{1.165.200}{6.500.000} \times 100 \cong 17,93 \%$$

Výsledek udává, jak velký zisk získáme z jedné investované koruny. V tomto případě se jedná o zhodnocení 17,93 %. Při současné úrokové míře v rozmezí 2-3 % je viditelné, že rentabilita investice je vyšší než úroková míra.

Jelikož se jedná o statické metody, bylo by vhodné k provádění ekonomické analýze v budoucnu dodat alespoň jednu dynamickou metodu, která bude pracovat i s časem.

Ze získaných výpočtů pro hodnocení investičních projektů a z dosavadních vlastních zkušeností je stále společnost přikloněna k budoucí realizaci projektu.

### **3.3.10 Logický rámec**

Ačkoliv dle literatury spadá logický rámec ve většině případů až do samotného plánování projektu, bylo společnosti doporučeno vytvořit logický rámec již v předprojektové fázi z toho důvodu, aby byl zachycen ucelený pohled na projekt. Následný logický rámec je zpracován ve zjednodušené formě. Jelikož se společnost nachází v předprojektové fázi, nejsou detailně zpracované jednotlivé dílčí činnosti, proto se musí do budoucna počítat s tím, že bude logický rámec ještě upravován a doplňován. Jednotlivé aktivity zde zcela chybí, protože pro současný stav nejsou zcela zásadní pro pochopení problematiky tohoto projektu.

Tabulka 7: Logický rámec projektu výstavby ubytovny

	Logika intervence	Ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
<b>Účel projektu</b>	Rozšíření ubytovací kapacity	Nárůst tržeb za ubytování	Účetní závěrka	
<b>Cíl projektu</b>	Vybudování ubytovny	Zhodnocení výsledků výstavby	Projektová dokumentace, souhlas s užíváním stavby	Ubytovaní budou spokojeni s kvalitou ubytování
<b>Dílčí činnosti</b>	1) Výběr spolehlivých dodavatelů		Uzavřené smlouvy	
	2) Základy pro stavbu a připojení na inženýrské sítě	Úpravy a připojení provedeno		Terénní úpravy budou úspěšné
	3) Základová deska	Základová deska vybudována		
	4) Hrubá stavba a zastřešení + vyplnění stavebních otvorů	Dřevostavba vystavěna		
	5) Kompletní izolace	Izolace vybudována		
	6) Vnitřní omítky, sádkarton + minerální izolace	Omítka natřena	Faktury přijaté Projektová dokumentace	Ubytovna bude vystavěna dle projektové dokumentace
	7) Instalace zásuvek, vypínačů, STA rozvodů, internetu	Elektrina spuštěna		Úspěšně získaný souhlas s užíváním stavby
	8) Položení koberců, lin, obkladů, dlažby	Podlaha položena		
	9) Osazení sanitárního zařízení, světel, protipožárních hlásičů, nouzového světla, hydrantu, kotelny	Funkční zařízení osazeno		
	10) Venkovní fasáda	Fasáda hotova		
	11) Získání souhlasu s užíváním stavby	Souhlas získán	Souhlas s užíváním stavby	
				1) Získání stavebního povolení 2) Zajištěný dostatek finančních prostředků

Zdroj: JALNA GROUP, s.r.o. (2020), zpracováno autorkou

V logickém rámci je vidět cíl projektu, tedy vybudování ubytovny za účelem rozšíření ubytovací kapacity, což je možné ověřit budoucími tržbami, které by se měly postupem času zvyšovat. Nárůst tržeb a rozšíření kapacity pro ubytování souvisí s celkovou strategií společnosti. Hlavními předpoklady pro realizaci tohoto projektu jsou předpoklad získání stavebního rozhodnutí, bez něhož by nebylo možné stavbu z legislativního hlediska spustit. Dalším předpokladem jsou zajištěné finanční prostředky, a to jak cizí, tak vlastní. Ověření vykonání dílčích činností je z největší části možné pomocí faktur přijatých, které společnost obdrží na základě vyhotovení požadované činnosti od dodavatele.



### 3.3.11 Vyhodnocení předprojektové analýzy

Po vytvoření veškerých dokumentů potřebných k předprojektové úvaze a projednání jejich obsahu nebo výsledků bylo dosaženo rozhodnutí, že projekt je vhodný k realizaci.

Po vyhodnocení analýzy trhu bylo prokázáno, že je vhodné vybudování další ubytovny v této lokalitě, jelikož se zde nachází potenciál zvyšování poptávky po ubytování.

SWOT analýza ukázala, že je zvolený projekt vhodná strategická varianta z toho důvodu, že s využitím silných stránek, jako jsou lukrativní lokalita, dlouhodobé vztahy s pracovními agenturami nebo dobré jméno a kvalitní služby, je možné využít příležitosti výstavby nových pracovních hal. Dobré jméno a kvalitní služby nebo vhodná a blízká poloha zařízení může pozitivně ovlivnit pracovní agentury, které budou poptávat po ubytování pro své zaměstnance a umístit je právě do tohoto zařízení.

Analýzou rizik byly identifikovány nejzávažnější rizika, kterým byla kvalitativní analýzou přidělena míra dopadu/závažnosti na projekt a pravděpodobnost jejich nastání. Následně bylo popsáno, jakým možným způsobem lze jednotlivá rizika ošetřit a je vhodné se během projektu řídit tak, aby k žádnému riziku nedošlo a pokud ano, minimalizovat jeho dopad na projekt. Ve výstupu kvalitativní analýzy je zobrazeno největší riziko projektu, a to riziko, R6 – Nedodržení termínu dokončení dřevostavby. Na toto riziko se lze připravit pečlivě sestavenou smlouvou, která bude detailně obsahovat veškeré termíny potřebné pro dokončení dřevostavby s tím, že bude uveden mezní termín pro předání dřevostavby a definována pokuta z prodlení, která by měla motivovat dodavatele pro včasné předání.

V analýze zainteresovaných stran bylo nalezeno celkem 8 stran, z nichž 6 zainteresovaných stran má vysoký dopad na projekt. Při správném monitorování a komunikaci s konkrétními stranami je možné uspokojit zájmy všech zúčastněných a zajistit, že projekt z tohoto hlediska nebude nijak ohrožen, což společnost považuje jako splnitelné a nevidí v tomto směru velkou překážku.

V poslední řadě byl vytvořen hrubý rozpočet s následnou ekonomickou analýzou. Rozpočet byl tvořen dle předlohy podobného projektu s následnými odhady, k nimž byly získány informace na základě průzkumu trhu. Celkové finanční výdaje byly v rozpočtu vyčísleny na 6.500.000 Kč. S touto hodnotou bylo dále pracováno v ekonomické analýze, kde byly vypočítány a představeny hodnoty doby návratnosti a rentability investice. Ačkoliv se jedná pouze o statické metody, i na základě těchto

ukazatelů se společnost rozhodla pro realizaci. Doba návratnosti vyšla v poměru doby životnosti stavby podstatně menší. V případě rentability investice tomu bylo velmi obdobně, kdy rentabilita vyšla vyšší než úroková míra.

Na základě vytvoření předprojektové analýzy, jejího prozkoumání a následného vyhodnocení, je konečné rozhodnutí na straně realizace tohoto projektu. K dalším krokům ohledně plánování, zajišťování stavebního povolení, projektanta, dodavatelů a materiálu je uchýleno v druhé polovině roku 2020.

### **3.4 Navrhované doporučení pro podnik**

Důležité je během realizace projektu postupovat přesně dle projektové dokumentace. Před žádáním o vydání souhlasu s užíváním stavby je nutný zápis od hasičského sboru, jinak není možné vůbec o vydání tohoto dokumentu žádat. Z toho důvodu je nutné dbát na všechny příslušné normy z požárního a hygienického hlediska, a mít potřebné platné atesty k požárním dveřím.

V případě zhoršení aktuální situace na trhu je operováno s možným adaptováním budovy na nájemní byty, a tedy, budoucím pronájmem těchto bytů, čímž by se snížilo investiční riziko. Proto by bylo vhodné již od zahájení projektu přizpůsobit stavebně technický projekt tak, aby možná přestavba zařízení byla provedena flexibilně a za minimálních dodatečných nákladů. Jinými slovy by bylo vhodné přizpůsobit stavbu tak, aby následná rekolaudace nevyžadovala nadbytečně vložené zdroje.

Jelikož se jedná o první projekt, který bude řízen dle projektového managementu, bylo by vhodné o budoucí proškolení vedení společnosti na toto téma, aby v budoucnu mohly být všechny projekty řízeny pomocí nástrojů projektového řízení. Jak bylo během vytváření předprojektové analýzy vidět, díky jejímu zpracování získali jednatelé komplexní pohled na projekt a větší přehled o možných rizicích nebo možných zainteresovaných stranách. Společnosti bylo doporučeno vytvořit právě zmíněný registr zainteresovaných stran a logický rámec. Díky těmto dokumentům bylo zjištěno, že je možné ovlivňovat projektem i jiné strany. Logický rámec, ačkoliv byl tvořen již v předprojektové fázi, pomohl ke komplexnímu pochopení projektu, co je jeho cílem a účelem, jaké přibližné výstupy by měly být očekávány.

V provedené ekonomické analýze vyšly výsledky metod pro hodnocení investičních projektů kladně. Na tomto základě společnost definitivně potvrdila realizaci

zamýšleného projektu. Pro přesnější identifikaci ekonomických ukazatelů by však do budoucna stálo za zvážení a posouzení, zda v ekonomické analýze budoucích projektů spíše nepřistoupit k posuzování ekonomické efektivity projektu na základě dynamických metod, které budou brát v potaz faktor času.

Určitě bych do budoucna doporučila společnosti vytvářet při každém projektu logický rámec a v každé fázi projektu její WBS, jelikož jak se dosud osvědčilo v praxi, díky těmto dokumentům mohlo vedení společnosti komplexně pochopit celkovou problematiku projektu a vzhledem k vytvořené WBS předprojektové fáze bylo jednoduše znázorněno, jaké činnosti je nutné vykonat.

Na základě průzkumu trhu, veškerých vytvořených dokumentů a jejich analýze, si myslím, že je vhodné tento projekt uskutečnit. Jelikož je předpokládaná doba životnosti této stavby minimálně 80 let a je počítáno s možností přestavby na nájemní byty v případě poklesu poptávky po ubytování v ubytovně, vyplatí se do tohoto projektu investovat. Již z toho důvodu, že průmyslová zóna leží jen pár kilometrů od budoucího ubytovacího objektu, a výrobní haly a sklady zde budou působit i v budoucnu, což znamená, že se zde budou zaměstnanci stále poptávat po ubytování.

## Závěr

V bakalářské práci jsem se zabývala projektem a jeho plánem. Po vymezení termínu z projektového řízení v teoretické části bylo přistoupeno k praktické části, která se zabývala konkrétním projektem společnosti JALNA GROUP, s.r.o., a to výstavbou nového ubytovacího objektu. Tato práce byla z největší části zaměřena na předprojektovou fázi, z čehož jsem vycházela ze současné situace projektu, kdy jsou zatím tvořeny předprojektové analýzy k tomuto projektu. Cílem tohoto projektu je vystavění nové ubytovny. Termín dokončení projektu je stanoven za 2 roky.

Ve společnosti se jedná o první projekt vedený dle projektového řízení. Při tvorbě se postupovalo dle pokynů společnosti, nicméně bylo doporučeno vytvoření některých dalších dokumentů, které by mohly přispět ke komplexnějšímu pochopení celého projektu. Konkrétně se jednalo o registr zainteresovaných osob a logický rámec, díky kterému je možné si utvořit celistvý pohled na cíl projektu a jeho další výstupy. Jelikož je možné tento projekt pojmout i jako investiční projekt, byla v poslední řadě provedena ekonomická analýza, ve které bylo poukázáno na to, že je vhodné k realizaci přistoupit.

Po vytvoření všech potřebných dokumentů k předprojektové fázi jsem navrhla doporučení pro organizaci. V tomto projektu je nutné postupovat při jeho plnění zcela dle projektové dokumentace, protože pro užívání této budovy je nutné získání souhlasu s užíváním stavby. Pokud by nebyla dodržena projektová dokumentace, nebylo by možné tento souhlas získat, a tím pádem by veškeré náklady byly vynaloženy zbytečně, protože by nebylo splněno účelu tohoto projektu, a to, rozšíření ubytovací kapacity. Dále bylo společnosti doporučeno tvoření některých projektových dokumentů při realizaci dalšího projektu, aby bylo možné pochopit problematiku projektu komplexně. Při další tvorbě ekonomické analýzy by stálo za zvážení, zda nekalkulovat s dynamickou metodou a při výpočtech brát v potaz i faktor času.

Přesto je společnost příkloněna k realizaci tohoto projektu, s čímž souhlasím. Životnost této budovy je stanovena přibližně na 80 let, umístění ubytovny by se nacházelo na lukrativním místě a poptávka po ubytování bude stále aktuální.

Nicméně je v současné situaci nutné pracovat i s nenadálou situací pandemie. Tato práce byla z největší části zpracovávána v době, kdy tato pandemie ještě nebyla aktuální. Proto bylo následně nutné zpracovat i právě tuto problematiku. Je jisté, že

tato pandemie bude mít dopad na budoucí ekonomickou stabilitu ve světě, resp. i v České republice, a je pravděpodobná i finanční krize. Dosud společnost odolává této situaci a podnikání je zatím víceméně nedotčeno. Ani do budoucna společnost nepočítá s velkým ovlivněním chodu společnosti touto situací. Společnost již dříve vsadila na diverzifikaci pracovníků různých pracovních odvětví, a proto v okamžiku právě probíhající pandemie má zajištěny příjmy díky spolupráci s pracovními agenturami, které zaměstnávají pracovníky v různých pracovních pozicích a firmách, které nejsou dotčeny touto pandemií. Pokud by v budoucnu opravdu nastala situace, kdy nebude možné obsadit ubytovací objekt těmito pracovníky, je společnost připravena, a koncepčně tomu bude přizpůsoben i stavební projekt, přestavět ubytovnu na malometrážní byty, které je možné poté pronajímat. Tím by se mohla snížit dočasná ztráta příjmu společnosti.

## Seznam použitých zdrojů

- BARKER, Stephen, COLE, Rob, 2009. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. 155 s. Management. ISBN 978-80-247-2838-4.
- ČIŽINSKÁ, Romana, MARINIČ, Pavel, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- DOLEŽAL, Jan a kol., 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.
- DOLEŽAL, Jan a kol., 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. První vydání. Praha: Grada Publishing. 418 stran. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.
- DVOŘÁK, Drahoslav, 2008. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.
- FIALA, Petr, 2004. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
- FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada. 408 s. Expert. ISBN 978-80-247-3293-0.
- FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. 356 s. Expert. ISBN 80-247-0939-2.
- FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan, 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. První vydání. Praha: Grada Publishing. 285 s. Expert. ISBN 978-80-247-5275-4.
- FOTR, Jiří a kol., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- JALNA GROUP, s. r. o., 2020. *Projekt nového bytovacího objektu*. Interní dokument podniku JALNA GROUP, s. r. o. se sídlem v Plzni.
- JEŽKOVÁ, Zuzana, 2013. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Vyd. 1. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit. 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.
- KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 583 s. Expert. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KUNCOVÁ, Martina a kol., 2016. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. 1. vydání. Praha: Ekopress. 219 s. ISBN 978-80-87865-26-2.
- LANDA, Martin, POLÁK, Michal, 2008. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. xiv, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.
- MÁČE, Miroslav, 2006. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada. 77 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 80-247-1557-0.

- NEWTON, Richard, 2008. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. 1. vyd. Praha: Grada. 255 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2544-4.
- POLÁCH, Jiří a kol., 2012. *Reálné a finanční investice*. Vyd. 1. V Praze: C.H.Beck. xvi, 263 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-436-0.
- ROSENAU, Milton D., 2007. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press. x, 344 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1506-0.
- ŘEHÁČEK, Petr, 2019. *P3M: řízení projektu, řízení programu, řízení portfolia*. I. vydání. Jesenice: Ekopress. 219 s. ISBN 978-80-87865-49-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 271 s. Expert. ISBN 978-80-271-0413-0.
- SKALICKÝ a kol., 2010. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita. xiii, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.
- SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SRPOVÁ, Jitka a kol, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 421 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
- ŠTEFÁNEK, Radoslav, 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.
- TAYLOR, James, 2007. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. xii, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.
- VALACH, Josef, 2001. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Vyd. 1. Praha: Ekopress. 447 s. ISBN 80-86119-38-6.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Logický rámec projektu .....	15
Tabulka 2: Analýza vlivu zainteresovaných stran.....	22
Tabulka 3: SWOT analýza projektu výstavby ubytovny .....	38
Tabulka 4: Matice rizik projektu výstavby ubytovny .....	40
Tabulka 5: Registr zainteresovaných stran projektu výstavby ubytovny.....	43
Tabulka 6: Rozpočet projektu výstavby ubytovny.....	45
Tabulka 7: Logický rámec projektu výstavby ubytovny.....	48



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ.....	14
Obrázek 2: WBS .....	17
Obrázek 3: Životní cyklus projektu .....	18
Obrázek 4: Projektový trojúhelník projektu výstavby ubytovny.....	36

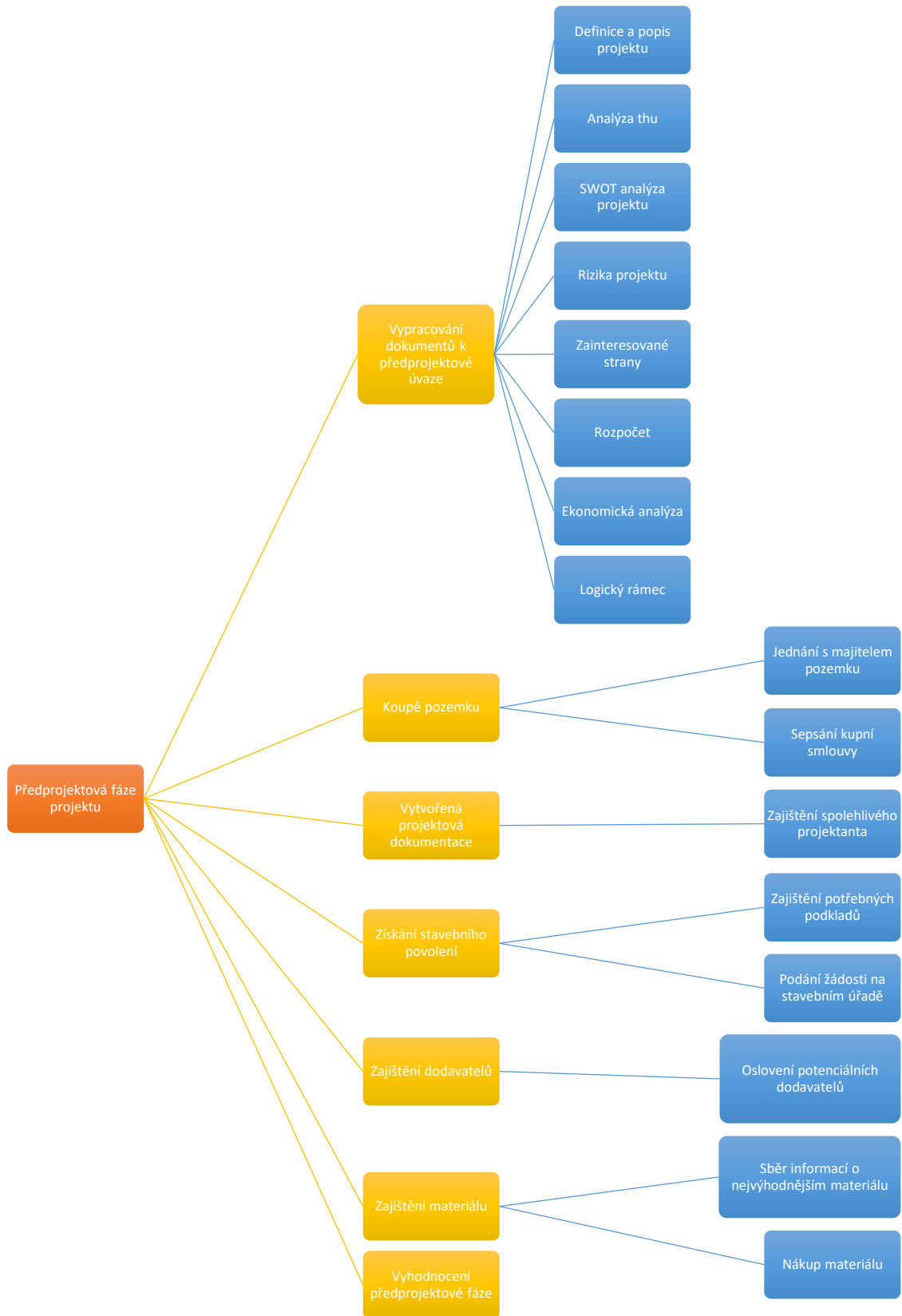
## Seznam použitých zkratek

aj.	a jiné
angl.	anglicky
atd.	a tak dále
cca	cirka
CSFA	Critical Success Factors Analysis
DPH	daň z přidané hodnoty
DS	doba splácení
ICB	IPMA Competence Baseline
IPMA	International Project Management Association
IRR	vnitřní výnosové procento
Kč	koruna česká
km	kilometr
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
resp.	respektive
RI	rentabilita investice
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SMART	Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timed
SOW	Statement of work
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
WBS	Work Breakdown Structure

# **Seznam příloh**

**Příloha A:** WBS předprojektové fáze

## Příloha A: WBS předprojektové fáze



## **Abstrakt**

BALÍNOVÁ, Michaela, 2020. *Projekt a jeho plán*. Plzeň. 59 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** projektové řízení, projekt, plán, předprojektová fáze

Tato bakalářská práce je vypracována na téma *Projekt a jeho plán*. Cílem této práce je analýza současné situace společnosti a příprava budoucího projektu s následným závěrečným zhodnocením a doporučením. V první části je práce zaměřena na teoretické znalosti z projektového řízení, dále rozpracována detailněji předprojektová analýza, a z povahy projektu je nastíněno investiční rozhodování. V praktické části jsou získané teoretické informace aplikovány na reálný projekt, konkrétně na projekt společnosti JALNA GROUP, s.r.o., který se nachází v předprojektové fázi a následně je vyhodnocena předprojektová analýza tohoto projektu. Součástí je navržené doporučení pro tento podnik.

## **Abstract**

BALÍNOVÁ, Michaela, 2020. *Project and its plan*. Pilsen. 59 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia, Faculty of Economics.

**Key words:** project management, project, plan, pre-project phase

This bachelor thesis examined *Project and its plan* theme. The aim of this bachelor thesis is an analysis of the current situation of an organisation and preparation of a future project with the following final evaluation and recommendation. Firstly, the research focuses on the theoretical background of knowledge of the project management. Furthermore, the pre-project analysis is elaborated into detail and the characteristic of the project is used as a key indicator of a decision of investment. In the practical part, the theoretical knowledge is applied to a real project, in particular the project of JALNA GROUP, s.r.o. company that is currently in the pre-project phase. Lastly, the pre-project analysis of the study was reviewed afterwards and included recommendation for the company.