



Mezi základní metody a kritéria, prostřednictvím kterých lze hodnotit finanční stránku projektu, patří:

- **Doba návratnosti investice do projektu**
Říká, kdy se peníze vložené do projektu vrátí, resp. v kterém roce provozu výsledků projektu pokryje finanční zisk investice do projektu. Platí, že čím kratší doba návratnosti, tím lepší.



Podrobně ji ve své publikaci Analýza přínosů a nákladů (metodická příručka) z roku 2004 rozebral Ing. Patrick Sieber, Analýza přínosů a nákladů (metodická příručka): <http://www.sieber-uchytli.cz/cba>.
hnm



Je třeba si uvědomit, že hodnota peněz v čase se mění. Skutečností je taková, že za stejné finanční období bylo před několika lety možné pořídit hodnomější věci než dnes. Proto je potřeba peněžní toky tzv. diskontovat – převést jejich hodnotu v čase.

teční investici a obvykle se vyjadřuje v procentech.

- **Bod zvratu**
Bod, ve kterém se výnosy z projektu rovnají nákladům.
V případě, že je projekt realizován z jiných důvodů než za účelem zisku, je možné využít **analýzu nákladů a přínosů** (Cost Benefit Analysis, zkráceně CBA), která se nejvíce používá pro veřejně prospěšné projekty.

Analýza nákladů a přínosů umí porovnat nefinanční přínosy veřejně prospěšných projektů s náklady na jejich realizaci. Jejím účelem je nejen vyčíslit finanční náklady na realizaci projektu a přínosy, které z něj bezprostředně plynou realizátorovi, ale i finančně zhodnotit všechny další společenské přínosy, které projekt přinese místním obyvatelům, obci či státu (např. zlepšení zdravotního stavu obyvatel, oživení turistického ruchu, vliv na životní prostředí atd.). Převedení pozitivních i negativních efektů plynoucích z projektu na finanční částky umožňuje hodnotit vhodnost finanční investice, i když je jejím hlavním účelem společenský užitek a ne finanční návratnost.

Výstupem CBA je řada ukazatelů, které umožňují srovnávat projekty vzájemně mezi sebou. Sady těchto indikátorů jsou výsledkem jak finanční, tak ekonomické analýzy. V případě finanční analýzy jde pouze o přímé finanční investice a provozní příjmy z projektu, v případě ekonomické i o nepřímé společenské přínosy, v CBA nazývané jako benefity projektu. Mezi tyto ukazatele patří jak výše zmiňovaná čistá současná hodnota investice (NPV) či vnitřní výnosové procento (IRR), tak účetní návratnost investice (angl. Accounting Rate of Return, zkráceně ARR) nebo poměr užítka k nákladům (angl. Cost-Benefit Ratio).



Ke kvalitnímu provedení ekonomické analýzy je potřeba mít řadu ekonomických znalostí. Proto je nutno tuto část studie proveditelnosti, resp. samostatnou investiční studii, provádět ve skupině, ve které jsou pracovníci s ekonomickým vzděláním nebo zadat její zpracování odborné poradenské firmě!

Výpočet ekonomických hodnot a ukazatelů bývá v případě některých projektů velmi složitý. Proto se někdy využívá speciálních počítačových programů, jako je například COMFAR III, který slouží k ekonomické analýze investičních projektů.

2.4.4 ZAJINTERESOVANÉ STRANY

DEFINICE ZAJINTERESOVANÝCH STRAN

Zajinteresované strany patří mezi významné faktory ovlivňující projekt. Zajinteresovaná strana je osoba/funkce či skupina osob (např. oddělení společnosti), které se na projektu buďto podílí, či na ně aktivitu projektu dopadají. Jde tedy o subjekty, které mají zájem na úspěchu/neúspěchu projektu nebo jsou projektem ovlivněny či omezeny.

Mezi zajinteresované strany patří například cílová skupina projektu, investor projektu, vedoucí a členové projektového týmu, zaměstnanci organizace, dodavatelé, kontraktori, konkurence, státní správa, sponzoři, partneři, média, skupina se společným zájmem, banka atd.

Dle důležitosti se někdy zajinteresované strany rozdělují na primární a sekundární.

- **Primární strany** jsou těmi hlavními a z pohledu projektu významnějšími subjekty. Obvykle mezi ně patří cílové skupiny, vedení organizace a zaměstnanci, investoři či sponzoři, partneři.
- **Sekundární strany** představují subjekty, jejichž přímá vazba na projekt není tak silná, ale je potřeba je brát v potaz. Může jimi být například konkurence, média, orgány státní správy a samosprávy či veřejnosti. Při kategorizaci zajinteresovaných stran a jejich rozdělení na primární a sekundární je třeba vycházet z povahy projektu.

Někdy se rovněž rozlišují dvě podskupiny zajinteresovaných stran, a sice přímí účastníci projektu a strany dotčené projektem.

- **přímí účastníci projektu**
Osoby, které se bezprostředně podílejí na návrhu a realizaci projektu. Mají příslušné pravomoci a nesou odpovědnost za realizaci projektu.
- **strany dotčené projektem**
Osoby, které jsou dotčeny prováděním projektu (např. hlukem a prachem v případě stavebního projektu) nebo jeho výsledným produktem (zastínění původního výhledu nově postavenou budovou).

V současné době stále roste vliv stran dotčených projektem na průběh projektu (vliv různých občanských sdružení, soukromých vlastníků pozemků apod.). Proto je potřeba věnovat analýze dotčených stran (jejich souhlasu, nesouhlasu, velikosti moci apod.) velkou pozornost ještě před zahájením projektu i v průběhu realizace.

ANALÝZA ZAJINTERESOVANÝCH STRAN

Analýza zajinteresovaných stran (angl. Stakeholder's analysis) je metoda, která umožňuje definovat jednotlivé zajinteresované strany projektu, včetně jejich zájmů vzhledem k cílům projektu. První verze analýzy se obvykle zpracovává v rámci studie proveditelnosti, resp. poté, co je vybrána nejhodnější varianta realizace námětu na projekt. K jejímu zpřesnění



Komunikační plán viz kapitola 4.15 Komunikace na projektech a její řízení.

dochází poté, co je projekt odsouhlasen a zahájen. V projektové fázi pak slouží jako důležitý podklad pro vypracování komunikačního plánu projektu a řízení vztahů se zainteresovanými stranami.

JAK POSTUPOVAT?

1) Na prvním místě je nutné **identifikovat jednotlivé zainteresované strany** projektu. Kdo se na projektu bude podílet? Kdo má o něj zájem? Koho se projekt dotkne, ať už pozitivně či negativně? Bez koho nebude možné projekt realizovat? Kdo projekt podporuje a kdo vystupuje proti němu? Komu může projekt uškodit? Odpovědi na tyto otázky pomohou identifikovat jednotlivé zainteresované strany projektu a následně vytvořit jejich seznam.

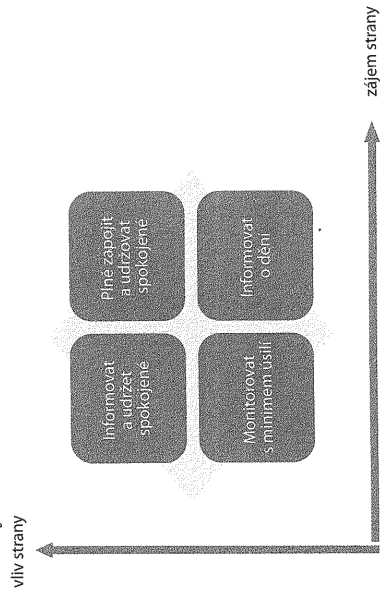
Ke zmapování zainteresovaných stran projektu lze využít metodu brainstormingu či myšlenkové mapy.



2) Dalším krokem je **vyhodnocení zájmů zainteresovaných stran** ve vztahu k projektu a jeho cílům. Jaké potřeby jednotlivé zainteresované strany mají? Co od projektu očekávají a jak je může projekt ovlivnit? Co jim může projekt přinést? Je jejich postoj k projektu pozitivní, neutrální nebo negativní?

Vedle zájmů je třeba vyhodnotit i **míru jejich vlivu** na projekt. Jak moc mohou jednotlivé zainteresované strany ovlivnit financování projektu, lidské a materiálové zdroje, projektové činnosti či celkovou úspěšnost? Je vliv těchto stran marginální nebo naopak mají moc projekt výrazně ovlivnit?

3) Na základě provedené analýzy lze definovat prioritní zainteresované strany a určit základní strategii komunikace s jednotlivými subjekty. Přístupy ke komunikaci s jednotlivými zainteresovanými stranami, odvíjející se od jejich zájmů a vlivu na projekt, definuje tzv. analýza vlivu a zájmů, znázorněna na obrázku 2.16.



Obrázek 2.16 Analýza vlivu a zájmů

Získané údaje je pak vhodné zaznamenat do přehledné matice, jejíž vzor se nachází na obrázku 2.17.

Jméno a základní charakteristika strany	Jak je projektem ovlivněna/dotčena strana	Zájem zainteresované strany	Obhájece/oponent (+/-/?)	Míra zapojení (0 - 10)	Vliv na projekt (1-10)	Priorita strany	Strategie/opatření
---	---	-----------------------------	--------------------------	------------------------	------------------------	-----------------	--------------------

Obrázek 2.17 Matice analýzy zainteresovaných stran projektu

Do jednotlivých řádků matice se zapisují informace týkající se identifikovaných zainteresovaných stran, konkrétně:

- **sloupec Jméno a základní charakteristika strany**
Pojmenování zainteresované strany a její základní popis.
- **sloupec Jak je projektem ovlivněna/dotčena**
Popis, zda bude strana projektem ovlivněna pozitivně či negativně a jak.
- **sloupec Zájem zainteresované strany**
Stručný popis zájmů zainteresované strany ve vztahu k projektu a jeho cílům.
- **sloupec Obhájece/oponent a Míra zapojení**
Ohodnocení vztahu strany k projektu (znaménko + u obhájece, znaménko - u oponenta, 0 u neutrální strany) a jejího zájmu o projekt (1 = minimální zájem o projekt a 10 = nejvyšší zájem na realizaci projektu).
- **sloupec Vliv na projekt**
Ohodnocení možného vlivu (moci) zainteresované strany na projekt (1 = může projekt ovlivnit minimálně a 10 = může projekt maximálně ovlivnit).
- **sloupec Priorita strany**
Velikost významu zainteresované strany tvořeného indexem, jenž se rovná násobku ohodnocení míry zapojení a vlivu strany na projekt.
- **sloupec Strategie/opatření**
Základní body ke strategii komunikace a spolupráce se zainteresovanou stranou reflektující její potřeby a zájmy ve vztahu k projektu. Je potřeba se soustředit především na osoby s vysokým vlivem na projekt. Ty, které mají spíše negativní postoj projektu, se pokusit získat na svou stranu. U těch s pozitivním pohledem je nezbytné udržet si jejich náklonnost.

V tabulce lze rozlišovat zainteresované strany interní (pocházející z vnitřního prostředí organizace, jako např. vedení organizace, různá oddělení, projektový manažer, jednotliví členové týmu) a externí (pocházející z vnějšího prostředí organizace). Obdobně lze graficky oddělit primární a sekundární zainteresované strany.

Příklad části analýzy zainteresovaných stran konference


Jméno a základní charakteristika strany	Jak je projektem ovlivněna/dorčena	Zájem zainteresované strany	Obhajce/pontent (+/-/?)	Vliv na projekt (1-10)	Priorita strany	Strategie/opatření
Interní						
Vedení firmy	Projekt ovlivní chod firmy (musí na něj poskytnout pracovní sílu)	Zlepšení image firmy	+10	10 (Ovlivňují rozhodnutí, zda se projekt zrealizuje)	100	Vypřačování předprojektových studií
Externí						
Studenti projektového řízení	Příležitost vzdělat se v projektovém řízení	Nové poznatky	+8	5 (Jsou zákaznickými konference)	40	Propagační kampaně, spolupráce s VS
Konkurence – firmy v oblasti projektového řízení	Projekt ohrožuje postavení konkurenčních firem na trhu	Někdy se s konkurenčními akcemi	-8	7 (Mohou ohrozit projekt svojí nabídkou)	-56	Analýza trhu

PŘÍNOSY ANALÝZY

Dobře zpracovaná analýza zainteresovaných stran umožňuje identifikovat:

- zájmy skupin, které mohou ovlivnit projekt či jím mohou být ovlivněny,
- oblasti, které mohou potenciálně ohrozit projekt,
- klíčové osoby a subjekty, které je nutno informovat o projektu v jeho průběhu i po něm,
- skupiny, které je dobré zapojit do projektu v různých jeho fázích,
- body k vytvoření strategie komunikace a komunikačního plánu,
- způsoby komunikace se skupinami negativně ovlivněnými projektem.

Analýza zainteresovaných stran je rovněž jedním z významných podkladů využíváných při řízení vztahů se zainteresovanými stranami (ang. stakeholders management).



Zapojení zainteresovaných stran do různých fází vývoje projektu je jedním z klíčových faktorů úspěchu.

Obecné kroky řízení zainteresovaných stran:

- 1. Identifikace zainteresovaných stran**
Mapování a pojmenování zainteresovaných stran projektu.
- 2. Prioritizace**
Vyhodnocení významu jednotlivých zainteresovaných stran a určení priorit.
- 3. Volba přístupu**
Navrhování vzájemných sekcí komunikací a spolupráci se zainteresovanými stranami.
- 4. Komunikační plán**
Tvorbou komunikačního plánu projektu.
- 5. Realizace a monitoring**
Realizace komunikačního plánu včetně průběžného monitoringu a závěrečného hodnocení.

2.4.5 ANALÝZA KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU

V rámci studie proveditelnosti se může provést i **analýza kritických faktorů úspěchu** (angl. Critical Success Factor Analysis, zkráceně CSFA). Zpracovává se ve skupině a jejím cílem je formulovat nejdůležitější faktory, které mohou podpořit úspěch projektu, a následně doporučit taková opatření, jež zajistí, aby se tyto faktory mohly v praxi uplatnit.

Mezi kritické faktory úspěchu projektu patří například maximální podpora projektu vedením organizace, kvalifikovaný projektový tým a jeho vedoucí, aplikace vhodných metod pro plánování a řízení projektu, účinné řízení rizik projektu, včasná a odpovídající komunikace s jednotlivými zainteresovanými stranami projektu, kvalitně specifikované požadavky projektu atd.

Návrh opatření se pak odvíjí od konkrétních kritických faktorů úspěchu projektu. Je-li jedním z faktorů například maximální podpora projektu vedením firmy, může být opatřením návrh, aby se garantem projektu stal některý z členů top managementu, např. obchodní ředitel. Toho je pak třeba získat na svou stranu nejlépe formou osobního jednání. Současně navrhované opatření by mělo být i uvedení osoby, která jej zajistí, včetně termínu. V tomto případě by se o jednání s obchodním ředitelem postaral zvažovaný vedoucí projektu, a to ještě před jeho zahájením, tedy před projednáním návrhu základací listiny projektu.

Nejednodušší forma analýzy tedy zahrnuje:

- vymezení klíčových faktorů úspěchu projektu,
- návrh opatření, jak jednotlivé faktory efektivně využít,
- určení osoby, která se postará o zajištění opatření,
- stanovení termínu, do kdy bude opatření realizováno.

V projektové terminologii se lze setkat se dvěma pojmy – **kritické faktory úspěchu** a **kritické předpoklady**. V obou případech jde o faktory, které se týkají činnosti organizace, jsou měřitelné a mají vliv na úspěšnost dosažení cílů organizace a projektu. V případě kritických faktorů úspěchu však jde o interní faktory, v případě kritických předpokladů o faktory vnější.