



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PROJEKT REKONSTRUKCE PRACOVNÍŠTĚ

WORKPLACE RECONSTRUCTION PROJECT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jiří Šmahel

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Jiří Šmahel
Vedoucí práce:	Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Projekt rekonstrukce pracoviště

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je vytvořit návrh na rekonstrukci pracoviště za pomoci metod a nástrojů projektového řízení.

Základní literární prameny:

- DOLEŽAL, J. 2023. Projektový management. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3619-3.
- JEŽKOVÁ, Z. 2013. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit. ISBN 978-80-905297-1-7.
- ŘEHÁČEK, P. 2013. Komentované vydání normy ČSN ISO 21500 pro management projektu. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-80-02-02508-5.
- SVOZILOVÁ, A. 2016. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na řízení projektu rekonstrukce pracoviště, od kterého společnost očekává možnost růstu a zlepšení jednotlivých procesů. Vybraná společnost dlouhodobě řeší problematiku nedostatečné výrobní kapacity a oddělenosti svých pracovišť. Možným řešením je přesun do jiného objektu, ale ten je zapotřebí nejprve zrekonstruovat. Práce obsahuje návrh, jak by taková rekonstrukce mohla proběhnout.

Klíčová slova

projekt, projektové řízení, rekonstrukce, růst, výroba

Abstract

This master's thesis focuses on managing a workplace reconstruction project, from which the company anticipates opportunities for growth and improvement of individual processes. The selected company has been dealing with issues of insufficient production capacity and the segregation of its workplaces for a long time. One potential solution is relocating to another facility, however it requires reconstruction first. The thesis contains a proposal how such a reconstruction could take place.

Keywords

project, project management, reconstruction, growth, manufacturing

Bibliografická citace

ŠMAHEL, Jiří. *Projekt rekonstrukce pracoviště* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-08].

Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/159848>. Diplomová práce.

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. et Ing. Pavel Juřica, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 8. 5. 2024

Bc. Jiří Šmahel

autor

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu diplomové práce Ing. et Ing. Pavlu Juřicovi, Ph.D. za věnovaný čas, cenné rady a předané zkušenosti při vedení práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU	12
1.2 CÍLE PRÁCE.....	12
1.3 METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	14
2.1 PROJEKT	14
2.2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ.....	16
2.3 KATEGORIE PROJEKTŮ	17
2.4 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU	18
2.4.1 Předprojektová fáze	19
2.4.2 Projektová fáze	20
2.4.3 Poprojektová fáze	21
2.5 STUDIE PŘÍLEŽITOSTI	22
2.5.1 McKinseyho model 7S	22
2.5.2 SLEPT analýza	24
2.6 STUDIE PROVEDITELNOSTI	25
2.6.1 Technika SMART	26
2.6.2 Trojimperativ	26
2.6.3 Logický rámec	28
2.6.3.1 Struktura logického rámce	28
2.6.4 Zainteresované strany	30
2.6.5 Podrobný rozpis prací	32
2.6.6 Ganttův diagram	34
2.7 ROZPOČET A PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ	35
2.7.1 Metodiky tvorby rozpočtu	36
2.8 IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU	36
2.9 MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	38
2.10 ANALÝZA RIZIK	39

2.10.1	Registr rizik	42
2.11	KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	43
2.12	KONKURENČNÍ VÝHODA	44
2.12.1	Dělení konkurenčních výhod	45
2.13	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI	46
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	47
3.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI A PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	47
3.1.1	Organizační struktura společnosti.....	47
3.1.2	Kvalita poskytovaných služeb	48
3.2	VÝZNAM PROJEKTU A DŮVODY K JEHO REALIZACI.....	49
3.2.1	Oddělení jednotlivých pracovišť v současnosti	49
3.2.2	Nedostatečná výrobní kapacita	50
3.2.3	Náklady na pronájmy.....	53
3.3	ROZSAH PROJEKTU A JEHO ETAPY.....	55
3.4	McKINSEYHO MODEL 7S	56
3.5	SLEPT ANALÝZA.....	60
3.6	ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN	64
3.6.1	Primární zainteresované strany	64
3.6.2	Sekundární zainteresované strany.....	65
3.7	IDENTIFIKACE KONKURENČNÍCH VÝHOD.....	65
3.8	SHRnutí ANALÝZY PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	67
4	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ.....	68
4.1	LOGICKÝ RÁMEC.....	68
4.2	IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU	69
4.3	WBS.....	70
4.4	GANTTŮV DIAGRAM.....	73
4.5	PROJEKTOVÝ TÝM.....	75
4.6	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	76
4.7	ROZPOČET PROJEKTU	79
4.8	ANALÝZA RIZIK	81
4.9	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	84

4.10	IDENTIFIKACE KONKURENČNÍCH VÝHOD DÍKY REKONSTRUKCI PROSTORŮ	84
4.11	VÝHODY ZÍSKANÉ REKONSTRUKCÍ PRACOVÍŠTĚ OPROTI SOUČASNÉMU STAVU.	85
4.12	SHRNUTÍ NÁVRHOVÉ ČÁSTI.....	88
ZÁVĚR	89
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	91
SEZNAM OBRÁZKŮ:	94
SEZNAM TABULEK	95
SEZNAM GRAFŮ	96

Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena a zpracována na téma projekt rekonstrukce pracoviště. Jelikož se společnost, na kterou je práce zpracována, nachází v situaci, kdy je její další růst podmíněn přestěhováním se do větších prostor, bude mít práce praktický přesah do reálného podnikatelského prostředí. V současných prostorách již není možné dále růst, proto se daná společnost rozhodla k razantnímu kroku a koupila starší komerční budovu, kterou je však nejprve nutné z velké části opravit, aby bylo možné ji využívat. Díky tomuto projektu získá společnost nové možnosti k růstu, vytvoří reprezentativní prostory a bude mít veškeré zázemí na jednom místě. Bude tak zajištěno jednodušší propojení mezi jednotlivými odděleními společnosti.

Obchodní aktivity společnosti jsou rozkročeny mnoha směry a od projektu si slibuje zejména možnost svého růstu hlavně v rámci výroby a také zlepšení jednotlivých procesů včetně optimalizace logistiky.

Společnost působí ve velmi konkurenčních oborech a ačkoli je kovovýroba, zámečnictví i odpady velmi velké odvětví, je zapotřebí být schopen si jednak udržet stávající klientelu, tak i získávat novou, což je jedním ze základních pilířů pro růst společnosti. Strategii se firmě nabízí mnoho, základem však bude poskytovat služby stávajícím zákazníkům v maximální možné kvalitě a komfortu, k čemuž by právě mělo pomoci nové pracoviště a obecně nové zázemí společnosti.

1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování

1.1 Vymezení problému

Pro účely diplomové práce byla vybrána společnost, která by se chtěla dále rozvíjet, ale její současný stav ji to neumožňuje a je odhodlaná to změnit. Je to dáno zejména prostory, které má společnost aktuálně k dispozici. Ty jsou již delší dobu nedostatečné a společnost se touto situací začíná konečně zabývat, jelikož si uvědomila, jak je to pro ni zásadní omezení. Za tímto účelem byly koupeny výrobní prostory s dostatkem prostoru, kde bude vytvořeno kompletně nové zázemí jak pro administrativní oddělení, tak i pro výrobní část firmy. Komerční nemovitost je nicméně ve špatném stavu a ten ji nedovoluje v současné době aktivně využívat. Proto bude potřeba ji zrekonstruovat a přizpůsobit společnosti dle jejich potřeb. Současně dojde k částečné obměně technického vybavení, některé nářadí již pomalu dosluhuje a v rámci investic bude vyměněno za nové. Součástí objektu je taktéž odstavná zpevněná plocha pro dodávková a nákladní vozidla. V současné době je bude možné také využít pro dočasné uskladnění hákových kontejnerů, které společnost zakoupila za účelem rozšíření své působnosti v rámci odpadového hospodářství.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit návrh na rekonstrukci pracoviště za pomoci metod a nástrojů projektového řízení. Aby bylo možné úspěšně dosáhnout tohoto cíle, budou zapotřebí nápomocné jednotlivé dílčí cíle.

Jako dílčí cíle práce můžeme považovat objasnění metod a pojmů spojovaných s projektovým řízením v rámci teoretických východisek a zhodnocení situace zpracováním analýz současného stavu a její vyhodnocení.

1.3 Metody a postupy zpracování

Práce je celkově složena ze tří základních částí: teoretické, analytické a návrhové. První zmíněná, teoretická část, bude obsahovat vysvětlení teoretických pojmů za účelem jejich porozumění. Bude se jednat o pojmy, které bývají využívány v oblasti projektového řízení

a jsou nějakým způsobem obsaženy a využívány v dalších částech této práce. Informace týkající se těchto teoretických východisek budou čerpány zejména z odborné literatury, případně i z internetových zdrojů. Druhá část, analytická, bude obsahovat rozbor podniku z různých úhlů pohledu, bude zde rozebrána analýza současného stavu podniku a obecně jeho fungování z vícero perspektivy. Bude zde i zanalyzováno, jakým sortimentem se podnik zabývá. Tato část bude obsahovat prakticky zpracované analýzy na daný podnik, které jsou teoreticky vysvětleny v rámci teoretické části této práce. Poslední, tedy návrhová část, bude na základě doposud zjištěných teoretických a analytických poznatků obsahovat praktické řešení zmíněného problému a bude obsahovat vlastní řešení a postupy, které povedou k naplnění cíle práce a pomohou podniku s projektem rekonstrukce pracoviště.

2 Teoretická východiska

První část diplomové práce je zaměřena na představení a vysvětlení teoretických poznatků a východisek, které jsou nezbytné pro pochopení řešené problematiky v rámci dalších částí práce. Bude provedena rešerše literatury, vysvětlení užívaných analýz, metod, postupů a konceptů spojených s projektovým řízením.

2.1 Projekt

Tato práce je zaměřena na projekt rekonstrukce pracoviště, tudíž je dobré si hned na úvod definovat, co to vlastně projekt je, jaké mohou být jeho definice a jak je tento pojem obecně chápán. Na začátek si pojďme samotný pojem představit. Mnohým se totiž může zdát, že škála možností, které si pod ním lze představit je velmi rozmanitá, což je samozřejmě pravda, jelikož slovo má v českém jazyce mnoho různých významů. Může se například jednat o výraz užívaný v architektuře, kde se tak může označovat práce projektanta. Jedná se také o častý pojem užívaný ve stavebnictví, kde jej můžeme spojit i s profesí projektanta, nicméně žádný z výše zmíněných nemá moc dočinení s projektovým řízením. V našem konkrétním případě je náhled na termín projekt odlišný. Neexistuje žádná jednotná definice, je jich pochopitelně více, ale smysl mají všechny prakticky totožný. „*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.*“ jak uvádí IPMA® standard ICB v3.1. (Doležal et al., 2016, s. 17) Dle definice PMI® PM Bok verze 5 zní definice projektu následovně: „*Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výrobku.*“ (Doležal et al., 2016, s. 17)

Další obecné charakteristiky projektu jsou:

„Projekt je něco, co má začátek a konec.

Projekt je charakterizován jedinečností, systémovostí, omezenými zdroji, nejistotou a rizikem.

Projekt je snaha o dosažení změny, při které je prováděna řada činností vedoucích k vytvoření produktu nebo k vyvinutí a zavedení určité technologie. Cílového stavu nebo

výsledného produktu lze musí být dosaženo během limitovaného času, v rámci omezených zdrojů a nákladů a při dosažení při dosažení požadovaných kvalitativních parametrů.“
(Dolanský et al., 1996, s. 14)

Mnoho akcí se v rámci různých organizací neřídí jako projekty, ač by to bylo ku prospěchu věci. Může to být dáno například neznalostí management odpovědného za daný úkol, případně i samotnou složitostí aplikace pravidel a principů projektového řízení. Nedodržení pravidel v rámci projektového řízení může mít různě silné následky a hrozící rizika. Může se tedy stát, že ve výsledku bude práce neefektivní, budou se dělat zbytečné úkony navíc, kterým bychom se správnou aplikací projektového řízení vyhnuli, dojde ke zvýšení finančních nákladů v rámci realizace a může dojít i k dalším negativním efektům. (Doležal et al., 2016)

Pro správné určení projektu je vhodné danou situaci posoudit tzv. projektovými kritérii:

- jedinečnost cíle
- vymezenost
- potřeba realizace projektovým týmem
- komplexnost a složitost
- nadprůměrné riziko (Doležal et al., 2016)

Výše uvedená kritéria nám mohou pomoci rozpoznat, zda je zapotřebí danou akci řídit za pomoci pravidel a postupů projektového řízení. Pomocí jedinečnosti cíle si můžeme ověřit, že se nejedná o rutinní akci, která projektové řízení nepotřebuje. V rámci vymezenosti máme jasně stanovené různé hodnoty, jako jsou např. termíny, rozpočty, jiné zdroje atd., u pojmu projektový tým se zamyslíme nad potřebou pracovníků různého zaměření a specializací, v rámci komplexnosti se musí jednat o problém, který není triviální a bod nadprůměrné riziko svým způsobem vychází z výše zmíněného, zkrátka je pravděpodobné, že se během cesty k cíli vyskytne nějaká překážka a že se něco pokazí. (Doležal et al., 2016)

Jako typické projekty můžeme považovat například níže zmíněné činnosti:

- zavádění systému kvality
- vývoj a zavádění informačního systému

- stavebně-investiční akce (což můžeme považovat za náš případ)
- stěhování organizace
- vývoj nového produktu atd. (Doležal et al., 2016)

2.2 Projektové řízení

Jako v mnoha případech, ani zde neexistuje jedna pevně stanovená definice. Můžeme se setkat s definicemi, které projektové řízení definují například jako níže zmíněné.

„Projektovým řízením (project management) se rozumí soubor norem, doporučení a best of practices zkušeností, popisujících, jak řídit projekt.“ (Doležal et al., 2016, s. 16)

„Projektovým management je souhrn aktiv spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“ (Kerzner, 2017, s. 4)

„Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“ (Project Management Institute, 2008, s. 6)

Projektové řízení nebo projektový management úzce souvisí s již vysvětleným pojmem projekt a využívá se pro plánování a realizaci náročných akcí, které mají zpravidla jednorázový charakter a je zapotřebí, aby jich bylo dosaženo v předem stanoveném termínu s předem stanovenými náklady tak, aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů. Jednodušeji je možné projektové řízení popsat jako účinné a efektivní dosahování změn. Právě projekt je předmětem projektového řízení. (Ježková et al., 2013)

Management projektu je rovněž možné chápat jako *„filozofii přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě.“* (Dolanský et al., 1996, s. 13)

V souvislosti s projektovým řízením jsou spojeny principy, které jej charakterizují. Mezi ty jsou řazeny:

- systémový přístup
- systematický, metodický postup
- strukturování problému a strukturování v čase

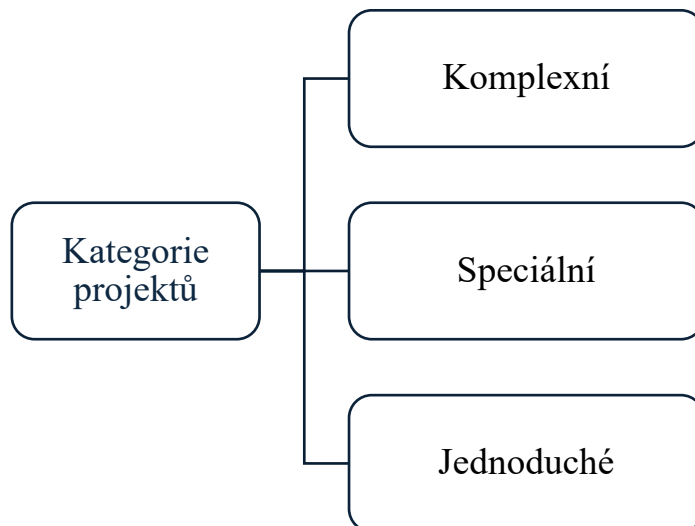
- přiměřené prostředky
- interdisciplinární týmová práce
- využití počítačové podpory
- aplikace zásad trvalého zlepšování
- integrace (Doležal et al., 2023)

Podobně jako projekt, i samotné řízení projektu můžeme rozdělit na pět základních oblastí.

- Zahájení: Jedná se o první fázi, během které dochází k definování projektových cílů a účelů a k zahájení prvních aktivit.
- Plánování: Během této fáze se rozhoduje, jakým způsobem budou plněny požadavky a cíle projektu, za pomoci kterých metod a postupů, specifikuje se časový harmonogram a rozpočet na daný projekt.
- Vykonání: Dochází k realizaci výstupů a dodávek dle předem stanoveného plánu.
- Sledování: Probíhají jednotlivé kontroly stavu a postupu, což má za cíl zjištění odchylek od plánu tak, aby bylo možné je zavčas napravit.
- Ukončení: Závěrečná fáze sloužící k ověření dosažení stanoveného cíle dle zadání a uzavření všech nedokončených prací. (Doležal et al., 2016)

2.3 Kategorie projektů

Členění projektů je možné z hlediska jejich rozsahu a druhovosti. Mezi druhy mohou být zařazeny projekty investičního charakteru, organizační změny, zavádění nových technologií apod. Z hlediska rozsahu je spektrum projektů velmi široké, od poměrně jednoduchých až po složité, případně i vzájemně provázané. Z hlediska času mohou některé zabrat pár dní, jiné i mnoho let. Pro řízení projektů, ať už jednoduchých, speciálních či komplexních jsou však využívány prakticky shodné postupy bez ohledu na jejich velikost.



Obrázek 1: Kategorie projektů

(Zdroj: vlastní zpracování dle Dolanský et al., 1996, s. 16)

- 1) **Komplexní:** Tyto projekty jsou charakteristické svojí unikátností a jedinečností. Často se jedná o projekty, který se neopakují a mají dlouhodobý charakter. Během jejich realizace je zapotřebí velké množství různých činností a vytvoření speciální organizační struktury. Spolu s realizací komplexních projektů jsou spojeny vysoké náklady, velký počet subprojektů apod.
- 2) **Speciální:** Jsou střednědobého charakteru a obsahují nižší rozsah činností než projekty komplexní. Zpravidla jsou jim dočasně přiděleni pracovníci. Dochází k jejich dekompozicím na subprojekty.
- 3) **Jednoduché:** Jedná se o malé projekty krátkodobého charakteru (v rámci měsíců) s jednoduchým cílem, často vykonávané jednou osobou. Projekty bývají spojeny s jednou nebo několika činnostmi a bývají využívány standardizované postupy. (Dolanský et al., 1996)

2.4 Životní cyklus projektu

Samotný projekt se dělí na tři základní fáze: předprojektovou, projektovou a poprojektovou.

2.4.1 Předprojektová fáze

Za pomoci předprojektové se zkoumá daná příležitost a posuzuje se, zda je daný záměr proveditelný. Za součást této fáze se někdy považuje i samotná vize nebo myšlenka na samotnou realizaci daného projektu. V rámci této fáze projektu se zpracovává studie příležitosti a proveditelnosti.

- **Studie příležitosti**

Tato studie má za cíl odpovědět na otázku, zda je vhodná doba k navržení a následné realizaci projektu. Je potřeba se dívat na danou situaci z komplexního hlediska a brát v úvahu situaci v rámci organizace, situaci na trhu, předpokládaný vývoj na trhu a další. Jako výstup této studie by mělo být doporučení k realizaci, případně nerealizaci, projektu.

Obsahem studie bývají různé analýzy, mezi kterými jsou např:

- analýza podnětů (podněty trhu, od zákazníků, od vedení firmy atd.)
- analýza příležitostí (z hlediska financí, z hlediska disponibilních personálních zdrojů)
- analýza hrozeb a nutných reakcí na ně (seznam významných hrozeb)
- základní koncepce a obsah záměru (první definování záměru)
- odhad nadějnosti (porovnání odhadů nákladů a přínosů) atd. (Doležal et al., 2009)

- **Studie proveditelnosti**

Druhou zpravidla vytvářenou studií je studie proveditelnosti, která se vytváří na základě doporučení realizace záměru ze studie příležitosti. V této studii by měl být definován postup, jakým bude dosaženo úspěšné realizace projektu. Dále by zde měl být obsažen upřesněný obsah projektu, plánované termíny jako jsou zahájení a dokončení projektu a odhad nákladů a potřebných zdrojů.

Cílem studie je porovnání možných variant, jak lze dosáhnout cíle, jejich hodnocení dle nákladů a času, a nakonec výsledné doporučení, jakou variantu zvolit.

Obsahem studie dále bývají např.:

- rekapitulace podkladů z analýz ze studie příležitosti
- popis myšlenky a obsahu projektu
- specifikace cíle
- analýza současného stavu a podmínek
- popis základního technického řešení
- odhad délky projektu
- odhad přínosů a celkových nákladů
- návrh milníků atd. (Doležal et al., 2009)

Veškeré výše zmíněné dokumenty mohou být zpracovány do jednoho komplexního, kterému se říká tzv. předprojektová úvaha. Ta bývá využívána zejména v případě jednodušších projektů. (Doležal et al., 2009)

Důležité je si v této rané fázi odpovědět na otázky, odkud jdeme, kam chceme dojít, pomocí jaké cesty a zda má vůbec samotná realizace projektu smysl. (Doležal et al., 2009)

2.4.2 Projektová fáze

V rámci projektové fáze dochází k vytvoření projektového týmu, k vytvoření plánu a k samotné realizaci záměru. Výsledkem této fáze je předání dokončené projektu. I tato fáze je složena z několika dílčích etap, kterými jsou: zahájení, plánování, vlastní realizace a předání výstupů projektu a ukončení projektu.

- **Zahájení**

Jestliže padne rozhodnutí, že vybraný projekt se bude realizovat, je potřebné projekt řádně zahájit. Na základě předprojektové fáze dochází k ověření cíle projektu, který je možné kdyžtak ještě upřesnit, k ověření účelu projektu atd. To může být sepsáno v dokumentu zakládací listina projektu.

- **Plánování**

V této fázi dochází k vytvoření plánu projektu projektovým týmem. Plán je po svém schválení nazýván baseline.

- **Vlastní realizace**

Na počátku se konává tzv. kick-off meeting, kdy se setkají důležité zainteresované strany, dochází k rekapitulaci projektu a zejména bývá oznámeno, že začíná fyzická realizace projektu. U velkých projektů to bývá spíše společenská událost.

- **Předání výstupů projektu a ukončení projektu**

V této konečné fázi dochází k předání výstupů, fakturaci apod. (Doležal et al., 2009)

2.4.3 Poprojektová fáze

Poslední, avšak neméně důležitou fází projektu je fáze poprojektová. Dalo by se říci, že každý projekt je jedinečný a z každé jednotlivé realizaci si může člověk odnést nové poznatky a zkušenosti, které může využít v budoucnu. V rámci této fáze je zapotřebí se podívat zpětně na celý projekt a jak probíhal. Zda došlo k nějakým chybám v jeho průběhu, proč k nim případně došlo a zajistit, aby se to v budoucnu nestalo. Spousta projektů nemá efekt ihned po jeho dokončení, ale dostaví se až s určitým zpožděním. Aby bylo možné samotný projekt zhodnotit, je tedy dobré s jeho analýzou nějaký čas vyčkat a vyhodnotit jej až za určitou dobu po jeho dokončení. (Doležal et al., 2009)

V průběhu celého životního cyklu projektu je zapotřebí, aby projektový manažer řídil aspekty výkonnosti, které jsou vzájemně ovlivňují a vzájemně na sebe působí. Existuje jich šest a jsou to:

- čas
- náklady
- rozsah
- kvalita
- rizika
- přínosy (Jurová et al., 2016)

2.5 Studie příležitosti

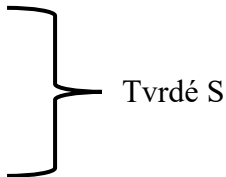
Realizace projektu je podmíněna výsledky dvou prvotních studií, které již byly představeny v rámci kapitoly Životní cyklus projektu v rámci předprojektové fáze projektu. Jedná se o studii příležitosti a studii proveditelnosti. V rámci těchto samostatných kapitol však budou zmíněné vysvětleny do hlubších detailů a ty budou následně zpracovány v rámci analytické části na konkrétním případu.

Jak již bylo zmíněno, na samotném počátku je zapotřebí si určit a zanalyzovat, zda je vlastně v současné chvíli vhodná doba k realizaci plánovaného projektu a zamyslet se nad danou problematikou ze široké perspektivy. To není možné bez využití analýz, které pomohou jednotlivé problematiku detailně rozebrat. Jednotlivé používané analýzy využitelné v rámci těchto studií zde budou detailně vysvětleny z hlediska teoretického.

2.5.1 McKinseyho model 7S

McKinseyho model 7S je analýza zaměřující se na vnitřní prostředí firmy. Cílem této strategické analýzy je odhalení klíčových faktorů úspěchu, které jsou jistým předpokladem toho, jak bude firma, v porovnání s konkurencí, na trhu úspěšná. Podle poradenské společnosti McKinsey, která tuto metodu vynalezla, je potřebné brát jednotlivé faktory jako komplexní pohled na společnost a vnímat jejich vzájemné propojení a působení. Klíčové faktory úspěchu společnosti je tedy zapotřebí hledat v souladu mezi faktory. (Hanzelková et al., 2013)

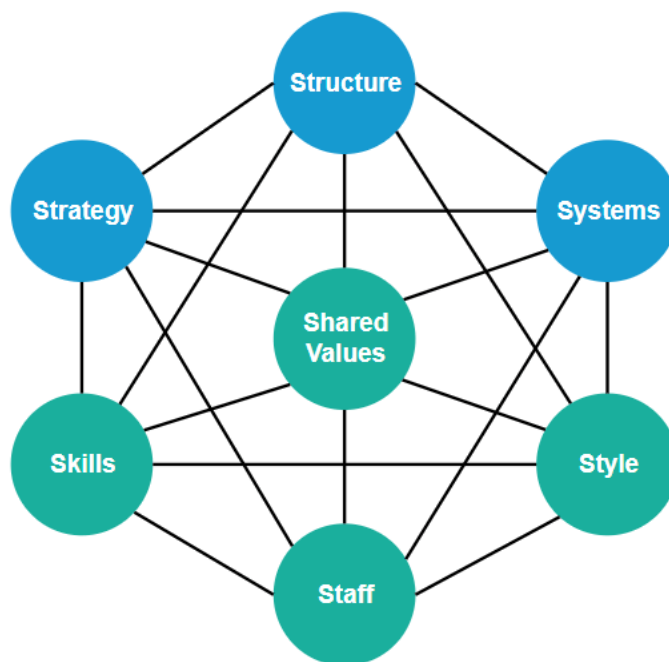
Název samotné analýzy je odvozen od sedmi faktorů, ze kterých je analýza složena. Jedná se o jejich počáteční písmena vycházejí z anglických názvů a je možné rozdělit na dvě skupiny: tvrdé a měkké.

- Strategy (strategie)
 - Structure (struktura)
 - Systems (systémy řízení)
- 
- } Tvrdé S

- Style (styl řízení)
 - Staff (spolupracovníci)
 - Skills (schopnosti)
 - Shares values (sdílené hodnoty)
- } Měkké S

McKinseyho model není možné považovat za strategický, měl by být spíše chápan jako způsob, pomocí kterého je možné danou organizaci rozvíjet nebo přemodelovat. V případě, že se společnost rozhodne změnit svoji organizaci, bývá běžně dodržován následující postup.

1. Určení strategie
2. Definování dovedností
3. Stanovení, jaké změny je potřebné učinit ve zbylých pěti faktorech (Karlof a Lovingsson, 2005)



Obrázek 2: McKinseyho model 7S

(Zdroj: Edrawsoft, c2024)

2.5.2 SLEPT analýza

Pro budoucí vývoj společnosti a porozumění jejímu vnějšmu prostředí je vhodným nástrojem analýza SLEPT. Díky ní je možné odhalit existující trendy a jejich vývoj, díky čemuž může firma identifikovat potenciální hrozby nebo příležitosti. Název analýza opět vychází z prvních písmen faktorů, kterými se zabývá a jedná se o:

- Social – společenské a demografické faktory
- Legal – právní faktory
- Economic – ekonomické faktory
- Political – politické
- Technological – technologické faktory. (Hanzelková et al., 2013)

I tato analýza má několik obdobných variant, které se liší jednotlivými obsaženými faktory. Její varianty mohou obsahovat více i méně faktorů, ale princip zůstává stále stejný. Možnou modifikací je varianta PEST, která obsahuje pouze faktory politické, ekonomické, společenské a technologické. Je možné se setkat i s variantou, která přidává navíc faktor „environmental“ (životní prostředí) a jako o celku se v takovém případě hovoří o analýze SLEPTE. (Hanzelková et al., 2013)

Sociální faktory mají vliv na rozhodování chodu podniku, proto by měly být brány v úvahu aspekty jako jsou hodnoty a postoje lidí (zaměstnanců, zákazníků atd.) například ve vztahu k našemu produktu nebo službě. Svoji roli hraje též životní úroveň obyvatelstva a životní styl, který se během času neustále vyvíjí. Zde je zapotřebí vnímat zejména možné příležitosti na trhu a je vhodné na tuto situaci přizpůsobit nabízené produkty/služby. Důležitým faktorem je také demografie. Obecně je známo, že populace stárne. V dlouhodobém období to bude mít obrovské dopady na dosavadní chod společnosti. Pro některé podniky to tak bude velká příležitost. Další faktory se mohou týkat životního prostředí, zdravotního stavu populace nebo např. náboženství. (Hanzelková et al., 2013)

Právní prostředí, tedy zákony, nařízení a různé vyhlášky, určuje hranice, v rámci kterých může management jednat. Dto je pro podnik v mnoha okolnostech svazující a v současné chvíli není tendence ke změně. Množství zákonů a různých vyhlášek narůstá a předvídání

vývoj norem je obtížný proces. Trend je však jasně stanoven. Otázkou je, jakých příležitostí se může firma chopit a co je pro ni potenciální hrozba. (Hanzelková et al., 2013)

Jedním z nejsilnějších faktorů působících na podnik je určitě vývoj a aktuální stav ekonomiky. Záleží, v jaké fázi hospodářského cyklu se ekonomika právně nachází a je zapotřebí učinit rozhodnutí, která budou s tímto faktorem kalkulovat. Ekonomický faktor je do jisté míry propojen s tím politickým, je zapotřebí brát v úvahu, jak orientovaná je současná vláda (pravicově, nebo levicově), jaká je její hospodářská politika, jaký bude vývoj míry zdanění, jak bude podporováno podnikání, zda budou zaváděny regulace atd. Současně je zapotřebí vnímat nejen fiskální, ale i monetární politiku. V posledních letech společností rezonuje téma inflace, i tu je potřeba vnímat a brát v potaz. (Hanzelková et al., 2013)

Politické faktory byly nastíněny již v rámci ekonomických faktorů. Aktuální politická situace má na chody podniků nezanedbatelný vliv. Otázky, kterými je vhodné se zabývat se týkají příštích voleb (zda vyhraje pravicově, nebo levicově orientovaná strana), zda hrozí zavedení různých embarg a dalších omezení na trhu, jakým způsobem bude fungovat státní správa a mnoho dalších. (Hanzelková et al., 2013)

Jako poslední budou zmíněny faktory technologické. Věda a rozvoj nových, doposud neznámých, technologií jde dopředu mílovými kroky a i zde dochází ke vzniku příležitostí a možných hrozeb. Často se jedná o technologie, které mohou lidem usnadňovat práci, zvyšovat efektivitu či zvyšovat kvalitu. Na druhou stranu v některých případech mohou zaměstnanci o svoji práci dokonce přijít, jelikož je technologický pokrok nahradí. Jako příklad mohou být zmíněni roboti a umělá inteligence. Současně může být pomocí nových technologií dosaženo lepší ochrany životního prostředí, usnadnění a zlepšení komunikace se zákazníkem a další. (Hanzelková et al., 2013)

2.6 Studie proveditelnosti

Za předpokladu, že se ze studie příležitosti vyvodí závěr, který bude realizaci projektu v daný časový okamžik doporučovat, přichází jako další v řadě kroků k úspěšnému dokončení plánovaného projektu realizace studie proveditelnosti. Pomocí této studie se hledá nejvhodnější cesta a postupy, jak projekt realizovat. V rámci této části projektu

dochází často k realizacím prací, které jsou již přímo spojeny s konkrétním projektem. Klíčovou částí této studie je základní návrh projektu. V tomto scénáři je zapotřebí počítat s podmínkami trhu a dostupnost potřebných zdrojů, příležitostí i rizik. Součástí studie proveditelnosti by v ideálním případě měl být i návrh personálního zabezpečení, marketingové strategie, výběr vhodných technologií, financování a rovněž přehled možných rizik. Jestliže budou vstupní informace, na základě kterých je projekt naplánován, chybné, může být realizace takového projektu velmi komplikovaná, v krajním případě naprosto nezdařená. Cílem obou zmíněných studií je nepodcenit počátek projektu a připravit podklady tak, aby byla minimalizována rizika spojená s jeho realizací. (Řeháček, 2013a)

2.6.1 Technika SMART

Na začátku každého projektu je potřebné si jasně nadefinovat jeho cíl. Ten může být chápán jako stav, vzniknutý po realizované změně. Aby bylo možné jej správně stanovit, je možné využít tzv. techniku SMART. Správně nastavený a nadefinovaný cíl je klíčovým prvkem k úspěšnému dokončení projektu. Správně určený cíl může předejít řadě nepřesnostem, špatnému postupu případně dokonce realizování něčeho jiného než předem definovaného.

Technika SMART nám říká, že cíl by měl být:

- S – specifický
- M – měřitelný
- A – akceptovaný
- R – realistický
- T – termínovaný (Doležal et al., 2009, s. 63)

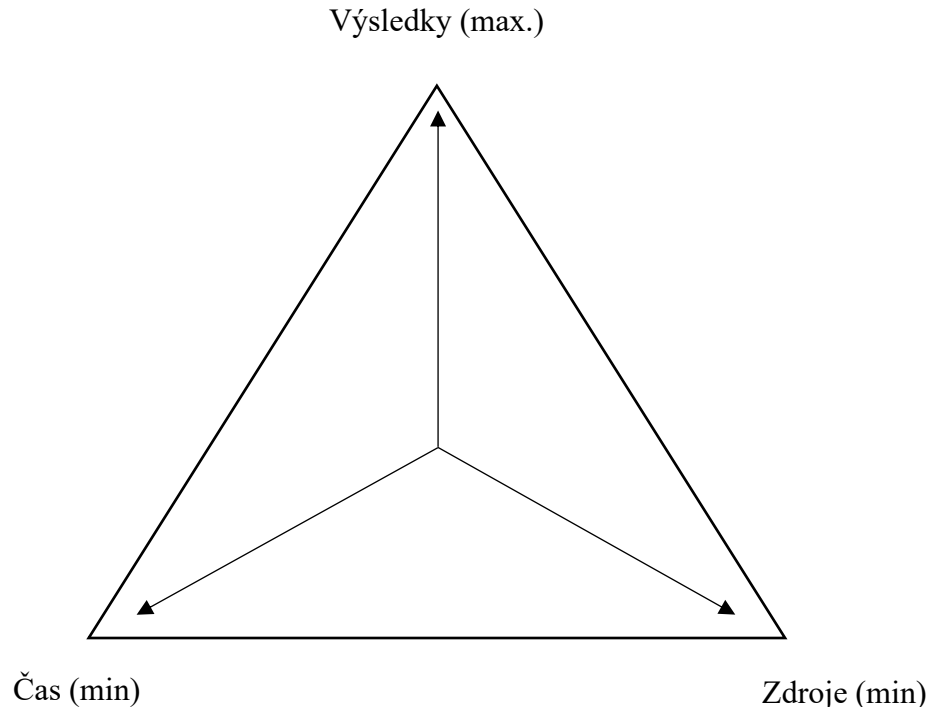
2.6.2 Trojimperativ

S projektem se neodlučitelně pojí tzv. trojimperativ. Jedná se o tři základní pojmy: výsledky, čas a zdroje. Během projektu je vždy zapotřebí kalkulovat s těmito třemi prvky a dbát na to, aby byly ideálně vyvážené. Jestliže dojde ke změně hodnoty jedné veličiny, vždy to bude mít dopad na jinou, ať už na jedno, nebo obě dvě zbylé. Případně pokud se

jedna změni a druhou potřebujeme zachovat, je nutné změnit veličinu třetí. (Doležal et al., 2009)

Je důležité si stanovit, jaký faktor trojimperativu je pro zvolený projekt prioritní. Pakliže má být projekt realizován ve vysoké kvalitě s nízkými náklady a v rychlém čase, je zapotřebí si uvědomit, že to s v praxi není proveditelné kvůli výše zmíněnému propojení jednotlivých prvků. Na počátku je tedy zapotřebí si stanovit, který prvek má přednost a ostatní mu přizpůsobit. Často je nutné učinit kompromis mezi těmito vrcholy a vyhnout se extrémním situacím jako je realizace v nejkratším možném časovém úseku, s minimálními náklady a v maximální možné kvalitě. Jsou situace, kdy je však priorita jasně určena a ostatní faktory se jí musí podřítit. Jako příklad může být uveden vývoj speciálního léku. (Ježková et al., 2013)

„Trojimperativ popisuje vztah mezi plánovaným cílem, plánovaným termínem a plánovanými náklady. Jedná se vlastně o cíl projektu vyjádřený v dimenzích výsledků (kvalita), čas a náklady. Proto se někdy nazývá trojrozměrným cílem.“ (Ježková et al., 2013, s. 51)



Obrázek 3: Trojimperativ

(Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal et al., 2016, s. 81)

2.6.3 Logický rámec

Jednou z efektivních metod, jak stručně, přehledně a srozumitelně popsat projekt je právě pomocí logického rámce. Tato metoda je navíc velmi efektivní a je možné ji sepsat na malém prostoru. Jedná se o základní metodiku využívanou pro řízení projektu, jelikož je možné za její pomoci identifikovat a analyzovat problémy a zároveň definovat cíle projektu. Jeho sestavení by mělo být provedeno již na počátku plánování, jelikož za jeho pomoci by se mělo dojít právě činností, které je nutné vykonat, aby bylo dosaženo požadovaného cíle. Kromě toho by měl pomoci odhalit i případná spojená rizika. Aby byl tento krok co nejefektivnější, doporučuje se zapojení všech skupin, které se budou na projektu podílet nebo na něj budou mít vliv. (Štefánek et al., 2011)

2.6.3.1 Struktura logického rámce

Logický rámec je tabulka rozdělená na čtyři sloupce a čtyři řádky, díky čemuž je stručná a přehledná. Naučit se používat tuto metodu je poměrně jednoduché, stejně jako její používání. Navíc je mezinárodně uznávaná a používaná, takže je možné se s ní setkat i v mezinárodním kolektivu. Díky logickému rámci by mělo snadné pochopit tři základní otázky:

- Proč se projekt realizuje?
- Co se pro to musí udělat?
- Jak se to udělá? (Štefánek et al., 2011)

Tabulka 1: Matice logického rámce

(Zdroj: vlastní zpracování dle Štefánek et al., 2011, s. 46-47)

Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky k ověření	Předpoklady/rizika
Záměr <ul style="list-style-type: none">• Cíl vyššího stupně, k jehož dosažení je projekt jen jednou z předběžných podmínek	<ul style="list-style-type: none">• Jaké jsou konkrétní kvantitativní měřítka nebo kvalitativní posudky, které nám umožní zhodnotit úspěšnost naplánování záměru.	Jaký druh informací bude potřeba a kde je najdeme, abychom ověřili, zda se nám stanovený záměr podařilo naplnit (statistiky, monitorovací zprávy...).	

	<ul style="list-style-type: none"> • Měřitelné indikátory (počet, délka, obsah...). • Způsoby, kterými lze měřit splnění záměru. 		
Cíl Změna, kterou chceme dosáhnout projektem. Projekt může mít jenom jediný jasný cíl.	<ul style="list-style-type: none"> • Měřitelné indikátory na úrovni výsledků – konkrétní hodnoty jednotlivých cílů projektu (počet, délka, obsah). • Způsoby, kterými lze měřit splnění cíle. 	Jaký druh informací bude potřeba a kde je najdeme, abychom ověřili, zda se nám stanovený cíl podařilo naplnit (statistiky, monitorovací zprávy...).	Jakým rizikům je nutno předejít, abychom byli schopni naplnit záměr projektu.
Výstupy <ul style="list-style-type: none"> • Očekávané produkty či služby dosažené realizací projektu, tak aby byl naplněný cíl. • Výstupů by nemělo být více než 10. • Co bylo vytvořeno: <ol style="list-style-type: none"> 1. ... 2. ... 3. ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Měřitelné indikátory na úrovni výstupů – konkrétní hodnoty jednotlivých cílů projektu (počet, délka, obsah). • Způsoby, kterými lze měřit splnění účelu. • Do kdy (konkrétní datum) a kolik (počet kusů, množství). 	Jaký druh informací bude potřeba a kde je najdeme, abychom ověřili, zda se nám stanovený cíl podařilo naplnit (statistiky, monitorovací zprávy...).	Jakým rizikům je nutno předejít, abychom byli schopni naplnit cíl projektu.
Činnosti <ul style="list-style-type: none"> • Činnosti patřící k jednotlivým výstupům, které mají být vykonány spolu se zdroji, které musí být dostupné pro vytvoření těchto výstupů. • Ke každému výstupu stanovíme dvě až čtyři činnosti projektu, jež podle nás povedou k jejich dosažení a jsou nezbytnou součástí daných výstupů. • Uvádějí se pouze činnosti, které mají být financovány či 	<ul style="list-style-type: none"> • Doba trvání jednotlivých činností (udává se vždy ve stejné jednotce, např. dny). • Časový rámeček činností: ke každé činnosti se uvede časový údaj, kdy daná činnost bude provedena. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lidské, finanční nebo materiální zdroje potřebné pro realizaci činností. • Podklady pro vyhotovení rozpočtu projektu. 	Jakým rizikům je nutno předejít, abychom byli schopni naplnit výstupy projektu.

spolufinancovány v rámci tohoto projektu. Veškeré činnosti musí mít přímou vazbu na jednotlivé výstupy.			
		Předběžné podmínky <ul style="list-style-type: none"> • Co všechno je nutné udělat před zahájením práce na projektu. 	

Pro kontrolu vazeb se v logickém rámci se postupuje od konce, což je znázorněno v Tabulka 2: Kontrola logického rámce. Pokud jsou splněny předběžné podmínky, začínají se realizovat činnosti. Jakmile jsou provedeny činnosti a vyhneme se rizikům, je možné začít tvořit výstupy. Jakmile jsou vytvořeny výstupy a vyhneme se rizikům, je možné dosáhnout cíle. Jakmile se dosáhne cíle a vyhneme se rizikům, je možné vytvořit tyto výstupy a dosáhnout plánovaného záměru projektu. (Štefánek et al., 2011)

Tabulka 2: Kontrola logického rámce

(Zdroj: vlastní zpracování dle Štefánek et al., 2011, s. 54)

	OOU	PO	Rizika
Záměr			
Cíl			
Výstupy			
Činnosti	Doba trvání	Vstupy	
		Předběžné podmínky	

2.6.4 Zainteresané strany

V rámci samotné rekonstrukce je zapotřebí si taktéž udělat jasno v tom, kdo bude na výsledném prostoru participovat, kdo jej bude využívat a jaké jsou zájmy zainteresaných stran, tzv. stakeholder.

Pod pojmem zainteresovaná strana si můžeme představit subjekty, které mají zájem na úspěchu, případně i neúspěchu, daného projektu, případně jsou projektem nebo jeho částí nějakým způsobem ovlivněny či omezeny. Jako základní zainteresované osobu můžeme považovat například investora projektu, zaměstnance organizace, dodavatele, partnery, banky vedoucí projektového týmu a další. (Ježková et al., 2013) Pokud bychom chtěli použít jednoduchou definici, můžeme zainteresovanou stranu definovat takto: „*Osoba, skupina nebo organizace, která má zájem na jakémkoli aspektu projektu nebo která jej může ovlivnit, být jím ovlivněna nebo která se může cítit ovlivněna.*“ (Řeháček, 2013a, s. 10)

Kromě samotného soupisu stakeholderů je můžeme dále rozdělit na dvě základní skupiny, primární a sekundární strany. Primární považujeme za ty hlavní, které jsou z pohledu projektu považovány za důležitější subjekty. Obvykle se jedná o vedení společnosti a její zaměstnance, investory, sponzory a partnery. Sekundární strany jsou subjekty, jejichž spojení s projektem není tak silné nicméně hrají v něm jistou roli, a tudíž je důležité i tyto strany brát v úvahu. Řadí se sem například konkurenční podniky, orgány státní správy, v některých případech veřejnost či média. (Ježková et al., 2013)

Kromě výše uvedeného rozdělení na primární a sekundární strany se také můžeme setkat s rozlišením na přímé účastníky projektu a strany projektem dotčené. Přímí účastníci jsou osoby podílející se bezprostředně na realizaci projektu, kteří mají v jeho rámci určité pravomoci a odpovědnost. Strany projektem dotčené jsou osoby projektem nějakým způsobem dotčené. Může to být kupříkladu hlukem a prašností při stavebních pracích, nebo i výsledným produktem projektu. Zůstaneme-li ve stavebnictví, můžeme zde uvést jako příklad zhoršený výhled kvůli nově postavené budově nebo zastínění místa budovou, která po dostavění nově překáží dopadu slunečních paprsků. Trend je v současnosti jasný, vliv dotčených stran projektem neustále roste, ozývají se nové organizace a spolky, což jen a pouze zvyšuje potřebu a nutnost dbát na analýzu zainteresovaných stran a věnovat jí velkou pozornost nejen během projektu, ale v nejlepším případě i před jeho započítím, díky čemuž můžeme být již před začátkem projektu připraveni na případné komplikace a v nejlepším případě jim předcházet. (Ježková et al., 2013)

2.6.5 Podrobný rozpis prací

Pro plánování potřebných nákladů, času a výsledků je předpokladem strukturování projektu. Běžným přístupem prováděným při strukturalizaci projektu je hierarchický rozpad cíle. Tento rozpad je postupně uskutečňován na jednotlivé výsledky, dále na jednotlivé produkty, podprodukty až na poslední úroveň nazývanou pracovní balíky. Výše zmíněný rozpad bývá nazýván hierarchická struktura rozdělení prací, v anglickém jazyce Work Breakdown Structure, zkráceně známý jako WBS. (Doležal et al., 2012)

Podrobný rozpis prací je velmi důležitou součástí projektu. Zároveň je také pojistkou, že nebude docházet k vytváření přebytečných výstupů a též nebude zapomenuto nic důležitého. Za jeho tvorbu je odpovědný projektový manažer, který má v případě potřeby k dispozici projektový tým nebo expertní skupinu. Díky rozpisu prací se převedou projektové cíle definice předmětu projektu do:

- rozpisu úseků práce
- časového rozvrhu projektu
- plánu čerpání nákladů projektu (Svozilová, 2016)

Jelikož hierarchické struktury mívají úrovně podrobnosti, v případě WBS tomu není jinak. V případě realizovaného projektu v rámci širšího programu může být takových úrovní standardně až šest.

Tabulka 3: Úrovně podrobnosti členění podrobného rozpisu kroků projektu

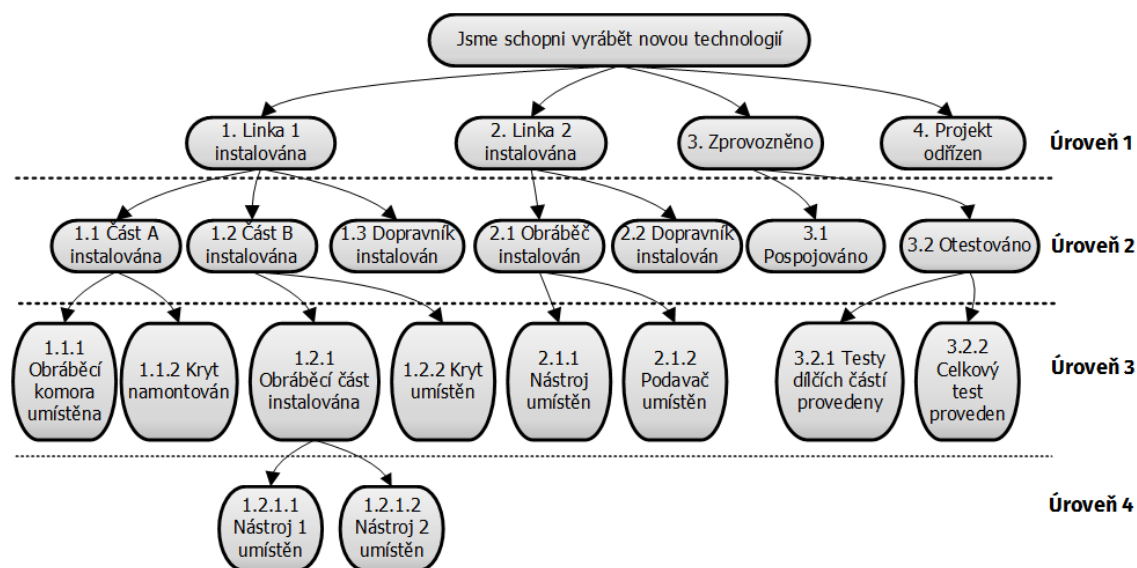
(Zdroj: vlastní zpracování dle Svozilová, 2016, s. 142))

	Úroveň	
Manažerské úrovně	L1	Program
	L2	Projekt
	L3	Podprojekt
Technické úrovně	L4	Úloha
	L5	Úkol
	L6	Soubor úkonů

K takovému členění dochází zejména z důvodu usnadnění řízení. Zároveň je také pojištěním, že nebude docházet k vytváření přebytečných výstupů. Pochopitelně mohou být projekty, kde je zapotřebí větší, nebo naopak menší počet použitých úrovní. Je to ovlivněno zejména složitostí a rozsahem projektu, v některých případech i vztahem k projektům jiným. V praxi je nejčastěji používaná varianta obsahující úrovně L2-L5. Pro velmi rozsáhlé projekty pak může být úrovní osm a více. (Svozilová, 2016)

Manažerské úrovně L1 a L2 bývají stanoveny zákazníkem projektu. V některých případech sem spadá i úroveň L3. Tyto úrovně vyplývají ze zadání a členění projektu a jsou hlavním těžištěm řízení projektu. Ačkoli je každý projekt odlišný, často bývá na těchto úrovních ze stran společnosti snaha o dodržení jisté standardizace a použití ověřených postupů z minulosti, nicméně právě vlivem jedinečnosti projektů to bývá na těchto úrovních obtížná záležitost. (Svozilová, 2016)

Nižší technické úrovně, L4 až L6, jsou výsledkem interní přípravy projektového týmu a slouží k technickému popisu úseků práce. Dále poskytují podklady, pomocí kterých je možné na sebe jednotlivé úseky navázat, vytvořit odhady pracnosti a s tím související účtování skutečně vykázaných nákladů. (Svozilová, 2016)



Obrázek 4: Vzorový příklad WBS

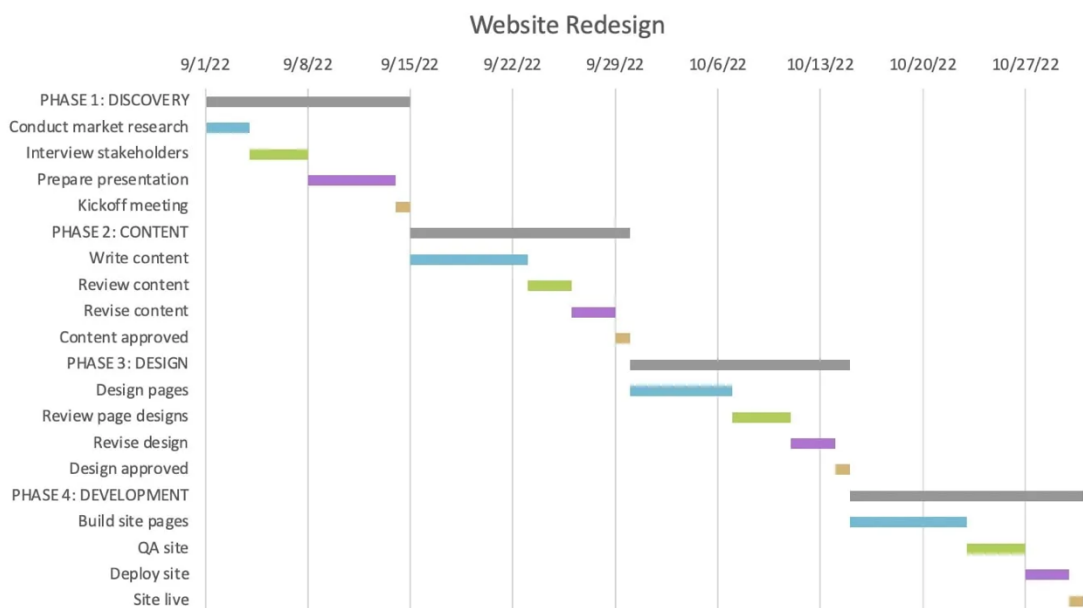
(Zdroj: PM Consulting, n.d.)

2.6.6 Ganttův diagram

Ganttův diagram, v některých zjednodušených případech také časová osa, je cenným nástrojem používaným nejen v projektovém managementu. Jedná se v podstatě o horizontální graf, na kterém je možné znázorňovat časový rozvrh nebo i důležité milníky projektu. V současné době je pro využívání Ganttových diagramů možné využít různé aplikace, díky kterým je jejich používání ještě více přehledné. Je možné na nich v reálném čase sledovat aktuální aktivity a stav ostatních spolupracovníků. Díky jeho snadnému porozumění je také vhodným nástrojem pro prezentování průběhu projektu zákazníkům a dalším osobám. Jednoduchost také zajišťuje projektovým manažerům lepší přehlednost. Za pomoci Ganttova diagramu je možné omezit případný chaos. Zajistí také, že nebude zapomenuto na nic důležitého a bude jasně a přehledně stanoveno, co a v jaké posloupnosti je zapotřebí udělat. Ačkoli je jejich využití velmi přehledné, má však jednu nevýhodu. Jejich sestavení je poměrně komplikované a zejména časově náročné. (Štěpnička, 2020)

Ganttův diagram by měl obsahovat následující:

- deadline projektu
- začátek a konec dílčích úkolů
- dobu stanovenou pro každý úkol
- kdo je za daný úkol zodpovědný
- jaké úkoly jsou závislé na ostatních pracovnících
- zda a jak je každý úkol rozdělen (Štěpnička, 2020)



Obrázek 5: Vzorová ukázka Ganttova diagramu

(Zdroj: TeamGantt, n.d.)

2.7 Rozpočet a plánování nákladů

„Rozpočet projektu je časově fázovaný plán obvykle reprezentovaný peněžními nebo pracovními jednotkami.“ (Svozilová, 2016, s. 176)

Rozpočet obsahuje informace o tom, v jakých objemech je plánováno čerpat zdroje v rámci celkového souhrn projektu, v rozpisu do detailních položek a v jednotlivých fázích projektu. Rozpočet se sestavuje ve dvou fázích projektu. První bývá sestaven již v konceptuální fázi projektu a slouží jako předběžný rozpočet. Následně ve fázi plánovací, kde je již co nejpřesnější. (Svozilová, 2016)

Obecný rozpočet mívá podobný základ a je možné jeho položky rozdělit do tří základních kategorií:

- Přímé náklady
 - práce
 - materiál
 - nákup subdodávek
 - náklady na financování atd.

- Nepřímé náklady (též nazývány jako režijní)
 - osobní náklady (např. platy a odměny)
 - náklady na provoz budov a technologií
 - daně, odvody apod.
- Ostatní náklady
 - vytvořené rezervy na vlivy známých i neznámých rizik
 - bonusy obchodníkům, provize a jiné náklady nespádající do předchozích kategorií (Svozilová, 2016)

2.7.1 Metodiky tvorby rozpočtu

Některé firmy mají sestavení rozpočtu jako část svého know-how, proto nejsou postupy výpočtů veřejně dostupné. Obecně dochází k jeho sestavení za pomoci nástrojů, jako jsou např. podnikové standardy, modely a metodologie, expertní odhady, odhady s podporou statistických výpočtů a jiné. (Svozilová, 2016)

2.8 Identifikační listina projektu

Zahájení projektu bývá různé. V případě neformálního zahájení je možné se setkat s canvasy, myšlenkovými mapami apod. Jestliže má být událost formální, bývá vytvořena a schválena tzv. zakládací listina projektu (někdy označována jako identifikační listina projektu). Ta definuje hranice projektu, ať už se jedná o rozpočet, harmonogram nebo požadované výsledky. Její podoba není vždy stejná a zpravidla se organizaci od organizace liší. V některých případech je také stručnější, jindy naopak více obsáhlá, nicméně vždy by měla obsahovat název projektu, cíl a hlavní milníky. Pro klíčové parametry je vhodné použít určité rozpětí, díky kterému bude mít manažer projektu manévrovací prostor. To se může týkat zejména některých termínů a nákladových položek. (Doležal, 2023)

Tabulka4: Příklad zakládací listiny projektu

(Zdroj: Doležal et al., 2023, s. 185)

Zpracoval:	Karel Lamač	Datum:	25. 5. 20XX
Název projektu:	Obnova		
Identifikační číslo projektu:	US-0254-TT		
Priorita vůči ostatním projektům:	5		
Přínosy:	Více cestujících v DP Krušný Brod; vyšší zisk DP KB; méně osobních vozidel v centru Krušného Brodu; ekologizace provozu DP KB.		
Cíl projektu:	Vozový park DP Krušný Brod k 1. 6. 20XY plně splňuje aktuální emisní a energetické normy.		
Výstupy projektu:	Nakoupeny nové vozy Vyřešeny nadbytečné vozy Nové vozy integrovány do stávajícího systému		
Plánované interní náklady:	450 čld	Plánované externí náklady:	12 500 000 €
Plánovaný termín zahájení:	Červen roku 20XX	Plánovaný termín dokončení:	Květen roku 20XY
Hlavní milníky:	Listopad roku 20XX – vybrání dodavatelé nových vozů Březen roku 20XY – první vozy dodány Duben roku 20XY – zkušební provoz zahájen Květen roku 20XY – všechny vozy nasazeny		
Lokalizace projektu:	Dodávky a modifikace vozů budou probíhat v příslušných depech DP dle typu vozu. Zkušební provoz proběhne na nejméně vytižených linkách: 13, 17 a 21.		
Kritéria úspěšnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • Nové vozy budou od 1. 6. 20XY v běžném provozu • Nejméně 50 % nových autobusů je na CNG • Starých vozů se podaří ekonomicky zbavit (výnos z prodeje min. XY Kč) • Dodržen rozpočet • Dodržen harmonogram 		
Schválené výjimky:	Nejsou		
Zadavatel projektu:	Jaroslav Hojer – Generální ředitel DP Krušný Brod		
Sponzor projektu:	Pavel Krpa – Ředitel odboru technického zázemí		
Další členové řídicího výboru:	Petr Majer – vedoucí úseku údržby vozového parku Milena Millerová – vedoucí úseku odbavovacího systému Kompetentní zástupci dodavatelů nakupovaných řešení (až budou známi)		
Manažer projektu:	Karel Lamač		
Tým řízení projektu:	Jaroslav Kala, Jana Bártová, Bohuslav Moták		
Odměny projektového týmu:	Při splnění kritérií úspěchu bude mezi projektový tým rozděleno 500 000 Kč.		

2.9 Matice odpovědnosti

Jedním z důležitých faktorů pro hladký průběh projektu je stanovení odpovědnosti mezi jednotlivé osoby podílející se na tvorbě projektu. Kromě odpovědnosti je důležité také určit jednotlivé kompetence. K tomuto je vhodné použít matici odpovědnosti. Projekt je týmová záležitost, kde každý musí přesně vědět, co je jeho úkolem. To pomůže předejít nepříjemným situacím, kdy by docházelo k přehazování viny za nesplněnou práci na někoho jiného. (Ježková et al., 2013)

Různé typy odpovědností je možné identifikovat a snadno zapamatovat na základě anglické zkratky RACI. Někdy se tak nazývá i samotná matice odpovědnosti. Tato zkratka pomáhá definovat, kdo má v rámci daného úkolu jakou roli.

- R – responsible
kdo vykonává úkol
- A – accountable
kdo je manažersky odpovědný za výsledek
- C – consulted
kdo poskytuje rady nebo konzultace k úkolu
- I – Informed
kdo má být informován o průběhu nebo rozhodnutích

Z praxe však vyplynulo, že je vhodné tuto matici doplnit ještě os jednu roli:

- S – support
kdo zajišťuje podporu, spolupracuje na plnění úkolu

Je tedy možné se setkat i s pojmem RASCI, která zahrnuje poslední přidanou roli. Nicméně i v tomto případě platí pravidlo, že vše závisí na velikosti daného projektu a projektovém manažerovi nebo řídicím výboru, kteří mají v tomto ohledu pravomoci. (Ježková et al., 2013)

Tabulka 5: Vzor matice odpovědnosti

(Zdroj: Doležal et al., 2013, s. 81)

Matice odpovědnosti								
Projekt:	Jaký je název či pracovní název projektu?	Zpracoval:	Kdo je autorem dokumentu?	Datum:	Jaké je datum poslední aktualizace?			
Osoba	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3	Osoba 4	Osoba 5	Osoba 6	Osoba 7	...
Balík práce								
Projekt	A	R	S	S	S	S	S	
...								
Výstup 2		A	R	R	R	I	K	
Výstup 2.1			A	R				
Pracovní balík 2.1.1				A	R	S	I	
Pracovní balík 2.1.2				A	R	S	S	
Pracovní balík 2.1.3				A	I	K	R	
Výstup 2.2			A		R	R		
Pracovní balík 2.2.1					A	R	S	
Pracovní balík 2.2.2					A	R	S	
...								

Druhy odpovědností: A – akceptuje, R – realizuje, S – spolupracuje, K – konzultuje, I – je informován.

2.10 Analýza rizik

„Riziko projektu je nejistá událost nebo podmínka, která – pokud nastane – má negativní vliv na dosažení cíle projektu (myšlen především vliv na trojimperativ projektu).“

(Doležal et al., 2016, s. 198)

Rizika se mohou vyskytnout ve kterémkoli okamžiku v průběhu projektu. Je tedy důležité je neustále sledovat a řídit. Toto je úkol projektového manažera, který v případě potřeby může vyhledat odborníky a problematiku konzultovat. Stejně tak je jeho odpovědností pracovat v procesu řízení rizik se zainteresovanými stranami. (Doležal et al., 2009)

Je potřebné brát zřetel na to, že rizika mohou být charakteru vnitřního i vnějšího. Typickými příklady vnitřních rizik je přiřazení pracovníků a odhadování nákladů. Tato rizika je možné ovlivnit prací projektového týmu. Na druhou stranu rizika vnější jsou ta, která projektový tým již ovlivnit nemůže a ani nad nimi nemá kontrolu. Jako příklad je možné uvést nařízení vlády. Stanovení rizik je zapotřebí vnímat nejen v negativním slova

smyslu výskytu hrozeb, ale též ze strany možných příležitostí, které naopak vedou k pozitivním výsledkům. (Řeháček, 2013□)

Samotná analýza rizik bývá složena ze čtyř hlavních procesů:

- **Identifikace rizik:** První část analýzy rizik, identifikace, je prováděna za účelem určení potenciální rizikové události a nejedná se o jednorázovou událost. Jelikož se projekt neustále vyvíjí, aktualizuje a dochází k novým skutečnostem, je zapotřebí tento proces neustále opakovat. Rizika mohou být dvojího druhu. Ty, které mají na projekt potenciálně negativní dopad jsou nazývány hrozby. Nicméně rizika mohou být spojena i s pozitivním dopadem. V takovém případě se rizika označují jako příležitosti. Výstupem této části je tzv. registr rizik.
- **Posuzování rizik:** Ve druhé části probíhá posuzování rizik, kdy dochází k jejich měření a stanovení jejich priorit. Zde je zapotřebí přiřadit jednotlivým rizikům pravděpodobnost jejich výskytu a odhadnout jejich důsledky v případě jejich naplnění. Posuzování je taktéž jako identifikace opakující se proces. Výstupem je seřazení rizik dle priorit.
- **Ošetření rizik:** Účelem ošetření rizik je zjistit možnosti a zvolit vhodná opatření. Výstup poté představuje reakce na rizika. Přístupovat k nim je možné několika způsoby:
 - vyvarování se riziku: někdy též odmítnutí rizika, ideálně ošetřit tak, aby situace nenastala
 - udržení stávající míry rizika: neboli jeho akceptování, s rizikem se dále nijak speciálně nepracuje
 - redukce rizika: jestliže je vysoká pravděpodobnost výskytu rizika, je vhodné jej redukovat, k čemuž může pomoci např. zavedení dodatečných kontrol
 - přenos rizika: snížení velikosti dopadu transferem na jinou stranu, typicky pojištěním
 - využití rizika: v případě rizika s pozitivním dopadem, jak už bylo zmíněno, jedná se o příležitost

- **Řízení rizik:** Poslední etapou při provádění analýzy rizik je jejich řízení. Během tohoto procesu je zjišťováno, zda jsou prováděny adekvátní odezvy na rizika tak, aby bylo minimalizováno možné narušení průběhu projektu. Toho lze docílit zejména sledováním již identifikovaných rizik, identifikováním a zkoumáním rizik nových, pravidelným vyhodnocováním atd. (Řeháček, 2013a)

2.10.1 Registr rizik

Tabulka 6: Vzor registru rizik

(Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal et al., 2023, s. 107)

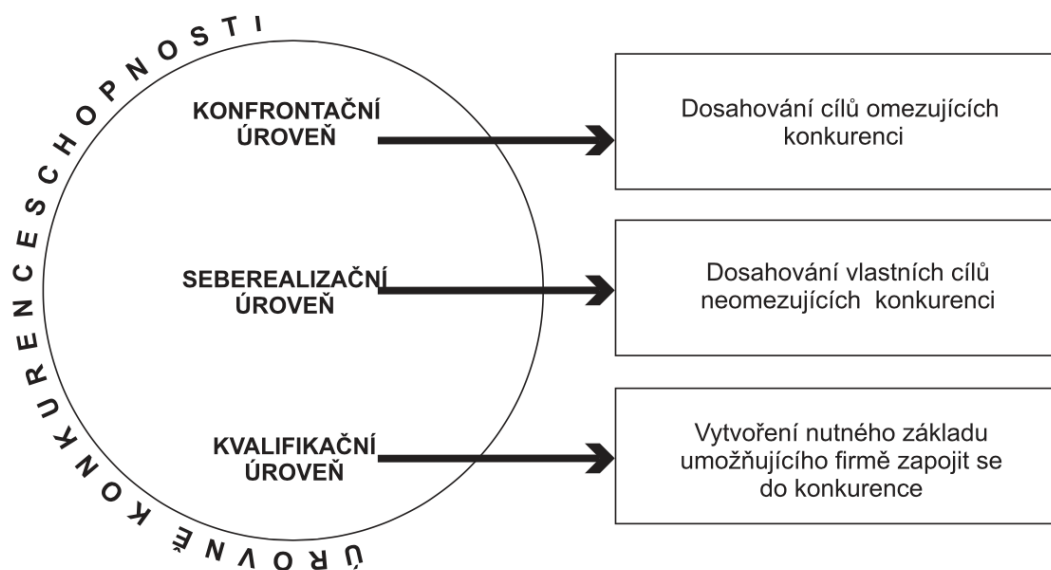
Registr rizik									
Projekt:	Jaký je název projektu?	Zpracoval:			Kdo je autorem dokumentu?	Datum:		Jaké je datum poslední aktualizace?	
Identifikace rizik projektu					Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku	Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu		Zodpovědnost	
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost (1-5)	Dopad (1-5)	Skóre (1-5)	Strategie proti riziku	Plán protiopatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá
1	Scénář, jak konkrétně se může projevit nějaká hrozba, včetně popisu dopadu na projekt.	Jaká je pravděpodobnost daného scénáře?	Jaký je dopad daného scénáře?	Součin předchozích dvou čísel	Jaká bude naše strategie proti riziku?	Jaká konkrétní opatření budou provedena?	Jak poznáme, že se riziko změnilo v realitu?	Co konkrétně uděláme, pokud zjistíme, že riziko nastalo?	Kdo je zodpovědný za řízení tohoto konkrétního rizika?
2	...								

2.11 Konkurence a konkurenceschopnost

Velké množství vrcholného managementu rozumí pojmu konkurenční jednání jako soutěžení o to být nejlepším. Jestli chce podnik být na špičce, musí být zkrátka ten nejlepší z nejlepších. Nicméně filozofie založená na tomto přístupu nemusí být vždy tou nejlepší. Podnik může být úspěšný i v případě, bude-li se prosazovat svojí jedinečností. Soupeření mezi konkurencí nemusí mít vždy jediného výherce, jednání firem může být založeno i na jiných prioritách než na eliminaci konkurence, může to být například zaměření se na potřeby zákazníků. (Magretta a Grusová, 2012)

Porter v rámci konkurence bere v úvahu dva rozdílné přístupy. Tím prvním je boj o to být nejlepší, kdežto druhý představuje boj o dosažení jedinečnosti. Nehodnotí se, zda je jeden přístup lepší než ten druhý, vše záleží na rozhodnutí vedení dané společnosti a její strategii. (Magretta a Grusová, 2012)

Proměny v obchodním prostředí častokrát vyžadují přepracování přístupu k posilování konkurenceschopnosti, a i změnu strategických cílů. Jistá schopnost dosahování více ambiciózních cílů je přímo spojena s aktivitami, které jsou zaměřeny na zvýšení konkurenceschopnosti. Jestliže dojde ke snížení této schopnosti, bude vyžadováno odpovídající snížení stanovených cílů. Konkurenční základna je složena ze dvou základních složek definujících konkurenceschopnost podniku ve snaze uspět. Prvním aspektem je konkurenční charakter, který určuje rámeček chování. Druhá rovina představuje soubor konkurenčních výhod, které jsou firmou vlastněny. Je také zapotřebí brát v úvahu schopnost společnosti mít na daném trhu reálný úspěch. Na základě tohoto požadavku určíme tři úrovně konkurenceschopnosti: konfrontační, seberealizační a kvalifikační. (Zich, 2012)



Obrázek 6: Úrovně konkurenceschopnosti

.(Zdroj: Zich, 2012, s. 86)

2.12 Konkurenční výhoda

„Samotná konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Ve své podstatě vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující, a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření.“ (Porter, 1993, s. 9)

Dle Kotlera může podnik získat konkurenční výhodu tím, že bude pro zákazníky poskytovat větší hodnotu. To může obsahovat i možnost poskytovat nižší ceny než konkurence, ale zejména z dlouhodobého hlediska je tato strategie poměrně obtížně dosažitelná a udržitelná. Dále je potřebné, aby se podnik věnoval snižování ostatních nákladů pro zákazníka a v ideálním případě i zvýšil individuální hodnotu pro něj tím, že bude nabízet a poskytovat například různé úpravy svých výrobků, popřípadě i služeb, dle přání zákazníka. (Kotler, 2000)

I v případě konkurenční výhody existuje několik možných dělení, jedno z nich může představovat dělení na konkurenční výhody:

- 1) cenově nákladově založené – jak již název napovídá, je zde dbán velký důraz na nízké mzdy, což se projevuje zejména v rozvojových zemích a vyjadřuje se zvyšujícím se podílem na mezinárodním trhu

- 2) kvalitativně založené – existuje naopak zejména ve vyspělých zemích díky technologickému pokroku, novým znalostem a ekonomickým aktivitám (Kadeřábková, 2003)

Spolu s konkurenčností jsou spojeny dva body, kterými je schopnost vést ofenzivní nápor na konkurenty a tím druhým je schopnost náporu konkurentů čelit. Ofenzivní část reprezentuje rozvoj a obnovení konkurenční výhody. Být konkurenceschopný znamená disponovat dostatečnou konkurenční výhodou. Nicméně, pro udržení této výhody je nezbytné ji neustále rozvíjet, a to zejména v následujících směrech:

- upevňovat hlavní konkurenční výhodu za pomoci dalších podpůrných výhod
- sestavovat celý systém navzájem se doplňujících a posilujících konkurenčních výhod, které mohou působit ve vzájemném spojení
- rozvíjet alternativní konkurenční výhodu pro případ, že by náhodou došlo k oslabení primární konkurenční výhody
- neustále pracovat na vývoji silnější konkurenční výhody (Čichovský, 2002)

2.12.1 Dělení konkurenčních výhod

Dle Zicha se jedná o výhody, jež firma využívá k tomu, aby byla považována za levnou, odlišnou, kvalitní inovativní případně třeba i tradiční. Soubor konkurenčních výhod je dělí na tři základní typy: ryze-konkurenční, semi-konkurenční a pseudo-konkurenční. Záleží na tom, jakým způsobem vznikají, jak jsou získávány, rozvíjeny a rovněž udržovány v rámci konkurenčního prostoru.

- 1) **Ryze-konkurenční výhody:** Tyto výhody jsou dány tím, že určitá společnost zlepšuje své vlastní schopnosti než ostatní. V tomto případě může být stavěno jak na jednotlivých zdrojích, tak i na možné kombinaci vícero zdrojů, které jsou v symbióze. Zmíněné zdroje dělíme do čtyř základních skupin:
 - hmotné zdroje – finanční, fyzické, technické, organizační
 - nehmotné zdroje – technologické, inovační, reputační, měkké prvky v managementu, informační zdroje, softwarové zdroje

- lidské zdroje – znalosti, schopnosti a dovednosti, motivace, struktura zaměstnanců, zkušenosti
 - schopnosti – metody a přístupy
- 2) **Pseudo-konkurenční výhody:** Jedná se o nejvíce problematické a v mnoha případech se jedná o porušování různých etických a právních norem. Jedná se o specifickou oblast a v případě správného aplikování opatření mohou pro firmu znamenat jistou výhodu a mohou vést k úspěchu. Ačkoli takový přístup není možné obecně akceptovat, některé firmy se jej i tak dopouštějí, což může být stanoveno na základě odvětví, ve kterém daná firma působí. Co je v některých oborech považováno za neetické nebo nelegální, může být v jiných odvětvích považováno za běžné, v krajních případech dokonce i žádoucí.
- 3) **Semi-konkurenční výhody:** Tato skupina výhod je poněkud specifická, jelikož je společnostmi používána jako pomyslná kompenzace vlastních nedostatků a jsou spojovány s obtížnou možností rozvoje a kontroly.(Zich, 2012)

2.13 Shrnutí teoretické části

Teoretická část této práce je základním předpokladem k úspěšnému naplnění stanoveného cíle projektu. Jsou v ní sepsány jednotlivá teoretická východiska, která slouží jako podklad a výchozí bod pro zpracování konkrétního projektu. V praxi, zejména v malých firmách, je možné se setkat s odlišným přístupem, kdy většina analýz, plánů a dokumentů není realizována. Vliv na to má zejména velikost projektu a jeho rozpočet, ale svoji roli bude hrát i možná neznalost této oblasti. Některé kroky se tak mohou zdát poněkud komplikované a zdlouhavé. Nicméně v případě firem středních a velkých už projektové řízení bývá realizováno, projekty dosahují větších rozměrů a bez správných postupů projektového řízení by firma ohrozila úspěšné naplnění cíle projektu a jeho dokončení. Jak bylo zmíněno již na začátku, s projekty je možné se setkat prakticky kdekoli, proto mohou být některé postupy a metody užitečné i v rámci běžného života.

3 Analýza problému a současné situace

Následující část bude obsahovat popis podnikání vybrané společnosti, představení plánovaného projektu a zejména důvody, které vedou k jeho realizaci. V rámci této části diplomové práce bude též zpracována analýza současného stavu, která vychází z teoretických poznatků popsanych v předchozí části práce. Důležitou součástí bude zhodnocení aktuálního stavu firmy v rámci analýz vnitřního a vnějšího prostředí, což bude nápomocno s ujasněním si pozice firmy na trhu. Analýza vnitřního prostředí bude zpracována zejména za použití McKinseyho modelu 7S. Stěžejní částí pro analýzu vnějšího prostředí poté bude analýza SLEPT.

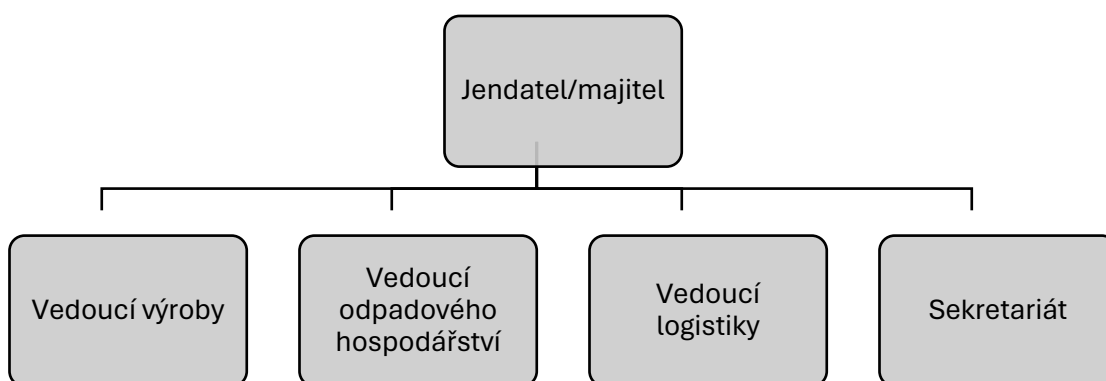
3.1 Představení společnosti a předmět podnikání

Vybraná společnost byla založena již koncem minulého tisíciletí a od té doby se pohybovala, a i v současnosti pohybuje, ve vícero oblastech podnikání jak na trhu B2C, tak zejména na trhu B2B. V některých případech si jsou jednotlivé obory poměrně velmi vzdálené, nicméně společnosti to nebrání v jejich provozování, a i nadále se snaží rozšiřovat oblast své působnosti. Mezi zmíněné oblasti můžeme zařadit jednak méně specifikovatelné oblasti, jako je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, ale důležitějšími je obráběčství, silniční motorová doprava nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí. Společnost také podnikání v oblasti odpadového hospodářství, kdy se zabývá nakládáním s odpady klasifikovanými jako ostatní i nebezpečnými. V současné době společnost pracuje na rozšíření působnosti do dalšího segmentu, kterým je silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí. Tento krok je logickým rozvojem již existujících aktivit společnosti a plynule tímto krokem expanduje do dalšího odvětví.

3.1.1 Organizační struktura společnosti

Ačkoli společnost působí v mnoha oborech současně, stále se jedná o malou společnost s méně než dvaceti zaměstnanci. Velikosti také odpovídá organizační struktura, která při

takto malých společnostech bývá zpravidla tzv. liniová a je tomu tak v tomto případě. Všechno stojí majitel, který zastává i funkci jednatele, a kterému jsou vedoucí jednotlivých oddělení přímo podřízeni.



Obrázek 7: Struktura společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.2 Kvalita poskytovaných služeb

Prakticky již od počátku podnikání je základním pilířem firmy vysoká kvalita. Je to dáno filozofií společnosti již od dob založení. V rámci výroby se tedy dbá na maximální přesnost, kvalitu zpracování a dlouhou životnost výrobků. Velmi podobná filozofie se týká i oblasti služeb. V případě velkých korporátů je osobní přístup možný potenciální problém ve vztahu k zákazníkovi a některé může neosobní jednání odradit. Vybraná společnost je však přesným opakem, a i díky menší velikosti si zakládá právě na osobním přístupu k zákazníkovi. Současně se snaží zákazníkům vycházet co nejvíce vstříc a plnit tak jejich požadavky v maximální možné míře. V mnoha případech nabízí klientů kompletní službu na klíč, včetně veškeré potřebné administrativy, což v praxi znamená, že se v konečném důsledku klient nemusí prakticky o nic starat. Záleží pochopitelně na konkrétní zakázce a čeho se týká, pochopitelně kovovýroba a autodoprava jsou velmi odlišné obory a nároky na administrativu jsou také jiné, zejména je tomu jinak v případě

nakládání s odpady, kde je administrativní zátěž ze všech zmíněných oborů jednoznačně nejvyšší.

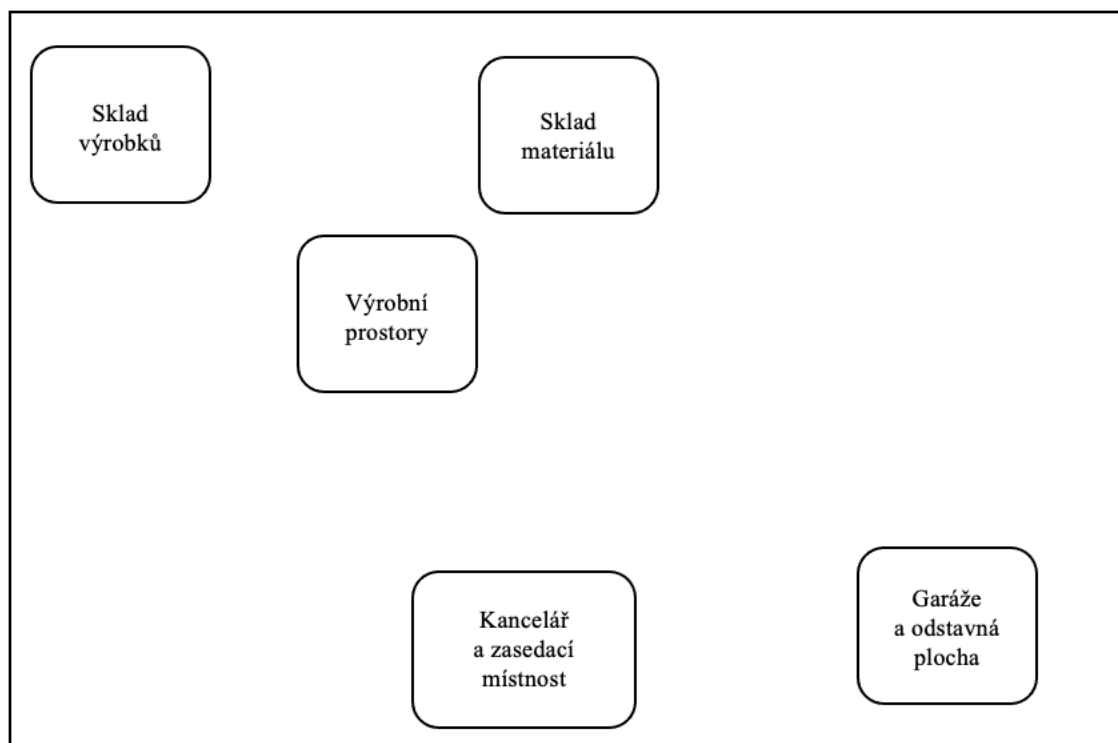
3.2 Význam projektu a důvody k jeho realizaci

Projekt má pro společnost významný strategický rozměr. Současné prostory, které má podnik k dispozici, jsou již nedostatečné a pro růst společnosti je tedy zapotřebí nových prostorů. Nevýhodou stávajících prostorů je navíc jejich oddělenost, jelikož výrobní prostory a administrativní část nejsou v jednom místě. Nejedná se jen o tato dvě zmíněná pracoviště, ale rovněž garáže a sklady jsou na dalších místech. V praxi tedy dochází ke zbytečně zdlouhavým a složitým procesům v případě, že je zapotřebí komunikace mezi jednotlivými pracovišti/místy. Tento problém se však ještě výrazněji projevuje v případech, kdy je zapotřebí něco převést. Zpravidla se jedná o materiál nebo konečné výrobky. V aktuální situaci tedy dochází ke zbytečným úkonům z toho důvodu, že není vše na jednom místě, ale vzdáleně od sebe. Ačkoli vzdálenosti nepřesahují nižší jednotky kilometrů, jedná se vždy o nákladnou záležitost každého takového pohybu a poněkud zbytečně vynaložený čas. Tato skutečnost se díky realizaci projektu změní. V rámci rekonstrukce prostor dojde k vytvoření celkového zázemí společnosti, což bude mít za následek ujednacení a seskupení prostor v rámci jednoho areálu. Druhou výhodou navíc bude, že prostory budou vlastněny firmou a nebude zapotřebí si další prostory pronajímat, jako je tomu v současné chvíli. Můžeme sem zařadit např. kancelářské prostory, kterými firma v aktuální chvíli nedisponuje, ale pronajímá si je. Stejně tak je tomu v případě garáží, kde má společnost zaparkována vozidla. Společnost v této souvislosti také očekává možnost navýšení kapacity výroby, optimalizaci jednotlivých výrobních procesů a možné rozšíření výrobního portfolia spolu se zlepšením logistických procesů a skladování. Důležitým faktorem je pro majitele společnosti i vybudování reprezentativních prostor a obecně prostor, které společnosti pomohou zlepšit image. Spolu s rekonstrukcí je také očekáváno zlepšení pracovního prostředí a vytvoření tak nejlepších možných podmínek pro zaměstnance.

3.2.1 Oddělení jednotlivých pracovišť v současnosti

Níže uvedený obrázek znázorňuje, jakým způsobem je aktuální fungování společnosti rozděleno a co vše je od sebe odděleno. Jedná se o jednoduchou vizualizaci, která však

lépe znázorňuje jednu z problematiky společnosti a to, proč bude pro podnik realizace projektu rekonstrukce prospěšná. Z obrázku je patrné, že v současné chvíli je případný potřebný pohyb mezi jednotlivými odděleními zbytečně zdlouhavá operace. V případě, že je možné informace předat emailem, je tomu tak učiněno, ale mnoho záležitostí je ve firmě zapotřebí řešit v rámci osobní komunikace a názorné ukázky dané záležitosti, ke které je zapotřebí osobní kontakt. Projekt rekonstrukce pracoviště tuto problematiku odstraní, jelikož vše zmíněné bude v rámci jednoho areálu a v docházkové vzdálenosti.



Obrázek 8: Aktuální oddělenost jednotlivých pracovišť

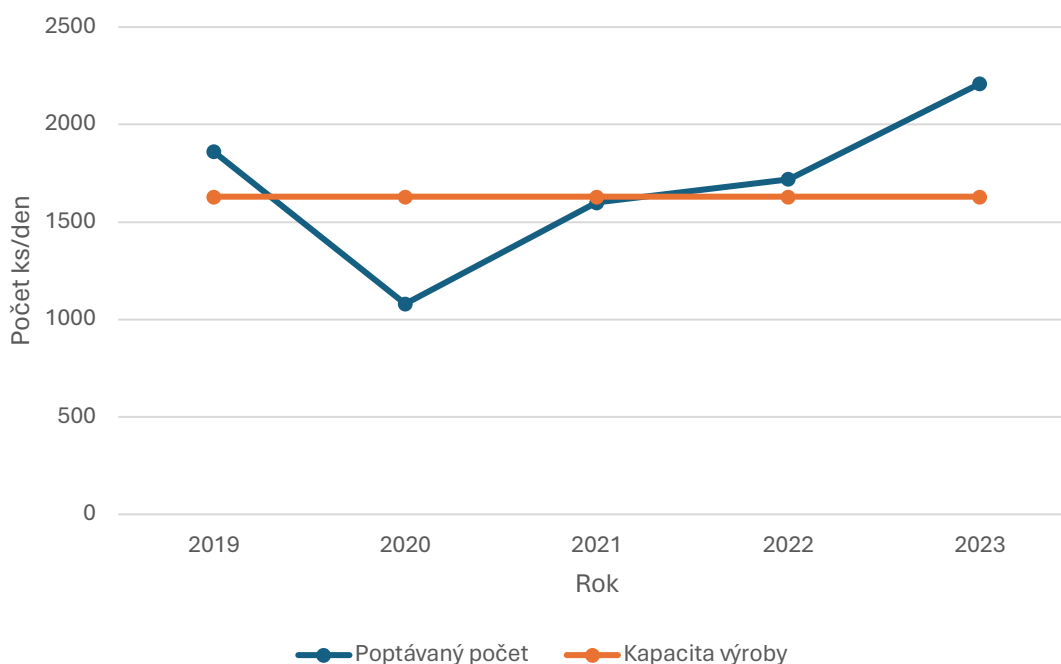
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.2.2 Nedostatečná výrobní kapacita

Poptávka po výrobní kapacitě společnosti je dlouhodobě plně vytížena a bohužel dochází k odmítání některých zakázek. Poptávané množství výrobků a obecně výrobní kapacity je vyšší, než je současná kapacita výroby. Kromě nabízeného řešení firma zvažovala též přidání noční směny, což však bylo vedením zamítnuto. Těch důvodů je více, ale jedním z argumentů bylo, že by to pro společnost znamenalo zvýšené mzdové náklady. Kromě toho se objevuje množství studií, jejichž výsledky hovoří, že noční práce je pro člověka nezdravá a jejím důsledkem může být zvýšené riziko kardiovaskulárních

a neurologických poruch. A jelikož si společnost svých zaměstnanců váží, chce jim dopřát co nejlepší možné pracovní podmínky, rozhodla se možnost nočních směn zahrnout. Aby tedy bylo možné udělat tento krok a kapacitu navýšit, je zapotřebí se přesunout do větších prostor, jelikož současné jsou již plně obsazeny a stroje by nebylo kam umístit. Prostor je omezený a další reorganizace prostoru za účelem efektivnějšího rozmístění je nemožná. Vhodným řešením je tedy přesun do větších prostor, kde bude místa dostatek.

Na grafu níže je vyobrazen vývoj poptávky. Pro účely kalkulace byly použity zprůměrované hodnoty. Každý výrobek je totiž jinak složitý k opracování, zabere jinou dobu obrábění či jiného zpracování. Aby bylo snadnější dojít k propočtu vývoje poptávky a výrobní kapacity, musela být tato data přepočítána na typizovaný a průměrný výrobek. Jako ten je možné si představit čepy, které společnost v různých variantách a ve velké míře vyrábí.



Graf 1: Porovnání poptávaného množství a kapacity výroby v letech

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf ukazuje, že poptávané množství je vyšší, než je současná kapacita výroby. Za posledních 5 let, bylo poptávané množství menší než kapacita jen v jednom roce, konkrétně 2020. V této době byl celý svět zaskočen pandemií Covid-19 a došlo k velmi ojedinělé situaci. Mnoho firem bylo nuceno omezit produkci, v horších případech ji

i zastavit. Tato situaci se projevila v celém řetězci. Vybrané společnosti se snížila poptávka meziročně až o rekordních 42 %. Dobrou zprávou však je, že již v následujícím roce se čísla výrazně zlepšila a kapacita výroby byla již opět téměř naplněna. Poslední dva roky je tak poptávané množství vyšší, než je společnost schopna vyrobit a dosavadní čísla za rok 2024 ukazují, že tomu tak bude i v tomto roce.

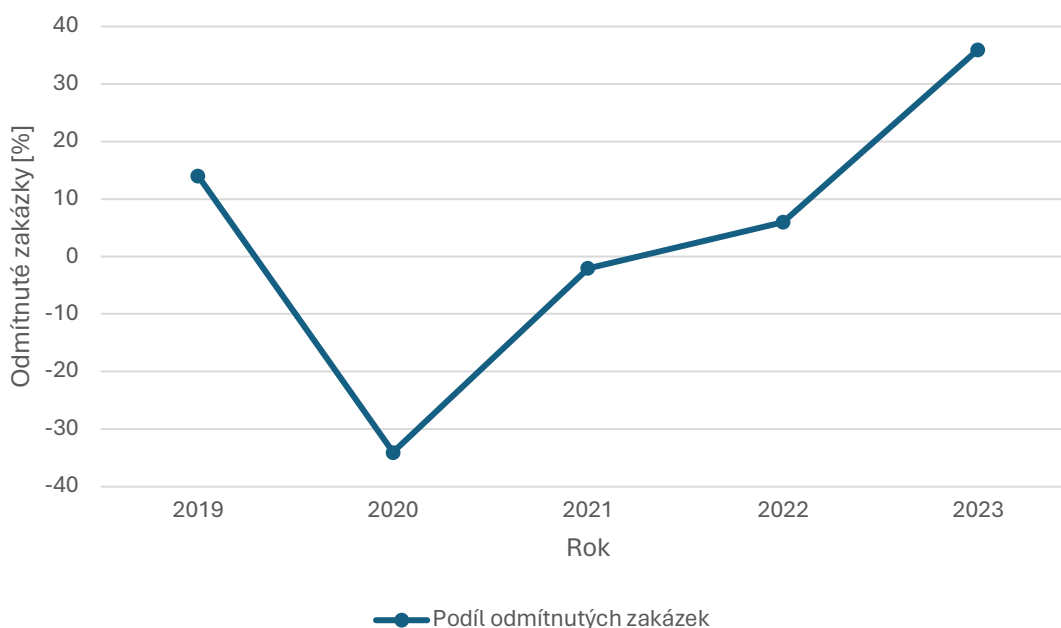
Tabulka 7: Charakteristika průměrného výrobku

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výrobek	čep
Délka výroby	~ 105 s
Počet ks za 16 h	~ 543 ks/stroj
Zmetkovitost	0,5-0,7 %

V současné chvíli společnost disponuje třemi stroji, který mají prakticky totožný výkon, však jsou pochopitelně stavěné na trošku odlišné typy prací. Typickým výrobkem, který slouží pro výpočty je čep, jehož výroba trvá 105 vteřin. Připočteme-li na jeden kus jednu vteřinu prostoj, dojdeme k závěru, že na daném stroji je možné vyrobit během jednoho dne 543 ks čepů v případě 16hodinové produkce. Zmetkovitost je dle pozorování velmi nízká, pohybuje se v rozmezí 0,5-0,7 %, což by odpovídalo jednomu vadnému kusu na 143 až 200 ks bezchybného výrobku. Zmetkovitost se obecně odvíjí od toho, z jakého materiálu jsou jednotlivé čepy vyráběny, jak dbá obsluha na kontrolu chodu strojů a kontrolní měření výsledku obráběcího procesu, jak vnímají opotřebení obráběcích nástrojů a jak rychle si vady všimnou.

V případě kalkulace kapacity jsme tedy schopni dojít k výpočtu, že při současném výkonu je společnost schopna vyrobit průměrně 1630 ks čepů denně.



Graf 2: Podíl odmítnutých zakázek

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf znázorňující podíl odmítnutých zakázek kopíruje vývoj poptávky a možné výrobní kapacity podniku. Z tohoto hlediska je na grafu opět patrný zlomový rok 2020 a to, že společnost měla výrobní kapacitu naplněnou jen na přibližně 66 %. Již o rok později byla kapacita výroby téměř plně naplněna, o rok později byl podíl odmítnutých zakázek již 6 % a rok 2023 byl rekordní, jelikož podnik musel odmítnout 36 % zakázek. Dle dosavadních kalkulací podnik počítá, že jestliže se udrží tempo zakázek, bude letos muset odmítnout přibližně 20-25 % zakázek. Z hlediska meziročního vývoje je to sice pokles, ale stále se jedná o velmi vysoké hodnoty převyšující současnou kapacitu.

3.2.3 Náklady na pronájmy

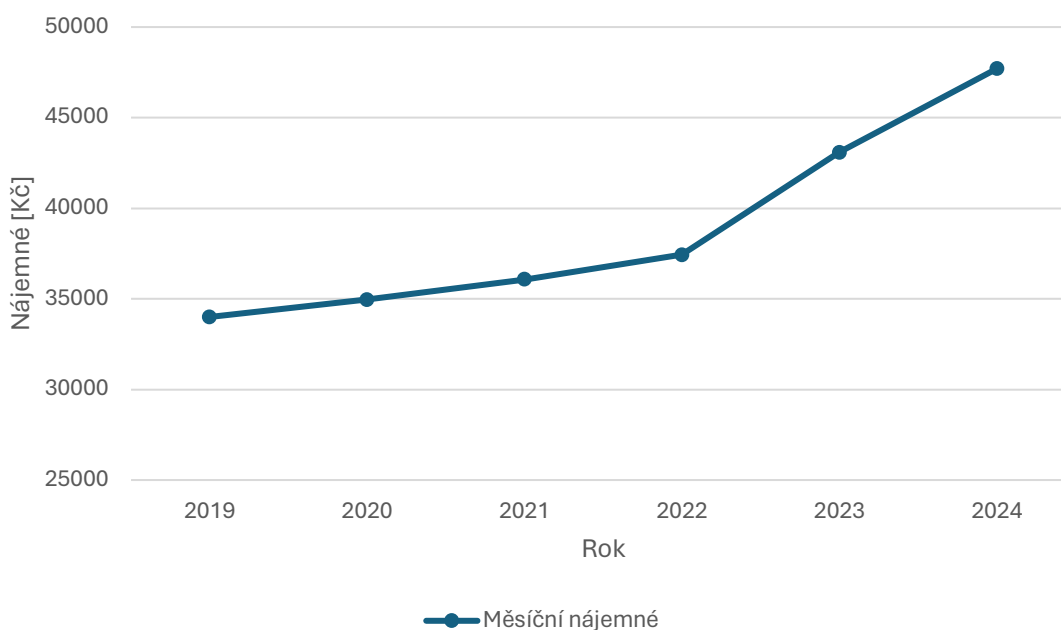
Jak již bylo v této práci dříve zmíněno, společnost má mnoho prostorů pronajatých. Poslední roky byly turbulentní z mnoha důvodů. Jeden byl také zmíněn, pandemie Covid-19, druhým je vysoká inflace, která je podrobněji zpracována v rámci analýzy SLEPT. Inflační cíl, který je ČNB stanoven na 2 % byl významně překročen, což mělo dopad na každého z nás i na mnoho společností. Důvody, proč je pro společnost důležité vnímat její vývoj a míru je ten, že všechny smlouvy na pronájem jsou opatřeny inflační doložkou. Společnosti se tedy prakticky pravidelně zvyšují nájem a poslední roky je

jejich výše téměř neúnosná. Alternativou by byla změna prostor, ale vzhledem k vlastnění komerčního areálu bude pro společnost vhodné využít této situaci a provést jeho rekonstrukci.

Celý chod společnosti je možné rozdělit na pět pracovišť, kterými jsou:

- sklad výrobků – vlastní
- sklad materiálu – vlastní
- výrobní prostory – pronájem
- kancelář a zasedací místnost – pronájem
- garáže a odstavná plocha – pronájem.

Jednotlivé pronajaté prostory jsou od různých pronajímatelů. Nejvíce se pronájem zdražil po roce 2022, kdy byla meziroční míra inflace rekordních 15,1 %. To mělo za následek i výrazné zvýšení nájmu, což bylo pro společnost nepříjemné. V kombinaci s energetickou krizí se jednalo o významné nákladové položky. Na níže uvedeném grafu je názorně ukázáno, jak se vyvíjely měsíční náklady na nájem za posledních 6 let.



Graf 3: Vývoj měsíčních nákladů za pronajaté prostory

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pakliže bude i v následujících letech inflace výrazně nad hranicí 2 %, bude to pro společnost znamenat významné zvýšení nákladů i nadále. Rekonstrukce pracoviště tedy nabízí možnost, jak mít tyto náklady pod svojí kontrolou ve větší míře a nebýt závislý na externích možnostech. Výhodou může být i to, že společnost prostory, které chce rekonstruovat a přesunout sem veškeré své aktivity, není zatížena žádným úvěrem. Tyto prostory byly nakoupeny mnoho let zpátky za tenkrát ještě přijatelných podmínek a cen. V současnosti se to jeví jako dobrá volba a vhodná příležitost pro rozvoj. Pokud by společnost chtěla podobné prostory koupit v aktuální době, bylo by to pro ni již méně výhodné a s největší pravděpodobností by se tato investice poněkud prodražila. Nejen z důvodů obecného růstu cen nemovitostí, ale také z důvodu vyšších úrokových sazeb. Je jisté, že by společnost nebyla schopna prostory koupit za cenu, která by ji dovolovala je uhradit bez nutnosti externího financování. V kombinaci růstu cen nemovitostí a růstu úrokových sazeb udělala společnost dobré rozhodnutí, když využila situace a realizovala koupi prostor již před několika lety.

3.3 Rozsah projektu a jeho etapy

Rozsah projektu je objektivně poměrně malý, nicméně pro firmu se bude jednat o obrovský krok dopředu. Prostory, které má společnost v plánu rekonstruovat, je v současné chvíli téměř nemožné využívat, jelikož se nacházejí ve stavu, kdy by jejich využití bylo téměř nemožné, možná i v krajním případě života ohrožující. Je tedy zapotřebí z velké části udělat kompletní rekonstrukci. Ta bude rozdělena na tři základní etapy, které na sebe budou v některých případech navazovat, v některých případech bude možné práce provádět souběžně.

- 1) **Zkoumání situace:** Jako první bude zapotřebí zhodnotit celkový stav budov a zda je vůbec možné je pouze drobnými a středně velkými opravami uvést do provozuschopného stavu. Tato etapa se neobejde bez pomoci externího experta, zejména statika. Není radno podcenit samotný začátek projektu, proto bude zapotřebí tuto etapu vzít velmi vážně a důkladně ji propracovat.
- 2) **Práce v interiéru:** Tato etapa projektu bude složena z jednotlivých podetap podle toho, o jakou část budov se bude jednat. Základní dělení budov je na výrobní, skladovací a kancelářské prostory. Ve všech zmíněných bude zapotřebí udělat

kompletní modernizaci, která bude obsahovat zejména výměnu oken, stávajících rozvodů elektrické energie, výměnu osvětlení, opravu zdí a následné vymalování celého prostoru. Jedná se o základní výčet prací, které budou nezbytné k základnímu chodu nových prostor. V některých částech bude nutné opravit rovněž podlahy, což bude vhodné udělat jako první. Na tyto práce bude následně navazovat další podetapa, která bude mít za cíl již zhotovení konečného vzhledu prostor. Ten bude z pochopitelných důvodů jiný v jednotlivých prostorách v souladu s jejich určením.

- 3) **Práce v exteriéru:** Společnost potřebuje nejprve provést práce v interiéru, aby mohlo dojít k přesunu do nových prostor v co nejkratší možné lhůtě. Právě proto jsou tyto práce upřednostněny před pracemi, které budou probíhat venku. V rámci těchto prací bude zapotřebí například opravit zpevněnou plochu před hlavními vraty do výrobního prostoru. Ta je v současné chvíli v provozuschopném stavu, ale z dlouhodobého hlediska je nutné ji vyměnit za novou. V rámci této etapy bude také probíhat oprava nakládací rampy, zpevnění plochy i v jejím okolí a vybudování nových parkovacích míst před budovou areálu včetně výstavby nového plotu, kterým bude objekt obehnan. V této části bude také zapojen kamerový systém se záznamem, který bude zaznamenávat veškeré dění na volných plochách.

3.4 McKinseyho model 7S

Strategie

Strategie společnosti byla již dříve lehce naznačena. Hlavními pilíři jsou kvalita, rychlost, spolehlivost a trvalá péče o zákazníky. Společnost si je vědoma velkého počtu konkurentů na trhu, tudíž jsou pro ni obzvláště důležité vyjmenované pilíře. Zejména je však třeba zdůraznit trvalou péči o zákazníka, která v sobě zahrnuje i osobní přístup. Ten může být pro zákazníka velmi důležitý, jelikož je častokrát těžké se s ním v dnešní době setkat. Zejména v případě velkých korporací může být komunikace pro zákazníka složitější, proto se vybraná společnost snaží odlišit a dbá, aby byl zákazník vždy na prvním místě a vždy spokojen. V případě nenadálých problémů či nejasností, které se mohou pochopitelně vyskytnout, je pro zákazníka důležité, aby věděl, kam se má obrátit a že

situace bude brzy napravena. Díky tomuto přístupu má společnost klienty, se kterými spolupracuje již od svého založení, tedy více než dvě dekády. Spousta z nich byla v kontaktu se společností a využívala její služby až do konce svého podnikání, čehož si firma velmi váží. Kromě udržení si aktuálních zákazníků chce společnost přibírat i nové, kterým by poskytovala služby a nabízela výrobky, zboží a služby ve stejné kvalitě, jako poskytuje stávající klientele. Aktuálně společnost pracuje na získání koncese k provozu silniční motorové nákladní dopravy provozované vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí. Provozovat dopravu pomocí dodávek a nákladních vozů je velký rozdíl. Ze strategického pohledu je to důležitý krok v rámci rozvoje společnosti.

Struktura

Struktura podniku je ta nejzákladnější, liniová. V čele společnosti stojí její majitel a zakladatel, který je zároveň jednatelem. Ačkoli původní plány se společností měl jiné, v současnosti si trénuje svého nástupce, kterým bude jeho syn. V některých společnostech by se mohlo jednat o událost, která by mohla být možným pozdvižením, ale přátelský kolektiv ve společnosti toto chování vylučuje. Bude to dáno nejspíše i tím, že syn majitele ve společnosti pracuje již několik let, kdy začínal na pozici obyčejného pracovníka, který chodil na klasické směny a až postupem času, pracovním nasazením a svojí odhodlaností se postupně vypracovával výš. Tímto si budoval vztah ke společnosti, ke spolupracovníkům a zejména se mohl na vlastní kůži přesvědčit, že se v některých chvílích jedná o velice náročnou práci.

Styl

Styl řízení ve společnosti by se dal považovat za autokritický. Po zaměstnancích není požadována kreativita, ale produktivita, efektivita a dobré dosahování výsledků. Tento styl řízení zároveň působí jako velký stresor zejména pro majitele, protože on je vedoucím celé společnosti a ostatní mu jsou podřízeni. Vedoucí jednotlivých oddělení ve společnosti mají možnosti se podílet na rozhodování a přicházet s novými myšlenkami, nápady, nicméně konečné rozhodnutí je za všech podmínek na majiteli společnosti. I přes autokratický styl jednání ve firmě panuje přátelská atmosféra a komunikace probíhá většinou také v přátelském duchu. Pokud je však potřeba rázného rozhodnutí, vedení a majitel se nebojí důrazně zakročit a vyvodit závěry.

System

Společnost doposud nepotřebuje užívání velmi vyspělých a komplexních systému, v rámci její velikost by nedocházelo k maximálnímu využití jejich potenciálu, pravděpodobně by se zvýšila i složitost procesů, které jsou v současnosti poměrně jednoduché. Společnost naopak využívá systémy, které jsou dobře dostupné, nestojí velké množství finančních prostředků a umí s nimi velké množství lidí. Díky tomu dochází k efektivní práci a v případě zaučení není třeba zdoluhavých procesů. Jedná se zejména o služby od společnosti Microsoft. Hlavními jsou Microsoft Outlook, jakožto řešení pro emailovou komunikaci, a Microsoft Excel, jakožto řešení pro práci s tabulkami. Příležitostně dochází i k využívání služby OneDrive, která umožňuje sdílení souborů skrze cloudové úložiště. K evidenci odpadů a přidružených povinností společnost využívá program od společnosti INISOFT s názvem ENVITA.

Komplexní řešení evidence odpadů

envita

Vždy **v souladu** s platnou legislativou

Elektronické ohlašování produkce a nakládání s odpady do **ISPOP**

Osvědčené **moduly** z EVI 8 a mnoho novinek

Moderní technologie **.NET Framework** s databází **MS SQL**

PŮVODCI

OBCE

OPRÁVNĚNÉ OSOBY

www.envita.cz **inisoft**

Obrázek 9: Software pro evidenci odpadů ENVITA

(Zdroj: ENVITA.CZ, n.d.)

Spolupracovníci

Ve společnosti pracuje méně než dvě desítky pracovníků, někteří jsou zaměstnání na dobu neurčitou na plný úvazek, někteří pouze jako brigádníci, většinou na dohodu o provedení práce. Pracovníci na vedoucích pozicích mají zpravidla vysokoškolské vzdělání, nicméně ve většině případů na zaměstnance takový nárok není. V posledních letech se zvednul počet mladých lidí, kteří ve společnosti pracují. Zkušenosti jim jsou většinou předávány staršími kolegy, kteří už znají fungování společnosti, jednotlivé procesy a ví, jak společnost funguje. Důležité je, aby spolu zaměstnanci vycházeli a byl udržen dobrý kolektiv zajišťující pohodu a přátelské prostředí ve firmě. Ve firmě platí nepsaný kodex, který by měl každý pracovník dodržovat.

Schopnosti

Klíčovými schopnostmi pro podnik disponuje zejména jeho majitel a vedoucí pracovníci, kteří nesou určitou zodpovědnost. Mezi hlavní schopnosti je možné zařadit strategické myšlení dlouhodobého charakteru a též myšlení krátkodobé. Schopnosti ohledně znalosti problematik jednotlivých oborů podnikání jsou rovněž důležité, včetně zkušeností, které mají pracovníci. Důležitým faktorem je i schopnost se orientovat v legislativě, což může být potenciálním zdrojem problémů.

Ačkoli firma není zaměřena na oblast stavebnictví, základní zednické, případně i další méně náročné práce, si bude schopna zajistit vlastními zdroji a nebude zapotřebí k tomu najímat externí pracovníky. Bude se jednat zejména o práce, u kterých nebude zapotřebí hlubší znalost problematiky, jako je např. malování. Instalaci elektřiny a podobných prací, které jsou složitější, budou vykonávány za pomoci externích pracovníků, zejména z bezpečnostních důvodů a požadavků na základě norem.

Sdílené hodnoty

Společnost díky své velikosti klade velký důraz na sdílené hodnoty, protože je to pro ni jeden z důležitých kroků, jak zachovat dobrou náladu v kolektivu. Jednou z mnoha sdílených hodnot je důraz na ekologii. Společně s odpadovým hospodářstvím je tento prvek důležité prosazovat, ale zároveň je nutné jej balancovat se schopností konkurenceschopnosti vůči dalším podnikům. Není možné prosazovat ekologickou stránku věci, jestliže tím společnost ztratí konkurenceschopnost. Vše je zapotřebí mít ve vyváženém poměru a sledovat vývoj situace. Společnost se samozřejmě snaží sledovat

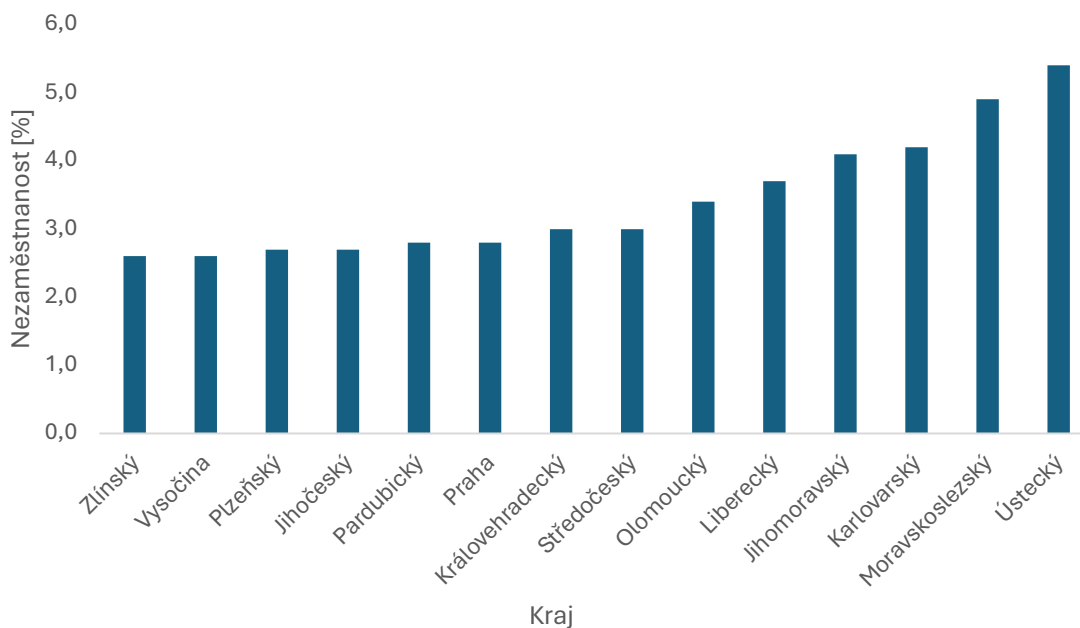
a využívat nové trendy, díky čemuž je její provoz více udržitelný. Další sdílenou hodnotou, potřebnou zmínit, je zaměření se na zákazníka. Staré pravidlo, náš zákazník, náš pán, berou pracovníci jako samozřejmost a orientaci na zákazníkovi potřeby je kladen velký důraz. Společnost se snaží vyhovět i těm nejnáročnějším zákazníkům, což zároveň vnímá jako svoji silnou stránku. Společně s osobním přístupem se jedná o velmi důležité hodnoty, která jsou v podniku prosazována. Pochopitelně je zde možnost tento přístup neustále zlepšovat, inovovat, a ještě hlouběji se zákazníkem pracovat, což může být bráno jako prostor pro možné zlepšování se. Na zákazníka jsou dále orientovány další hodnoty, mezi které se řadí profesionální, odborné a spolehlivé jednání.

3.5 SLEPT analýza

Sociální faktory

- Nezaměstnanost

Důležitým faktorem je nezaměstnanost. V České republice byla nejvyšší v Ústeckém kraji s hodnotou 5,4 %, který následoval kraj Moravskoslezský s podílem nezaměstnaných osob 4,9 %. Naopak nejnižší mírou se pyšní rovnou dva kraje, konkrétně kraj Zlínský a kraj Vysočina, oba s hodnotou 2,6 %. Pro kontext je potřebné podotknout, že nezaměstnanost je v České republice dlouhodobě na velmi nízké úrovni. V rámci Evropské unie je v České republice nezaměstnanost dokonce nejnižší ze všech. Podle dat Eurostatu je zde nezaměstnanost 2,4 % a dle dat Úřadu práce ČR 3,5 %. Rozdílné hodnoty vycházejí z důvodu jiné metodiky počítání. (Beránková, 2023; Eurostat, 2024)



Graf 4: Nezaměstnanost dle krajů v listopadu 2023

(Zdroj: vlastní zpracování dle Beránková, 2023)

- Demografický vývoj

Společnost dlouhodobě stárne, což je všeobecně známý fakt. V rámci realizace projektu to může mít dlouhodobě pozitivní dopad na společnost zejména v rámci odpadového hospodářství. Jelikož počet starších lidí bude v následujících letech narůstat, je pravděpodobné, že to bude spojeno s nárůstem potřebné zdravotnické péče, což bude mít za důsledek nárůst zejména zdravotnického odpadu.

Kromě stárnutí populace je zapotřebí brát v úvahu i samotný počet obyvatel. Ten zejména v důsledku války na Ukrajině, která započala dne 24.2.2022, narostl kvůli přírůstku obyvatel stěhováním. V roce 2022 za první až třetí kvartál činil rekordních. 294 454. Pochopitelně i tento faktor má vliv na množství produkovaného odpadu, zejména komunálního. V ostatních oborech podnikání nemají až tak velký dopad, jako v tomto odvětví. (Český statistický úřad, 2023)

Legislativní faktory

Fungování podniku je ovlivněno mnoha legislativními záležitostmi. Jako všechny podnikající subjekty, je ovlivněn například zákoníkem práce. Chod podniku byl výrazně narušen v letech během pandemie Covid-19, mimo jiné i z důvodu různých nařízení

vlády. Všechnými zákony, kterými je nutné se řídit, je zákon o silniční dopravě č. 111/1994 Sb. a zákon o odpadech č. 541/2020 Sb.

Projekt rekonstrukce prostor bude nutné realizovat dle platné legislativy a konečný stav bude muset splňovat veškeré normy, například co se týče osvětlení a elektřiny.

Ekonomické faktory

- Inflace

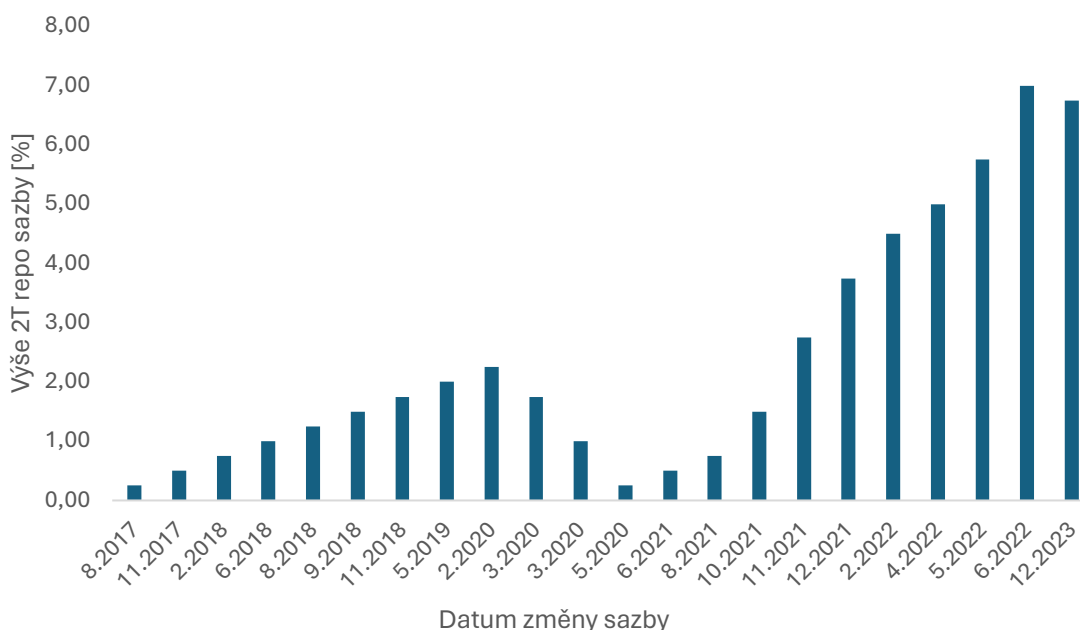
Pojem inflace za poslední roky rezonuje společností a médií silněji než dříve. Bohužel je to kvůli její výši. Zatímco v rozmezí let 2016 až 2020 se pohybovala v rozmezí od 0 % do 4 %, v druhé polovině roku 2021 začala její hodnota růst a svého maxima dosáhla v září 2020, kdy dosahovala 18 %. Od začátku roku 2023 poté začala postupně klesat a v prosinci 2023 dosahoval hodnoty 6,9 %. (Český statistický úřad, n.d.) Na chod podniku má míra inflace pochopitelně vliv. Růst vstupů donutil společnost zvednout ceny výstupů, což si mohla společnost naštěstí dovolit. Pro realizaci projektu je nyní vhodnější doba, jelikož cena stavebního materiálu opět pomalu klesá a je ho opět dostatečné množství.

Cena elektřiny potřebné pro chod podniku se postupně taktéž stabilizuje na nižších úrovních, což je pro průmysl dobrá zpráva. Její dramatické zvýšení však na chod podniku nemělo žádný vliv, což bylo zapříčiněno zafixováním její ceny. Nicméně v blízké době bude zmíněná fixace končit a bude zapotřebí řešit tuto situaci s distributorem.

Společnost a její chod byl také ovlivněn cenou zemního plynu. Ten stejně jako elektřina zaznamenal obří nárůst, což se promítlo na koncové likvidaci některých odpadů ve spalovnách, kde je plyn hlavní surovinou pro její chod.

- Úrokové sazby

Na vyšší úrovně, kromě výše zmíněných, se vyšplhaly také úrokové sazby. V boji proti inflaci je začaly používat centrální banky jako základní nástroj. Sazby mají na chod podniku vliv zejména při financování vozidel, které se kvůli nim zdražilo. Financování plánovaného projektu není doposud známé, nejspíš se bude jednat o kombinaci vlastních a cizích zdrojů. Veškeré tyto náležitosti budou ještě zpracovány a podrobněji prozkoumány ve správnou chvíli. Důležité je zmínit, že výše sazeb realizaci projektu v tuto chvíli neohrožuje a s největší pravděpodobností neohrozí ani v budoucnu.



Graf 5: Vývoj 2T repo sazby v čase

(Zdroj: Česká národní banka, c2024)

Politické faktory

V současné chvíli pro podnik neexistuje možné pozitivní, ani negativní propojení spolu s politickými faktory. Je však možné, že tato situace se v budoucnu bude vyvíjet naprosto odlišným směrem. Záměr není nyní závislý na politické situaci, nepodílí se na něm stát a jeho realizace by měla proběhnout bez zbytečného zdržení.

Technologické faktory

Realizace projektu nebude vyžadovat žádné nové technologie, je plně proveditelná běžnými postupy. Nicméně bude instalováno moderní prokognitivní osvětlení, které s sebou přináší velké množství výhod. Jedním z nich je, že vyzařované světelné spektrum se velmi podobá slunečnímu záření, což napomáhá lidskému tělu být co nejvíce výkonný, soustředěný a zároveň neunavuje oči, což mohou jiné zdroje osvětlení způsobovat.

V rámci technologického pokroku jsou tlačeny například elektrické vozy, ale v autodopravě je jejich využívání nyní zanedbatelné. Jsou využívány především dodávky, a to zejména kurýrními službami, kde je jejich dojezd dostatečný. I ty navíc najdou své uplatnění hlavně ve velkých městech, kde se množství doručovacích míst nachází blízko sebe a dojezdová vzdálenost vozidla stačí k jejich obsluze.

V rámci zpracování odpadu je možné očekávat příchody nových technologií, ale jejich zapojení se mezi zpracovatele odpadu bude kvůli legislativním kroků běh na dlouhou trať. Zejména v oblasti odpadů je velké množství povolovacích procesů, ke kterým se navíc vyjadřuje mnoho institucí, orgánů, obyvatel a dalších stran.

Ekologické

Podnik během svého fungování produkuje minimum odpadu, přičemž valná většina z nich je zpracovávána recyklací. Společnost tak klade důraz na efektivní zacházení se zdroji. Zejména v případě obrábění vzniká kovový odpad, který je následně odvážen firmou zabývající se výkupem kovového odpadu. Vše je v souladu s aktuální platnou legislativou. Jelikož společnost podniká i v oblasti odpadů, je si moc dobře vědoma současné situace, kdy se množství odpadu neustále zvyšuje. Sama se tak snaží množství jakéhokoli odpadu minimalizovat.

Na nakládání s odpady je kladen velký důraz, v případě pochybení či nekalého jednání hrozí dle zákona nemalé sankce. Během rekonstrukce bude zcela jistě vznikat nějaký stavební odpad, který podle své charakteristiky bude uložen na skládku, případně poputuje k recyklaci.

3.6 Analýza zainteresovaných stran

Realizace projektu má vliv na zainteresované strany, tzv. stakeholders.

3.6.1 Primární zainteresované strany

- **Vlastník:** Nejdůležitějším stakeholderem v rámci projektu je vlastník. Na jeho popud vznikl samotný podnět k potřebě realizace projektu a on je tím hlavním, který má zájem na tom, aby byla realizace projektu úspěšně dokončena. Následkem bude možnost podniku dále růst, fungovat efektivněji a zvyšovat hodnotu pro majitele.
- **Zaměstnanci:** Nové prostory poskytnout pro zaměstnance lepší pracovní prostředí. Nové prostory budou prostornější a bude v nich vybudováno nové zázemí, které bude obsahovat moderní kuchyňku, nové šatny a umývárnu, kancelářské prostory, ale taktéž relax zónu, kde budou mít možnost

zaměstnanci odpočívat během pauzy, případně i po konci směny. Do nových prostor bude přesunuto vybavení ze staré dílny, nicméně některé vybavení bude zakoupeno nové a modernější, což usnadní práci a zvýší komfort během jejího výkonu.

- **Věřitelé:** Realizace projektu by měla vliv na věřitele, zejména pokud by bylo použito externí financování, nicméně to není doposud jisté.
- **Zákazníci:** V rámci budování nových prostor je myšleno i na zákazníky. Budou vybudovány nové prostory v rámci areálu, které budou sloužit jako jednací místnost. Bezprostřední blízkost výroby a jednací místnosti bude sloužit jako prezentační místo, odkud bude možné nahlédnout přímo do výrobního procesu a potenciální zákazník tím získá přímý náhled na to, jak ve společnosti funguje výrobní proces. Otevřenost a možnost nahlédnutí do fungování firmy by mohlo zvýšit šanci na propojení s potenciálním, nebo i stávajícím zákazníkem a prohloubit tak pouto v rámci vzájemné spolupráce.

3.6.2 Sekundární zainteresované strany

- **Konkurenční firmy:** Projekt rekonstrukce je pro konkurenční podniky potenciální hrozbou, jelikož společnost bude chtít akvírovat nové zákazníky, získávat více zakázek a bude se tedy snažit na trhu prosadit více než doposud. Zvýšená kapacita podniku umožní realizovat větší množství zakázek a ačkoli některé budou od stávajících dodavatelů, s velkou pravděpodobností bude firma chtít získat i zákazníky nové, čímž bude konkurovat ostatním podnikům v oboru již fungujícím.

3.7 Identifikace konkurenčních výhod

Na základě rozhovorů a za pomoci následného otevřeného kódování bylo možné také identifikovat jednotlivé zdroje konkurenčních výhod, kterými podnik disponuje a kterými bude v budoucnu díky novým prostorům disponovat. Vše je ovšem podloženo podmínkou, že budou veškeré prostory, případně i modernizované vybavení, používány na základě očekávání, se kterými je podnik pořizoval. Samotný průběh a celková rekonstrukce je jen začátek celého procesu, který bude mít ve finále za cíl to, aby podnik

dosáhnul nějakých konkurenčních výhod a mohl jimi do budoucna disponovat. Díky tomu bude možné se v daném oboru neustále rozrůstat, v ideálním případě i zvyšovat svůj podíl na trhu, což je s tímto bodem úzce spojeno.

V rámci identifikace zdrojů konkurenčních výhod bylo těžké si přesně určit, co je a co není konkurenční výhodou. Společnost totiž podniká v odvětví, které je zcela určitě vysoce konkurenční, což jí nedává mnoho prostoru se odlišit od konkurenčních firem zásadním způsobem, nicméně je možné to udělat i malými jednotlivými odlišnostmi, které mohou mít v souhrnu důležitý dopad. Díky tomuto efektu je tedy naopak možné dosáhnout konkurenční výhody, která může být rozhodující v tom, zda podnik bude i nadále konkurence schopný, nebo se z něj stane neprosperující společnost, která bude časem nucena z daného byznysu odejít. V souvislosti s identifikací zdrojů konkurenční výhody není až tolik podstatné, která ze zainteresovaných osob ji identifikovala. V průběhu individuálních rozhovorů bylo celkově identifikováno 24 konkurenčních výhod, kterých by firma měla díky přesunu do rekonstruovaného objektu dosáhnout, případně je prohloubit, pokud jimi již v současné době nějakým způsobem disponuje.

Jak už bylo zmíněno, společnosti jsou v rámci oboru velmi konkurenční. Vybraná společnost je v rámci zdrojů konkurenčních výhod poměrně dobře strukturovaně rozdělena a diverzifikovaná. V následujícím odstavci budou uvedeny vybrané konkurenční výhody, ze kterých podnik aktuálně čerpá.

Vysoká kvalita výrobků: Prakticky již od počátku je základním pilířem firmy vysoká kvalita. Je to dáno filozofií společnosti již od dob založení. V rámci výroby se tedy dbá na maximální přesnost, kvalitu zpracování a dlouhou životnost výrobků.

Technologie výroby: Ačkoli se jedná o malou společnost, vždy dbala na to, aby byla její technická vybavenost na maximální možné úrovni. Jak bylo zmíněno v předchozím bodu, společnost si zakládá na přesnosti a kvalitě svých výrobků, což je možné jen za pomoci nejmodernějších strojů, které jsou v dosahování cílů v oblasti výroby velmi nápomocny.

Kvalifikovaná pracovní síla: Díky kvalifikovaným zaměstnancům je výroba plynulá a dochází tak k minimálním prodlevám. Navíc je díky tomuto zdroji minimalizováno množství tzv. zmetků (chybných kusů) při výrobě, díky čemuž nedochází ke zbytečnému navyšování nákladů.

Osobní přístup k zákazníkovi: V případě velkých korporátů je tohle možný potenciální problém ve vztahu k zákazníkovi a některé může neosobní jednání odradit. Vybraná společnost je však přesným opakem, a i díky menší velikosti si zakládá právě na osobním přístupu k zákazníkovi. Současně se snaží zákazníkům vycházet co nejvíce vstříc a plnit tak jejich požadavky v maximální možné míře včetně případného servisu.

Vztah s dodavateli: Za potenciální výhodu se může považovat i vztah s dodavateli, přičemž jeden z významných partnerů sídlí pár kilometrů od aktuálního místa výroby. Díky dobrým vztahům je možné uskutečňovat objednávky s různými požadavky na materiál a v případě urgentního stavu jsou firmou dané požadavky zrychleně vyřízeny.

Za nejlepší zdroj konkurenční výhody, díky kterému společnost poráží konkurenci, by se dal ze slov všech účastněných považovat osobní přístup v kombinaci s kvalitou. Společnost by se měla tímto směrem i nadále ubírat a měla by se zaměřovat právě na tuto kombinaci, díky které ji zákazníci volí a díky které jí dávají přednost před konkurencí.

Z rozhovorů však vyplynuly i negativní zprávy, a to při dotazování se vrcholného vedení na toto téma. V případě nasmlouvání mnoha kontraktů se v minulém roce firma dopustila dvou zpoždění, což bylo způsobeno náhlým výpadkem pracovní síly. Dodávky tak byly o pár dní zpožděny. Nejednalo se o velmi závažnou věc, odběratel pro ni našel pochopení, ale může se jednat o stav, který může poškodit důvěru, což by mohlo mít za následek při opakování se situace ztrátu zákazníka, který půjde ke konkurenci.

3.8 Shrnutí analýzy problému a současné situace

Podnik se delší dobu potýká s nemožností svého rozvoje a je nucen odmítat objednávky z kapacitních důvodů. Aby byl schopen navýšit objem výroby, je pro něj nutným klíčovým strategickým rozhodnutím zajistit větší výrobní prostory, které mu umožní rozšíření kapacity. Výhodou pro podnik je, že tyto větší prostory již vlastní, nicméně není možné se do nich okamžitě přestěhovat a začít je plně využívat. Důvodem je nutnost jejich rekonstrukce, která musí nejprve proběhnout. Po jejím dokončení tak bude podnik disponovat prostory, které budou sloužit k jeho dalšímu rozvoji a umožní tak mimo jiné rozšíření výroby.

4 Vlastní návrh řešení

Návrhová část bude zaměřena na vytvoření vlastního návrhu řešení projektu rekonstrukce pracoviště. Jedná se o reálnou problematiku, kterou se firma rozhodla řešit a ráda by, aby dospěla do zdárného konce. V této části budou prakticky na konkrétním projektu aplikovány jednotlivé metody, postupy a nástroje projektového řízení.

4.1 Logický rámec

Za účelem jednoduchého zmapování projektu a snazší orientace se v něm bude sestaven logický rámec. Jak již bylo zmíněno, společnost je aktuálně v prostorách, které nejsou pro vývoj dostatečné a limitují kapacitu její výroby. V rámci svého rozvoje tedy chce rekonstruovat komerční prostory, které má již v osobním vlastnictví, a kam by přesunula prakticky veškeré svoje aktivity. Tím by došlo k centralizaci veškerých prováděných úkonů ve firmě na jedno konkrétní místo. Díky tomu by si společnost zajistila dostatečné místo ke svému rozvoji a mohla by tak zvýšit kapacitu výroby.

Tabulka 8: Logický rámec projektu rekonstrukce pracoviště

(Zdroj: vlastní zpracování)

Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky k ověření	Předpoklady/rizika
Záměr <ul style="list-style-type: none">• Zlepšení výkonnosti podniku	<ul style="list-style-type: none">• Zvýšení kapacity výroby• Nárůst počtu zákazníků• Nárůst objednávek• Zvýšení tržeb• Snížení nákladů	<ul style="list-style-type: none">• Účetní výkazy• Počet objednávek	
Cíl <ul style="list-style-type: none">• Rekonstrukce pracoviště	<ul style="list-style-type: none">• Zrekonstruovaný prostor o celkové výměře vnitřní i venkovní plochy 1200 m²• Dodržení stanoveného rozpočtu	<ul style="list-style-type: none">• Účetní doklady• Vypovězení nájemní smlouvy v současných prostorech	<ul style="list-style-type: none">• Ukončení projektu ve stanoveném termínu se stanoveným rozpočtem• Volné pracovní síly požadované pracovní kvalifikace
Výstupy	<ul style="list-style-type: none">• Zrekonstruované prostory	<ul style="list-style-type: none">• Správně zapojené stroje	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatečný přívod el. energie

<ul style="list-style-type: none"> • Rekonstruované pracoviště • Rekonstruované kanceláře • Rekonstruovaná jednací místnost • Rekonstruované zázemí (kuchyň, šatny) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stěhování současných strojů 	<ul style="list-style-type: none"> • Funkční vybavení 	<ul style="list-style-type: none"> • Správná manipulace se stroji během převozu • Správný postup zapojení strojů • Dodržení zásad bezpečnosti práce
Popis	Zdroje	Termíny	Předpoklady/rizika
Činnosti <ul style="list-style-type: none"> • Vyklizení objektu • Odvoz odpadu • Stavební úpravy • Malířské práce • Rozvody elektroinstalace • Nákup a instalace nového vybavení 	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovníci společnosti • Externí dodavatelé • Poradenské firmy • Vlastní zdroje společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • 7.4.2024 • 8.4.2024 • 21.4.2024 • 21.4.2024 • 28.4.2024 • 11.5.2024 	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění finančních zdrojů • Dostupnost materiálu • Volné kapacity řemeslníků
		Předběžné podmínky <ul style="list-style-type: none"> • Schválení projektu vedením společnosti 	

4.2 Identifikační listina projektu

V rámci formálního zahájení projektu je potřebné sestavit identifikační listinu projektu, kde budou stanoveny jeho mantinely. Z této listiny budou vycházet veškeré následující kroky v dalších fázích projektu. Pokud by došlo k nějakým změnám, je zapotřebí je konzultovat se členy řídicího výboru a zvolit, jakým způsobem se bude dále postupovat. Je zapotřebí, aby došlo ke schválení identifikační listiny projektu odpovědnou osobou, v tomto případě je to sám jednatel a majitel společnosti v jedné osobě, jehož hlas má nejvyšší váhu. Níže uvedená identifikační listina pro účely tohoto projektu byla vypracována projektovým manažerem a schválena odpovědnou osobou.

Tabulka 9: Identifikační listina projektu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zpracoval:	Jiří Šmahel	Datum:	11.03.2024
Název projektu:	Projekt rekonstrukce pracoviště		
Identifikační číslo projektu:	PRP-1		
Priorita vůči ostatním projektům	1		
Přínosy:	zvýšení kapacity výroby		
Cíl projektu:	zrekonstruovat pracoviště		
Výstupy projektu:	přesun výroby do větších prostor		
Plánované náklady:	1 500 000 Kč		
Plánovaný termín zahájení:	11.3.2024	Plánovaný termín dokončení:	7.6.2024
Hlavní milníky:	1.4.2024 zahájení stavebních prací v interiéru 9.5.2024 přeprava a opětovné zapojení strojů 31.5.2024 doladění detailů		
Lokalizace projektu:	Jihomoravský kraj		
Kritéria úspěšnosti:	růst obrátu společnosti během následujícího roku o 20 % dodržení harmonogramu a rozpočtu		
Schválené výjimky:	nejsou		
Zadavatel projektu:	jednatel		
Sponzor projektu:	jednatel		
Další členové řídicího výboru:	nejsou		
Manažer projektu:	Jiří Šmahel		
Tým řízení projektu:	vedoucí výroby, vedoucí logistiky a vedoucí odpadového hospodářství		

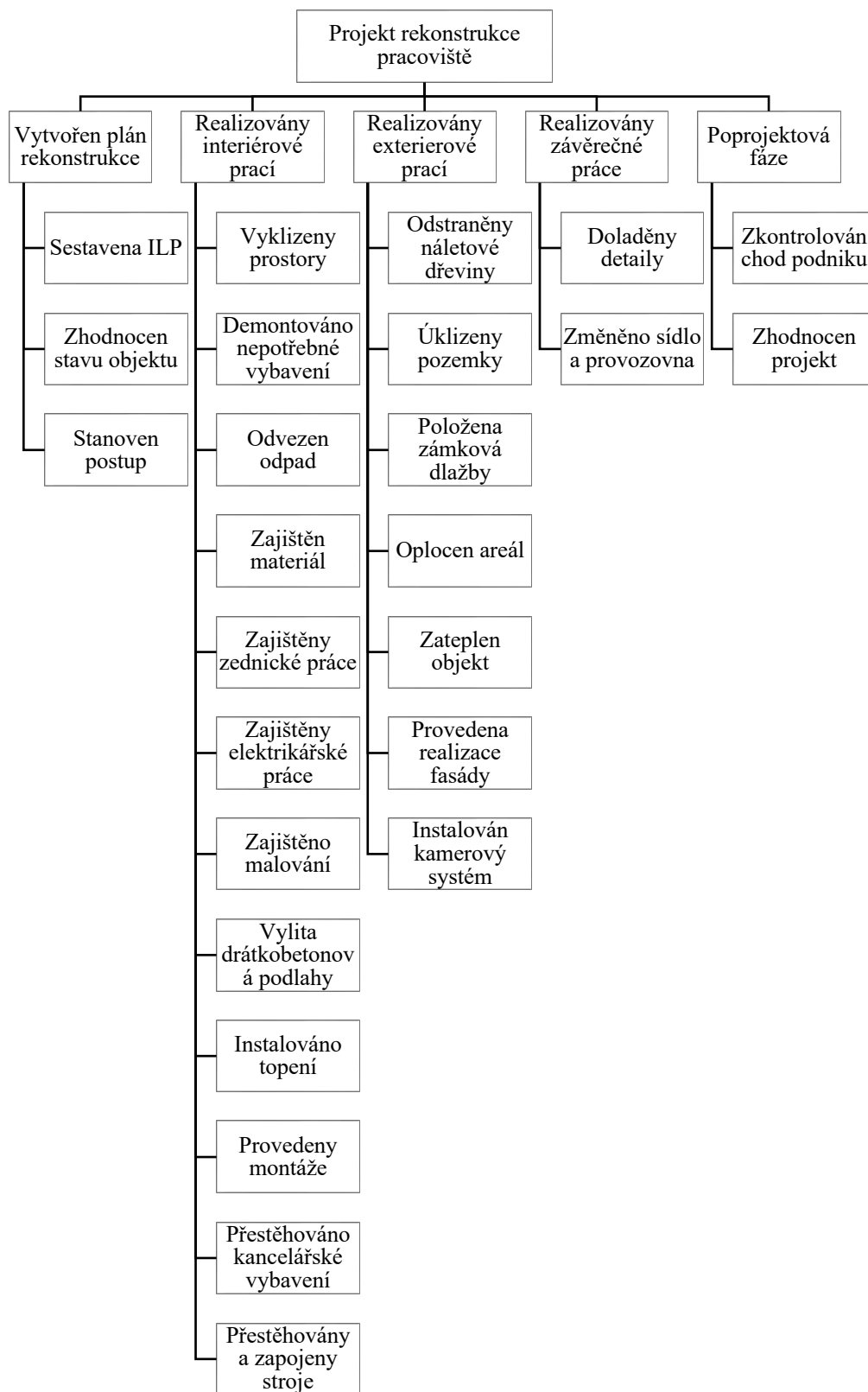
4.3 WBS

Za účelem bezproblémového chodu projektu je důležité vytvořit Work Breakdown Structure, což zjednoduší přehled, jaké činnosti je zapotřebí během projektu vykonat, aby byl úspěšně dokončen. Projekt rekonstrukce pracoviště je rozdělen na pět hlavních podprojektů, kterými jsou:

- vytvoření plánu rekonstrukce
- interiérové práce
- exteriérové práce

- závěrečné práce
- poprojektová fáze

Aby bylo snazší identifikovat všechny prvky pro analýzu WBS, došlo ke schůzky, která se účastnil projektový manažer, jednatel společnosti, vedoucí výroby, vedoucí logistiky a specialista odpadového hospodářství. Z této schůzky vzešla analýza WBS.



Obrázek 10: WBS projektu rekonstrukce pracoviště

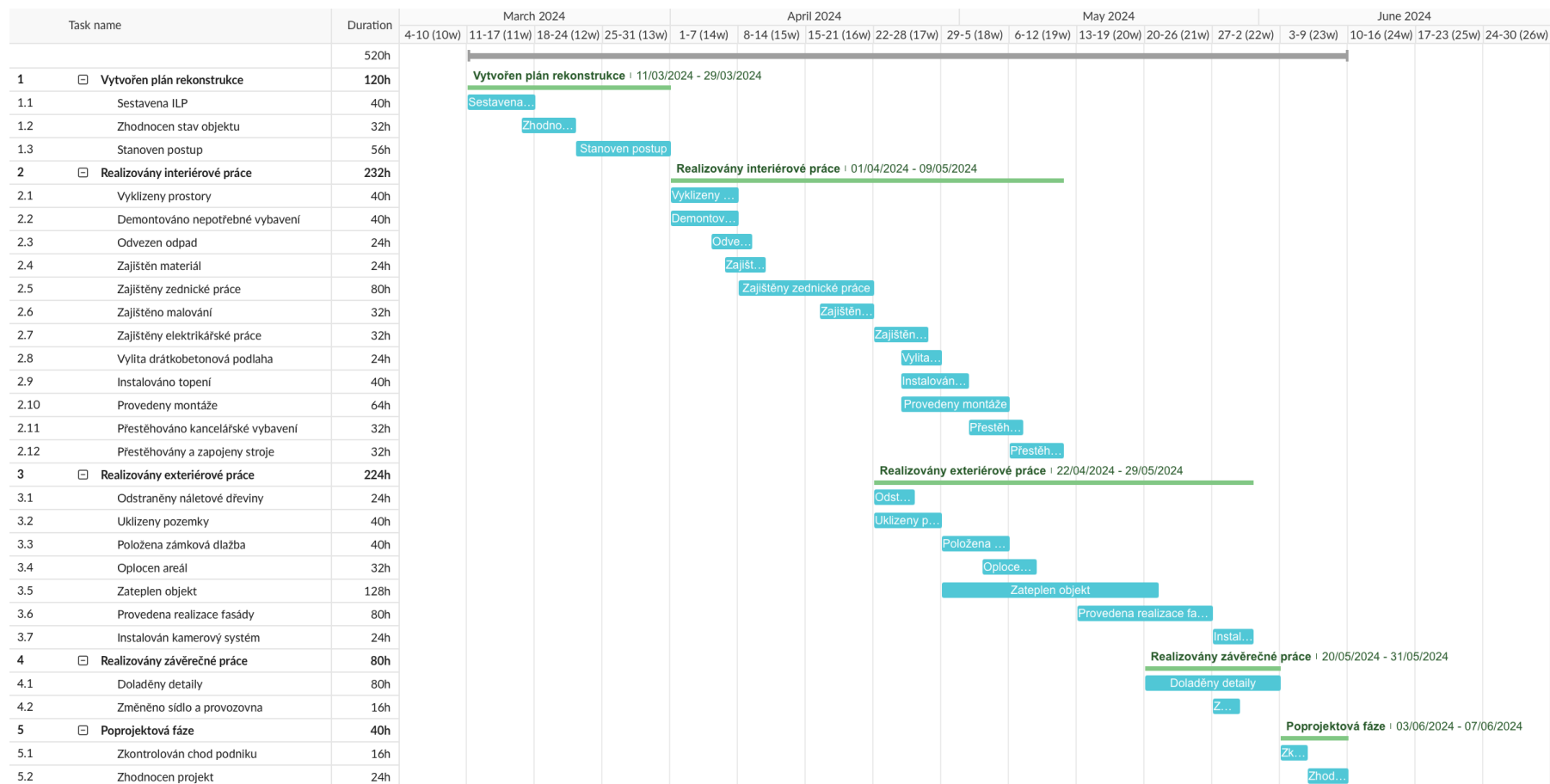
(Zdroj: vlastní zpracování)

4.4 Ganttův diagram

Na podrobný rozpis prací (WBS) plynule navazuje sestavení Ganttova diagramu, který názorně ukáže, jak na sebe budou jednotlivé práce navázány a jak bude vypadat časový harmonogram projektu. K jeho sestavení je možné využít v dnešní době velké množství placených i neplacených aplikací a nástrojů, v této práci bude Ganttův diagram zpracován za pomoci nástroje GanttPro.

Z vypracovaného diagramu lze vyčíst, že celková doba trvání jednotlivých prací je 696 hodin. Začátek prací je stanoven na 11.3.2024, kdy začíná první etapa. Konec projektu je naplánován na 7.6.2024, kdy dojde ke zhodnocení projektu, co šlo a co nešlo dle plánu, kde se v budoucnu zlepšit, kde a proč vzniklo k případným zdržením a stanovit opatření, aby k nim nedocházelo i v ostatních projektech.

Některé jednotlivé práce je možné uskutečňovat paralelně, což je na diagramu také možné spatřit. Jiné musí nejprve počkat, až budou předchozí práce ukončeny, jelikož na sebe plynule navazují.



Obrázek 11: Ganttův digram projektu rekonstrukce pracoviště

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.5 Projektový tým

Součástí projektového týmu jsou zaměstnanci společnosti. Velké množství prací si bude společnost zajišťovat vlastními silami a externí dodavatele bude zapotřebí zajistit zejména na složitější a specializované činnosti, za které můžeme označit vylití drátkobetonové podlahy, rozvody elektroinstalace a její správné zapojení atd. Součástí projektového týmu budou čtyři lidé, kdy každý z nich bude mít na starosti některou část. V čele stojí projektový manažer. Dalšími účastníky je majitel podniku, vedoucí výroby, vedoucí logistiky a vedoucí odpadové hospodářství.

- Projektový manažer

Odpovědnou osobou v průběhu celé realizace projektu je projektový manažer. Tato osoba musí koordinovat jednotlivé členy projektového týmu, aby docházelo k efektivní práci a každý věděl, jakou má odpovědnost a jaké má pravomoci. K udržení informovanosti budou projektovým manažerem svolávány pravidelné schůzky, na kterých bude docházet k informovanosti ohledně aktuální fáze projektu. Pokud se naskytne jakákoli potíž, je vhodné ji na poradě rovněž rozebrat. Na pravidelných schůzkách se také bude řešit to, zda dochází k naplňování dílčích činností.

- Majitel podniku

Majitel podniku je velmi dobře informovaná osoba ohledně dění v podniku a jeho jednotlivých procesech. Díky tomuto přehledu jsou jeho rady vždy ceněné a v rámci porad má vždy k danému tématu co říct. Ačkoli bude v mnoha případech jeho činnost spíše kontrolní, stále je to on, jehož podnik bude rekonstrukci provádět a celou akci financovat. Jeho hlavní činností tedy bude zajištění finančních prostředků, které budou hradit jednotlivé položky rozpočtu. Nicméně jelikož se jedná o malý podnik, bude za spoustu věcí přímo odpovědný on sám.

- Vedoucí výroby

Mohlo by se zdát, že vedoucí výroby bude v rámci projektu rekonstrukce pracoviště méně důležitou osobou, ale z pohledu funkčnosti bude mít důležité slovo ohledně plánování samotné výroby v nových prostorách. Bude mít důležité slovo v případě umístění strojů ve zrekonstruovaných prostorách a rovněž bude nápomocen při plánování toho, co

se kde bude v budově nacházet, aby byla posloupnost výroby co nejlogičtější a vhodně na sebe navazovala. Kromě toho bude taktéž nápomocný při méně složitějších rozhodování, jako např. kam a jak silná elektřina bude muset být rozvedena.

- Vedoucí logistiky

Podobně jako vedoucí výroby, i logistik bude mít své slovo. V tomto případě je předpoklad, že se bude společně s vedoucím výroby vhodně doplňovat při plánování rozložení prostor. Cílem bude maximální zefektivnění nakládky a vykládky materiálu a zboží, díky čemuž se celý proces urychlí. Kromě výše zmíněného rozložení prostor se bude tato osoba rovněž podílet na všech činnostech týkajících se logistiky. Sem je možné zařadit například jakékoli operace spojené s dovozem materiálu. Podniku se nevyplatí platit externího dopravce, jestliže disponuje vlastní dostupnou technikou a volnými kapacitami přepravy.

- Vedoucí odpadového hospodářství

Osoba zastupující odpadové hospodářství bude rovněž nápomocna při plánování rozložení pracoviště. Pokud dojde ke změně okolností a přeci jen by bylo rozložení nevhodné, není složité uspořádání změnit. Nevýhodou by byla ztráta drahocenného času a náklady na tuto operaci, proto je dobré vše pořádně promyslet a naplánovat tak, aby další přeskupení nebylo zapotřebí. Tato osoba se bude podílet na projektu zejména na jeho začátku, kdy bude zapotřebí vyklidit budovu, udělat stavební a ostatní práce, během kterých bude produkováno různé množství různého odpadu. S odpadem bude dále nakládáno podle toho, o jaký se bude jednat druh. V objektu jsou zbytky všemožných kovových konstrukcí, které budou putovat na výkup do kovošrotu, dále bude zapotřebí odvézt stavební odpad, který podle svého druhu a vlastností bude putovat nejspíše na deponii, případně na skládku. Pokud bude možné některé odpady recyklovat, bude tak učiněno.

4.6 Matice odpovědnosti

Společnost, jak již bylo zmíněno, je řízena majitelem, který rovněž zastává funkci jednatele a prakticky na všech věcech se podílí. Samotná společnost je rozdělena na několik divizí dle jednotlivých oborů působení. Není však výjimkou, že tyto obory a zaměstnanci jsou propojeny a dochází k vykonávání činností dle aktuální potřeby.

Pochopitelně se to tak neděje u všech zaměstnanců, někteří mají stálé pozice a nepracují ve vícero oborech. V matici odpovědnosti jsou shrnuty jednotlivé úkony potřebné k realizaci projektu ve spojení s jednotlivci, kteří se na daném projektu budou podílet a jakou mají na jednotlivém úkolu roli. Počet úkolů a jejich obtížnost odpovídá velikosti projektu.

Tabulka 10: RACI matice odpovědnosti projektu rekonstrukce pracoviště

(Zdroj: vlastní zpracování)

WBS Number	Task name / Title	Projektový manažer	Majitel	Ved. výroby	Ved. logistiky	Ved. odpadové hosp.
1	Vytvořen plán rekonstrukce	R	A			
1.1	Sestavena ILP	R	A			
1.2	Zhodnocen stav objektu	I	A			
1.3	Stanoven postup	R,A	C	I	I	I
2	Realizovány interiérové práce	A	I			
2.1	Vykliženy prostory	I				A
2.2	Demontováno nepotřebné vybavení	I				A
2.3	Odvezen odpad	I				R,A
2.4	Zajištěn materiál	I	R,A			
2.5	Zajištěny zednické práce	I	A			
2.6	Zajištěno malování	I	A			
2.7	Zajištěny elektrikářské práce	I	A	C	C	C
2.8	Vylita drátkobetonová podlaha	I	A	C	C	I
2.9	Instalováno topení	A	I			
2.10	Provedeny montáže	A	I	I	I	I
2.11	Přestěhováno kancelářské vybavení	A	I		R	
2.12	Přestěhovány a zapojeny stroje	I	I	R,A	C	
3	Realizovány exteriérové práce	A	I			
3.1	Odstraněny náletové dřeviny	I	A			I
3.2	Uklizeny pozemky	I				R,A
3.3	Položena zámková dlažba	A	I	I	I	
3.4	Oplocen areál	A	I		I	I
3.5	Zateplen objekt	A	I			
3.6	Provedena realizace fasády	A	I			
3.7	Instalován kamerový systém	A	I			
4	Realizovány závěrečné práce	A	R	I	I	I
4.1	Doladěny detaily	A	R	C	C	C
4.2	Změněno sídlo a provozovna	I	R,A			
5	Poprojektová fáze	A	I			
5.1	Zkontrolován chod podniku	A	R	C	C	C
5.2	Zhodnocen projekt	A	C	I	I	I

4.7 Rozpočet projektu

Součástí každého projektu by měl být rozpočet. Pro společnost jsou náklady na projekt sekundární záležitost, jelikož jako hlavní přínos považuje jeho strategický význam. Pochopitelně však není možné, aby docházelo ke zbytečnému utrácení finančních prostředků a bylo by tedy dobré, aby společnost měla pro představu nějaký rozpočet stanovený. Veškeré náklady se v průběhu projektu mohou pochopitelně měnit, ale v tomto případě a tomto rozsahu by se nemělo jednat o výrazné odklony od předpokládaných hodnot. To by muselo být způsobeno nějakou zvláštní ojedinělou situací, jako byla například nedávná výjimečná situace ohledně pandemie Covid-19. Nicméně v pozitivním scénáři se žádná taková situace nevyskytuje a cenové šoky by neměly projekt ohrozit, stejně tak jako případný nedostatek potřebného materiálu.

Rozpočet je pro projekt sestaven za pomoci již zpracovaného Ganttova diagramu, kde jsou k jednotlivým pracovním balíkům přiřazeny odhadované náklady dle náročnosti, potřeby externích pracovních sil, časové náročnosti a dalších faktorů. Nutno si uvědomit, že majitel ani projektový manažer nejsou ve stavitelství vzdělaní a čerpá se tak zejména z předchozích zkušeností a získaných informací pomocí dotazování se povoláních odborníků.

Tabulka 11: Rozpočet projektu rekonstrukce pracoviště

(Zdroj: vlastní zpracování)

WBS Number	Task name / Title	Duration (hours)	Cost (CZK)
1	Vytvořen plán rekonstrukce	120	
1.1	Sestavena ILP	40	2 000
1.2	Zhodnocen stav objektu	32	25 000
1.3	Stanoven postup	56	4 000
2	Realizovány interiérové práce	232	
2.1	Vyklizeny prostory	40	30 000
2.2	Demontováno nepotřebné vybavení	40	30 000
2.3	Odvezen odpad	24	20 000
2.4	Zajištěn materiál	24	170 000
2.5	Zajištěny zednické práce	80	72 000
2.6	Zajištěno malování	32	120 000
2.7	Zajištěny elektrikářské práce	32	9 600
2.8	Vylita drátkobetonová podlaha	24	340 000
2.9	Instalováno topení	40	12 000
2.10	Provedeny montáže	64	19 000
2.11	Přestěhováno kancelářské vybavení	32	19 200
2.12	Přestěhovány a zapojeny stroje	32	24 000
3	Realizovány exteriérové práce	224	
3.1	Odstraněny náletové dřeviny	24	7 200
3.2	Uklizeny pozemky	40	4 000
3.3	Položena zámková dlažba	40	100 000
3.4	Oplocen areál	32	160 000
3.5	Zateplen objekt	128	300 000
3.6	Provedena realizace fasády	80	80 000
3.7	Instalován kamerový systém	24	250 000
4	Realizovány závěrečné práce	80	
4.1	Doladěny detaily	80	6 000
4.2	Změněno sídlo a provozovna	16	3 600
5	Poprojektová fáze	40	
5.1	Zkontrolován chod podniku	16	2 400
5.2	Zhodnocen projekt	24	3 200
			1 813 200

Současný rozpočet na projekt rekonstrukce pracoviště je odhadován na 1 813 200 Kč. Před zahájením projektu bylo kalkulováno a v identifikační listině projektu byla uvedena částka 1 500 000 Kč. Je tedy patrné, že rozpočet na projekt je v současné chvíli o více než 300 tisíc korun výše, ale jedná se o odchylku, kterou je majitel společnosti ochoten

akceptovat. Tato cena však kalkuluje s kompletními náklady včetně materiálu, práce, dodávek externích dodavatelů atd.

4.8 Analýza rizik

Jedním z důležitých předpokladů úspěšného dokončení projektu je správná analýza potenciálních rizik, která se mohou v průběhu realizace projektu naskytnout a mít za následek jeho ohrožení. Vzhledem k malé velikosti společnosti je do chodu zapojen i majitel a jednatel společnosti, a to na každodenní bázi. Díky jeho informovanosti a přehledu ohledně dění ve firmě a plánovaném projektu byla rizika sestavena na základě osobní schůzky a rozhovoru právě s tímto člověkem. K rozhovoru byl pozván i vedoucí výroby. Ze schůzky vyloučeno celkem pět zásadních rizik, která by mohla projekt ohrozit. S těmi bude nutné pracovat, v ideálním případě jim předcházet a pokud ani to nepomůže, bude zapotřebí bez prodlení reagovat, aby byla nápravná akce co nejúčinnější a došlo k minimálním škodám.

Tabulka 12: Analýza rizik projektu rekonstrukce pracoviště

(Zdroj: vlastní zpracování)

Registr rizik									
Projekt:	Projekt rekonstrukce pracoviště		Zpracoval:	Jiří Šmahel		Datum:	15.3.2024		
Identifikace rizik projektu					Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku		Jak se budeme chovat, pokud se riziko změní v realitu		Zodpovědnost
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost (1-5)	Dopad (1-5)	Skóre (1-25)	Strategie proti riziku	Plán protipatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá
1	horší než předpokládaný stav objektu	1	5	5	akceptace	zajištění posudku ohledně stavu objektu	posudek statika a stavebního inženýra	okamžitá jednání se stavební společností o zajištění potřebných úprav	projektový manažer
2	nedostupnost stavebního materiálu	1	3	3	snížení	objednání materiálu s dostatečným předstihem pro případ delší dodací lhůty	informace ze stavebnin o nedostupnosti /zpoždění dodávky materiálu	zajištění materiálu prostřednictvím alternativního dodavatele za případně i horší cenu	majitel
3	plná kapacita specializovaných řemeslníků	2	3	6	snížení	domluvení realizace s dostatečným předstihem	informace dodavatele o dostupnosti možných	kontaktování jiného dodavatele	majitel

							termínů realizace		
4	nepozornost pracovníka při stěhování strojů s důsledkem zranění pracovníka nebo poškození stroje	3	4	12	snížení	poučení všech pracovníků o ohledně dodržování zásad bezpečnosti práce a poučení ohledně správného přístupu pro převoz strojů	informace o naplnění scénáře	okamžité ošetření pracovníka, v případě poškození stroje kontaktování prodejce za účelem porady o dalším postupu	vedoucí výroby
5	špatné počasí pro práce v exteriéru	2	1	2	akceptace	plánování prací dle předpovědi počasí	náhlá změna předpovědi počasí	pravidelná kontrola předpovědi s ohledem na druh prací	projektový manažer

4.9 Zhodnocení projektu

Ačkoli by se na první pohled mohlo zdát, že jakmile skončí poslední práce na projektu, tak dojde k jeho uzavření. V mnoha případech tomu tam opravdu nejspíše bude, ale je dobrým mít na paměti, že součástí projektu je též jeho konečné vyhodnocení. Z časového hlediska se jedná o ten samotný závěr projektu. Je tedy dobré pracovat s tím, že zpětně samotný projekt vyhodnotíme. Pochopitelně bude často oponováno tím, že je zapotřebí se posunout k dalším projektům a pracovat na dalších činnostech, ale za pomoci správného vyhodnocení projektu je možné se z právě dokončeného projektu něco naučit a vzít si z něj poučení do budoucna. Díky vyhodnocení je možné si lépe zapamatovat způsobené chyby a v dalších projektech je snazší se jim vyvarovat. Samotné vyhodnocení projektu nám může pomoci i v případě, že se později vyskytnou nějaké odchylky.

4.10 Identifikace konkurenčních výhod díky rekonstrukci prostorů

Předchozí kapitola byla zaměřena na výzkum aktuálních konkurenčních výhod. Během rozhovorů však bylo také jednou z otázek to, co si jednotlivé zainteresované osoby slibují od přesunu do nových prostor. Kromě očekávání a cílů, které již byly rozebrány, byla řeč i ohledně konkurenčních výhod, kterými by podnik v případě úspěšného dokončení projektu měl disponovat. Obecnou odpovědí bylo, že by se chtěl podnik zlepšovat, což vedlo k dalšímu zkoumání a dotazování se. Mezi nově nabitě konkurenční výhody pak byly zařazeny níže uvedené zdroje.

Větší kapacita výroby: Hlavním zmiňovaným zdroje konkurenční výhody bylo zvýšená výrobní kapacita. Její zvýšení bude mít, zejména na začátku, za důsledek snížení doby dodání jednotlivých požadovaných výrobků. Postupem času se však může stát, že se stav objednávek zvýší natolik, že se podnik dostane do stejného bodu, jen v jiné škále produkce. To však bude souviset s aktuální poptávkou na trhu a firma nevyklučuje, že do budoucna bude hledat opět nové prostory, nicméně tyto by měly na několik nejbližších let bezproblémově stačit.

Optimalizace výrobních procesů: Díky novým prostorům si společnost slibuje lepší organizaci a optimalizaci výrobních procesů. To bude mít za následek efektivnější fungování společnosti.

Rozšíření výrobního portfolia: Větší prostory nabídnou podniku možnost rozšířit své portfolio výrobků a služeb. Díky volnému prostoru tak bude možné nabídnout novinky ve výrobě, případně se více zaměřit na customizaci produktů.

Optimalizace logistiky a skladování: Přestěhování se do nových prostor výrazně pomůže optimalizovat logistiku a proces skladování, díky čemuž bude firma opět lepší, než je aktuálně. Větší skladové prostory společnosti umožní lepší organizaci a skladování materiálů a výrobků, zároveň pomohou logistické dostupnosti.

Image: Bod, který zmínil i sám majitel v případě očekávání od nových prostor, je image společnosti. Přesun podniku do vlastních moderních prostor může podniku pomoci získat pozitivní image, díky čemuž by mohla společnost přilákat nové obchodní partnery a zákazníky. Vybudování reprezentativních prostor v blízkosti výroby může pomoci vytvořit pozitivním dojmem, jelikož je možné partnerům ukázat celý proces výroby. To může zvýšit důvěru, prohloubit vztah a jak bylo již zmíněno, ukázat partnerovi/zákazníkovi, že pro firmu je osobní přístup jedním ze základních pilířů.

Kvalitnější pracovní prostředí: Jelikož bude firma v nových moderních prostorách, bude se jednat o možný zdroj konkurenční výhody, díky kterému si bude chtít firma udržet své zaměstnance tím, že jim poskytne kvalitnější pracovní podmínky. V nových prostorech bude kompletně nové prokognitivní osvětlení, jehož světelné vlastnosti jsou velmi podobné vlastnostem slunečního záření, což je pro člověka nejvhodnější druh světla při práci. Osvětlení tolik neunavuje oči jako např. obyčejné osvětlení led, které je v dnešní době velmi často používané nebo jako staré zářivky. Osvětlení je navíc tzv. flicker-free, zjednodušeně řečeno zdroj světla neblíká. Klasická svítidla tímto často nedisponují, což může mít za následek unavené oči, v horších případech u citlivých jedinců migrénu. Kvalitní prostředí je firmou také považováno za důležitý krok při růstu. Bude zapotřebí získat nové lidské zdroje a dobré podmínky mohou být faktorem, který jim může pomoci se rozhodnout, proč jít pracovat zrovna do této společnosti.

4.11 Výhody získané rekonstrukcí pracoviště oproti současnému stavu

Zaměříme-li se na výhody, kterých společnost realizací rekonstrukce pracoviště dosáhne, dostaneme jich nemalé množství. Současná situace, která byla podrobně rozebrána v rámci analytické části, již nastínila některé problematické body, se kterými se firma

potýká. Účelem rekonstrukce je tuto situaci změnit, a proto bude v této části zmíněno několik důležitých výhod, které pro společnost budou z realizovaného projektu vyplývat.

- **Dostatečná velikost prostor**

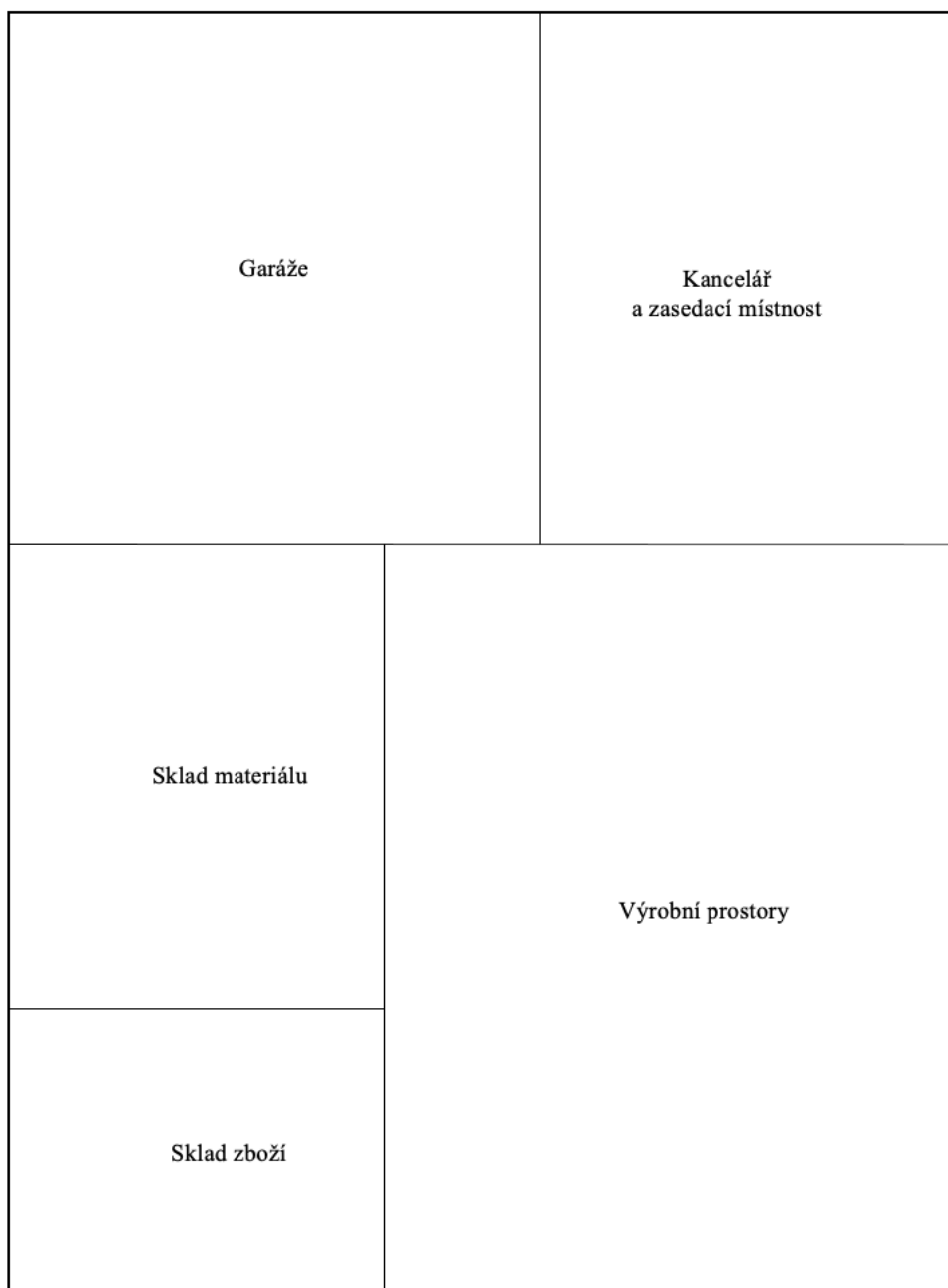
Hlavním důvodem, proč společnost potřebuje realizovat rekonstrukci, je zvýšení výrobní kapacity. V současné době je jejich velikost nedostatečná a aby mohl podnik růst, potřebuje nakoupit další stroje, které však nemá kam dát. Díky rekonstrukci získá možnost rozšířit svoji výrobu, jelikož místa bude mít dostatek.

- **Lepší odhad a kalkulace nájemného**

V současnosti je společnost závislá na pronajímaných prostorech, které nejsou ideální. Nájemy neustále rostou a za posledních několik let je toto tempo závratné. Díky vlastním prostorům bude pro podnik snazší odhadovat vývoj těchto nákladů a nebude se muset obávat, s jakými částkami přijde příští rok pronajímatel. Rekonstruované prostory navíc nejsou zatíženy žádným úvěrem a jsou již splaceny. Zjednodušeně řečeno, podniku prakticky odpadnou měsíční náklady na pronájem.

- **Optimalizace chodu podniku**

Za jednu z důležitých výhod také podnik považuje seskupení veškerých činností a pracovišť na jedno místo. Doposud byla tato pracoviště oddělena, což mělo za následek zbytečnou komplikovanost prakticky veškerých procesů. Níže znázorněný obrázek ukazuje jednu z možností, jak by mohlo nové pracoviště vypadat a jak by mohlo být uspořádáno. Kromě toho bude možné v areálu vybudovat mimo dosavadních zpevněných ploch i další, které mohou být využity různými způsoby, mimo jiné jako odstavné místo pro hákové kontejnery.



Obrázek 12: Uspořádání prostor pracoviště

(Zdroj: vlastní zpracování)

- **Návratnost projektu**

V rámci analytické části, kde je kalkulováno se současnými náklady na veškeré pronájmy, je v grafu uvedeno, že celkové náklady se pohybují přibližně kolem částky 47 700 Kč měsíčně. Náklady na rekonstrukci jsou dle rozpočtu předběžně stanoveny na částku 1 813 200 Kč. Pokud bychom tedy pracovali pouze s náklady, které bude nyní firma

muset vynaložit na rekonstrukci a nikoli i s náklady, které firma musela vynaložit na samotnou koupi nemovitosti, dostaneme se na návratnost této investice za 38 měsíců. To vše jen díky penězům, které společnost ušetří na nájmech.

4.12 Shrnutí návrhové části

V rámci návrhové části byl vytvořen projekt rekonstrukce pracoviště pro vybranou společnost. Jedná se o reálnou problematiku, kterou společnost v současné době řeší a je pro ni nutné projekt realizovat. Lze hovořit spíše o strategickém kroku v rámci rozvoje společnosti. Tato část práce obsahuje množství metod používaných v rámci projektového řízení aplikovaných na vybranou problematiku, je zde zpracována identifikační listina projektu, stanoven logický rámec projektu, sestavena WBS analýza a následně Ganttův diagram, kde je dle harmonogramu rozpisu jednotlivých prací znázorněn graficky, což umožňuje snazší orientaci v projektu a v tom, jak jsou jednotlivé práce propojeny, jak spolu souvisí a jak na sebe mají navazovat. Dále je v této části představen projektový tým společně s maticí odpovědnosti, kde je stanoveno, kdo z týmu odpovídá za jakou část projektu a jak se na nich podílí ostatní pracovníci. S projektem jsou neoddělitelně spojeny náklady, a proto je zde rozebrán i rozpočet dle jednotlivých položek. Následuje analýza rizik, kde jsou sepsána hlavní rizika, která by se v průběhu projektu mohla naskytnout. Jelikož je to pro společnost projekt důležitého významu, jak již bylo zmíněno, jsou zde také rozebrány konkurenční výhody, které si od realizace projektu firma slibuje a od kterých očekává, že ji budou nápomocny v jejím dalším růstu a rozvoji. Jako poslední je zpracována kapitola, kde jsou ve třech bodech rozebrány skutečnosti, jaké výhody společnosti přinese rekonstrukce oproti současnému stavu a jakou má projekt návratnost.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo pro vybranou společnost vytvořit návrh na rekonstrukci pracoviště za pomoci metod a nástrojů projektového řízení. Společnost již delší dobu vlastní komerční budovu, kterou má v plánu rekonstruovat a přesunout sem veškeré své aktivity. Je si vědoma nutnosti její rekonstrukce, ale ta doposud nebyla učiněna. Podnik je aktuálně v rámci kapacity výroby na svých možných maximech a rekonstrukce objektu se tak nabízí, aby byl možný opětovný růst společnosti. Došlo tedy k významnému posunu a nejspíše bylo ve vedení firmy učiněno rozhodnutí, že tato situace je nadále neúnosná a realizace projektu rekonstrukce pracoviště je nezbytná a dále není možné ji odkládat.

Úvodní část práce specifikuje, jakého cíle má být v práci dosaženo. Současně nastiňuje problematiku a popisuje prvotní metody a postupy, jaké budou v práci v rámci jejich dalších částí zpracovány a využity.

Teoretická část, je zaměřena na vysvětlení pojmů, metod, analýz a přístupů běžně spojených s tematikou projektového řízení. Tato teoretická východiska jsou aplikována v následujících částech práce na konkrétním příkladu, v tomto případě se jedná o zmíněný projekt rekonstrukce pracoviště.

Následující část je zaměřena na analýzu současného stavu. Díky ní je patrné, že společnosti se naskytá příležitost právě v realizaci projektu rekonstrukce pracoviště, jelikož její současné prostory jsou dlouhodobě nevyhovující, jelikož není možné společnost dále rozvíjet zejména z kapacitních důvodů. Dle zhodnocení stavu si firma vede dobře, má stále zákazníky, stále zakázky a poptávka po výrobě převyšuje kapacitu. To by měl vyřešit přesun do větších prostor, kde bude možné umístit další stroje a zvýšit objem výroby.

Poslední část práce je zaměřena na samotné zpracování projektu rekonstrukce pracoviště. Jsou zde využity mnohé poznatky z předešlých částí a je zpracován reálný projekt. Jsou v něm popsány jednotlivé kroky, které je nutné v rámci projektového řízení učinit, aby byl projekt úspěšně dokončen bez jakéhokoli zdržení a ohrožení. Vzhledem k menšímu rozsahu činností by měla být rekonstrukce provedena bez obtíží. Za předpokladu dodržování stanoveného plánu se tak není čeho obávat a přínos bude výrazně převyšovat

náklady, které s projektem společnosti vzniknout. Nejenže bude po úspěšném dokončení společnost disponovat vyšší výrobní kapacitou, ale bude mít veškeré potřebné zázemí, včetně kanceláří a skladů, na jednom místě, což bude mít za následek usnadnění chodu podniku a zvýšení přehlednosti o jednotlivých činnostech. Projekt je pro společnost velmi strategický a úspěšné dokončení bude představovat velký krok kupředu v jejím následném fungování a rozvoji.

Seznam použitých zdrojů

BERÁNKOVÁ, Kateřina, 2023. *Úřad práce ČR*. Online. Tisková zpráva nezaměstnanost listopad 2023. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/3463287/TZ_nezamestnanost_listopad2023.pdf/f6581dfa-6a25-efdb-7f31-512a94df1b5f. [cit. 2024-03-09].

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, c2024. *Měnová politika*. Online. Česká národní banka. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/casto-kladene-dotazy/Jak-se-vyvijela-dvoutydeni-repo-sazba-CNB/>. [cit. 2024-03-12].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. *Pohyb obyvatelstva*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2023>. [cit. 2024-03-11].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace, spotřebitelské ceny*. Online. Český statistický úřad. Aktualizace 10.4.2024. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny. [cit. 2024-04-10].

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: RADIX. ISBN 978-80-86031-35-4.

DOLANSKÝ, Václav; MĚKOTA, Vladimír a NĚMEC, Vladimír, 1996. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, Jan; KRÁTKÝ, Jiří a CINGL, Ondřej, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan; KRÁTKÝ, Jiří; HÁJEK, Martin; LACKO, Branislav; CINGL, Ondřej et al., 2023. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3619-3.

DOLEŽAL, Jan; LACKO, Branislav; HÁJEK, Martin; CINGL, Ondřej; KRÁTKÝ, Jiří et al., 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan; MÁČHAL, Pavel a LACKO, Branislav, 2009. *Projektový management podle IPMA*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2848-3.

DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav, 2012. *Projektový management podle IPMA. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4275-5.

EDRAWSOFT, c2024. *McKinsey 7s Model: Sound Business Model for Optimum Results*. Online. Edrawsoft. Dostupné z: <https://www.edrawsoft.com/mckinsey-7s-model.html>. [cit. 2024-03-09].

ENVITA.CZ. Online. INISOFT s.r.o. Dostupné z: <https://www.inisoft.cz/software/envita-cz>. [cit. 2024-02-18].

Eurostat, 2024. Online. Euro area unemployment rate. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/18278350/3-09012024-AP-EN.pdf/616998cd-5675-cd0d-8fb2-180a16c9af53>. [cit. 2024-03-05].

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav; MATHAUSER, Milan a VALSA, Ondřej, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.

JEŽKOVÁ, Zuzana; KREJČÍ, Hana; LACKO, Branislav a ŠVEC, Jaroslav, 2013. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit. ISBN 978-80-905297-1-7.

JUROVÁ, Marie; KORÁB, Vojtěch; VIDECKÁ, Zdeňka; JURICA, Pavel a BARTOŠEK, Vladimír, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5717-9.

KADERÁBKOVÁ, Anna, 2003. *Základy makroekonomické analýzy: růst, konkurenceschopnost, rovnováha*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-36-X.

KARLOF, Bengt a LOVINGSSON, Fredrik Helin, 2005. *The A-Z of management concepts and models*. London: Thorogood Publishing. ISBN 9781854183903.

KERZNER, Harold, 2017. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Twelfth edition. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-16535-4.

KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.

MAGRETTA, Joan a GRUSOVÁ, Irena, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

PM CONSULTING. *WBS – klíčový nástroj pro úspěch projektu*. Online. PM Consulting. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/wbs/>. [cit. 2024-02-05].

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008. *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide)*. 4th ed. Newton Square: Project Management Institute. ISBN 978-1-933890-51-7.

ŘEHÁČEK, Petr, 2013. *Komentované vydání normy ČSN ISO 21500 pro management projektu: publikace obsahuje platné znění normy*. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-80-02-02508-5.

ŘEHÁČEK, Petr, 2013. *Projektové řízení podle PMI*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-90-3.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠTEFÁNEK, Radoslav; HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina; BENDO VÁ, Klára; HOLÁKOVÁ, Petra a MASÁR, Ivan, 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2835-0.

ŠTĚPNIČKA, Petr, 2020. *Ganttův diagram*. Online. Lumeer. Dostupné z: <https://www.lumeer.io/cs/ganttuv-diagram/>. [cit. 2024-02-08].

TEAMGANTT. *How to Create a Simple Gantt Chart in Excel*. Online. TeamGantt: The Easiest FREE Gantt Chart Maker. Dostupné z: <https://www.teamgantt.com/free-gantt-chart-excel-template>. [cit. 2024-02-15].

ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?* Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-818-2.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kategorie projektů.....	18
Obrázek 2: McKinseyho model 7S.....	23
Obrázek 3: Trojimperativ.....	27
Obrázek 4: Vzorový příklad WBS.....	33
Obrázek 5: Vzorová ukázka Ganttova diagramu.....	35
Obrázek 6: Úrovně konkurenceschopnosti.....	44
Obrázek 7: Struktura společnosti.....	48
Obrázek 8: Aktuální oddělenost jednotlivých pracovišť.....	50
Obrázek 9: Software pro evidenci odpadů ENVITA.....	58
Obrázek 10: WBS projektu rekonstrukce pracoviště.....	72
Obrázek 11: Ganttův digram projektu rekonstrukce pracoviště.....	74
Obrázek 12: Uspořádání prostor pracoviště.....	87

Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice logického rámce.....	28
Tabulka 2: Kontrola logického rámce.....	30
Tabulka 3: Úrovně podrobnosti členění podrobného rozpisu kroků projektu	32
Tabulka 4: Příklad zakládací listiny projektu	37
Tabulka 5: Vzor matice odpovědnosti	39
Tabulka 6: Vzor registru rizik	42
Tabulka 7: Charakteristika průměrného výrobku	52
Tabulka 8: Logický rámec projektu rekonstrukce pracoviště	68
Tabulka 9: Identifikační listina projektu	70
Tabulka 10: RACI matice odpovědnosti projektu rekonstrukce pracoviště	78
Tabulka 11: Rozpočet projektu rekonstrukce pracoviště	80
Tabulka 12: Analýza rizik projektu rekonstrukce pracoviště.....	82

Seznam grafů

Graf 1: Porovnání poptávaného množství a kapacity výroby v letech	51
Graf 2: Podíl odmítnutých zakázek	53
Graf 3: Vývoj měsíčních nákladů za pronajaté prostory	54
Graf 4: Nezaměstnanost dle krajů v listopadu 2023	61
Graf 5: Vývoj 2T repo sazby v čase.....	63