



2.1.2 OBSAH PŘEDPROJEKTOVÉ FÁZE

Ke zpracování podkladů sloužících ke kvalifikovanému rozhodnutí, zda projekt spustit či nikoli, slouží řada studií a metod. Jejich výběr by měl vycházet z podstaty a povahy zamýšleného projektu. Je třeba mít na paměti, že cílem předprojektové fáze není podrobně zpracovat všechny dostupné typy studií a dokumentů, ale dospět k doporučení, zda projekt realizovat nebo nerealizovat, a z toho vycházet i při volbě analytických prostředků.

Dokumenty mapující předprojektové úvahy je dobré uzpůsobit jejich účelu – velikosti, obsahu a důležitosti projektu.



Vyhotovení předprojektových studií a analýz není otázkou chvilky. Stojí čas lidí, kteří na dokumentech pracují, odměny odborníkům, s nimiž je projekt konzultován, náklady na expertizu zpracovávané externími dodavateli atd. Aby bylo jasné, že vedení organizace udělilo svolení zabývat se možnostmi realizace konkrétního projektu, vypracovává a schvaluje se tzv. **námět na projekt** (Preliminary Project Charter). Tento dokument určuje, kdo je pověřený se návrhem projektu zabývat, které zdroje jsou mu k dispozici a kolik má na to

Jakékoli šíření materiálu či jeho částí bez písemného souhlasu ACSA je zakázáno.

Příklad – Námět na projekt**Název projektu:**

Mezinárodní konference Nové trendy v projektovém řízení

Zadání projektu:

Realizace mezinárodní konference zaměřené na téma projektové řízení s cílem zviditelnit se na trhu, oslovit nové zákazníky a navázat kontakt s novými potenciálními spolupracovníky. Součástí bude nejen odborný, ale i doprovodný program.

Místo a termín konání konference: ČR, podzim 2014

Finanční zdroje: omezené; konferenci je třeba plánovat jako ziskovou

Osoba odpovědná za předprojektové studie a analýzy:

Ing. Petr Kroucený

Termín zpracování předprojektových studií a analýz:

20. 12. 2013

Zdroje ke zpracování předprojektových studií a analýz:

Prostory společnosti.

Přípravný tým ve složení:

Petr Kroucený (budoucí manažer projektu), Milan Nesvatba, Karel Ženatý a další zaměstnanci firmy se souhlasem vedoucího projektové kanceláře.

Schválil:

Mgr. Leopold Frištenský

Dne:

13. 10. 2013

V této publikaci se bude v souvislosti s pracovníky podílejícími se na předprojektových analýzách a studiích hovořit jako o přípravném týmu, příp. skupině.

V předprojektové fázi ještě nebývá jmenován projektový tým. Může se tak stát, že každou studii či analýzu bude zpracovávat jiná skupina pracovníků. Udržet všechny souvislosti bývá v takové situaci problematické. Pro zachování kontinuity je proto vhodné zajistit, aby byl například iniciátor nápadu na projekt členem všech pracovních skupin, které budou studie připravovat, a snažit se do těchto skupin postupně začleňovat další pracovníky, o nichž se uvažuje jako o členech budoucího projektového týmu. Ideálně se na předprojektových studiích podílí člověk, který by se měl stát manažerem zamýšleného projektu.



Rozhodně není vhodné, aby zpracování předprojektových studií leželo na bedrech jediného pracovníka.

Posloupnost jednotlivých kroků předprojektové fáze má svou logiku (viz obrázek 2.1).

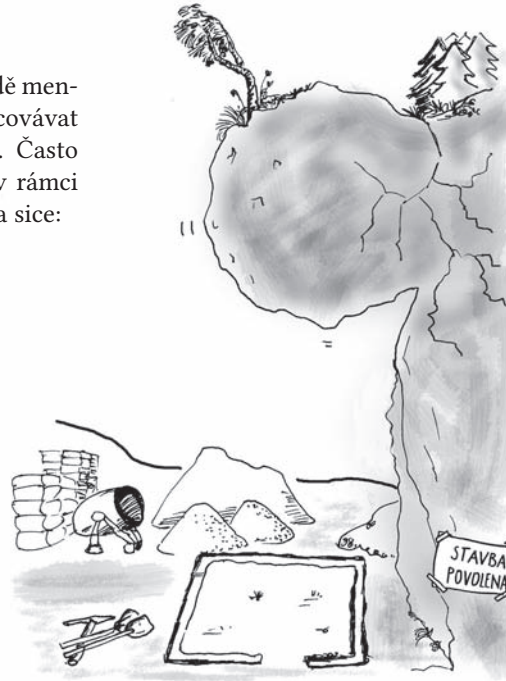
Jakékoliv šíření materiálu či jeho částí bez písemného souhlasu ACSA je zakázáno.



Obrázek 2.1 Znárodnění postupu v předprojektové fázi

S odkazem na obrázek 2.1 je třeba říci, že v případě menších či jednodušších projektů není nutné zpracovávat komplexní studie příležitosti a proveditelnosti. Často stačí vypracovat tzv. **předprojektové úvahy**, v rámci kterých se hledají odpovědi na základní otázky, a sice:

- Čeho chce zamýšlený projekt dosáhnout?
- Jaké výsledky jsou očekávány?
- Jak bude výsledků dosaženo?
- Z jakých předpokladů projekt vychází?
- Jaká existují alternativní řešení?
- Kolik to bude stát?
- Kdo to zaplatí?
- Koho projekt ovlivní?
- Co nebo kdo bude ovlivňovat projekt?



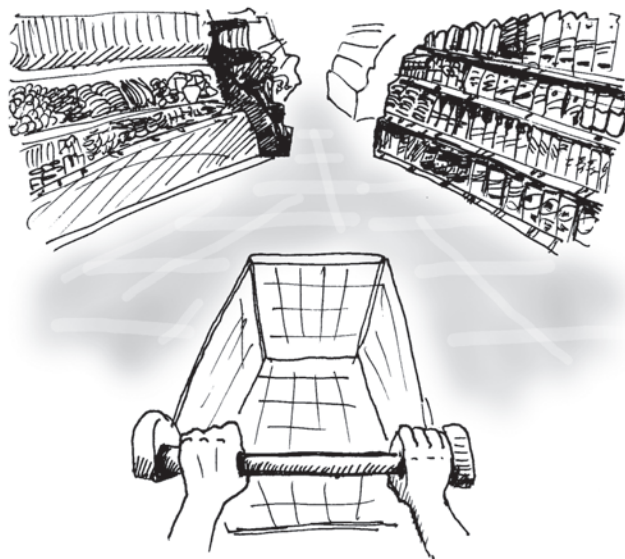
2.2 OVĚŘENÍ PŘÍLEŽITOSTI PRO PROJEKT



2.2.1 STUDIE PŘÍLEŽITOSTI

V reálném světě existuje celá řada impulsů a nápadů, které mohou vést k realizaci projektu. Potenciálních cílů je mnoho. S ohledem na omezené finanční, personální, časové a jiné možnosti je však nelze uskutečnit všechny. Je třeba vybrat takové cíle, které budou s ohledem na stanovená kritéria a podmínky, současně i budoucí předpokládané, nejprínosnější.

Jakékoliv šíření materiálu či jeho částí bez písemného souhlasu ACSA je zakázáno.



Náměty na projekt a s nimi související cíle nelze posuzovat bez přihlídnutí k výchozí situaci, v níž se organizace nachází. Správný výběr musí vycházet ze zvážení současných možností organizace, jejích schopností, znalostí, finančních závazků a řady dalších skutečností. Ke zhodnocení stávajícího stavu organizace i jejího okolí, predikci možného budoucího vývoje a první diskuzi o formulaci cíle zamýšleného projektu slouží **studie příležitosti** (Opportunity Study), jejíž součástí bývá SWOT a SLEPT analýza.



Rozhodli jste se v rozpracování námětu na projekt pokračovat? Nezapomeňte dát všem, kdo se budou na další práci podílet, studii příležitosti k dispozici! Pokud s vámi na studii nepracovali, získají přehled o dosud zjištěných skutečnostech a zorientují se v tématu.

Forma studie příležitosti není pevně daná, vždy záleží na povaze zamýšlených námětů na projekt. Jejím výsledkem by měl být text nepřesahující několik stran – dvě až tři strany pro běžné projekty, v případě větších investičních, se uvádí limit max. 10 stran. Hlavní myšlenky by měly být přehledně zachyceny na jedné straně (v případě potřeby na formátu A3), ostatní důležitá fakta je nejlépe zpracovat jako přílohy k tomuto úvodnímu listu. Z textu studie by mělo vyplynout, jakou příležitost chce organizace využít, co může realizace vybraného námětu na projekt přinést a s čím je třeba v souvislosti s jeho uskutečněním počítat.

V závěru studie příležitosti je třeba výslovně uvést, že se doporučuje námět na projekt dále rozpracovávat, nebo že se námět na projekt zamítá.

Obsah studie může tvořit například:

- námět na projekt,
- analýza příležitostí, včetně zhodnocení možností využití těch nejvýznamnějších,
- analýza hrozeb, včetně určení nejzásadnějších rizik a způsobu reakce na ně,
- analýza silných a slabých stránek organizace relevantních pro projekt,
- první formulace cíle a obsahu projektu,
- první odhad nákladů a přínosů projektu,
- první návrh výchozích předpokladů a kritických faktorů úspěšnosti,
- shrnutí závěrů a výsledná doporučení.

Jakékoliv šíření materiálu či jeho částí bez písemného souhlasu ACSA je zakázáno.

2.2.2 SLEPT ANALÝZA

SLEPT analýza slouží k analýze změn v obecném prostředí organizace, resp. projektu. Zkoumá a hodnotí externí faktory, které by mohly projekt ovlivnit, a to z pěti hledisek:

- Social – sociálního,
- Legal – legislativního a právního,
- Economic – ekonomického,
- Policy – politického,
- Technology – technického/technologického.

Analýza přitom nemapuje pouze stávající stav, ale zabývá se i budoucí situací, resp. tím, jak se bude či může obecné prostředí v budoucnu vyvíjet a jaké změny lze v okolí předpokládat.

Postup analýzy:

1. Zmapování faktorů v jednotlivých oblastech SLEPT.
2. Zhodnocení dopadu jednotlivých faktorů na projekt.
3. Výběr faktorů, které je třeba vzít v případě zvažovaného projektu v úvahu.

Výsledkem analýzy je přehled důležitých faktorů vnějšího prostředí, které mohou projekt ovlivnit, včetně popisu jejich dopadu na projekt.

Příklady faktorů v jednotlivých oblastech SLEPT:

Sociální hledisko:

- Demografické údaje (velikost populace, věková struktura, geografické a etnické rozložení)
- Sociálně-kulturní aspekty (životní úroveň, populační politika, rovnoprávnost pohlaví)
- Trh práce (míra nezaměstnanosti, diverzita pracovní síly, pracovní zvyklosti)

Legislativní a právní hledisko:

- Existence a funkčnost právních norem (obchodní a pracovní právo, deregulace)
- Soudnictví (vymahatelnost práva, funkčnost soudů)

Ekonomické hledisko:

- Makroekonomická situace (inlace, výše HDP, úroková míra, měnová stabilita)
- Přístup k finančním zdrojům (dostupnost a cena úvěrů, náklady na místní půjčky)
- Daně (výše a vývoj jednotlivých sazeb, cla a daňová zatížení)

Politické hledisko:

- Politická stabilita (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, politické strany)
- Politicko-ekonomické faktory (podpora investic, postoj k privátnímu sektoru)
- Zahraniční politika (členství v mezinárodních organizacích, orientace politiky)



Technické/technologické hledisko:

- Věda a výzkum (úroveň, výše podpory a financování, efektivita)
- Technologická úroveň (rychlost morálního zastarávání a realizace nových technologií)

Příklady faktorů SLEPT souvisejících s konferencí

S - Sociální statut studentů VŠ: Výše konferenčního poplatku musí reflektovat omezené finanční možnosti studentů. Vysoká cena může ohrozit celkovou účast na konferenci, nízká cena snižuje naše výnosy.

L - Zákon 101/2000, Sb. o ochraně osobních údajů: Při elektronické registraci na konferenci je třeba zajistit sběr dat v souladu s tímto zákonem. Je třeba počítat s vyšší pracností a náklady za zpracování přihlašovacích formulářů a ochranu uložených dat.

E - Změna v sazbách DPH: Zavedení očekávaného zvýšení DPH o 1 % způsobí navýšení plánovaných nákladů konference.

P - Struktura a podpora politických stran: Výběr nevhodného partnera z řad politických stran a hnutí může negativně ovlivnit účast na konferenci.

T - Vývoj IT technologií a jejich dostupnost: Vysoké technické požadavky především zahraničních přednášejících mohou znamenat vysoké náklady na jejich zajištění (např. dvojitá video projekce, záznam přednášky, on-line přístup na internet, video-konferenční zařízení, apod.).



Analýza SLEPT je identická s analýzou PEST. Rozdíl je pouze v pořadí, počtu a názvech analyzovaných hledisek:

- politicko-právní,
- ekonomické,
- sociálně-kulturní,
- technologické.

Obdobně se lze setkat s analýzou PESTLE, kde jednotlivá písmena reprezentují následující hlediska vnějšího prostředí:

- politické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- legislativní a právní,
- ekologické.

Zkratka SWOT znamená:

- **S**trengths – silné stránky organizace,
- **W**eaknesses – slabé stránky organizace,
- **O**pportunities – příležitosti ve vnějším prostředí organizace,
- **T**hreats – hrozby ve vnějším prostředí organizace.

2.2.3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza představuje jeden ze základních nástrojů strategického managementu, který zkoumá klíčové otázky organizace na základě podrobné analýzy jejích silných a slabých stránek a důležitých vlivů z vnějšího prostředí.

Jakékoliv šíření materiálu či jeho částí bez písemného souhlasu ACSA je zakázáno.