

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Projekt a jeho plán

Project and its plan

Michaela Pokorná

Plzeň 2024

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 20.04.2024

v. r. *Michaela Pokorná*

Zásady pro vypracování práce

1. Představte vybraný podnik.
2. Popište konkrétní projekt.
3. Vypracujte projektovou dokumentaci.
4. Proveďte identifikaci a analýzu rizik a navrhněte možnosti jejich ošetření.
5. Proveďte zhodnocení projektu.

Studijní program

Projektové řízení

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Martinovi Januškovi, Ph.D., za odborné vedení, trpělivost, aktivní komunikaci a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti AŠSKÉ LESY s.r.o. za možnost spolupráce a poskytnutí dokumentů a informací potřebných k vypracování praktické části této práce.

Obsah

Úvod	7
1 Představení vybraného podniku.....	9
1.1 Zaměstnanci společnosti AŠSKÉ LESY, s.r.o.	9
1.2 Lesnická činnost společnosti.....	10
1.3 Ekonomická situace společnosti	10
1.4 Vize společnosti	11
1.5 Organizační struktura společnosti	11
1.6 Společnost s ručením omezením v majetku obce	12
1.7 SWOT analýza společnosti	12
2 Představení konkrétního projektu	14
2.1 Projekt	14
2.2 Představení projektu dřevozpracujícího areálu	14
2.3 Program	15
2.4 Projektové portfolio	15
2.5 Projektové řízení	16
2.6 Cíle projektu.....	16
2.7 SMART cíle konkrétního projektu.....	17
2.8 Projektový trojimperativ	17
2.9 Projektový trojimperativ konkrétního projektu.....	18
2.10 Stav před zahájením projektu	19
2.11 Plán projektu.....	19
2.12 Životní cyklus projektu.....	20
2.13 Životní cyklus konkrétního projektu	21
2.14 SWOT analýza projektu	21

2.15	Logický rámec projektu.....	23
2.15.1	Význam polí prvního sloupce	24
2.15.2	Ukazatele a jejich ověření.....	24
2.15.3	Vazby a předpoklady	24
2.16	Projektový tým	28
2.17	Zainteresované strany	29
2.17.1	Zainteresované strany v konkrétním projektu	30
2.18	Plán rozsahu projektu	31
2.19	WBS	31
2.20	WBS konkrétního projektu.....	32
2.21	Časový plán projektu.....	33
2.22	Časový plán konkrétního projektu.....	33
2.22.1	Přípravná fáze	33
2.22.2	Realizační fáze.....	33
2.22.3	Závěrečná fáze	34
2.23	Plán nákladů	36
2.24	Plán nákladů konkrétního projektu.....	36
2.25	Rozpočet.....	37
3	Řízení rizik.....	39
3.1	Definice rizik.....	39
3.2	Projektová rizika	39
3.3	Identifikace rizik	40
3.4	Metody analýzy rizik.....	40
3.4.1	Kvalitativní metody	41
3.4.2	Kvantitativní metody	41
3.4.3	Kombinované metody.....	41

3.5	Hodnocení rizik.....	42
3.6	Ošetření rizik.....	42
3.7	Řízení rizik u konkrétního podniku.....	43
3.8	Návrh na opatření a zmírnění rizik.....	46
4	Zhodnocení projektu	49
4.1	Ekonomická návratnost.....	50
4.1.1	Výpočet nákladů na zaměstnance	50
4.1.2	Výpočet výnosu z provozu areálu.....	50
4.1.3	Náklady na provoz a materiál	51
4.1.4	Návratnost investice.....	51
4.2	Doporučení.....	53
4.3	Přínosy projektu	53
	Závěr	55
	Seznam použitých zkratk	56
	Seznam použitých zdrojů	57
	Seznam tabulek	58
	Seznam obrázků.....	59
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Profese projektového manažera vznikla jako reakce na potřebu efektivnějšího řízení projektů, která se začala prosazovat po druhé světové válce. V tomto období byly poprvé uplatňovány techniky projektového řízení. Přestože aktivity podobné dnešním projektům existovaly i dříve, měly odlišný charakter a nebyly řízeny podle dnes známých zásad projektového řízení.

V průběhu času se projektové řízení vyvinulo a získalo vlastní metodiky a standardy. Tyto normy umožnily mezinárodní standardizaci řízení projektů a přispěly k větší efektivitě a srozumitelnosti procesů spojených s řízením projektů.

Významným mezníkem v historii projektového řízení byl příchod informačních technologií (IT). S rozvojem IT se začaly používat různé programy a software na podporu vedení a plánování projektů, což výrazně zvýšilo efektivitu a přesnost řízení projektů.

V posledním desetiletí 20. století a zejména v 21. století se projektové řízení posunulo od klasického vodopádového přístupu k agilnímu modelu řízení. Agilní přístup k projektovému řízení zdůrazňuje pružnost, interaktivnost a schopnost rychlé reakce na změny. Empirický přístup se stal klíčovým prvkem agilního řízení, přičemž se více spoléhá na zkušenosti a iterativní procesy než na předem definované plány.

V současném prostředí projektového řízení je častým přístupem hybridní model, který kombinuje prvky jak klasického, tak agilního přístupu. Tato kombinace umožňuje flexibilitu a přizpůsobivost projektu podle jeho specifických potřeb a charakteru.

V této bakalářské práci se mé zaměření soustředí na projekt, který je řízen spíše tradičním způsobem. Práci nebudu dělit, jak bývá zvykem, na teoretickou a praktickou část, ale obě části se budou logicky prolínat. V první části práce se věnuji představení společnosti, v níž je projekt realizován. Tato část obsahuje informace o historii společnosti, poli působení, struktuře a zaměstnancích. Cílem je poskytnout komplexní pohled na společnost, ve které se projekt nachází.

Následně se v další části věnuji samotnému projektu a poskytuji základní informace o jeho cílech, rozsahu a struktuře. Důraz kladu na řízení rizik, jelikož je klíčovým prvkem tradičního projektového řízení. Analýza rizik pomáhá identifikovat potenciální problémy a připravit se na jejich řešení.

V závěrečné části práce se zaměřuji na zhodnocení celého projektu, porovnám skutečný stav se zamýšleným a zhodnotím jeho přínos a naplnění cílů.

Tato práce komplexně shrnuje projekt vybudování dřevozpracujícího areálu a poslouží jako podpůrný materiál pro jeho plánování, realizaci a následné vyhodnocení.

1 Představení vybraného podniku

Společnost AŠSKÉ LESY, s.r.o. se sídlem v Doubravě u Aše vznikla v roce 2008 zápisem do obchodního rejstříku za účelem správy lesů. Jejím vlastníkem je 100 % město Aš. Správa lesů není jediná náplň společnosti. Mezi další hlavní činnosti patří provoz sportovišť a ubytovacích zařízení ve městě Aš a lesnická činnost. Má bakalářská práce je zaměřena především na hlavní činnost společnosti: lesnictví, které je rozděleno na úseky těžební činnosti, pěstební činnosti, péči o zeleň a ostatní pěstební aktivity. Společnost provádí lesnické hospodaření v lesích města Aše i města Hranice na základě nájemních smluv a smluv o zajištění hospodaření.

Veškeré práce na úsecích těžby, pěstebních činnostech a péči o zeleň jsou prováděny subdodavateli na základě smluvních vztahů. Úseky ostatních pěstebních aktivit, jako je například výstavba a údržba sadů, výsadba vánočních stromků nebo úpravy stezek, jsou prováděny zaměstnanci společnosti.

Většina sportovního zařízení je spravována společností vlastními zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Ostatní zařízení, jako je lyžařské středisko, MSH Geipela a tenisové kurty, jsou spravována ve spolupráci s jednotlivými sportovními kluby na základě dohod o spolupráci.

Poslední hlavní činností, kterou společnost vykonává, je provoz kempu pod rozhlednou a ubytovacího zařízení v Doubravě, které slouží například jako ubytování pro děti na škole v přírodě a jiné pobytové kurzy.

Dále se společnost snaží nabízet výukové kurzy pro školy a další vzdělávací programy v oblasti lesnictví a sportu.

1.1 Zaměstnanci společnosti AŠSKÉ LESY, s.r.o.

Ve společnosti AŠSKÉ LESY, s.r.o. pracuje na hlavní pracovní poměr 25 zaměstnanců. V závislosti na sezonních výkyvech zaměstnává společnost dalších více jak 10 zaměstnanců na dohodu o provedení práce. Tito „dohodáři“ jsou využíváni většinou na provoz sjezdovky, výsadby a podobně dle potřeby. V administrativní oblasti pracuje na hlavní pracovní poměr 7 zaměstnanců. Ostatní zaměstnanci zařizují provoz sportovišť, vykonávají lesnické práce a starají se o ubytovací zařízení.

1.2 Lesnická činnost společnosti

Společnost AŠSKÉ LESY, s.r.o. spravuje přibližně 950 hektarů lesů a vykonává rozmanité činnosti související s jejich obhospodařováním. Veškeré činnosti jsou prováděny s ohledem na vnitropodnikovou směrnici „Systém náležité péče“, kterou společnost zavedla kvůli ochraně lesa a přírody, přičemž tato směrnice zároveň splňuje veškeré právní předpisy.

Mezi hlavní aktivity AŠSKÉ LESY, s.r.o. spadá těžební činnost zaměřená na efektivní získávání dřeva z lesních porostů. Tato činnost je prováděna s ohledem na udržitelné lesní hospodaření, které zajišťuje dlouhodobou stabilitu a ochranu lesního ekosystému. Společnost ročně vytěží cca 5 000 m³ dřeva.

Kromě těžby se společnost věnuje i pěstění lesních porostů, což zahrnuje zalesňování a péči o mladé rostlinky. Tímto způsobem se snaží obnovovat lesní plochy a zachovat biologickou rozmanitost.

Péče o zeleň představuje další důležitou aktivitu společnosti AŠSKÉ LESY, s.r.o. Tato činnost zahrnuje údržbu lesních cest, odstraňování invazních druhů rostlin a obecně posiluje estetiku a ekologickou hodnotu lesních prostorů.

1.3 Ekonomická situace společnosti

Město Aš vlastní většinu budov a areálů, kromě sídla v Doubravě, které je v majetku společnosti. AŠSKÉ LESY, s.r.o. na základě smluvních vztahů provádějí správu, provoz, údržbu a opravy nemovitostí a zařízení, které jsou v majetku města. Společnost má nárok na úhradu vykonaných a zajištěných činností podle jednotlivých smluv sjednaných mezi městem a společností, k tomu ještě 25 % režijních nákladů spojených s výkonem a zajištěním činností.

Náklady, výnosy a hospodářský výsledek (HV) dle jednotlivých činností po rozúčtování režijních nákladů a celkový hospodářský výsledek v roce 2022 můžeme vidět v tabulce 1.

Těžba a prodej dřeva ve společnosti slouží k dodatečnému dotování nákladů na provoz sportovišť.

Tabulka 1: Náklady a výdaje v roce 2022

	Náklady	Výnosy	HV
Lesnická činnost	5 258 111,74 Kč	12 816 538,80 Kč	7 558 427,06 Kč
Sportoviště	24 854 490,70 Kč	18 545 389,04 Kč	-6 309 101,66 Kč
Ostatní	937 728,40 Kč	1 107 894,47 Kč	170 166,07 Kč
Celkem	31 050 330,84 Kč	32 469 822,31 Kč	1 419 491,47 Kč

Zdroj: AŠSKÉ LESY s.r.o. (2024)

1.4 Vize společnosti

Společnost neustále hledá nové příležitosti k rozvoji a rozšíření svých aktivit, přičemž si klade za cíl přispívat nejen k vlastní ziskovosti, ale také k celkovému zlepšení životní úrovně ve městě. Dynamika těchto snah je dvojího původu, kde některé inovativní projekty vychází z iniciativy vlastního managementu, zatímco jiné jsou iniciovány ze strany města.

Mezi nedávno zahájené a plánované projekty patří například Bikepark Smrčiny, Ferrata, revitalizace bazénů, rozšíření ubytovacích možností v kempu pod rozhlednou, výstavba dřevozpracujícího areálu, lanový park a mnoho dalších inovativních projektů. Tyto aktivity zajišťují zvýšenou atraktivitu města Aše, které se pomalu začíná stávat zajímavým městem nejen pro život, ale i na aktivní dovolenou.

Všechny tyto projekty podporují dlouhodobou strategii města, kterou představilo nové vedení. Důraz je kladen na vhodné hospodaření, optimalizaci příjmových i výdajových stránek, zvýšení atraktivity a řešení problémů s nepřizpůsobivými obyvateli města.

1.5 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura je hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními pozicemi v rámci organizačních jednotek a vztahů mezi jednotkami v rámci organizace. Zahrnuje nadřízenost a podřízenost a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), propojení a odpovědnosti. Je nezbytná pro řízení většího počtu lidí, a proto se bez organizační struktury neobejde žádná organizace. Nastavuje pravidla komunikace, sjednocuje

jednotlivé podnikové aktivity, procesy a lidi a formalizuje jejich vztahy za účelem dosažení společných cílů organizace (Cejthamr & Dědina, 2010).

V případě naší společnosti se využívá divizní organizační struktura. Divizní struktura znamená, že všechny aktivity potřebné k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize s vysokou autonomií. Nejčastěji jsou divize členěny podle výrobku nebo služby, zákazníka nebo skupiny zákazníků či místa působení (územní divize). Jelikož společnost působí v rozdílných oblastech, je tato organizační struktura vhodná, protože jednotlivé aktivity v rámci různých oblastí nemají spolu téměř žádnou souvislost.

1.6 Společnost s ručením omezením v majetku obce

Obec generuje své hlavní příjmy nejen z vybírání daní a dotací od státu, ale rovněž z vlastních ekonomických aktivit. Tato rozmanitost příjmů umožňuje obci investovat do nákupu majetku, poskytovat širokou škálu služeb, a tak přispívat k pozitivnímu ekonomickému rozvoji a zlepšení kvality života ve městě.

S ohledem na podnikatelské činnosti obce se společnost s ručením omezením jeví jako nejlepší forma pro aktivity, u kterých je velký potenciál dosažení výnosu. Hlavním důvodem k zakládání společností tohoto typu je zajištění veřejných statků a služeb a generování zisku. Oproti veřejnému nebo neziskovému sektoru přináší obecní obchodní společnosti výhodu v jednodušší administrativě a daňových pravidlech.

Založení vlastní společnosti s sebou nese mnoho výhod oproti tomu, kdyby si je obec zajišťovala ve své režii, nebo ke správě využívala služby externích dodavatelů.

1.7 SWOT analýza společnosti

Princip SWOT analýzy spočívá v identifikaci silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) vůči vymezené oblasti (segment činnosti firmy či organizace nebo i vůči organizaci samotné, případně vůči projektu nebo jinému záměru). Zjištěné položky jsou zapsány do tabulky, která slouží jako podpora pro komplexní vyhodnocení dané situace (Doležal, 2023).

Jelikož se společnost nezaměřuje pouze na jedno odvětví služeb nebo výrobků, je její činnost velice diverzifikovaná. Najdeme tak v každé oblasti těchto služeb mnoho nápadů,

které je možné zahrnout do analýzy. Společnost AŠSKÉ LESY, s.r.o. má v tabulce 2 uvedeny silné a slabé stránky, a to jak vnějšího, tak vnitřního původu.

Tabulka 2: SWOT analýza společnosti AŠSKÉ LESY, s.r.o.

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	<p>Silné stránky</p> <p>Nízká fluktuace stálých zaměstnanců</p> <p>Spolupráce mezi středisky</p> <p>Dobrá vybavenost v oblasti dřevozpracujícího průmyslu</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Zastaralá sportovní zařízení</p> <p>Malá digitalizace a automatizace procesů ve společnosti</p> <p>Nepřidaná hodnota ke dřevu</p> <p>Zastaralá sportoviště</p>
Vnější původ	<p>Příležitosti</p> <p>Rozšíření služeb v oblasti sportu vzdělávání a turistického ruchu</p> <p>Rozvoj trhu se dřevem</p> <p>Nové produkty a služby</p> <p>Zpracování vytěženého dřeva.</p> <p>Rozvoj trhu se dřevem</p>	<p>Hrozby</p> <p>Změny v zákonodárství</p> <p>Politické vlivy</p> <p>Snížení poptávky po dřevě</p> <p>Snížení návštěvnosti sportovišť</p> <p>Ochrana přírody na úkor ekonomicky efektivních procesů</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

2 Představení konkrétního projektu

Tato kapitola je zaměřena na vymezení základních pojmů projektového řízení. Bude zde vysvětleno, co obnáší projektový management, jak je definován a jaké plány je nutné vytvořit pro konkrétní projekt. Tyto plány budou demonstrovány na konkrétním vybraném projektu.

2.1 Projekt

Definice projektu je možné nalézt mnoho, všechny ale v zásadě popisují 2 základní faktory projektu. Projekt je dočasný a unikátní. Tím se také liší od operativní činnosti. Projekt začíná a končí v určitý čas a neopakuje se.

Dle Project Management Institute (2021) můžeme projekt definovat jako dočasné úsilí s cílem vytvoření jedinečného produktu nebo služby.

Dalšími definicemi projektu jsou například:

„Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku“ (Svozilová, 2016, s. 20).

„Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů“ (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, s. 46).

2.2 Představení projektu dřevozpracujícího areálu

Návrh a realizace tohoto projektu byla iniciována městem Aš, které jako vlastník společnosti identifikoval potřebu aktivního přístupu k řešení několika klíčových problémů v oblasti zaměstnanosti, ekonomického rozvoje a obnovy po krizovém období pandemie covid-19. Projekt je založen na třech základních předpokladech, které by měl naplnit.

Prvním předpokladem je přidání hodnoty prodávanému dřevu. Prostřednictvím dalšího zpracování dřeva lze zvýšit jeho konečnou hodnotu a tím přispět k celkovému zisku společnosti.

Dalším předpokladem je vytvoření pracovní příležitosti pro obyvatele, kteří nemají dostatečné kvalifikace pro náročné a specializované práce. Tímto způsobem projekt nejen podporuje rozvoj místní ekonomiky, ale také aktivně přispívá k sociální inkluzi tím, že poskytuje šanci na zaměstnání jednotlivcům, kteří by jinak mohli být vyloučeni z trhu práce. Společnost může například zaměstnat pracovníky, o které pečuje sociální odbor radnice či Agentura pro sociální začleňování.

Třetím, avšak neméně důležitým předpokladem projektu je pokrytí ztrát z minulých let, které vznikly v důsledku pandemie covid-19 a s tím spojeného uzavření sportovišť.

Celkově by měl projekt zapadnout do ucelené strategie společnosti, která se snaží hledat vhodné zdroje příjmu pro financování sportovišť, akcí a budoucích projektů, kterých, jak jsem se již výše zmínila, plánuje mnoho. Aš je město s velkým potenciálem pro rozvoj. Krásná příroda, mnoho sportovních zařízení, i když zatím ne v nejlepším stavu nabízí možnost pro rozvoj a zvýšení atraktivity regionu.

2.3 Program

Program můžeme chápat jako skupinu věcně souvisejících projektů, které směřují k provedení změn a realizaci přínosů a byly spuštěny za účelem dosažení cíle programu (Doležal a kol, 2009).

Cílem programového řízení je dosažení strategických přínosů. Management programů se především zaměřuje na vzájemné vazby uvnitř a vně programu (Doležal, 2023).

V rámci organizace AŠSKÉ LESY, s.r.o. můžeme za program považovat například projekty vedoucí ke zvýšené návštěvnosti regionu. Do tohoto programu můžeme zahrnout následující projekty, které jsou v různých fázích života. Rozšíření ubytovacího zařízení, modernizace sportovišť, vybudování nových sportovních atrakcí, jako je například Ferrata či Bikecentrum. Všechny tyto projekty jsou součástí strategie, která má za cíl zvýšit atraktivitu regionu, a to jak pro život, tak pro aktivní dovolenou.

2.4 Projektové portfolio

Projektové portfolio představuje souhrn projektů a programů, které organizace realizuje v daném časovém horizontu. Tyto projekty a programy nemusí být nutně vzájemně propojeny, avšak jejich strategické uspořádání a koordinace umožňuje dosažení synergického efektu a minimalizaci rizik. V portfoliu se můžou nacházet veškeré projekty

a programy, nebo v případě velkého množství je může organizace dělit do více portfolií (Doležal, 2023).

Projekty jsou součástí programů, programy portfolií, které vedou k naplnění strategie, vize a mise společnosti. Je nutné stále pamatovat na to, že se jedná o komplexní systém, na který je potřeba nahlížet uceleně a využívat synergií, které mohou pomoci lépe dosáhnout požadovaných vztahů (Doležal, 2023).

Většina projektů v organizaci směřuje k cíli rozvoje jak společnosti, tak regionu. Například k rozvoji nabízených služeb a produktů, a to jak v oblasti sportu, tak v oblasti lesního hospodářství. Projekty se mohou navzájem financovat, podporovat a doplňovat.

2.5 Projektové řízení

Opět není možné nalézt přesnou jednotnou definici projektového managementu.

Podle vymezení PMI (Project Management Institute) je projektový management využití znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby splnily jeho požadavky.

Projektové řízení je systematický přístup k dosažení stanovených cílů s využitím metodiky, která vychází z obecného konceptu managementu. Tento koncept zahrnuje koordinaci zdrojů směřujících k dosažení definovaného cíle. Součástí celkové teorie managementu jsou čtyři klíčové manažerské aktivity: plánování, organizování, vedení lidí a kontrola.

2.6 Cíle projektu

Správně popsany hlavní cíl projektu je klíčovým prvkem projektového managementu a pomáhá definovat, čeho má projekt dosáhnout. Definování cíle není vždy jednoduché a jednou z pomůcek, jak správně definice cíle dosáhnout je technika SMART (Doležal, 2023).

SMART je zkratka pro anglické termíny specifický (Specific), měřitelný (Measurable), akceptovatelný (Agreed) nebo také dosažitelný (Achievable), reálný (Realistic), občas se také uvádí relevantní (Relevant) a časově omezený (Time-bound), nebo termínovaný (Timed).

Specifický – Cíl projektu musí být jasně definován a zaměřený na konkrétní výsledek.

Měřitelný – Cíl projektu musí být takový, který lze kvantifikovat a vyhodnotit.

Akceptovaný – Na relevantnosti cíle projektu se musí shodnout zainteresované strany.

Realistický – Cíl projektu by měl být reálně proveditelný s ohledy na zdroje a možnosti.

Časově omezený – Cíl projektu musí mít stanovený termín, do kterého musí být dosažen (Doležal, 2023).

2.7 SMART cíle konkrétního projektu

Při použití SMART metody pro náš projekt bychom mohli stanovit cíle následovně:

SMART cíl: Postavit areál na zpracování dřeva a tím tak přidat hodnotu prodávanému dřevu.

Cíl je specifický: Cílem je zřídit a efektivně provozovat dřevozpracující areál, kde budou optimalizovány výrobní procesy od příjmu surovin až po finální produkci.

Cíl je měřitelný: V porovnání s předchozími lety generuje společnost vyšší zisky z prodeje dřeva i v případě prodeje stejného objemu dřeva.

Cíl je akceptovaný a dosažitelný: Společnost disponuje dostatečnými finančními prostředky na vybudování areálu a odborníky v daném oboru, kteří zajistí plynulé uvedení areálu do provozu a jeho další fungování. Na projektu se shodlo vedení společnosti i majitel společnosti.

Cíl je relevantní a realistický: Zavádění procesu štípaní dřeva přidává hodnotu nezpracovanému dřevu a přispívá k udržitelnému a efektivnímu využití přírodních zdrojů.

Cíl je časově omezený: Areál měl být v provozu do konce roku 2023.

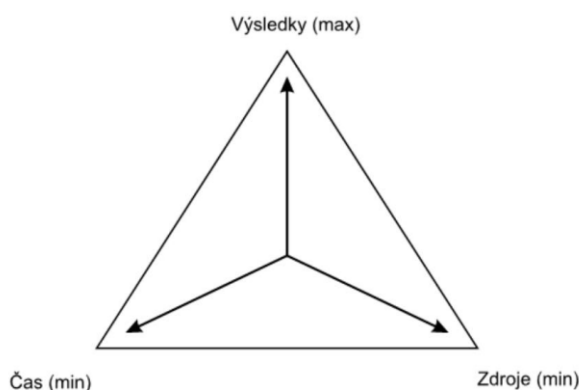
2.8 Projektový trojimperativ

V oblasti projektů a projektových cílů pracujeme v podstatě se třemi základními pojmy: rozsahem (výsledky), časem a zdroji (náklady), což je známo jako trojimperativ projektového řízení. Cílem je dosáhnout optimálního vyvážení těchto tří požadavků. Klíčovým poznatkem je vzájemná závislost těchto tří faktorů. Například, pokud se změní jeden z nich a druhý zůstane nezměněný, musí se adekvátně upravit i třetí. Trojimperativ

si lze pro lepší ilustraci představit jako trojúhelník (obrázek 1). Náš cíl je možné představit jako bod uprostřed tohoto trojúhelníku. Jestliže je definován cíl pomocí techniky SMART, je možné určit i jeho vzdálenost od jednotlivých vrcholů trojúhelníku. V případě změny jednoho z parametrů, například časového rámce, se bod v trojúhelníku posune a změní svou vzdálenost od jednotlivých vrcholů. V naší snaze je dosáhnout stavu OTIFOB (tedy On Time, In Full a On Budget; v termínu, s naplněným rozsahem a v rámci vymezeného rozpočtu) (Doležal, 2023).

Pro každý projekt má každý z těchto parametrů jinou důležitost. Například při organizování akcí je důležité dodržet termín projektu a toto kritérium bude mít přednost před dodržáním zbylých dvou. Často se setkáme například s omezeným rozpočtem, který daný projekt nemůže překročit. Před zahájením projektu je proto dobré domluvit se se zainteresovanými stranami na mezích, které nelze překročit a kde jsou určité tolerance v případě nutnosti překročení určitého parametru.

Obrázek 1: Trojimperativ projektu



Zdroj: Doležal (2023, s.182)

2.9 Projektový trojimperativ konkrétního projektu

Očekávaným výsledkem našeho projektu je zajištění fungujícího dřevozpracujícího areálu, ve kterém se bude štípat dovezené dřevo a dále distribuovat odběratelům. Na výsledky je kladen největší důraz a splnění tohoto cíle má největší prioritu. Zatímco požadavek na čas není tak striktní a tento aspekt je upozaďován a dává se přednost zbylým dvěma požadavkům.

2.10 Stav před zahájením projektu

Společnost prodávala dřevo, které bylo vytěženo z lesa, prostřednictvím aukcí na stojato ve formě nezpracovaných klád. Ceny, které se dosahují na takových aukcích, jsou často ovlivněny aktuálním stavem trhu a poptávkou po dřevě. V případě, že dřevo není zpracováno nebo nemá přidanou hodnotu, může tato forma prodeje znamenat, že společnost čelí omezeným možnostem získání výnosů.

2.11 Plán projektu

„Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů.“ (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, s. 120).

Dle PMBOK (2021) je plán projektu oficiální, schválený dokument, který slouží jako průvodce pro provádění projektu a jeho řízení. Jeho hlavním účelem je zdokumentovat předpoklady a rozhodnutí, usnadnit komunikaci mezi účastníky projektu a zaznamenat schválený rozsah, cenu a harmonogram. Plán projektu může být buď stručný, nebo velmi detailní.

Plán projektu by měl jasně odpovědět na otázku, co se bude dělat a jak se to bude dělat.

Plán projektu by měl obsahovat následující oblasti:

- Řízení projektu (integrace): Jak budou koordinovány a propojeny všechny části projektu?
- Rozsah projektu: Jak bude stanoven a definován konkrétní rozsah projektu?
- Časový plán projektu: Jak bude vytvořen a sledován harmonogram práce?
- Finanční plán: Jak budou určeny a sledovány náklady projektu?
- Kvalita projektu: Jak budou definovány, monitorovány a řízeny standardy kvality?
- Lidé a další zdroje projektu: Jak bude řízena a koordinována práce lidí a dalších zdrojů?
- Komunikace: Jaké informace budou sdíleny, jakým způsobem, s jakou frekvencí a s kým?
- Řízení rizik: Jak budou identifikována a řízena rizika projektu?

- Nákupy a dodavatelské služby: Jak bude probíhat nákup a zajištění potřebného zboží a služeb?
- Stakeholder management: Jak bude řízena komunikace se všemi zainteresovanými stranami? Kdo je kdo a jaká je jejich role v projektu? (Doležal, 2023).

2.12 Životní cyklus projektu

Celý prediktivní projekt můžeme rozčlenit z hlediska managementu, časové struktury a povahy prováděných činností do několika fází projektového řízení, které společně utvářejí životní cyklus projektu.

Fáze řízení projektu lze v nejobecnějším pojetí rozdělit na:

- předprojektovou fází (vznik myšlenky projektu, její prověření atd.),
- projekt (zahájení, realizace, ukončení),
- po projektovou fází (vyhodnocení, provoz, realizace přínosů).

Podle Doležala (2023) bývá čas nejhůře řízen v předprojektové, zahajovací, plánovací a následně v po projektové fázi. I přesto, že tyto fáze mají z celkové perspektivy zásadní význam, často jsou opomíjeny s argumentací, že není dostatek času.

Největší důraz bývá kladen na realizační fázi, jelikož je nejnáročnější, spadá do ní velké množství činností a většinou i trvá nejdéle. Je to také fáze, která generuje zřetelně viditelné výstupy. Nicméně předprojektová fáze projektu i po projektová fáze jsou neméně důležité než realizační a není dobré je podceňovat a nevěnovat jim dostatečnou pozornost.

„Nicméně známé rčení upozorňuje na fakt, že ten, kdo nezná svou historii, je odsouzen ji opakovat. Podcenění přípravy může mít i poměrně nešťastné důsledky a svědčí o naprostém nepochopení prediktivní projektové problematiky, která se především snaží co nejvíce omezit nejistotu, jež je i v prediktivním projektu velká.“ (Doležal, 2023, s. 38).

2.13 Životní cyklus konkrétního projektu

- Předprojektová fáze

Nové vedení města po volbách v roce 2022 přišlo s inovativním nápadem: zvýšit hodnotu prodávaného dřeva. V dubnu 2023 byla tato myšlenka prezentována na radě města, kde se začala konkrétněji utvářet. Od té doby probíhala příprava projektu a definování jeho přesného zadání.

- Projekt (zahájení, realizace, ukončení)

Realizační práce na projektu začala 01.11.2023, kdy byl již nalezen vhodný pozemek, který se začal upravovat tak, aby vyhovoval z hlediska územního plánu, požadavků odboru životního prostředí, stavebního úřadu a dalších relevantních instancí. Následovala koupě a stavba haly a štípacího agregátu společně s dalším zařízením. Projekt zakončila fáze zkušebního provozu, jejíž následná analýza byla klíčová pro stanovení ekonomické návratnosti, optimalizaci výkonnosti, určení potřebného personálu, odhad množství vstupního materiálu a konečné stanovení ceny výsledného produktu.

- Po projektovou fází (vyhodnocení, provoz, realizace přínosů)

Následně se spustí plný provoz areálu, který by měli zajišťovat noví zaměstnanci. V ideálním případě by měly být realizovány přínosy projektu.

2.14 SWOT analýza projektu

V následující tabulce 3 byla provedla SWOT analýza projektu. Mezi hlavní silnou stránku projektu je zařazena vlastní zásoba dřeva, kterou společnost těží z obhospodařovaných lesů. Další silnou stránkou je zkušenost v lesnictví. Společnost existuje od roku 2008, nízká fluktuace zaměstnanců zajistila, že většina se stala již zkušenými odborníky v oboru lesnictví a zpracování dřeva. Třetí a nemalou výhodou společnosti je fakt, že jelikož společnost vlastní město, existují zde různé výhody a v případě potřeby například pomocné mechanismy.

Mezi škodlivé stránky s vnitřním původem byly zařazeny vysoké prvotní náklady na investici a také možná špatná organizace projektu.

Do příležitostí byl zařazen rozvoj trhu se dřevem, například v případě zdražení fosilních paliv. Jako další příležitost bylo shledáno výhodné umístění na hranicích s Německem, kam společnost může exportovat své výrobky.

Hrozeb bylo u tohoto projektu nalezeno nejvíce.

V rámci přechodu EU k uhlíkové neutralitě se mění zákony spojené s vytápěním budov. Přestože zákaz vytápění dřevem není aktuální téma, neznamená to, že v rámci dalších let se Evropská unie nepokusí nějaký zákon omezující, nebo dokonce zakazující spalování dřeva pro vytápění budov prosadit.

Nároky zaměstnanců na zaměstnavatele se zvyšují. Bezpečnost, pohodlí a flexibilní pracovní doba představují pouze pár příkladů nároků, které budoucí zaměstnanec zvažuje. V našem případě bude zaměstnanec vykonávat fyzickou aktivitu venku, přičemž tyto podmínky nejsou pro mnohé ideální, a proto nemusí tuto pozici považovat za atraktivní.

Přestože společnost disponuje rozsáhlými lesy, je možné, že objem vytěženého dřeva nebude dostačující, přičemž v takovém případě by se vstupní materiál musel kupovat a tím by se snižovala marže.

V regionu okolo Aše již na trhu se štípaným dřívím panuje značná konkurence, a to jak na úrovni malých podnikatelů, tak větších společností. Realizace projektu měla již začít dříve, nyní již bude těžké najít nové zákazníky nebo přebrat zákazníky jiným subjektům.

Trh s pozemky na Ašsku není velký a najít vhodný pozemek nebude lehké.

Vysoká konkurence a nízká poptávka může ohrozit konkurenceschopnost a rentabilitu projektu.

Tabulka 3:SWOT analýza projektu

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	Silné stránky Vlastní zásoby dřeva Odborné znalosti vedení firmy Pomoc města	Slabé stránky Náklady na investici Špatná organizace projektu
Vnější původ	Příležitosti Rozvoj trhu se dřevem Prodej dřeva i za hranice ČR	Hrozby Změny v zákonodárství Nenalezení spolehlivého zaměstnance na takto náročnou práci Drahé vstupní suroviny Vysoká konkurence Nenalezení vhodného pozemku Nejistá tržní poptávka Trh bude tlačit cenu výrobků pod výrobní cenu

Zdroj: Vlastní zpracování

2.15 Logický rámec projektu

Logický rámec (LR, logframe, logická rámcová matice) je ideální pomůcka sloužící k stanovení základních parametrů projektu a zobrazuje formulaci zadání projektu. Základní princip spočívá v rozlišování základních principů v hierarchii zodpovědnosti ve třech hlavních úrovních:

- Výstupy: Produkty, které máme prodat vlastníkovi projektu. Výsledky projektového týmu.
- Cíl: Důvod, proč produkujeme výstupy. Nová vlastnost, schopnost, dovednost organizace. Zodpovědnost za cíl nese manažer projektu.

- Přínosy: Důvod realizace projektu. Za shodu s očekávaným přínosem zodpovídá sponzor projektu (Doležal, 2023).

2.15.1 Význam polí prvního sloupce

Na horním řádku jsou uvedeny přínosy. Jsou zde popsány všechny očekávání, která by měla být po realizaci projektu splněna. Náš projekt pouze přispívá k jejich naplnění. Je obvyklé, že k jejich dosažení bude potřeba dalších projektů nebo akcí.

Druhý řádek tabulky obsahuje cíl projektu – změnu, kterou projekt vytvoří. Poskytuje odpověď na otázku, čeho chceme dosáhnout. Jaký je požadovaný cílový stav, nová schopnost, dovednost nebo vlastnost.

Výstupy popisují, co bude projektem dodáno. Vše, co je nutné vytvořit, abychom dosáhli cíle.

Čtvrtá úroveň obsahuje klíčové činnosti, které zásadně ovlivňují realizaci konkrétních výstupů. Tyto činnosti musí být vykonané, abychom dosáhli výstupů zmíněných o řádek výše (Doležal, 2023).

2.15.2 Ukazatele a jejich ověření

Druhý sloupec uvádí na příslušném řádku měřitelné ukazatele, které dokazují, že bylo dosaženo záměru cíle a výstupu. Je zde zmíněna meta, hodnota, které chceme dosáhnout a po jejímž dosažení se položka splní.

Zdroje informací k ověření uvádí, jak budou tyto ukazatele zjištěny a následně ověřeny. Výstupem může být dokument potvrzující dosažení daného ukazatele, dohoda, zpětná vazba a podobně (Doležal, 2023).

2.15.3 Vazby a předpoklady

Pořadí řádků v tabulce 4 vyjadřuje kauzální vztah. Jsou vyslovovány hypotézy a v případě jejich splnění by mělo být dosaženo požadovaného stavu. Předpoklady jsou faktory, které jsou jen obtížně ovlivnitelné, ale jejich existence je potřebná pro dosažení cílů, přínosů a výstupů (Doležal, 2023).

Tabulka 4: Logický rámec projektu

Přínosy po dokončení projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	
Cíl projektu (stav)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady dosažení přínosů
Výstupy projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady dosažení cíle
Aktivity (klíčové činnosti) projektu	Zdroje (náklady, člověkodny, ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady dosažení výstupů
V projektu nebude řešeno		Předběžné podmínky	

Zdroj: Doležal (2023, s.172)

Tabulka 5: Logický rámec konkrétního projektu

<p>Přínos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vytvoření nového pracovního místa i pro méně kvalifikované zaměstnance. 2. Pokrytí ztrát z posledních let, způsobených pandemií. 3. Rozšíření nabídky produktů. 4. Přidání hodnoty výrobkům. 	<p>Objektivně ověřitelné ukazatele</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Společnost zaměstná nového zaměstnance. 2. V průběhu následujících let se povede pokrýt ztráty společnosti z let 2021 a 2022 ze 100 %. 3. V nabídce přibudou nové produkty 4. Při prodeji stejného množství dřeva bude společnost generovat vyšší zisky. 	<p>Zdroje informací k ověření</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pracovní úřad v Aši 2. Účetnictví společnosti. VZZ 3. Webové stránky. 4. Analýza a porovnání účetnictví, spotřeby materiálu a tržeb. 	
<p>Cíl</p> <p>Dřevozpracující areál v optimálním provozu.</p>	<p>Objektivně ověřitelné ukazatele</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Areál se zprovoznil 2. Areál je efektivně využíván 5 dní v týdnu. 3. Náklady na provoz jsou nižší než zisky, které areál generuje. 	<p>Zdroje informací k ověření</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Protokol o zahájení provozu 2. Týdenní reporty zaměstnance. 3. Účetnictví společnosti. Náklady a výnosy společnosti. 	<p>Předpoklady</p> <p>Spolehlivá komunikace s odběrateli</p> <p>Prodej bude dostatečně vysoký a s dostatečnou marží.</p> <p>Zájem o nový produkt společnosti na straně veřejnosti.</p> <p>Poptávka po palivovém dříví neklesne a tím jeho cena.</p>
<p>Výstupy</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pozemek v pronájmu nebo ve vlastnictví společnosti 2. Nová fungující hala vybavená zařízením na zpracování dřeva. 3. Nový proškolený zaměstnanec. 	<p>Objektivně ověřitelné ukazatele</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Schvalovací protokol. Koupě/ pronájem pozemku 2. Ve zkušební m provozu vše funguje dle plánu. 3. Při zahájení výroby zaměstnanec efektivně 	<p>Zdroje informací k ověření</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evidence majetku. 2. Záznam o zkušebním provozu 3. Evidence zaměstnanců a jejich školení. 	<p>Předpoklady</p> <p>Zaměstnanec pravidelně dochází do práce a optimálně pracuje.</p> <p>Zařízení není poruchové.</p> <p>Výkupní cena zpracovaného dřeva se nesníží.</p>

	ovládá zařízení.		
Klíčové činnosti 1.1 Průzkum trhu s pozemky 1.2 Návrh na město a schválení nebo zamítnutí vhodnosti pozemku. 1.3 Koupě/pronájem pozemku 1.4 Úprava pozemku 2.1 Průzkum trhu s halama a potřebným dřevozpracujícím zařízením 2.2 Koupě haly a dřevozpracujícího zařízení a následná instalace. 3.1 Vyhlášení výběrového řízení 3.2 Výběr a zaměstnání zaměstnance 3.3 Školení zaměstnance	Zdroje (Peníze, lidé) 1. 44 čld +321 193 Kč 2. 22 čld + 2 988 291Kč 3. 22 čld	Časový rámeček 1. 4 měsíce 2. 3 měsíce 3. 1 měsíc	Předpoklady Existence dostatečného množství pozemků na výběr Město schválilo nějaký pozemek Úprava pozemku podle legislativních norem. Dostatečný zájem o pracovní pozici.
			Získání dostatečně vysoké dotace od města. Schválení projektu na vybudování areálu v radě města. Iniciace vlastníka společnosti na vybudování dřevozpracujícího areálu.

Zdroj: Vlastní zpracování

2.16 Projektový tým

Projektový tým představuje seskupení jednotlivců, kteří sdílejí společný cíl a úkol, a to doručení konkrétního produktu či poskytnutí specifické služby. Toto uskupení je utvářeno za účelem efektivní spolupráce a koordinace jednotlivých členů, zajišťujících tak úspěšné provedení projektu. Existence týmu je omezena na dobu trvání konkrétního projektu, neboť se projektové týmy často utvářejí a rozpouštějí v souladu s potřebami a cíli projektu.

Podle Doležala (2023) je ideální, aby velikost projektového týmu nepřesáhla devět členů. Překročení této optimální hranice může často vést k nárůstu konfliktů, snížení efektivity a vytváření různých frakcí či skupinových dělení v týmu. V takovém případě může být obtížné udržet jednotnost a kohezi, což může mít negativní dopad na výsledky projektu. V rámci rozsáhlých projektů s vysokým počtem účastníků, jako je například několik desítek jednotlivců, se spíše hovoří o konglomeraci týmů či skupině týmů. Takový přístup umožňuje efektivnější organizaci práce a snížení rizika, které s sebou přináší rozsáhlý počet členů. Přestože každý tým pracuje na specifických úkolech a cílech, je nezbytné zajistit koordinaci a komunikaci mezi jednotlivými týmy, aby byla zajištěna synergie a dosažení celkového cíle projektu.

Na popisovaném projektu se podíleli zaměstnanci z různých oddělení společnosti. (Obrázek 2)

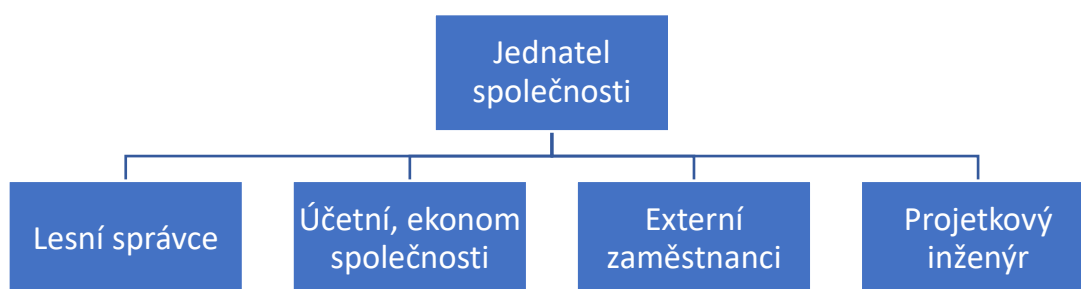
Během celého průběhu popisovaného projektu měl klíčovou roli jednatel společnosti, který poskytoval nezbytný dohled a měl rozhodující slovo ve všech aspektech projektu. Jeho úloha spočívala v tom, že se aktivně zapojoval do rozhodovacích procesů a zajišťoval, aby projekt směřoval správným směrem a byly dodržovány stanovené cíle.

Na projektu se podílel i projektový inženýr, který byl zodpovědný za vypracování komplexní projektové dokumentace, která obsahovala plány a specifikace týkající se úprav pozemku. Jeho úkolem bylo zajistit, aby tyto úpravy splňovaly veškeré požadavky a normy a zároveň vyhovovaly očekáváním zákazníka.

Lesní správce, který úzce spolupracoval s externími zaměstnanci, byl další důležitou součástí týmu. Díky svému hlubšímu porozumění praktickým aspektům projektu v některých případech i vnášel návrhy a doporučení projektovému inženýrovi.

Součástí projektového týmu byli také účetní a ekonom společnosti, kteří měli na starosti zpracování faktur za poskytnuté služby a zboží a měli přehled o celkovém čerpání rozpočtu. Na závěr projektu se ekonom věnoval vytvoření ceníků. Cenotvorba produktu byla vytvářena s ohledem na náklady společnosti, stejně jako na ceny konkurence.

Obrázek 2: Projektový tým



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

2.17 Zainterесované strany

Zainterесovanou stranou v projektu je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu, případně jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu či jeho výsledky. Z této definice plyne, že každý, kdo je pro úspěch projektu důležitý, by měl být identifikován jako zainterесovaná strana, stejně jako ti, kteří jsou projektem nějakým způsobem dotčeni. Je zřejmé, že zainterесovanou stranou může být jak skupina (organizace), tak jednotlivec. Nicméně i zmíněné skupiny ve většině případů reprezentuje nějaká konkrétní osoba, což vnáší významný prvek individuality. Zainterесované strany můžeme členit podle zastávané role na:

- zadavatele (vlastníka) projektu – má zájem projekt zrealizovat, respektive docílit požadované změny (užitku, přínosu),
- zákazníka (uživatele) projektu – hájí zájem osob, které budou pracovat s výstupy/výsledky projektu v provozní fázi,
- sponzora projektu – osoba s dostatečnou autoritou k rozhodování o zásadních aspektech projektu,

- realizátora (dodavatele) projektu – zastává zájmy zhotovitelů (tedy např. i členů projektového týmu),
- investora projektu – reprezentuje zájem vlastníka finančních nebo jiných zdrojů,
- dotčené strany – prosazují zájmy těch, kteří nepatří do žádné z výše uvedených kategorií, ale projekt se jich nějakým způsobem přímo či nepřímo dotýká.

Je obvyklé, že některé výše uvedené role často splývají v jedné osobě, avšak nemusí tomu tak být vždy (Doležal, 2023).

2.17.1 Zainterесované strany v konkrétním projektu

V rámci našeho projektu jsem identifikovala následující zainterесované strany, které mají podstatný vliv na projekt:

- Zadavatel – Město Aš

Nové vedení města se rozhodlo zefektivnit fungování svých společností a najít nové příjmy do jejich rozpočtů. Jedním z návrhů bylo přidání hodnoty k vytěženému dřevu. Tento návrh byl později schválen a zadán vlastní společnosti AŠSKÉ LESY s.r.o..

- Zákazník – Uživatel projektu

Budoucí zaměstnanci společnosti, kteří budou obsluhovat štípací linku a pracovat v areálu.

- Sponzor – Město Aš

Město Aš v tomto projektu zastupuje jak zadavatele, tak sponzora. Rozhoduje o zásadních otázkách projektu. Například schvaluje koupi či pronájem pozemku.

- Realizátor – Společnost AŠSKÉ LESY s.r.o., externí dodavatelé

Hlavním realizátorem tohoto projektu je společnost AŠSKÉ LESY s.r.o., která zajišťuje dodání tohoto projektu společně s dalšími externími společnostmi, které dodávají potřebné vybavení a podílejí se na výstavbě areálu a úpravách pozemku.

- Investor-Město Aš

Město poskytlo dotaci na vybudování projektu.

- Dotčené strany – dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, lidé bydlící v okolí, budoucí zákazníci.

2.18 Plán rozsahu projektu

Plán rozsahu projektu může mít například podobu dokumentu, který ho popisným způsobem definuje. Takový dokument obsahuje textový popis jednotlivých dodávek, předpokladů a omezení. Tento popis může být doplněn obrázky, schémata a podobně. Před zahájením psaní tohoto dokumentu je nutné shromáždit veškeré požadavky, který tento projekt má naplnit. Tyto požadavky mohou být v průběhu vytváření popisu vyloučeny či nějaké nové zahrnuty. Samotný popis projektu je pak dotvářen tím, jak postupně přibývají informace o projektu. Je důležité, aby dokument byl formulován tak, aby mu rozuměly všechny zainteresované strany. Tento dokument by měl ve své finální verzi obsahovat:

- Popis zaměření a obsahu projektu, tak aby byly jasné vlastnosti produktu, služby nebo jiný výsledek.
- Akceptační kritéria podmiňující akceptaci díla.
- Dodávky, zahrnující všechny jedinečné a ověřitelné výsledky potřebné k realizaci projektu.
- Co nebude v rámci projektu realizováno. Především oblasti, o kterých by bylo logické se domnívat, že budou provedeny.
- Omezení zahrnující různé externí a interní limity.
- Předpoklady, vedoucí k úspěšnému dokončení projektu (Doležal,2023).

2.19 WBS

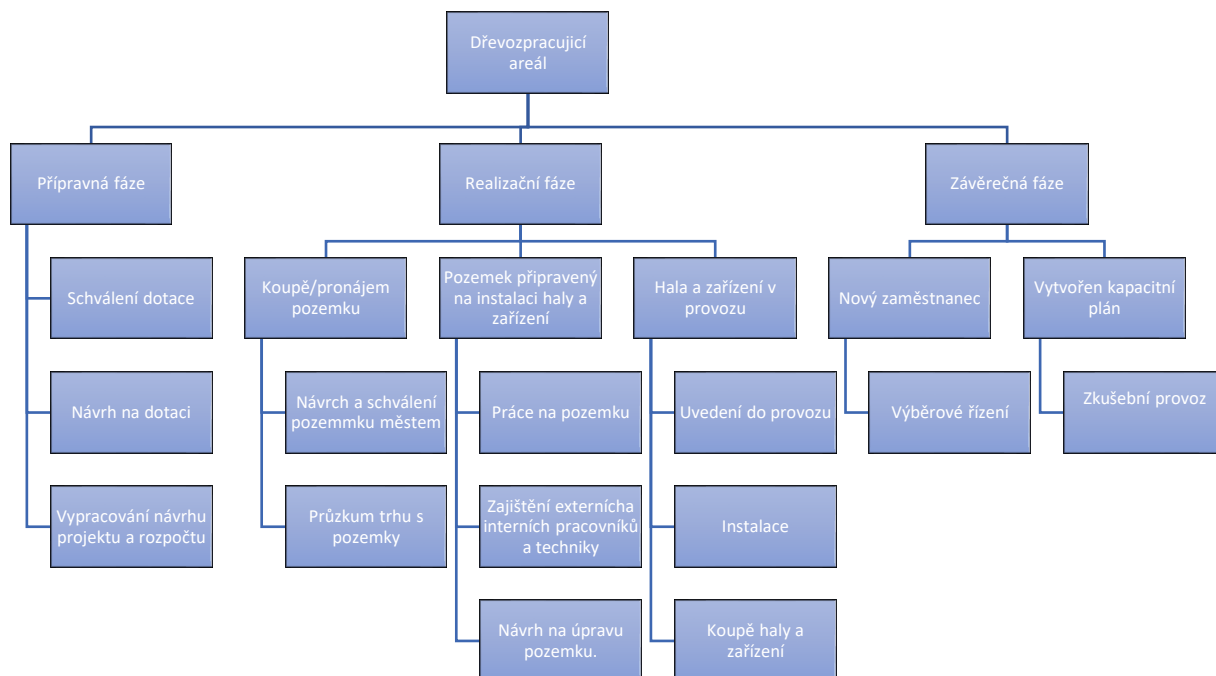
Oblíbeným přístupem ke strukturování projektu je rozdělení cíle projektu na výstupy, produkty a dílčí produkty. Toto hierarchické členění, známé jako Work Breakdown Structure (WBS), poskytuje podrobnou definici rozsahu projektu. Je to nejefektivnější způsob, jak komplexně popsat projekt. WBS se zaměřuje spíše na výsledky nebo výstupy projektu než na proces nebo časový plán. Pomáhá definovat, co je třeba vytvořit, než jak nebo kdy to bude realizováno. Jednotlivé prvky WBS jsou označovány jako dodávky (deliverables) - jedinečné a ověřitelné produkty, výsledky nebo schopnosti vykonat nějakou službu, které musí být vyprodukovány za účelem dokončení procesu, fáze nebo

projektu. WBS slouží k nalezení a zpřehlednění všech potřebných dodávek a výsledků potřebných k dodání všech výstupů projektu. Jedná se o stromovou strukturu, která je předpokladem toho, že se nezapomene na nic důležitého, a na druhé straně je pojistkou, že se nebudou vytvářet zbytečné výstupy. Obvyklou technikou získání struktury prací je tzv. dekompozice, rozpad. Postup rozpadu probíhá obvykle podle filozofie top-down, tedy od hlavních výstupů a výsledků (dodávek) přes dílčí výstupy a komponenty až na pracovní balíky (dodávky) na nejnižší úrovni WBS. Jednou z důležitých otázek je, jak provádět dekompozici tak, aby byla výsledná WBS co nejpřehlednější a aby se projekt s její pomocí dobře řídil. Obecně může jít o členění podle výstupů (produktů) projektu, životního cyklu produktu, funkčních oblastí liniové organizační struktury, místa výkonu a tak dále. Ve vhodných případech lze tyto přístupy kombinovat (Doležal, 2023).

2.20 WBS konkrétního projektu

V rámci projektu dřevozpracujícího areálu byla vytvořena následující WBS, která je znázorněna na obrázku 3.

Obrázek 3: WBS Konkrétního projektu



Zdroj: Vlastní zpracování

2.21 Časový plán projektu

„Cílem časového plánování je uspořádat všechny činnosti projektu do logicky správných časových návazností nebo sousledností. Výstupem je časový plán, který může mít několik výstupů: tabulka činností, síťový graf a časový harmonogram (Ganttův diagram)“ (Skalický, Jermář a Svoboda, 2010, s. 132).

Ganttův diagram, také známý jako úsečkový graf, slouží k přehlednému zobrazení časového průběhu činností v projektu. Každá činnost je vyjádřena úsečkou, která zobrazuje její trvání a umístění na časové ose. Tato osa slouží jako referenční bod pro stanovení přesného termínu dokončení činnosti.

Jednou z hlavních výhod Ganttova diagramu je jeho grafická přehlednost, což usnadňuje plánování a sledování průběhu projektu. Proto se často používá jako prostředek pro časové plánování, především u menších projektů, kde lze diagram vytvořit i bez použití počítače. Při použití počítačového software je možné snadno filtrovat činnosti podle potřeby. V Ganttově diagramu se často využívá technika tzv. milníků. Milník je jednoduchý časový bod spojený s důležitou událostí v projektu, který slouží jako orientační bod pro sledování pokroku a splnění cílů projektu.

2.22 Časový plán konkrétního projektu

2.22.1 Přípravná fáze

První zmínky o realizaci tohoto projektu padly v radě města Aše již na podzim roku 2022. Na konci jara roku následujícího bylo provedení projektu odsouhlaseno. Poté následovaly přípravné fáze projektu. Ty zahrnovaly předběžné vyčíslení nákladů, přičemž náklady byly odhadnuty pomocí kombinace expertních a analogických odhadů. Předprojektová dokumentace, která obsahovala žádost o dotaci a podobně, trvala přibližně do června roku 2023, kdy byla dotace schválena.

2.22.2 Realizační fáze

V prvních fázích realizačního procesu se klíčovým úkolem stalo vyhledání a vyhodnocení vhodného pozemku pro výstavbu plánovaného areálu. Tento proces představoval komplexní analýzu různých lokalit z hlediska urbanistických plánů, požadavků odboru životního prostředí, stavebních předpisů a dalších důležitých faktorů. Bylo nezbytné zohlednit mnoho proměnných, včetně dostupnosti infrastruktury, přístupu k dopravě a

dalších logistických aspektů. Tento proces nakonec trval déle, než se očekávalo, a stejně nepřinesl požadovaný výsledek. Společnost se musela rozhodnout pro náhradní řešení a místo koupě pozemku si pozemek pronajala.

Po nalezení vhodného pozemku následovala nezbytná fáze jeho úprav, která byla zásadní pro zajištění plné funkčnosti a souladu s předepsanými standardy. Tyto práce započaly 1. listopadu 2023. Prvním krokem v tomto procesu bylo vyrovnání pozemku a zpevnění ploch pro stavbu haly a pohybu těžké techniky. Následovalo zřízení elektrických přípojek. To zahrnovalo instalaci elektrických sloupů, vedení a přípojek k hlavní elektrické síti, aby byla zajištěna dostatečná elektrická kapacita pro budoucí provoz.

Dalším důležitým krokem byla instalace obloukové haly, kterou bylo zapotřebí pořádně upevnit. Poté se do haly umístilo štípací zařízení a ostatní příslušenství potřebné pro zpracování dřeva.

Do areálu byla dodána a naistalována ještě mobilní pracovní buňka s potřebným vybavením, která bude sloužit jako zázemí pro zaměstnance areálu.

2.22.3 Závěrečná fáze

Tato fáze projektu, která probíhala mezi 1. únorem 2024 a 1. březnem 2024, se zaměřovala na optimalizaci provozu dřevozpracujícího areálu, stanovení cenové politiky produktů a služeb a odhadnutí provozních nákladů. Abychom toho dosáhli, bylo nezbytné provést kapacitní analýzy a měření, které poskytly podstatné informace o provozu za různých podmínek.

Během této etapy byl kladen důraz na určení výkonu štípačky, optimálního počtu pracovníků potřebných k provozu a časové náročnosti jednotlivých pracovních úkonů, jako je například nakládání dřeva na fůru nebo balení palet.

Výsledkem provozního testování bylo zjištění, že výkon štípačky není omezujícím faktorem a nemusí být brán v úvahu při plánování provozu. Plný výkon by vedl k nadprodukcí, která by přesáhla tržní poptávku, stejně jako dostupnost vstupních surovin. Na základě těchto zjištění bylo rozhodnuto, že výkon bude spíše určován podle rychlosti práce operátora, který má na starosti celý proces zpracování dřeva. Od přijetí dřevní hmoty až po předání produktu zákazníkovi v požadované kvalitě.

Průměrně by měl být zaměstnanec schopen denně zpracovat a dodat odběrateli 20 palet dřeva. Nicméně množství zpracovaného dřeva může výrazně kolísat v závislosti na

tvrdosti dřeva, pracovním tempem zaměstnance, vzdálenosti dodávky, aktuální poptávce po dopravě a dalších faktorech.

V rámci testovacího provozu byl vytvořen ceník prodávaných výrobků, který byl sestaven s ohledem na náklady a konkurenční prostředí. Jednou z položek v cenové kalkulaci byla i cena dopravy zakázky k zákazníkovi, která byla stanovena jako součet nákladů na pracovníka, palivo a amortizaci vozidla. Cena dopravy byla diferenciována podle vzdálenosti dodávky následovně:

Do 10 km – 500 Kč

Od 11 km do 20 km – 1000 Kč

Od 21 km do 30 km – 1500 Kč

Do výpočtu finální ceny produktu byly zahrnuty následující údaje: cena dřevní hmoty stanovena trhem, doprava na sklad, náklady na zaměstnance, energie, manipulační náklady, režie firmy. K nákladům se připočetl zisk společnosti 15 %. Konečným výsledkem byl ceník štípaného dříví. Jelikož se ceny dřevní hmoty často mění, stejně jako ceny pohonných hmot, energií, mezd a mnoho dalšího, je velice pravděpodobné, že se ceník bude muset v průběhu roku i několikrát přepočítávat, aby byl stále aktuální a společnost nepřicházela o zisky a zakázky.

Také se vypočítal objem korby vozidla, které bude převážet sypané, nebalené dřevo. Výsledkem tohoto měření bylo zjištění, že na jednu korbu se vejde 3,62 prostorového metru sypaného (prms).

Prostorový metr sypaný je termín používaný v lesnictví k označení objemu dřeva nebo jiného materiálu, který byl nasypáný nebo nahromaděný do prostorového metru. Jedná se o metodu měření objemu materiálu, která zahrnuje shromáždění materiálu do určitého prostoru, který má objem jednoho metru krychlového.

Dalším úkolem v době zkušebního provozu bylo nalezení a zaučení vhodného zaměstnance. Bohužel společnost nebyla v tomto úspěšná a na místo prozatím dosadila zaměstnance ze svých řad a nadále se snaží najít vhodného kandidáta pro tuto pozici. Jelikož objem zakázek není zatím tak vysoký, stíhá tento zaměstnanec vykonávat částečně svoji práci i práci ve dřevozpracujícím areálu. Po plném uvedení areálu do provozu, kdy, jak společnost doufá, bude mít i dostatek zakázek, bude potřeba nalézt minimálně jednoho nového zaměstnance.

2.23 Plán nákladů

Odhad nákladů projektu je klíčovým prvkem při plánování rozpočtu a řízení finančních aspektů projektu. Projektový manažer musí pečlivě zhodnotit všechny faktory ovlivňující náklady a provést odhady založené na dostupných informacích.

Proces odhadování nákladů začíná analýzou zakládacího dokumentu projektu a identifikací očekávaného finančního rámce, rozsahu práce a časového plánu. Následně je možné využít historické informace a analogie z předchozích projektů k hrubému odhadu nákladů.

Dalšími metodami odhadování jsou parametrické odhady, které se často využívají v oblastech jako je stavebnictví, kde existují databáze orientačních nákladů na základě typu a velikosti projektu.

Podrobné popisy pracovních balíků z Work Breakdown Structure (WBS) umožňují přesnější odhady nákladů na základě jednotlivých činností. Výpočet nákladů zahrnuje nejen materiální a pracovní náklady, ale i rezervy pro krytí rizik a nečekaných událostí.

Náklady se mohou dělit na přímé a nepřímé. Přímé náklady jsou přímo spojeny s realizací projektu a lze je jednoznačně přiřadit konkrétním činnostem. Naopak nepřímé náklady jsou obecné náklady organizace, které nelze přímo spojit s jednotlivými projekty.

Správný odhad nákladů je klíčový pro úspěch projektu, protože umožňuje efektivní řízení finančních prostředků, optimalizaci zdrojů a minimalizaci rizik spojených s překročením rozpočtu. Je nezbytné pravidelně aktualizovat odhady nákladů během celého průběhu projektu a provádět důkladné monitorování a kontrolu finančních toků (Svozilová 2011).

2.24 Plán nákladů konkrétního projektu

Plán nákladů na projekt byl předběžně vypracován před zahájením projektu, kde se ještě počítalo s koupí pozemku. Jelikož se ale nenašel vhodný pozemek musela společnost přijmout náhradní řešení a našla pozemek pouze na pronájem. Projekt je financován dotací od města.

2.25 Rozpočet

„Rozpočet projektu je souborem parametrů a číselných údajů, které dávají do souvislosti časová, množstevní a finanční kvanta, které souvisí s plánem a realizací dílčích elementů projektu.“ (Svozilová, 2011, str. 159).

Celkový podrobný rozpočet uvedený v tabulce 6 byl sestaven po dokončení projektu, kdy společnost přijala všechny faktury od dodavatelů.

Nejdražší položkou v rozpočtu byl nakladač za 980 000 Kč a štípací agregát za cenu 905 759 Kč. Pronájem pozemku je uvedený jako náklad na investici, protože musel být placen i v době, kdy projekt negeneroval zisk.

Tabulka 6 :Rozpočet projektu

Položka	Cena v Kč
Oblouková hala	360 500
Štípací agregát	905 759
Stůl zásobníkový	330 375
Balící zařízení	157 953
Štípací klíny	26 767,65
Nakladač	980 000
Adaptér pro odsávání pilin	17 313
Stavební buňka	140 000
Stavba haly	14 760
Zemní práce	240 064
Vybudování el. přípojky	117 919
Výstavba manipulační plochy	118 472
Pronájem pozemku na 4 měsíce	120 000
Koupě a montáž osvětlení	61 121
Celkem	3 309 412

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů firmy AŠSKÉ LESY s.r.o. (2024)

3 Řízení rizik

3.1 Definice rizik

Smejkal a Rais (2013) definují riziko jako historický výraz, pocházející údajně ze 17. století, kdy se objevil v souvislosti s lodní plavbou. Výraz „risico“ pochází z italštiny a označoval skálu, které se museli plavci vyhnout. Následně se tím vyjadřovalo vystavení nepříznivým okolnostem. Až následně se začal výraz riziko používat i ve smyslu možného způsobení škody. V současnosti chápeme, že nebezpečí má odlišný význam a v rámci teorie rizika je spjato s hrozbou. Dle současných výkladů je riziko obecně definováno jako potenciální hrozba vzniku škody, poškození, ztráty nebo zničení, případně selhání v podnikání.

3.2 Projektová rizika

Riziko spojené s nedostatečným řízením projektu může vzniknout při různých činnostech, ať už se jedná o stavební práce, vývoj softwaru nebo inovace v podnikání. Tyto rizikové faktory mohou vycházet ze špatně definovaných cílů zadavatele, nejasného zadání, nedostatečné komunikace mezi účastníky projektu, omezených finančních zdrojů, nedostatku času nebo absence vhodných metrik pro hodnocení kvality provedení projektu. Tato škála rizik často tvoří jakýsi „magický trojúhelník“ projektových rizik, který je nutné během projektového řízení řádně zohlednit a adresovat (Smejkal & Rais, 2013).

Doležal (2023) popisuje riziko projektu jako nejistou událost, jejíž případné nastání by mělo negativní dopad na dosažení projektových cílů, zejména v oblasti trojimperativu projektu. Můžeme také mluvit o vlivu na hodnotné aktivum, což zahrnuje cokoliv, co má pro organizaci význam a vyžaduje ochranu během projektových aktivit. Toto aktivum může mít materiální i nemateriální hodnotu.

Podle Doležal (2023) řízení rizik zahrnuje z pohledu rizikového inženýrství následující procesy:

- stanovení kontextu,
- identifikace rizik,
- analýza rizik,
- hodnocení rizik,

- ošetření rizik,
- monitorování a přezkoumávání,
- komunikace a konzultace.

Při využití řízení rizik v projektovém řízení jsou obvykle procesy „stanovení kontextu“ a „komunikace a konzultace“ vynechávány nebo upozadřovány, neboť jsou dostatečně řešeny v jiných oblastech řízení projektu. Poté řízení rizik z pohledu projektového vedení vypadá následovně:

- plánování řízení rizik (kde lze nalézt i prvky stanovení kontextu),
- identifikace rizik,
- kvalitativní analýza rizik,
- kvantitativní analýza rizik,
- plánování odezvy na rizika,
- sledování rizik.

3.3 Identifikace rizik

Podle Doležala (2023) je identifikace rizik prvním a velice důležitým krokem v procesu řízení rizik. Zahrnuje vyhledání a zdokumentování potenciálních rizik, která by mohla ohrozit úspěch projektu. I když není možné sestavit vyčerpávající seznam všech možných nebezpečí, je nutné identifikovat ta významná, která by mohla mít na projekt značný dopad. K tomuto úkolu se běžně používá metoda brainstormingu a další kreativní techniky, jako jsou přístupy založené na diagramech či analýza SWOT. Při popisu rizik je zásadní poskytnout důkladný popis, který zahrnuje příčinu, scénář a dopad na aktiva projektu. Pouhá identifikace potenciální hrozby nestačí, kompletní popis rizika by měl nastínit celou posloupnost příčin a následků.

3.4 Metody analýzy rizik

Podle Smejkal & Raise (2013) k analýze rizik můžeme využívat dva základní přístupy, kvalitativní a kvantitativní analýzu. Základním rozdělením těchto metod je vyjádření veličin. V praxi můžeme využít buď jeden z těchto postupů nebo jejich kombinaci.

3.4.1 Kvalitativní metody

Smejkal & Rais (2013) uvádí, že kvalitativní metody jsou založeny na popisu závažnosti potenciálních dopadů a pravděpodobnosti výskytu událostí. Zahrnují vyjádření rizik v rámci určitého spektra. Obvykle se tyto úrovně odhadují na základě kvalifikovaného úsudku. Kvalitativní metody jsou sice jednodušší a rychlejší, ale bývají subjektivnější. Často představují problém při řízení rizik, kdy se pomocí kvalitativních kritérií posuzuje přijatelnost finančních nákladů potřebných ke zmírnění hrozby zařazené například do kategorie "velká až kritická". Absence přesných finančních údajů komplikuje hodnocení efektivity nákladů. Tyto metody jsou nejvhodnější pro situace, kdy:

- je třeba upřesnit podrobné postupy analýzy rizik,
- pro kvantitativní metody není dostatečná kvalita a množství číselných údajů.

3.4.2 Kvantitativní metody

Kvantitativní metody rizikové analýzy využívají matematických výpočtů založených na frekvenci výskytu hrozeb a jejich dopadu. Tyto metody pracují s číselnými hodnotami pro pravděpodobnost vzniku události a pro ocenění dopadu této události. Obvykle vyjadřují dopad ve finančních částkách, například v tisících korunách. Často se riziko vyjadřuje jako roční očekávaná ztráta, která je vyjádřena finanční částkou. Kvantitativní metody jsou přesnější než kvalitativní, avšak vyžadují více času a úsilí. Poskytují však finanční hodnoty rizik, což usnadňuje jejich řízení. Nevýhodou kvantitativních metod je jejich vysoká formalita a časová náročnost. To může vést k nedostatečnému zohlednění specifických charakteristik subjektu hodnocení. Kvalita výsledků těchto metod závisí na relevanci získaných dat (Smejkal & Rais, 2013).

3.4.3 Kombinované metody

Kombinované metody vycházejí z číselných dat. Cílem je však díky kvalitativnímu hodnocení více se přiblížit realitě oproti předpokladům, ze kterých vycházejí kvantitativní metody. Je ovšem třeba mít na zřeteli, že data použitá v kvalitativních metodách nemusí přímo odrážet pravděpodobnost události či výši jejího dopadu, ale mohou být ovlivněna měřítkem stupnice, která je v konkrétní metodě použita (Smejkal & Rais, 2013).

3.5 Hodnocení rizik

Podle Doležala, Máchala & Lacka (2012) má být cílem tohoto kroku určit, která rizika budou řešena, která budou ignorována a která nelze akceptovat. Obecně lze doporučit postupovat podle Paretova principu 80/20. To znamená, že 20 % nejvýznamnějších rizik by mělo být pečlivě ošetřeno, často s vynaložením větších finančních prostředků, zatímco zbývající část by měla být ponechána jako rezerva.

3.6 Ošetření rizik

Doležal, Máchal & Lacko (2012) uvádí, že po zhodnocení konkrétního rizika a rozhodnutí o jeho ošetření je klíčové uvažovat o vhodné reakci. Cílem této fáze je snížit celkovou hodnotu všech rizik na úroveň umožňující úspěšnou realizaci projektu s vysokou pravděpodobností.

Nejjednodušší reakcí je pasivní přijetí rizika – akceptace. Velikost akceptovatelného rizika by měla vyplývat z firemní strategie řízení rizik, a pokud taková strategie neexistuje, musí ji stanovit projektový tým.

Na vyšší hodnotu rizika je vhodné reagovat vhodným opatřením, které sníží jeho hodnotu. Mezi typická opatření, která se často využívají, patří:

1. Přenesení rizika: Pojištění nežádoucí události.
2. Zmírnění rizika: Snížením jeho hodnoty, například navržením opatření, které omezí dopad nežádoucí události na projekt, nebo změnou pravděpodobnosti jejího výskytu.
3. Eliminace rizika: Nalezením alternativního řešení, které rizikovou událost eliminuje.
4. Vytvoření rezervy: Časové, nákladové nebo ve formě kritického zdroje, která umožní kompenzaci nežádoucí události.
5. Vypracování plánu B (kontingenčního plánu) pro případ, že se riziko realizuje.

Nalezení konkrétních opatření k omezení hodnoty rizika je tvůrčí proces, který vyžaduje kreativní přístup celého projektového týmu.

Důležité je si uvědomit, že konkrétní opatření mohou vyžadovat finanční prostředky, které je třeba zahrnout do projektového rozpočtu. Je tedy nezbytné navrhovat opatření, jejichž náklady nepřesahují hodnotu rizika.

Pokud se tým shodne na určitém opatření, je důležité stanovit osobní zodpovědnost a stanovit termín pro jeho provedení.

3.7 Řízení rizik u konkrétního podniku

V rámci projektu dřevozpracujícího areálu jsem společně s vedením společnosti a realizátory projektu identifikovala následující rizika (tabulka 7):

- R1 Nenalezení vhodného pozemku (včas) na pronájem/koupi
V případě nenalezení vhodného pozemku na výstavbu areálu by projekt musel být odložen nebo zrušen. To by vedlo k pokračování prodeje dřeva ve stejné podobě, bez přidané hodnoty, a tím by společnost přicházela o zisk.
- R2 Úprava pozemku v nedostatečné kvalitě
Nekvalitní provedení úprav pozemku může vést k problémům při stavbě haly a následně i při provozu areálu. Mezi hlavní hrozby patří nestabilní terén, nevhodná drenáž, nekvalitní zpevnění ploch apod.
- R3 Zranění zaměstnance při úpravě pozemku
Nedodržování bezpečnostních pravidel, nevhodná pracovní obuv a oblečení, nekvalitní ochranné pomůcky a únava mohou vést k úrazu zaměstnance. Zranění může znamenat zpoždění projektu.
- R4 Porucha využívané techniky na úpravu pozemku
Nesprávná obsluha či nedostatečná údržba mohou zavinit poruchu techniky, čímž se zpozdí práce a zvýší se náklady na opravu nebo pořízení nové techniky.
- R5 Nevhodné počasí při úpravách pozemku a stavbě haly
Plánování prací na prosinec s sebou nese vysoké riziko nepříznivého počasí. Při úpravách pozemku a stavbě haly může špatné počasí představovat významné riziko. Silný déšť, sníh nebo vítr mohou zpomalit práce, způsobit zpoždění plánu a zvýšit náklady projektu. Nízké teploty mohou zpomalit nebo dokonce pozastavit některé stavební práce.

- R6 Nenalezení vhodného zaměstnance
Riziko nenalezení vyplývá z náročnosti práce. Budoucí zaměstnanec by měl být fyzicky zdatný, aby zvládl manipulovat se dřevem a také by měl vlastnit řidičské oprávnění C1.

- R7 Fluktuace poptávky
Poptávka po dřevu pro vytápění se značně mění v závislosti na ročním období. V podzimních a zimních měsících, kdy je potřeba vytápění nejvyšší, se poptávka po dřevu zvyšuje. Naopak na jaře a v létě, kdy je potřeba vytápění nízká, klesá poptávka na minimum.

- R8 Nespolehlivý zaměstnanec
Jelikož je pozice vhodná i pro méně kvalifikované pracovníky, o které pečuje sociální odbor radnice a sociální agentura pro sociální začleňování, je tu vyšší riziko, že zaměstnanec nebude dostatečně zodpovědný, což povede k problémům jak ve výrobě, tak odbytu.

- R9 Nedostatek vstupního materiálu
Jelikož společnost disponuje pouze omezenou rozlohou lesů, je možné že poptávka převyší množství vytěženého dřeva.

Tabulka 7: Registr rizik

R1	Nenalezení vhodného pozemku na pronájem/koupi
R2	Špatně odvedené úpravy pozemku
R3	Zranění zaměstnance při úpravě pozemku
R4	Porouchání využívané techniky na úpravu pozemku
R5	Špatné počasí při úpravách pozemku a stavbě haly
R6	Nenalezení vhodného zaměstnance
R7	Fluktuace poptávky
R8	Nespolehlivý zaměstnanec
R9	Nedostatek vstupního materiálu

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Jednotlivá rizika jsem zhodnotila slovním ohodnocením vlivu rizika na projekt a pravděpodobnosti výskytu rizika. Pro lepší orientaci jsem rizika zpracovala do tabulky 8.

Tabulka 8: Pravděpodobnost výskytu a vlivu dopadu rizik

Číslo rizika	Pravděpodobnost výskytu	Dopad
R1	Možné	Střední
R2	Neppravděpodobné	Významný
R3	Vzácné	Malý
R4	Vzácné	Střední
R5	Pravděpodobné	Střední
R6	Neppravděpodobné	Významný
R7	Možné	Malý
R8	Pravděpodobné	Malý
R9	Pravděpodobné	Významný

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Na základě vyhodnocení pravděpodobnosti výskytu a dopadu jsem vytvořila matici rizik, která je uvedena v tabulce 9.

Tabulka 9: Matice rizik

Pravděpodobnost výskytu	Dopad				
	Nepatrný	Malý	Střední	Významný	Extrémní
Vzácné		R3	R4		
Nepravděpodobné				R2, RF6	
Možné		R7	R1		
Pravděpodobné		R8	R5, R9		
Téměř jisté					

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

3.8 Návrh na opatření a zmírnění rizik

Dalším krokem při řízení rizik je návrh na jejich ošetření a eliminaci.

R1: Nenalezení vhodného pozemku na pronájem/koupi

Aby tato situace nenastala, projektový tým, a především projektant, intenzivně prozkoumávali různé nabídky prodeje či pronájmu pozemku v okolí požadované lokality. Do tohoto procesu bylo zahrnuto i město a katastrální úřad v Aši. Nakonec se povedlo pozemek najít a pronajmout. Společnost se ale nespokojila s tímto řešením a považuje ho pouze za dočasné. Dále pátrá po vlastním pozemku, kde by ráda v budoucnu postavila nový areál.

R2: Špatně odvedené úpravy pozemku

Pro minimalizaci rizika nekvalitních úprav byla klíčová volba spolehlivého dodavatele a dodržování plánu vypracovaného projektovým inženýrem. Podrobná kontrola prováděných prací s důrazem na dodržování technických norem a specifikací zajistila požadovanou kvalitu. Na úpravu pozemku společnost vyčlenila dostatečnou finanční rezervu, aby mohla zajistit veškeré náklady na úpravu pozemku a materiál. Pozemek byl upraven podle plánu a toto riziko bylo eliminováno.

R3 Zranění zaměstnance při úpravě pozemku

Důkladné školení zaměstnanců o bezpečnosti práce bylo nezbytné pro prevenci úrazů. Poskytnutí a kontrola používání vhodných ochranných pomůcek, pracovních oděvů a obuvi zajistila ochranu zaměstnanců před zraněním.

R4: Poškození využívané techniky na úpravu pozemku

Pro minimalizaci rizika poškození využívané techniky bylo klíčové poskytnout zaměstnancům odpovídající školení v oblasti obsluhy a údržby techniky. Najmutí vhodných externích zaměstnanců, kteří byli dostatečně kvalifikováni, také zajistilo, že se toto riziko nevyskytlo.

R5 Špatné počasí při úpravách pozemku a stavbě haly

Jedno z nejvíce obtížně ovlivnitelných rizik, která se nedají jistým způsobem ošetřit před zahájením projektu. Protože nikdo s naprostou určitostí neví, jaké počasí bude, anebo může nastat. Jedním z opatření proti tomuto riziku bylo vytvoření časové rezervy a sledování počasí, aby stavební práce byly naplánovány tak, aby je počasí příliš neovlivňovalo. Například aby se zamezilo stavby haly ve velkém větru, či aby nebyly prováděné výkopové práce v mrazu. Jelikož toto riziko nastalo, časový plán se posunul a tím se zvýšily náklady na projekt.

R6 Nenalezení vhodného zaměstnance

Společnost v rámci snahy o nalezení vhodného kandidáta zatím nevyužila všechny možnosti, které má. Pro překonání tohoto rizika by společnost měla aktivně hledat nového zaměstnance. Využití internetových portálů, vlastních stránek či pracovního úřadu by mělo pomoci zajistit nalezení vhodného zaměstnance.

R7 Fluktuace poptávky

Jelikož se dá očekávat, že v závislosti na ročních obdobích se bude poptávka měnit, bylo by vhodné se na tuto skutečnost připravit například možnostmi skladování materiálu či najmutí

pomocného zaměstnance například na DPP (dohoda o provedení činnosti) v době zvýšené poptávky.

R8 Nespolehlivý zaměstnanec

S ohledem na to, že veškerá výroba a distribuce bude záviset většinu času pravděpodobně na jediném zaměstnanci, je nesmírně důležité, aby tato osoba byla spolehlivá. Motivační odměny za pravidelnou docházku a kvalitní práci mohou povzbudit zaměstnance k vyšším výkonům a snížit počet dní, které stráví na neodůvodněné nemocenské dovolené.

R9 Nedostatek vstupního materiálu

Jelikož společnost disponuje pouze omezenou rozlohou lesů, je možné, že areál bude schopen zpracovat více dřeva, než společnost vytěží. V případě, kdy toto riziko nastane, bude potřeba zajistit jiný zdroj dřeva. Například nákupem od jiných společností. Sledování zásob vytěženého vlastního materiálu ke zpracování a rychlá reakce v podobě navázání obchodních kontaktů s prodejci potřebného materiálu nebo zvýšení objemu těžby by mělo zajistit plynulý chod areálu.

4 Zhodnocení projektu

Jak už to u projektů bývá, jen málokdy se veškeré jeho části vydaří přesně tak, jak byly naplánované (tabulka 10). Je velice častou skutečností, že se projekt nedokončí včas, náklady se nevejdou do rozpočtu, nebo projekt nedosáhne požadované kvality.

V našem případě se nejvíce od plánu odchýlil časový rámec, kdy se počítalo se zahájením provozu o 2 měsíce dříve. Za tímto zpožděním stojí prodloužení stavebních prací, kdy kvůli nevhodnému počasí musely být některé práce odloženy. Toto odchýlení od plánu zapříčinilo, že společnost musela zaplatit o 2 nájmy více bez toho, aby projekt generoval zisk. Tím se náklady na projekt navýšily o 60 000 Kč.

Další změnou oproti plánu bylo najmutí nového zaměstnance, kdy společnost počítala s tím, že měsíc po zahájení zkušebního provozu bude mít již zaučeného samostatného zaměstnance. Bohužel se zatím tak nestalo a společnost dále pátrá po vhodném kandidátovi, aby naplnila tento cíl.

Od plánu se také odchýlil způsob získání pozemku. Ideálním a zamýšleným stavem byla koupě pozemku, nicméně i přes vyčerpávající průzkum nabídky v požadované lokalitě se nepodařilo vhodný pozemek nalézt. Namísto koupě pozemku tedy společnost získala pozemek do pronájmu a dále pátrá po ideálním pozemku ke koupi a vystavění areálu.

Tabulka 10: Porovnání plánu se skutečností

Činnost	Plán	Skutečnost	Rozdíl
Koupě pozemku	1	0	-1
Termín zahájení plného provozu	1. února 2024	1. března	+1 měsíc
Nový zaměstnanec od 1. ledna	1	0	-1
Rozpočet	3 249 412 Kč	3 309 412 Kč	+60 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

4.1 Ekonomická návratnost

Důležitým aspektem každého projektu je jeho návratnost. Ta by neměla být delší než životnost investice. V případě našeho projektu se odhaduje, že jeho životnost bude cca 5 let, než se podaří najít vhodný pozemek ke koupi a vybudovat nový areál.

Jediným faktorem, který by mohl životnost projektu ohrozit, je legislativa ohledně spalování dřeva. V případě změny legislativy, která by znemožnila, nebo výrazně omezila spalování dřeva, by společnost musela reagovat a například přeorientovat výrobu na jiný produkt.

4.1.1 Výpočet nákladů na zaměstnance

Společnost nabízí budoucímu zaměstnanci hrubou mzdu 32 000 Kč měsíčně. Z této mzdy jsem vypočítala celkové náklady na zaměstnance následujícím způsobem.

Společnost v roli zaměstnavatele je povinna za své zaměstnance odvádět pojistné za sociální pojištění ve výši 24,8 % a za zdravotní pojištění 9 % z hrubé mzdy, dohromady 33,8 %. V případě hrubé mzdy 32 000 Kč, kterou společnost nabízí, jsou odvody za zaměstnavatele ve výši 10 817 Kč. Celkové náklady na zaměstnance činí pro společnost 42 817 Kč.

Odvody za zaměstnance ve výši 33,8 % z hrubé mzdy 32 000 Kč:

$$33,8 \% \text{ z } 32\,000 \text{ Kč} = 0,338 * 32\,000 \text{ Kč} = 10\,816 \text{ Kč}$$

Celkové náklady na zaměstnance:

$$32\,000 \text{ Kč (hrubá mzda)} + 10\,817 \text{ Kč (odvody zaměstnavatele)} = 42\,817 \text{ Kč}$$

Úřad práce v Aši nyní eviduje 235 volných pracovních míst. Průměrná mzda těchto volných míst se pohybuje od 23 000 Kč do 27 400 Kč (Kurzy.cz, n.d).

Mzda nabízená společností je nad průměrnou mzdou v regionu. Vysoký počet volných pracovních míst však snižuje pravděpodobnost nalezení vhodného kandidáta.

4.1.2 Výpočet výnosu z provozu areálu

V rámci zkušebního provozu byl proveden odhad kapacity zpracovaného dřeva jedním pracovníkem za jednu pracovní směnu. Zkušený technik po započítání všech relevantních aktivit určil, že toto množství se pohybuje okolo 30 prms dřeva. Při ceně 900 Kč/prms je

denní výnos 27 000 Kč. Měsíční výnos při 22 pracovních dnech a zpracování 660 prms dřeva dosahuje 594 000 Kč. Průměrné množství zpracovaného dřeva se může lišit v závislosti na druhu dřeva, požadavku na balení a způsobu dopravy.

Denní výnos: 30 prms/den * 900 Kč/prms = 27 000 Kč/den

Měsíční výnos při 22 pracovních dnech: 27 000 Kč/den * 22 pracovních dní = 594 000 Kč.

4.1.3 Náklady na provoz a materiál

Vstupní cena dřevní hmoty stanovené trhem je nyní 400 Kč/prms. K této ceně společnost přičetla 225 Kč/prms za dopravu, což činí celkové měsíční náklady na vstupní suroviny v případě zpracování 660 prms 412 500 Kč. Celkové náklady za měsíc na energie společnost zhodnotila ve výši 33 000 Kč. Náklady na zaměstnance činí 42 817 Kč a za pronájem pozemku společnost platí 30 000 Kč. Celkové měsíční náklady činí součet nákladů na vstupní suroviny, zaměstnance, energie a pronájem pozemku tedy 518 317 Kč.

Celkové náklady na vstupní suroviny při zpracování 660 prms jsou:

$660 \text{ prms} * (400 \text{ Kč/prms} + 225 \text{ Kč/prms}) = 660 \text{ prms} * 625 \text{ Kč/prms} = 412 500 \text{ Kč}$

Celkové měsíční náklady jsou součtem nákladů na vstupní suroviny, zaměstnance, energie a pronájem pozemku:

$412 500 \text{ Kč (vstupní suroviny)} + 33 000 \text{ Kč (energie)} + 42 817 \text{ Kč (náklady na zaměstnance)} + 30 000 \text{ Kč (pronájem)} = 518 317 \text{ Kč.}$

4.1.4 Návratnost investice

Po odečtení měsíčních nákladů od výnosů zjistíme, že areál generuje měsíční zisk 75 686 Kč. To znamená, že roční výnos z investice při odbytu průměrně 660 prms měsíčně činí 908 196 Kč. Jednoduchým výpočtem, kdy vydělíme náklady na investici ročním cash flow (CF) zjistíme, že prostá doba návratnosti tohoto projektu je 3 roky a 8 měsíců.

Měsíční výnos: $594 000 \text{ Kč} - 518 317 = 75 685 \text{ Kč}$

Roční výnos: $75 685 \text{ Kč} * 12 \text{ měsíců} = 908 196 \text{ Kč}$

Prostá doba návratnosti: $3 309 412 \text{ Kč} / 908 196 \text{ Kč} = 3,64 \text{ roku (3 roky a 8 měsíců)}$

Metoda čisté současné hodnoty, anglicky Net Present Value (NPV), představuje fundamentální nástroj kapitálového rozpočtování zaměřený na posouzení finanční atraktivity projektů. NPV konsoliduje veškeré budoucí peněžní toky projektu a diskontuje je na jejich současnou hodnotu. Tento postup reflektuje časovou hodnotu peněz, kdy finanční částka dnes má vyšší hodnotu než stejná částka získaná v budoucnu. Pokud vyjde NPV kladné, je projekt přípustný. Oproti tomu, pokud vyjde hodnota záporná, projekt je nepřijatelný.

Počáteční investice do dřevozpracujícího areálu dosáhla 3 309 412 Kč. Společnost plánuje jeho provozování po dobu 5 let. Po uplynutí této doby by chtěla disponovat vlastním pozemkem, kde bude moct pokračovat v procesu zpracování dřeva. Každý rok provozu se očekává provozní CF 908 196 Kč. Šestý rok společnost plánuje přesunout zařízení na nový pozemek. Tržní hodnota zařízení se vlivem opotřebení sníží o 20 % na 2 334 934 Kč. Úrokovou míru jsem stanovila ve výši 5 %, jako součet průměrné výše úroku na spořicímu účtu pro podnikatele a průměrnou výši inflace za poslední roky.

V našem případě vyšla NPV kladná a projekt je tedy přijatelný (tabulka 11).

NPV= čistá současná hodnota

CF_t = peněžní toky v jednotlivých letech

n= doba životnosti projektu

r = úroková míra (diskont)

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

$$NPV = -3309412 + \frac{908196}{(1+0.05)^1} + \frac{908196}{(1+0.05)^2} + \frac{908196}{(1+0.05)^3} + \frac{908196}{(1+0.05)^4} + \frac{908196}{(1+0.05)^5} + \frac{2334934.12}{(1+0.05)^6}$$

Tabulka 11: Návratnost investice

Období	0	1	2	3	4	5	6
CF	-3 309 412	908 196	908 196	908 196	908 196	908 196	2334934
Diskontované CF		864948,6	823760,5	784533,9	747175,1	747175	1742364
NPV							1 657 608

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

4.2 Doporučení

Návratnost investice bude závislá hlavně na poptávce – jestliže bude dostatečná, projekt bude generovat zisk a považován za úspěšný. Dalším předpokladem pro úspěšnost projektu je pracovitý a schopný zaměstnanec a stabilní ceny dřeva.

V rámci projektu bych společnosti doporučila dostatečné informování veřejnosti o novém produktu, který nabízí. Například na sociálních sítích, kde je společnost aktivní, či využít majitele společnosti – města, které vydává místní noviny, a otisknout zde reklamu na nový produkt.

Dále by měla společnost sledovat ceny dřevní hmoty na trhu a pravidelně aktualizovat ceníky, aby nedošlo například ke zbytečné ztrátě.

Společnost by se také měla snažit najít spolehlivého zaměstnance a toho si udržet, protože jak víme, nábor nových zaměstnanců je pro společnost nákladnější než udržení těch stávajících.

4.3 Přínosy projektu

V rámci ucelené strategie, kdy se společnost snaží růst a rozvíjet ve všech odvětvích, tento projekt pozitivně přispěl k rozmachu společnosti v oblasti lesního hospodářství, který je jejím hlavním zaměřením vedle provozu sportovišť.

Tento projekt si kladl za cíl přidat přidanou hodnotu k vytěženému dřevu, to se povedlo a nyní se dřevo po zpracování prodává zhruba o jednu třetinu draž než dřevo nezpracované.

Dále měl nový příjem společnosti pokrýt ztrátu minulých let, která vznikla v době pandemie covid-19. Tento cíl nebude jistě naplněn hned a je možné, že to bude trvat možná i v rádech několika let v závislosti na poptávce a vývoji cen.

V co neblíží době by měla společnost najít i nového pracovníka, který bude řídit celý proces. Tím by se splnil i třetí hlavní cíl tohoto projektu.

Velká kritika projektu se týkala konkurenceschopnosti, kdy v oblasti zpracování dřeva v regionu působí již mnoho větších i menších podnikatelů. Tito menší prodejci často prodávají dřevo v menším množství bez připočtení DPH. Tím mohou cenu stanovit níž a i přesto nejít pod hranici nákladů.

V rámci následujících let by společnost měla vypracovat nový projekt, který by chtěla realizovat na vlastním pozemku za pomoci dotace a podpory Státního zemědělského intervenčního fondu. Popisovaný projekt v této bakalářské práci má sloužit jako dosavadní řešení, na kterém se zjistí reálná návratnost a umožní prozatím přidat hodnotu prodávanému dřevu.

Výhodou tohoto projektu je flexibilita výroby. Společnost dokáže vyrábět na zakázku (make to order), což znamená, že zákazník si může individuálně stanovit parametry produktu, jako je délka polen, druh dřeva, způsob zabalení a dopravy. Tato možnost přizpůsobení se potřebám zákazníka může přinést konkurenční výhodu na trhu.

Závěr

Tato bakalářská práce nebyla tradičně rozdělena na teoretickou a praktickou část, ale obě tyto části se logicky prolínaly. Nejprve jsem vymezila teoretické pojmy, které jsem následně vysvětlila pomocí praktického příkladu na popisovaném projektu.

V rámci této práce jsem jako první představila společnost AŠSKÉ LESY s.r.o., popsala její vizi, organizační strukturu, hlavní činnosti a ekonomickou situaci. Následně jsem podrobně vypracovala projektovou dokumentaci konkrétního projektu: dřevozpracujícího areálu, která má sloužit k lepšímu a přesnějšimu plánování.

V další části práce jsem zanalyzovala rizika, která jsem roztřídila podle pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu. Následně jsem navrhla a zhodnotila možnosti ošetření těchto rizik.

V závěru jsem se věnovala celkovému zhodnocení projektu a jeho ekonomické návratnosti. Také jsem porovnávala, jak se liší plán od skutečnosti.

Tento projekt byl příkladem tradičního vodopádového přístupu řízení projektů. Projekt byl naplánován, realizován, následně proběhl testovací provoz, byla vylepšena úzká místa a poté se spustí plný provoz areálu.

Veškeré informace pro praktickou část jsem získávala od zaměstnanců společnosti, kam jsem docházela na pravidelné schůzky. V rámci těchto setkání mě informovali o aktuálním stavu. Vzhledem k různorodosti informací potřebných pro práci jsem měla schůzky s různými členy projektového týmu.

U plánování projektů je důležité posoudit, která část z projektové dokumentace bude pro projekt mít opravdový přínos a její vypracování nebude jen ztráta času, která nepřinese žádný užitek. Pro každý projekt je třeba vypracovávat jiné plány v závislosti na potřebách daného projektu.

Tato práce posloužila jako celistvý a shrnující dokument pro plánování a realizaci projektu a také jako nástroj pro vyhodnocení úspěšnosti celého projektu.

Vytvořené plány v této práci může společnost použít i jako opěrný bod pro stavbu dřevozpracujícího areálu na vlastním pozemku, který plánuje v rámci dalších let.

Díky této bakalářské práci jsem si zdokonalila teoretické vědomosti o plánování projektu a následně jsem získala zkušenosti v praxi díky vytvoření plánů k reálnému projektu.

Seznam použitých zkratek

Zkratka	Vysvětlení
WBS	Work breakdown structure
HV	Hospodářský výsledek
IT	Informační technologie
CF	Cash Flow
NPV	Čistá současná hodnota
Prms	prostorový metr sypaný
DPP	Dohoda o provedení práce

Seznam použitých zdrojů

- AŠSKÉ LESY s.r.o. (2023). *Výroční zpráva za rok 2022*. Interní dokument podniku AŠSKÉ LESY s.r.o. se sídlem v Doubravě.
- Cejmar, V. & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování (2.vyd.)*. Grada Publishing a.s.
- Doležal, J. (2023). *Projektový management (2. vyd.)*. Grada Publishing
- Doležal J., Máchal P., & Lacko B. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Grada Publishing a.s.
- Kurzy.cz. (n.d.). *Volná místa Aš. Práce - aktuální nabídky práce ve vaše městě, novinky*. Dostupné 28.02.2024 z <https://prace.kurzy.cz/urad-prace/volna-mista/as/>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.)*. Project Management Institute.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J., (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. Západočeská univerzita v Plzni
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích (4.vyd.)*. Grada Publishing
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů (3.vyd.)* Grada Publishing.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Náklady a výdaje v roce 2022	11
Tabulka 2: SWOT analýza společnosti AŠSKÉ LESY, s.r.o.	13
Tabulka 3:SWOT analýza projektu	23
Tabulka 4: Logický rámec projektu.....	25
Tabulka 5: Logický rámec konkrétního projektu	26
Tabulka 6 :Rozpočet projektu.....	38
Tabulka 7: Registr rizik	45
Tabulka 8: Pravděpodobnost výskytu a vlivu dopadu rizik.....	45
Tabulka 9: Matice rizik.....	46
Tabulka 10: Porovnání plánu se skutečností.....	49

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimpertiv projektu	18
Obrázek 2: Projektový tým	29
Obrázek 3 WBS Konkrétního projektu.....	32

Abstrakt

Pokorná, M. (2024). *Projekt a jeho plán* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: projekt, projektový plán, analýza rizik, rozpočet projektu, WBS

Předložená bakalářská práce se zaměřuje na zhotovení reálného projektu, který probíhal v roce 2023 a částečně 2024. Cílem práce je představení společnosti, zhodnocení projektu a porovnání jeho plánů s realitou. Text je rozdělen do kapitol, které prolínají teoretické poznatky s praktickými příklady z daného projektu, kdy je napřed vymezen pojem a následuje jeho praktická demonstrace na popisovaném projektu.

V úvodní kapitole je představena společnost, která projekt realizovala. Následuje detailní popis projektu dřevozpracujícího areálu a jeho plánů, včetně hierarchické struktury činností (WBS). Dále se práce zabývá plánem rizik a možnostmi jejich eliminace. Závěrečná kapitola se zabývá porovnáním plánu a skutečnosti, návratností investice a také obsahuje doporučení pro daný projekt.

Abstract

Pokorná M. (2024). *Project and its plan* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: project, project plan, risk analysis, budget of the project, WBS

The presented bachelor thesis focuses on the analysis of a real project that took place in 2023 and partly in 2024. The aim of the thesis is to rebuild, evaluate the project and compare its plans with reality. The text is divided into chapters that interweave theoretical knowledge with practical examples from the project, where the concept is first defined and followed by its practical demonstration on the project described.

The introductory chapter introduces the company that implemented the project. This is followed by a detailed description of the project and its plans, including identification of stakeholders, timeline and cost budget. Next, the thesis focuses on the risk plan and the options for eliminating them. The final chapter summarizes the comparison of planned and actual project results and analyzes the return on investment.