

Obrázek 2.12 Cesty z města A do města B

V mnohých případech je však nevhodnost některých alternativ očividná (jako například cestovat z města A do města B po nejkratší, avšak kamenité cestě přes vysoko položený horský průsmyk, jak ukazuje obrázek 2.12), stejně jako může být zřejmá jednoznačná výhodnost určitého řešení. V takové situaci pak postačí v úvodu studie proveditelnosti vyjmenovat přehled zvažovaných alternativních variant, uvést jejich výhody a nevýhody a zdůraznit přednosti zvoleného řešení.

Struktura studie proveditelnosti není rigidně dána. Liší se v závislosti na typu a povaze projektu (zda se jedná o hard či soft projekt; projekt ze soukromé, veřejné či nestátní neziskové sféry). Jak však uvádí Sieber a Uchytíl, každý projekt má své finanční, organizační a jiné obdobné parametry, a proto lze některé společné tematické okruhy vymezit. Obecně tak studie proveditelnosti obsahuje minimálně následující témata:

- stručná charakteristika projektu, jeho podstaty a obsahu,
- organizace a management projektu včetně personálního zabezpečení,
- marketingová analýza (trh, poptávka, konkurence, marketingový mix),
- technické a technologické řešení,
- dopad na životní prostředí,
- další podstatné charakteristiky projektu a jeho okolí (právní prostředí apod.),
- finanční analýza projektu,
- investiční studie (analýza přínosů a nákladů, zdroje financování),
- analýza rizik.

Součástí studie proveditelnosti bývá i analýza zainteresovaných stran a analýza kritických faktorů úspěšnosti projektu. Obě metody budou podrobněji probrány dále, stejně jako analýza rizik.

I v případě studie proveditelnosti platí, že struktura a podrobnost jejich kapitol by měla odpovídat významu a povaze projektu!



Analýza zainteresovaných stran – kapitola 2.4.4.
Analýza kritických faktorů úspěšnosti – kapitola 2.4.5.
Rizika v projektech – kapitola 4.13.



2.4.2 LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Metoda logického rámce nebo též logická rámcová metoda (ang. Logical Framework Method, Logical Project Matrix, LogFrame; zkráceně LFM) je důležitým nástrojem projektového řízení, který dává do souvislosti významné skutečnosti projektu a popisuje tak jeho strategii. Obsahuje charakteristiku vlastního projektu, jeho klíčové vnější předpoklady i významné akceptační metriky.

Při vytváření strategie projektu slouží k sjednocení názorů všech členů přípravného, resp. projektového týmu na to, jak by měl projekt vypadat a jak se bude realizovat. Tím se zajistí, že má tým stejný pohled na projekt a nedochází ke zbytečným nedorozuměním.

Hlavní přínosy LFM:

- Jedná se o nástroj, který pomáhá při návrhu projektu, jeho realizování i vyhodnocení.
- Napomáhá ke stanovení a specifikaci cílů.
- Přispívá k organizování činností, které budou v rámci projektu realizovány.
- Umožňuje identifikovat základní předpoklady a rizika související s projektem.
- Stanovuje kritéria pro ověření, zda byl projekt úspěšný.
- Stanovuje prvotní harmonogram projektu.
- Pomáhá definovat **strategii projektu**.

Vznik metody a její využití v současnosti:

Metoda byla vyvinuta v USA v roce 1969 Leonem J. Rosenbergem pro Americkou agenturu pro mezinárodní rozvoj (U.S. Agency for International Development, zkráceně USAID). Postupně si získala všeobecné uznání a rozšířila se po celém světě. Využívají ji světové rozvojové banky, přední firmy i instituce veřejného a neziskového sektoru. Stala se i součástí některých žádostí o podporu strukturálních fondů EU.

	Strom cílů (SMART)	Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU)	Zdroje informací k ověření (ZIO)	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínos)				nevyplňuje se
Projektový cíl				
Výstupy				
Aktivita		Vstupy (zdroje)	Časový rámec aktivit	
				Předběžné podmínky

Obrázek 2.13 Šablona logického rámce projektu



„Strategie projektu představuje souhrnný dokument, který určuje záměry a cíl projektu, hrubý rozsah (dodávané výstupy), postup, klíčové akceptační metriky a odhad celkového rozpočtu. Musí obsahovat zdůvodnění, proč je projekt řešen. Odrazí i vnější aspekty ovlivňující proveditelnost projektu.“

Metoda logického rámce je popsána v řadě manuálů a příruček. V některých případech se mohou názvy řádků a sloupců v důsledku různých překladů původního anglického textu drobně lišit, základní koncept LFM však zůstává stejný.

LFM se v současné době v ČR hojně používá v souvislosti se žádostmi o financování projektů ze strukturálních fondů EU, proto bude logický rámec popsán v takové podobě, ve které se nejčastěji vyskytuje v manuálech a pokynech ke zpracování projektových žádostí. Jedná se o matici o rozměrech 4x4, jejíž šablona se nachází na obrázku 2.13.

POSTUP ZPRACOVÁNÍ LFM:

Logický rámec se zpracovává týmově. Důraz se klade na kvalitu návrhu, kterou ověřuje průběžná kontrola logických vazeb mezi jednotlivými částmi LFM a rovněž nutnost dospět ve skupině k názorovému konsensu.

Vyplňování logického rámce začíná od prvního sloupce neboli **stromu cílů**. Kompletaci LFM se doporučuje zahájit polem projektový cíl, následně doplnit výstupy projektu, aktivity a jako poslední definovat hlavní cíl neboli přínos projektu.



Hlavní cíl projektu lze stanovit rovnou po tom projektovém a teprve pak je možné definovat výstupy a aktivity. Projektový cíl by však měl být definován vždy jako první.

Vedle termínů hlavní cíl a přínos se pro dlouhodobý, obvykle strategický cíl používá i pojem **záměr**. V projektové praxi mívá podobu dokumentu, který tento strategický cíl, k jehož dosažení napomáhá realizace několika projektů či programů, popisuje.

Hlavní cíl odpovídá na otázku, **PROČ** se projekt realizuje. Definuje jeho **přínos** neboli to, k čemu projekt přispívá. Jedná se o užítky, které se mohou dostavit až užíváním výsledků projektu, tedy po jeho skončení. V této úrovni se odráží dlouhodobé cíle a strategie organizace, tedy například i cíl programu. Dosažení hlavního cíle je ovlivňováno vnějšími předpoklady a projektový manažer spolu se svým týmem za něj není plně odpovědný.

Projektový cíl odpovídá na otázku **CO**. V této části se popisuje, co konkrétně chce projekt změnit. Čeho chce dosáhnout tak, aby přispěl k hlavnímu cíli? Jedná se o konkrétní a jasnou definici konečného stavu, kterého má projekt docílit. Právě za dosažení cíle projektu je plně odpovědný projektový manažer a jeho tým.



Hlavní cíl (přínos) a projektový cíl nemůže být jedna a tatáž věc!



Výstupy projektu odpovídají na otázku, **JAK** neboli prostřednictvím čeho bude dosaženo projektového cíle (změny). Jde o popis výsledků, které v rámci projektu vzniknou a za jejichž dodání tým zodpovídá.

Více o **dokumentech** v kapitole 3 Projektová fáze – Zahájení.

Aktivity projektu představují klíčové činnosti, které je třeba realizovat, aby vznikly výše popsané výstupy projektu. V logickém rámci stačí vyjmenovat hlavní skupiny činností, bez nichž by nebylo možné výstupy projektu zajistit a dodat. Podrobným rozepsáním jednotlivých úkolů včetně časového rozvržení, určení nákladů a jmenování odpovědných osob se zabývá další projektová fáze.

Definice výstupů v logickém rámci bývá základem pro vymezení rozsahu projektu. Ten se obvykle uvádí v Základní listině projektu nebo v samostatném dokumentu nazývaném Deklarace rozsahu projektu. Rozsah představuje souhrn všech výstupů dodávaných v rámci projektu. Často také explicitně vymezuje, co do projektu zahrnuje a nebuduje.

Pojem obsah projektu pak popisuje, co je předmětem projektu. Tedy čeho se projekt týká a co řeší. Vymezuje jeho cíl.

Z popisu stromu cílů vyplývá, že realizací **aktivit** vzniknou **výstupy**, prostřednictvím kterých se naplní **projektový cíl**, jenž přispěje k **hlavnímu cíli**. Jedná se o tzv. **vertikální logiku** logického rámce, jejíž kontrolou se ověří správná formulace prvního sloupce LFM.



Poté, co je definován a ověřen strom cílů, je třeba vyplnit další kolonky logického rámce. Do sloupce **objektivně ověřitelné ukazatele** (zkráceně OOU) se uvádí indikátory, které prokážou, že bylo přínosu, projektového cíle a výstupů dosaženo (resp. v případě přínosu se definují ukazatele, které ukážou, že realizace projektu přispěla k naplnění hlavního cíle). Z logiky věci vyplývá, že tyto indikátory bude možné vyhodnotit až po skončení projektu.

U každého přínosu, projektového cíle a výstupu musí být uveden alespoň jeden ukazatel. Pro objektivní a prokazatelné posouzení dosažených výsledků je vhodné stanovit nezávislých ukazatelů hned několik.

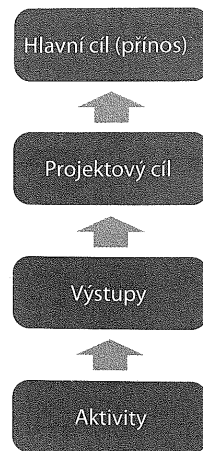
Pokud by nebylo možné objektivně ověřitelné ukazatele definovat, je třeba pokusit se změnit formulaci cíle. Dobrou pomůckou pro formulaci indikátorů je pravidlo QOT (z angl. Quantity – Quality – Time), které říká, že by měl každý ukazatel zahrnovat konkrétní údaj týkající se množství (kvantity), kvality (bližší charakteristika toho, co se měří) a času (termíny).

Stejně tak je třeba nastavit ukazatele způsobem, který skutečně prokáže dosažení cílů a výstupů. Např. jedná-li se o výstup „Zajištěno 5 sponzorů konference“, pak objektivně ověřitelným ukazatelem není 5 schůzek se sponzory, ale minimálně 5 podepsaných smluv se sponzory poskytujícími prostředky na krytí minimálně 60 % nákladů na konferenci do 30. 8. 2014.

Na úrovni aktivit se objektivně ověřitelné ukazatele nevyplňují, neboť jejich úspěšnou realizaci potvrzují zrealizované výstupy. V poli se proto uvádí **vstupy** (těž zdroje nebo prostředky), které jsou nezbytné pro zabezpečení činností projektu, např. finanční prostředky, materiál, počty lidí, povolení, stroje a zařízení atp. Ideální je uvádět vstupy přepočítané na peníze, prostým součtem vstupů se získá prvotní přehled o nákladech.

Třetí sloupec **zdroje informací k ověření** uvádí, jak budou ukazatele definované v druhém sloupci ověřeny. Obsahuje popis prostředků a metod, které ukážou, že byly jednotlivé indikátory naplněny. Jsou zde informace o tom, kdo za ověření zodpovídá, do kdy musí být ukazatel ověřen, jak bude dokumentován a s jakými případnými náklady. Každý objektivně ověřitelný ukazatel musí mít stanoven alespoň jeden zdroj informací k ověření.

V případě výstupu „Zajištěno 5 sponzorů konference“ pak budou zdrojem informací k ověření např. originály podepsaných smluv s jednotlivými sponzory a výpisy z bankovního



Obrázek 2.14 Vertikální logika LFM



I v případě stanovování objektivně ověřitelných ukazatelů mějte na paměti heslo „všeho s mírou“. Příliš mnoho ukazatelů může představovat zbytečně vysoké náklady na ověření.

úctu potvrzující převod financí na účet organizátora konference. Osobou odpovědnou za ověření tohoto ukazatele bude fundraiser konference.

Na úrovni aktivit se zdroje informací k ověření opět nevyplňují. V poli se definuje **časový rámec**, ten lze zpracovat na úrovni jednotlivých činností LFM. V této fázi plánování je však vhodnější popsat chronologii projektu formou **milníků**.



Milník viz kapitola 4 Plánování – Projektová fáze.

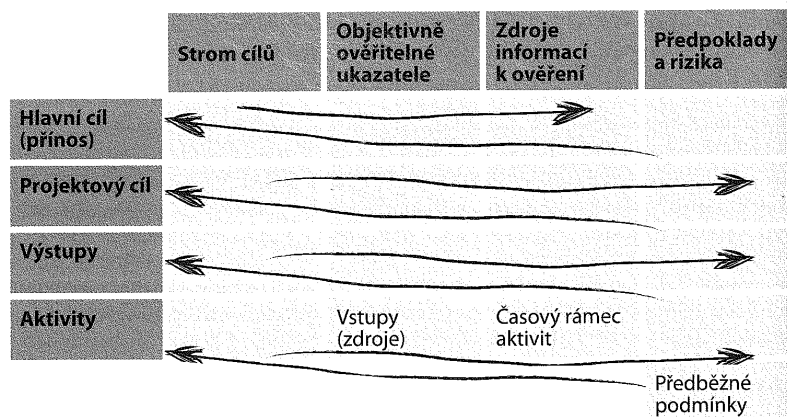


V logickém rámci, ve sloupci Předpoklady a Rizika, se uvádějí pouze skutečnosti VNĚ projektu, tedy ty, které nemá projektový tým přímo pod svou kontrolou. V žádném případě se tam nesmí objevit interní rizika (jako např. hrozí, že se nestihne termín).

Čtvrtý sloupec **předpoklady a rizika** vyjmenovává na jednotlivých úrovních stromu cílů skutečnosti, na které je nutno výslovně upozornit, protože je na nich úspěšná realizace projektu bezprostředně závislá. V případě předpokladů se jedná o vnější podmínky, které uskutečnění projektu podmiňují. Rizika pak uvádí nejvýznamnější hrozby, jež je nutné mít při plánování a realizaci projektu na zřeteli. V této části LFM se využije výsledků studie příležitostí, např. SWOT analýzy.

V případě hlavního cíle projektu se pole předpoklady a rizika nevyplňuje. Namísto toho se v některých formách LFM (především těch, které se vyplňují v žádostech o podporu z programů EU) přidává pátý řádek, v němž se uvádí **předběžné podmínky** projektu. Bez jejich splnění není možné s realizací projektu začít (příkladem takové podmínky je získání dotace na projekt, bez níž ho nebude možné zahájit a uskutečnit).

Jakmile je LFM vyplněný, je třeba provést kontrolu **horizontální logiky** rámce, která ověří vazby v jednotlivých rádcích tabulky. Začíná se odspodu, předběžnými podmínkami projektu. Jsou-li tyto naplněny, je možné zahájit realizaci klíčových činností. Využitím zdrojů, splněním časového rámce, zajištěním předpokladů a ošetřením rizik na úrovni aktivit dojde k dodání výstupů. Úspěšné dodání výstupů potvrdí ukazatele z druhého sloupce, které se ověří prostřednictvím zdrojů informací definovaných ve sloupci třetím. Potvrzením předpokladů a eliminací rizik pak bude možné postoupit o úroveň výš, kde se obdobným způsobem ověřuje dosažení projektového cíle a následně i cíle hlavního.



Obrázek 2.15 Horizontální logika LFM

Výstupem této metody není, ani nemůže být „jediný absolutně správný logický rámec“. Budou-li dva týmy vytvářet LFM pro jeden a tentýž projekt, budou se jejich výsledky lišit. Primární je úplnost, logika a kvalita návrhu, a to aby si skupina, která jej zpracovává, vysvětlila a ujasnila jednotlivé logické souvislosti projektu a sjednotila se v jejich pojetí. Smyslem je, aby se tým dohodl, proč má být projekt realizován, co má být jeho výsledkem, jakým způsobem se projekt uskuteční, za jakých podmínek a s jakými zdroji a časem je třeba počítat.

	Strom cílů (SMART)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínos)	Příspěvek ke zviditelnění naší společnosti a ke zvýšení zájmu o ni	Zvýšení poptávky po službách firmy o 5 % do 1 roku od ukončení projektu Zvýšení počtu uchazečů o zaměstnání v naší firmě o 5 % do 1 roku od ukončení projektu Zvýšení návštěvnosti našich WWW stránek o 30 % do 2 měsíců od ukončení projektu	Výroční zpráva firmy (před zahájením projektu, rok po ukončení projektu) Dokumentace HR oddělení (před zahájením projektu, při ukončení projektu, rok po ukončení projektu) Archiv návštěvnosti WWW stránek (před zahájením projektu, při ukončení a 2 měsíce po ukončení)	
Projektový cíl	1. Uspořádání třídní mezinárodní konference na téma „Nové trendy v projektovém řízení“	Uskutečnění konference s těmito parametry: Trvání tři dny Počet účastníků min. 150 Z toho počet zahraničních účastníků 15-25 %, účastníci z min. 5 zemí Spokojenost účastníků je menší než 2 (na stupnici 1-5, kde 1 je nejlepší hodnocení)	Fotodokumentace Program konference Prezenční listina Prezenční listina Výsledky písemné evaluace konference	Dobré zkušenosti firmy s organizováním konferencí Vhodně sestavený projektový tým Nedostatečný zájem o konferenci v zahraničí Dostatečný zájem odborné veřejnosti v ČR o vzdělávání v oblasti PM
Výstupy	1.1 Odborný program zajištěn	Min. 10 min. hodinových přednášek a min. 4 půldenní workshopy Min. 3 zahraniční odborníci na projektové řízení	Program konference, videodokumentace Prezenční listina, program konference, fotodokumentace	Dobré kontakty na lektory Neohlášená nepřítomnost lektora/ů
	1.2 Doprovodný program zajištěn	Raut pro min. 150 osob Hudební doprovod k rautu Min. hodinové kulturní vystoupení	Fotodokumentace, faktura za catering Fotodokumentace, faktura za hudbu Fotodokumentace, faktura za vystoupení	Nedostatečná účast na doprovodném programu

	Strom cílů (SMART)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Výstupy	1.3 Zázemí konference zajištěno	Zajištění snídaně, obědu a večeře každý den pro všechny účastníky Vhodné prostory (1 sál s kapacitou min. 150 osob a další 2 sály s kapacitou min. 50 osob) Technické vybavení (v každém sálu min. dataprojektor a flipchart)	Písemné potvrzení objednávky + konečná faktura za catering Fotodokumentace, faktura za pronájem, podepsaná smlouva o nájmu Fyzická kontrola na místě (check-list) pověřenou osobou	Dobré zkušenosti s konkrétní cateringovou firmou Nedostatek vhodných prostorů v regionu v daném termínu
	1.4 Zajištěna propagace	Zřízeny WWW stránky konference, návštěvnost min. 300 osob celkem v období od zveřejnění www do konání konference Tisková zpráva o rozsahu min. 1 A4 předána médiím Informace zveřejněna v min. 3 médiích	WWW stránky, statistika návštěvnosti v den ukončení konference Elektronický dokument - tisková zpráva Články/příspěvky v médiích	Kvalitní marketingové oddělení Nezájem médií o akci
	1.5 Vytisťena propagační publikace	Min. 300 publikací o rozsahu 100 - 200 stran formátu A5	Faktura za publikaci, tištěná publikace	Dostatečný zájem odborníků o vytvoření příspěvků
	1.6 Finanční prostředky zajištěny	Min. 60 % financí získáno od sponzorů Min. 30 % financí od účastníků (poplatky) Věcné dary pro snížení nákladů na konferenci min. o 10 %	Smlouvy se sponzory, evidence příjmů a výdajů ekonomického oddělení Prezenční listina, evidence příjmů a výdajů ekonomického oddělení Smlouvy se sponzory	Finanční krize vede k neochotě sponzorů spolupracovat Finanční krize - účastníci schopni zaplatit poměrně nízký poplatek

	Strom cílů (SMART)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Aktivity	1.1.1 Specifikace tématu a požadavků na program	Vstupy (zdroje) Projekt. tým - min. 4 osoby V průběhu konference min. 12 brigádníků Vhodné prostory Předběžný rozpočet: 800 000,- Kč	Časový rámec aktivit Zahájení projektu - leden 2014 Vytvoření grafické identity - únor 2014 Oslovení přednášejících - únor 2014 První verze odborného programu - březen 2014 Spuštění propagační kampaně - duben 2014 Zajištění prostor a cateringu - duben 2014 Rozeslání pozvánek a zahájení přihlašování - květen 2014 Finální program - červen 2014 Tisk sborníků - srpen 2014 Sponzoři zajištěni - srpen 2014 Ukončení registrace účastníků - srpen 2014	Nevhodně vybraná témata přednášek odradí případné přednášející Nemoc přednášejících způsobí výpadky v programu Vybrání úzkého žánru hudby sníží spokojenost účastníků
	1.1.2 Výběr a oslovení přednášejících			
	1.1.3 Komunikace s přednášejícími			
	1.1.4 Výběr moderátora			
	1.1.5 Sestavení finálního programu			
	1.1.6 Koordinace přednášek a workshopů během konference			
	1.1.7 Zajištění vyhodnocení konference			
	1.2.1 Vytipování vhodného programu			
	1.2.2 Zajištění hudebního doprovodu			
	1.2.3 Zajištění kulturního vystoupení			
	1.2.4 Koordinace umělců během konference			
	1.3.1 Vytipování a výběr vhodných prostor			
	1.3.2 Vytipování a výběr cateringové firmy			
	1.3.3 Sestavení požadavků na technické vybavení			
	1.3.4 Zajištění technického vybavení			
	1.3.5 Zajištění ubytovacího zařízení			
1.3.6 Komunikace s dodavateli				

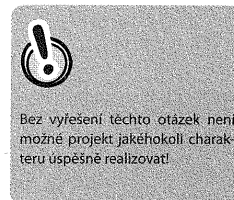
Aktivity	Strom cílů (SMART)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
	1.4.1 Vytvoření vizuální podoby konference		Realizace konference - říjen 2014	
	1.4.2 Vytvoření WWW stránek			Technické problémy serveru
	1.4.3 Vytvoření tiskové zprávy			
	1.4.4 Tvorba a rozeslání pozvánek		Ukončení projektu - listopad 2014	
	1.4.5 Komunikace s médii			
	1.4.6 Registrace účastníků a komunikace s nimi			Registrace účastníků na poslední chvíli
	1.5.1 Získání příspěvků od odborníků			Zpoždění s dodáním příspěvků
	1.5.2 Vytvoření informací o firmě			Spolehlivý dodavatel (tiskárna)
	1.5.3 Sazba a grafická úprava			
	1.5.4 Tisk			
	1.5.5 Distribuce publikace mezi účastníky a dalšími osobami			Včasné kontaktování sponzorů
	1.6.1 Vytipování vhodných sponzorů			Přesné sestavení rozpočtu na základě zkušeností z minulosti
	1.6.2 Komunikace se sponzory			
	1.6.3 Sestavení rozpočtu			
	1.6.4 Stanovení výše účastnického poplatku			
				Předběžné podmínky
				Schválení projektu vedením firmy

2.4.3 INVESTIČNÍ STUDIE

Součástí studie proveditelnosti bývají i části, které se někdy u firemních projektů zpracovávají samostatně pod označením investiční studie (Investment Study). Jejich obsahem bývá ekonomická analýza projektu, která odpovídá na následující otázky:

- **Jaká je ziskovost projektu?**
Je projekt ziskový nebo má být chápán jako neziskový? Je-li plánován jako ziskový, s jakými finančními riziky a ztrátami je třeba počítat v případě neúspěchu? Jaká je doba návratnosti vloženého kapitálu? Jaká je výše zisku?
- **Z jakých zdrojů bude projekt financován?**
Projekt lze financovat z vlastních prostředků, prostřednictvím půjčky či úvěru, s využitím grantů a dotací či kombinací těchto zdrojů. Existuje i možnost založení speciálních konsorcií (jednorázové, účelové sdružení několika firem) za účelem financování projektu.
- **Jak bude financování probíhat?**
Financování se může realizovat prostřednictvím převedení všech plánovaných finančních prostředků na účet projektu, ze kterého jsou pak postupně financovány jeho náklady, resp. lze na účet postupně převádět jednotlivé, dohodnuté částky. V některých případech je potřeba projekt předfinancovat z jiných zdrojů, neboť platby či dotace dostanou realizátoři projektu až po ukončení a předání konkrétních výsledků projektu.
- **Jaké jsou celkové náklady na projekt a jak budou náklady probíhat v čase?**
Jak vysoké jsou celkové náklady na realizaci projektu? Jak bude vypadat cashflow projektu (tok příjmů a výdajů v průběhu projektu)?
- **Jak bude prokazována oprávněnost vynaložených nákladů?**
Jak bude prokazován způsob oprávněné manipulace s finančními prostředky? Jak budou vykazovány realizované výdaje a příjmy?
- **Další specifické finanční otázky související s povahou realizovaného projektu.**
Např. způsob rozdělování zisku z projektu, otázka různých finančních záruk, zajištění investičního majetku, problematika průhlednosti finančních toků v rámci návrhu a realizace projektu atd.

U velké řady projektů jsou jedním z hlavních podkladů pro rozhodnutí, zda projekt realizovat či nikoli, **finanční kritéria**. Ta se určují pomocí **metod oceňování a návratnosti projektů**, díky nimž lze určit, nakolik je konkrétní projekt ve srovnání s jinými potenciálními projekty finančně výhodný, kdy lze očekávat, že se investice do projektu vrátí atp.



Bez vyřešení těchto otázek není možné projekt jakéhokoli charakteru úspěšně realizovat!