

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Bakalářská práce

Rok odevzdání 1996

Onřej Tomeš

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Číslo práce: 96 034

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Obor č.6268 - 7

Podniková ekonomika

Generel - tvorba projektu

Číslo bakalářské práce: HF - KPE - 96 034

Jméno a příjmení: Ondřej Tomeš

Vedoucí práce : Doc.Ing.Josef Sixta, CSc.

Konzultant : Ing.Miroslav Kroutil - EG Develop s. s r.o. Liberec

Počet stran : 34

Počet příloh : 5

24.5.1996

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok 1995/96

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro Ondřeje T o m e š e

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172/1990 Sb o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: Generel-tvorba projektu

Zásady pro vypracování:

Ve své bakalářské práci se zaměřte na projekty se zvláštním zaměřením na sběr dat informací a návrh projektu na podporu podnikání ve středně velkém městě.

V bakalářské práci zpracujte: -teoretický úvod,
-analýzu současného stavu,
-vlastní návrh řešení.

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Univerzitní knihovna
Voroněžská 1329, Liberec 1
PSČ 461 17

KPE/PE
34.2.12.2. příl.

V 53/96 Hb

Místopřísežně prohlašuji, že jsem Bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta.

V Liberci dne 24.5.1996

Ondřej Tomeš

Poděkování

Děkuji panu ing.Vladimíru Kyselovi, řediteli firmy EG Develop, za to, že mi umožnil spolupracovat s jeho firmou.

Dále bych chtěl poděkovat panu ing.Miroslavu Kroutilovi za trpělivost a shovívavost při jednání se mnou.

Obsah:	Seznam použitých zkratk a symbolů	5
1. Úvod		8
1.1 Firma EG Develop s. s.r.o.		8
1.2 Generel hospodářského rozvoje města		8
2. Generel: obecně		10
2.1 Struktura Generelu		10
2.2 Charakteristiky jednotlivých oblastí		10
2.2.1 Řízení města		10
2.2.2 Podpora podnikání		10
2.2.3 Stavební rozvoj		11
2.2.4 Technická infrastruktura		11
2.2.5 Sociální funkce		11
2.2.6 Vnější vztahy		12
3. Generel - tvorba projektů		13
3.1 Nástroje tvorby Generelu		13
3.1.1 Logický rámec		13
3.1.1.1 Cíl - obecnější PROČ		14
3.1.1.2 Účel - bezprostřední proč		14
3.1.1.3 Výstupy - CO		15
3.1.1.4 Činnosti - JAK		15
3.1.2 Základní matice projektu		15
3.1.2.1 Objektivně ověřitelné ukazatele		16
3.1.2.2 Prostředky ověření		17
3.1.2.3 Vnější předpoklady		17
3.1.3 Systém sběru dat		17
3.2 Tvorba Generelu		18

3.2.1	Vize a poslání	18
3.2.2	Analýza problémů	19
3.2.3	Popis stávajícího stavu a klíčové problémy v oblasti	
	"Podpora podnikání"	21
3.2.3.1	Jednací procedury	21
3.2.3.2	Spolupráce s podnikateli	22
3.2.4	Sběrová mapa	23
3.2.4.1	Sběr dat v Plzni	23
3.2.4.2	Sběr dat - analýza	25
3.2.5	Logická mapa	26
4.	Závěr	28
4.1	Výběr priorit	28
4.2	Konečné znění projektů v oblasti	
	"Podpora podnikání" a jejich popis.....	29
4.2.1	Image města posíleno	30
4.2.2	Program spolupráce magistrátu a	
	veřejností - podnikatelů zaveden	30
4.2.3	Kvalita podnikatelského prostředí zvýšena	31
4.3	Vlastní návrh projektu "Program spolupráce s veřejností - podni-	
	katelů zaveden"	31
5.	Seznam literatury	33
6.	Seznam příloh	34

Seznam použitých zkratk a symbolů:

obr. - obrázek

PP - Podpora podnikání

ŘM - Řízení města

SF - Sociální funkce

SR - Stavební rozvoj

tab. - tabulka

TI - Technická infrastruktura

TO - Technická obsluha

VV - Vnější vztahy

1.2. Generální koncepční rozvoj města

Katovské město prochází vývojem, jehož popis je velmi složitý a vyžaduje si komplexní přístup. Závazně je třeba uvést, že rozvoj města je procesem, který se odehrává v různých rovinách a je ovlivněn mnoha faktory. Město jako celek je tvořeno různými částmi, které mají své vlastní funkce a vztahy. Generální koncepční rozvoj města je tedy procesem, který zahrnuje všechny tyto aspekty a snaží se najít optimální řešení pro budoucnost města. Tento proces je velmi složitý a vyžaduje si mnoho zdrojů a informací. V tomto dokumentu se snažíme poskytnout přehled o hlavních aspektech generálního koncepčního rozvoje města a o tom, jak se město může vyvíjet v budoucnosti.

1. Úvod

1.1 Firma EG Develop s.s r.o.

Firma EG Develop vznikla na počátku roku 1994, jako samostatná dceřinná společnost české firmy EG Holding a.s.. Její původ však sahá až do roku 1991. U zrodu stály firmy Team Technologies s.r.o. a TEG a.s.. V současné době firma zaměstnává tři stálé zaměstnance a jejím ředitelem je pan ing. Vladimír Kysela.

Již od začátku byla firma zaměřena na poskytování pomoci městům při řešení jejich specifických problémů, ať už se jednalo o vzdělávací kursy a výuku softwaru nutného k projektovému řízení (Primavera Project Planner) nebo o projektové řízení samotné. Postupně se firma stále více zaměřovala na tvorbu souhrnného plánu rozvoje jednotlivých měst a na jeho komplexní vyhodnocení. Tomuto procesu, který počíná sběrem dat a končí odevzdáním několika desítek konkrétních projektů v jednotlivých oblastech, se říká "Generel hospodářského rozvoje města". Hlavním managerem ve firmě odpovědným za celý tento proces je pan ing. Miroslav Kroutil , který je zároveň i konzultantem moji bakalářské práce. Tématem této práce je právě Generel, jeho tvorba a problémy s tím související. Příklady a postupy jsou zcela konkrétní, neboť se týkají Generelu pro město Plzeň, na jehož zpracování jsem se částečně podílel. Svoji povinnou praxi jsem totiž absolvoval právě v této firmě.

1.2 Generel hospodářského rozvoje města

Každé město prochází vývojem, jehož popis je velice obtížný a odhadnout tendence jeho rozvoje je úkol skoro nemožný. Přesto nebo snad právě proto se každé město pokouší udělat co nejlepší rozbor stávající situace a co nejlépe odhadnout, jakým směrem se město ubírá a vytvořit tak podmínky pro jeho nejefektivnější rozvoj. Toto vše je také cílem Generelu. S pomocí Generelu je

situace nejen přesně zmapována, ale jsou právě díky přesné analýze navržena přesná řešení v podobě konkrétních projektů v jednotlivých oblastech. To samozřejmě uspokojí úředníky města, občany, podnikatele a nakonec i politiky, kteří nyní přesně vědí, co město chce, jakou má město koncepci rozvoje a tím mohou sladit své záměry se záměry města.

2. Generel: obecně

2.1 Struktura Generelu:

Jak jsem se již zmínil Generel je rozdělen do šesti částí, z nichž každá se zabývá problémy v různé, jí příslušející oblasti. V každé oblasti se hledá vnitřní logika a zároveň i logika, která probíhá napříč všemi oblastmi. Generel je stromem logicky podmíněných kroků a cílů, kterých je třeba dosahovat.[4]

Oblastí, do kterých je Generel rozdělen je šest a zkušenost ukázala, že v postate jakýkoliv problém spadá alespoň do jedné z nich. Jedná se o skupiny : **Řízení města, podpora podnikání, stavební rozvoj, technická infrastruktura, sociální funkce a vnější vztahy.**[4]

2.2 Charakteristiky jednotlivých oblastí:

2.2.1 Řízení města

V tomto paketu je hlavním cílem zmapování situace na městském úřadě a rozvoj technik v rámci magistrátu a mezi magistrátem a veřejností; podpora odborné úrovně řízení. Ošetření organizační a kompetenční struktury radnice z pohledu realizace městských projektů a dosahování postupných cílených změn. Podpora aktivní samostatné práce se zdroji radnice a jejich získávání. Zlepšení týmové práce na radnici, způsoby zapojení veřejnosti do formulace projektů.[4]

2.2.2 Podpora podnikání

Zlepšení komunikace radnice s podnikatelskou veřejností. Formy podpory rozvoje podnikání na území města, podporování patriotismu podnikatelských subjektů na území města. Ošetření vzájemných informačních toků a zapojení podnikatelské veřejnosti do formulování vize města a do městských projektů. Posílení spolupráce města se zájmovými sdruženími a občanskými aktivitami. [4]

2.2.3 Stavební rozvoj

Zajištění podmínek pro vyvážený rozvoj technických prostorů - objekty, pozemky - tak, aby umožňovaly rozvoj služeb a činností, které mohou být v těchto prostorech poskytovány. Vymezení základních koncepčních materiálů pro rozhodování a vymezení prioritních kroků. Charakteristika některých základních projektů ve vztahu ke zvoleným prioritám. Zajištění stabilního rozvoje fauny a flóry na území města.[4]

2.2.4 Technická infrastruktura

Vytváření podmínek pro rovnoměrný rozvoj "přívodu energií" ke stavebním prostorům s důrazem na ochranu životního prostředí a podmínek pro život obyvatel ve městě. Problematika spojená se zajištěním čistoty a so tím související obsluhy ve městě, vytváření podmínek pro rozvoj čistých paliv. Podmínky pro zajištění vyvážené a co nejefektivnější přepravy obyvatel města ve všech jejích formách.[4]

2.2.5 Sociální funkce

Oblast zahrnuje sociální a zdravotní péči, školství, kulturu, bezpečnost, sport a církev. Zavedení principu rovného, finančně jasného přístupu ke všem subjektům, povinnost města vytvářet rovnocenné podmínky pro jejich rozvoj. Vymezení priorit, důraz na rozvoj prevence sociálních a bezpečnostních jevů. Stanovení podmínek pro rozvoj mezilidských vztahů, rozvoj patriotismu občanů ke svému městu. [4]

2.2.6 Vnější vztahy

Popis minimálně nutných vazeb na sousední města či územní celky, které město potřebuje pro řešení projektů, jdoucích nad rámec města. Důraz na zajištění aktivní a aktualizovatelné informovanosti mezi jednotlivými subjekty oblasti. [4]

3. Generel - tvorba projektů

3.1 Nástroje tvorby Generelu

3.1.1 Logický rámec

Při tvorbě Generelu je třeba mít neustále na zřeteli konkrétní představu, jakým směrem se chce město ubírat. Způsobů, jak to zjistit je několik. Jedním ze základních ze způsobů jsou semináře, kde se formulují problémy pomocí metody "**logického rámce**". Je to metodika, kterou používá i Světová banka pro návrhy projektů, Economic Development Agency, Natinonal Health Center (USA) a mnoho jiných organizací. Vzikla jako nástroj pro popis projektů na základě již zmíněné Světové banky (World bank) ve spolupráci s agenturou pro rozvoj USAID.[1]

Logický rámec je ucelená pomůcka, která s podporou softwarového vybavení umožňuje interaktivně, ve skupině - týmu, navrhnout ucelený projektový rámec, který zohledňuje vyšší přání jednotlivých subjektů. Tyto vyšší cíle pak postupně rozkládá až do úrovně balíků praktických činností, které je třeba dodat. Prostřednictvím těchto kroků vzniká přímá vazba mezi přáními a konkrétními realizovanými kroky. Důležitým prvkem je zachování příčinné vazby mezi jednotlivými úrovněmi.[5]

Nejvýraznějším prvkem Logického rámce je jeho orientace na cíl, na dosahování změn, na jasný popis cílových kvalitativních parametrů těchto změn s využitím prvků týmové práce.[1]

V rámci Generelu bylo Logického rámce použito na seminářích při definování klíčových změn jednotlivých oblastí, dále na vstupní formulaci klíčových programů a projektů.

Semináře jsou setkání lidí, kteří mají k danému problému nějaký vztah, ať už je pracovní nebo osobní, zde se navrhuje cesty, které povedou ke zlepšení situace.

Na těchto schůzkách se nic neřeší. Zde se pouze navrhuje jak by situace měla vypadat. Strategii firmy EG Develop s.s r.o. při tvorbě Generelu pro město Plzeň bylo, aby tato setkání byla dobrovolná. Princip dobrovolnosti způsobil, že na tato setkání přicházeli jen ti lidé, kterým osud města Plzeň nebyl lhostejný, to samozřejmě mělo za následek, že se alespoň z počátku nezúčastňovalo tolik lidí, kolik bychom si přáli (to je zřejmé i z přílohy č.2. "Vize a poslání", což je jeden ze zásadních dokumentů, ze kterého by mělo být jasné, kam se Plzeň chce během příštích deseti let dostat ; na toto setkání přišlo pouze devět lidí). Těchto seminářů proběhlo celkem šest.

Logický rámeček (logical frame): je jednoduchou pomůckou pro :

- Stanovení cílů realizace projektu.
- Organizaci myšlení.
- Uvedení činností a investic do souvislosti s očekávanými výsledky.
- Stanovení hranice přímé odpovědnosti.
- Stručné a nedvojsmyslné vyjadřování.

Tato metoda využívá logických vztahů mezi příčinou a následkem (jestliže → pak) a pomáhá tak přirozeně chápat proces tvorby projektů. Jedná se o vztahy mezi **cílem, účelem, výstupy a činnostmi.** [1]

3.1.1.1. Cíl - obecnější PROČ

Cíl vyššího stupně , k jehož dosažení je projekt jen jednou z předběžných podmínek, k němuž daný projekt přispívá.

3.1.1.2 Účel - bezprostřední proč

Čeho hodláme dosáhnout, opravdový či zásadní motiv pro vytváření výstupů.

3.1.1.3 Výstupy - CO

Specifické výsledky, dosažené řízením jednotlivých částí. Smluvní podmínky projektu. Dodávky.

3.1.1.4 Činnosti - JAK

Hlavní skupiny činností, které mají být vykonány spolu se zdroji, které musí být dostupné, pro vytvoření výstupů.

3.1.2 Základní matice projektu (obr. 1)

Základní matice projektu nám přehledně ukazuje celý projekt jako celek. Zobrazuje hlavní cíle a konkrétní akce společně s ukazateli, které slouží k ověření pravdivosti nebo dosažení jednotlivých kroků a zamýšlených cílů.

Vývojová hypotéza



Popis projektu		Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Vnější předpoklady
Cíl		Množství Jakost Čas		
Účel				
Výstupy				
Činnosti				
Přímá odpovědnost				

obr.1

3.1.2.1 Objektivně ověřitelné ukazatele [1]

Jsou to podmínky, které vypovídají o úspěšnosti.

- Říkají, jak poznáme dosažení předsevzaného.
- Nutí nás jasně vyjádřit, co očekáváme od dosažení cílů.
- Poskytují základ pro objektivní hodnocení.

Ukazatelů by mělo být co nejméně, proto musí mít alespoň tyto tři základní vlastnosti, aby vypovídací schopnost ukazatelů byla co největší. Ukazatel by měl být:

- **Cílený:** Míra dosažení musí být zvlášť určena pomocí množství (kolik?), jakosti (jak dobře?) a času (do kdy?).
- **Praktický:** Ukazatel měří jen to, co je pro projekt důležité.
- **Nezávislý:** Ukazatel na jedné úrovni nemá být použit pro hodnocení jiné úrovně.

3.1.2.2 Prostředky ověření

Jak opatřit údaje, které potvrdí (nepotvrdí) dosažení stanoveného cíle.

- Jsou dostupné z běžných zdrojů (výroční zpráva, zpráva statistické úřadu ...)
- Je nutný zvláštní sběr dat ?
- Kdo ho zaplatí ?
- Kdo ho provede ?
- Jak rozsáhlý sběr dat se vyplatí ?

3.1.2.3 Vnější předpoklady

Vše, co nechci/nemohu v rámci projektu ovlivnit, ale na čem výsledek projektu závisí.

3.1.3 Systém sběru dat

Nástrojem při tvorbě Generelu a přesné analýzy nynější situace je také systém sběru dat, který v sobě zahrnuje několik stupňů, od nejobecnějšího až po konkrétní informace od podnikatelských subjektů a veřejnoprávních institucí.

Jedná se o vytvoření *vize* (příloha č.2), *a poslání; vize pro jednotlivé oblasti, analýzu problémů* - rozbor stávajících problémů a *Popis stávajícího stavu oblasti* a to vše tvoří *Sběrovou mapu*. Vše bude blíže popsáno v následujících kapitolách.

3.2 Tvorba Generelu

3.2.1 Vize a poslání

Vize je konstatování stavu rozvoje města ve vzdálené budoucnosti a jeho jednoznačný a srozumitelný popis. Vize je konstatování budoucího stavu jako stavu přítomného.

Vize rozvoje města se popisuje z pohledu pozorovatele, pro něhož je tato vize budoucností. Základním předpokladem pro úspěšnou definici vize je maximálně možné odbourání všech technických vazeb ke skutečnému stavu, které by mohly tvůrce svazovat. Tyto podvědomé reakce je nutno omezit a naopak maximální měrou uvolnit fantazii.[3]

Vize se definuje pokud možno ve větší skupině partnerů, kteří jsou nositeli důležitých charakteristických prvků dílčích oblastí, ze kterých pocházejí.

POSLÁNÍ doplňuje konstatování vize o praktický projev nabízené služby, možnosti či prostředí, které jsou umožněny právě díky dosaženému faktickému stavu.

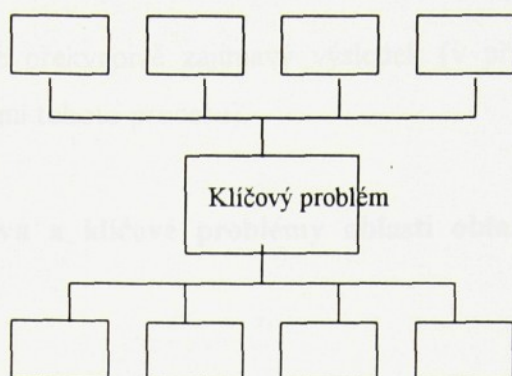
Cílem formulace vize a poslání je sjednotit týmový názor na to, co se má v nejbližší budoucnosti stát, založit systémový pohled z budoucnosti vůči současnému stavu, vymezit úvahy o rozvoji do srozumitelného a hmatatelného rámce.

Přestože seminář o tvorbě vize, jako jednoho z nejdůležitějších dokumentů, byl řádně oznámen a byli na něj pozváni všichni ředitelé městských úřadů, přišlo na něj pouhých devět lidí. Vize pro město Plzeň vznikla na semináři v Klatovech 3. listopadu 1995 (viz příloha č.2).

3.2.2 Analýza problémů

Na analýzu problémů pro město Plzeň z pohledu města a veřejnosti byl zařazen dvou denní seminář (10.-11.listopadu 1995). Původně se tento seminář měl konat zcela mimo Plzeň a v průběhu víkendu, ale ze strany zákazníka se zvilhl odpor, a tak se konal v pátek odpoledne a v sobotu dopoledne ve sněmovním sále plzeňské radnice s tím , že po skončení semináře se půjde na neformální večeři a oběd k Salzmanům, což je známá plzeňská restaurace. Tyto neformální debaty usnadňovaly komunikaci mezi zapříisáhlými odpůrci, neboť co jeden nemohl odvolat veřejně, mohl udělat mezi dvěma očima, to vedlo ke kompromisům, se kterými byly spokojeny obě strany. Materiál, který formuloval horizonty společné práce a rozvoje města je v příloze č.3.

Jak tato setkání vypadala: Na začátku každého setkání se stanovilo téma, o kterém se jednalo, pak se vytvořily skupiny od dvou do sedmi lidí (nemusi být odborníci v daném oboru, protože se nejedná o vyřešení problému. pouze o jeho nalezení a popsání), kteří na dané téma sepisovali na lístečky jakýkoliv názor (brainstorming). Tyto lístečky měly ze zadu lepkavou plochu, aby se potom mohly nalepit na stěnu nebo flip-chart, bylo to více přehledné a jak popíši později má to i jiný důvod. Když toto bylo hotové, z několika problémů se vybral jeden klíčový a ostatní se pod něj seřadily podle příčiny a důsledku (jestliže → pak) (viz obrázek č.2).



obr.2

Dole, pod okénkem "klíčový problém", jsou dílčí problémy, které tuto špatnou situaci způsobují. Nahoře jsou naopak problémy, které díky této situaci nastávají. Tímto jednoduchým schématem jsme získaly tzv. "strom problémů". Díky tomu, že všechny problémy jsou na malých lístkách, vyvstala nutnost problémy charakterizovat stručně a jasně.

Každá skupina vytvořila tedy svůj vlastní strom problémů. Z toho již vyplývá a je pevně definovaný hlavní problém. Je to tedy definice nebo analýza stávajícího stavu. Potom se udělal tzv. "strom cílů". Toho se dosáhlo pouhým překlopením stromu, přeformulováním problémů na pozitivum a vznikl tak strom toho, čeho chci dosáhnout (např. Nízké příjmy města → Příjmy města zvýšeny). Problémy, které byly předtím nahoře se dostaly tak dolů a jasně nám ukázaly, co se musí udělat, aby se hlavní problém vyřešil (viz příloha č.3)

V okamžiku, kdy je hotov strom cílů, je nutno definovat problémy do lepších formulací. Celkové vyznění je pak mnohem závažnější. Jedna z podmínek formulace je, že musí obsahovat sloveso, které je pokud možno v minulém čase trpného rodu. Tyto přesné formulace v sobě již nesou konkrétní akci (např. byl zaveden a podobně). Toto vše platí i pro sestavování projektů pomocí Logického rámce.

Byl jsem na semináři, který vedl pan ing. Roman Chudoba, který s firmou EG Develop takto spolupracuje a mnoho lidí bylo velice překvapeno, jak účinná metoda to je. Ačkoliv celý tento proces vypadá složitě, ve skutečnosti je to "takové hrání s

papírky", ze kterého vznikne překvapivě zajímavý výsledek (v příloze č.3 jsou shrnuty připomínky a hodnocení tohoto procesu).

3.2.3 Popis stávajícího stavu a klíčové problémy oblasti oblasti "Podpora podnikání"

3.2.3.1 Jednací procedury

Podle výsledků sběru dat mezi podnikateli a veřejností se došlo k závěru, že mezi nejzávažnější problémy patří neschopnost radnice přesně a jasně definovat postup při jednání podnikatelského subjektu s radnicí (zde se nejedná o hodnocení situace, pouze o popis problému, komunikace mezi městem a podnikateli je v Plzni v porovnání s jinými městy na lepší úrovni, což dokazuje i celkové umístění projektů z této oblasti na celkovém řebříčku projektů podle přidělené míry priority - viz tabulka č.1).

Rozdílnost názorů na povinnosti, možnosti a cíle obou stran - podnikatelů a magistrátu, respektive zastupitelstva je jedním z několika problémů.[3]

Z tohoto důvodu dochází ke vzájemné nedůvěře při projednávání záměrů města či podnikatelů.[3]

Doprovodným problémem je také nesourodé informační prostředí na radnici. Na radnici je jedna informační kancelář, ale ta poskytuje jenom základní informace o radnici. Pokud někdo chce informace o nějakém městském úřadu musí na ten úřad dojít (městské úřady mají každý sídlo mimo radnici).[3]

Výběrové komise posuzující nabídky ze strany podnikatelské sféry jsou považovány za neodborné a nepodnikatelsky uvažující partnery. proto jsou některé nabídky při výběrovém řízení magistrátu ze strany podnikatelů v praxi nereálné a může se stát, že vybraný zájemce své plány neuskuteční. Město tak přichází o finance a ztrácí prestiž mezi podnikateli.[3]

Protože rozhodnutí magistrátu nejsou podnikatelům přiměřeně vysvětlována, dochází ke vzniku názorů, že tato rozhodnutí nejsou činěna na základě věcných argumentů.[3]

3.2.3.2 Spolupráce s podnikateli

Dalším závažným problémem, tak jak se jeví podle výsledků sběru, podnikatelům a veřejnosti je, že radnice činí některé závažné kroky bez uvážení dopadu právě na podnikatelskou sféru.[3]

V současné době neexistuje efektivní způsob spolupráce magistrátu a podnikatelské veřejnosti. Setkání zástupců města s podnikateli mají pouze formální charakter, nejsou vytvořeny technické standarty pro jednání ze strany magistrátu a nejsou také vymezena jednoznačná místa pro setkání. V případě konání takového setkání je díky tomu účast podnikatelů minimální.[3]

Rovněž pozice hospodářské komory není dosud jasně vyprofilována a dostatečně silná. Její výkonná moc je minimální.[3]

Podíl podnikatelů na přípravě rozhodovacích procesů je velmi malý a podnikatelé tak mají pouze malou možnost reálně promítnout do zájmů města svoje představy a řešení, které nejsou v rozporu s jejich vlastními. Město v nich ve svém důsledku nebuduje pocit sebevědomí a hrdosti, že jsou plzeňskou firmou.[3]

3.2.4 Sběrová mapa

Sběrová mapa je dokument, kam se zapisují všechna sesbíraná data. Postup při tvorbě, který se používá, je podobný metodice při analýze stávajícího stavu.

Je to databáze kontaktů, které se řadí podle příčinných vazeb. Vznik sběrové mapy je záležitost dlouhodobá, neboť sběr dat trval zhruba dva a půl měsíce (viz.

příloha č.5 "Harmonogram činností - Generel Plzeň) a data se tak v průběhu neustále doplňovala.

3.2.4.1 Sběr dat v Plzni

Sběr dat v Plzni neprobíhal zcela bez potíží. Ve smlouvě mezi firmou EG Develop a městem Plzeň, byl uveden požadavek, že ke sběru dat je třeba šestičlenného týmu, jehož členové budou dáni k dispozici na dobu od 1.října do konce února, pravidelně po tři dny v týdnu. Tento požadavek byl ve smlouvě uveden ze dvou základních důvodů. Ten první byl, že město tak ušetřilo značné finanční prostředky, které jsou nutné k sestavení týmu (školení a plat). Ten druhý důvod byl, že se tito lidé měli stát manažery, kteří budou tento systém zpracování projektů spravovat po skončení prací firmy EG Develop. V neposlední řadě je třeba počítat i s obohacením zkušeností těchto lidí při jednání s lidmi. Požadavku bylo sice smuvně vyhověno, ale spolupráce na počátku prací (září - říjen 1995) vážla.

Ještě koncem října a začátkem listopadu, kdy fakticky tým na sběr informací měl již fungovat, byli dáni k dispozici pouze čtyři lidé, z toho byl jeden člen zcela nevhodný k plnění požadované činnosti. Ředitelé jednotlivých úřadů dali k dispozici jenom ty lidi, které mohli postrádat.

Teprve ve středu 15.11. 1995 byl tým o šesti lidech oficiálně svolán a shledán kompletním. Před tímto termínem se v týmu vystříдалo několik zcela neznámých lidí, kterým bylo vždy znovu a od začátku vysvětlovat, co po nich firma EG Develop chce. Tyto počáteční problémy při sestavování týmu neustále zdržovaly zahájení sběru.

Na této schůzce, která byla jakýsi seminář - školení, byl vysvětlen základní postup dotazování. Mezi členy týmu byly rozděleny formuláře (viz příloha č.4), které pomáhaly utřídit sesbíraná data. Bylo také doporučeno, aby nejdříve začali dotazovat veřejnoprávní instituce a získali tak nutné sbevědomí, které bylo třeba při jednání se soukromými subjekty. Ty největší plzeňské podniky (Škoda Plzeň a.s. a

Plzeňské pivovary a.s.) byly dotázány hlavním managerem firmy EG Develop tj. panem ing. Kroutilem.

Byl jim také doporučen okruh otázek, na které se měli ptát, to ale nebyla samozřejmě pevně daná doktrina, otázky mohly být zformovány jak, kdo chtěl. Jedinou podmínkou bylo, aby tazatel splnil náplň dotazníku. Doporučená taktika vedení rozhovoru byla, aby spíše než styl otázka - odpověď, bylo toto interview formou klidného rozhovoru, který se mohl zabývat i jinými, než stanovenými tématy.

Otázky se daly rozdělit v podstatě na tři základní okruhy:

- Otázky, které se týkaly stávající situace instituce, podnikatelského subjektu - co jim momentálně připadalo jako největší problém, který brzdí jejich firmu v rozvoji, existující překážky a pod.
- Otázky, které mířily do budoucna - jaké změny by podnikatelé požadovali, aby se situace zlepšila a nevyužité možnosti.
- Otázky, týkající se soukromého názoru na správu města. Důležité, neboť každý podnikatel, ředitel úřadu, organizace je i zároveň občanem města.

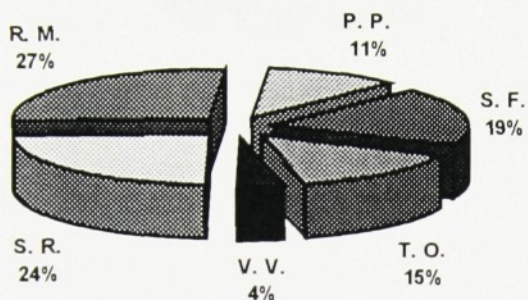
Sběr dat byl ukončen 17. února 1996, kdy všechny požadované informace byly vybraným týmem dodány. Počáteční nedorozumění byla tak překonána.

Sběrová mapa byla zcela hotová, seřazená podle příčinných vazeb a rozdělena na jednotlivé oblasti.

Po tomto kroku následovala tvorba **logické mapy**, což je v podstatě přeformulovaná sběrová mapa.

3.2.4.2 Sběr dat - analýza:

Zastoupení jednotlivých oblastí ve sběru dat (obr. č.3):



legenda: RM - řízení města, PP - podpora podnikání, SF - sociální funkce, TO - technická obsluha, VV - vnější vztahy, SR - stavební rozvoj

obr. 3

Kontaktní místa pro oblast Podpora podnikání (obr. č.4):



obr. 4

Kontaktní místa pro všechny oblasti (obr. č.5):



obr. 5

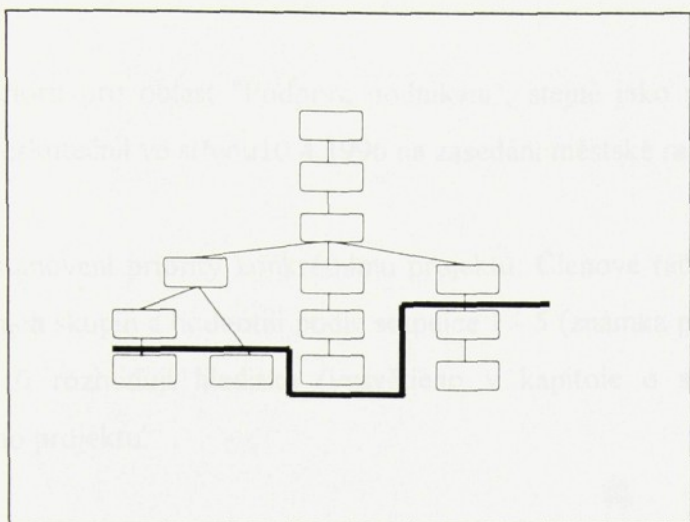
3.2.5 Logická mapa

Problémy na sběrové mapě zaznamenané jako potíže jednotlivých kontaktů, se shrnuly do skupin, které měly společného činitele. Logická návaznost problémů tak zůstala nezměněná. Problémy, které se nejčastěji opakovaly, byly přeformulovány do konkrétních projektů, ty méně časté se vynechaly.

Po dokončení jednotlivých projektů pro jednotlivé oblasti se logická mapa, ve které jsou popsány všechny projekty pomocí metody logické rámce (cíle, účel, výstupy, činnosti), zredukuje pouze na příčinnou návaznost cílů jednotlivých projektů. Tomu se říká **strom cílů**.

V následném kroku je třeba zvážit, které z logických vyjádření mají charakter činnosti, jejíž realizaci máme pod kontrolou a naopak, které z těchto logických přání jsou pro nás za dané situace pouze vyjádřením cílového stavu, ke kterému směřujeme.

Pro jasné vyjádření zakreslujeme do stromu tzv. **realizační čáru**, jež odděluje od sebe činnosti hypotetické a řízené (obr. č.6).



obr. 6

Podél realizační čáry probíhají po obou stranách logické činnosti, které jsou účely jednotlivých projektů. Od těchto účelů lze definovat jednotlivé úrovně konkrétních projektů a postupně je zpřesňovat. Jejich výběr závisí na znalostech a zkušenostech manažera, který tyto projekty definuje a řídí.

Jednotlivě vyjádřené účely projektů se mohou "zvážit" v týmech tak, že každému z nich přisoudíme podle zvolené stupnice (v Plzni to bylo 1 - 5 bodů) hodnoty společné názoru týmu - expertní skupiny v následující analýze:

1. Jak důležitý je projekt ?
2. Do jaké míry mám pod kontrolou dosžení cíle ?
3. Jak velká je moje vůle provést efektivní akci ?

Každá otázka se ohodnotí tedy podle stupnice 1 - 5 a tato čísla se mezi sebou znásobí. Porovnáním součtů násobků jednotlivých projektů dostaneme vstupní rozbor priorit jednotlivých projektů.

4. Závěr

4.1 Výběr priorit

Výběr priorit pro oblast "Podpora podnikání", stejně jako pro všechny ostatní oblasti, se uskutečnil ve středu 10.4.1996 na zasedání městské rady města Plzeň.

System stanovení priority konkrétnímu projektu: Členové rady byli rozděleny do tří pracovních skupin a hodnotili podle stupnice 1 - 5 (známka pět znamená nejvyšší hodnotu) tři rozhodující hlediska (vysvětleno v kapitole o stanovení priorit) u jednotlivého projektu.

Tato hodnocení se mezi sebou vynásobila a každý projekt tak získal tři různé stupně důležitosti (podle počtu skupin), jejichž součet dal celkovou prioritu daného projektu.

Z tabulky č. 1 je patrné, že pro město Plzeň (nebo alespoň pro jeho radní) "podpora podnikání" není žádným velikým problémem, neboť nejlépe umístěný projekt z této oblasti je až sedmý a není vyloučena možnost, že název tohoto projektu ("Image města posíleno"), nebyl chápán z hlediska podnikatelské přitažlivosti, ale jako celkový dojem města Plzně, což se mohlo projevit při hodnocení tohoto projektu. To ostatně potvrzuje i umístění dalších projektů z této oblasti.

Z celkového počtu třiceti čtyř přijatých projektů byly pouze tři ze skupiny "Podpora podnikání" a dva z toho skončily na předposledním a posledním místě.

tab.1

Částečný seznam prioritních projektů a jejich priority:

Pořadí	Název projektu	Oblast	Skupina 1	Skupina 2	Skupina 3	Σ
1.	Efektivní práce se zdroji zajištěna	ŘM	48	100	80	228
2.	Funkční integrovaný systém zaveden	SR	100	64	60	224
3.	Průjezdnost města zvýšena	SR	75	60	75	210
4.	System práce magistrátu jednoznačně určen a zaveden	ŘM	20	60	125	205
5.	Doprava v centru zkvalitněna	SR	60	64	75	199
6.	Dostatečná kapacita kvalitních sítí města zajištěna	TO	50	100	48	198
7.	Image města posíleno	PP	64	48	80	192
.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.
33.	Program spolupráce MMP a veřejnosti - podnikatelů zaveden	PP	18	8	12	38
34.	Kvalita podnikatelského prostředí zvýšena	PP	18	8	6	32

legenda: RM - řízení města, PP - podpora podnikání, SF - sociální funkce, TO - technická obsluha, VV - vnější vztahy, SR - stavební rozvoj

Skupiny byly rozděleny zcela náhodně, aby se vyloučila stranická a osobní rivalita.

4.2 Konečné znění projektů v oblasti "Podpora podnikání" a jejich popis

V oblasti Podpora podnikání byly vybrány a zpracovány tři projekty.

4.2.1 Image města posíleno

Cílem pro tento projekt je: Zvýšení podílu veřejného projednávání záměrů.[3]

Hlavními **výstupy**, které budou dodány je program spolupráce magistrátu a podnikatelské veřejnosti.[3]

Jednotlivými **činnostmi** je vytvoření stabilních informačních kanálů a standartů pro jednání mezi magistrátem a podnikateli. Dále posílení vztahu Obchodní komory a radnice s důrazem na etiku a kvalitu podnikatelského prostředí.[3]

Mezi **vnější podmínky** patří, zajištění spolupráce při péči o životní prostředí a za zapojení podnikatelů do aktivní tvorby kulturní nabídky.[3]

Výraznými okruhy činností jsou založení kontaktního informačního uzlu pro podnikatele a program pravidelných cílených setkání s podnikateli.[3]

4.2.2 Program spolupráce magistrátu a veřejnosti - podnikatelů zaveden

Cílem pro tento projekt je: Zajištění formulace kvalitních rozvojových projektů města.[3]

V návaznosti na program spolupráce magistrátu a podnikatelské veřejnosti bude hlavním **výstupem** společná tvorba projektů města a privatních firem s využitím zdrojů podnikatelské sféry. Tímto způsobem bude výrazně posíleno image města.[3]

Důležitými **činnostmi** bude využívání vzájemných zkušeností města a podnikatelů ve vztahu k zahraničnímu kapitálu, včetně prezentace vymezených činností potřebných pro chod města.[3]

Vnější podmínkou je využití nabídky podnikatelské sféry v oblasti rozvoje a vzájemná informovanost o cílech firema města.[3]

4.2.3 Kvalita podnikatelského prostředí zvýšena

Cílem tohoto projektu je: Zvýšení kvality operativy magistrátu.[3]

Na image města v této oblasti se významnou měrou podílí kvalita operativy magistrátu vůči podnikatelským subjektům. Zvýšení této kvality bude **hlavním výstupem**. [3]

Vnější podmínkou bude zvyšování odborné kvalifikace a jednacích technik pracovníků magistrátu.[3]

4.3 Vlastní návrh projektu "Program spolupráce s veřejností - podnikatelů zaveden"

Popis projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Vnější předpoklady
Cíl projektu: 1. Program spolupráce s podnikateli zaveden	1.1 Do roku 2006 je 10% investičního rozpočtu města proinvestováno na společných projektech	1.1 Rozpočet města Plzeň	1.1 Roční inflace je menší než 9%
Účel: 1. Pravidelná měsíční setkání s podnikateli zavedena	1.1 Společný projekt na vytvoření volné mezinárodní hospodářské zóny 1.2 Vznik hospodářského bulletinu o záměrech města	1.1 Uzavření obchodní smlouvy 1.2 Městská knihovna	1.1 Zhoršení mezinárodních vztahů nezaviní rozvázání smluv 1.2 Souhlas majitelů s využitím objektů v podnikatelské zóně

Popis projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Vnější předpoklady
Výstupy: 1. Pracovníci magistrátu vyškoleni 2. Zaveden systém zpracování projektů 3. Zřízeno podnikatelské centrum	1.1 Snížen počet stížností na kvalitu zpracování projektu 1.2 Výdaje na vzdělání se zvýšily o 40% oproti roku 1995 2.1 Přijaté projekty zpracovány na 100% 3.1 K 1.7.1996 je zajištěn provoz podnikatelského centra	1.1 Počet stížností na městském úřadě 1.2 Pěněžní výkazy 2.1 Projektová dokumentace 3.1 Návštěva	3.1 Zájem ze strany podnikatelů
Činnosti: 1.1 Vybrání pracovníci magistrátu vysláni na školení 2.1 Zřízen odbor pro zpracování projektů 2.2 Vyškolení zaměstnanci převedeni do toho odboru 3.1 Nalezení vhodného objektu 3.2 Projednána smlouva o pronájmu 3.3 Vybavení objektu odpovídající výpočetní technikou 3.4 Zahájení kampaně na přilákání zájmu podnikatelů 3.5 Uvedení objektu do činnosti	Vstupy a zdroje: 1.1 Náklady dosáhly 150 tis. Kč 2.1 Náklady na zařízení 300 tis. Kč 2.2 Počet zaměstnanců tohoto odboru zvýšen o 100% 3.3 Náklady na pořízení 600 tis. Kč 3.4 Náklady na kampaň 120 tis. Kč	1.1 Peněžní výkazy 2.1 Peněžní výkazy 2.2 Zaměstnanecké smlouvy 3.3 Peněžní výkazy 3.4 Peněžní výkazy	

5. Seznam literatury:

1. Chudoba, Roman; Team Technologies s. s r.o., Praha: Projektové řízení pomocí metody logického rámce, 1993
2. Chrudina, Ladislav: Projektové řízení. 1.vydání. Praha, 1991
3. Kroutil, Miroslav, Pšenička, Marek; EG Develop s. s r.o., Liberec: Generel hospodářského rozvoje pro město Plzeň, 1996
4. Kysela, Vladimír, Pšenička Marek; EG Develop s. s r.o., Liberec: Program "Liberec 1999" - Generel hospodářského rozvoje města, 1994
5. Team Technologies s. s r.o., Praha: PC/Log Frame 2.1, 1992

6. Seznam příloh:

Příloha č.1: Generel rozvoje města (logický grafický model) - 1 strana

Příloha č.2: Vize a poslání - 1 strana

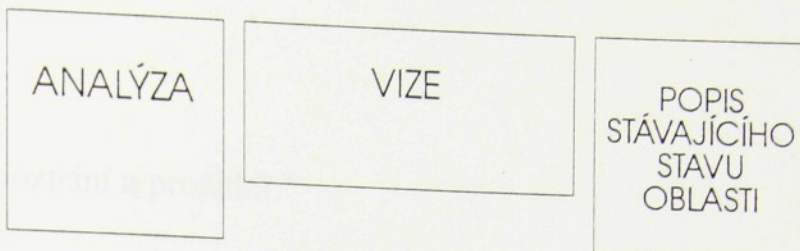
Příloha č.3: Nekomentované výstupy - Plzeň, 10. - 11.listopadu 1995 - 6 stran

Příloha č.4: Vzor dotazníku - 1 strana

Příloha č.5: Harmonogram činností - Generel Plzeň (od 1.1.1996) - 1 strana

VIZÍ rozumíme konstatování
 stavu rozvoje města ve vzdálené
 budoucnosti, jeho jednoznačný,
 srozumitelný popis. Vize je
 konstatování budoucího stavu
 jako stavu přítomného.

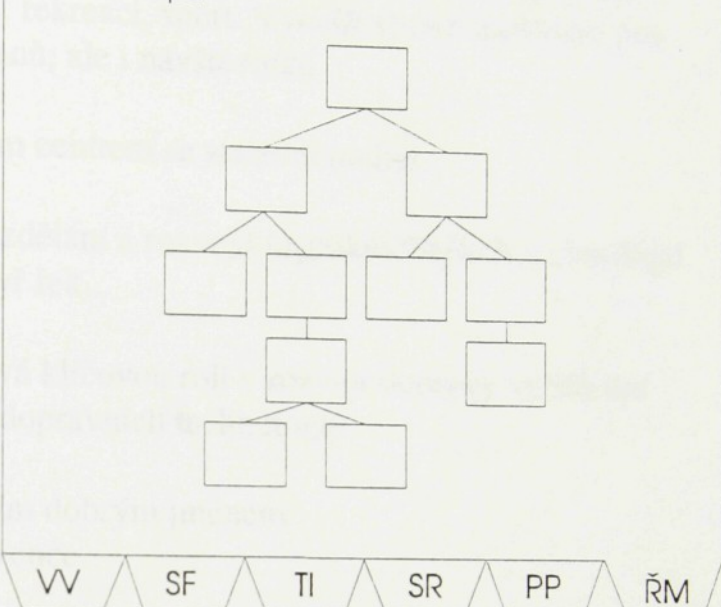
ANALÝZA - rozbor stávajících
 problémů



Sběr dat (6 oblastí)

ŘM - řízení města
 PP - podpora podnikání
 SR - stavební rozvoj
 TI - technická infrastruktura
 SF - sociální funkce
 VV - vnější vztahy

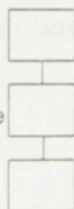
Sběrová mapa



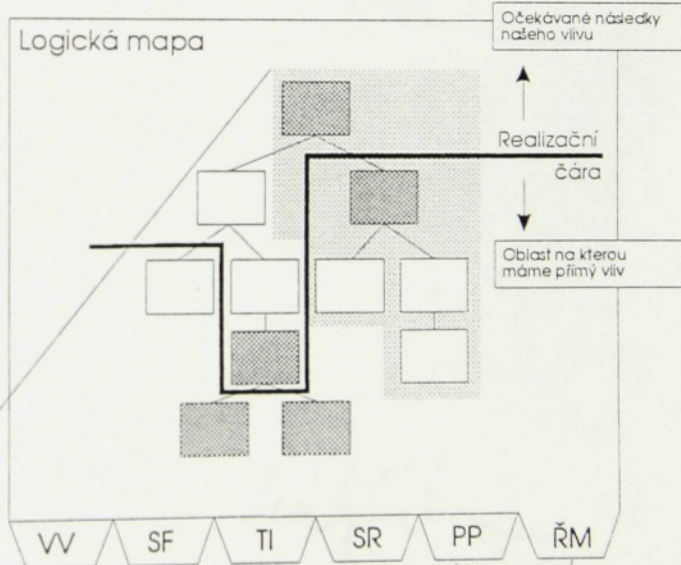
Logický rámec
Strom cílů

- příčinná logika
 - realizační čára
 - provázání jednotlivých
 oblastí

abychom
 mohli
 ↓
 pak
 ↑
 jestliže
 ↓
 musíme



Logická mapa



Stanovení priorit

KRITERIA

- Důležitost
- Míra vlivu
- Vůle provést
efektivní akci

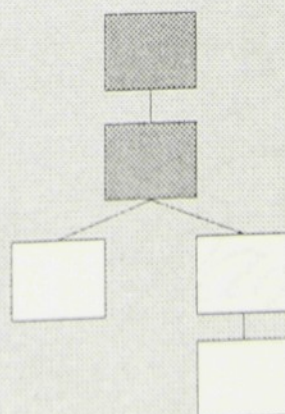
PROJEKTY

Cíl

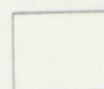
Účel

Výstupy

Činnosti



Vnější podmínky
realizovatelnosti



VIZE A POSLÁNÍ

"Plzeň - **prazdroj** rozvoje, poznání a prožitků."

Plzeň je mezinárodně přitažlivým místem **pro život**. Nabízí zdravé, příjemné prostředí a podmínky pro bydlení, rekreaci, sport. Vytváří široké možnosti pro sebeuplatnění a rozvoj nejen občanů, ale i návštěvníků.

Plzeň je společenským a kulturním centrem se staletou tradicí.

Plzeň je střediskem špičkového vzdělání a rozvoje nejpokročilejších technologií. "Křemíkové údolí" na soutoku čtyř řek...

Plzeň je dopravním uzlem. Sehrává klíčovou roli v rozvoji dopravy ve střední Evropě a při uplatňování nových dopravních technologií.

Plzeň nabízí i Vám spojení se svým dobrým jménem.
Plzeň - prestižní adresa na návštěvce.

Pozn.:

Město, kde se daří.

Tam se pořád něco děje - město varu,.....

Plzeň je nejameričtější město v Čechách

Plzeň naplno

Plzeň plnou míru

V Klatovech 3. listopadu 1995

*Prošp
Kulavah
Svanda
Kraus*

*Nápleh
D
J
L
N*

KLÍČOVÉ PROBLÉMY

SKUPINA 1 - Finanční zdraví

Strategická - vztah mezi podnikovou strategií, finanční strategií a
výsledky obchodu v souladu s právními předpisy.

SKUPINA 2 - Tržby

Ekonomika a podpora podnikání v bytlení.

SKUPINA 3 - Tržby

Neuvážení, nevhodná kapacita kapacit s tržbami.

SKUPINA 4 - Tržby

Dokladování o účtech, účtovatelské a městské účty.

SKUPINA 5 - Tržby

Informační systém pro podnikatele, přístup k informacím, kapacita.

Další podněty:

Informace - duchovní rozvoj, způsoby financování, kapacita
informací stojících mimo město

NEKOMENTOVANÉ VÝSTUPY

Plzeň, 10.-11. listopadu 1995

KLÍČOVÉ PROBLÉMY

SKUPINA 1 - řízení města

Trojúhelník - vazba mezi stanovením strategie, řízením realizace a zapojením občanů v mezích, vymezených zákonem.

SKUPINA 2 - bydlení

Ekonomická podpora rozvoje bydlení.

SKUPINA 3 - kultura

Nevyužívání stávajících možností, kapacit a tradic.

SKUPINA 4 - doprava

Dokončení dálničního obchvatu a městského okruhu.

SKUPINA 5 - roz. podnikání

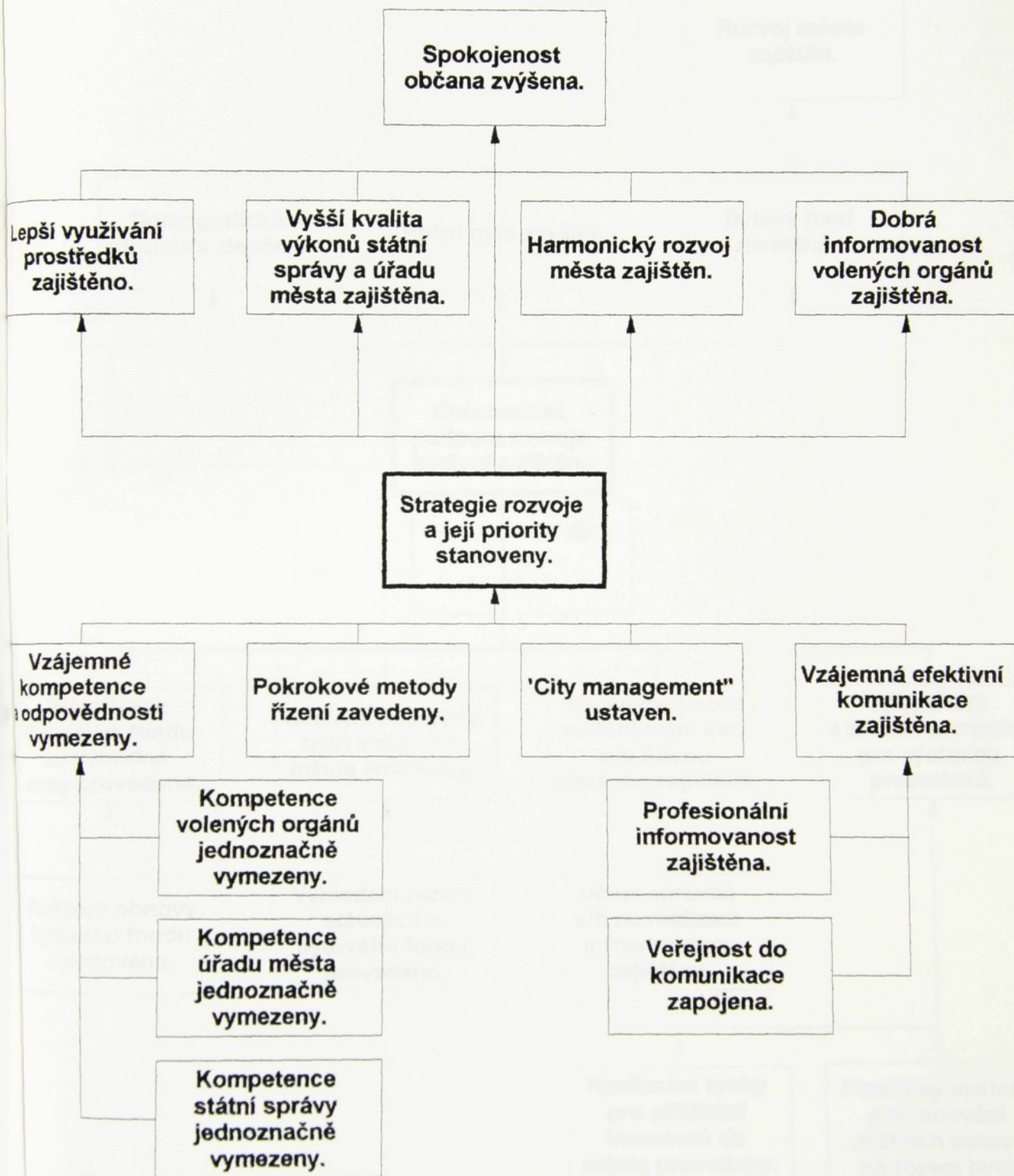
Informační systém pro podnikatele, přístup k informacím, kontrola.

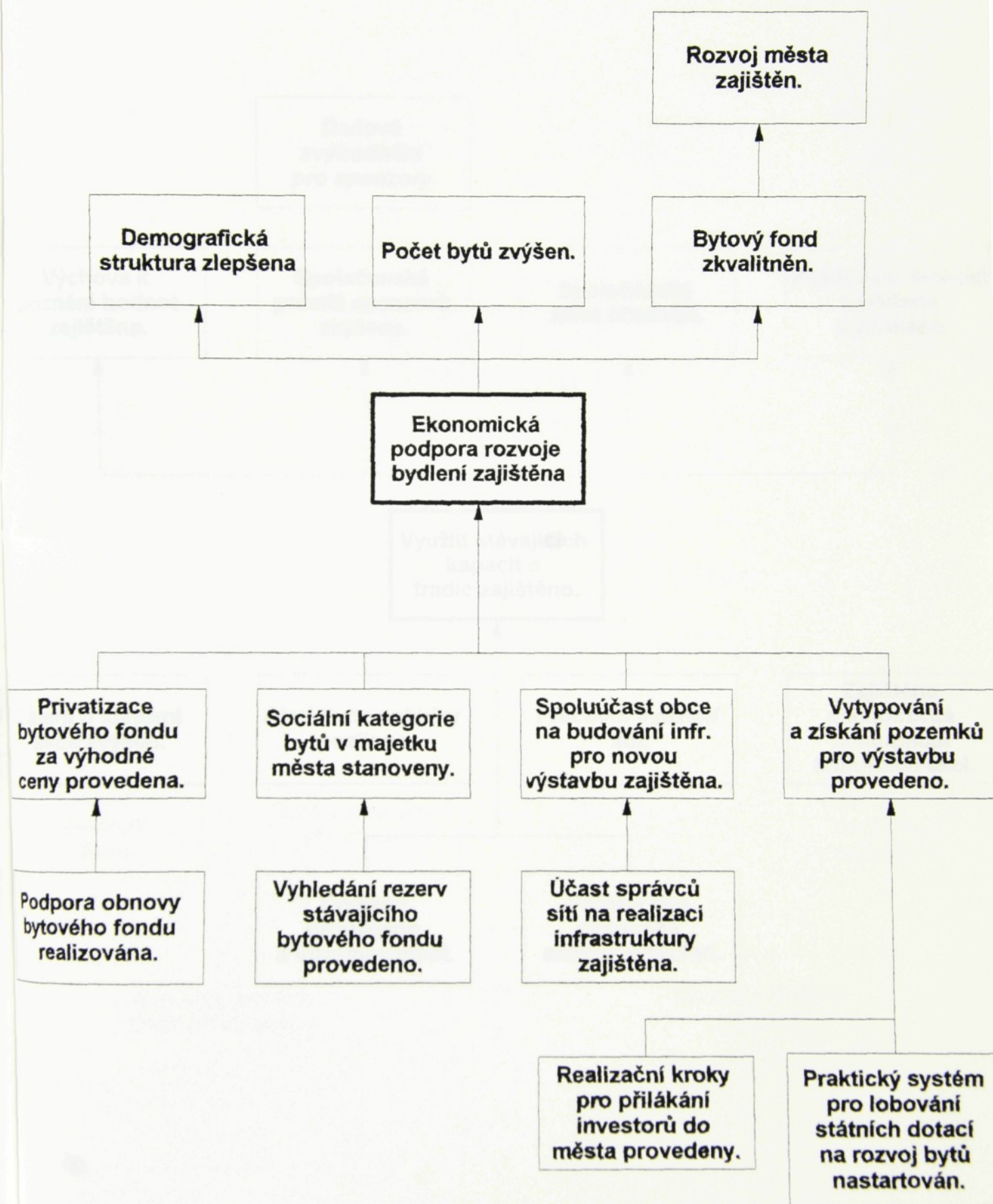
Další podněty:

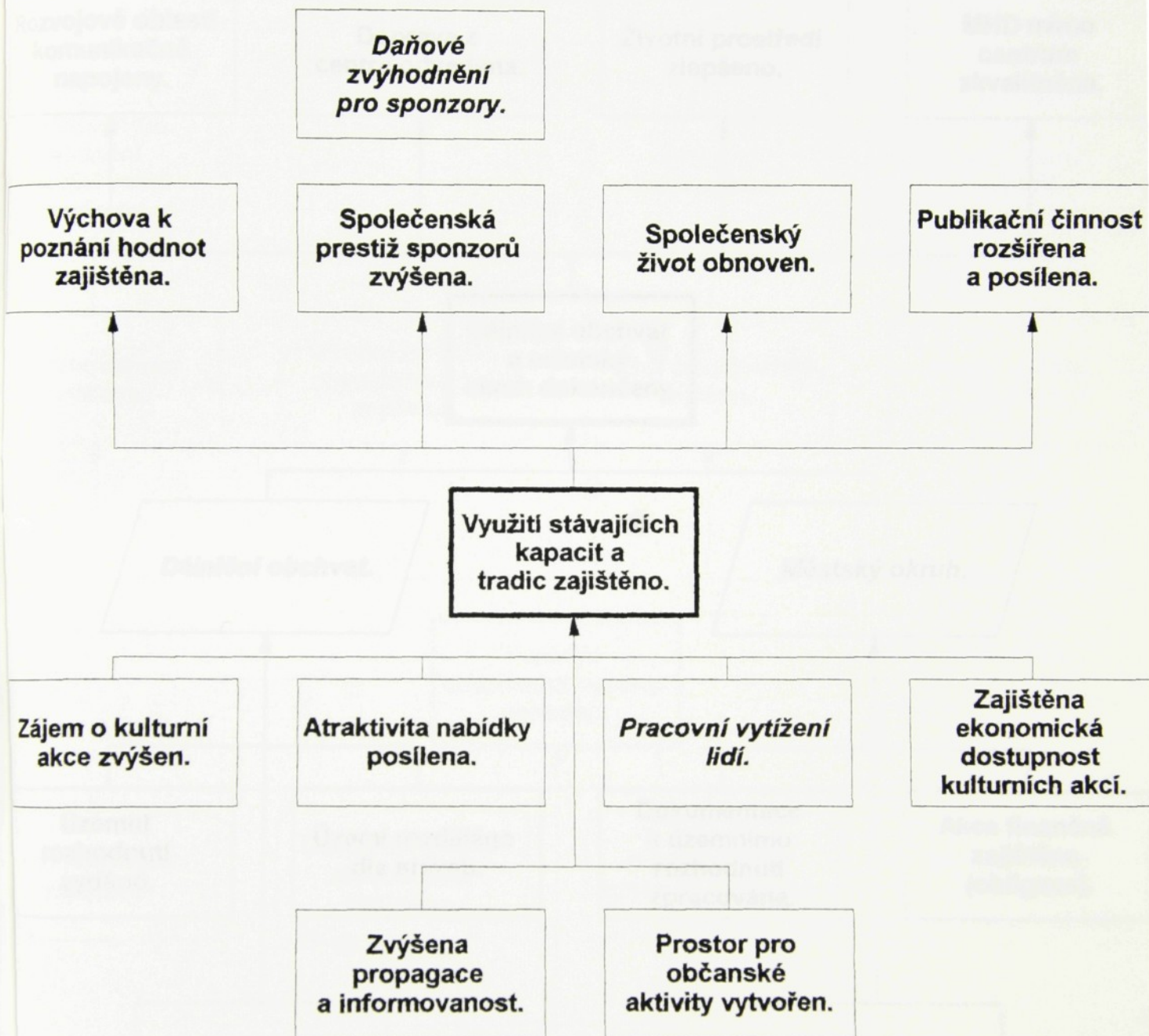
kultura - duchovní rozměr, způsoby financování/samofinancování, spolupráce institucí stojících mimo město

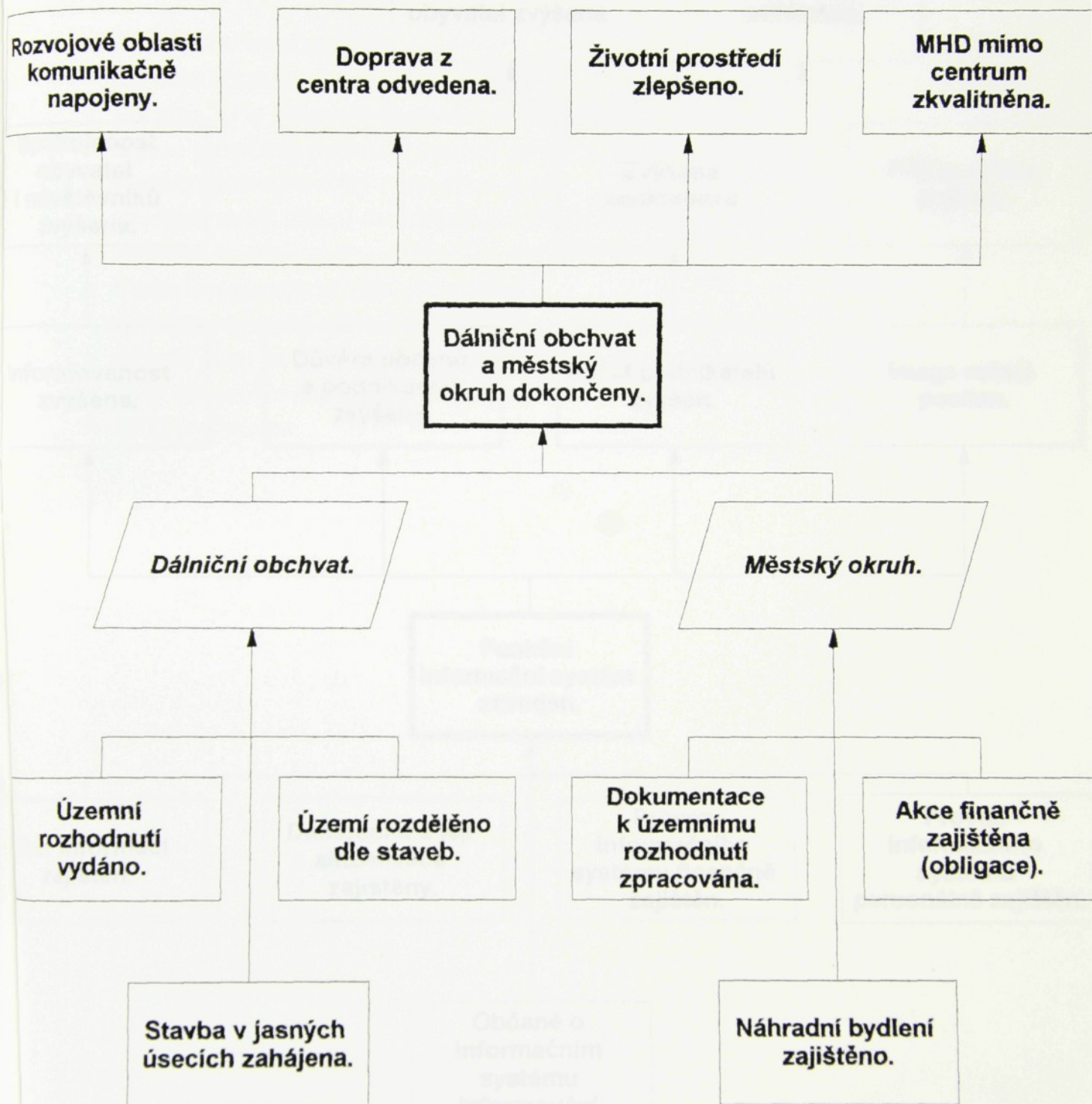
podnikání - vazba na holding ŠKODA, vytváření vhodných podmínek pro vznik dalších podnikatelských aktivit

možné další okruhy - životní prostředí,...

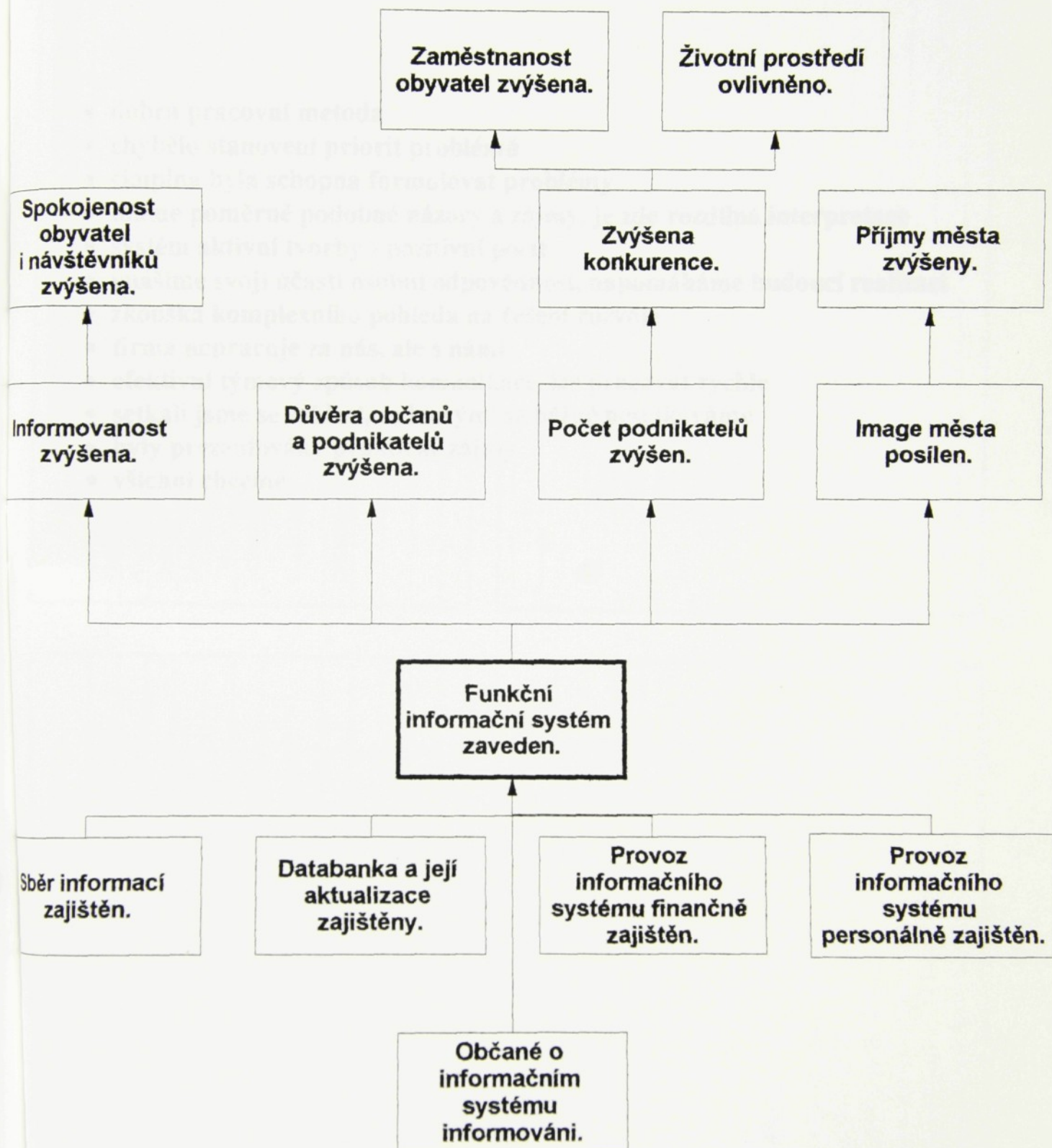








HODNOCENÍ, PODNĚTY



HODNOCENÍ, PODNĚTY

- dobrá pracovní metoda
- chybělo stanovení priorit problémů
- skupina byla schopna formulovat problémy
- máme poměrně podobné názory a zájmy, je zde rozdílná interpretace
- systém aktivní tvorby - pozitivní pocit
- vnášíme svojí účastí osobní odpovědnost, napomáháme budoucí realizaci
- zkouška komplexního pohledu na řešení rozvoje
- firma nepracuje za nás, ale s námi
- efektivní týmový způsob komunikace, lze pracovat rychle
- setkali jsme se s lidmi, se kterými se běžně nesetkáváme
- byly prezentovány praktické zájmy
- všichni chceme

[illegible][illegible]

Strategické oblasti rozvoje města	
Řízení města	
Podpora podnikání	
Stavební rozvoj	
Technická infrastruktura	
Vnější vztahy	
Sociální funkce	
Životní prostředí	
Kultura a školství	
Zdravotnictví a sociální služby	
Bezpečnost a ochrana zdraví a majetku	
Atraktivita města (turistika, volný čas...)	

	1	2	3	4	5	6
	Sběr	17.2.	Příprava návrhů priorit 30.3.	Texty závěrečné verze 30.4.		
	Primátor, náměstci (1.kolo konzultací)	30.1.	Primátor, náměstci (2.kolo) 15.3.	Výběr priorit (Rada + ?) (10.4.)	Prezentace RADA 16.5.	Prezentace zastupitelstvo 27.6.
			Tajemník, ředitelé úřadu (konzultace) 3.3.		Prezentace EX. RADA (20.4.)	

VIZÍ rozumíme konstatování stavu rozvoje města ve vzdálené budoucnosti, jeho jednoznačný, srozumitelný popis. Vizé je konstatování budoucího stavu jako stavu přítomného.

ANALÝZA - rozbor stávajících problémů

Sběr dat (6 oblastí)

ŘM - řízení města
PP - podpora podnikání
SR - stavební rozvoj
TI - technická infrastruktura
SF - sociální funkce
VV - vnější vztahy

Logický rámec
Strom cílů

- příčinná logika
- realizační čára
- provázání jednotlivých oblastí

Stanovení priorit

KRITERIA

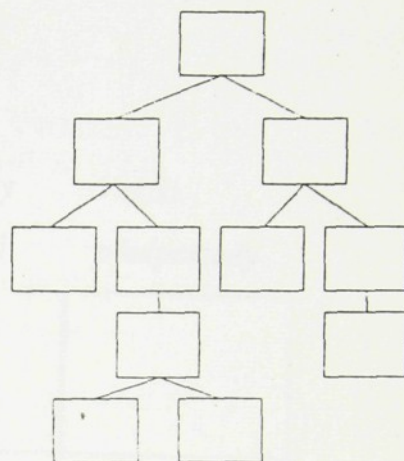
- Důležitost
- Míra vlivu
- Vůle provést efektivní akci

ANALÝZA

VIZE

POPIS
STÁVAJÍCÍHO
STAVU
OBLASTI

Sběrová mapa



VV

SF

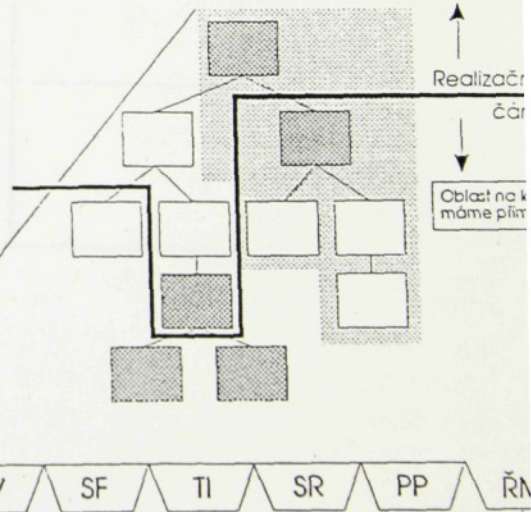
TI

SR

PP

ŘM

Logická mapa



VV

SF

TI

SR

PP

ŘM

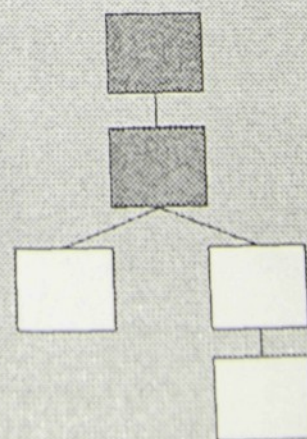
PROJEKTY

Cíl

Účel

Výstupy

Činnosti



Vnější podmínky
realizovatelnosti

Základní matice projektu nám přehledně ukazuje celý projekt jako celek. Zobrazuje hlavní cíle a konkrétní akce společně s ukazateli, které slouží k ověření pravdivosti nebo dosažení jednotlivých kroků a zamýšlených cílů.

Vývojová hypotéza

↓

<i>Popis projektu</i>	<i>Objektivně ověřitelné ukazatele</i>	<i>Prostředky ověření</i>	<i>Vnější předpoklady</i>
Cíl	Množství Jakost Čas		
Účel			
Výstupy			
Činnosti			

Přímá odpovědnost

obr.1

