

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2016-2018

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**FRANTIŠEK JANŮ**

**Projektové řízení se zaměřením na oblast inovačního  
podnikání**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce:

**PHDR. HAMPLOVÁ MARIE, PH.D.**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER FULL-TIME STUDIES

2016-2018

**DIPLOMA THESIS**

**FRANTIŠEK JANŮ**

**Project management focused on innovative business**

Prague 2018

Diploma Thesis Work Supervisor:

**PHDR. HAMPLOVÁ MARIE, PH.D.**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

František Janů .....

## **Poděkování**

Tímto děkuji PhDr. Hamplové Marii, Ph.D., za její podporu a profesionální vedení, při tvorbě této diplomové práce.

## **Anotace**

Tato práce se bude zabývat projektovým řízením v konkrétní společnosti s ručením omezeným. Toto projektové řízení bude vypracováno na základě stanovených údajů a bude využito jako podklad pro možnou žádost o podporu ze strukturálních fondů. V teoretické části práce budou shrnuty čerpané informace od předních světových i českých profesionálů z oblasti projektového managementu. Dojde k popsání jednotlivých fází projektu, které se doplní o rozebrání jednotlivých organizačních struktur. Ve druhé části teorie bude zmíněna historie a podmínky pro čerpání ze strukturálních fondů Evropské unie. V praktické části této práce bude představena konkrétní společnost, u níž se využijí poznatky z teoretické části. Po představení podniku dojde k rozdělení pravomocí a sestavení realizačního týmu, který tento projekt povede. Poté se vytvoří časový plán pomocí metody CPM a Ganttova diagramu a sestaví se finanční plán projektu. Závěrem této praktické části popíšeme možná rizika, která budou identifikována pomocí analýzy. V závěru diplomové práce zhodnotíme finanční přínos navrženého projektu pro tuto společnost.

## **Klíčová slova**

CzechInvest, časový plán projektu, fondy Evropské unie, kritická cesta, management, organizace projektu, projekt, projektové řízení, trojimperativ projektu.

## **Annotation**

The main focus of this thesis is project management within a selected limited liability company. It is based on real life data used to support the the application process to requesting funds from the European Structural Funds to support a specific project. The theoretical part of the thesis summarizes the studies of the World's and Czech leading professionals whose main focus is project management. This section will describe the individual phases of the end to end project management including the introduction of different organisational structures required. The second section of the theory will highlight the history and the conditions for the ability to utilise the support of European structural funds. The second section, the practical part, will introduce the aforementioned limited liability company, while applying the knowledge from the theory analysed in the first part of the thesis. Following the introduction, the roles will be divided based on different responsibilities required and the set up of the team will commence, who will be responsible for the implementation of this project. Once the team is established and responsibilities are clearly defined the set up of the plan using the CPM method and Gantt diagram including the financials plan commences. To conclude this thesis, using detailed analysis, we will highlight risks that could potential impact the successful delivery of this project and measure the financial profit this project would generate to the company.

## **Keywords**

Critical path, CzechInvest, European Structural Funds, management, project, project management, project organization, project timetable, triple constraint.

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 CÍL PRÁCE A METODIKA</b> .....	<b>10</b>
1.1 CÍL PRÁCE.....	10
1.2 METODIKA.....	10
<b>2 PROJEKT A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>12</b>
2.1 DEFINICE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....	12
2.2 ZÁKLADNY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ .....	13
2.3 DEFINICE PROJEKTU .....	15
2.4 ORGANIZACE PROJEKTU.....	18
2.5 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU .....	22
2.5.1 <i>Fáze zahájení projektu</i> .....	24
2.5.2 <i>Fáze plánování projektu</i> .....	26
2.5.3 <i>Fáze realizace projektu</i> .....	29
2.5.4 <i>Fáze monitorování a kontrola projektu</i> .....	30
2.5.5 <i>Fáze ukončení projektu</i> .....	31
2.6 KRITICKÉ FAKTORY UKONČENÍ PROJEKTU .....	31
2.7 HISTORIE CZECHINVESTU A AGENTURY PRO PODNIKÁNÍ A INVESTICE (API) .....	33
<b>MEZI SLUŽBY AGENTURY CZECHINVEST PATŘÍ:</b> .....	<b>34</b>
2.8 PROGRAMY PODPORY .....	35
2.8.1 <i>Fond soudržnosti (FS)</i> .....	36
2.8.2 <i>Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR)</i> .....	36
2.8.3 <i>Evropský námořní a rybářský fond (ENRF)</i> .....	36
2.8.4 <i>Evropský sociální fond (ESF)</i> .....	36
2.8.5 <i>Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV)</i> .....	37
2.9 OPERAČNÍ PROGRAM PODNIKÁNÍ A INOVACE PRO KONKURENCESCHOPNOST .....	40
2.10 ZÍSKÁNÍ DOTACE .....	43
2.10.1 <i>Projektový cyklus</i> .....	43
2.10.2 <i>Koncepce výzev</i> .....	44
2.10.3 <i>Záměr projektu a jeho příprava</i> .....	46
2.10.4 <i>Žádost o podporu</i> .....	46
2.10.5 <i>Hodnocení a výběr projektu</i> .....	46

2.10.6 Čerpání prostředků a jeho podmínky .....	47
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>49</b>
<b>3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....</b>	<b>49</b>
3.1 HISTORIE .....	49
3.2 NABÍDKA STYLE BOHEMIA.....	51
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	53
3.4 OBCHODNÍ VÝSLEDKY .....	56
<b>4 NÁVRH PROJEKTU POŘÍZENÍ INOVAČNÍ LINKY .....</b>	<b>58</b>
4.1 HARMONOGRAM POSTUPU .....	59
4.2 VĚCNÁ DIMENZE .....	61
4.3 ČASOVÁ DIMENZE .....	64
4.3.1 Ganttův diagram.....	64
4.3.2 Metoda CPM.....	67
4.4 NÁKLADOVÁ DIMENZE.....	69
4.4.1 Náklady.....	70
4.5 ORGANIZAČNÍ DIMENZE.....	71
4.6 RIZIKA .....	73
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>85</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>87</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>88</b>



## ÚVOD

K napsání diplomové práce bylo vybráno téma projektové řízení se zaměřením na oblast inovačního podnikání. Projektový management se ve své podstatě zabývá řízením změn, řízením projektů a realizací navazujících akcí. Pokud se snažíme v dnešní době všudypřítomných změn v projektovém řízení uspět, musíme se na tyto obtížně předvídatelné změny předem připravit, rychle a efektivně je řešit a snažit se být o krok před nimi pomocí jejich předvídání. Právě řízení projektu je jedním z mnoha odvětví projektového managementu. Toto odvětví se za posledních pár let dynamicky rozvíjí a dá se aplikovat na širokou škálu organizací nezávisle na oboru nebo jejich činnosti. Aplikace řízení projektu se dá využít jak na malé podniky s několika zaměstnanci, tak na velké nadnárodní organizace, a to s jakýmkoli podnikatelským zaměřením (zdravotnictví, IT, automobilový průmysl nebo výroba alkoholu).

Vývoj v oblasti projektového managementu jde v několika posledních letech kupředu přibližně stejnou rychlostí jako vývoj v oblasti zpracovatelského průmyslu. Vývoj technologií a nových praktik v obou odvětvích je nezadržitelný a je plně podporován Evropskou unií. V případě propojení obou skupin nabývá vzniklá interakce velké atraktivity. Oblast zpracovatelského průmyslu je na českém trhu velice rozšířená a má své základy v historii. Sortiment alkoholických a nealkoholických nápojů je na tuzemském trhu nasycen a pro vstup na tento trh je třeba vymyslet inovační produkt, který podpoří dnešní trend zdravého životního stylu.

V praktické části dojde k vytvoření projektového řízení na základě konkrétního podniku, který chce pořídit inovační zařízení na výrobu nízkoalkoholických a nealkoholických nápojů a pokusit se zažádat o podporu z Operačního programu podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Cílem této práce je vytvořit plán financování, zajistit organizační dimenzi, spočítat dobu realizace projektu a odhadnout možnou míru rizik pomocí informací získaných od majitele společnosti a dodavatele.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 CÍL PRÁCE A METODIKA

### 1.1 CÍL PRÁCE

Cílem práce je navržení projektového řízení na nákup, financování a instalaci inovačního zařízení na území České republiky. Tento projekt je zpracováván pro českou společnost, která skupuje ovoce z oblasti Českého ráje, dále jej zpracovává a vyrábí z něj mošty, ovocné likéry a různé ovocné destiláty. Tato společnost se rozhodla pořídit inovativní zařízení, které má přinést na trh nový produkt a využít pomoci při jeho financování.

V praktické části se pokusíme odpovědět na otázky, jak nastavit harmonogram projektu, který musí splňovat očekávání společnosti, která s podobným projektem nemá zkušenosti. Dále se zaměříme na to, jaké požadavky je třeba splňovat pro úspěšné získání pomoci při financování ze strukturálních fondů. Jak sestavit financování projektu, jeho business plán a jak zajistit udržitelnost celého projektu. V neposlední řadě musíme transformovat organizační strukturu, která se může lišit od struktury stávající. Celý projekt je třeba nastavit časově tak, aby nedocházelo k možným problémům v návaznosti jednotlivých aktivit. A konečně určíme a spočítáme možná rizika, kterým se budeme snažit v celém projektu vyhnout.

### 1.2 METODIKA

K dosažení výše uvedených cílů bude použito kvalitativního a kvantitativního výzkumu, deskripce, predikce a case study. Pomocí *case study* neboli případové studie budeme vycházet z údajů reálné společnosti, která se snaží získat finanční prostředky pro svůj projekt ze strukturálních fondů Evropské unie. U této společnosti bude analyzován a charakterizován profil firmy a srovnáván s podmínkami jednotlivých výzev jako například výše podpory a její forma, podporované odvětví, přijatelnost žadatele, uznatelné náklady a podporované činnosti u vybraných projektů. Bude použito i srovnání s úspěšnými projekty s žádostí o financování jiných firem. Se souhlasem

majitele firmy budou zveřejněny i finanční údaje této společnosti, a to přesto, že se jedná o citlivé interní informace vybrané společnosti.

*Deskripci* použijeme při popisu jednotlivých tabulek, obrázků a grafů, která pomůže vytvořit ucelenou představu o činnostech a získat lepší porozumění a také popsat jednotlivé fáze a průběh projektu. Metodou *deskripce* se budeme řídit i v případě odhadu trvání jednotlivých akcí v projektu podle Ganttova diagramu a metody CPM.

*Predikce* nám poslouží k určení rizik, které mohou v projektu nastat a výpočtu pravděpodobnosti jejich vzniku. S touto metodou dokážeme odhadnout finanční ztrátu, které se budeme snažit vyvarovat. *Kvalitativní výzkum* budeme dále používat při zaznamenávání řešení problémů ze strany společnosti, ve které se tento projekt realizuje. Při této realizaci budeme přijímat informace především formou diskusí, proto se budeme zabývat postoji k jednotlivým návrhům řešení problémů.

*Kvantitativní výzkum* doplní kvalitativní, a sice o poznatky z analýzy projektové orientace a způsobilosti společnosti, zda je na projekt připravená. Díky využití těchto metodik, nástrojů a procesů budeme usilovat o zjednodušení celého projektu, snížení nákladů spojených s realizací a plánováním a zefektivnění časové náročnosti celé realizace.

## 2 PROJEKT A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Jen velmi obtížně bychom se mohli věnovat problematice realizace projektu, aniž bychom si něco řekli o projektovém řízení. Jakákoliv realizace projektu je totiž s projektovým řízením plně spjata, a tak nikoho nepřekvapí, že se opírá o stejná východiska a platí pro něj stejná pravidla.

V následujících kapitolách se tedy důkladně seznámíme se základními charakteristikami projektového řízení. Řekneme si, co je to projekt, jaká je jeho organizace, jaké jsou klíčové faktory jeho úspěšnosti a jakými etapami prochází. Zformulujeme definici projektového řízení a vymežíme jeho rámec. Toto teoretické vymezení bude klíčovým východiskem pro diskusi, na jejímž základě se pokusíme o zformulování vlastních stanovisek a závěrů.

### 2.1 DEFINICE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Pojem „projektové řízení“ má mnoho definic. Podle jednoho z předních světových teoretiků projektového managementu, profesora Herolda Kerznera<sup>1</sup>, je projektový management „souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů“. Tuto teorii je vhodné doplnit o přístup největšího a nejuznávanějšího institutu na světě, sdružení projektových manažerů Project Management Institute, dále jen PMI,<sup>2</sup> podle něhož je projektový management „aplikací znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektů tak, aby tyto splnily požadavky projektu“.

Přestože se tyto dvě definice poněkud slovně liší, ve své podstatě jsou totožné. Projektové řízení slouží k rozplánování a realizaci složitých, krátkodobých a jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými

---

<sup>1</sup> KERZNER, H. Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Sixth Edition. New York : Wiley & Sons, 1998. ISBN 0-471-22577-0.

<sup>2</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

náklady tak, aby se dosáhlo stanovených cílů. Stručně můžeme projektové řízení také charakterizovat jako účinné a efektivní dosahování změn. Úsilí spojené s aplikací znalostí a metod je možné si představit jako organizované působení pěti základních elementů projektového řízení, kterými podle Mooze, Forsberga a Cottermana<sup>3</sup> jsou:

- týmová spolupráce (fungující na principu kooperace a důvěry ve smyslu dosahování sdílených cílů),
- životní cyklus projektu (představující logický sled úseků a fází projektu včetně jasně definovaných stavů a podmínek pro přechod mezi těmito úseky),
- projektová komunikace (takové prostředí, ve kterém se všichni účastníci efektivně dorozumějí),
- organizační závazek (obsahující pověření manažera projektu pro jeho řízení, podporu projektu založenou na organizační struktuře, finanční i jiné zdroje vyhrazené pro realizaci projektu a odpovídající metodologie a technologie),
- vlastní součásti projektového managementu (soubor technik a nástroje řízení projektů, které jsou aplikovány v celém průběhu životního cyklu).

## 2.2 ZÁKLADNY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Projektové řízení je určitým procesem, který se řadí do rámce. Tento rámec má několik náhledů. Wisocki, Beck a Crane<sup>4</sup> skládají tento rámec projektového řízení ze tří základů. Vymezují zde prostor, kde je v závislosti na vytyčených cílech vytvářen produkt definovaný jako výsledek nebo výstup projektu. Jsou to:

- čas, který je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu,
- dostupnost zdrojů, které jsou projektu přiděleny a které budou průběžně užívány a čerpány,
- náklady, které jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení.

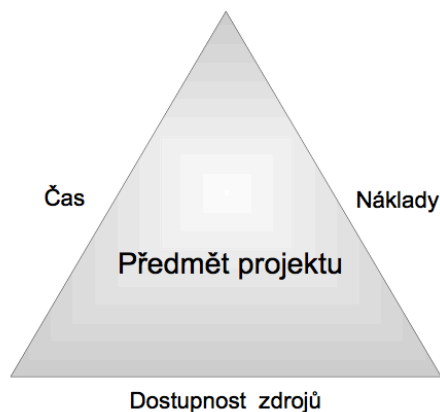
---

<sup>3</sup> MOOZ, H., FORSBERG, K., COTTERMANN H. Communicating Project Management. New Jersey: Wiley & Sons, 2003. ISBN 0-471-35760-X.

<sup>4</sup> WYSOCKI, R.K, BECK Jr., R., CRANE, D.B. Effective Project Management. New York : Wiley & Sons, 2000. ISBN 0471-360287.

Tento přístup potvrzuje i Svozilová,<sup>5</sup> která ve své publikaci Projektový management představuje jeho rámcové schéma.

### Obrázek 1: Trojimperativ projektu



Zdroj: Svozilová, 2006<sup>6</sup>

Pro úspěšné ukončení probíhajícího projektu platí, že tento dynamický systém musí být v určitém prostoru udržován v rovnováze. K tomu, aby vše probíhalo podle předem stanovených kritérií, slouží plán projektu, podle kterého je sled po sobě jdoucích akcí sledován a koordinován. Současně s tímto plánem působí i soubor kontrolních systémů, které monitorují, nakolik se daný systém udržuje uvnitř předem stanovených limitů<sup>7</sup>.

Musíme však říci, že s ohledem na výše uvedené, ne všichni autoři mají stejný postoj k základním vytvářejícím hranicím projektového prostředí. Svozilová,<sup>8</sup> oproti výše uvedenému konceptu, považuje za základní projektového řízení:

- čas,

---

<sup>5</sup> SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

<sup>6</sup> SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

<sup>7</sup> BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management (Grada). ISBN 9788024728384.

<sup>8</sup> SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

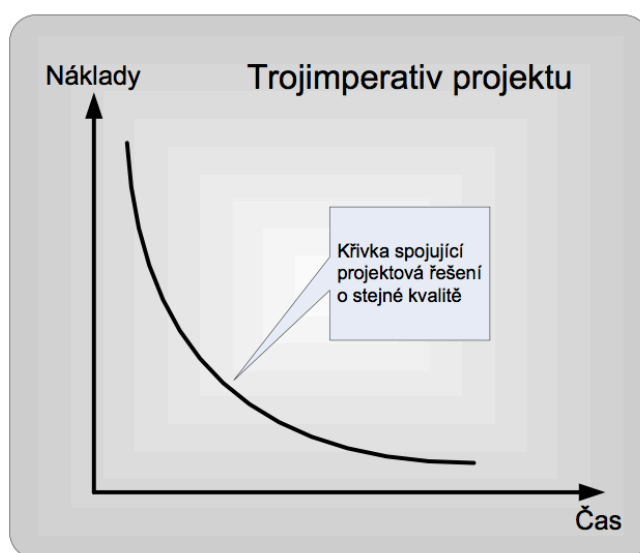
- rozsah projektu,
- náklady.

Dalšími základnami mohou být také:

- míra neurčitosti a rizika,
- kvalita realizovaných výstupů.

Jsou společnosti, které uznávají za hlavní základny projektového řízení čas, náklady a kvalitu realizovaných výstupů a tvoří jimi „trojimperativ projektu“.<sup>9</sup>

**Obrázek 2: Trojimperativ projektu**



Zdroj: PricewaterhouseCoopers<sup>10</sup>

## 2.3 DEFINICE PROJEKTU

Hlavním prvkem projektového řízení je projekt. Za projekt můžeme považovat jakýkoliv sled úkolů, na které aplikujeme pravidla a metody projektového řízení. V tomto výroku musíme položit velký důraz na aplikaci pravidel a metod. Projekt je

<sup>9</sup> Performance Improvement Through Benefit Management (PITBM Guide 3.0.). PricewaterhouseCoopers, 2004.

<sup>10</sup> Performance Improvement Through Benefit Management (PITBM Guide 3.0.). PricewaterhouseCoopers, 2004.

řízeným procesem, který má jasně stanoven svůj začátek, konec a přesně stanovená pravidla a regulace řízení. Jinak se jedná pouze o sled úkolů, které se v konečném výsledku nemusejí setkat s očekávaným závěrem.

Definice projektu se u různých předních teoretiků nebo jejich sdružení v konkrétních formulacích liší. Podle Kerznera<sup>11</sup> je projekt definován jako „jakýkoli jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- specifikovat cíl, který má být realizací splněn (produkt projektu),
- stanovit si, kdy má projekt začít a ukončit svou činnost (časový plán projektu),
- stanovit si přesný plán na čerpání zdrojů pro realizaci daného projektu (rozpočet)“.

PMI<sup>12</sup> vymezuje projekt jako „dočasné úsilí, vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo výsledku.“ Podle Častorála<sup>13</sup> je projekt definován dvěma smysly:

- „Užší smysl – ve vztahu k určité dokumentaci. Např. technické dokumentaci stavby (vodovodních přípojek, kanalizace, užitných a obytných prostor apod.). V tomto smyslu se stal podmínkou staveb vyplývajících ze stavebního zákona a návazných norem.
- Širší smysl – jako soubor aktivit k realizaci konkrétního složitého úkolu od definování záměru až po jeho konečnou realizaci.“

Dále je projekt charakterizován těmito vlastnostmi:

- cílovostí (jak dobře a správně definujeme cíl),
- dočasností (jasně si stanovit začátek a konec),
- etapovostí (zpracovávají se a řeší postupy a kroky v jednotlivých krocích, dodělávají se detaily),
- nároky na zdroje.

---

<sup>11</sup> KERZNER, H. Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Sixth Edition. New York : Wiley & Sons, 1998. ISBN 0-471-22577-0.

<sup>12</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

<sup>13</sup> ČASTORÁL, Z. Základy moderního managementu. Praha : UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.



Podle Svozilové<sup>14</sup> znamená dočasnost, že každý projekt má určitý začátek a konec, tj. má určitý časový rámec, a to formou:

- datem zahájení a ukončení projektu,
- datem zahájení a stavem dosažení předem stanovených cílů,
- datem zahájení a datem, kdy zjistíme a konstatujeme, že dříve stanovených cílů nelze dosáhnout, neboť došlo ke komplikacím (změna podmínek) či změně potřeb pro realizaci projektu.

Právě dočasnost a unikátnost jsou dva z nejdůležitějších důvodů, proč je projekt brán jako speciální a ve své podstatě neopakovatelný proces. Pokud jde o opakování projektu, vždy zvažujeme jen aspekty jeho podobnosti. Implementace stejné nebo podobné technologie na jiném projektu přináší jiné okolnosti při řešení – jiný rozpočet, jiné termíny, jiné místo, jiná rozhraní a jiný projektový tým<sup>15</sup>.

Podle PMI<sup>16</sup> mohou dalšími důvody podporujícími chápání projektu být:

- přechodnost potřeby vlastní realizace projektu,
- specifická potřeba a cílů, jejichž naplnění je účelem projektu,
- dočasnost existence projektového týmu v té podobě, v jaké je při obsazení projektu vytvořen,
- specifická vlastností a rozsah aplikovatelných zdrojů,
- neopakovatelnost souhry a dopadů působících projektových rizik,
- existence jedinečného projektového okolí uplatňujícího vlivy na vlastní projekt.

Projekt má i svá pravidla hospodaření, proto můžeme na projekt nahlížet jako na podnikatelské uskupení, které je svou životností vymezené na krátkou dobu. Jedním z rozdílů je také to, že na rozdíl od podnikatelského uskupení nemá daňové povinnosti ani samostatnou právní subjektivitu, která je individuálními záležitostmi daných podnikatelských subjektů, ve kterých je daný projekt realizován.

---

<sup>14</sup> SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

<sup>15</sup> VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 9788072610297.

<sup>16</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

## 2.4 ORGANIZACE PROJEKTU

Každý projekt je realizován určitým týmem pracovníků, kteří jsou dočasně jmenováni v rámci pevné organizační jednotky. Již počáteční organizací projektu výrazně ovlivňujeme efektivnost, dynamiku a úspěšnost vlastní realizace. I když nelze přesně stanovit žebříček širšího portfolia projektového řízení, zabezpečení projektových aktivit lidskými zdroji v něm bude jednou z nejdůležitějších činností.

Pod pojmem organizace projektu si můžeme představit veškeré osoby i organizace (externí a interní), jež jsou do projektu aktivně zapojeny, a jejichž chování a zájmy mohou být tímto projektem jak pozitivně, tak negativně ovlivněny. V závislosti na významu projektu, jeho rozsahu a jiných charakteristikách se mohou role těchto osob a organizací lišit. Jsou však i role, bez kterých by úspěšný projekt nemohl existovat, a musí být zastoupeny v každém projektu. Jejich špatné nebo nejasné vymezení či dokonce absence představují v procesu projektového řízení vážné pochybení. Tento problém může ohrozit projekt ještě před jeho faktickým zahájením. Halouzka, Racková, Macek a Siege<sup>17</sup> považují za tyto role:

- sponzor projektu, zpravidla z řad nejvyššího vedení společnosti, je za projekt jako celek zodpovědný a přiděluje mu finanční prostředky,
- projektový manažer, zodpovědný za každodenní řízení projektových aktivit a vedení k projektovým cílům,
- člen týmu, zodpovědný za vykonávání dílčích aktivit v projektu pod vedením projektových manažerů,
- řídicí výbor, tvořený skupinou složenou z účastníků projektu, kteří rozhodují o významných aktivitách v projektu a kontrolují jeho průběh,
- zákazník, osoba nebo organizace, jež mají z výstupu projektu největší užitek.

V případě projektů s větší finanční, časovou nebo jinou náročností se uvádějí i další projektové role. Podle Halouzky, Rackové, Macka a Siegeho<sup>18</sup> mohou těmito rolemi být

---

<sup>17</sup> HALOUZKA, J., RACKOVÁ, E., MACEK, J., SIEGE, V. Projektové řízení. Praha : Tate International, 2005. ISBN 80-86813-06-1.

<sup>18</sup> HALOUZKA, J., RACKOVÁ, E., MACEK, J., SIEGE, V. Projektové řízení. Praha : Tate International, 2005. ISBN 80-86813-06-1.

například širší tým na vedení projektu nebo různé formy zúčastněných osob, které jsou výstupy projektu ovlivněny nepřímo a nemají na výsledku projektu přímý zájem.

Obsazování jednotlivých rolí v projektu je ovšem pouze jednou z dimenzí organizace projektu. Neméně důležité je začlenění těchto projektových rolí do samotné organizační struktury společnosti. Toto začlenění projektového týmu významně ovlivňuje i fungování samotného týmu a výrazně podmiňuje pravděpodobnost úspěšného snažení projektového řízení a jeho výsledky<sup>19</sup>.

Nedílnou součástí při realizaci každé projektové aktivity je skutečnost, při které se projektoví manažeři setkávají s rozporem mezi liniovým (funkčním) a projektovým řízením. Zatímco je projektové řízení v čase omezené, liniové procesy nikoli. Tento problém s sebou přináší mnoho komplikací. Jednou z nich je vzájemné soužití obou týmů. Další komplikace mohou vznikat při vymezování kompetencí, úkolů, rolí a cílů.

Jedním ze stěžejních úkolů projektového řízení je tedy minimalizace tohoto rozporu. Efektivní fungování a jasně stanovená organizační struktura projektu pomáhá předejít řadě komplikací, které mohou negativně ovlivnit průběh některých aktivit v projektu na cestě k zdárnému dosažení stanovených cílů.

PMBOK<sup>20</sup> považuje za klíč k úspěchu tzv. silnou maticovou strukturu organizace projektu. Podle ní jsou jejími výhodami:

- přehlednost,
- jednoznačnost,
- jasné vymezení kompetencí, které je pro úspěšnost řízení naprosto zásadní.

V této struktuře je řízení projektů nedílnou součástí společnosti s uzpůsobeným zázemím. Společnosti, které chtějí provádět tuto strukturu řízení, disponují odpovídajícími metodikami a zaměstnávají profesionální projektové manažery.

---

<sup>19</sup> HAČKAJLOVÁ, Ludmila, Zita PROSTĚJOVSKÁ a Jaroslava TOMÁNKOVÁ. Projektový management. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013, 174 s. ISBN 9788087839003.

<sup>20</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

**Obrázek 3: Silná maticová struktura organizace projektu**



Zdroj: PMBOK, (vlastní zpracování)<sup>21</sup>

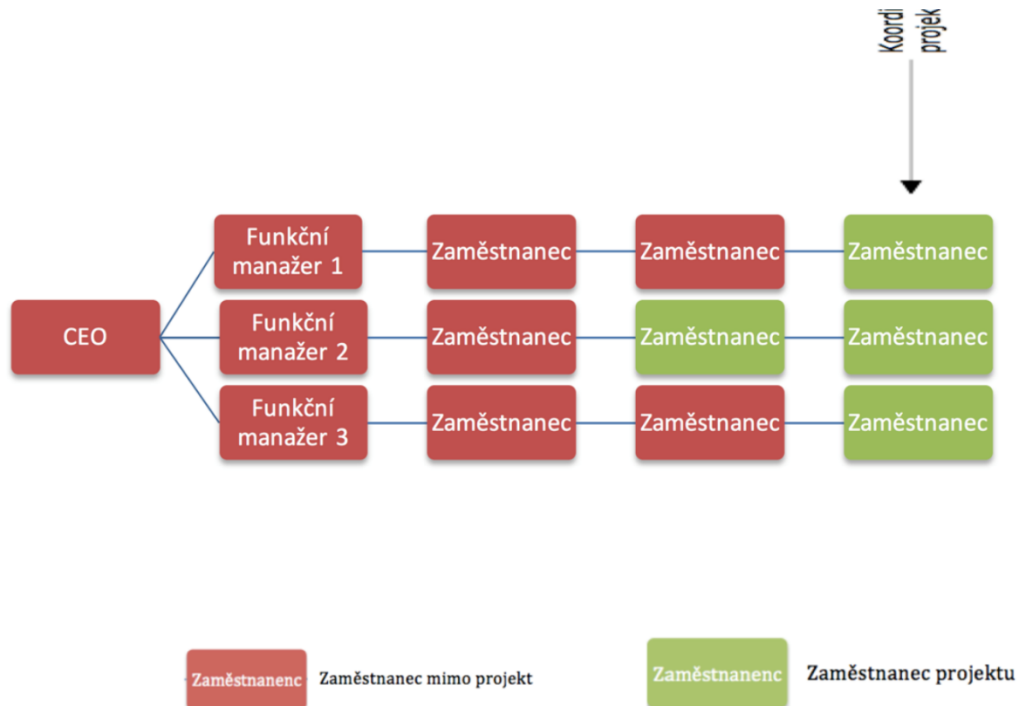
Opakem této silné maticové struktury je podle PMBOK<sup>22</sup> „slabá maticová struktura organizace projektu“. Na rozdíl od silné maticové struktury, jsou pro slabou maticovou strukturu organizace, vzhledem k jejímu kompetenčnímu rozšíření a neurčitosti, všechny výše charakterizované těžkosti při realizaci projektového cíle nevýhodou. Příkladem je podle PMBOK<sup>23</sup> tento obrázek:

<sup>21</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

<sup>22</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

<sup>23</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

**Obrázek 4: Slabá maticová struktura organizace projektu**



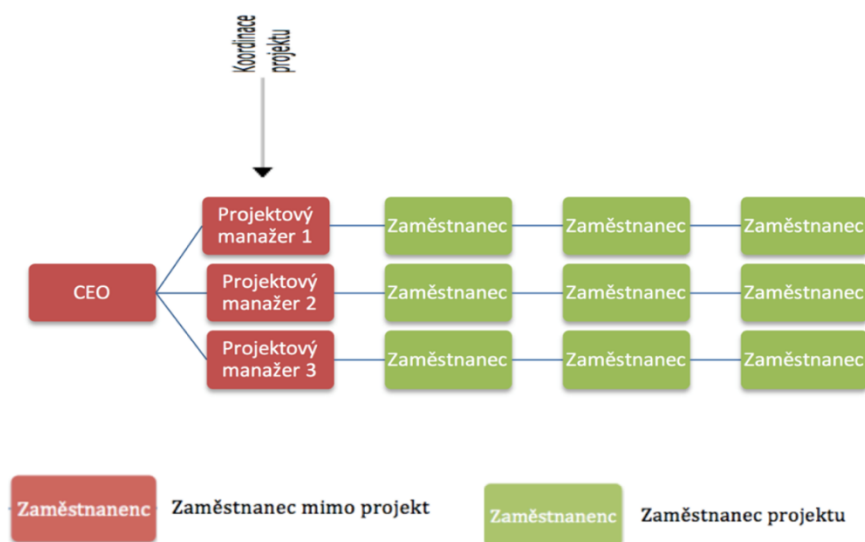
Zdroj: PMBOK, (vlastní zpracování)<sup>24</sup>

Extrémní případy v projektové organizaci představují poradenské společnosti a marketingové organizace. Za extrém se považuje jejich organizační struktura, která je plně projektová. To znamená, že převážná část jejich zaměstnanců participuje na jednom nebo více projektech zároveň. Tyto problémy se ale u těchto organizací téměř nevyskytují, případně jen v malé míře. Příklad této struktury projektové organizace opět popisuje standard PMBOK<sup>25</sup> takto:

<sup>24</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

<sup>25</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

Obrázek 5: Projektová struktura organizace projektu



Zdroj: PMBOK, (vlastní zpracování)<sup>26</sup>

## 2.5 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU

Pokud se podíváme na projekt z procesního pohledu, tak zjistíme, že se nejedná o jednolitý proces. Organizace většinou rozdělují projekty do několika fází (celků), u kterých lépe definují rozhraní mezi těmito fázemi, a také proto, aby lépe začlenily jednotlivé projekty do každodenního života společnosti. Takto rozdělené fáze se doplňují a mohou existovat v souběhu, a to nejen po jednotlivých procesních krocích a jednotlivých sekvencích, ale také jako celé procesní větve. Tyto celky se pak v souhrnu nazývají životní cyklus projektu.

Pro efektivní projektové řízení je význam životního cyklu projektu naprosto zásadní. Halouzka, Racková, Macek a Siege<sup>27</sup> pak životní cyklus projektu definují jako:

- náplň jednotlivých celků životního cyklu,

<sup>26</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

<sup>27</sup> HALOUZKA, J., RACKOVÁ, E., MACEK, J., SIEGE, V. Projektové řízení. Praha : Tate International, 2005. ISBN 80-86813-06-1.

- výstupy jednotlivých celků,
- role, které jsou do jednotlivých celků zapojené,
- způsoby, kterými probíhá kontrola a odsouhlasení jednotlivých celků.

Životní cyklus projektu má definované určité fáze, které ho provázejí od počátku, a ustanovení projektu přes vytvoření výstupu až po jeho ukončení. Definování jednotlivých fází životního cyklu napomáhají projektovým manažerům zachovávat určité standardy v organizaci a zároveň sledovat a koordinovat průběh jednotlivých projektů. Každé ukončení fáze doprovází jeho kontrola, nakolik daný výstup splnil předem stanovené očekávání. Tento kontrolní mechanismus, který se objevuje mezi všemi fázemi, zajišťuje velkou kvalitu koncových produktů projektu.

Definice jednotlivých celků životního cyklu projektu není jednotná. Každá společnost může mít jinak nastavené jednotlivé fáze životního cyklu. Jednotlivé fáze životního cyklu se mohou také lišit v závislosti na typu či oborové skupině projektu (například životní cyklus vývoje nového léku se bude lišit od vývoje nového produktu v letecké společnosti). Existují však standardizované definice a ustálené průběhy životních cyklů projektu. Jako příklad může být uveden životní cyklus definovaný metodologií PITBM<sup>28</sup> či standardem PMBOK<sup>29</sup>. Ať už se však jednotlivé definice od sebe jakkoli liší, v podstatě se životní cykly jejich projektu shodují.

Definice životního cyklu podle Halouzky, Rackové, Macka a Siegeho<sup>30</sup> vypadá takto:

---

<sup>28</sup> Performance Improvement Through Benefit Management (PITBM Guide 3.0.). PricewaterhouseCoopers, 2004.

<sup>29</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

<sup>30</sup> HALOUZKA, J., RACKOVÁ, E., MACEK, J., SIEGE, V. Projektové řízení. Praha : Tate International, 2005. ISBN 80-86813-06-1.

**Obrázek 6: Fáze životního cyklu projektu**



Zdroj: Halouzka, Racková, Macek a Siege, 2005<sup>31</sup>

Z příloženého schématu je jasně vidět, jak se jednotlivé fáze životního cyklu projektu prolínají a navzájem ovlivňují. Tento cyklus je nepřetržitý koloběh informací, zdrojů a činností, a proto je třeba si jednotlivé fáze dobře pamatovat a je vhodné podrobněji je popsat.

### **2.5.1 FÁZE ZAHÁJENÍ PROJEKTU**

Zahajovací fáze projektu se skládá z činností nezbytných pro zabezpečení jeho základních aktivit. Podle Halouzky, Rackové, Macka a Siegeho<sup>32</sup> můžeme mezi tyto aktivity zahrnout:

- formulaci cílů a rozsahu projektu,
- validaci cílů projektu,
- sestavení projektového týmu,
- definici a způsob schvalování výstupů,
- určení přístupu a postupu dosažených cílů,
- zahájení projektu (různé způsoby, např. kick-off schůzka).

U některých projektů se můžeme setkat se správně nastavenými a definovanými cíli, správným řízením, které splňuje veškeré požadavky pro splnění cílů. Přesto se

---

<sup>31</sup> HALOUZKA, J., RACKOVÁ, E., MACEK, J., SIEGE, V. Projektové řízení. Praha : Tate International, 2005. ISBN 80-86813-06-1.

<sup>32</sup> HALOUZKA, J., RACKOVÁ, E., MACEK, J., SIEGE, V. Projektové řízení. Praha : Tate International, 2005. ISBN 80-86813-06-1.



výsledky nemusejí vždy shodovat s plánem organizace. Tyto problémy vznikají většinou u organizací, u jejichž IT divize provádí implementaci IT bez patřičné participace jejich uživatelů. Proto musí každá organizace před zahájením projektu zvážit, zda jsou projekt, který navrhuje, a jeho očekávané výsledky v souladu s potřebami organizace.

Ve fázi zahájení projektu se stanoví přesná specifikace cílů a výstupů daného projektu. Obvykle se tvoří tzv. business case (důvod, proč daný projekt nejlépe vyhovuje pro realizaci v dané situaci). Další součástí této fáze je předběžné stanovení rozsahu projektu, jeho zdrojů, nákladů (externích, interních, finančních a nefinančních) a časového rozsahu, které si projekt vyžádá. Možná nejdůležitější činností této části životního cyklu projektu je také definice projektové organizace; bez ní by byl jen stěží zajištěn úspěch. Veškeré tyto nasbírané informace včetně dalších potřebných aspektů tvoří definiční dokument projektu. Na základě tohoto definičního dokumentu se pak většinou sponzor projektu rozhoduje, zda daný projekt má význam, či nikoli. Po autorizaci definičního dokumentu projektu sponzorem je projekt zahájen. Tato autorizace se řídí stanovenými pravidly dané společnosti. Klíčovými výstupy této fáze jsou podle Halouzky, Rackové, Macka a Siegeho:<sup>33</sup>

- stanovení projektového týmu,
- odsouhlasený business case,
- definované zadání projektu a jeho šíře,
- stanovení definičního dokumentu projektu obsahující základní informace o něm.

Je potřeba říci, že výstupy fáze zahájení projektu je nezbytné představit a komunikovat se všemi účastníky projektu. Tyto subjekty musejí nejen o těchto výstupech této fáze vědět, ale musejí jim také správně porozumět. Mezi tyto subjekty patří minimálně sponzor projektu, projektový manažer a účastníci projektu.

---

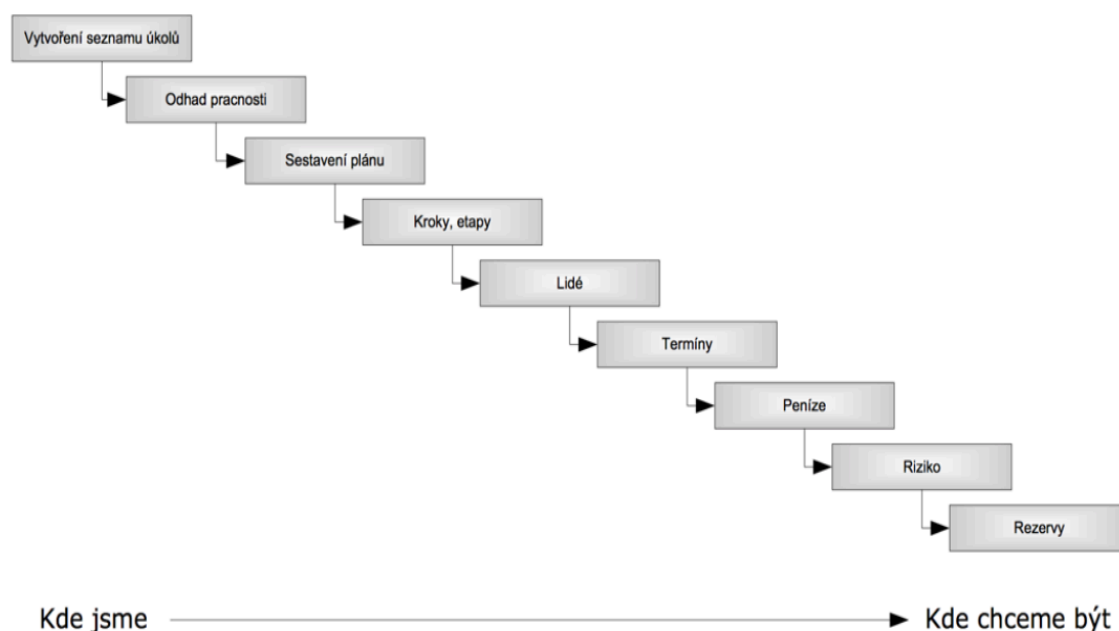
<sup>33</sup> HALOUZKA, J., RACKOVÁ, E., MACEK, J., SIEGE, V. Projektové řízení. Praha : Tate International, 2005. ISBN 80-86813-06-1.

## 2.5.2 FÁZE PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

Jakmile je projekt oficiálně zahájen a jsou známé jeho cíle, je možné přejít do druhé fáze životního cyklu projektu, kterou je fáze plánování projektu. Tato fáze je využívána projektovými týmy k naplánování zdrojů, průběhu a délky trvání jednotlivých aktivit v projektu tak, aby došlo k naplnění stanovených cílů co nejefektivněji. V průběhu projektu se však vstupní informace dále upřeshňují, a tím může docházet (a většinou dochází) i k zpřesňování samotného plánu.

Rámcové schéma fáze plánování projektu uvádí PITBM<sup>34</sup> ve své metodologii v následující podobě:

**Obrázek 7: Fáze plánování projektu**



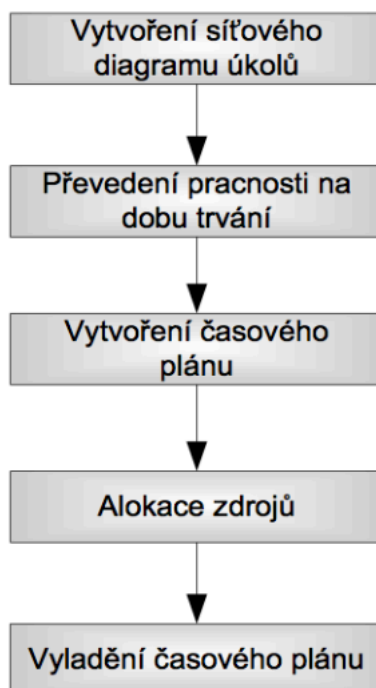
Zdroj: PITBM, 2004<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Performance Improvement Through Benefit Management (PITBM Guide 3.0.). PricewaterhouseCoopers, 2004.

<sup>35</sup> Performance Improvement Through Benefit Management (PITBM Guide 3.0.). PricewaterhouseCoopers, 2004.

Chápání fáze plánování projektu se u různých autorů liší. Halouzka, Racková, Macek a Siege<sup>36</sup> vidí v procesu plánování posloupnost následujících činností:

**Obrázek 8:Fáze plánování projektu**



Zdroj: Halouzka, Racková, Macek a Siege, 2005<sup>37</sup>

I když se ale jednotlivá schémata liší, ve své podstatě jsou víceméně totožná. Jak jsme již zmiňovali, plánování projektu se děje v několika dimenzích (času, nákladů, rozsahu, zdrojů a rizik). Nejčastěji však projektové týmy využívají tzv. trojstupňovou hierarchii plánování, kterou Halouzka, Racková, Macek a Siege<sup>38</sup> definují v těchto jednotlivých stupních:

---

<sup>36</sup> HALOUZKA, J., RACKOVÁ, E., MACEK, J., SIEGE, V. Projektové řízení. Praha : Tate International, 2005. ISBN 80-86813-06-1.

<sup>37</sup> HALOUZKA, J., RACKOVÁ, E., MACEK, J., SIEGE, V. Projektové řízení. Praha : Tate International, 2005. ISBN 80-86813-06-1.

<sup>38</sup> HALOUZKA, J., RACKOVÁ, E., MACEK, J., SIEGE, V. Projektové řízení. Praha : Tate International, 2005. ISBN 80-86813-06-1.

- projektové etapy,
- projektové kroky,
- projektové úkoly.

Etapy projektu jsou plánovány na celou dobu trvání projektu a jsou děleny jednotlivými milníky. Tyto milníky jsou určité stavy v projektu, které jsou přesně definované požadovanými výsledky v určitém čase. Postupné vykonávání těchto etap (velkých skupin aktivit) nás (v ideálním případě) dovede k zdárnému ukončení jednotlivých cílů.

Kroky jsou stejně jako etapy skupiny aktivit, jež jsou plánovány na celý průběh projektu, a představují aktivity, které jsou vykonávané v rámci jednotlivých etap. Kroky však mohou na rozdíl od etap probíhat současně.

Nejnižší úroveň projektového plánování tvoří projektové úkoly. Ty by měly představovat detailně rozpracované aktivity jednotlivých aktérů projektu či menších skupin. Tyto úkoly by neměly trvat déle než týden, a proto jsou většinou plánovány na následující etapu projektu. Pokud bychom všechny tyto dimenze hledali, jsou obsažené v celkovém projektovém plánu.

Standard PMBOK<sup>39</sup> všechny projektové úkony ve fázi plánování projektu definuje takto:

- detailní určení rozsahu projektu,
- definování jednotlivých etap, úkolů a kroků a jejich sekvence,
- tvorba hierarchické struktury prací,
- odhad potřebných zdrojů pro každou z aktivit zvlášť,
- odhad potřebného času pro jednotlivé aktivity,
- odhad nákladů potřebných pro zajištění jednotlivých aktivit (v závislosti na zdrojích),
- načasování aktivit,
- plánování lidských zdrojů,

---

<sup>39</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

- plánování, jak zajistit kvalitu,
- naplánování komunikace,
- plánování subdodávek a jiných nákupů,
- plánování a identifikace možných rizik.

Všechny tyto výše zmiňované projektové úkony musejí být důkladně zpracovány a zachyceny v projektovém plánu, který je nedílnou součástí a jedním z výstupů fáze životního cyklu projektu.

### **2.5.3 FÁZE REALIZACE PROJEKTU**

Pokud je plán projektu vypracován, můžeme přistoupit k další části, kterou je jeho realizace. V průběhu této fáze se postupně dostáváme ke splňování jednotlivých aktivit definovaných v projektovém plánu. Jejich plněním jsou utvářeny výstupy projektu. Do fáze realizace projektu také spadá koordinace lidských a jiných zdrojů, které vykonávají projektové aktivity a také integrace výstupů z těchto aktivit do celkových výstupů v projektu. Dochází také k implementaci schválených změn v projektovém plánu. Dle standardu PMBOK<sup>40</sup> zahrnuje realizace projektu tyto kroky:

- řízení průběhu jednotlivých aktivit podle projektového plánu,
- řízení zdrojů,
- řízení změn v projektu,
- řízení rizik v projektu,
- zajištění kvality projektu,
- distribuce informací a projektový reporting,
- řízení a řešení jednotlivých problémů v projektu,
- řízení závislosti vztahů mezi aktivitami v projektu i mimo něj nebo mezi více projekty navzájem,
- řízení třetích stran.

---

<sup>40</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

PMBOK<sup>41</sup> mezi klíčové výstupy této fáze pak zahrnují:

- informace o průběhu prací,
- výstupy projektu,
- požadavky týkající se změny,
- implementování požadavků na změnu,
- implementace nápravných a preventivních akcí.

#### **2.5.4 FÁZE MONITOROVÁNÍ A KONTROLA PROJEKTU**

Fáze monitorování a kontrola projektu bývá často považovaná za součást fáze realizace projektu. Vzhledem k její důležitosti ji však některé uznávané metodologie v projektovém řízení považují za samostatnou fázi a PITBM<sup>42</sup> je jednou z nich.

Právě kontrola a monitoring mají zajistit včasné odhalení problému v realizaci projektu a jeho včasným indikováním umožnit efektivní nápravu či přijetí opatření, která zajistí ukončení projektu v souladu s rozsahem, rozpočtem a časem vyhrazeným na daný projekt. Tyto kontroly a monitoring jsou prováděny vzhledem k schválenému stavu, který se plánoval na začátku projektu. Standard PMBOK<sup>43</sup> definuje jednotlivé aktivity jako:

- monitorování rizik a výkonnosti projektu,
- řízení nákladů, změn a kvality,
- řízení smluvních vztahů,
- řízení zúčastněných osob.

Mezi klíčové výstupy této fáze pak zahrnují:

- zamítnuté či potvrzené změny,
- doporučení nápravné akce,
- doporučení preventivní akce,

---

<sup>41</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

<sup>42</sup> Performance Improvement Through Benefit Management (PITBM Guide 3.0.). PricewaterhouseCoopers, 2004.

<sup>43</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

- aktualizovaný rozsah projektu (projektový plán),
- autorizované výstupy projektu,
- zprávu o výkonnosti projektu

### 2.5.5 FÁZE UKONČENÍ PROJEKTU

Fáze ukončení projektu obsahuje různé aktivity související s formálním dokončením projektu. Mezi tyto aktivity patří i předání finálního produktu zákazníkovi. Podle standardu PMBOK<sup>44</sup> mezi tyto aktivity obvykle patří:

- formální uzavření projektu,
- formální uzavření všech smluvních vztahů.

A mezi klíčové výstupy této fáze pak zahrnují:

- finální produkt projektu,
- dokumenty dokládající ukončení smluvních vztahů,
- dokumenty z formálního ukončení projektu.

## 2.6 KRITICKÉ FAKTORY UKONČENÍ PROJEKTU

Pokud už víme, co je to životní cyklus projektu a projektová organizace a známe základní charakteristiky projektu a jeho řízení, musíme si závěrem také říci něco o kritických faktorech realizace projektu.

Jak již jsme zmiňovali, je projekt určitým sledem aktivit vedoucích k dosažení předem stanoveného cíle. Pro bezproblémové dosažení tohoto cíle je zapotřebí naplnit určité předpoklady, které jsou pro úspěšnou realizaci projektu zcela zásadní. Mezi tyto faktory podle PMBOK<sup>45</sup> patří:

- vize projektu,
- jednoznačně vymezená strategie,
- podpora klíčových osob,

---

<sup>44</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

<sup>45</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Newton Square, PA : PMI, 2004.

- vytvoření kvalitního projektového týmu,
- komunikace.

Vize projektu je prvním z předpokladů. Pro úspěšný projekt je jasná vize projektu a vnitřní přesvědčení lidí naprosto zásadní. Vnitřní přesvědčení je vnímáno jak uvnitř organizace, tak i navenek a lidé ho přijímají jak verbální, tak neverbální komunikací. K takovéto vizi patří i motivace lidí, aby se nenechali odradit dílčími neúspěchy.

Dalším z faktorů je jednoznačné vymezení strategie projektu. Pro úspěch projektu je vymezení strategie a strategického rámce naprosto nezbytné. Individuálně nastavené strategie projektu by se měly shodovat s business cílem dané společnosti. Absence strategického plánu projektu může projekt odsoudit k neúspěchu.

Neméně důležitým faktorem úspěchu je podpora klíčových osob, bez které by se projekt a jeho zdárné dokončení nemohlo podařit. Klíčovou postavou je sponzor, který nese zodpovědnost za dostatečné financování celého projektu. Bez něho by byl projekt již od počátku odsouzen ke krachu a zhořelosti. Stejný problém může nastat i v případě, kdy je sponzor projektu jmenován, ale nejeví o projekt dostatečný zájem.

Dalším nesmírně důležitým faktorem pro úspěch projektu je vytvoření kvalitního projektového týmu. Uvnitř tohoto týmu se řeší veškeré problémy spojené s vnitřkem i vnějškem projektu. Pokud však komunikace nebo spolupráce tohoto týmu nefunguje tak, jak by měla, můžeme jen stěží předpokládat kladné výsledky jednotlivých projektových aktivit.

Posledním, avšak neméně důležitým faktorem v projektu je komunikace. Komunikace je možná jedním z nejdůležitějších faktorů vůbec. Veškeré procesy, výstupy a plány se musejí komunikovat mezi jednotlivé osoby zainteresované v projektu. Po celou dobu trvání projektu musí být jasné řešení jednotlivých problémů a i to, v jaké fázi se projekt nachází a kam směřuje. Významným procesem projektu je také jeho monitorování a publikace jeho výsledků. Bez důsledného dodržování systému a jasné definice komunikace je naprosto nemožné realizovat jakékoli projektové aktivity a dovést je do zdárného konce v předem stanoveném čase.



## 2.7 HISTORIE CZECHINVESTU A AGENTURY PRO PODNIKÁNÍ A INVESTICE (API)

Agentura CzechInvest byla založena v listopadu roku 1992. Hlavním cílem této společnosti byla podpora přílivu zahraničních investic do České republiky. Na začátku svého působení se tato agentura soustředila na určité sektory zpracovatelského průmyslu, jako například výrobu automobilů a dalších komponentů, mikroelektroniku a elektroniku, farmacii, chemický průmysl nebo také přesné strojírenství. Postupem času k těmto oblastem přidala i zdravotnickou techniku, biochemii a letecký průmysl. Následně svým klientům nabízela poradenství, potřebné informace, kontakty a napomáhala jim zpracovávat jejich projekty v oblasti výzkumu, výroby a sdílených služeb. S vývojem času se objem investic zvyšoval a narostl počet projektů v oblasti strategických služeb (finanční a účetní služby) a výzkumu a vývoje (technologická centra) stejně tak, jako je trend v západních zemích.<sup>46</sup>

V souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2003 a dalším ekonomickým rozvojem se aktivity CzechInvestu více a více zaměřovaly na malé a střední podnikání a jejich podporu. Proto v roce 2004 došlo k jeho sloučení s Agenturou pro rozvoj podnikání ARP a agenturou CzechIndustry a 2. ledna 2004 vznikla Agentura pro podporu podnikání a investice CzechInvest, která se zaměřuje především na pomoc malým a středním podnikům, které žádají skrze tuto organizaci o čerpání dotací a zvýhodněných úvěrů z Evropských strukturálních fondů nebo od státu.

Pro zjednodušení služeb agentury a celé dostupnosti podnikatelům založil CzechInvest v roce 2004 třináct regionálních poboček v jednotlivých krajských městech České republiky. V těchto pobočkách mohou zájemci (podnikatelé) získat veškeré informace o podpoře daného podnikání. Cílem těchto poboček je přiblížit tyto služby co nejvíce klientům agentury CzechInvest.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Czechinvest [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/Historie>

<sup>47</sup> Czechinvest [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://old.czechinvest.org/o-czechinvestu>

Mezi služby agentury CzechInvest patří:

- formální poradenství k projektům,
- podpora subdodavatelů – správa databáze českých dodavatelských firem,
- správa databáze podnikatelských nemovitostí,
- pomoc při realizaci investičních projektů,
- AfterCare – služby pro zahraniční investory, kteří již působí v České republice, podpora při reinvesticích,
- informace o možnostech podpory pro malé a střední podnikatele,
- zprostředkování státní investiční podpory.

Dříve měla agentura CzechInvest zahraniční pobočky po celém světě. Kanceláře byly zřízeny např. v Německu, Japonsku, ve Velké Británii, v New Yorku, Kalifornii, Irsku a ve Skandinávii. V roce 2012 však byly veškeré pobočky sloučeny s agenturou CzechTrade. Posléze se organizačně začlenily pod Ministerstvo průmyslu a obchodu.

V roce 2016 došlo díky souboru legislativních změn k oddělení sekce spravující podporu malých a středních podnikatelů ze strukturálních fondů EU od CzechInvestu. Proto vznikla 1. června 2006 nová Agentura pro podporu podnikání a inovace (API). Tímto rozdělením se CzechInvest vrací ke své původní misi, a to k podpoře zahraničních a tuzemských investic. O rok později slaví agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest 25 let od svého vzniku s celkovou sumou dojednaných investic, která se blíží jednomu bilionu korun.

Společnost API<sup>48</sup> je státní příspěvková organizace, která spadá pod Ministerstvo průmyslu a obchodu a působí po celém světě. Její hlavní rolí je zprostředkovávat dotační prostředky z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK). Pomocí OP PIK a společnosti API lze spolufinancovat podnikatelské aktivity v odvětví zpracovatelského průmyslu a jemu podobných službách. API<sup>49</sup> byla ustanovena zákonem č. 149/2016 Sb., kterým byl změněn zákon č.

---

<sup>48</sup> Agentura pro podnikání a inovace [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org>

<sup>49</sup> Agentura pro podnikání a inovace [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/o-api/>

47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky ve znění pozdějších předpisů, s účinností od 1. června 2016.

Jelikož je API služebním úřadem, musí se řídit podle zákona č. 234/2014 SB., o státní službě ve znění pozdějších předpisů. Mezi služby, které API<sup>50</sup> poskytuje, patří:

- Administruje dotační programy v rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK 2014–2020).
- Podporuje projekty zaměřené na inovace, výzkum a vývoj, technologický rozvoj, ekoenergetické programy či ICT.
- Pomocí operačního programu OP PIK pomáhá spolufinancovat aktivity ve zpracovatelském průmyslu a jiných souvisejících službách.
- Cílí na rozvojové potřeby podniků všech velikostí v rámci programu OP PIK.

## 2.8 PROGRAMY PODPORY

Veškeré podrobnosti spojené s čerpáním finanční pomoci jsou zmíněny v programech podpory. Navrhovatelé programu podpory jsou ministerstva, která však musejí mít veškerá konání schválena vládou. Všechny programy podpory a jejich podrobnosti jsou zveřejněny v Obchodním věstníku, na stránkách dostupných veřejnosti nebo v jiném informačním systému (na internetu) a provádí je ministerstva.

Pro programové období 2014–2020 na podporu podnikání ze strukturálních fondů Evropské unie bylo vyčleněno 24 miliard eur. Evropská unie zřídila na podporu zemí Fondy Evropské unie, které disponují celou řadou nástrojů finanční podpory. Tyto fondy slouží k hospodářskému růstu jednotlivých zemí Evropské unie a ke snižování ekonomických a sociálních nerovností mezi regiony i samotnými státy. Toto chování nazývají politikou soudržnosti. Pro toto programové období byla pro Českou republiku stanovena určitá společenská pravidla, která se týkají pěti evropských fondů tvořících

---

<sup>50</sup> Agentura pro podnikání a inovace [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/o-api/>

dohromady Evropské strukturální a investiční fondy ESI. Mezi tyto evropské fondy patří:<sup>51</sup>

### **2.8.1 FOND SOUDRŽNOSTI (FS)**

Investuje do udržitelného rozvoje, zeleného růstu a zlepšuje konektivitu v členských státech s HDP nižším než 90 % průměru zemí EU-28. Z tohoto fondu bylo pro Českou republiku vyčleněno € 6,25 miliardy.

### **2.8.2 EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ (EFRR)**

Cílem evropského fondu pro regionální rozvoj je posilování regionální hospodářské a sociální soudržnosti prostřednictvím investic do sektorů posilujících konkurenceschopnost, růst a vytváření pracovních míst. Z těchto fondů jsou financované i projekty Evropské územní spolupráce. Tento fond vyčlenil pro Českou republiku € 11,9 miliardy.

### **2.8.3 EVROPSKÝ NÁMOŘNÍ A RYBÁŘSKÝ FOND (ENRF)**

Hlavním cílem tohoto fondu je zajištění trvalého rozvoje evropské akvakultury a rybolovu. Tímto fondem je financován vnitrozemský i mořský rybolov podporující ochranu, konkurenceschopnost a zlepšování celkových podmínek rybolovu. Tento fond vyčlenil € 0,03 miliardy.

### **2.8.4 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND (ESF)**

Evropský sociální fond vyčlenil pro Českou republiku € 2,43 miliardy. Tyto peníze investuje do lidských zdrojů a zaměřuje se na příležitosti zaměstnání a vzdělávání. V dalších případech se zaměřují na pomoc sociálně slabým nebo vyloučeným lidem, znevýhodněným a lidem ohroženým chudobou.

---

<sup>51</sup> Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>

## 2.8.5 EVROPSKÝ ZEMĚDĚLSKÝ FOND PRO ROZVOJ VENKOVA (EZFRV)

Tento fond pomáhá především oblastem věnujícím se lesnictví a zemědělství, ve kterých pomáhá zlepšovat konkurenceschopnost. Dalšími cíli tohoto fondu je zlepšovat životní prostředí, kvalitu života a stav krajiny ve venkovských oblastech. Snaží se diverzifikovat venkovské hospodářství a udržovat v něm konkurenceschopnost. Pro tyto potřeby je vyčleněno € 2,3 miliardy.

Programové období 2014–2020 je rozdělené do tří hlavních kategorií, z nichž je možné čerpat podle podmínek, které jsou pro jednotlivé kategorie stanovené. Tyto programy byly vymezeny usnesením vlády České republiky č. 867 ze dne 28. listopadu 2012. Jedná se o:<sup>52</sup>

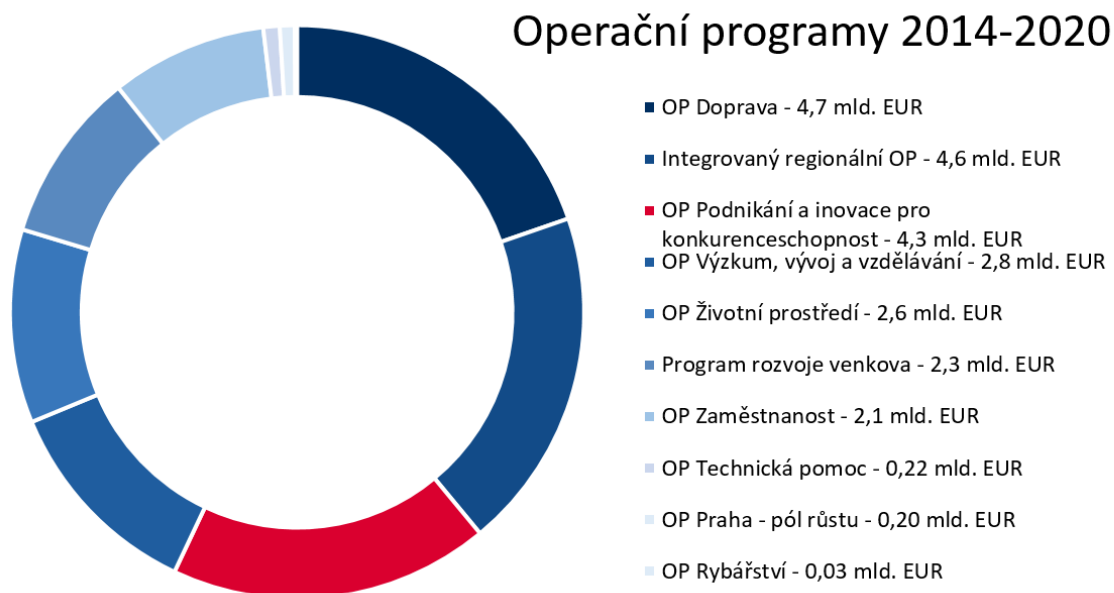
- národní operační programy,
  - Operační program pro Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, řízen Ministerstvem průmyslu a obchodu,
  - Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, řízen Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy,
  - Operační program Zaměstnanost, řízen Ministerstvem práce a sociálních věcí,
  - Operační program Doprava, řízen Ministerstvem dopravy,
  - Operační program Životní prostředí, řízen Ministerstvem životního prostředí,
  - Integrovaný regionální operační program, řízen Ministerstvem pro místní rozvoj,
  - Operační program Praha – pól růstu ČR, řízen Magistrátem hlavního města Prahy,
  - Operační program Technická pomoc, řízen Ministerstvem pro místní rozvoj,
  - Operační program Rybářství 2014–2020, řízen Ministerstvem zemědělství,

---

<sup>52</sup> Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>

- Program rozvoje venkova, řízen Ministerstvem zemědělství.

**Obrázek 9: Operační programy 2014 - 2020**



Zdroj: API<sup>53</sup>

- programy přeshraniční spolupráce,
  - Interreg V-A Česká republika – Polsko,
  - Interreg V-A Slovenská republika – Česká republika,
  - Interreg V-A Rakousko – Česká republika,
  - Program přeshraniční spolupráce Česká republika – Svobodný stát Bavorsko Cíl EÚS 2014–2020,
  - Program spolupráce Svobodný stát Sasko – Česká republika 2014–2020,
- programy nadnárodní a meziregionální spolupráce,
  - Interreg CENTRAL EUROPE,
  - Interreg DANUBE,
  - ESPON 2020,
  - INTERACT III,
  - URBACT III.

<sup>53</sup> Agentura pro podnikání a inovace [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/op-pik-obecne/>

Podle osmi tematických okruhů stanovených na národní úrovni byly vymezeny tyto výše uvedené programy, které propojují úroveň národních priorit a cílů a úroveň prioritních os jednotlivých programů. Veškeré okruhy byly důkladně projednávány a analyzovány jednotlivými zástupci obcí, krajů a resortů a systematicky ověřovány podle potřeb ze strany partnerů.

Veškeré programy jsou vytvářeny v pověření příslušných ministerstev a projednány s jednotlivými regionálními, hospodářskými, sociálními a lokálními partnery. Mezi partnery patří i zástupci neziskových sektorů. Tyto programové dokumenty a jejich přípravu na úrovni ČR i EU pak zastřešuje Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR), které jím bylo pověřeno usnesením vlády č. 650 ze dne 31. srpna 2011.<sup>54</sup>

Ministerstvo pro místní rozvoj pro programové období 2014–2020 připravilo informační systém, který sjednocuje veškeré potřebné funkce a vytváří určitou datovou platformu pro sdílení všech informací, sledování čerpaných finančních prostředků a vyhodnocování operací. Tento program nese název MS2014+ a slouží k monitorování fondů ESI. Tento systém je plně v elektronické podobě, což naplňuje požadavek elektronizace dokumentů a dat, transparentnosti a zjednodušení postupů, zlepšení řízení, usnadnění komunikace a efektivity čerpání financí. Internetový systém MS2014+ je dostupný z: <https://mseu.mssf.cz>.<sup>55</sup> Pro vnější uživatele, tj. žadatele/příjemce je vytvořen Informační systém konečného příjemce (ISK14+), vnitřním uživatelům, což jsou lidé z implementačních struktur, je určen portál CSSF14+.<sup>56</sup>

Program, který administruje Agentura pro podnikání a inovace (API) je začleněn v oblasti národních operačních programů a nazývá se Operační program pro Podnikání

---

<sup>54</sup> Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>

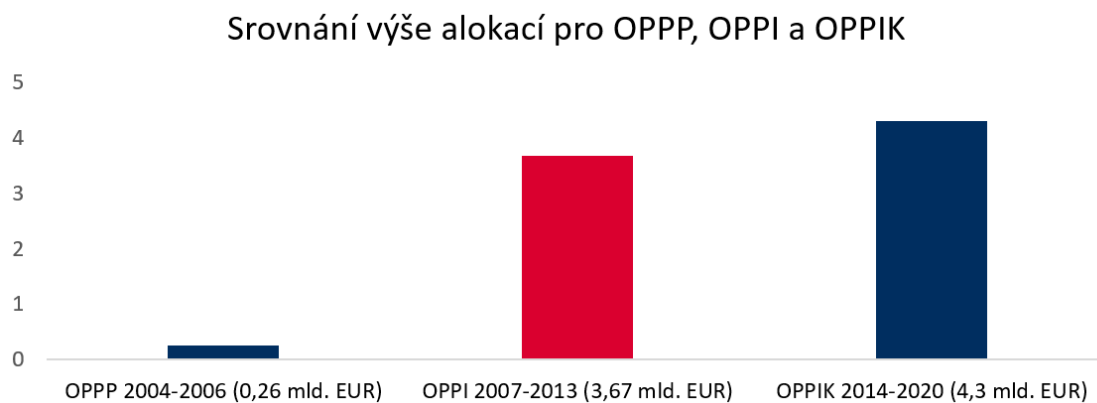
<sup>55</sup> Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://www.dotaceeu.cz/cs/Uvodni-strana>

<sup>56</sup> Evropské fondy 2014–2020: Jednoduše pro lidi. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2014, s. 12-13.

a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK), přičemž navazuje na předchozí program s názvem Operační program Podnikání a inovace (OPPI).

OPPI byl základním dokumentem Ministerstva průmyslu a obchodu pro čerpání financí ze strukturálních fondů Evropské unie za programové období 2007–2013. Operační program Podnikání a inovace navazoval na Operační program Průmysl a podnikání (OPPP), který byl vytvořen pro programové období 2004–2006. Finanční prostředky z těchto programů mohli využívat především podnikatelé na spolufinancování projektů ve zpracovatelském průmyslu a službách s ním souvisejících. Hlavním a také řídicím orgánem v této záležitosti bylo Ministerstvo průmyslu a obchodu, zatímco společností, která celé financování zprostředkovávala, byla Agentura pro podporu podnikání a investic (CzechInvest), kterou v dnešní době nahradila Agentura pro podnikání a inovace (API).

**Obrázek 10: Srovnání výše alokací**



Zdroj: API<sup>57</sup>

## 2.9 OPERAČNÍ PROGRAM PODNIKÁNÍ A INOVACE PRO KONKURENCESCHOPNOST

Tento program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost pro léta 2014–2020 byl schválen vládním usnesením č. 581 dne 14. července 2014. Rozhodnutím K(2015)

---

<sup>57</sup> Agentura pro podnikání a inovace [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/oppi/>



3039 dne 29. dubna 2015 byl poté ze strany Evropské komise tento operační program schválen a stal se klíčovým nástrojem pro podporu českých podnikatelských subjektů z Evropských fondů v období 2014–2020.<sup>58</sup>

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (dále jen OP PIK) je hlavním programem pro podporu ze strukturálních fondů pro české podnikatele v programovém období 2014–2020. Prostředky, o které mohou podnikatelské subjekty žádat na spolufinancování svých projektů ve zpracovatelském průmyslu nebo službách jim podobných z evropských fondů pro regionální rozvoj, jsou vypsány v jednotlivých výzvách. Pro tyto subjekty je v tomto programu vyčleněno celkem 4 331 mil. eur, což je v přepočtu cca 110 mld. Kč.<sup>59</sup> Největší šanci mají projekty realizované na území České republiky, mimo území hlavního města Prahy.

Jak už tomu bylo u předchozích OP, jako jsou OPPI nebo OPIK, tak i u tohoto programu je řídicím orgánem Ministerstvo průmyslu a obchodu. V tomto případě již zprostředkujícím subjektem není agentura CzechInvest, ale nově zřízená a výše zmiňovaná agentura API, která se zabývá hodnocením projektů z pohledu kritérií přijatelnosti a splnění všech formálních náležitostí, dále pak monitorováním projektů, administrací žádostí o platbu atd. Nedílnou součástí činnosti API je podpora žadatelů a informační služby o možnostech získání a čerpání podpory a poradenství příjemců.

Hlavním cílem OP PIK je zvýšení inovační výkonnosti podniků, rozvoj konkurenceschopnosti a udržitelnosti podnikání malých a středních podniků a využití výsledků průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje.<sup>60</sup> Pojem „konkurenceschopný“ obsahuje schopnost domácích firem prosazovat se na mezinárodních trzích a zajišťovat dostatek pracovních míst. Pojem „udržitelný“

---

<sup>58</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost--157679/>

<sup>59</sup> Agentura pro podnikání a inovace [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/op-pik-obecne/>

<sup>60</sup> Agentura pro podnikání a inovace [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/op-pik-obecne/>

zahrnuje zajištění dlouhodobého horizontu konkurenčních schopností, což mj. obsahuje i environmentální dimenzi hospodářského rozvoje.<sup>61</sup> Mezi další aktivity, které tento program podporuje, je nahrazení současných zdrojů energie za zdroje obnovitelné, snižování energetické náročnosti v podnikatelském sektoru, využití nových technologií v energetice a rozvoji a rozšíření distribučních sítí. Další oblasti podporované OP PIK jsou rozvoj komunikačních a informačních technologií a rozšíření vysokorychlostních internetových sítí a přístupu k nim.

Hlavním cílem tohoto programu je zaměření na malé a střední podniky, nicméně i velké podniky, výzkumné a neziskové organizace, podnikatelská uskupení, obecně prospěšné organizace, subjekty inovační infrastruktury a orgány státní správy a státní samosprávy i jimi založené organizace. Všechny tyto subjekty mohou žádat u některých svých projektů, jež jsou podporovány, o finanční pomoc.

OP PIK se skládá z 5 prioritních os. Jednotlivé osy operačních programů pokrývají 12 investičních priorit z 5 tematických okruhů. Prioritní osy jsou také rozdělené v souladu s cíli, podle kterých je sestrojeno 23 podporovaných programů. Jedinou výjimku obsahuje prioritní osa 5 (Technická pomoc), která se zabývá podporou řízení a implementace jednotlivých operačních programů.

Složení prioritních os OP PIK:<sup>62</sup>

- Prioritní osa 1 se zabývá Rozvojem výzkumu a vývoje pro inovace.
- Prioritní osa 2 se zabývá Rozvojem podnikání a konkurenceschopností malých a středních firem.
- Prioritní osa 3 se zabývá Účinným nakládáním s energií, rozvojem energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie a podporou zavádění nových technologií v oblasti nakládání s energií a druhotných surovin.

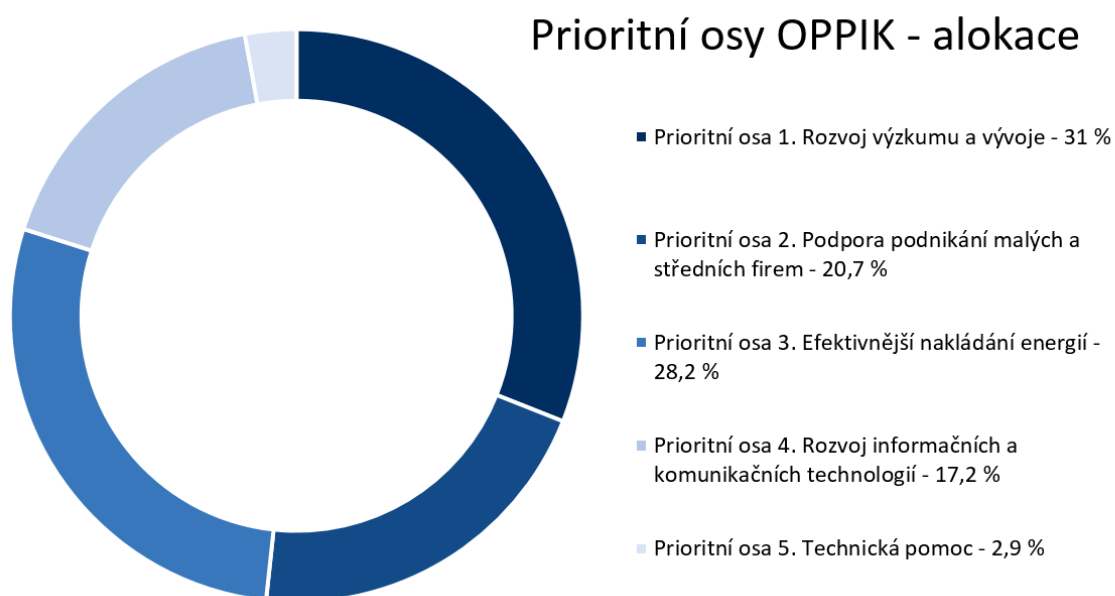
---

<sup>61</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost--157679/>

<sup>62</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost>

- Prioritní osa 4 se zabývá Rozvojem vysokorychlostních přístupových sítí k internetu a informačním a komunikačním technologiím.
- Prioritní osa 5 se zabývá Technickou pomocí.

**Obrázek 11: Prioritní osy OPPIK**



Zdroj: API<sup>63</sup>

## 2.10 ZÍSKÁNÍ DOTACE

Průběh získání dotace je stěžejní kapitolou, která hraje významnou roli v celém projektu. Představuje dva důležité body. Prvním z nich je projektový cyklus a druhým je koncepce výzev.

### 2.10.1 PROJEKTOVÝ CYKLUS

Na projektový cyklus se můžeme dívat dvěma pohledy, první pohled je ze strany orgánu, který poskytuje pomoc a druhý ze strany žadatele, který usiluje o získání dotace.

<sup>63</sup> Agentura pro podnikání a inovace [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/op-pik-obecne/>

Kroky orgánu poskytujícího pomoc navazují na sebe následovně:<sup>64</sup>

1. krok – vyhlášení výzvy,
2. krok – hodnocení a výběr projektu,
3. krok – smlouva s příjemcem,
4. krok – realizace projektu,
5. krok – proplácení,
6. krok – refundace do státního rozpočtu,
7. krok – certifikace,
8. krok – refundace z Evropské komise.

Kroky ze strany žadatele usilujícího o získání dotace na sebe navazují následovně:<sup>65</sup>

1. krok – projektový záměr,
2. krok – nalezení vhodného dotačního programu,
3. krok – podání žádosti o podporu,
4. krok – posouzení a výběr žádosti,
5. krok – smlouva,
6. krok – realizace projektu,
7. krok – monitorování projektu,
8. krok – žádost o platbu,
9. krok – vyhodnocení a vyúčtování,
10. krok – kontrola,
11. krok – publicita projektu,
12. krok – udržitelnost projektu.

### **2.10.2 KONCEPCE VÝZEV**

Jednotlivá ministerstva vyhláší veřejně výzvy na podání žádostí o poskytnutí podpory u programů, které mají v kompetenci. Jednotlivé výzvy jsou tematicky různorodé, časově omezené a mají jiné podmínky pro čerpání. Harmonogram výzev je

---

<sup>64</sup> Abeceda fondů EU 2014-2020. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015, s. 7.

<sup>65</sup> Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt>

jasně stanovený a k získání včasných informací je vyvěšený na internetových stránkách. Výzvy lze chápat ze strany vyhlášovacího orgánu jako nástroj finančního a věcného řízení programu a ze strany žadatele jako informační zdroj pro realizaci poskytnutí podpory a potřebných podmínek. Součástí programové dokumentace pro žadatele jsou informace jako:

- informace o všech požadavcích,
- informace o druhu výzvy,
- kdo může být žadatel o dotace,
- o pravidlech způsobilosti výdajů,
- veřejné podpory,
- příjmů projektů,
- hodnocení,
- publicity,
- zadávání veřejných zakázek,
- výběru projektů.<sup>66</sup>

V případě řízení výzev musíme počítat s činnostmi jako je příprava, vyhlásování a vyhodnocování. Existují dva druhy výzev – výzva kolová a výzva průběžná. V případě výzvy kolové se jedná o výzvu soutěžního typu, která je zpravidla vyhlášována na kratší dobu. V této výzvě si projekty navzájem konkurují a jsou mezi sebou porovnávány. Podporu získává projekt podle svého ohodnocení a místa, které získá, od nejlepšího po nejhorší. Naproti tomu výzva průběžná je formou nesoutěžní. Projekty v této výzvě si nekonkurují a hodnotí se jen jejich programové splňování jednotlivých podmínek a standardů. Tato výzva bývá oproti kolové vyhlášována na delší časové období a končí vyčerpáním alokací. Nedá se říci, který typ výzvy je lepší, obě mají své výhody a nevýhody.<sup>67</sup>

Zájemci mohou veškeré informace o všech zveřejněných výzvách najít jak na internetových stránkách Ministerstva pro místní rozvoj, tak na stránkách příslušných

---

<sup>66</sup> VILAMOVI, Šárka. Čerpáme finanční zdroje Evropské unie. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X.

<sup>67</sup> Z Metodického pokynu pro řízení výzev, hodnocení a výběr projektů (MMR).

řídících orgánů. Národní orgán, který je zřízený pro koordinaci podmínek jakožto MMR, zveřejňuje veškeré informace na stránkách <http://dotaceeu.cz/cs/Kalendar-akci>. Národní orgán pro koordinaci pořádá řadu seminářů, kam se mohou zájemci přihlásit a všechny informace získat. Další možností, jak získat potřebné informace, je kontaktovat jeden z orgánů, který je zřízený na pomoc žadatelům. Mezi tato informační střediska patří Eurofon, nejbližší Eurocentra, řídicí orgán přímo nebo Europe Direct.

### **2.10.3 ZÁMĚR PROJEKTU A JEHO PŘÍPRAVA**

Příprava záměru projektu pomáhá zájemci ujasnit si, co od projektu požaduje a o jakou pomoc má žádat. Základní rada a doporučení od všech poradních orgánů je nejprve stanovit vlastní cíle a až následně pro tyto cíle vyhledat financování z různých operačních programů. Oproti minulým rokům došlo k redukci těchto programů. Jednotlivé výzvy mají své dané parametry, které zájemce musí dodržet a splňovat. Především si musí pohlídat, zda je oprávněný k tomu žádat o podporu a jestli je schopen splnit předepsaná kritéria. Stěžejním bodem této části je myslet na rozpočet a jeho financování a nesmí se zapomenout ani na udržitelnost celého projektu. V závěru, když jsou všechny otázky zodpovězeny a důkladně projednány, může žadatel vytvořit detailní projekt a poté zažádat o podporu.

### **2.10.4 ŽÁDOST O PODPORU**

Termín pro podání žádosti o podporu je přesně stanovený řídicím orgánem a podává se elektronicky prostřednictvím <https://mseu.mssf.cz>. Žádost se musí nahrát na tento portál se všemi potřebnými podklady a přílohami. Elektronizací těchto žádostí odpadá žadateli administrativní zátěž, která dříve celý proces prodlužovala a komplikovala.

### **2.10.5 HODNOCENÍ A VÝBĚR PROJEKTU**

Proces schvalování a hodnocení projektu se dělí na dvě části a vykonávají je řídicí orgány jednotlivých programů. Jedna z částí je hodnocení a druhá výběr projektu. Hodnocení projektu je buď jednokolové, to převážně u jednodušších projektů s menší finanční náročností, nebo dvoukolové. U jednokolového hodnocení žadatel předkládá všechny dokumenty při podání žádosti, poté přichází schvalování a procesy s ním

spojené. Při dvoukolovém hodnocení předkládá žadatel zjednodušený návrh projektu o podporu. První kolo tvoří jakési síto pro odbourání projektů, které nemají správně nastavené parametry. V případě, že žádost v prvním kole projde a je schválena jako vyhovující, musí žadatel celý projekt vypracovat. Tento typ se využívá u složitějších projektů, nevýhodou je však jeho časová náročnost.<sup>68</sup>

Pro získání celkového úspěchu a finanční podpory musí projekt splňovat určitá kritéria. Mezi ně patří a) kritéria stanovená řídicím orgánem jednotlivých programů s ohledem na charakter a podstatu podporovaných aktivit, b) kvalitativní aspekty projektu, jako je potřeba, účelnost, efektivnost, proveditelnost, hospodárnost a soulad s horizontálními principy. Hodnoceny jsou všechny podané žádosti. Proces hodnocení zahrnuje nejprve kontrolu přijatelnosti a formální náležitosti (kontroluje se i riziko možného podvodu), poté následuje věcné hodnocení, které zakončuje výběr projektu. Aby byl projekt úspěšný, musí obstát ve všech fázích hodnocení. Po ukončení hodnocení musí řídicí orgán informovat žadatele o jeho průběhu a výsledku. V případě získání podpory musí být neprodleně uzavřena veřejnoprávní smlouva a společně s ní uzavřen právní akt o poskytnutí a převodu financí žadateli.<sup>69</sup>

#### **2.10.6 ČERPÁNÍ PROSTŘEDKŮ A JEHO PODMÍNKY**

S úspěšnými žadateli o podporu je podepsána smlouva o poskytnutí dotace, která je poté vyvěšena na internetových stránkách <http://dotaceu.cz/cs/Informace-o-cerpani/Seznamy-prijemcu>, kde je přístupná veřejnosti. Smlouva o poskytnutí dotace obsahuje veškeré podrobnosti a podmínky o postupu čerpání financí a o celkové výši podpory. Ve fázi realizace jsou hodnoceny tzv. monitorovací podmínky projektu, které znázorňují jednotlivé kroky při realizaci. V případě, že jsou provedeny nějaké změny, musí o tom žadatel dotace neprodleně informovat řídicí orgán a žádat o jejich povolení. Řídicí orgán rozhodne, zda jsou změny v souladu s programem, nebo je žadatel musí uvést do stavu, který uvedl v projektovém plánu. V některých případech nemusí být dotace vyplacena. Příjemce dotace musí archivovat veškeré dokumenty pro účely auditu

---

<sup>68</sup> Z Metodického pokynu pro řízení výzev, hodnocení a výběr projektů (MMR).

<sup>69</sup> Z Metodického pokynu pro řízení výzev, hodnocení a výběr projektů (MMR).

a kontroly. Posléze následuje žádost k řídicímu orgánu o platbu, vyúčtování a vyhodnocení. Platby mohou být poskytované řídicím orgánem dvojnásobným způsobem. Prvním z nich je platba ex post, kdy příjemce nejprve sám vynaloží prostředky k úhradě, nebo výjimečně ex ante, tedy před realizací. Všechny výdaje musejí být podloženy fakturami kvůli oprávněnosti nároků, které řídicí orgán kontroluje. V případě nepodložených dokladů je projekt o tyto výdaje zkrácen.

Příjemce musí veřejnosti oznámit, že čerpá unijní prostředky v tzv. povinné publicitě projektu. Tato publicita má přesně stanovený obsah a má svá pravidla. Mezi tato pravidla patří vyvěšení plakátu o minimálním rozměru A3 a u větších projektů stálou pamětní desku s grafickými pravidly. Mezi povinné prvky patří znak EU, odkaz na ESI, název Evropské unie a odkaz na program.<sup>70</sup>

Mezi poslední fáze patří zajištění udržitelnosti projektu. Příjemce dotace je smluvně zavázán k udržitelnosti projektu po určitou dobu. Je potřeba vzít na zřetel, že řídicí orgán upřednostní projekty, které dokážou bezproblémově fungovat i po ukončení financování ze strany fondů. V případě nedodržení tohoto závazku, hrozí příjemci pokuta, případně i vrácení celé podpory. Proto je potřeba zvážit všechna rizika již ve fázi realizace projektu, aby k podobným situacím nedocházelo.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Abeceda fondů EU 2014-2020. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015, s. 14-15.

<sup>71</sup> MAREK, Dan; KANTOR, Tomáš. Příprava a řízení projektů ze strukturálních fondů Evropské unie. 2. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, 2009, s. 202-204.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Společnost STYLE BOHEMIA, s. r. o., působí na českém trhu téměř dvacet čtyři let a za tuto dobu prošla značnou transformací. Nachází se v městysu Zásada, který svou historií značně doprovází i samotnou tematiku společnosti. Tento městys leží nedaleko Jablonce nad Nisou v Libereckém kraji a žije zde necelých 1 000 obyvatel. Hlavní činností společnosti je zpracovatelský průmysl v oblasti výroby moštů a alkoholických nápojů z ovoce. Ovoce, které pro svou výrobu využívá, pochází především z oblasti, kde se samotná společnost nachází, a to z Českého ráje. V prvopočátku se tato společnost zabývala výrobou skla a bižuterie, ale to se postupem času s příchodem levnějších produktů ze zahraničí, převážně z Číny, přestalo vyplácet, a majitel se především zaměřil na výrobu pálenek a nápojů. Postupem času se tato společnost začala rozvíjet a s nárůstem klientely a celkové poptávky rozrůstat. To zapříčinilo i rozšíření samotného portfolia společnosti, která se věnovala výrobě pečených čajů, moštů nejrůznějších chutí, výrobě ovocných likérů a pálenek a také pěstitelskému pálení a moštování. Po celou dobu se zaměřuje na rozvíjení chuti na čistě přírodní bázi a snaží se vydat vlastní cestou oproti konkurenci, která je na českém trhu jasně definována. Milníky, které provázejí společnost Style Bohemia bylo hned několik. Prvním z nich byl již zmiňovaný příchod čínských produktů na tuzemský trh. Druhým velice důležitým okamžikem bylo zavedení pěstitelského pálení, čímž se lidé z okolí sami zapojili do rozšiřování povědomí o této společnosti, a tak se finanční příjem z této formy výroby velmi vyplácí. Mezi jeden z posledních milníků patří pokus o vytvoření vlastního produktu, který bude podporovat zdravý životní styl a nemá na českém trhu konkurenci. Právě na výrobu tohoto nápoje se bude snažit vytvořit projektové řízení a zažádat o pomoc při financování.

### 3.1 HISTORIE

Style Bohemia je společnost s ručením omezeným a byla zapsána do obchodního rejstříku 20. prosince 2004. Jako statutární orgán v této společnosti působí Martin Balatka, který je zároveň i jediný společník. Tato společnost byla založena se základním

kapitálem 5 000 000 Kč, který byl plně splacen, a v současné době nemá žádné finanční potíže.<sup>72</sup> Sídlo společnosti a zároveň samotná provozovna se nachází v městysu Zásada v Libereckém kraji. Pokud by se tato společnost rozhodla žádat o finanční pomoc z OP PIK, nebyla by poloha jejího sídla problémem. Jedno z tajemství majitele je spolupráce s jedním z moravských vinařství, které pomáhá s vývojem některých produktů díky své technice a zázemí, které vlastní.

Společnost Style Bohemia, s. r. o., započala svoji činnost v roce 1994 výrobou skleněných, originálních, dekoračních a nápojových stolních souprav a reklamních předmětů.

Výrobky se vyznačují vysokou kvalitou zpracování a nápaditým designem, v návaznosti na dlouholetou tradici výroby skla v České republice, zejména v okolí Jablonce nad Nisou a Železného Brodu. Nosným programem se stala výroba skleněných dárkových předmětů a atypických lahví.

V dnešní době se firma věnuje výrobě ovocných moštů, alkoholických likérů do 12 % alkoholu a pálenek z ovoce. Nebylo tomu tak ale vždy. Prvotní záměr Style Bohemia, s. r. o., byla výroba skla a bižuterie, která se této společnosti velice dařila až do té doby, než přišla na český trh Čína se svými výrobky ze skla, které sice kvalitou a zpracováním na tuto společnost nedosahovaly, ale několikanásobně nižší cena a vývoj technologie v Číně tuto společnost rychle dohnaly a majitel se musel rozhodnout, jak tuto finanční ztrátu nahradí. Proto se rozhodl vstoupit do tohoto průmyslu, ve kterém zůstal až dodnes. Ze začátku si celý produkt vyráběl sám od samotné lahve až po její obsah. Nyní se soustřeďuje pouze na výrobu obsahu. Firma dnes působí jen na českém trhu, ale nebylo tomu tak vždy. Dříve vyvážela své produkty také na Slovensko, do Polska a Maďarska. Důvodem proč firma v zahraničí již nepůsobí, je to, že dne 24. června 2014 bylo s touto firmou zahájeno insolvenční řízení. To však bylo soudně zrušeno 15. května 2015 a zrušení nabylo právní moci 11. prosince 2015. Bylo soudně prokázáno, že insolvenční řízení bylo neoprávněné, přesto se společnost z tohoto

---

<sup>72</sup> Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12093694&subjektId=34329&spis=560299>

důvodu velice oslabila. Přetrvat období insolvence a znovuobnovit finanční zdraví bylo pro ni velice složité, ale pomalu se dostává na původní čísla.

Vize společnosti Style Bohemia, s. r. o., je podle majitele Martina Balatky jednoduchá: „Dát zákazníkům český produkt z českého ovoce bez upravování a dochucování chemickými prostředky, produkt, který je dobrý i pro zdravý životní styl.“ Podle slov majitele je jasné, že jeho prioritou dát zákazníkovi prvotřídní produkt založený na české kvalitě a známém dodavateli s dlouholetými vztahy je na prvním místě. Společnost chce také vytvořit jakýsi spolek pěstitelů ovoce v Českém ráji, a tím zajistit i určité postavení pro ně samotné. Pro společnost je nesmírně důležitá kvalita ovoce, které je pro výrobu využíváno, protože právě ovoce se podílí na chuti a aromatu, jež se v produktu odrážejí. Požadavek kvality je v dnešní době, kdy se řeší potíže s dvojitou kvalitou potravin, pro tuto společnost velice důležitý a zároveň je i určitou příležitostí lépe se zviditelnit na českém trhu. Proto byla kvalita v minulosti jedním z hlavních cílů majitele a vezmeme-li v úvahu rostoucí důraz na kvalitu u koncového zákazníka, dá se předpokládat, že si společnost bude chtít udržet tento požadavek i do budoucích let, kdy bude tento trend pokračovat.

### **3.2 NABÍDKA STYLE BOHEMIA**

Mezi produkty nabízené společností Style Bohemia patří „Bohemia 12 %“, ovocné destiláty, dárkové předměty, displeje a služba pěstitelského pálení. Tyto produkty chce společnost Style Bohemia rozšířit o nový druh nápoje, pro který je připravované toto projektové řízení. Klienti Style Bohemia jsou stálí, ale jejich věkový průměr je spíše vyšší, proto se společnost rozhodla pro krok, který přiláká mladší klientelu a oživí současný sortiment.

Produkt „Bohemia 12 %“ má ryzí chuť ovoce a milovníci přírodních produktů jistě ocení svěží a lahodnou ovocnou chuť tohoto nápoje ze zpracovaného ovoce, které pochází z Českého ráje.

Unikátně vyvinutá technologie harmonicky zvýrazňuje aroma ovocného moštu a destilátu. Nápoj s přírodními složkami je zpracován šetrným způsobem bez chemické konzervace.

Je určen pro příjemné lehké osvěžení v letních měsících, kdy se podává chlazený, zatímco v zimním období se může podávat zahřátý na teplotu 40 °C.

Ovocné destiláty a ostatní alkoholické nápoje jsou dalším produktem společnosti. Úspěšné série exkluzivních dárků, mezi nimiž stále více získávaly na oblibě destiláty v zajímavých lahvích a obalech, daly vzniknout myšlence zajistit výrobu alkoholických nápojů z vlastních kapacit pod značkou „DESTILÁTY ČESKÉHO RÁJE“. Ovocné destiláty se vyrábějí špičkovou technologií šetrnými postupy, které zaručují maximální zachování aromatických i chuťových vlastností dobrého zralého ovoce. Velmi logickým vyústěním dalších úvah při tvorbě sortimentu nápojů bylo rozhodnutí o výrobě likérů se stejným rysem kvality, jakým se vyznačují ovocné destiláty, a tak došlo ke vzniku receptury obsahující nejen ovoce z Českého ráje, ale i byliny z podhůří Jizerských hor a Krkonoš.

Dárkové předměty, které tato firma nabízí, jsou vyráběné ručně a jedná se o tradiční výrobní sortiment, který má za sebou více než dvacet let vývoje a obsahuje několik stovek vzorů. Základem jsou dárkové předměty ze skla nebo v kombinaci sklo a dřevo. Dodávají se plněné kvalitními nápoji a velmi často jsou tyto dárkové předměty určeny k reklamním účelům.

Novinkou sortimentu jsou displeje. Tyto kvalitní a vkusné suvenýry pro odvětví turismu lákají hlavně turisty ze zahraničí. Jejich význam pro rozvoj cestovního ruchu a pro opakované návraty turistů do regionu, na sportoviště, do ubytovacích kapacit atd. je nesporný. Jedná se originální spojení obrazové vzpomínky na navštívené místo s velmi častým dárkem z cest s tradičním alkoholickým nápojem. Obliba těchto displejů dokazuje, že takovým dárkem z Čech vůbec nemusí být jen „běžný“ likér nebo oblíbené pivo, ale také dobré destiláty a likéry. Smyslem turistických displejů je využít dominanty regionu k propagaci dalších turistických, sportovních a zábavních aktivit anebo umožnit kvalitní prezentaci různých zařízení poskytovatelů služeb cestovního ruchu (hotelů, penzionů, cestovních kanceláří atd.).

Dále společnost Style Bohemia, s. r. o., nabízí zákazníkům možnost zpracování ovoce formou pěstitelského pálení. Pálenice je vybavena technologií německé společnosti Arnold Holstein, která patří v oboru výroby destilačních zařízení ke světové

špičce. Unikátní destilační aparát spolu s vysoce odbornou obsluhou jsou zárukami destilátu té nejvyšší kvality. Pěstitelská pálenice je vybavena destilační kolonou o objemu 600 l, dvouplášťový destilační kotel je vyhříván plynem, který zahřeje vodu a následně i velmi šetrně kvas bez rizika „připálení“. Unikátní systém čištění kolony po každém pálení zaručuje každému pěstiteli jistotu nejvyšší kvality zpracování kvasu. Vzhledem ke špičkové technologii, která je schopna zachovat výrazné aroma, je vhodná i pro destilaci netradičního ovoce. Některé netradiční destiláty a likéry z produkce může zákazník ochutnat na místě. Případné dotazy k pěstitelskému pálení lze konzultovat s odbornou obsluhou. Další sortiment výrobků společnosti STYLE BOHEMIA, s. r. o., je možné zakoupit v podnikové prodejně.

### **3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA**

Organizační struktura společnosti Style Bohemia, s. r. o., čítá 10 osob, přičemž je značně plochá a relativně málo členěná. Z toho je zřejmé, že tato struktura nebude nijak zásadně komplikovat projektové řízení. Style Bohemia je společnost s ručením omezením, která je vlastněna majitelem, který složil základní kapitál 5 000 000 Kč. Jednatel a zároveň vlastníkem je Martin Balatka, který drží 100 % této společnosti. Navenek tuto společnost zastupuje pouze jednatel, a to bez jakéhokoli omezení v jednání. Pan Balatka však není jen jednatel a ředitelem společnosti, působí také na postu výroby destilátů. Jako jednatel jedná s obchodními partnery, připravuje smlouvy, určuje firemní strategii, schvaluje mzdy, řídí nové projekty a přijímá nové zaměstnance. Jako výrobní ředitel se stará o vedení výroby, o kontrolu kvalitativní a technologické kázně výroby, dále o výrobu a výdej destilátů a v neposlední řadě o příjem a zpracování ovoce.

Společnost Style Bohemia do dnešního dne zaměstnává 10 zaměstnanců, kteří jsou rozdělení na vedoucí jednotlivých úseků a jim podřízené pracovníky. Společnost zaměstnává 6 manažerů/vedoucích a 4 pracovníky, z nichž někteří vykonávají několik aktivit. Jedná se celkem o 7 úseků, mezi něž patří:

- vedení společnosti zastoupené Martinem Balatkou,
- úsek tuzemského obchodu, kde je vedoucím Ing. Miloš Hvězda s podřízenými pracovníky Janou Procházkovou a Simonou Balatkovou,

- úsek zahraničního obchodu s vedoucí Uršulou Jelínkovou,
- marketingové oddělení s Mgr. Petrem Tarandou,
- účetní oddělení s hlavní účetní Ing. Janečkovou a podřízenou Simonou Balatkovou,
- úsek výroby destilátů s vedoucím Martinem Balatkou s podřízeným Pavlem Seidlem,
- úsek výroby hotových výrobků a skladu hotových výrobků s Lenkou Novotnou a podřízeným Danem Morávkem.

Výše zmínění lidé tvoří celou organizační strukturu společnosti. Pracovní doba a místo vykonávání pracovní činnosti se u jednotlivých zaměstnanců liší. Někteří tráví většinu času v sídle společnosti, jiní naopak jezdí po klientech a starají se o obchod. U většiny však délka pracovní doby trvá 6 až 12 hodin.

Všichni zaměstnanci spadají, ať již přímo, nebo nepřímo, pod řízení majitele a zároveň jednatele společnosti, který celý chod koordinuje a vytváří nové nápady, které se snaží realizovat. Důslednost majitele sice zaručuje dodržování všech atributů výroby a kvalitu u finálních výrobků, ale na druhou stranu množství činností přestává zvládat a často dochází k oddalování, což někdy dokonce zabrání realizaci některých aktivit. Proto je snaha převést některé činnosti na podřízené, nebo vytvořit novou pracovní pozici, která by umožnila získat pro majitele společnosti více času. Ten se tak bude moci soustředit i na vymýšlení nových alternativ jak ušetřit a zároveň jak zefektivnit celou výrobu.

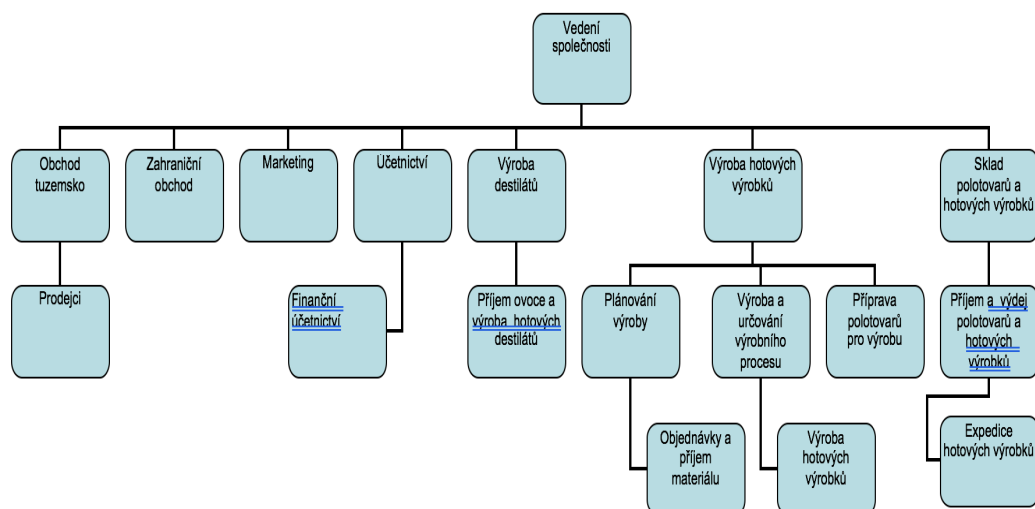
Vedoucí pracovníci jednotlivých úseků mají na starosti odlišné činnosti a podřízené pracovníky podle daného úseku. Pro vedoucího úseku obchodu v tuzemsku spadají činnosti jako je stanovování prodejního plánu, řízení prodejců, určování pořadí objednávek, prodej a dále hledání nových klientů. Pracovníci tohoto úseku objíždějí stávající zákazníky, kterým nabízejí a prodávají produkty. V úseku zahraničního obchodu již není zapotřebí tolik zaměstnanců, jelikož tato společnost po zmiňované insolvenční zahraniční trh opustila a návrat je zatím velmi pomalý. Přesto však na některá místa své produkty vyváží, a o tyto zákazníky je třeba se starat. Tento úsek je však zajímavý a důležitý z pohledu importu pro výrobu důležitých polotovarů.

V úseku výroby destilátů působí na pozici vedoucího jednatel Martin Balatka, který si celý proces sám koordinuje a vytváří tím jedinečnou chuť nápojů. Mezi jeho kompetence na této pozici patří vedení výroby a kontrola kvalitativní a technologické kázně. Podřízený pracovník mu vypomáhá s příjmem a zpracováním ovoce a také s výrobou a výdejem destilátů. Veškerý nákup potřebných surovin pro výrobu destilátů si domlouvá a komunikuje s českými dodavateli sám vedoucí tohoto úseku. Po vyrobení destilátu je potřeba zařídit jeho balení, vytvoření finálního výrobku a skladování. O tyto činnosti a další, jako je třeba příprava polotovarů, určování technologie výroby a dodržování výrobních plánů, se stará úsek výroby hotových výrobků a sklad hotových výrobků s vedoucí Lenkou Novotnou. Její podřízený pracovník se podílí na příjmu a výdeji hotových výrobků a polotovarů.

Produkty je třeba propagovat, o což se stará oddělení marketingu. V současné době má jednoho zaměstnance, který zároveň vypomáhá této společnosti v právním a daňovém poradenství. V obchodu s lihovinami je zapotřebí znát daňové zákony, aby nedocházelo k porušování zákona, a tím k finančním ztrátám prostřednictvím pokut. V budoucnu se plánuje vypsání výběrového řízení na dalšího zaměstnance, a sice do marketingového oddělení.

Každá společnost potřebuje dobře spravované a archivované účetnictví, obzvlášť společnost v oboru, kde se kontrolami nešetří. O tento úsek se stará vedoucí účetní paní Ing. Janečková, která připravuje podklady pro mzdy, archivuje faktury a smlouvy, stará se o platební morálku společnosti a zaštiťuje celé finanční účetnictví. S těmito činnostmi ji vypomáhá Simona Balatková, která vystavuje faktury a přijaté faktury eviduje v počítačovém systému na účetnictví.

**Obrázek 12: Organizační struktura Style Bohemia**



Zdroj: Vlastní zpracování a zdroj dat

### 3.4 OBCHODNÍ VÝSLEDKY

Pro analýzu finančního zdraví společnosti jsou použity dva srovnávače. Prvním z nich je cash flow společnosti za rok 2017 v příloze I a druhým výkaz zisku a ztrát za rok 2016 a rok 2017 v příloze II a III. Tím, že se tato firma neprávem nacházela v insolvenci od 24. června 2014 do 11. prosince 2015, byla společnost velmi poškozena, což je patrné i na přiloženém výkazu zisku a ztrát. To zapříčinilo, že firma začíná takřka od začátku a potýká se s postupným nárůstem zisků. Zmiňovaná insolvence je také důvodem, proč je přiložen výkaz zisku a ztrát pouze za poslední dvě účetní období. Z výkazu zisku a ztrát je vidět, že produkce za poslední dva roky prudce stoupla, což odráží zpětné uvedení produktů na trh. Zvýšení zisku společnosti se podepisuje i na zamýšleném rozšíření o plánovaný inovační projekt.

Při analýze firemního cash flow za rok 2017 je vidět, že stav finančních prostředků na konci období ledna vykazoval ztrátu 39 000 Kč a že postupnou výrobou se tato ztráta překlopila v zisk společnosti. Můžeme vidět, že zavedením služby pěstitelského pálení, které se využívá hlavně v podzimních obdobích, se příjem společnosti značně zvyšuje. Dalším krokem, který přispěl ke zvýšení příjmů



společnosti, bylo vytvoření nízkoalkoholických nápojů do 12 % alkoholu, které si zákazníci velice oblíbili. Můžeme sledovat rostoucí trend v prodeji pálenek, který započal na začátku roku na 100 000 a koncem roku 2017 byl již na 416 000. Tento nárůst lze vysvětlit tím, že oblíbenost této značky roste; popularitu získává i v horských oblastech u restaurátérů a hoteliérů, kteří tyto produkty ve svém sortimentu nabízejí.

Zisky firmy velice závisejí na počasí, které zasáhne pěstitelské oblasti, kde se nacházejí sady s ovocem. To, jak se daří místním pěstitelům, určuje ceny hlavní komodity, která je nepostradatelnou součástí výroby. V případě, že jdou ceny ovoce dolů, znamená to vyšší zisk, v opačném případě to znamená zmenšení zisku, které můžeme vidět ve výkazu zisku a ztrát za poslední rok. Úroda ovoce se za poslední rok nevydařila a byla nízká, což prudce zvedlo ceny jablek, švestek a dalšího ovoce a vedlo nakonec ke snížení zisku společnosti.

Dalším problémem, který potkal nejen tuto společnost, ale všechny společnosti vyrábějící alkohol v České republice, byla „metanolová aféra“, která na nějakou dobu omezila výrobu a prodej tvrdého alkoholu v České republice. Prohibice trvala od 12. září 2012 až do října roku 2013 a znamenala zákaz prodeje lihovin s obsahem alkoholu od 20 % výše po celém území ČR.<sup>73</sup> Na následky požití padělaného alkoholu přišlo o život několik desítek lidí. To zapříčinilo i nedůvěru českých spotřebitelů k produktům jiných značek než známých a populárních společností.

Z výše popsaného lze vidět, že marže na zboží se odvíjí od produkce ovoce a jeho cen. Lidé jsou sice obezřetní při nákupu alkoholických nápojů od značek, které neznají, ale klientů stále přibývá. Insolvence tuto společnost sice značně zasáhla, ale zákazníci si tento produkt opět oblíbili a vypadá to, že se této firmě opět podaří vystoupat na úroveň, kdy se nemusela bát o své postavení, a že se může nakonec umístit mezi přední výrobce v České republice.

---

<sup>73</sup> Lidové noviny [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: [https://www.lidovky.cz/pred-peti-lety-vypukla-metanolova-kauza-zemrelo-temer-50-lidi-p51-/zpravy-domov.aspx?c=A170903\\_091329\\_ln\\_domov\\_ELE](https://www.lidovky.cz/pred-peti-lety-vypukla-metanolova-kauza-zemrelo-temer-50-lidi-p51-/zpravy-domov.aspx?c=A170903_091329_ln_domov_ELE)

## 4 NÁVRH PROJEKTU POŘÍZENÍ INOVAČNÍ LINKY

Toto projektové řízení je vytvářené pro společnost Style Bohemia, s. r. o., která usiluje o pořízení inovační linky do své firmy. Tato linka se skládá z několika strojů, které by měly při dodržení určitého postupu vytvořit jedinečný nízkoalkoholický nápoj, jenž nemá na trhu konkurenci. Jelikož se sídlo společnosti nachází mimo Prahu, v regionu s nízkou zaměstnaností, chtěla by tato společnost využít pomoc při financování tohoto projektu. S majitelem společnosti byly během doby zpracování tohoto projektového řízení komunikovány jeho požadavky a bylo sestaveno několik bodů, které budou dále zmíněny.

Jeden z mnoha důvodů, které vedou tuto společnost k nákupu inovační linky a vytvoření vlastního nápoje, je ten, že na českém trhu je velmi obtížné prosadit se v alkoholovém průmyslu, už jen kvůli tomu, že alkohol vyráběný z ovoce, jako např. hruškovice, slivovice atd., nepijí mladí lidé. Věkový průměr konzumenta ovocné pálenky je podle průzkumu této společnosti mezi 35–65 roky, ostatní mladí lidé pijí převážně alkohol jako je vodka nebo rum, které tato společnost nevyrábí a podle majitele společnosti ani vyrábět nechce. Dalším důvodem je to, že prodej pálenek v teplých letních obdobích klesá, a společnost by potřebovala tento pokles doplnit o prodej nějakého produktu, který by se prodával i v tomto období.

Proto tato společnost přišla s nápadem vytvořit nízkoalkoholický nápoj do 4,2 % alkoholu s přírodní ovocnou příchutí a přirozeně vytvořeným perlením. Nízkoalkoholický ovocný nápoj se skládá ze dvou složek. Spojením přírodních šťáv a složky vína dochází ke společné fermentaci s přírodním vznikem CO<sub>2</sub> do 9 barů pod uzávěrem. Nápoj je zaměřen především na zdravý životní styl s vysokým podílem antioxidantů, bez umělých barviv, aromat, přidaných cukrů a bez konzervantů. Vyrábět by se měl ve dvou variantách – 4,2 % alkoholu a druhá varianta bez alkoholu –, ovšem v několika příchutích. Bude skvělou variantou pro sportovce, jako jsou cyklisti, běžci a další, kteří hledají při svých výkonech v letních měsících osvěžení. Dále se bude nabízet na kulturních akcích, sportovištích a památkových místech v Českém ráji, kde společnost už dnes buduje síť občerstvovacích zařízení. První prototyp tohoto nápoje

byl již vyroben a otestován na různých akcích a ochutnávkách. Sklidil veliký úspěch a došlo k předjednání kontraktů na dodej tohoto nápoje.

K pokrytí finančních nároků projektu chce tato společnost využít část svých peněz, popřípadě je doplnit o prostředky cizí. K tomu chce využít strukturálních fondů z operačního programu pro podnikání a inovace pro konkurenceschopnost a zažádat o dotaci. Prvním předpokladem pro čerpání je umístění provozovny. Jednotlivé kraje v České republice jsou rozděleny podle počtu obyvatel do kategorií NUTS. Jelikož je společnost umístěná v Libereckém kraji, spadá pod NUTS 3, na který je dotace poskytována. Na zbylé finanční náklady budou použity cizí zdroje od majitele ve formě půjčky, který případně neposkytnutí dotační pomoci pokryje celou výši potřebných nákladů.

Začátek projektu byl stanoven na březen roku 2018, kvůli nutnosti dodržet termín pro podání žádosti. Nejzazší termín dokončení tohoto projektu stanovil majitel společnosti na podzim roku 2018. Společnost nesmí zbytečně ztrácet čas, který pro ni představuje ztrátu zisku v případě, že by nestihla letní sezonu 2019. Po zjištění termínů podání žádostí přes společnost API<sup>74</sup> se společnost rozhoduje, zda využije program pro čerpání Inovace nebo Technologie. Další důležitou informací je doba výroby, instalace a zprovoznění linky, která hraje důležitou roli v naplánování projektu. Při realizaci se také musí počítat s možným omezením chodu linky stávající a také s určitým poklesem produkce. S tím jsou spojené možné problémy v plnění smluv ze strany společnosti Style Bohemia, a je potřeba těmto problémům předejít a předzásobit sklady.

#### **4.1 HARMONOGRAM POSTUPU**

Zadavatel projektu se na základě předešlých zkušeností s podobnými projekty rozhodl využít pro realizaci procesů projektová řízení. Ta by měla zajistit snížení nákladů, minimalizovat rizika neúspěchu a zkrátit dobu realizace projektu, která se bez použití těchto procesů může snadno protáhnout. Jelikož tato společnost nemá zkušenost s projektovým řízením týkajícím se využívání dotací, požádala o pomoc odborníka,

---

<sup>74</sup> Agentura pro podnikání a inovace [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/programy-podpory/>

který má vypomoci a zvýšit šance této společnosti na úspěch při žádosti o podporu. Přesto se musí s opatrností řídit podle nashromážděných informací, které pomohou s plánováním a realizací jednotlivých fází projektu. Detailní informace získané jak od majitele společnosti Style Bohemia, tak od dodavatelů linky a budoucích odběratelů jsou časového, věcného i nákladového charakteru, musejí se důkladně zpracovat a podle jejich výsledků je pak nutné opatrně postupovat.

Očekávání společnosti Style Bohemia:

- maximalizace výkonu linky,
- lepší využití ovocných šťáv,
- vytvoření nových pracovních míst,
- zavedení nového produktu,
- zvýšení příjmu v letních měsících,
- snížení nákladové a časové náročnosti realizace a výroby.

V rámci jednání je již dnes jasné, že majitel společnosti vidí v dosažení těchto požadavků reálný a dosažitelný plán, ve kterém cítí vysoký potenciál. Vzhledem k finanční náročnosti je jasné, že by pomoc při financování realizaci tohoto projektu značně usnadnila, a proto je třeba celý projekt důkladně naplánovat. V prvním kroku je třeba se zaměřit na důkladné rozplánování a soupis všech činností, s nimiž by se mohla společnost během chronologicky navazující realizace setkat. Nezávislé činnosti mohou být naplánovány na začátek projektu, čímž se minimalizují možné prostoje.

Při druhém kroku bude třeba uspořádat tyto činnosti do přehledné podoby. Pro vytvoření přibližného harmonogramu projektu využijeme Ganttův diagram, ve kterém si spočítáme základní dobu trvání. Poté využitím metody CPM přepíšeme celou posloupnost procesů do síťového diagramu, který nám prozradí kritickou cestu projektu.

V třetím kroku bude třeba vytvořit rozpočet projektu, zajistit financování a zjistit jeho udržitelnost do budoucna. Bude nutné určit rozpočtová omezení, kterými bude tento projekt limitován. Tato fáze také řeší vyváženost mezi náklady a časem. V případě neočekávaného prodloužení, které zadavatel nezapočítal do rezerv projektu, může způsobit narušení celého projektu, a tuto změnu bude potřeba dorovnat.

Čtvrtým krokem bude vytvoření realizačního týmu a zajištění zodpovědných pracovníků, kteří budou plnit role na jednotlivých pozicích v organizační struktuře. Tento realizační tým bude tvořen jak pracovníky ze společnosti Style Bohemia, tak lidmi ze společnosti, která vyrábí, dodává a zprovožňuje výrobní linku. Realizační tým tedy do značné míry ovlivní i dodavatelská společnost, která má na realizaci projektu své vlastní požadavky. V tomto případě je třeba analyzovat, do jaké míry zaměstnanci dodavatelské společnosti zasáhnou do stávajícího chodu organizace a jak po dobu realizace svou činností ovlivní organizační strukturu a provoz. Veškeré informace budou komunikovány s vedoucím projektu dodavatelské společnosti, která dopředu informuje majitele Style Bohemia o potřebných opatřeních. Asi největší požadavky budou kladeny na samotného majitele, který v pozici vedoucího výroby destilátů a zároveň jednatele musí celý provoz zorganizovat a naplánovat výrobu pro případ nemožnosti výroby.

V pátém a také posledním kroku se zjistí a analyzují případná rizika, která mohou být spjatá s tímto projektem a jeho realizací. V analýze rizik je potřeba zjistit, s jakou pravděpodobností se mohou objevit. Určíme také možnou finanční ztrátu, která může hrozit. Propojením hodnot finanční ztráty a možných rizik přinese projekt přehled o celkové míře nebezpečných faktorů, na které je třeba se připravit, a pokusit se jich vyvarovat.

## **4.2 VĚCNÁ DIMENZE**

Pokud chceme dosáhnout úspěšné realizace projektu, je potřeba zjistit, jaké všechny činnosti projekt obnáší a popsat jejich vzájemnou návaznost, což bude popsáno v této kapitole. Společnost si musí zjistit a podrobněji definovat jejich vzájemnou posloupnost, ve které spočívá správné pochopení realizace.

Prvním krokem společnosti byla analýza trhu, zda zamýšlený produkt bude poptávaný a realizace tohoto projektu má z finančního hlediska smysl. Po představení produktu na několika ochutnávkách, kde sklídl veliký úspěch, došel majitel k rozhodnutí, že realizace má potenciál a její úspěch je zaručený. V druhém kroku je potřeba zjistit, které ze společností dokážou daný stroj vyrobit, a jakých parametrů dosahují. Po předložení cenové a technické nabídky vybral majitel pro společnost

nejvýhodnější nabídku a dodavateli zašle objednávku. Toto projektové řízení se bude zabývat nabídkou rakouské společnosti Voran Maschinen GmbH, která vyrábí techniku na zpracování ovoce a dalších potravin již od roku 1925<sup>75</sup> a svá zařízení dodává do celého světa. Tato společnost se majiteli zdá pro realizaci tohoto projektu jako nejlepší řešení. I přes možnosti levnějších alternativ na trhu, se rozhodl takto, kvůli kvalitě provedení. Výběr právě této renomované společnosti by měl zajistit i dodržení všech smluv a podmínek, které udává ve svých parametrech.

Tato linka obsahuje jedenáct na sebe napojených strojů, které jsou ovládané poloautomaticky pomocí počítače a několika pracovníků. Jednotlivé části, které budou pořízeny:

- pračka a drtič WA LC,
- lis EBP – 500,
- kartáčový čistič,
- čerpadlo na mošt,
- rohové trubkové síto,
- paster PA 500 na plyn,
- autoklav na výrobu perlení.

Jsou vysoce bezpečné, výkonné, stabilní a šetrné k životnímu prostředí. Pro výrobu je ještě potřeba pořídit dvě odkalovací nádrže o objemu 1100 l, váhu míchacích nádrží, plničku Bag in Box MBF 750-R6 a stroj na etikety.

Poté dojde k vytvoření projektu, na jehož základě bude společnost Style Bohemia žádat o finanční podporu z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost přes API. V případě získání dotace dojde k vyvěšení plakety o financování projektu ze strukturálních fondů EU a společnost začne jednat s dodavateli. Po podpisu smlouvy lze projekt prohlásit za zahájený.

Po setkání obou stran a projednání všech vlastností a podmínek kontraktu bude smlouva podepsána a výroba stroje může začít. Objednání a podepsání smlouvy musí

---

<sup>75</sup> VORAN Maschinen [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.voran.at/en/contact-and-imprint/principles/>

proběhnout s předstihem kvůli časové rezervě, která je nezbytná právě pro zhotovení stroje dodavatelem. Při dohodnutí podmínek a podepsání smluv je třeba zjistit, kolik lidí je potřeba pro obsluhu plánované linky. Je třeba myslet na včasné vyhlášení výběrového řízení na nové pracovníky, které bude tato společnost potřebovat. Protože je o kvalifikované a spolehlivé lidi v dnešní době velký zájem, musíme u tohoto výběru počítat s časovou rezervou.

Jelikož linka dosahuje určitých rozměrů, které nejsou zrovna malé, je potřeba vybudovat nový prostor, ve kterém bude zařízení umístěno. Pro stavbu je však potřeba stavební povolení, jehož vyřízení zabere určitý čas. Výhodou tohoto projektu je, že stavební povolení je již vyřízené a stavba přístavby může kdykoli začít. Je však potřeba, aby přístavba v době dodání linky byla již postavená a nedošlo k situaci, že by dodavatel neměl tuto linku kde sestavit.

V momentu, kdy dojde k vyrobení stroje, upřesní dodavatel datum dodání do společnosti, které bude uvedené ve stanoveném rozmezí v podepsaném kontraktu. Stanovené časové rozmezí dodání je potřeba dodržet a ve smlouvě tak tuto podmínku v případném nedodržení termínů finančně pokutovat. Poté se upraví realizační tým a dojde k přetvoření organizační struktury do požadovaného tvaru. Jakmile bude dodán stroj do místa realizace, dojde k částečnému omezení provozu a začne kompletace. Pokud dojde během těchto činností ke zpoždění, může to znamenat posunutí dokončení projektu, proto je potřeba stanovit časové rezervy, které případnou prodlevu pojistí.

Po sestrojení a ukotvení linky do speciálních úchytů se musí jednotlivé stroje softwarově nastavit, aby dosahovaly požadovaných parametrů. Ve fázi, kdy je stroj nastaven, dojde k instalaci softwarových prvků do počítače, pomocí kterého lze tyto stroje ovládat. Následně dojde k nastavení kritických čísel do systému, které tyto stroje odstaví v případě jejich dosažení.

Po ukončení všech výše zmiňovaných činností se linka může poprvé spustit v celém rozsahu, a tím zahájit zkušební provoz. V průběhu zkušebního provozu se testují maximální možné zátěže linky, přesnost dosahovaných výstupů a doladuje se samotný produkt, který má kombinace strojů produkovat. Po vyladění všech nedostatků zkušební provoz končí a dojde k proškolení všech zaměstnanců, kteří budou se strojem

pracovat. Předvede se jim základní údržba, práce se softwarem a také to, jak reagovat v případě výskytu problému. Na závěr celého projektu dojde k prezentaci dosažených výsledků ve zkušebním provozu zadavateli projektu a poté k oficiálnímu předání linky společnosti Style Bohemia.

### **4.3 ČASOVÁ DIMENZE**

V této části diplomové práce je rozebrána časová náročnost projektu pomocí Ganttova diagramu (viz příloha IV) a metodou CPM (viz příloha V). Podrobné informace nám poskytl vybraný výrobce, společnost VORAN, která je nejlepším řešením tohoto projektu a poskytuje k nákupu nejlepší služby. Společnost VORAN garantuje výrobu linky na 8 týdnů a podle informací od konkurenčních společností, které podobné linky od této společnosti mají instalované, tuto dobu bez problémů zvládla. Zamýšlený časový plán tohoto projektu zadavatelem stanovuje dobu realizace od objednání až po předání na 14 a půl týdne. V tomto plánu není započítána potřebná doba pro vytvoření a podání žádosti o finanční podporu z OP PIK. Začátek projektu je stanoven na 1. února 2018, dle přání zadavatele. Datum je takto stanovené ze dvou důvodů. Prvním důvodem je podání žádosti o dotaci na výzvu vyhlášenou do května roku 2018 a druhým důvodem odstartování prodeje tohoto produktu v letní sezoně 2018.

#### **4.3.1 GANTTŮV DIAGRAM**

Fáze, která zahájí celý projekt, bude vytvoření a podání žádosti o finanční podporu z OP PIK. Při vytváření podrobného a úspěšného projektu je potřeba sepsat všechny požadované informace a nahrát je do informačního systému API. Mezi požadované informace patří kvalitně zpracovaný business plán, finanční historie společnosti a vyčíslení rizik, která mohou nastat. Jelikož je vytvoření kvalitní žádosti časově náročné, vyčlenili jsme mu jeden měsíc. Časová rezerva pro vytvoření žádosti není potřeba, jelikož podobné projekty jsou časté. Případně si společnost Style Bohemia pro vypracování žádosti může požádat u zprostředkovatelské společnosti, kterých je na trhu mnoho.



Po podání žádosti jsme stanovili měsíční lhůtu, kdy se dozvíme rozhodnutí orgánů o přidělení finanční podpory. Společnost API, která rozhoduje o přidělování dotací, si ponechává měsíční lhůtu pro rozhodnutí o přidělení dotace. Ať už finanční podporu společnost dostane, nebo nedostane, přejde se k dalšímu kroku, kterým je podpis smlouvy. V případě přidělení dotace dojde k podepsání smlouvy o dotaci a projekt může začít objednáním stroje. Jak již víme, v případě nezískání finanční podpory bude společnost i tak usilovat o uskutečnění realizace tohoto projektu. Proto dojde k objednání a k podpisu smlouvy s dodavatelem linky a projekt lze prohlásit za zahájený.

V první fázi, která předchází dalšímu dění ohledně projektu, dojde k objednání celé linky. Při objednání stroje musíme poskytnout dodavateli všechny informace a parametry, které potřebujeme, aby tato linka splňovala. Dodavatelská společnost nám na základě požadavků na linku sdělí její rozměry a cenovou nabídku a po schválení obou stran dojde k podpisu smluv. Po podepsání smlouvy dojde k výrobě stroje, kterou společnost VORAN garantuje na 8 týdnů od objednání. V plánovaných 8 týdnech má tato společnost započítanou časovou rezervu v případě vzniku nějakého rizika. Doba objednání je stanovená na jeden den z důvodu, že společnost Style Bohemia musí komunikovat potřebné parametry již při vytváření žádosti o podporu.

Po podepsání smlouvy se současně s objednáním stroje začne pracovat na nábore zaměstnanců a přestavbě haly. Náročnou činností, která společnost čeká, je nábor zaměstnanců. Trh práce sice nabízí dostatek pracovníků na pracovní pozice jako je tato, ale zodpovědnost a kvalita těchto uchazečů není na úrovni, kterou požaduje majitel společnosti. I z těchto důvodů jsou časové rezervy na nábor zaměstnanců nastaveny na 26 dní a celková doba i s rezervním časem na 86 dní. Tato časová lhůta by měla postačit pro nábor kvalitní síly do společnosti.

Jelikož se při stavbě budovy, ve které probíhá výroba produktů Style Bohemia, s pořízením tohoto stroje nepočítalo, musí se tato budova přestavět. Na tuto fázi si firma najme externí společnost, která rekonstrukci zařídí. Jelikož se jednalo jen o rekonstrukci stávající budovy, nebylo třeba vytvářet a rozšiřovat územní plán, a celé schválení rekonstrukce tak proběhlo rychle. I proto nemusíme do projektu započítávat potřebný čas pro podání žádosti o povolení k rekonstrukci, protože tato společnost již zmiňovaná

povolení má. Odhadovaná doba rekonstrukce budovy je stanovena stavební firmou na dobu 40 dní. Jelikož známe problematiku stavebních úprav, počítáme raději pro tuto fázi se 17denní rezervou.

Po výrobě linky v Rakousku kontaktuje společnost VORAN našeho majitele a sdělí mu přesný čas a místo odkud se linka převez. Dopravu této linky zajišťuje a hradí zadavatelská společnost sama, proto se na ni musí připravit. Těžký a objemný náklad poveze nákladní automobil z rakouského města Pichl bei Welse až do Zásady u Jablonce nad Nisou po trase dlouhé 388 km. Na přepravu stroje má transportní společnost 3 dny, ve kterých je započítána nakládka linky, přeprava a vykládka linky. V době vykládky linky v Zásadě musí být veškeré práce spojené s přestavbou budovy ukončené.

Po dodání linky do zásadské společnosti začne kompletace jednotlivých strojů. Společnost VORAN pošle čtyři technické pracovníky, kteří tuto linku smontují za 7 dní. V této části by neměla vzniknout žádná rizika a případná prodleva by měla být spíše ojedinělá, a ne nějak závratná. Po kompletaci stroje dojde k instalaci softwaru softwarovým pracovníkem a k nastavení přípustného maxima stroje a bezpečnostní hranice. Tyto práce trvají od jednoho do jednoho a půl dne v závislosti na požadavcích zadavatele a není potřeba časové rezervy. Po instalaci softwaru může dojít k zapojení linky a prvnímu spuštění. Propojení jednotlivých strojů, ukotvení a jejich spuštění v linkovém provozu zabere maximálně tři dny.

Po zapojení strojů do linky proběhne dvoutýdenní zkušební provoz. Při tomto provozu se doladují poslední detaily, jako kvalita finálního produktu, rychlost linky, dávkování jednotlivých strojů ovocem, a testují se také nastavené ochranné limity. Po ukončení testovacího provozu dojde k dokončení posledních úprav a přidělení ochranných krytů. Tato část je velice důležitá, protože na základě výsledků se buď přejde ke školení pracovníků a k ukončení projektu, nebo k přerušení provozu a odstranění vzniklých chyb. V případě ponechání chyb nemusí zadavatel projekt převzít.

Poslední fází projektu před jeho ukončením je proškolení personálu, který bude tuto linku obsluhovat. Školení proběhne již při chodu celé linky od školícího pracovníka z rakouské firmy. Časová dotace na školení je stanovena na jeden týden. Po skončení

školení by měla být linka plně v provozu i s vyškolenými pracovníky. Závěrem celého projektu dojde k předání a krátké prezentaci celé linky vedoucím pracovníkem společnosti VORAN.

Ganttovým diagramem jsme popsali celý projekt i s jednotlivými fázemi a jejich dobou trvání. Celková doba trvání projektu by se měla stanovit podle Ganttova diagramu na 153 dní. Pokud srovnáme plánovanou dobu realizace a Ganttův diagram od zahájení po ukončení, vidíme časovou úsporu, která se rovná jednomu týdnu. Tato úspora vznikla díky detailnímu rozplánování jednotlivých činností a můžeme ji považovat za významný pokrok.

### **4.3.2 METODA CPM**

Z výše uvedeného Ganttova diagramu není na první pohled jasné, jak na sebe jednotlivé procesy navazují. Pro jasnější pohled na postup těchto procesů aplikujeme hranově orientovaný síťový graf metodou CPM, která nám návaznost vysvětlí. Tato metoda nám napomůže ke zjištění kritické cesty a podrobněji vysvětlí rozhraní celého projektu. Metoda vychází z Ganttova diagramu, jehož prostřednictvím získáme sled a trvání jednotlivých činností zpracovaných v příloze V. Obsahem přílohy V jsou přesně definované fáze projektu, a ke každé z fází jsou připsány jiné fáze, které jim musely předcházet. Dále je zde vypočítaná doba jeho trvání a případná časová rezerva. Při srovnání Ganttova diagramu a metody CPM lze vidět rozdílnou kontrolu nad průběhem celého projektu. V Ganttově diagramu je kontrola nad průběhem projektu obtížnější.

Popisování uzlů, hran a postupné zakreslení do grafu, včetně fiktivních vazeb s nulovou dobou trvání, nám s celým načasováním projektu zjednoduší práci. Fiktivní vazby jsou v našem projektu celkem tři: X1, X2 a X3. U vazeb X1, X2 a X3 došlo k použití v případě, kdy dvě činnosti o stejné délce trvání směřují do jednoho uzlu. Z teoretického hlediska metody CPM vyplývá, že stejnou dvojici uzlů lze propojit jen jednou hranou.

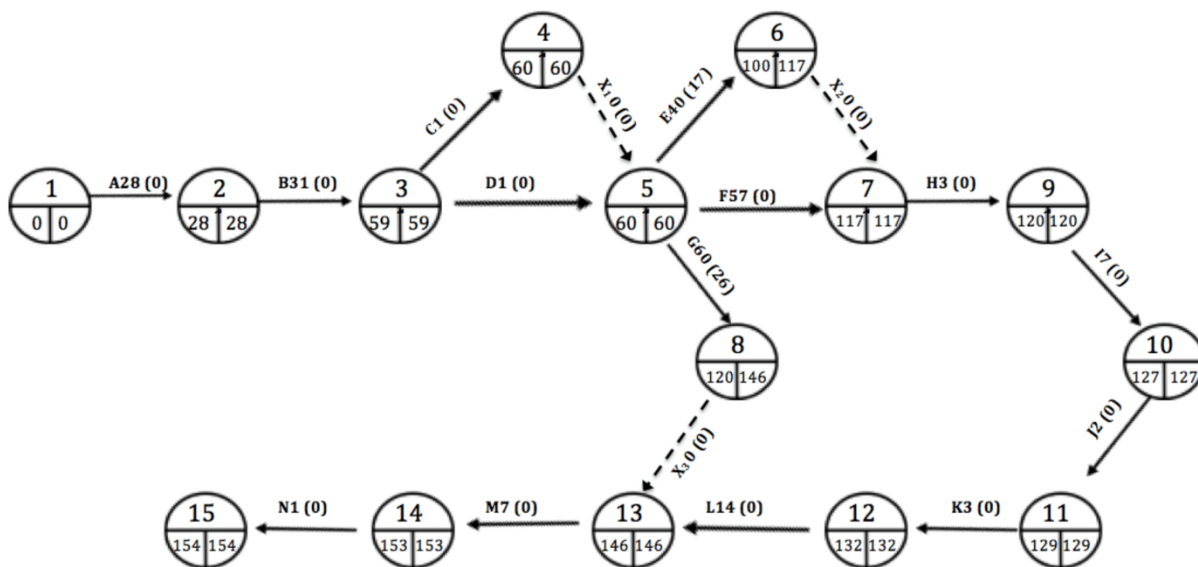
Pracovat metodou CPM jsme dokázali ve třech krocích, mezi které patří určení nejdříve možného začátku všech uzlů. Pro první uzel jsme zvolili hodnotu nula, kterou najdeme v levé dolní polovině uzlu a která je vybrána z důvodu začátku projektu.

V každém následujícím uzlu je tato hodnota navýšena o dobu trvání z navazující činnosti. Hodnota, kterou nalezneme v posledním uzlu znázorňuje nejkratší celkovou dobu trvání projektu.

V druhém kroku jsme u jednotlivých činností zjistili nejpozdější možný konec. V této fázi jsme do pravé dolní poloviny posledního uzlu zapsali hodnotu nejdříve možného začátku, a postupovali tak směrem k prvnímu. U každého dalšího uzlu jsme zapsali tuto hodnotu, od které jsme odečetli dobu činnosti, kterou jsou tyto uzly spojovány. Ve chvíli, kdy se dostaneme do počátečního uzlu celého projektu, by měla hodnota odpovídat nule.

Třetím krokem pomocí spočítaných časových rezerv určíme kritickou cestu projektu. Při počítání kritické cesty můžeme postupovat od posledního uzlu k prvnímu, nebo naopak. Pro výpočet vezmeme hodnotu nejpozději přípustného konce a odečteme od ní hodnotu nejdříve možného začátku a dobu trvání, která tyto uzly propojuje. Výsledek zapíšeme do síťového grafu vedle doby trvání hran. Hrany s nulovou hodnotou tvoří kritickou cestu projektu. V případě časové prodlevy u těchto činností to znamená prodloužení celkové doby projektu.

**Obrázek 13: CPM diagram**



Zdroj: Vlastní zpracování a zdroj dat

V příloženém obrázku č. 13 je znázorněn diagram CPM, v němž je doba realizace vypočítána na 154 dnů. Ve srovnání s Ganttovým diagramem vidíme rozdíl

trvání projektu o jeden den. To je zapříčiněno tím, že Ganttův diagram znázorňuje optimističtější pohled na plánování projektu. Určování doby trvání v obou metodách je rozdílné. Zatímco v metodě CPM může činnost začít až v okamžiku, kdy předcházející činnost skončí, v Ganttově diagramu tomu tak není. Otázkou je, který z pohledů je lepší. V případě, že některá z činností skončí ráno, mohla by další činnost tentýž den začít, aniž by narušila průběh projektu. V tomto ohledu se Ganttův diagram snaží o dosažení nejkratší doby realizace.

#### 4.4 NÁKLADOVÁ DIMENZE

V této části můžeme přejít k nákladové podstatě věci. Pokud vezmeme v potaz dodržení stanoveného časového rámce, lze konstatovat, že je tento projekt krátkodobý a vnější ekonomický vliv nebude hrát až takovou roli. Jelikož se zadavatel rozhodl pro realizaci projektu společností VORAN, musíme podrobněji analyzovat její cenovou nabídku a zjistit její financování. V této části také porovnáme nabídku od druhé společnosti, která vyrábí podobnou techniku. Před zahájením realizace takového projektu je třeba vytvořit finanční plán, který nám prozradí, zda se vynaložené náklady na pořízení linky vyplatí a zda následné výnosy zajistí udržitelnost tohoto projektu. Udržitelnost projektu je totiž požadována pro udělení podpory z evropských fondů.

Při porovnání dvou nabídek X a Y jsme museli zvážit rozdílnost strojů a kvality provedení, ale také odlišnou cenu a podmínky placení. Nabídka společnosti X je necelých 140 000 eur, zatímco nabídka společnosti Y je necelých 130 000. Rozdíl v cenové nabídce spočívá především v tom, že jedna společnost má montáž, uvedení do provozu a zaškolení pracovníků již zahrnuté v ceně, naopak u společnosti Y jsou tyto položky počítány zvlášť a jsou navíc vypočítány později. Druhým rozdílem je platba a zajištění dopravy do společnosti. Tu si musí u společnosti Y zaplatit a zajistit sám zadavatel projektu, kdežto u společnosti X je tato služba hrazena a zajištěna dodavatelem. Další rozdíl, se kterým musí zadavatel počítat, jsou platební podmínky. Společnost X má v podmínkách platbu 30 % při objednávce, 60 % před expedicí a 10 % do 30 dnů po dodání. U společnosti Y musí zadavatel zaplatit 50 % při podepsání smlouvy a 50 % při expedici. Po diskusi se zadavatel rozhodl pro nákup linky od společnosti Y i kvůli času dodání, který je o tři týdny kratší. Mezi celkové plánované

výdaje jsme dle nabídky společnosti Y museli zahrnout nejen cenu linky 130 000 eur, dopravu, odhadnutou cenu montáže, uvedení do provozu a školení obsluhy, ale také cenu za přestavbu budovy. Jelikož je cena pořizované linky v eurech, musíme dát pozor na výkyv kurzu, který ČNB již nefixuje. Dle stávajícího kurzu ČNB ke dni 22. ledna 2018 je česká koruna v hodnotě 25 korun a 40 haléřů za jedno euro. A předpokládá se, že koruna bude dále posilovat.

#### **4.4.1 NÁKLADY**

Celkové pořízení linky i s přestavbou, dovozem a zkušebním provozem vyjde společnost Style Bohemia na 145 159 eur, v přepočtu podle kurzu ČNB na 3 687 014 Kč. V příloze VI jsou celkové náklady detailně rozepsány. Pomocí cash flow vytvořeného k této lince vidíme v příloze VII, že průměrná měsíční výroba této linky se odhaduje na 17 500 kusů. Při prodejní hodnotě 80 korun to znamená, že měsíční zisk před odečtením nákladů činí 1 400 000 Kč. Pokud si spočítáme měsíční náklady na 17 500 kusů, zjistíme, že se rovnají 667 000 Kč. Z toho plyne, že měsíčně firma vydělá necelých 733 000 Kč. Musíme však brát v potaz velké marketingové náklady spojené s propagací nového produktu, které firmu měsíčně přijdou na 300 000 Kč a měsíční splácení půjčených peněz od majitele ve výši 50 000 Kč. Po určité době dojde k opotřebením stroje, a bude třeba provést nějaké opravy. Proto se zřídí fond oprav, kam se bude posílat částka 50 000 Kč. Pokud dojde k naplnění všech podmínek, měly by se investice rychle navrátit. Odhadovaný roční zisk je spočítán na 3 996 000 Kč. Pokud by se naše vize naplnila alespoň z poloviny, činil by roční příjem společnosti dva miliony korun. Tuto částku můžeme považovat za úspěch. Úspěšnost projektu je zajištěna i kvůli předjednaným smlouvám, které má tato společnost dohodnuté.

Pro realizaci tohoto projektu chce majitel využít podpory ze strukturálních fondů EU. Programové období 2014–2020 obsahuje mnoho programů na podporu subjektů jako je tento. Jedním z nich je OP PIK, který disponuje několika programy podpory, o které by se tato firma mohla pokusit zažádat. OP PIK, řízený ministerstvem průmyslu a obchodu, přiděluje v tomto programu 110 mld. korun. Při řešení optimálního programu jsme se rozhodovali mezi několika variantami. Jedním z programů podpory byla výzva Technologie VII, kterou vypsal 5. prosince 2017. Zahájení příjmu je stanoveno na 12. února 2018 a končí 14. května 2018. Žádost na tuto výzvu mohou podat podnikající

právnícké a fyzické osoby, které jsou malým nebo středním podnikem a splňují tuto definici vymezenou v Příloze I. nařízení Komise (EU) č. 651/2014.<sup>76</sup> Na jeden projekt v této výzvě je vyčleněno od 1 mil. korun až do výše 20 mil. korun, které jsou přidělovány na pořízení nových strojů, vybavení a technologických zařízení. Podpora se nevztahuje na pořízení prosté obnovy stávajícího zařízení s nulovou inovací. Míra podpory je stanovená pro malé podniky na 45 % způsobilých výdajů. Pokud by se Style Bohemia podařilo tuto finanční podporu získat, znamenalo by to finanční úsporu ve výši 1 659 156 korun.

Na pořízení této linky by společnost využila část peněžních prostředků svých a část cizích. Jelikož se úroková míra za poslední kvartál zvýšila, majitel společnosti využije svých finančních prostředků, které půjčí společnosti s nulovým úrokem. Půjčka společnosti by měla být v hodnotě 2 250 000 korun a zbylá částka 1 437 014 by byla využita z finančních výnosů společnosti. Pokud by vývoj koruny dále posiloval, mohla by finální částka o pár tisíc korun zlevnit.

#### **4.5 ORGANIZAČNÍ DIMENZE**

Při realizaci projektů jako je tento, nastává malý problém s tím, že úprava organizační struktury bude ovlivněna dodavatelským týmem. U tohoto projektu tedy musíme myslet na zajištění dostatečné komunikace mezi týmem dodavatele projektu a týmem ve stávající organizační struktuře společnosti. Na základě informace, kterou jsme získali od dodavatele linky VORAN, víme, že tým, který bude pro tento projekt vytvořen a vyslán, se bude skládat z šesti lidí.

Pro „malý“ projekt jako je tento, není potřeba zakládat vedoucí výbor. Ze strany společnosti Style Bohemia bude organizační tým jmenován jednatelem společnosti Martinem Balatkou, který bude zastávat činnost vedoucího projektu a vytvoří projekt pro podání žádosti. V průběhu projektu musí podávat informace příslušným orgánům o jeho realizaci. Jeho kompetence a zkušenosti jsou pro vedení tohoto projektu a pro zařízení všech věcí včetně komunikace s vedoucím dodavatelského týmu dostatečné.

---

<sup>76</sup> Agentura pro podnikání a inovace [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/programy-podpory/technologie/technologie-vyzva-vii/>

Jednatel společnosti Style Bohemia je nejen schopný manažer, ale zvládá i technickou stránku výroby. To využije během technické kontroly linky při předání projektu. Jelikož je vedoucí pracovník zároveň majitelem společnosti, odpadne možná překážka ve zdoluhavém řešení některých problémů, jejichž řešení si může rozhodnout sám, bez souhlasu nadřízeného. Realizační tým bude kromě vedoucího složený z dalších dvou pracovníků, kteří budou na celou realizaci dohlížet a zajišťovat dodávajícímu týmu hladký průběh realizace. Organizační skupina se musí před realizací a během jejího průběhu upravit, jelikož dojde k omezení výroby. Před realizací dojde k předzásobení výrobky, které budou potřeba v průběhu realizace. Jelikož dojde v době realizace k omezení v úseku výroby hotových výrobků, budou tito pracovníci dopředu informováni o zkrácení jejich pracovní doby. Platově však omezení nebudou. Musejí se postarat o výdej a závážku zboží. Výroba pálenek a pěstitelské pálení bude omezené úplně, jelikož vedoucí úseku výroby destilátů je zároveň vedoucí projektu a musí na probíhající práce dohlížet. Pro výrobu tohoto nápoje dojde k vytvoření nové pracovní pozice. Vedoucím tohoto úseku se stane Pavel Seidl, který dříve působil na pozici výroba destilátů. Na jeho místo nastoupí nově nabráný pracovník, který musí být přijat již před začátkem realizace projektu.

Jak jsme se dozvěděli, bude v realizačním týmu za dodávající společnost sedm osob a podle informací by v něm neměl chybět vedoucí projektu, čtyři technici, jeden softwarový pracovník a jeden školící pracovník. Vedoucí pracovník bude dohlížet a organizovat celý průběh realizace a instalace linky a všechny úkony komunikovat s jednatelem společnosti. Po skončení instalace linky provede závěrečnou kontrolu a tento projekt formou prezentace předá zadavateli. Techničtí pracovníci dorazí současně s dodávkou stroje, poté provedou jeho kompletaci, ukotvení a zapojení do série. Následně ho zprovozní a uskuteční zkušební provoz. Po ukončení sestavení a před začátkem zkušebního provozu nastaví softwaroví pracovníci software do počítače, v němž nadefinují maximální možné dosahované hodnoty a bezpečnostní systémy. Po úspěšném ukončení zkušebního provozu provedou školící pracovníci školení nově nabráných pracovníků, kteří budou tento stroj ovládat pod dohledem vedoucího Pavla Seidla. Školení bude obsahovat techniku plnění, manipulaci s jednotlivými stroji a údržbu strojů.



Je složité podrobněji analyzovat organizační strukturu dodávající společnosti, jelikož jsme jen vnější pozorovatelé a nemáme k dispozici všechny informace. Pokud vezmeme v potaz, že na kontě této společnosti je již několikaletá tradice a značná zkušenost s podobnými projekty, nemusíme mít obavy z chybného nastavení projektového týmu na tento projekt.

Z výše uvedeného vyplývá, že organizační strukturu společnosti Style Bohemia bude potřeba rozšířit nejméně o tři pracovníky a že dojde k vytvoření nového úseku výroby inovačního nápoje. Z toho je patrné, že organizační strukturu můžeme označit za velmi pružnou, což je pro takové projekty důležitým faktorem. Jeden problém tu však shledat můžeme. Tím je umístění majitele a zároveň vedoucího pro výrobu destilátů na pozici vedení projektu. Ten ovšem nemůže být z podstaty své pozice přidělen jen na jeden úkol. Řešení však může být zcela jednoduché – lze vytvořit samostatnou roli projektového manažera, který by se této společnosti staral o budoucí projekty.

## **4.6 RIZIKA**

Mezi klíčová rizika v projektu patří ta, která ohrožují čas, cíl a náklady projektu. Abychom analyzovali všechna rizika a podnikli proti nim patřičná opatření předtím, než se stanou, musíme začít podrobným sepsáním rizik, která mohou daný projekt potkat. Pro vyřešení možných rizik hned na začátku projektu přispěje i schůzka a následná komunikace s dodavateli. Během osobních setkání a následné e-mailové komunikace mezi společnostmi VORAN a Style Bohemia se vyřešilo hned několik možných rizik.

Mezi rizika odstraněná v přípravné fázi projektu patřila obava, jestli jsou očekávání dosažitelná. Majitel byl uklidněn, že časový harmonogram a projektová očekávání jsou bez větších komplikací dosažitelná. Druhé riziko odstraněné v této přípravné fázi bylo, že si vedení společnosti VORAN uvědomuje důležitost dodržení parametrů kvůli čerpání podpory z Evropské unie. Další riziko bylo odstraněno při důkladném prozkoumání a vysvětlení celého zadání angažovaným osobám, které toto zadání plně pochopily. Poslední riziko je odstraněno výběrem rakouské společnosti VORAN, která má s podobnými projekty dlouholeté zkušenosti.

Zbylá rizika jsou vypsána v příložené tabulce níže. Tuto tabulku jsme museli rozdělit do dvou částí, jelikož ne všechna rizika spadají pod naše kompetence a za některá neneseme odpovědnost. Přestože za ně ale v případě jejich výskytu neneseme odpovědnost, mohou způsobit potíže, na které se musíme připravit. V horní polovině tabulky můžeme vidět rizika, která plynou pro naši společnost, v druhé polovině jsou vyjádřena rizika dodavatele VORAN. U jednotlivých rizik jsme si vyjádřili pravděpodobnost výskytu vyjádřenou v procentech, předpokládanou hodinovou délku trvání rizika, která bude potřebná pro jeho odstranění, a finanční ztrátu, vyjádřenou v korunách. Velikost rizika v tomto projektu vyjádříme součinem hodnot, finanční ztráty a pravděpodobnosti jejího výskytu. Finální hodnota, která nám vyjde, je vyjádřená velikost rizika a představuje finanční vícenáklad.

**Tabulka 1: Rizika projektu**

Rizika	Pravděpodobnost výskytu (%)	Délka trvání (hodina)	Finanční ztráta (Kč)	Velikost rizika
Rizika Style Bohemia				
Dodání stroje	1%	12	6 000 Kč	6000
Nedostatek místa pro stroj	2%	6	4 000 Kč	8000
Nekvalifikovaní zaměstnanci pro obsluhu	15%	-	15 000 Kč	225000
Zamítnutí finanční podpory	-	-	1 659 156 Kč	1659156
Neúroda ovoce	20%	-	100 000 Kč	2000000
Neznámý produkt	30%	-	1 000 000 Kč	3000000
Rizika dodavatel VORAN				
Nefunkční software	2%	12	15 000 Kč	30000
Problém s kompletací stroje	2%	24	30 000 Kč	60000
Problém s kvalitou výstupů	8%	24	30 000 Kč	240000
Posunutí termínu odvozu	10%	72	90 000 Kč	900000
Posunutí termínu předání	10%	60	100 000 Kč	1000000

Zdroj: Vlastní zpracování a zdroj dat

Finanční náklady, které odpovídají jednomu dni nefunkčnosti společnosti, činí téměř 34 000 korun. V této částce jsou započteny náklady na mzdy, energie, odpisy, režie, lahve, etikety, obaly a nákup ovoce. Všechny tyto položky se musejí hradit, jelikož je smluvně dán jejich odběr. V případě nedodržení smluv pak hrozí společnosti Style Bohemia pokuta. V těchto nákladech však není započítán ušlý zisk společnosti, který činí 30 000 korun.

Nedodržení *termínu pro odvoz* stroje a s tím spojené odložení zahájení fáze kompletace bývá jedním z nejčastějších problémů vyskytujících se v projektovém řízení. Případné komplikace při výrobě stroje mohou celý projekt posunout a je třeba,

aby si společnost VORAN na tuto fázi dala dostatečnou časovou rezervu. Velikost tohoto rizika je pro společnost VORAN jednou z největších hrozeb. Je potřeba smluvně ošetřit případné posunutí stanovených termínů a jejich nedodržení pokutovat.

S včasnou fází kompletace stroje souvisí i riziko *dodání stroje* do společnosti Style Bohemia. Jelikož si tato firma hradí a zajišťuje celou dopravu sama, musí sehnat odpovědnou společnost, která přepravu poskytuje. Zadavatel musí být dobře pojištěn v případě komplikací při transportu do společnosti. V dnešní době je včasné naložení a vyložení zboží podle stanovených termínů samozřejmostí a renomované transportní společnosti si na kvalitě svých služeb zakládají. Proto se těchto komplikací nemusíme obávat.

Po dovezení stroje na místo kompletace může nastat problém, že samotný stroj bude příliš velký a *nebude možné ho umístit do prostorů*, které jsou pro něj vyhrazeny. Jelikož si přestavbu budovy realizuje sám zadavatel podle plánu, které mu poskytl výrobce linky, neměl by takový problém nastat a přidělujeme mu malé riziko vzniku. Případné předělání úchytných systémů nebude trvat déle než 6 hodin. Toto zdržení vážně nenaruší průběh projektu.

Pravděpodobnost, že by nastaly *problémy s kompletací stroje* jsou takřka nulové. Společnost VORAN, která tento stroj vyrábí, má mnohaleté zkušenosti s kompletací těchto strojů na různých projektech. Samozřejmostí je také to, že před odvozem ze společnosti VORAN tento stroj zkouší a až poté ho rozloží a převáží k odběrateli. Případné komplikace by se řešili dovozem náhradních dílů ze společnosti VORAN, což by trvalo nejdéle 24 hodin.

Společně s kompletací stroje se *nastavují softwary*, pomocí kterých lze celou linku ovládat. Záleží na individuálních požadavcích zadavatele, jak chce tyto softwary nastavit. Softwarový technik společnosti je velice zkušený a dopředu má přibližné požadavky zadavatele, proto má tento problém pro dodavatele nejnižší riziko.

Středním rizikem pro dodavatele je *výstup samotné linky*. Každá linka je jiná, i když vypadá stejně. Tento faktor ovlivňuje skutečnost, že prostředí, v kterém se projekty realizují, mohou být odlišné, a dokonce i vlhkost nebo teplo hraje v takovém

případě roli. Může se stát, že nastavení jednotlivých strojů a jejich propojení nebude odpovídat parametrům, které byly podepsány ve smlouvě. V tom případě by se nedodržení smluv mohlo dodavateli velice prodražit. Proto je na opravu této nepříznivé situace vyhrazeno 24 hodin.

Největší riziko pro dodavatele je *pozdní předání projektu* zadavateli. Společnost VORAN musí počítat s určitou časovou rezervou, která by pokryla všechna možná rizika. V případě pozdního předání projektu hrozí problém v podobě pokuty nejen dodavateli. Případná pokuta sice pokryje výdaje společnosti Style Bohemia, ale tímto zpožděním projektu by společnost mohla přijít o klienty, kteří odebírají její produkty. Proto si Style Bohemia musí nastavit časové rezervy i kvůli vlastním zájmům.

Středním rizikem pro zadavatele projektu jsou *nekvalifikovaní pracovníci pro obsluhu* zařízení. Důvodem je to, že společnost nemá dostatek zaměstnanců, které by mohla v rámci svého organizačního uskupení uvolnit a přesunout do nově zřízeného úseku výroby. Pro obsluhu tohoto stroje se musí vypsát výběrové řízení na dvě pracovní místa. Tyto dvě osoby budou pracovat pod vedením jednoho ze stávajících zaměstnanců Style Bohemia. Přestože poptávka po práci je v kraji, kde sídlí tato společnost, vysoká, chybí zde kvalifikovaní a spolehliví lidé. Výhodou je, že obsluha nové linky není zas tak složitá, a může být realizovaná jedním člověkem, kterým bude právě již zmiňovaný Pavel Seidl. Ovšem plnění stroje ovocem a následné plnění lahví je třeba zaopatřit novou pracovní silou. Odhad doby pro náběr je dosti subjektivní, ale odhaduje se na jeden měsíc.

Mezi rizika, která se nedají zcela ovlivnit, patří *žádost o podporu z OP PIK*. Tyto žádosti posuzují nezávislí znalci, kteří podle prioritních bodů vypracovaný projekt známkují, a posléze, v případě úspěchu, mu přidělují finanční podporu. Pokud by společnost získala na tento projekt podporu, určitě by jí to hodně pomohlo. V případě, že by dotace poskytnuta nebyla, musela by řešit získání financí jinak.

Druhé největší riziko společnosti Style Bohemia je *neúroda ovoce*, která by znamenala prodražení nákupu surovin pro výrobu zamýšleného nápoje. Tímto zdražením ovoce by došlo ke zmenšení marže na produktu a posunutí celé výnosnosti

projektu směrem dolů. Tento pokles by se mohl řešit dovozem levnějšího ovoce ze zahraničí.

Největší riziko pro zadavatele projektu je, že *produkt*, který tato společnost zamýšlí, je úplně *neznámý* a na jeho propagaci bude potřeba vytvořit samostatný marketingový a finanční plán. K této propagaci bude nutné vynaložit určité finanční prostředky, aby se produkt dostal do povědomí zákazníka. Výhodou však je, že tento produkt je na trhu naprosto jedinečný a umožňuje prodej v širokém spektru provozoven. Dále mu přispívá i současný trend zdravého životního stylu, který tento nápoj podporuje a je na něj zaměřený.

Se zpětným pohledem na tabulku si můžeme všimnout, že vyšší finanční ztráta nemusí nutně znamenat vysoké riziko v případě, že je pravděpodobnost výskytu nízká. Převážně většině zmíněných rizik lze předejít, pokud se na ně důkladně připravíme. Pokud přes veškerá opatření k riziku dojde, musí se přistoupit k jeho odstranění nebo minimalizaci. Součet všech rizik odběratele činí 2 784 156 korun, což je téměř stejná částka jako realizace celého projektu. V případě dodavatele činí součet rizik 265 000 korun. Rizika, která společnosti Style Bohemia nejvíce komplikují udržitelnost, nelze až tolik ovlivnit.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vytvořit projektové řízení a zajistit časové a nákladové rezervy. V návaznosti na tyto požadavky bylo zjištěno, za jakých podmínek a jak je možné žádat o podporu na inovační zařízení tohoto typu.

Společnost Style Bohemia se po problémech spojených s insolvenčním řízením dostává zpět na původní čísla a plán pořídit inovační zařízení, které jí k tomuto návratu pomůže, se rozhodla uskutečnit. Pro realizaci jsme vybrali společnost VORAN, která je jedničkou na trhu ve zpracování ovocných a zeleninových šťáv, a zvolili výzvu, která by využití finanční podpory ze strukturálních fondů EU umožnila.

Využitím Ganttova diagramu bylo zjištěno, že časová náročnost celého projektu od podání žádosti až po jeho formální ukončení bude trvat 153 dní. V porovnání s představami majitele společnosti Style Bohemia, který stanovil dobu realizace na 162 dní je časová úspora významný krok k snížení finanční i časové náročnosti projektu. S následným použitím metody CPM jsme v tomto projektu došli k přesněji definované návaznosti jednotlivých činností. Zjištěním kritické cesty jsme odkryli, na které činnosti si v projektu musíme dát velký pozor a u kterých činností může vzniknout časová prodleva. Podle metody CPM jsme pak zjistili pesimističtější pohled na celou realizaci projektu a stanovili dobu realizace na 154 dní. Rozdíl jednoho dne v době realizace mezi metodou CPM a Ganttovým diagramem není chybou. Příčinou vzniku této odchylky je rozdílné vnímání časového rozhraní jednotlivých činností. Časový limit společnosti Style Bohemia je tedy z pohledu doby realizace plně zvládnutelný. Z pohledu dodavatele je stanovená doba realizace podle jeho představ a zahrnuje dostatek prostoru pro možné odchylky. V čase je zohledněná i možná žádost o podporu, kterou jsme pro tento projekt vybrali.

Finanční struktura projektu byla zjištěna pomocí podrobné analýzy nákladů. Celý rozpočet stanovený na 3 687 014 korun bude zajištěný finanční půjčkou majitele a ušetřenými penězi společnosti. V případě výskytu identifikovaných rizik budou na jejich eliminaci či minimalizaci použity peníze společnosti. Pro jejich zajištění byl před zahájením projektu vytvořen rezervní fond. Jedno z rizik, které může ovlivnit celý projekt je získání dotace na tuto linku. Případná podpora by znamenala úsporu ve výši

45 % celkové pořizovací ceny. Pomocí vytvořeného cash flow jsme dále zjistili možný finanční vývoj projektu a udržitelnost, která by neměla být problémem.

Z organizační struktury společnosti Style Bohemia jsme zjistili, že je značně plochá a relativně málo členěná. Můžeme však vidět, že v případě zaneprázdnění majitele společnosti, který zastává zároveň pozici vedoucího úseku výroby destilátů, se může chod celé společnosti komplikovat. Proto je potřeba, aby společnost v budoucnu nabrala na toto místo jiného pracovníka. To by znamenalo, že by se majitel mohl soustředit na organizační činnosti, řízení a na plánování nových projektů, což by celou organizační strukturu zpružnilo, a plánování projektů by se tak usnadnilo.

Výsledky v tabulce rizik jasně říkají, že vysoká finanční ztráta nemusí v projektu znamenat největší riziko, pokud je pravděpodobnost jeho výskytu nízká. Většinu identifikovaných rizik lze odstranit již během přípravy projektu, pokud je důkladná. V případě výskytu musí být projektový tým dostatečně připraven na jejich minimalizaci. Celková hodnota rizik na tomto projektu plynoucí pro zadavatele byla stanovena na 2 784 156 Kč. Pokud nebudeme počítat riziko spojené s finanční podporou, přijdou nás tato rizika na 1 125 000 Kč. Pomocí započítané pravděpodobnosti však můžeme eliminovat rizika, která mají malou šanci, že nastanou. Poté došlo k analýze rizik, která mohou nastat dodavateli linky. U těchto rizik si musíme dát pozor a důkladně je smluvně pojistit. V případě jejich výskytu stanovit pokuty, které uhradí vzniklou ztrátu v prodlení projektu.

Výsledky dosažené v této práci splňují všechny požadavky stanovené společností Style Bohemia a jejím majitelem. Mezi tyto požadavky patřilo snížení nákladů, časové naplánování projektu spojené s úsporou času, zjištění, o jaké typy podpory může žádat, jaké úspory lze jejím využitím dosáhnout a také vytvoření nových pracovních míst. Při dosahování těchto požadavků jsme využili všechny body trojimperativu – časový harmonogram, finanční rozpočet a kvalitativní stránku projektu. Tyto body byly zajištěny vynikajícími technologiemi od světové špičky v oboru a penězi získanými ze společnosti a od majitele. Využití tohoto projektu jako návodu na realizaci budoucích projektů může být pro tuto společnost zlomové. Přínos této práce spočívá v časové úspoře při plánování a implementaci, která je propojená s finanční úsporou. K té může dojít zkrácením doby realizace, kdy společnost nebude vyrábět své produkty

z důvodu přestavby. Další přínos spočívá v možném využití této práce při sestavování žádosti o podporu.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

Abeceda fondů EU 2014-2020. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015. 39 s. ISBN 978-80-7538-013-5.

BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management (Grada). ISBN 9788024728384.

BUDÍK, Josef. Evropské strukturální fondy a jejich využívání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. 2009. 80 s. ISBN 978-80-7408-014-2.

ČASTORÁL, Z. Základy moderního managementu. Praha : UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

Evropská komise. Úvod do politiky soudržnosti EU pro období 2014-2020. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2014.

Evropské fondy 2014-2020: Jednoduše pro lidi. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2014. 26 s. ISBN 978-80-87147-77-1.

Evropské strukturální a investiční fondy 2014-2020 v kostce. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015. 48 s. ISBN 978-80-7538-008-1.

HAČKAJLOVÁ, Ludmila, Zita PROSTĚJOVSKÁ a Jaroslava TOMÁNKOVÁ. Projektový management. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013, 174 s. ISBN 9788087839003.

HALOUZKA, J., RACKOVÁ, E., MACEK, J., SIEGE, V. Projektové řízení. Praha : Tate International, 2005. ISBN 80-86813-06-1.

HRDÝ, Milan. Strategické finanční řízení a investiční rozhodování. I. vyd., Praha: BILANCE, 2008, 199 s. ISBN 80-86371-50-6.

MACHÁLEK, Petr; ČERNÝ, Martin; GROHMANN, Dominika. Dotační politiky EU: Jak napsat dobrou projektovou žádost. Brno: Masarykova univerzita, 2014. 94 s. ISBN 978-80-210-7118-6.

MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2. vyd. aktualiz. a rozš. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2009. ISBN 978-80-87029-56-5.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. Expert (Grada). ISBN 8024715015.

VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 9788072610297.

VILAMOVIČ, Šárka. Čerpáme finanční zdroje Evropské unie. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide. 3rd ed. Newtown square, Pa.: Project Management Institute, Inc., c2004. ISBN 1-930699-50-6.

DE CEUSTER, Luc. Focus on project success: tools and techniques for successful projects. 1st ed. Praha: APraCom, 2010, 373 s. Project management. ISBN 978-80-254-8707-5.

KERZNER, H. Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Sixth Edition. New York : Wiley & Sons, 1998. ISBN 0-471-22577-0.

MOOZ, H., FORSBERG, K., COTTERMANN H. Communicating Project Management. New Jersey: Wiley & Sons, 2003. ISBN 0-471-35760-X.

Performance Improvement Through Benefit Management (PITBM Guide 3.0.). PricewaterhouseCoopers, 2004.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Agentura pro podnikání a inovace [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org>

Agentura pro podnikání a inovace [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/o-api/>

Agentura pro podnikání a inovace [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/oppi/>

Agentura pro podnikání a inovace [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/op-pik-obecne/>

Agentura pro podnikání a inovace [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/programy-podpory/>

Agentura pro podnikání a inovace [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/programy-podpory/technologie/technologie-vyzva-vii/>

Czechinvest [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://old.czechinvest.org/o-czechinvestu>

Czechinvest [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/Historie>

Lidové noviny [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: [https://www.lidovky.cz/pred-peti-lety-vypukla-metanolova-kauza-zemrelo-temer-50-lidi-p51-/zpravy-domov.aspx?c=A170903\\_091329\\_ln\\_domov\\_ELE](https://www.lidovky.cz/pred-peti-lety-vypukla-metanolova-kauza-zemrelo-temer-50-lidi-p51-/zpravy-domov.aspx?c=A170903_091329_ln_domov_ELE)

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://www.dotaceeu.cz/cs/Uvodni-strana>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Jak-na-projekt>

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost--157679/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://dotaceeu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost>

Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12093694&subjektId=34329&spis=560299>

VORAN Maschinen [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.voran.at/en/contact-and-imprint/principles/>

## **SEZNAM ZKRATEK**

API – Agentura pro Podnikání a Inovace

PMI –Project Management Institute

CPM – Critical Path Mathode

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PITBM – Performance Improvement Through Benefit Management

EU – Evropská unie

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

IT – Informační Technologie

OPPIK – Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost

OPPI – Operační program Podnikání a inovace

OPPP – Operační program Průmysl a podnikání

FS – Fond soudržnosti

EFRR – Evropský fond pro regionální rozvoj

ENRF – Evropský námořní a rybářský fond

ESF – Evropský sociální fond

EZFRV – Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova

OP – Operační Program

MMR – Ministerstvo pro Místní Rozvoj

NUTS - Nomenklatura územních statistických jednotek

PO – Prioritní osa

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ projektu .....	14
Obrázek 2: Trojimperativ projektu .....	15
Obrázek 3: Silná maticová struktura organizace projektu .....	20
Obrázek 4: Slabá maticová struktura organizace projektu .....	21
Obrázek 5: Projektová struktura organizace projektu.....	22
Obrázek 6: Fáze životního cyklu projektu .....	24
Obrázek 7: Fáze plánování projektu .....	26
Obrázek 8: Fáze plánování projektu .....	27
Obrázek 9: Operační programy 2014 - 2020 .....	38
Obrázek 10: Srovnání výše alokací.....	40
Obrázek 11: Prioritní osy OPPIK .....	43
Obrázek 12: Organizační struktura Style Bohemia .....	56
Obrázek 13: CPM diagram .....	68

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rizika projektu.....	74
---------------------------------	----

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A:Cash Flow.....	I
Příloha B:Výkaz zisku a ztrát (A).....	II
Příloha C: Výkaz zisku a ztrát (B) .....	III
Příloha D:Ganttův diagram.....	IV
Příloha E:Metoda CPM.....	IV
Příloha F:Náklady na investici.....	V
Příloha G:Cash Flow nového projektu.....	VI



## Příloha A: Cash Flow

### Projekt cash flow

Style Bohemia s.r.o.

2017

Rok	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
<b>Star finančních prostředků na začátku období</b>	<b>45 000</b>	<b>-39 000</b>	<b>-123 000</b>	<b>-227 000</b>	<b>-307 300</b>	<b>-371 800</b>	<b>-431 050</b>	<b>-274 570</b>	<b>102 550</b>	<b>384 370</b>	<b>809 380</b>	<b>1 301 200</b>
<b>Příjmy</b>												
Prodej výrobků	100 000	100 000	100 000	130 000	150 000	150 000	250 000	416 000	416 000	416 000	416 000	416 000
Prodej služeb pístitelské péči	0	0	0	0	0	0	0	100 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Prodej nízkokapitálových výrobků	0	0	0	0	0	0	134 000	134 000	134 000	134 000	134 000	134 000
Prodej mostů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Příjmy celkem</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>130 000</b>	<b>150 000</b>	<b>150 000</b>	<b>384 000</b>	<b>650 000</b>	<b>750 000</b>	<b>750 000</b>	<b>750 000</b>	<b>750 000</b>
<b>Výdaje celkem</b>												
Nák. materiálů destiláty a dárky	0	0	0	0	0	25 000	100 000	150 000	320 000	320 000	320 000	320 000
Náklady pístitelské péči	0	0	0	0	0	0	0	39 000	39 000	39 000	39 000	39 000
Nák. materiálů bohemia 12	0	0	0	0	0	0	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000
Nák. materiálů mostování	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Mzdy</b>	<b>60 000</b>	<b>60 000</b>	<b>60 000</b>	<b>60 000</b>	<b>60 000</b>	<b>70 000</b>	<b>80 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
Náku materiálu ostatní	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Náku služeb	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Režijní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CS úvěr	0	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
KB úvěr	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Platby Balatka M. (FOJ) úvěr	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
Mzdy	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Spíšky (Spíškové kalendáře)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spíšky krátkodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investice	21 000	21 000	21 000	27 300	31 500	26 250	44 520	89 880	75 180	66 990	75 180	67 000
DPH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Výdaje celkem</b>	<b>184 000</b>	<b>184 000</b>	<b>204 000</b>	<b>210 300</b>	<b>214 500</b>	<b>209 250</b>	<b>227 520</b>	<b>272 880</b>	<b>468 180</b>	<b>324 990</b>	<b>258 180</b>	<b>250 000</b>
<b>Star finančních prostředků na konci období</b>	<b>-39 000</b>	<b>-123 000</b>	<b>-227 000</b>	<b>-307 300</b>	<b>-371 800</b>	<b>-431 050</b>	<b>-274 570</b>	<b>102 550</b>	<b>384 370</b>	<b>809 380</b>	<b>1 301 200</b>	<b>1 801 200</b>
<b>Check</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Sklad	4 500 000	4 400 000	4 600 000	4 770 000	4 920 000	5 070 000	4 986 000	4 736 000	4 486 000	4 236 000	3 986 000	3 736 000
Výroba	0	0	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Výroba mostů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## Příloha B: Výkaz zisku a ztrát (A)

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.	<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> <b>ve zjednodušeném rozsahu</b> <b>ke dni 31.5.2017</b> <b>( v celých tisících Kč )</b>		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>STYLE BOHEMIA s.r.o.</b>	
	<b>IČ</b>		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Zásada 207 Zásada 468 25	
	<b>(002) 726-0879</b>			
Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	<b>Obchodní marže (ř. 01 - 02)</b>	03	0	0
II.	<b>Výkony</b>	04	2 892	736
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	05	958	1 443
+	<b>Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)</b>	06	1 934	-707
C.	Osobní náklady	07	998	599
D.	Daně a poplatky	08	549	316
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	0	0
III.	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	10	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období ( + / - )	12	0	0
IV.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	13	7	10
H.	Ostatní provozní náklady	14	75	434
V.	<b>Převod provozních výnosů</b>	15		0
I.	Převod provozních nákladů	16		0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	17	319	-2 046
	<b>( ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16 ) )</b>			
VI.	<b>Tržby z prodeje cenných papírů a podílů</b>	18	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0	0
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>	20	0	0
VIII.	<b>Výnosy z krátkodobého finančního majetku</b>	21	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0	0
IX.	<b>Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů</b>	23	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti ( + / - )	25	0	0
X.	<b>Výnosové úroky</b>	26	0	0
N.	Nákladové úroky	27	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Vodňanského 4, Praha 6-Břevnov, tel. 233 356 811

## Příloha C: Výkaz zisku a ztrát (B)

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	
			1	2
a	b	c		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	29	62	85
XII.	Převod finančních výnosů	30	0	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> ( ř. 18-19+20+21-22+23-24-25+26-27+28-29+(-30)-(-31) )	32	-62	-85
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost ( ř. 17 + 32 - 33 )</b>	34	257	-2 131
XIII.	Mimořádné výnosy	35	0	0
R.	Mimořádné náklady	36	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření ( ř. 35 - 36 - 37 )</b>	38	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ( ř. 34+38-39 )</b>	40	257	-2 131
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) ( ř. 40 + 33 + 37 + 39 )</b>	41	257	-2 131
Právní forma účetní jednotky :		společnost s ručením omezeným		
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :		výroba nápojů, skla a skleněných výrobků, bižuterie, zprostředkování velkoobchodu		
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
4/9/17				
Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Vodňanského 4, Praha 6-Břevnov, tel. 233 356 811				
2				

## Příloha D: Ganttův diagram

Ganttův diagram				1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	5. týden	6. týden	
ID	Název úkolu	Začátek	Konec	Počet dnů	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	5. týden	6. týden
A	Vytvoření a podání žádosti o dotace	01.02.18	28.02.18	28						
B	Schválení/Zamítnutí podpory	01.03.18	31.03.18	31						
C	Zahájení projektu	01.04.18	01.04.18	1						
D	Objednání stroje	01.04.18	01.04.18	1						
E	Přestavba haly	02.04.18	11.05.18	40						
F	Výroba stroje	02.04.18	28.05.18	57						
G	Nábor zaměstnanců	02.04.18	31.05.18	60						
H	Doprava stroje	29.05.18	31.05.18	3						
I	Kompletace stroje	01.06.18	07.06.18	7						
J	Instalace softwaru	08.06.18	09.06.18	2						
K	Zapojení stroje	10.06.18	12.06.18	3						
L	Zkušební provoz	13.06.18	26.06.18	14						
M	Školení zaměstnanců	27.06.18	03.07.18	7						
N	Předání projektu a prezentace	03.07.18	03.07.18	1						

7. týden	8. týden	9. týden	10. týden	11. týden	12. týden	13. týden
13.05.18	14.05.18	15.05.18	16.05.18	17.05.18	18.05.18	19.05.18
20.05.18	21.05.18	22.05.18	23.05.18	24.05.18	25.05.18	26.05.18
27.05.18	28.05.18	29.05.18	30.05.18	31.05.18	01.06.18	02.06.18
03.06.18	04.06.18	05.06.18	06.06.18	07.06.18	08.06.18	09.06.18
10.06.18	11.06.18	12.06.18	13.06.18	14.06.18	15.06.18	16.06.18
17.06.18	18.06.18	19.06.18	20.06.18	21.06.18	22.06.18	23.06.18
24.06.18	25.06.18	26.06.18	27.06.18	28.06.18	29.06.18	30.06.18
01.07.18	02.07.18	03.07.18	04.07.18			

## Příloha E: Metoda CPM

ID	Předcházející cí	Trvání	Nejdříve možný začátek	Nejpozději možný konec	Časová rezerva	Činnost
A	žádná	28	0	28	0	Vytvoření a podání žádosti o dotace
B	A	31	28	59	0	Schválení/Zamítnutí podpory
C	B	1	59	60	0	Zahájení projektu
D	B	1	59	60	0	Objednání stroje
E	C,D	40	60	117	17	Přestavba haly
F	C,D	57	60	117	0	Výroba stroje
G	C,D	60	60	146	26	Nábor zaměstnanců
H	E,F	3	117	120	0	Doprava stroje
I	H	7	120	127	0	Kompletace stroje
J	I	2	127	129	0	Instalace softwaru
K	J	3	129	132	0	Zapojení stroje
L	K	14	132	146	0	Zkušební provoz
M	G,L	7	146	153	0	Školení zaměstnanců
N	M	1	153	154	0	Předání projektu a prezentace

## Příloha F: Náklady na investici

	Podnikatelský záměr nákup linky	počet	kurz	cena - eur	cena - czk	
Investice	Pračka a drtička ovoce WA LC	1	25,4	8530	216662	
	Jednopásový lis EBP 500	1	25,4	25380	644652	
	Válcový kartáč	1	25,4	985	25019	
	Prodloužení nohou lisu	1	25,4	370	9398	
	Dávkovací nánadrž	1	25,4	215	5461	
	Nerezová nádrž z ušlechtilé oceli 1100L	2	25,4	4492	114096,8	
	Odstředivé čerpadlo	1	25,4	560	14224	
	Rohové trubkové síto - kombinace DN 25	1	25,4	1400	35560	
	Pastér PA na plyn	1	25,4	15150	384810	
	Bag in Box plnička MBF 750 - R6	1	25,4	8310	211074	
	Řadová plnička lahví 6-místná	1	25,4	2070	52578	
	Stůl pro plničku Bag in Box 750	1	25,4	1130	28702	
	Spojovací prvky (hadice, trubky)	1	25,4	1800	45720	
	Autokláv na výrobu přírodního perlení	1	25,4	59055	1499997	
	Montáž, uvedení do provozu, školení obsluhy	1	25,4	3000	76200	
	Doprava	1	25,4	900	22860	
	Přestavba budovy	1	25,4	11811,02362	300000	
					Celkem - eur	145158,0236
					Celkem - czk	3687013,8

## Příloha G: Cash Flow nového projektu

### Projekt cash flow

Style Bohemia s.r.o. - nízkokalorické nápoje  
2018-2019

Měsíc	srpen	září	říjen	listopad	prosince	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen
<b>Stav finančních prostředků na začátku období</b>	0	-503 000	-356 000	116 000	1 238 000	2 360 000	2 677 000	2 994 000	3 636 000	4 603 000	5 570 000	6 537 000	7 504 000
<b>Příjmy</b>	0	800 000	1 200 000	2 000 000	2 000 000	800 000	800 000	1 200 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000
Prodej výrobků	0	800 000	1 200 000	2 000 000	2 000 000	800 000	800 000	1 200 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Příjmy celkem</b>	0	800 000	1 200 000	2 000 000	2 000 000	800 000	800 000	1 200 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000
<b>Výdaje celkem</b>	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000
Mzdy	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000	82 000
Energy	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Odply	83 000	83 000	83 000	83 000	83 000	83 000	83 000	83 000	83 000	83 000	83 000	83 000	83 000
Rezie	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Nápoj	0	150 000	225 000	375 000	375 000	150 000	150 000	225 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Lahve + etikety + obaly	0	150 000	225 000	375 000	375 000	150 000	150 000	225 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Nákup vlna	146 000	146 000	146 000	146 000	146 000	146 000	146 000	146 000	146 000	146 000	146 000	146 000	146 000
Nákup ovoce	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Výdaje celkem</b>	503 000	653 000	728 000	878 000	878 000	483 000	483 000	558 000	633 000	633 000	633 000	633 000	633 000
<b>Stav finančních prostředků na konci období</b>	-503 000	-356 000	116 000	1 238 000	2 360 000	2 677 000	2 994 000	3 636 000	4 603 000	5 570 000	6 537 000	7 504 000	8 471 000
<b>Check</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sklad	0	800 000	1 200 000	800 000	400 000	1 200 000	2 000 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	800 000
Výroba	0	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	0

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: František Janů**

**Obor: EHS**

**Forma studia: Prezenční**

**Název práce: Projektové řízení se zaměřením na oblast inovačního podnikání**

**Rok: 2018**

**Počet stran textu bez příloh: 72**

**Celkový počet stran příloh: 6**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 15**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 5**

**Počet internetových zdrojů: 17**

**Vedoucí práce: PHDR. HAMPLOVÁ MARIE, PH.D.**