

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Hodnocení projektu Roman Kreuziger Cycling Academy

Evaluation of the project Roman Kreuziger Cycling Academy

Petr Malán

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Petr MALÁN**
Osobní číslo: **K16B0506P**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Téma práce: **Hodnocení projektu Roman Kreuziger Cycling Academy**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Formulujte cíle bakalářské práce.
2. Popište teoretický základ k hodnocení projektu.
3. Charakterizujte firmu, s níž budete spolupracovat a její projekt.
4. Zdůvodněte a definujte konkrétní projekt.
5. Na základě metod hodnocení projektu zpracujte jeho analýzy a vypracujte hodnocení příprav a následného spouštění a běhu projektu.
6. Zhodnoťte svoji práci na tomto projektu a dosažení cílů práce a uveďte, jak byla vaše práce hodnocena organizací.



Doc. Ing. Miroslav Švec, Ph.D.
vedoucí katedry

Doc. Ing. Miroslav Švec, Ph.D.
číslo:

V Plzni dne 12. června 2019

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

Seznam doporučené literatury:

- DOLEŽAL, Jan a kol. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. Projektový management a potřebné kompetence. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
- MEREDITH, Jack R. a MANTEL, Samuel J. Project management: a managerial approach. 7th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. 587 s. ISBN 978-0-470-22621-6.
- DOLANSKÝ, Václav, MĚKOTA, Vladimír, NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-287-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. Ing. Jiří Vacek, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **12. června 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**

Michaela Krechovská

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



D. Egerová

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

V Plzni dne 12. června 2019

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Hodnocení projektu Roman Kreuziger cycling academy“

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

V Plzni, dne 26. 8. 2019

.....

Podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval panu doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D. za odborné rady a připomínky při vedení mé bakalářské práce, které pomohly k jejímu dokončení. Dále bych rád poděkoval generálnímu manažerovi projektu Roman Kreuziger Cycling Academy panu Petru Kubiasovi, za poskytnutí potřebných materiálů a umožnění náhledu do zákulisí jím řízeného projektu.

Obsah

Obsah.....	6
Úvod	9
1. Základní pojmy a metody projektového managementu	10
1.1. Projekt.....	10
1.1.1. Projektový produkt	11
1.1.2. Cíl projektu.....	11
1.1.3. Životní cyklus.....	12
1.1.3.1. Vznik projektu	13
1.1.3.2. Studie příležitosti.....	13
1.1.3.3. Studie proveditelnosti	13
1.1.3.4. Definování projektu.....	14
1.1.3.5. Zahájení projektu.....	14
1.1.3.6. Příprava projektu	14
1.1.3.7. Realizace projektu	14
1.1.3.8. Ukončení projektu	15
1.1.3.9. Poprojektová fáze	15
1.2. Organizační struktura projektu	15
1.2.1. Řízení projektu	16
1.2.1.1. Zdroje projektu	16
1.2.1.2. Projektový manažer	16
1.3. Plánování projektu.....	17
1.3.1. Rozsah projektu.....	19
1.3.2. Časové ohraničení projektu.....	19
1.3.2.1. Metody časového plánování	19
1.3.2.2. Časové odhady.....	20
1.3.3. Rozpočet.....	20

1.3.4.	Logický rámec	20
1.3.4.1.	WBS a PBS	22
1.4.	Rizika projektu	23
1.4.1.	Analýza a hodnocení rizik	23
1.4.2.	Práce s riziky	24
1.4.3.	Monitorování rizik	25
1.4.4.	Projektový kontroloing	25
1.4.5.	Krize projektu	26
1.5.	Hodnocení projektu	27
1.5.1.	Metody hodnocení projektu	28
1.5.1.1.	Milníková metoda	28
1.5.1.2.	Earned Value Management	29
1.5.1.3.	Metoda procentuálního plnění	29
1.5.1.4.	Stavové metody sledování projektu	30
1.6.	Vyhodnocení projektu	30
2.	Projekt	32
2.1.	Zvolený projekt	32
2.1.1.	Projektový produkt	32
2.1.2.	Cíl projektu	32
2.1.3.	Studie	33
2.2.	Zahájení projektu	33
2.2.1.	Logický rámec projektu	34
2.3.	Příprava a plánování projektu	35
2.3.1.	Rozsah projektu	35
2.3.1.1.	Předpokládaný rozpočet na pozdější chod týmu	35
2.3.2.	WBS	38
2.3.3.	Harmonogram	39

2.3.3.1.	První fáze	40
2.3.3.2.	Druhá fáze.....	41
2.3.3.3.	Třetí fáze	42
2.3.3.4.	Čtvrtá fáze.....	42
2.3.3.5.	Pátá fáze.....	43
2.3.3.6.	Ganttův diagram	44
2.4.	Rizika projektu	45
2.4.1.	Analýza rizik	47
2.4.2.	Krize projektu.....	47
2.5.	Zajištění sponzoři týmu	48
2.6.	Hodnocení projektu metodou MTA	49
2.6.1.	První fáze.....	49
2.6.2.	Druhá fáze	50
2.6.3.	Třetí fáze.....	50
2.6.4.	Čtvrtá fáze	50
2.6.5.	Pátá fáze	51
Závěr.....		52
Seznam tabulek		53
Seznam obrázků		54
Seznam použité literatury.....		55
Osobní rozhovor		56
Seznam příloh.....		57

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolil hodnocení projektu, a to konkrétně projektu Roman Kreuziger Cycling Academy, tento projekt spočívá v založení a fungování cyklistického týmu pro mladé talentované závodníky, kteří se chtějí dále rozvíjet v silniční cyklistice. Toto téma jsem zvolil, jelikož jsem chtěl aplikovat znalosti získané ve škole a dále je prohloubit při aplikaci na konkrétní projekt.

Projekt je vedený jako zapsaný spolek, který mimo založení cyklistického týmu, pomáhal organizovat také Mistrovství České a Slovenské republiky v silniční cyklistice v Plzni a Karlových Varech a do budoucna plánuje spolupodílení se na organizaci dalších cyklistických závodů pro širokou veřejnost. Tuto společnost jsem si vybral, jelikož sám dělám závodně silniční cyklistiku a mám tedy k tomuto tématu velmi blízko. Dalším důvodem byla osobní známost s vedením, tudíž i snazší komunikace a domluva ohledně poskytnutých materiálů.

Cílem této práce je zhodnocení prací na projektu a toho, zda došlo k jejich včasnému plnění a minimalizaci odchylek od plánu.

Práce je rozdělena do dvou oddílů; první částí je teoretická část a druhou praktická. V teoretické části se zabývám základními pojmy projektového managementu, a slouží ke snazšímu porozumění zpracovávané problematice a metodik hodnocení projektů.

V praktické části se zaměřuji na samotný projekt a aplikuji na něj teoretické poznatky uvedené v první části práce. Pro hodnocení průběhu projektu jsem zvolil milníkovou metodu a zhodnotil průběh projektu v každém z určených milníků.

1. Základní pojmy a metody projektového managementu

Projektový management je vcelku mladý obor. V souvislosti s managementem se začíná tento pojem výrazně objevovat až po druhé světové válce (jeho počátky lze sledovat již v průběhu 2. světové války, např. projekt Manhattan), ovšem v současnosti je považován za velmi efektivní nástroj pro provádění změn a je zároveň považován za jednu z mnoha základních manažerských dovedností. (Bartošová, Bartoš, Ponikelský, 2012)

„Projektovým řízením (project management) se rozumí soubor norem, doporučení a „best of practice“ zkušeností, popisujících, jak řídit projekt.“ (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012, s. 425) Toto je jedna z mnoha definic, co vlastně projektové řízení je. Pro další popisování související terminologie budu dodržovat světové standardy projektového řízení, a to především podle IPMA.

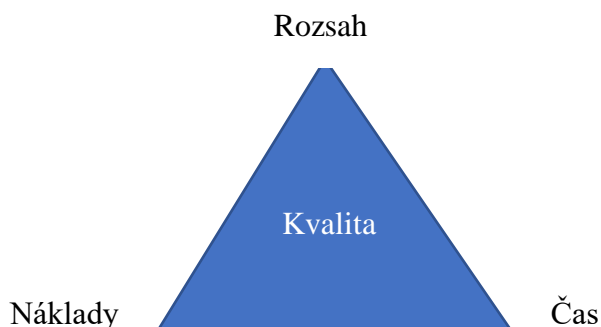
1.1. Projekt

„Projekt, je dočasně vyvinuté úsilí, vynaložené na vytvoření jedinečného produktu.“ (Rosenau, 2000)

Projekt je kontrolovaný a řízený proces, který je časově ohraničený a má pevně definovaný cíl. Časovým ohraničením rozumíme, že projekt má začátek i konec a zmiňovanou jedinečností je to, že výsledek se odlišuje od ostatních produktů nebo služeb.

Projekt má tři základní parametry, a to čas, náklady, rozsah. Vazby mezi nimi ideálně vyobrazuje tzv. Magický trojúhelník.

Obrázek 1 – Magický trojúhelník



Zdroj: Vlastní zpracování 2019

1.1.1. Projektový produkt

„Produkt projektu je cíl, výsledek nebo jiný výstup projektu, který má být realizací projektu vytvořen“ (Svozilová, 2006)

Stejně jako u projektu, tak i u jeho produktu platí pravidlo jeho unikátnosti. Jako projektový produkt lze v praxi označit téměř cokoliv, co splňuje alespoň jedno z následujících kritérií:

- Představuje určitý fyzický objekt nebo jeho část a lze ho kvantifikovat.
- Představuje službu
- Generuje výstup, jenž je zároveň vstupem pro jiné externí/interní procesy

1.1.2. Cíl projektu

Cíl projektu se dá definovat jako slovně popsáný žádoucí stav, jehož chceme realizací projektu dosáhnout a je to právě cíl projektu, jenž je základní motivací pro realizaci jakéhokoliv projektu. Cíl jako takový může být hmotný nebo nehmotný, vše záleží na povaze projektu. Při plánování projektu je prioritou správně určit cestu a nástroje k tomu abychom požadovaného cíle dosáhli a to co nejrychleji, s minimálními náklady a co nejkvalitněji.

Jakýkoliv cíl by měl splňovat pravidlo SMART.

S – Specific (specifický, určitý, jasně definovaný cíl)

M – Measurable (měřitelný)

A – Achievable (dosažitelný)

R – Realistic (reálný, uskutečnitelný)

T – Time-framed (časově ohraničený)

1.1.3. Životní cyklus

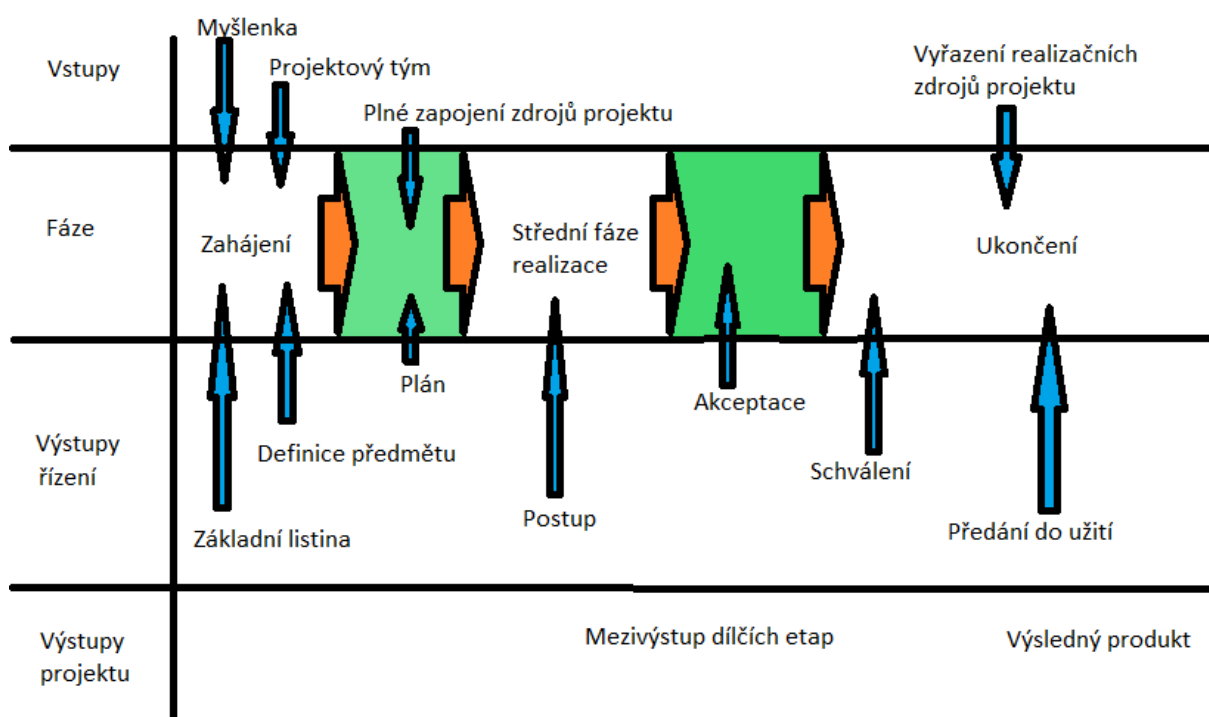
„Cílem rozdělení jednotlivých realizačních aktivit do logického časového sledu je zlepšení podmínek pro kontrolu jednotlivých procesů, usnadnění orientace všech účastníků ve vývojových stádiích projektu a zvýšení pravděpodobnosti celkového úspěchu projektu.“ (Svozilová 2016, str. 38)

Životní cyklus projektu lze z časového hlediska rozdělit na 3 základní fáze.

- Předprojektová fáze – nápad na projekt, předprojektové studie
- Projekt – samotná realizace od zahájení až po ukončení
- Poprojektová fáze – vyhodnocení projektu

(Doležal a kol., 2016)

Obrázek 2 – Životní cyklus projektu



Zdroj: vlastní zpracování podle (Svozilová, 2006)

1.1.3.1. Vznik projektu

V této fázi se rodí nápad na uskutečnění projektu a probíhá předběžné plánování. Stěžejní činností v této fázi je vyhodnocení proveditelnosti projektu. U větších projektů se zpracovávají studie příležitosti a proveditelnosti (v angličtině Opportunity Study a Feasibility Study). U projektů s menším rozsahem se sestavuje pouze tzv. předprojektová úvaha, jež je kombinací výše zmíněných studií. Výstup z této fáze projektu jsou tzv. strategické otázky.

(Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

1.1.3.2. Studie příležitosti

Tato studie má za úkol odpovědět na otázku, zda je správná doba na realizaci zamýšleného projektu. Při sestavování odpovědi je nezbytné zohlednit skutečnosti jako je situace na trhu, předpokládaný vývoj trhu, aktuální situace firmy apod.. Výstupem je poté doporučení či nedoporučení realizace daného projektu. V prvním případě studie obsahuje i první detailnější charakteristiku projektu. Běžnou součástí této studie je také vypracovaná SWOT analýza.

(Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2012)

1.1.3.3. Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti je nejpodstatnější částí předprojektové fáze. Jedná se o technickoekonomickou studii, jejímž cílem je zjistit nejvýhodnější variantu provedení, náročnost provedení a v neposlední řadě také návratnost investice. U technických projektů se také zpracovává rozbor použité technologie a nároky na počet a kvalifikaci pracovníků. Do této studie také částečně spadá analýza rizik a opatření proti nim. Běžnou praxí je sestavení více variant, jejich zhodnocení a doporučení optimálního řešení.

(Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2012)

1.1.3.4. Definování projektu

Další nedílnou součástí předprojektové fáze je definování předmětu projektu. Výstupem této činnosti je dokument, který zachycuje dohodu všech zúčastněných stran (zadavatel, investor, dodavatel a projektový manažer) o základních parametrech a cílech projektu. Tento dokument navazuje na již provedenou studii proveditelnosti a obvykle slouží pro uzavření smlouvy pro dodání projektu. (Doležal, Lacko, Máchal a kol. 2012)

1.1.3.5. Zahájení projektu

Tato fáze začíná rozhodnutím o realizaci projektu, který je třeba řádně zahájit, což je přesně vymezený proces. Je nutné přesně vymežit cíl projektu, jeho výstupy, projektový tým společně s jeho kompetencemi. Tato fáze je hraniční pro sestavení logického rámce projektu a celá je zakončena jediným výstupem, jímž je Základní listina projektu (project charter). V případě, že tak dosud nebylo učiněno, je zahájení projektu posledním vhodným okamžikem pro vypracování logického rámce.

(Doležal, Lacko, Máchal a kol. 2012)

1.1.3.6. Příprava projektu

V této fázi zpracovává projektový tým identifikační listinu projektu a logický rámec společně s další dokumentací. Definiuje rozsah projektu, vytvoří plán řízení projektu a harmonogram, který je po schválení brán jako směrný plán (baseline). Dále existuje ještě řada dalších plánů, které se v této fázi musí vypracovat – rozpočet, rizika, kvalita, komunikace

(Doležal, Lacko, Máchal a kol. 2012)

1.1.3.7. Realizace projektu

Tato fáze obsahuje samotné práce na projektu. Zahájení je často doplněné „kick-off“ meetingem, na kterém se zainteresovaným stranám přednese harmonogram a plán řízení projektu. V době samotné realizace je důležité průběh neustále monitorovat, porovnávat

s plánem, reagovat na změny a provádět potřebná opatření, která zabezpečí hladký průběh projektu. (Doležal, Lacko, Máchal a kol. 2012)

1.1.3.8. Ukončení projektu

Jde o finální fázi realizace projektu, dochází k předání projektového produktu a dokumentace. Projektový tým vypracuje závěrečnou zprávu, která obsahuje souhrn zkušeností z realizace a může tedy v budoucnu posloužit jako „příručka“ pro budoucí projekty. Tímto se celý projekt vyhodnotí a uzavře – tzn. projektový tým je rozpuštěn a všechny procesy ukončeny.

(Doležal, Lacko, Máchal a kol. 2012)

1.1.3.9. Poprojektová fáze

V této fázi je projekt již ukončen a nastává čas na analýzu průběhu celého projektu a nalezení jak chyb, tak i dobře provedených činností, a na základě jejich vyhodnocení učinit opatření pro příští projekty. Tuto analýzu provádí zúčastněný tým, ovšem nejlépe s asistencí externího pracovníka, aby se předešlo neobjektivnímu hodnocení. Mnoho projektů vzhledem k jejich povaze nelze hodnotit ihned po ukončení a v těchto případech se již na začátku projektu plánuje termín a způsob vyhodnocení.

(Doležal, Lacko, Máchal a kol., 2012)

1.2. Organizační struktura projektu

Jakýkoliv projekt při své realizaci musí mít organizační strukturu. Pod tímto pojmem rozumíme síť předem definovaných vztahů, ve které probíhá komunikace mezi prvky dané sítě. Nedílnou součástí této sítě je také její formální uspořádání, které určuje rozhodovací autority. Je to zároveň prostředí, kde neustále probíhá vyjednávání mezi zájmovými skupinami.

- Zájmové skupiny (stakeholders) – „Jednotlivci a organizace, které jsou aktivně zapojeny do realizace projektu nebo jejichž zájmy mohou být pozitivně či negativně ovlivněny průběhem nebo výsledkem projektu“ (Svozilová, 2006)

1.2.1. Řízení projektu

„Projektový management, stejně jako jiné druhy řízení, je postaven na uplatňování vlivů řídicích subjektů na řízené.“ (Svozilová, 2006)

Řízení projektu začíná ve chvíli, kdy máme stanoven cíl a podmínky pro jeho splnění (zdroje, rozpočet, termíny...). „Proto řízení projektu často definujeme jako posloupnost řídicích pokynů projektového týmu, kterými se snaží dosáhnout (prostřednictvím realizace plánovaných činností) cíle projektu.“ (Doležal, Lacko a kol., 2010) Tento proces probíhá v uzavřené smyčce, kdy se sleduje stav probíhajících činností, porovnává s plánem projektu a následně jsou při zjištěných odchylkách a nesrovnalostech prováděny korekční zásahy do projektu.

1.2.1.1. Zdroje projektu

„Projekty se realizují pomocí zdrojů, a to lidských i materiálních. Nad mnohými z požadovaných zdrojů má manažer projektu jen minimální kontrolu.“ (Rosenau, 2000)

Součástí řízení projektu a jeho struktury je práce se zdroji, jak materiálními, tak lidskými. Mezi zdroje lze tedy zahrnout veškerý personál podílející se na projektu a i veškeré vybavení a materiál pro provádění činností na projektu, zároveň sem lze zařadit i čas a finanční prostředky. Poprvé se práce se zdroji vyskytuje při plánování projektu, kdy se tvoří odhady potřebných zdrojů, jejich využití a nákladů. Pro vytváření takovýchto odhadů se používají dokumentace z již proběhlých projektů, konzultace s odborníky a kalkulace.

1.2.1.2. Projektový manažer

Projektový manažer je osoba odpovědná za projekt a splnění jeho cílů v daných podmínkách. Mezi jeho odpovědnosti patří:

- Řízení zdrojů projektu – Času, materiálních, finančních a v neposlední řadě i lidských.

- Plánování a kontrola – Zda se vše využívá efektivně a dle plánu a probíhají případné korekce nežádoucího stavu.
- Řízení ostatních subjektů a procesů – Vztahů okolního světa s projektem a informačních toků.

Vzhledem k odpovědnostem projektového manažera je nutné při jeho výběru zvážit aspekty jako je vhodnost pro konkrétní práci, zkušenosti, technická zdatnost a vztah k zákazníkům. Tyto aspekty jsou důležité vždy pro daný projekt, ovšem existuje mnoho kvalit a kompetencí, které musí projektový manažer mít bez ohledu na projekt. Nejvýznamější složkou takovýchto kompetencí jsou behaviorální kompetence.

Behaviorální kompetence jsou souborem vlastností, které by se daly souhrnně pojmenovat jako vůdcovství (angl. leadership). Samotné vůdcovství sice nezaručuje úspěch projektu, ale bez něho jsou projekty často odsouzeny k neúspěchu. Proto je nezbytné, aby projektový manažer měl tento soubor vlastností a zvládl prostřednictvím lidí dosahovat daných cílů.

1.3.Plánování projektu

„Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vypracování modelu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného úsilí a s využitím disponibilních zdrojů.“ (Skalický a spol. 2010, s. 120)

„Aktivity spojené s plánováním projektu často začínají již v období zahájení a iniciace projektu, kdy je nutno stanovit realistické předpoklady časového plánu, potřeby realizačních zdrojů a vypracovat odhad rozpočtu a posouzení projektových rizik, neboť všechny tyto parametry se potom odrazí v ceně projektu. Konkrétní a detailní plánování pak začíná po uzavření jednání o kontraktu a podpisu smlouvy mezi realizačními stranami.“ (Svozilová 2016, s. 122)

Plánování projektu je procesem, jehož výsledkem je plán činností a následných kroků směrem k realizaci projektu. Projektový záměr lze rozebrat z pohledu:

- Struktury
- Času
- Nákladů
- Rizik
- Projektových zdrojů a technologií
- Kvality

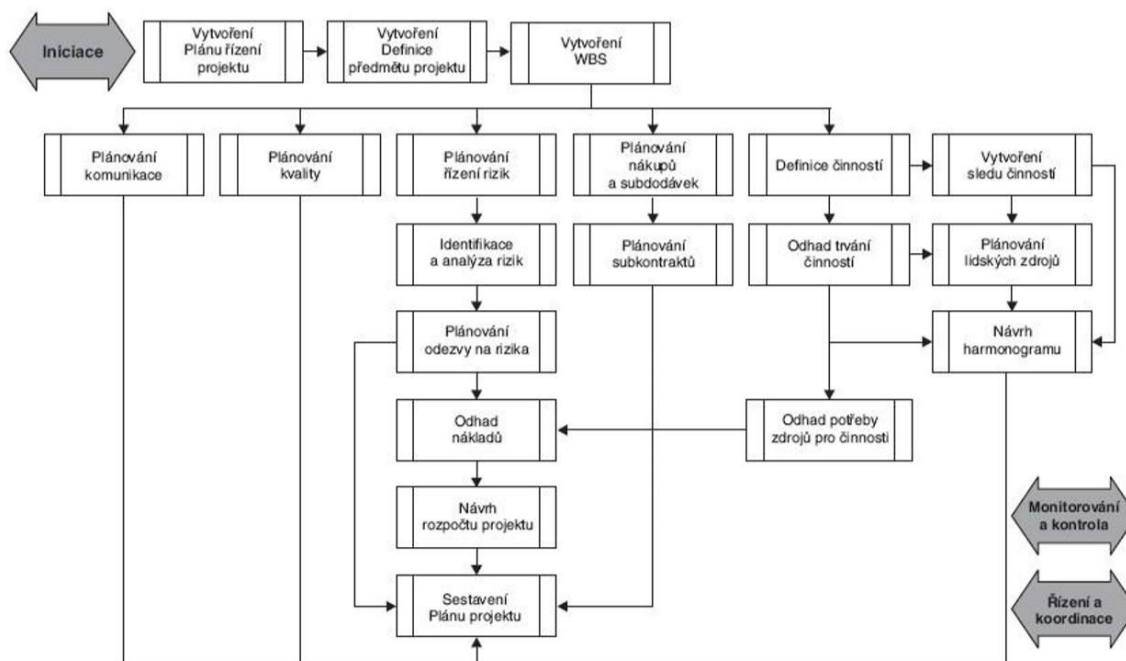
Plány projektu lze pak dále rozdělit na dvě skupiny, základní plány a doplňkové plány projektu.

Základní plán obsahuje plány rozsahu, nákladů a času, z kterých se při plánování vychází. Dalším plánem, který lze zařadit do základního plánu, je plán zdrojů a z něho odvozen plán nákladů.

Doplňkové plány se zabírají oblastmi projektu jako kvalita, obchodní činnosti s projektem spojené, projektová komunikace a řízení rizik (včetně záložních plánů v případě nastání rizik). Plán projektu je dokumentem, který obsahuje popis jednotlivých částí projektu. Jednotlivé části potom popisují, jak budeme v rámci projektu postupovat, kdo dané činnosti bude provádět a kolik za ně zaplatíme. Další využití tohoto dokumentu je v interní komunikaci projektového týmu nebo komunikaci daného týmu s managementem firmy. Strukturu plánu z pohledu procesů a hlavních interakcí lze znázornit v diagramu procesů. Níže je přiložen zjednodušený obrázek pro lepší přehlednost.

(Skalický a spol., 2010)

Obrázek 3 – Diagram procesů



Zdroj: Svozilová, 2016

1.3.1. Rozsah projektu

Rozsah projektu (v angl. Project Scope) určuje hranice projektu. V případě jejich nejasného určení a nesprávně nebo neúplně zdokumentovaných případných změn se může projekt vymknout kontrole (prodrazit, nesplnit cíl atd. ...). Při samotné definici rozsahu je také důležité určit, co už do rozsahu nepatří, k tomuto je určen poslední řádek v logickém rámci- tzv. subject not to solve. V neposlední řadě je třeba také určit rozsah finanční, ale i časový. (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2012)

1.3.2. Časové ohraničení projektu

Projekt musí mít jasně definovaný začátek a konec, jak již bylo zmiňováno. Projekt většinou začíná buďto uzavřením smlouvy o projektu se zákazníkem anebo podpisem projektové charty. Za konec projektu je považováno naplnění smluvně stanovených cílů, porušení smluvních podmínek jednou ze stran, neočekávaný zásah vyšší moci, která zabráni dokončení, integraci s jiným projektem, popřípadě zastavením projektu, pokud se zjistí, že nevede k požadovaným cílům.

„Čas je jedním z klíčových parametrů projektu, je velmi důsledně sledován a úspěch projektu je často velmi silně závislý na dodržení definovaného časového rámce.“ (Doležal a kol. 2012, str. 167)

1.3.2.1. Metody časového plánování

Plánování časového harmonogramu patří mezi klíčové části celého plánovacího procesu. Ke znázornění harmonogramu se využívají především grafické metody. Jejich účelem je přehledné uspořádání velkého objemu informací, které jsou potřebné pro řízení projektu. Z těchto informací se vyberou ty nejdůležitější jako například: důležité termíny a milníky projektu, činnosti a jejich vazby, předpokládané doby trvání atd.. Tyto informace jsou poté přeneseny do diagramů za pomoci softwarových nástrojů (např. MS Project). Diagramy mohou nabývat různých podob, ovšem nejčastěji jsou zobrazovány v podobě úsečkových grafů (Gantt, Milníky) nebo síťových grafů (PERT/CPM). Mezi jednotlivými prvky diagramů jsou znázorněny i vazby, které určují vztah mezi prvky.

1.3.2.2. Časové odhady

Časové odhady jsou jedním ze základních nástrojů při sestavování časového plánu projektu. Jelikož projekt je už dle svojí definice jedinečný, nelze ani přesně určit dobu jeho trvání, lze pouze odhadovat na základě předchozích zkušeností z podobných projektů nebo činností na jiných projektech. Už ze samotného názvu odhad je zřejmé, že nebudou naprosto přesné. Proto se vytváří více variant odhadů, které lze rozdělit na optimistickou, pravděpodobnou a pesimistickou dobu trvání. Z těchto odhadů se poté dají počítat další veličiny jako je například standartní odchylka nebo očekávaná doba trvání.

1.3.3. Rozpočet

Rozpočet je součástí plánu projektu a obsahuje informace o čerpání zdrojů projektu jak v celkovém součtu, tak v detailním rozpisu všech položek a obsahuje i informace o čerpání zdrojů v čase. V plánovací fázi projektu je rozpočet určen s maximální možnou přesností a v průběhu projektu může být dále aktualizován, pouze však v souladu s pravidly a hranicemi určenými kontraktem.

„Rozpočet je časově fázovaný plán obvykle reprezentovaný peněžními nebo pracovními jednotkami.“ (Svozilová, 2011)

1.3.4. Logický rámeček

„Logický rámeček je formou definování samotného projektu.“ (Skalický a spol. 2010)
Logický rámeček se zobrazuje jako tabulka, která je utříděna podle sloupců a řádků. Metodika LR se osvědčila a slouží jako pomůcka při stanovování cílů projektu a jejich dosahování, která uceleně řeší přípravu, návrh a realizaci i závěrečné vyhodnocení projektu. Metodika logického rámečku je součástí „Logical Framework Approach“ a byla vyvinuta L. J. Rosenbergem z americké firmy Fry Consultants. (pmconsulting.cz, 2019)

Metodika se rychle osvědčila a začaly ji používat i další organizace a později se rozšířila do více než 35 zemí po celém světě. Významným příspěvkem do metodiky logického rámce přispěla firma Team Technologies, která definovala seznam kontrolních otázek pro kvalitní zpracování samotného logického rámce. (pmconsulting.cz, 2019)

Tabulka 1 – Logický rámec

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých cíl přispěje ke splnění záměru a bude v souladu s přínosy
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za kterých klíčové činnosti povedou k cílům
Klíčové činnosti	Zdroje (materiál, peníze, lidé)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za kterých klíčové činnosti povedou k výstupům
Subject not to solve (věci které se neřeší)			Případné předběžné podmínky

Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012

První sloupec logického rámce udává záměr, cíl, výstupy a klíčové činnosti projektu. Záměr je u každého projektu jedinečný a udává ho organizace, která má zájem daný projekt realizovat. Cíl projektu definuje, na co se daný projekt zaměřuje, a je vždy jen jeden. Výstupy udávají, co je třeba vykonat a zařídit pro dosažení daného cíle a klíčové činnosti jsou hlavní aktivity, které významně ovlivňují realizaci daných výstupů a zároveň naznačují, jak jich dosáhnout.

Druhý sloupec slouží pro zapsání indikátorů dosažení záměru/cíle/výstupů nebo zdrojů pro klíčové činnosti. Pro každý indikátor je nutné určit hodnotu nebo požadovaný stav. Pro každý řádek je vhodné zvolit minimálně 2 nezávislé indikátory, abychom předešli zkreslení výsledků.

Třetí sloupec je určen pro zapsání způsobu ověření splnění indikátorů, osoby zodpovědné za jejich ověření, náklady na ověření, termín a způsob, jak bude dané ověření dokumentováno. Výstupem by měl být v ideálním případě dokument s podpisem nezávislého orgánu.

Poslední, čtvrtý sloupec slouží k zapsání předpokladů pro úspěšné splnění cílů. Společně s těmito předpoklady se zde uvádějí i rizika, která by mohla projekt ohrozit.

. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

1.3.4.1. WBS a PBS

Work breakdown structure neboli Struktura projektového díla je hierarchický rozklad činností vedoucí ke splnění cíle projektu. „Před začátkem plánování rozsahu projektu si musíme uvědomit, že primární na projektu je, CO bude třeba dodat, čili jaká je struktura produktu. Na strukturu produktu navazuje tvorba úplné množiny činností, pomocí nichž realizujeme postupné cíle projektu a tím i jeho celkový cíl. Odpovídáme na otázku JAK (jakým způsobem) splníme cíle projektu. WBS je tedy kombinovaná struktura produktu s navazující strukturou pracovních činností.“ (Skalický a spol. 2010, s. 127)

WBS tedy umožňuje naplánování úkolů a jejich návazností, z toho pak vychází souhrn nákladů na úkoly, materiál, pracovní sílu atd., celý tento souhrn je poté rozdělen na tzv. „work packages“. Pro každý prvek WBS se vytváří seznam materiálu, nákladů a práce. Toto všechno poté slouží k definici a organizaci celkového rozsahu projektu.

Tvorba WBS má nejčastěji 3 fáze:

- Sestavení týmu pro úvodní plánování – tzn. i tvorbu WBS.
- Definice organizační struktury, zde se určí, kdo se bude podílet na realizaci. Z WBS se odvodí požadavky na organizaci, jednotlivé prvky a vztahy mezi nimi.
- Popis a rozdělení – konkrétní rozdělení kompetencí všech členů týmu. (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2009)

Podobným nástrojem, ovšem popisující produkt, je PBS neboli Product breakdown structure

- Product breakdown structure neboli Struktura projektového produktu je pomůcka pro popsání finálního produktu projektu, který je vlastním důvodem realizace daného projektu. Produkt může být hmotný nebo nehmotný a vše se zaznamenává do plánu rozsahu produktu, tedy PBS. PBS se zobrazuje jako hierarchický diagram, který se využívá hlavně u složitějších produktů, které nelze popsat jednoduše. (Skalický a spol., 2010)

1.4. Rizika projektu

Součástí projektu jsou i rizika, která nelze opomenout. Riziko lze definovat jako událost, která může nastat (s větší či menší pravděpodobností) a může ovlivnit projekt, a to jak pozitivně, tak negativně. Nejčastěji je ale riziko chápáno jako negativní událost, která nějakým způsobem poškodí, pozdrží nebo prodraží projekt. Pozitivní riziko je chápáno jako příležitost, které lze využít ve prospěch projektu. Řízení rizik se potom zabývá minimalizací šance nastání a dopadu negativních rizik a maximalizací příležitostí. Oba druhy rizik se analyzují ve studii příležitostí a proveditelnosti. (Skalický a spol. 2010)

Jednou z prvních činností při práci s riziky je určení rizikových faktorů, které mohou projekt nejvíce ovlivnit. K jejich určení lze použít mnoho technik, jako například brainstorming, tzv. checklist (kontrolní seznam, kde jsou sepsané rizikové faktory a jejich vliv na projekt) - zde se využívá poznatků z přechozích projektů, kde některá rizika nastala anebo byla vyhodnocena. U velmi velkých projektů (převážně národohospodářských) se používá Delphi metoda.

Existují i rizikové faktory, které mají předzvěsti neboli tzv. spouštěče, které naznačují, že riziko pravděpodobně nastane. Proto je důležité při identifikaci rizik nezapomínat na identifikaci takových spouštěčů, zahrnout je do registru a považovat je za varování.

(Skalický a spol., 2010)

1.4.1. Analýza a hodnocení rizik

Analýza rizik je snaha o odhadnutí pravděpodobnosti nastání určitého rizika a jeho dopadu na projekt. Při analýze se vychází z už vypracovaného registru rizik a hodnotí se

metodami, které lze rozdělit na kvalitativní (slovní hodnocení) a kvantitativní (vyjádřeno v konkrétních číslech).

Kvantitativní analýza spočívá ve vyjádření pravděpodobnosti a velikosti dopadu číselnou hodnotou, výhoda této analýzy je především větší odolnost vůči různým interpretacím, ovšem je značně nákladnější a časově náročnější než kvalitativní analýza. Dále také předpokládá znalost pravděpodobnosti (číselně vyjádřenou) a hodnotu dopadu rizika. Jako nejvíce používané postupy kvantitativní analýzy lze uvést statickou peněžní hodnotu, citlivostní analýzu a rozhodovací strom.

Kvalitativní analýza používá především slovní hodnocení pravděpodobnosti nastání a vlivu na projekt. Jako nepoužívanější nástroj lze uvést tzv. mapu rizik.

(Skalický a spol., 2010)

1.4.2. Práce s riziky

Nedílnou součástí práce s riziky je plánování reakce na riziko: jak budeme snižovat dopad a pravděpodobnost nastání, nebo naopak co nejvíce využijeme nastalé příležitosti. K tomuto účelu existuje několik strategií a pro každý rizikový faktor je třeba zvolit tu nejvhodnější.

Jako strategie k ošetření rizika lze uvést:

- Ignorace rizika – používá se pouze zřídka a je naprosto nevhodná pro významná rizika
- Monitoring – spočívá pouze ve sledování daného rizika a je přijatelný pouze u rizik s velmi malou pravděpodobností a maximálně středním dopadem
- Vyhnutí se – eliminace příčiny rizika a tím pádem jeho zánik (často radikální a nákladné)
- Přenesení – převedení rizika a důsledků na třetí stranu (nákladné)
- Zmírnění – podniknutí kroků k minimalizaci buďto dopadu nebo pravděpodobnosti nastání
- Akceptace – přijetí rizika, používá se pouze v případě, že není jiná možnost, nebo riziko projekt významně neohrožuje.

(Skalický a spol., 2010)

1.4.3. Monitorování rizik

Rizika, která byla vyhodnocena na začátku plánování projektu, se mohou v jeho průběhu měnit nebo zvyšovat/snižovat svůj dopad na projekt. Proto je třeba rizika průběžně kontrolovat a znovu vyhodnocovat v průběhu projektu. (Skalický a spol. 2010) Jedním z postupů při monitoringu rizika může být určení tzv. vlastníka rizika, který zodpovídá za sledování daného rizika, podává zprávy vedoucímu projektu a v případě nutnosti obeznámí projektový tým s řešením rizika. Dokument, do kterého se zaznamenávají rizika a jejich charakteristiky, se nazývá registr rizik. (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2012)

1.4.4. Projektový kontroling

Projektový kontroling je velmi důležitou aktivitou z pohledu plnění dílčích cílů, které směřují ke splnění finálního cíle projektu. (Skalický a spol., 2010)

Monitorování a kontrola projektu je proces se třemi stupni – měření, hodnocení a korekce. Měření zjišťuje, jakých hodnot projekt dosáhl, tyto hodnoty se poté ve fázi hodnocení porovnají s předpoklady a případně se ve třetí fázi provádí korekce, aby se omezily nežádoucí odchylky od plánu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Nejčastěji používanými metodami kontrolingu jsou metody kontroly časového rozvrhu projektu a rozpočtu projektu.

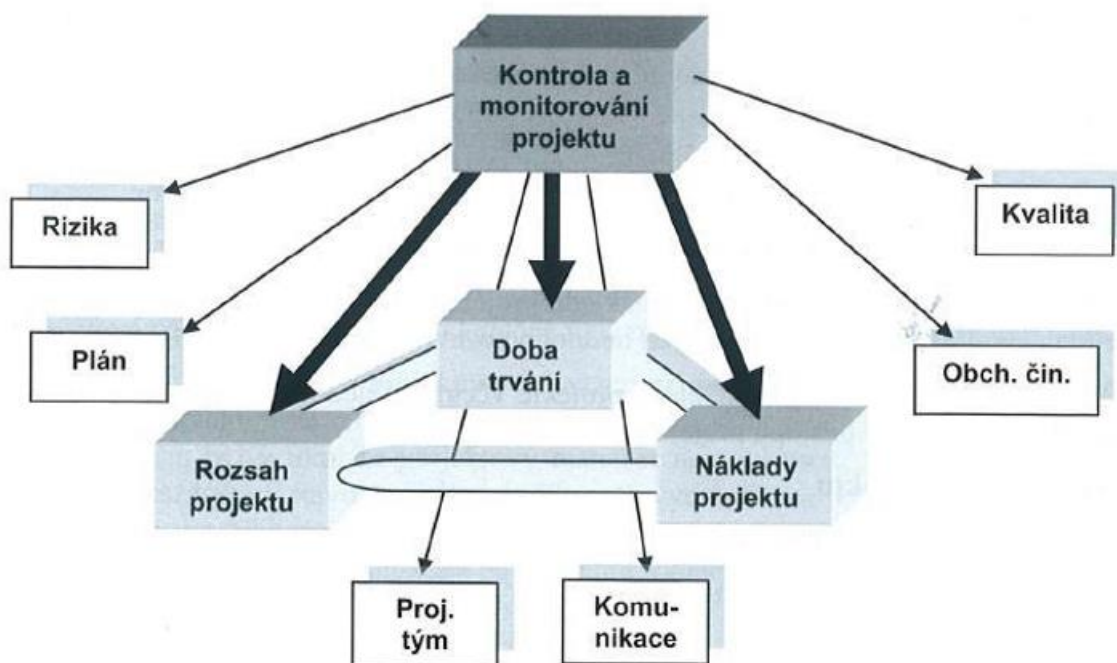
Kontrolování časového rozvrhu nám dává informace o tom, jestli je realizační proces v souladu s časovým plánem či nikoliv. Při zjištěných odchylkách je třeba začít hledat možnosti jejich odstranění, což není vždy jednoduché. Není neobvyklé, že je k dispozici několik variant řešení a na projektovém týmu je vybrat tu nejvhodnější. Za tímto účelem je vhodné použít tak zvanou „What if“ analýzu, neboli „co kdyby“, kdy probíhá analýza následků daného rozhodnutí. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

Kontrola rozpočtu probíhá téměř stejně jako kontrola časového rozvrhu, pouze s tím rozdílem, že se sledují odchylky od plánovaného rozpočtu a případně se hledají položky, na kterých lze ušetřit, nebo naopak kde je třeba investovat více.

Každá osoba podílející se na projektu by měla vykazovat čas strávený plněním úkolu. Co se týče materiálu, měl by být veden konkrétní registr a vše zaznamenáno v účetním

systemu. V momentě kdy jsou vyčísleny průběžné náklady, je možné provádět kontrolu čerpání nákladů již v průběhu projektu a lépe se pak navrhnou úpravy k jejich regulaci. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Obrázek 4 – Projektový kontroling



Zdroj: Skalický, Jermář, Svoboda, 2010

1.4.5. Krize projektu

Pod pojmem krize se obecně rozumí mimořádně složitá a tísnivá situace, kdy je narušeno fungování běžných procesů a dochází k zásadním změnám ke špatné až nebezpečné situaci. Krizový stav, na rozdíl od katastrofy, ještě poskytuje šanci na zvrát situace pozitivním směrem a dává možnost k aktivnímu zásahu. V projektovém řízení lze za krizi označit situaci v průběhu projektu, kdy projektový tým už nemůže procesy s negativním dopadem zvrátit a nelze projekt řídit dál běžnými prostředky a postupy.

Problematikou krize projektu se zabývá krizové řízení (crisis management), které rozeznává 4 stádia krize.

- Stadium symptomů krize – Objevují se zprávy, které signalizují možnou krizi. Např.: skluzy v termínech, opakované překračování nákladů nebo výpadky zdrojů (nejčastěji personálních).
- Akutní stadium krize – „Při kontrole stavu projektu jsou zjištěny skutečnosti, které ohrožují úspěch projektu, a projektový tým je nedokáže sám odstranit“ (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2012, str. 251).
- Chronické stadium krize – Příčiny krize přetrvávají a společně s nimi i krizový stav, který se neustále prohlubuje a často ohrožuje i další projekty dané firmy.
- Stadium řešení krize – Zřízený krizový štáb odstraní příčiny krize a její důsledky a zajistí přechod k běžnému řízení projektu.

Pokud je krizové řízení dobře zvládnuté a vše je pečlivě kontrolováno, může se objevit pouze první a poslední stadium krize, což může zároveň sloužit jako návod na zvládnání krize v projektu.

Společně s analýzou rizik by měly mít společnosti vypracovaný seznam indikátorů rizik v daném projektu. Jakožto indikátor krize může být například překročení rozpočtu o X% z celkového rozpočtu, zpoždění projektu o Y% nebo kombinace obou předchozích faktorů. Dále je nezbytné, aby byl jasně definován stav krize projektu, což ovšem není v mnoha firmách samozřejmostí.

Tyto faktory by měly být hlídány vrcholovým vedením, které při jejich výskytu zváží, zda vyhlásit stav krize v konkrétním projektu a přejít tedy na krizové řízení projektu, společně s ustanovením krizového štábu.

(Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

1.5. Hodnocení projektu

Hodnocení projektu se provádí v celém životním cyklu projektu, počínaje od plánování. Ještě před samotnou realizací je projekt vyhodnocován a je zvažováno, zda ho realizovat a jaká je jeho šance na úspěch. Tato předrealizační fáze již byla zmiňována a jedná se o tzv. studii proveditelnosti.

Po spuštění projektu přichází na řadu další metody hodnocení, například z hlediska času a nákladů. Tato dvě hlediska se hodnotí ve všech fázích projektu. Nejčastěji se setkáváme s hodnocením ekonomické úspěšnosti projektu, avšak u některých projektů toto nemusí být hlavním aspektem určení úspěšnosti projektu. Některé projekty nemusí být ekonomicky výhodné, ale mají neekonomické přínosy pro danou společnost.

1.5.1. Metody hodnocení projektu

Projekt je možno hodnotit z mnoha úhlů pohledu, jak již bylo naznačeno v minulém odstavci. Pro mnou zvolený projekt bude nejdůležitější milníková metoda, kterou společně s ostatními nepoužívanějšími metodami popíši.

1.5.1.1. Milníková metoda

MTA (Milestone Trend Analysis) se řadí mezi nepoužívanější způsoby hodnocení stavu projektu. „Běžně milníky umísťujeme do časové osy k termínům, kde očekáváme ukončení určité významné události z hlediska průběhu projektu (např. při softwarovém projektu: ukončení sběru požadavků uživatelů, zpracování návrhu architektury programového produktu, ukončení analýzy potřebných algoritmů, ukončení návrhu programového systému na úrovni modulů, ukončení programového návrhu a programových testů, ukončení integračních a akceptačních testů – tedy 6 milníků). Při milníkové metodě by byl počet milníků asi dvojnásobný.“ (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2012, s. 246)

Dvojnásobný počet milníků při této metodě je z důvodu drobnějších sledovaných úseků. Při potřebě podrobnějšího sledování může být tento počet i větší.

K vyhodnocení stavu projektu v milníku se zpracovává příslušná zpráva, která může mít tyto názvy: Summary Report, Situační zpráva, Progress Report atd. Zpráva je vypracována na základě hlášení o průběhu a případných problémech činností. Ve většině případů je v ní zahrnuta i předpověď dalšího vývoje projektu a předpokládané ukončení.

Další variantou milníkové metody je použití tzv. modelu fází a bran (Stage Gate), který některé milníky označuje jako postupové brány (GATE). V každé „bráně“ projektu se poté rozhoduje o případném ukončení, pozastavení nebo pokračování projektu. Jako symbol pro takovýto milník se používá vyobrazení klasického silničního semaforu.

(Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2012)

1.5.1.2. Earned Value Management

„Rozsáhlé projekty (několik stovek až tisíce činností), zejména investičního charakteru, využívají metody založené na řízení dosažené hodnoty projektu EVM (Earned Value Management). Někdy se tato metoda také označuje zkratkou C/SCSC, zejména v oblasti vojenských projektů Ministerstva národní obrany USA a návazných státních projektů. V minulosti se označovala zkratkou EVA (Earned Value Analysis). Od této zkratky se upustilo, aby se zkratka nezaměňovala se zkratkou EVA (Economic Value Added).“ (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, str. 239), místo toho se používá zkratka EVM.

Vznikla již v šedesátých letech 20. století jako nástroj pro finanční analýzu vládních programů USA. Na začátku devadesátých let se tato metoda začala rozšiřovat i mezi projektové manažery a stala se mezinárodně uznávanou metodou.

„Cílem analýzy dosažené hodnoty je vyhodnotit hodnotu vykonaného úsilí na projektu v okamžiku kontroly, aby bylo možno posoudit časový postup projektu ve vazbě na vynaložené náklady.“ (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, str. 240)

K EVM se váže řada indexů a ukazatelů.

Planned Value (PV) - vyjadřuje plánované náklady

Earned Value (EV) - vyjadřuje dosaženou hodnotu

Actual Cost (AC) - vyjadřuje celkové vynaložené náklady

Budget at Completion (BAC) - původní celková výše rozpočtu

Dále se k EVM řadí vzorce pro výpočet dalších ukazatelů, ovšem vzhledem k povaze mnou hodnoceného projektu je zde nebudu detailněji popisovat.

1.5.1.3. Metoda procentuálního plnění

V této metodě se, jak již název napovídá, využívá procentuální vyjádření plnění jednotlivých činností. Jinými slovy kolik procent z dané činnosti je již hotovo. Pokud jsou takto vyhodnoceny všechny činnosti, je poté možné přibližně určit plnění plánu.

Jedná se o velice jednoduchou a efektivní metodu, ovšem mezi její nevýhody patří malá výpovědní hodnota. Používá se převážně v případech, kdy chceme mít přehled o

přibližném plnění projektu. Vzhledem ke své malé vypovídající hodnotě a většímu prostoru pro zkreslení se používá především u menších projektů.

(Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

1.5.1.4. Stavové metody sledování projektu

Tato metoda je ještě jednodušší než výše zmiňovaná metoda procentuálního plnění. Jednotlivé činnosti se označují dle jejich stavu a je používána u středně rozsáhlých projektů.

Je více metod pro hodnocení stavu projektu. Metoda 0–W–100 u činnosti uvádí pouze 3 stavy, a to neprobíhá (0), na činnosti se pracuje (W) a činnost je dokončena (100). Totožnou metodou je značení 0-50-100, kdy se rozpracovaná činnost označuje jako 50 „z poloviny hotovo“.

Rozšířením výše uvedených metod je metoda 0-50-90-100, kdy stav 90 značí, že řešitel ho považuje za hotový, ovšem stav 100 nastane až ve chvíli, kdy je provedení schváleno majitelem úkolu.

(Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

1.6. Vyhodnocení projektu

Po aplikaci hodnotících metod nastává čas na závěrečné vyhodnocení daného projektu. Cílem takového vyhodnocení je zjistit, co bylo provedeno správně, co chybně, a vyvarovat se stejných chyb v příštích projektech nebo naopak jaké postupy zopakovat pro co nejlepší výsledek.

Absence závěrečného hodnocení může vést k opakování stejných chyb stále dokola a stagnaci úrovně řízení projektů nebo dokonce k jejímu snižování.

Samotné hodnocení by mělo obsahovat:

- Časové skluzy
- Překračování nebo naopak nečerpání plánovaných nákladů
- Odchytky v návaznostech činností
- Odchytky v potřebě zdrojů
- Důvody provádění změn

- Účinnost a vhodnost použitých metod
- Konflikty, krize a podobné mimořádné události
- Schopnost a činnost subdodavatelů
- Atd.

Mnoho firem má vypracovaný vlastní seznam hodnocených položek společně s pokyny jak je hodnotit. Kritickým faktorem pro samotné hodnocení je poté pečlivě vedená dokumentace projektu a její archivace.

(Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012)

2. Projekt

2.1. Zvolený projekt

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybral založení cyklistického týmu pro mladé talenty Roman Kreuziger Cycling Academy. S nápadem na tento projekt přišel náš historicky nejúspěšnější cyklista Roman Kreuziger a společně se svojí ženou oslovil zástupce plzeňské cyklistiky. Tato myšlenka se zde ujala a její realizace se chopil Petr Kubias, generální manažer projektu (zároveň i projektový manažer).

Obrázek 5 – Logo RKCA



Zdroj: Roman Kreuziger Cycling Academy 2019

2.1.1. Projektový produkt

Výsledným produktem tohoto projektu je tým schopný dalšího fungování minimálně po dobu jedné sezóny, tzn. s dostatečným počtem závodníků společně s materiálním a personálním zajištěním.

2.1.2. Cíl projektu

Cílem tohoto projektu bylo zajistit mladým talentům vhodné zázemí, podporu pro jejich další rozvoj a zlepšení šance získání profesionálního kontraktu. Mezi další cíle patří zvýšení zájmu veřejnosti o cyklistiku obecně a přilákání dětí k cyklistice v době, kdy

zájem o sportování celkově upadá. V neposlední řadě je cílem i znovuoobnovení tradice plzeňské cyklistiky, která v minulosti vychovala nespočet úspěšných cyklistů, mezi které patří i Roman Kreuziger, který propůjčil tomuto projektu své jméno.

2.1.3. Studie

- Příležitosti – Studie příležitosti byla provedena podrobným přezkoumáním domácí cyklistické scény, kdy vyšlo najevo, že podobný projekt/tým se zaměřením na mládež v České republice chybí. S tímto zjištěním nebylo těžké odvodit, že podobnému projektu nebude nic překážet nebo konkurovat.
- Proveditelnosti – Studie proveditelnosti byla již prováděna v menším měřítku, a to na regionální úrovni. Její zpracování zahrnovalo hledání místa pro zázemí a rozhovory s vedoucími regionálních oddílů a potencionálními sponzory a zjišťováním podmínek pro obdržení dotací od státních subjektů. Myšlenka projektu zaujala vedoucí oddílu SK Petřín Plzeň, který má k dispozici nejen dostačující zázemí, ale i velodrom. Po těchto úkonech byl nápad na tento projekt vyhodnocen jako proveditelný a mohlo se přejít do další fáze. Součástí studie proveditelnosti byla i předběžná ekonomická analýza, která ukázala značnou závislost na externích zdrojích.

2.2. Zahájení projektu

Po definování cíle projektu, požadovaného produktu a provedení studií příležitosti a proveditelnosti bylo na projektovém manažerovi zajistit projektový tým, který by se poté stal i personálem týmu. Tento úkol byl vcelku rychle vyřešen dohodou s již výše zmiňovaným oddílem SK Petřín Plzeň. Dalším krokem tedy bylo sestavení logického rámce projektu.

2.2.1. Logický rámec projektu

Tabulka 2 – Logický rámec projektu

		Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Účel	Zvednout úroveň české silniční cyklistiky	Odchovanci v předních českých a světových týmech	Soupisky týmů	
Cíl	Založení a vybavení týmu pro mladé talenty	Spuštění a fungování týmu	Tiskové oznámení o představení týmu	Dostatečný počet závodníků
Výstupy	Plán marketingové nabídky, oslovení závodníci Materiální vybavení týmu	Sestavení nabídky pro sponzory a podmínek pro závodníky. Dostatečné materiální vybavení	Schůzky se sponzory a oslovenými závodníky. Inventář materiálního vybavení Podepsané smlouvy a dokumentace z pravidelných schůzek a akcí	Dostatečný zájem sponzorů a schopný realizační tým
Klíčové činnosti	Určení realizačního týmu. Zajištění finančních prostředků. Oslovení sponzorů a dodavatelů. Propagace	Celkem 4 000 000Kč na rok Manažer Sponzoři	Rok a 3 měsíce	Oslovení a dohoda klíčových sponzorů a dodavatelů Zabezpečení financování Postup dle harmonogramu
Subject not to solve (věci které se neřeší)				Dohoda o spolupráci zainteresovaných stran

Zdroj: Zpracováno podle podkladů poskytnutých spolkem Roman Kreuziger Cycling Academy 2019

2.3. Příprava a plánování projektu

Dalším nezbytným krokem před realizací projektu bylo určení rozsahu projektu a jeho plánu.

2.3.1. Rozsah projektu

Rozsah projektu bylo nutné určit dříve, než začne jakékoliv vyjednávání se sponzory nebo jiné práce na projektu. Počet závodníků byl stanoven na minimálně 10 a maximálně 20 závodníků. Od tohoto počtu se odvíjely i požadavky na realizační tým, které se nakonec ustálily na 2 trenérech, 1 mechanikovi, 1 masérovi a 1 „pomocné síle“ (člen realizačního týmu, který nemá na starosti jednu konkrétní věc, ale pomáhá, kde je třeba). Ohledně dalších potřebných lidských zdrojů rozhodl projektový manažer, že by nebylo výhodné mít nastálo zaměstnané osoby jako fotografy, marketingové poradce atd. Bylo tedy rozhodnuto, že tyto osoby budou v případě potřeby najaty na jednorázové akce a činnosti.

Dále bylo stanoveno množství potřebného materiálu na jednoho závodníka, který činil jedno silniční a jedno dráhové kolo, jedna helma, tretry a minimálně dvě sady oblečení (dres, krátké kalhoty, návleky na ruce a nohy atd.). Další položkou byla výživa, kde nebyly přesné počty určeny. Mimo potřebný materiál na počet závodníků byl určen i rezervní materiál, který byl pevně stanoven na čtyři kusy od každého druhu vybavení.

Kromě materiálu přímo určeného pro závodníky bylo nutné zajistit i vozový park. Oddíl SK Petřín Plzeň disponoval osobními auty i dodávkou, ovšem v neuspokojivém stavu a tudíž tyto vozy byly určeny jako záloha při nezajištění dodavatele. Potřebný vozový park byl tedy určen na dvě osobní auta a dvě dodávky.

Samostatnou kapitolou jsou požadované finance.

2.3.1.1. Předpokládaný rozpočet na pozdější chod týmu

Do rozsahu projektu bylo nutné započítat i předpokládaný rozpočet a potřebné finance. Veškeré dále uvedené rozpočty jsou pouze odhady projektového manažera na základě tržních cen materiálu a adekvátních mezd pro pracovníky. Zároveň posloužily i při určení

hranice nutných sponzorských darů a dotací pro úspěšné ukončení projektu přípravy týmu.

Jakožto první část potřebných financí se určovaly náklady na realizační tým. Pro správnou motivaci realizačního týmu bylo potřeba nabídnout finanční ohodnocení. Pro lepší chod v prvních letech se vzdal projektový manažer nároků na výplatu a s touto skutečností se počítalo i při odhadování a shánění potřebných financí. Veškeré očekávané náklady se odhadovaly na jeden rok fungování.

Tabulka 3 – Potřebný rozpočet na realizační tým

<i>Položka</i>	Náklady v Kč/rok
<i>Trenéři</i>	2x 240 000,-
<i>Masér</i>	72 000,-
<i>Mechanik</i>	72 000,-
<i>Pomocná síla</i>	36 000,-
<i>Management</i>	0,-
<i>Externisté (příležitostně)</i>	30 000,-
<i>Celkem</i>	690 000,-

Zdroj: Zpracováno podle podkladů poskytnutých spolkem Roman Kreuziger Cycling Academy 2019

Projektový manažer prováděl popisovaný projekt (příprava týmu) bez nárokování odměny.

Následně byly určeny potřebné prostředky na jednoho závodníka. Vzhledem k tomu, že tyto požadavky byly sestavovány ještě před začátkem samotných prací na projektu a vyjednávání se sponzory, byla určena maximální přípustná částka všechny závodníky.

Tabulka 4 – maximální přípustné náklady na závodníky

Položka	Náklady v Kč/rok
<i>Kola (silniční a dráhové)</i>	Do 1 000 000,-
<i>Oblečení a doplňky</i>	Do 300 000,-
<i>Příprava (soustředění, vyšetření...)</i>	Do 500 000,-
<i>Ostatní náklady</i>	Do 600 000,-
Celkem	Do 2 400 000,-

Zdroj: Zpracováno podle podkladů poskytnutých spolkem Roman Kreuziger Cycling Academy 2019

Nakonec bylo potřeba sestavit předpokládaný rozpočet na samotný následující chod týmu. Do tohoto předpokladu byly zahrnuty veškeré položky, které nelze rozpočítat na závodníky nebo realizační tým.

Tabulka 5 – Předpokládaný rozpočet na chod týmu

Položka	Náklady v Kč/rok
<i>Palivo (4 auta)</i>	800 000,-
<i>Doplňky k autům (zahrádky, polepy...)</i>	160 000,-
<i>Výživa</i>	40 000,-
<i>Ostatní položky</i>	40 000,-
Celkem	1 040 000,-

Zdroj: Zpracováno podle podkladů poskytnutých spolkem Roman Kreuziger Cycling Academy 2019

Tabulka 6 – náklady celkem

Položka	Náklady v Kč/rok
<i>Realizační tým</i>	690 000,-
<i>Náklady na závodníky</i>	2 400 000,-
<i>Chod týmu</i>	1 040 000,-
Celkem	4 130 000,-

Zdroj: Zpracováno podle podkladů poskytnutých spolkem Roman Kreuziger Cycling Academy 2019

Po dokončení odhadovaných nákladů byl sestaven přibližný odhad příjmů, od kterého se potom mohl projektový manažer odrazit při vyjednávání sponzorů. Potřebná částka byla

odhadnuta s tím, že sponzoři poskytnou buď přímo finanční podporu, nebo materiál v určité hodnotě.

Tabulka 7 – Příjmy

Investor/dar	Poskytnutá částka
<i>Dotace (Město, Kraj, Svaz...)</i>	500 000,-
<i>Členské příspěvky (10-20 závodníků)</i>	Okolo 150 000,-
<i>Vlastní kapitál (PM a R. Kreuziger)</i>	Do 500 000,-
<i>Sponzoři</i>	Okolo 3 000 000,-
Celkem	4 150 000

Zdroj: Zpracováno podle podkladů poskytnutých spolkem Roman Kreuziger Cycling Academy 2019

Náklady x Příjmy

Tabulka 8 – náklady x příjmy

Investor/dar	Poskytnutá částka
<i>Náklady</i>	4 130 000,-
<i>Příjmy</i>	4 150 000,-
Výsledek	+20 000,-

Zdroj: Zpracováno podle podkladů poskytnutých spolkem Roman Kreuziger Cycling Academy 2019

Celková potřebná částka na rok fungování týmu byla určena přibližně na 4 130 000,- korun. V realitě projektový manažer očekával, že samotných finančních prostředků bude potřeba značně méně, vzhledem k očekávaným sponzoringům ve formě materiálního zabezpečení (odhad rozpočtu byl tvořen za předpokladu nákupu vybavení za tržní ceny). Po kalkulaci předpokládaných nákladů a příjmů vyšla předpokládaná rezerva 20 000 Kč, která ovšem není mnoho a neposkytovala nikterak velký finanční „polštář“.

2.3.2. WBS

Rozpis prací byl zanesen do work-breakdown structure. Z té je patrné, že většina přípravných činností se zakládala ve vyjednávání dodavatelů a podmínek. Zároveň do ní bylo zaneseno, kdo bude odpovědný za dané činnosti. Již na první pohled je patrné, že

téměř všechny činnosti prováděl sám projektový manažer (PM), z důvodu vyjednávací a povahy těchto činností.

Obrázek 6 - WBS



Zdroj: Zpracováno podle podkladů poskytnutých spolkem Roman Kreuziger Cycling Academy 2019

2.3.3. Harmonogram

Po důkladném zvážení byl mezní termín ukončení projektu určen na 13.3.2018. Vzhledem k tomu, že přípravné práce jako studie proveditelnosti a příležitosti byly prováděny na přelomu léta a podzimu 2016, byl začátek projektu a prací na něm určen na 2.1.2017. Tento časový rozptyl měl poskytnout jak dostatek času na všechny potřebné

činnosti, tak i dostatečný prostor pro případné zpoždění projektu. Project buffer jako takový nebyl projektovým manažerem brán v potaz, ovšem při malé hustotě činností to nebyla až tak velká chyba. Celkově byl projekt rozdělen na 5 fází, které budou dále blíže popsány.

Obrázek 7 - Harmonogram

	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
0	[-] Příprava týmu	312 days	Mon 02.01.17	Tue 13.03.18	
1	[-] Fáze 1 - Realizační tým	50 days	Mon 02.01.17	Fri 10.03.17	
2	Hledání vhodných kandidátů	30 days	Mon 02.01.17	Fri 10.02.17	
3	Nalezení vhodných kandidátů	0 days	Fri 10.02.17	Fri 10.02.17	2
4	Vyjednávání a podpis smluv	20 days	Mon 13.02.17	Fri 10.03.17	3
5	Sestavení realizačního týmu	0 days	Fri 10.03.17	Fri 10.03.17	4
6	[-] Fáze 2 - Materiální potřeby	110 days	Mon 13.03.17	Fri 11.08.17	
7	Oslovení potencionálních sponzorů	20 days	Mon 13.03.17	Fri 07.04.17	5
8	Vyjednávání s potencionálními spor	50 days	Mon 10.04.17	Fri 16.06.17	7
9	Předběžné dojednání sponzoringu	0 days	Fri 16.06.17	Fri 16.06.17	8
10	Dojednávání detailních podmínek a	40 days	Mon 19.06.17	Fri 11.08.17	9
11	Materiální potřeby týmu zajištěny	0 days	Fri 11.08.17	Fri 11.08.17	10
12	[-] Fáze 3 - Financování	33 days	Mon 14.08.17	Wed 27.09.17	
13	Rekalkulace potřebných financí	1 day	Mon 14.08.17	Mon 14.08.17	11
14	Zažádání o dotace	1 day	Tue 15.08.17	Tue 15.08.17	13
15	Získání financí z veřejných zdrojů	0 days	Tue 15.08.17	Tue 15.08.17	14
16	Rekalkulace potřebných nákladů	1 day	Wed 16.08.17	Wed 16.08.17	15
17	Vyjednávání s potencionálními inves	30 days	Thu 17.08.17	Wed 27.09.17	16
18	Zajištění potřebných financí	0 days	Wed 27.09.17	Wed 27.09.17	17
19	[-] Fáze 4 - Závodníci	173 days	Mon 13.03.17	Wed 08.11.17	
20	Hledání talentovaných závodníků	40 days	Mon 13.03.17	Fri 05.05.17	5
21	Pozorování vytipovaných kandidátů	50 days	Mon 08.05.17	Fri 14.07.17	20
22	Nalezení potencionálních závodníků	0 days	Fri 14.07.17	Fri 14.07.17	21
23	Zpřesnění počtu požadovaných záv	1 day	Mon 14.08.17	Mon 14.08.17	11
24	Oslovování závodníků	30 days	Thu 28.09.17	Wed 08.11.17	18
25	Sestavení týmu	0 days	Wed 08.11.17	Wed 08.11.17	24
26	[-] Fáze 5 - Představení týmu	89 days	Thu 09.11.17	Tue 13.03.18	
27	Finální kalkulace potřebného materi	1 day	Thu 09.11.17	Thu 09.11.17	25
28	Upřesňování a designování materiálu	40 days	Fri 10.11.17	Thu 04.01.18	27
29	Obrázení materiálu/termínu dodání	0 days	Thu 04.01.18	Thu 04.01.18	28
30	Hledání vhodného prostoru pro tisk.	5 days	Thu 11.01.18	Wed 17.01.18	25FS+45 days
31	Přípravy a pozvánky na tisk. konfere	20 days	Thu 01.02.18	Wed 28.02.18	30FS+10 days
32	Představení týmu	1 day	Tue 13.03.18	Tue 13.03.18	31FS+8 days
33	Ukončení projektu	0 days	Tue 13.03.18	Tue 13.03.18	32

Zdroj: Zpracováno podle podkladů poskytnutých spolkem Roman Kreuziger Cycling Academy 2019

2.3.3.1. První fáze

Klíčovou záležitostí první fáze bylo zajištění realizačního týmu, bez kterého by tým nemohl fungovat za žádných okolností. Vzhledem k situování základny týmu v Plzni se zúžilo hledání vhodných kandidátů na západ ČR. Vzhledem k dohodě s již zmiňovaným

oddílem SK Petřín Plzeň byly pozice jednoho z trenérů a mechanika ihned obsazeny a zbývalo tedy sehnat jednoho dalšího trenéra, maséra a pomocnou sílu.

Obrázek 8 – Fáze 1

1	☐ Fáze 1 - Realizační tým	50 days	Mon 02.01.17	Fri 10.03.17	
2	Hledání vhodných kandidátů	30 days	Mon 02.01.17	Fri 10.02.17	
3	Nalezení vhodných kandidátů	0 days	Fri 10.02.17	Fri 10.02.17	2
4	Vyjednávání a podpis smluv	20 days	Mon 13.02.17	Fri 10.03.17	3
5	Sestavení realizačního týmu	0 days	Fri 10.03.17	Fri 10.03.17	4

Zdroj: Zpracováno podle podkladů poskytnutých spolkem Roman Kreuziger Cycling Academy 2019

Milníky v této fázi byly stanoveny jako nalezení vhodných kandidátů a finální sestavení celého realizačního týmu.

2.3.3.2. Druhá fáze

Náplní druhé fáze bylo zajištění materiálních potřeb týmu, bylo zde nutné vytipovat a oslovit potencionální sponzory a následně vyjednávat s těmi, kdo byli nakloněni myšlence sponzoringu mládežnického týmu.

Obrázek 9 – Fáze 2

6	☐ Fáze 2 - Materiální potřeby	110 days	Mon 13.03.17	Fri 11.08.17	
7	Oslovení potencionálních sponzorů	20 days	Mon 13.03.17	Fri 07.04.17	5
8	Vyjednávání s potencionálními spor	50 days	Mon 10.04.17	Fri 16.06.17	7
9	Předběžné dojednání sponzoringu	0 days	Fri 16.06.17	Fri 16.06.17	8
10	Dojednávání detailních podmínek a	40 days	Mon 19.06.17	Fri 11.08.17	9
11	Materiální potřeby týmu zajištěny	0 days	Fri 11.08.17	Fri 11.08.17	10

Zdroj: Zpracováno podle podkladů poskytnutých spolkem Roman Kreuziger Cycling Academy 2019

Milníky v této fázi byly zvoleny 2, a to předběžné dojednání sponzoringu s určitými firmami a následně zajištění konkrétních materiálních potřeb.

2.3.3.3. Třetí fáze

Hlavní náplní třetí fáze bylo zajištění financování. Financování bylo zařazeno až po zajištění materiálních potřeb, protože je pravděpodobné, že případné zajištění, nebo naopak nezajištění sponzorů materiálního vybavení, značně ovlivní výši potřebných financí a bude nutná jejich rekalkulace.

Dalším klíčovým krokem této fáze je zažádání o dotace z veřejných zdrojů (město, kraj, svaz...), porovnání výše částek s odhady a následná další rekalkulace potřebných financí od soukromých investorů.

Obrázek 10 – Fáze 3

12	☐ Fáze 3 - Financování	33 days	Mon 14.08.17	Wed 27.09.17	
13	Rekalkulace potřebných financí	1 day	Mon 14.08.17	Mon 14.08.17	11
14	Zažádání o dotace	1 day	Tue 15.08.17	Tue 15.08.17	13
15	Získání financí z veřejných zdrojů	0 days	Tue 15.08.17	Tue 15.08.17	14
16	Rekalkulace potřebných nákladů	1 day	Wed 16.08.17	Wed 16.08.17	15
17	Vyjednávání s potencionálními investory	30 days	Thu 17.08.17	Wed 27.09.17	16
18	Zajištění potřebných financí	0 days	Wed 27.09.17	Wed 27.09.17	17

Zdroj: Zpracováno podle podkladů poskytnutých spolkem Roman Kreuziger Cycling Academy 2019

Milníky této fáze jsou získání financí z veřejných zdrojů (nebo alespoň jejich příslib) a finální zajištění financí pro tým.

2.3.3.4. Čtvrtá fáze

Náplní této fáze bylo nalezení vhodných závodníků a následné sestavení týmu. Tato fáze započala současně s fází druhou, ovšem její plánované zakončení bylo až po fázi třetí, proto byla zařazena až jako čtvrtá. Důvod tohoto naplánování spočíval v tom, že hledání a pozorování talentů může probíhat i bez předchozího zajištění, ale oslovování a konkrétní nabídky mohou přijít až po dohodách se sponzory. Zároveň po těchto dohodách je dost pravděpodobné, že bude potřeba snížit počet potřebných závodníků.

Obrázek 11 – Fáze 4

19	☐ Fáze 4 - Závodníci	173 days	Mon 13.03.17	Wed 08.11.17	
20	Hledání talentovaných závodníků	40 days	Mon 13.03.17	Fri 05.05.17	5
21	Pozorování vytipovaných kandidátů	50 days	Mon 08.05.17	Fri 14.07.17	20
22	Nalezení potencionálních závodníků	0 days	Fri 14.07.17	Fri 14.07.17	21
23	Zpřesnění počtu požadovaných závodníků	1 day	Mon 14.08.17	Mon 14.08.17	11
24	Oslovování závodníků	30 days	Thu 28.09.17	Wed 08.11.17	18
25	Sestavení týmu	0 days	Wed 08.11.17	Wed 08.11.17	24

Zdroj: Zpracováno podle podkladů poskytnutých spolkem Roman Kreuziger Cycling Academy 2019

Milníky této fáze jsou nalezení potencionálních závodníků a sestavení týmu.

2.3.3.5. Pátá fáze

Fáze finálních prací a představení týmu, na jejímž konci je i samotné ukončení projektu. V této fázi byly naplánovány činnosti, které už pouze doladují počty a design materiálu. Na konec celé fáze a zároveň i projektu bylo naplánováno představení kompletního týmu a tisková konference, která dostane tým do povědomí veřejnosti (Příloha A).

Obrázek 12 – Fáze 5

26	☐ Fáze 5 - Představení týmu	89 days	Thu 09.11.17	Tue 13.03.18	
27	Finální kalkulace potřebného materiálu	1 day	Thu 09.11.17	Thu 09.11.17	25
28	Upřesňování a designování materiálů	40 days	Fri 10.11.17	Thu 04.01.18	27
29	Obdržení materiálu/termínu dodání	0 days	Thu 04.01.18	Thu 04.01.18	28
30	Hledání vhodného prostoru pro tisk.	5 days	Thu 11.01.18	Wed 17.01.18	25FS+45 days
31	Přípravy a pozvánky na tisk. konferenci	20 days	Thu 01.02.18	Wed 28.02.18	30FS+10 days
32	Představení týmu	1 day	Tue 13.03.18	Tue 13.03.18	31FS+8 days
33	Ukončení projektu	0 days	Tue 13.03.18	Tue 13.03.18	32

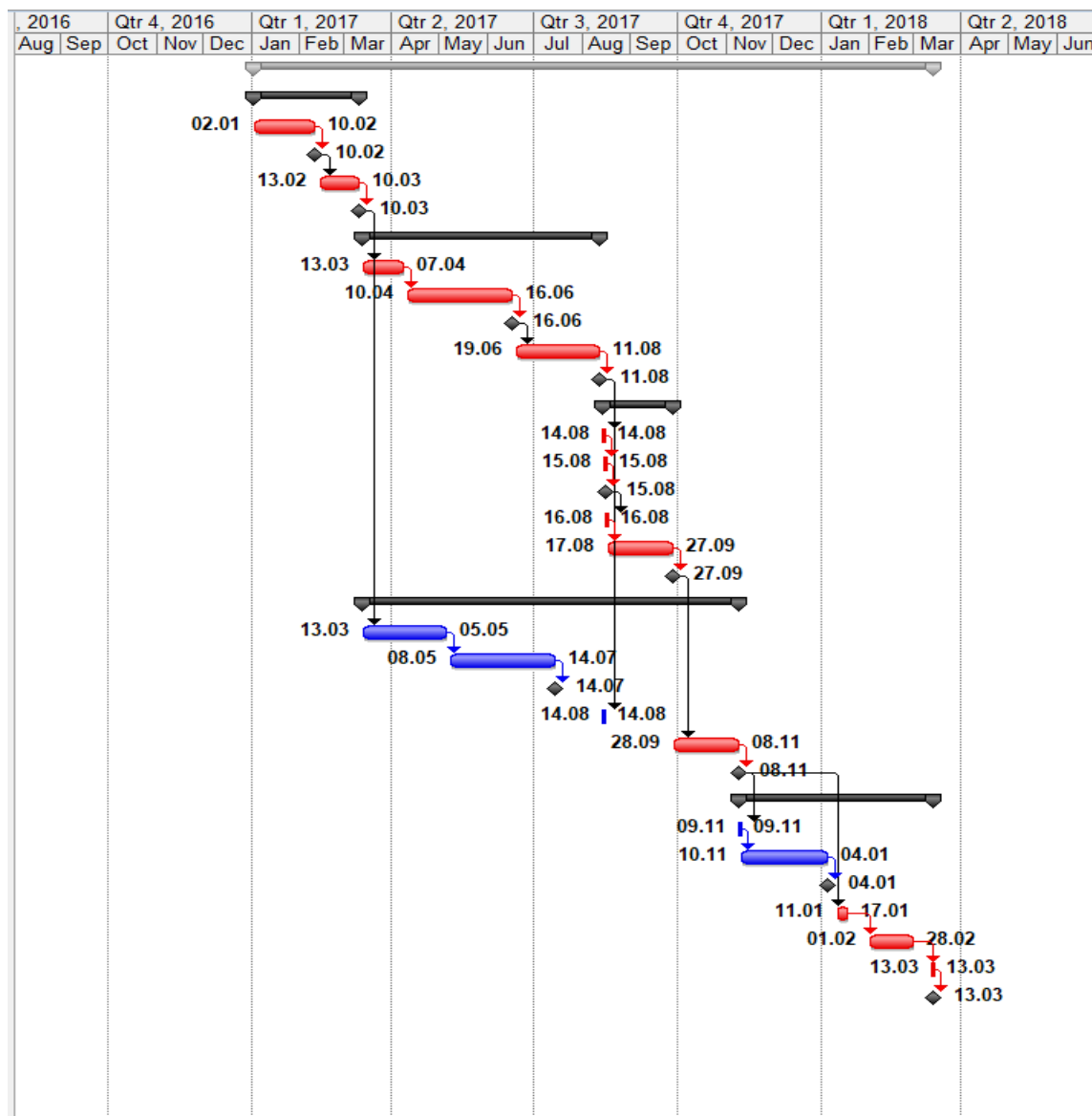
Zdroj: Zpracováno podle podkladů poskytnutých spolkem Roman Kreuziger Cycling Academy 2019

Milníky této fáze byly určeny jako obdržení dojednaného materiálu, nebo známé datum termínu dodání. Druhým milníkem bylo ukončení projektu, kdy budou veškeré činnosti spojené s přípravou týmu ukončeny a tým představen.

2.3.3.6. Ganttův diagram

Celý tento harmonogram byl zpracován v programu MS Project, kde byl vytvořen i Ganttův diagram celého projektu s vyznačenou kritickou cestou.

Obrázek 13 – Ganttův diagram



Zdroj: Zpracováno podle podkladů poskytnutých spolkem Roman Kreuziger Cycling Academy 2019

2.4. Rizika projektu

Součástí každého projektu je vypracovaný registr rizik a zde tomu nebylo jinak. Bylo potřeba na samém začátku jasně definovat rizika a samozřejmě daný seznam aktualizovat podle průběhu projektu. Součástí registru byly i strategie jak s danými riziky nakládat.

- **R1 – Nezajištění realizačního týmu**

Pokud by oslovení lidé nebyli ochotni nebo se nemohli na projektu podílet, ohrozilo by to značně všechny aspekty projektu. Jako strategie na prevenci tohoto rizika bylo zvoleno vytipování záložních kandidátů na dané posty.

- **R2 – Nezajištění finančních prostředků**

Bez adekvátních finančních prostředků by selhal celý projekt. Proto byly vytvořeny finanční rezervy z osobních úspor zainteresovaných stran. I přesto toto riziko bylo nejzávažnější a bylo potřeba na něj brát největší zřetel. V případě nezajištění externích finančních prostředků bylo odsouhlaseno odstoupení od projektu.

- **R3 – Nezajištění materiálu pro závodníky**

Jelikož každý závodník před vstupem do týmu již vlastnil materiál potřebný pro závodění, nebylo toto projekt ohrožující riziko, ale nejednotnost vybavení působí neprofesionálně a mohla by odradit sponzory, protože někteří sponzoři vyžadují používání konkrétního vybavení za účelem reklamy. Strategie na ošetření tohoto rizika byl monitoring vyjednávání s potencionálními sponzory, aby se včas dala nepříznivá situace řešit oslovením jiné společnosti.

- **R4 – Nezajištění vozového parku**

Vozový park je pro cyklistický tým naprosto nezbytný a při jeho nezajištění by mohlo dojít k odstoupení členů realizačního týmu, jelikož by nebyli ochotni používat svá soukromá auta na týmové účely. Záložním plánem a zároveň opatřením byly starší vozy, které vlastnil oddíl SK Petřín Plzeň. Případné řešení, kdy by se každý závodník dopravoval individuálně, bylo zamítnuto z důvodu nemožnosti používání aut jako reklamních nosičů a také možného znečištění interiéru.

- **R5 – Nezájem závodníků/problémy na straně závodníků**

V případě nezájmu závodníků, nebo nelákavosti nabídky by celý projekt přestával mít smysl. Proto byli oslovováni až po zajištění sponzorů pro jasnou nabídku ze strany týmu.

- **R6 – Málo závodníků**

Nedostatečný počet závodníků by snížil zájem sponzorů a zvýšil náklady na jednoho závodníka, proto bylo osloveno více závodníků a vytvořen seznam náhradníků, pro případ nečekaných odřeknutí.

- **R7 – Ztráta důvěry Romana Kreuzigera**

Neuspokojivý průběh nebo velké chyby managementu by mohly odradit Romana Kreuzigera od zaštitování projektu. Jako krok ke snížení pravděpodobnosti tohoto rizika se ujala kontroly žena R. Kreuzigera, aby mohla dohlížet na průběh a prezentaci jména svého muže.

- **R8 – Zdržení vyjednávání**

Při vyjednávání se sponzory může dojít k průtahům nebo úplnému zastavení způsobenému jak interními tak i externími vlivy. Tato skutečnost by mohla značně zbrzdit anebo úplně zastavit projekt, protože bez včasného zajištění klíčových sponzorů by bylo téměř nemožné přejít k fázi vyjednávání se závodníky. Strategií pro snížení dopadu tohoto rizika bylo vytvoření finanční rezervy pro případný nákup/pronajmutí potřebných věcí.

- **R9 – Nedodržení termínu spuštění projektu**

Při pozdním spuštění projektu je nebezpečí ztráty některých sponzorů, kteří trvali na dodržení termínů a mediální prezentaci a zároveň narušení rozvoje závodníku, kteří by nemohli závodit již od začátku sezóny. Strategií pro ošetření tohoto rizika byl monitoring všech procesů a činností.

2.4.1. Analýza rizik

Tabulka 9 – Analýza rizik

Riziko	Dopad (1-5)	Pravděpodobnost nastání (0-1)	D*P
R1	5	0,3	1,5
R2	5	0,4	2,0
R3	3	0,1	0,3
R4	2	0,6	1,2
R5	4	0,1	0,4
R6	3	0,2	0,6
R7	4	0,2	0,8
R8	3	0,5	1,5
R9	2	0,4	0,8

Zdroj: Vlastní zpracování 2019

Po provedení analýzy hlavních rizik vyšlo jako největší riziko nezajištění finančních prostředků a jako další dvě závažnější rizika nezajištění realizačního týmu a zdržení vyjednávání. U prvních dvou jmenovaných nebyl vytvořený záložní plán a při jejich nastání se počítalo s přerušením projektu. V reakci na tuto skutečnost byla daným rizikům věnována maximální pozornost. V průběhu projektu se prováděla pravidelně aktualizace, ovšem nepřišlo se na žádné nové riziko, které by mohlo ohrozit průběh.

2.4.2. Krize projektu

Jak je uvedeno v teoretické části, projekt by měl mít připravený plán pro případnou krizi projektu včetně jejích indikátorů. Tento projekt bohužel takovýto plán ani indikátory neměl, proto by nejspíše při nastání krize bylo již příliš pozdě a projekt by musel být významně modifikován nebo ukončen. Osobně toto vidím jako nedostatek.

2.5. Zajištění sponzoři týmu

Pro chod a financování týmu jsou sponzoři klíčovou záležitostí. Úskalím při jejich hledání je ovšem malý zájem o mládežnickou cyklistiku a o místní sport obecně, pokud se nejedná o extraligový hokej nebo fotbal, kde mají firmy zajištěný čas na obrazovce televizí při sportovních přenosech. Z těchto důvodů je potřeba vymyslet jiné způsoby propagace, které může mládežnický tým nabídnout a tím i přilákat případné sponzory.

Samozřejmostí bylo nabízení standardních způsobů propagace v cyklistice, jako je umístění logotypů sponzorů na dres a na doprovodná auta. Neobvyklým tahákem pro sponzory u mládežnického týmu bylo zřízení facebookové a instagramové stránky, kde vedení týmu přislíbilo pravidelné reporty z týmových akcí nebo závodů a využití marketingových nástrojů, jako je například product placement.

Jako další lákadlo při shánění sponzorů bylo zaštitění Roman Kreuzigera, který propůjčil své jméno tomuto projektu. Je to tedy jisté napojení na „dospělou“ cyklistiku, jejíž popularita neustále roste.

Výsledkem vyjednávání a hledání sponzorů bylo tedy dojednání dále uvedených hlavních sponzorů.

Obrázek 14 - Sponzoři



Zdroj: rkca.cz (2019)

Následující sponzoři poskytli materiální vybavení týmu, buď darováním, nebo zvýhodněnou cenou:

- Firma Autobond Group a.s. je autorizovaný dealer vozů Toyota a přislíbil zapůjčení vozů na sezónu.
- Firma Silvini poskytla kompletní oblečení pro závodníky v designu týmu.
- Firma Scott Sports dodala silniční kola a doplňky (helmy, brýle...).
- Duratec s.r.o. dodal na míru vyráběná dráhová kola v týmových barvách.
- Muc-Off poskytl čisticí prostředky pro údržbu kol.
- Sponser se stal oficiálním dodavatelem výživy pro tým.
- Firma Northwave dodala cyklistické tretry.
- Mavic poskytl zapletená závodní kola.

Další firmy poskytly finanční dary nebo sponzoring ve formě služeb, každopádně přístup k přesným informacím o financích, slevách na produkty a službách mi byl vzhledem k jejich citlivosti odepřen projektovým manažerem.

2.6.Hodnocení projektu metodou MTA

Pro vyhodnocení projektu a jeho průběhu jsem zvolil metodu MTA, kdy vyhodnotím průběh v každém z určených milníků a zároveň zhodnotím řešení případných problémů.

2.6.1. První fáze

První fáze zahrnovala 2 milníky, a to nalezení vhodných kandidátů a sestavení realizačního týmu.

- Nalezení vhodných kandidátů – Tento milník byl stanoven na 10.2.2017. Milník byl zpožděn o 4 dny, z důvodu problematického hledání vhodného maséra. Projektový manažer toto zpoždění odůvodnil nedostatečným počtem ochotných masérů v Plzeňském kraji. Zvolil tedy variantu najmutí studenta fyzioterapie, pro kterého byla nabídka lákavá i z důvodu nad rámecové praxe pro jeho studium.
- Sestavení realizačního týmu – Tento milník byl stanoven na 10.3.2017. Milník proběhl v plánovaném termínu, kdy se již nevyskytly zásadní problémy při sestavování a podepisování smluv s budoucími členy realizačního týmu.

2.6.2. Druhá fáze

V druhé fázi, která se zabývala zajištěním materiálních potřeb týmu, byly 2 milníky, z čehož první byl předběžné dojednání sponzoringu a druhý zajištění materiálních potřeb.

- Předběžné dojednání sponzoringu – Tento milník byl stanoven na 16.6.2017. Milník nebyl zcela splněn, protože jednání se sponzory probíhalo až do listopadu roku 2017. Ovšem do data milníku byli předjednáni klíčoví sponzoři, a proto mělo smysl v projektu pokračovat. Zároveň projektový manažer uvedl, že dojednání materiálního sponzoringu s některými sponzory značně snížilo požadované finanční prostředky, což mělo za následek usnadnění další fáze projektu.
- Zajištění materiálních potřeb – Tento milník byl stanoven na 11.8.2017. Jak vyplývá z přechozího milníku, nemohl být tento milník splněn v předurčeném termínu. Jeho splnění označil projektový manažer 23.11.2017, kdy se řešil pouze typ vozů a finální podmínky.

2.6.3. Třetí fáze

Milníky třetí fáze byly o získání financí z veřejných zdrojů a následné zajištění potřebných financí pro projekt.

- Získání financí z veřejných zdrojů – Tento milník byl stanoven na 15.8.2017. Zpoždění u tohoto milníku nenastalo. Jediný nedostatek splnění tohoto milníku byla neznámá výše dotací, jejichž výši musely schválit nadřazené orgány. Jakožto řešení tohoto problému u budoucích projektů je naplánovat milník na delší dobu po podání žádosti.
- Zajištění potřebných financí – Tento milník byl naplánován na 27.9.2017 a byl zpožděn o pouhých 5 dní při jednání s jedním blíže nespecifikovaným sponzorem. Projektový manažer také uvedl, že se podařilo sehnat finanční prostředky v dostatečné výši na další pokračování projektu v původním rozsahu a bez zásadních modifikací.

2.6.4. Čtvrtá fáze

Milníky čtvrté fáze byly jako ve všech předchozích fázích dva, a to nalezení potencionálních závodníků a sestavení týmu.

- Nalezení potencionálních závodníků – Tento milník byl stanoven na 14.7.2017 a byl splněn s předstihem 10 dnů. Vzhledem k znalosti prostředí mládežnické cyklistiky byli trenéři schopni vcelku rychle zúžit okruh pozorovaných závodníků

a v posledních dnech se rozhodovalo pouze již o kandidátech „na hraně“ u kterých si trenéři nebyli jistí. Projektový manažer také uvedl, že v tomto okruhu kandidátů bylo přibližně o pět závodníků více, protože bylo počítáno s tím, že mohou nastat komplikace na straně závodníků. Tento tah byl podle mne rozumný a téměř eliminoval rizika R6 a R5.

- Sestavení týmu – Milník sestavení týmu byl určen na 8.11.2017. Tento milník byl třetím nejvíce zpožděným, jelikož se zpozdil o celý měsíc. Vyjednávání s některými závodníky a jejich oddíly se ukázalo jako problémovější, než se čekalo. Zvláště přístup některých oddílů, které vnímali vznik tohoto týmu jako „vykrádání dobrých závodníků“ projektového manažera zaskočil. Naštěstí těchto případů nebylo tolik, aby to ohrozilo další pokračování projektu nebo způsobilo krizi projektu.

2.6.5. Pátá fáze

Finální fáze projektu měla stejně jako všechny předchozí fáze dva milníky, které byly obdržení materiálu/termínu dodání a ukončení projektu.

- Obdržení materiálu/termínu dodání – Tento milník byl stanoven na 4.1.2018. Vzhledem k tomu, že se jednalo o klíčový milník pro další fungování, byl na jeho splnění kladen maximální zřetel. Případné zdržení by mohlo ohrozit celý projekt. Naštěstí se tak nestalo a v tomto termínu již měl projektový manažer jasnou představu o termínech dodání materiálu a zároveň již některý byl dodán. Také uvedl, že některé termíny byly určeny vcelku pozdě, ale neměli by ohrozit ukončení projektu.
- Ukončení projektu – Tento závěrečný milník byl určen na 13.3.2018 a jeho nesplnění by znamenalo velkou komplikaci celého projektu. Naštěstí projektový manažer nechal dostatečnou časovou rezervu pro zbývající práce a přípravy tiskové konference. Díky těmto krokům projektového manažera byl milník splněn v plánovaném termínu a nic nebránilo ukončení projektu a začátku fungování týmu.

Po ukončení projektu zhodnotil projektový manažer průběh všech fází jako uspokojivý a velká zdržení u milníků druhé fáze, neohrozili projekt ve větší míře.

Závěr

Po osobní domluvě s generálním manažerem jsem dostal návrh na vypracování hodnocení průběhu projektu jakožto inspiraci pro jeho budoucí projekty. Tuto nabídku jsem uvítal a přijal, jelikož se tento úkol shodoval se zadáním mé bakalářské práce a tudíž jsem jejím vypracováním splnil i část svého podílu na daném projektu. Zhodnocení mé práce zadavatelem ještě neproběhlo.

Ve své práci jsem se zabýval mnou zvoleným projektem, jeho organizací a hodnocením jeho provedení.

V první části práce jsem nastínil teoretický základ pro hodnocení daného projektu. Nejdříve jsem popsal základní pojmy projektového managementu, jako je projekt, životní cyklus projektu a další důležité pojmy. Popsal jsem problematiku rizik a jejich analýzy a práci s nimi. Dále jsem se zabýval teoretickým základem pro samotné hodnocení projektu, kde jsem popsal různé metody hodnocení jako je metoda Earned Value Management nebo později použitá Milníková metoda.

Ve druhé, praktické části následoval popis a samotné hodnocení projektu, jež bylo nejdůležitější součástí této práce. Použil jsem k tomu Milníkovou metodu se kterou jsem detailně zmapoval průběh projektu a jeho odchylky od plánu. Celý průběh projektu bych zhodnotil jako velmi dobrý, když přihlédnu k faktu, že nebyl řízen dle standartních metodik projektového řízení. Tento fakt samozřejmě projekt ovlivnil, ale nikterak závažně, vzhledem ke zkušenostem projektového manažera asi nelze hovořit jen o šťastné náhodě.

Projektový produkt, alias tým už funguje druhým rokem a získal mnoho úspěchů na domácích šampionátech a několik národních titulů. Někteří závodníci se zúčastnili i závodů v reprezentaci České Republiky. Do budoucna má projektový manažer vizi v rozšíření týmu i o dospělou kategorii, což by ovšem znamenalo významné navýšení jak rozpočtu, tak stavu realizačního týmu.

Tato práce pro mne byla přínosem především v prohloubení teoretických znalostí projektového managementu, jejich aplikace v praxi a také jsem zdokonalil své dovednosti v programu MS Project. Zároveň jsem si vyzkoušel použití milníkové metody a hodnocení skutečného projektu, což se mi bude určitě hodit v budoucím profesním životě.

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Logický rámec	21
Tabulka 2 – Logický rámec projektu	34
Tabulka 3 – Potřebný rozpočet na realizační tým.....	36
Tabulka 4 – maximální přípustné náklady na závodníky	37
Tabulka 5 – Předpokládaný rozpočet na chod týmu.....	37
Tabulka 6 – náklady celkem	37
Tabulka 7 – Příjmy	38
Tabulka 8 – náklady x příjmy	38
Tabulka 9 – Analýza rizik.....	47

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Magický trojúhelník.....	10
Obrázek 2 – Životní cyklus projektu.....	12
Obrázek 3 – Diagram procesů.....	18
Obrázek 4 – Projektový kontroling	26
Obrázek 5 – Logo RKCA.....	32
Obrázek 6 - WBS	39
Obrázek 7 - Harmonogram.....	40
Obrázek 8 – Fáze 1	41
Obrázek 9 – Fáze 2.....	41
Obrázek 10 – Fáze 3.....	42
Obrázek 11 – Fáze 4.....	43
Obrázek 12 – Fáze 5.....	43
Obrázek 13 – Ganttův diagram	44
Obrázek 14 - Sponzoři.....	48

Seznam použité literatury

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kolektiv. Projektový management dle IPMA. 2. vydání. Grada Publishing, 2012, 526 s. ISBN 978-80-2474275-5.

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. Projektový management a potřebné kompetence. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 406 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

SKALICKÝ, Jiří, VOSTRACKÝ, Zdeněk. Projektový management. 3. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003, 188 s. ISBN 80-7043-237-3.

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

MEREDITH J.R., MANTEL S.J.. Project Management: A Managerial Approach, International Student Version, 7th Edition, Wiley, 2010, ISBN 978-0-470-40026-5.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

BARTOŠOVÁ, Hana, BARTOŠ, Jan a PONIKELSKÝ, Petr. Projektový management. 1. vydání. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2012, 151 s. ISBN 978-80-8717413-5.

ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.

Logický rámec – základní nástroj pro návrh projektu. *PM Consulting* [online]. Praha: PM Consulting, 2019 [cit. 2019-08-22]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/logicky-ramec/>

SOPR, Karel. Profesionál Roman Kreuziger rozjíždí v Plzni akademii pro mladé cyklisty. *Plzeňský deník* [online]. Plzeň: VLTAVA LABE MEDIA, 2018 [cit. 2019-08-26]. Dostupné z: https://plzensky.denik.cz/ostatni_region/profesional-roman-kreuziger-rozjizdi-v-plzni-akademii-pro-mlade-cyklisty-20180314.html

Osobní rozhovor

Informace poskytl Petr Kubias, generální manažer Roman Kreuziger Cycling Academy 2019.

Seznam příloh

Příloha A: Novinový článek o založení týmu

Příloha B: Foto týmu

Profesionál Roman Kreuziger rozjíždí v Plzni akademii pro mladé cyklisty

14.3.2018

Praha, Plzeň – Až se za pár let možná dočkáme dalšího českého cyklisty na startu některé z Grand Tours, největších etapových závodů světa, svůj podíl na tom bude mít Roman Kreuziger.



Projekt cyklistické akademie představili (zleva) Václav Novák, Roman Kreuziger a Petr Kubias. / Foto: RKCA

Jednatřicetiletý profesionál rozjíždí v Plzni, kde žije s rodinou, cyklistickou akademii pro talentované závodníky.

Nejúspěšnější český silniční cyklista, který na profesionální scéně zahájil už třináctou sezonu, zaštitil projekt, do kterého se v prvním roce zapojí 11 závodníků a závodnic ve věku od 11 do 17 let. „Vím, jak důležité je zázemí. A jsem vděčný své rodině, trenérům, kolegům a všem, kdo mě podporovali a podporují v průběhu celé kariéry. Nyní nastal čas, abych pomohl mladým nadějším já. Jen talent nestačí. Abyste se mohli zlepšovat, potřebujete i tým okolo sebe,“ vysvětloval na tiskové konferenci Kreuziger.

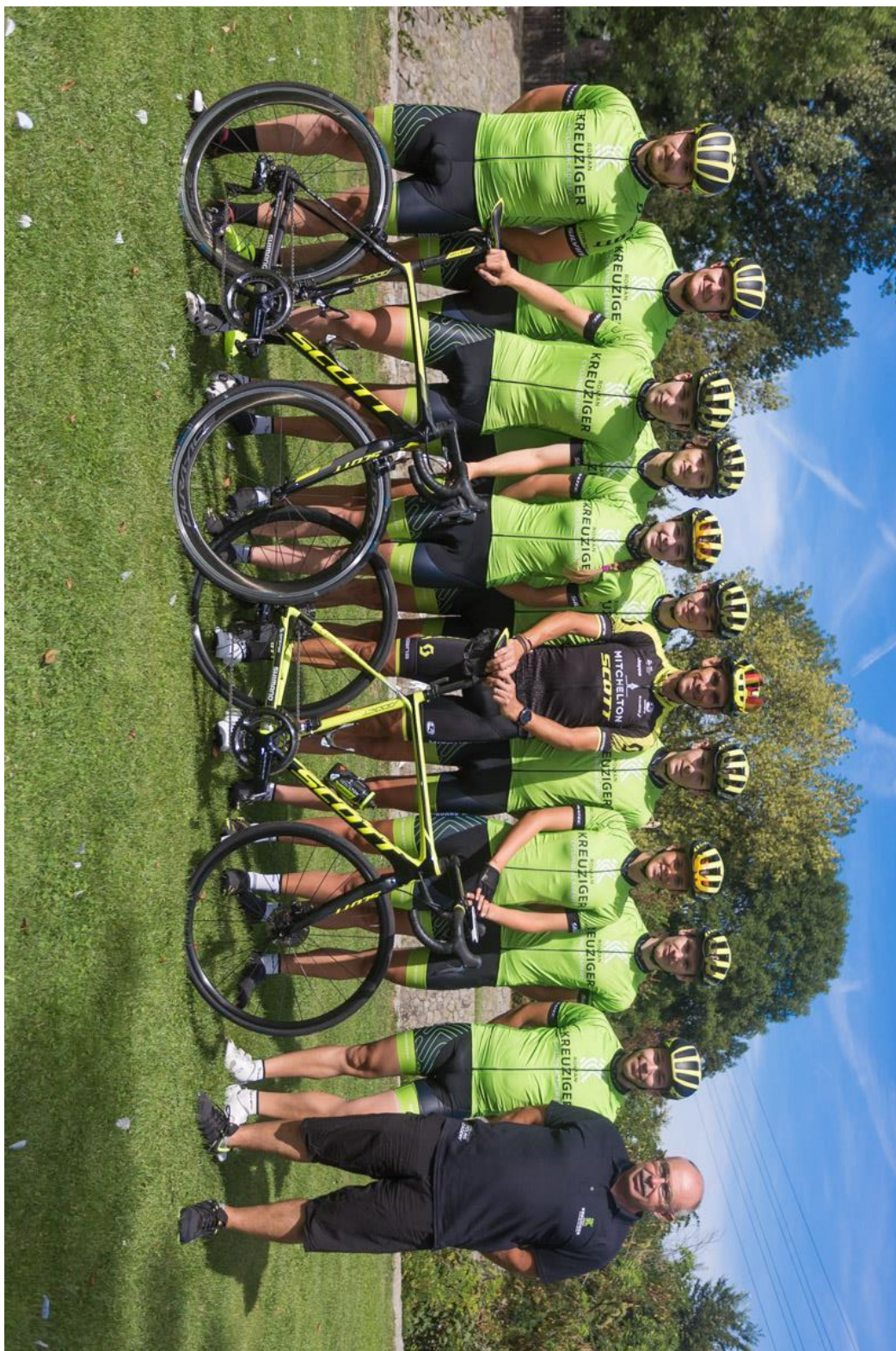
Roman Kreuziger Cycling Academy, jak zní oficiální název nového projektu, vytvoří jezdcům profesionální podmínky.

Zajistí jim kompletní vybavení včetně kol, špičkového oblečení a dopravy. Tým akademie sestaví závodníkům individuální tréninkové plány. Mladí sportovci využijí i služby maséra a fyzioterapeuta. Akademie se postará také o soustředění a úhradu startovného na závodech. „O chod akademie se postarají odborníci okolo Petra Kubiase, který dříve také závodil. Zapojí se i manželka Míša,“ říkal Kreuziger.

„Závodníci se budou připravovat pod dohledem trenéra Tomáše Holuba, rovněž bývalého silničáře. Celkové směřování a rozvoj jezdců řeší zase sportovní ředitel Václav Novák,“ uvedl Petr Kubias. „Nejde ale jen o závodění a trénink, ale také o zdravý životní styl a studium. Hodně nám v tom pomáhají partneři a sponzoři,“ doplnil generální manažer akademie.

„Já se zatím věnuju hlavně závodění, ale vybraných aktivit akademie se zúčastním taky,“ prohlásil Kreuziger, který o víkendu ještě bojoval v etapovém závodě Paříž – Nice.

Zdroj: https://plzensky.denik.cz/ostatni_region/profesional-roman-kreuziger-rozjizdi-v-plzni-akademii-pro-mlade-cyklisty-20180314.html



Abstrakt

MALÁN, Petr. *Hodnocení projektu Roman Kreuziger Cycling Academy*. Plzeň, 2019. 60 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: hodnocení projektu, projekt, projektové řízení, milníková metoda

Tématem bakalářské práce je hodnocení projektu Roman Kreuziger Cycling Academy. Hlavním účelem této práce je hodnocení průběhu a realizace daného projektu. Ke splnění tohoto cíle bylo potřeba uvést základní pojmy projektového řízení a dále potom metody používané na hodnocení projektů. Tyto definice jsou detailně popsány v teoretické části práce. Praktická část práce se poté zabývá projektem a jeho parametry. Pro vyhodnocení projektu byla použita milníková metoda, jednotlivé milníky byly zhodnoceny a popsány a byly uvedeny odchylky od plánu. Projekt skončil úspěšně, cyklistický tým byl vytvořen a v současné době se účastní různých závodů.

Abstract

MALÁN, Petr. *Evaluation of the project Roman Kreuziger Cycling Academy*. Plzeň, 2019. 60 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Project Evaluation, Project management, Project, Milestone Trend Analysis

Topic of this bachelor thesis is The evaluation of the project Roman Kreuziger Cycling Academy. The main goal of this thesis is evaluation of this project planning, realization and evaluation. For fulfilling this goal was necessary to introduce basic concepts of project management and of methods which are used for project evaluation. These definitions are described in theoretical part of this thesis. Practical part of this thesis describes project and its parameters. For its evaluation was used Milestone Trend Analysis, where every milestone was described and evaluated. Variances of the project from its plan were identified.

The project was completed successfully, the created team takes part in various competitions.