

Projekt přemístění provozovny společnosti zabývající se servisem a opravou stavebních a zemědělských strojů

Bc. Tatiana Blizniaková



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Tatiana Blizniaková
Osobní číslo:	L23575
Studijní program:	N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Specializace:	Bezpečnost logistických systémů
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Projekt přemístění provozovny společnosti zabývající se servisem a opravou stavebních a zemědělských strojů

Zásady pro vypracování

- Na základě studia dostupných informačních zdrojů zpracujte teoretickou část diplomové práce týkající se problematiky logistiky a projektového managementu.
- Porovnejte současnou lokalitu s novou lokalitou z pohledu vhodnosti umístění provozovny společnosti.
- Na základě provedeného porovnání navrhnete projekt na přemístění provozovny společnosti do nové lokality.
- Zhodnotte navržený projekt z hlediska jeho implementace ve vybrané společnosti.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. BARBIERI, Paolo; ELIA, Stefano; FRATOCCHI, Luciano a GOLINI, Ruggero. Relocation of second degree: Moving towards a new place or returning home? Online. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2019, vol. 25, no. 3. ISSN 1478-4092. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.12.003>.
2. DOLEŽAL, Jan. *Projektový management*. 2. vydání. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.
3. GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
4. KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Thirteenth edition. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2022. ISBN 978-1-119-80537-3.
5. WALLING, Kayla. Relocated Employees' Experience with the Costs and Benefits of Video Technology for Maintaining Relationships. Online. *Social Sciences* 2023. vol. 12, no. 5. ISSN 2076-0760. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/socsci12050286>.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **2. prosince 2024**

Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 24. 04. 2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá projektom premiestnenia prevádzky spoločnosti, ktorá poskytuje servis a opravu stavebných strojov. Cieľom práce je zvolenie najvhodnejšej lokality a vypracovanie projektu premiestnenia prevádzky spoločnosti. V praktickej časti je použitá analýza PESTLE, multikriteriálna analýza, Ganttov diagram a metóda kritickej cesty. Výsledkom práce je projekt premiestnenia súčasnej prevádzky do novej lokality, ktorá spĺňa náležitosti vedenia spoločnosti a zároveň poskytuje vhodné podmienky pre ďalší rozvoj prevádzkových činností.

Kľúčové slová: premiestnenie, projekt, projektový management, logistika (management)

ABSTRACT

The thesis deals with a project focused on relocating the operations of a company that provides maintenance and repair services for construction machinery. The main objective of the thesis is to select the most suitable location and to develop a relocation project for the company's operations. The practical part applies the PESTLE analysis, multicriteria analysis, Gantt chart, and Critical Path Method. The outcome of the thesis is a relocation project from the current site to a new location that meets the management's requirements while also providing appropriate conditions for the further development of operational activities.

Keywords: relocation, project, project management, business logistics

Rada by som sa poďakovala svojmu vedúcemu diplomovej práce pánovi Ing. Pavlovi Tarabovi, Ph.D. za odborné vedenie, cenné rady, trpezlivosť a podporu počas celého obdobia vypracovania práce.

Zároveň by som sa chcela poďakovať svojej rodine, Ernestovi a kamarátom za ich neustálu podporu a dôveru.

V neposlednom rade by som rada poďakovala spoločnosti, ktorá mi umožnila realizovať diplomovú prácu. Ďakujem za poskytnutie informácií, odborných konzultácií a za ochotu spolupracovať počas celého obdobia riešenia práce.

Motto:

„Keep pushing the limits“

OBSAH

ÚVOD.....	11
CIELE PRÁCE A POUŽITÉ METÓDY	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	14
1.1 PROJEKT	15
1.1.1 Princípy projektového riadenia	16
1.1.2 Lokalizačné rozhodnutia v podnikovej praxi	17
1.1.3 Sociálne a ľudské aspekty projektov relokácie	17
1.2 PROJEKTOVÝ MANAŽÉR.....	18
1.3 PROJEKTOVÝ TÝM	19
2 LOGISTIKA	22
2.1 MANIPULAČNÉ ZARIADENIA	22
3 DOPRAVA	24
3.1 KATEGÓRIE VOZIDIEL.....	25
3.2 PRÁVNÝ RÁMEC KATEGORIZÁCIE VOZIDIEL	25
3.3 KATEGORIZÁCIA CESTNÝCH VOZIDIEL	26
3.3.1 Kategória N	27
3.3.2 Kategória O	27
4 NEBEZPEČNÝ ODPAD	28
4.1 PRÁVNÝ RÁMEC K MANIPULÁCIÍ A NAKLADANIU S NEBEZPEČNÝM ODPADOM V SLOVENSKEJ REPUBLIKE	28
4.1.1 Vlastnosti obalov charakterizované ako nebezpečné	29
4.1.2 Povinnosti pri nakladaní s nebezpečným odpadom	30
4.2 ODPADOVÉ OLEJE.....	31
4.3 ELEKTROODPAD	32
5 VÝCHODISKÁ TEORETICKEJ ČASTI	34
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
6 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI.....	36
6.1 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	37
7 IDENTIFIKÁCIA POTENCIÁLNYCH LOKALÍT V POROVNANÍ SO SÚČASNOU PREVÁDZKOU.....	39
7.1 CHARAKTERISTIKA LOKALÍT	39
7.1.1 Súčasná lokalita.....	40
7.1.2 Lokalita A.....	40
7.1.3 Lokalita B.....	41
7.1.4 Lokalita C.....	41
7.1.5 Lokalita D.....	42

7.2	IDENTIFIKÁCIA KRITÉRIÍ PRE ZVOLENIE LOKALITY	42
7.2.1	Politické faktory	43
7.2.2	Ekonomické faktory	43
7.2.3	Sociálne faktory	44
7.2.4	Technologické faktory	44
7.2.5	Legislatívne faktory	45
7.2.6	Environmentálne faktory	45
7.3	MULTIKRITERIÁLNA ANALÝZA	45
7.3.1	Hodnotenie lokalít	47
7.4	POROVNANIE SÚČASNÉHO STAVU LOKALITY S VYBRANOU LOKALITOU	49
8	PROJEKT PREMIESTNENIA PREVÁDZKY SPOLOČNOSTI	50
8.1	ZÁUJMOVÉ SKUPINY PROJEKTU	50
8.2	WORK BREAKDOWN STRUCTURE	51
8.2.1	Plánovanie	52
8.2.2	Dielňa	52
8.2.3	Sklad	53
8.2.4	Kancelárie	53
8.3	GANTTOV DIAGRAM	54
8.4	SIEŤOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	56
8.5	ROZPOČET PROJEKTU	57
8.5.1	Investične náklady	57
8.5.2	Prevádzkové náklady	58
9	ZHODNOTENIE PROJEKTU Z HĽADISKA JEHO IMPLEMENTÁCIE V SPOLOČNOSTI	60
9.1	VYHODNOTENIE TECHNICKEJ A PERSONÁLNEJ PRIPRAVENOSTI	60
9.2	POSÚDENIE ČASOVÉHO A ORGANIZAČNÉHO PLÁNU	61
9.3	FINANČNÉ ZHODNOTENIE	62
9.4	OČAKÁVANÉ PRÍNOSY PO REALIZÁCII	63
	ZÁVER	65
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	67
	ZOZNAM OBRÁZKOV	71
	ZOZNAM TABULIEK	72
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	73
	ZOZNAM PRÍLOH	74

ÚVOD

Aktuálne trhové prostredie kladie na firmy vysoké požiadavky, ako napríklad rýchlosť, kvalitu služieb a nákladovú efektívnosť, preto sa spoločnosti neustále snažia zlepšovať svoje procesy, rozširovať svoje kapacity a optimalizovať prevádzky. Výber témy diplomovej práce, ktorá sa zaoberá premiestnením prevádzky spoločnosti zaoberajúcej sa servisom a opravou stavebných a poľnohospodárskych strojov, bol zvolený z dôvodu aktuálnosti danej problematiky.

Premiestnenie prevádzky predstavuje dôležité strategické rozhodnutie, ktoré ovplyvňuje nielen technické fungovanie spoločnosti, ale aj komfortné prostredie zamestnancov. Jedná sa tu o komplexný proces, ktorý vyžaduje starostlivé plánovanie a koordináciu rôznych aktivít, od identifikácie a vyhodnotenia potenciálnych lokalít až po samotnú realizáciu premiestnenia. Preto je potrebné dôkladne analyzovať a vyhodnotiť rôzne aspekty možných nových lokalít, ako sú ekonomické, technické, environmentálne a sociálne faktory.

Diplomová práca je preto zameraná na analýzu súčasného stavu vybranej spoločnosti. Identifikujú sa hlavné kritériá rozhodujúce pri výbere novej lokality, pričom je kladený dôraz na maximalizáciu efektivity logistických procesov a minimalizáciu negatívnych dopadov na zamestnancov. Práca využíva metódy projektového manažmentu ako multikriteriálna analýza, Ganttov diagram a sieťová analýza CPM, ktoré sú nevyhnutné pre kvalitné plánovanie a realizáciu premiestnenia.

Očakávaným prínosom práce je poskytnutie praktického a jasného návodu na úspešnú realizáciu premiestnenia prevádzky vybranej spoločnosti, zlepšenie logistických a servisných procesov a minimalizovanie negatívnych dopadov na zamestnancov. Cieľom je nielen zlepšenie logistických a servisných procesov v spoločnosti, ale aj poskytnutie komplexného pohľadu na problematiku premiestňovania prevádzok, ktorý môže byť užitočný aj pre iné firmy plánujúce podobné kroky.

CIELE PRÁCE A POUŽITÉ METÓDY

Hlavným cieľom práce je na základe porovnania súčasnej lokality s novou lokalitou z pohľadu vhodnosti umiestnenia prevádzky spoločnosti navrhnuť projekt premiestnenia prevádzky spoločnosti, ktorá sa zaoberá servisom a opravou stavebných a poľnohospodárskych strojov.

Pre dosiahnutie primárneho cieľa boli stanovené nasledujúce dielčie ciele:

- Zhodnotenie súčasného stavu prevádzky a identifikácia jej nedostatkov a obmedzení z hľadiska logistických, prevádzkových a environmentálnych aspektov.
- Identifikácia potenciálnych nových lokalít vhodných na premiestnenie prevádzky spoločnosti a ich detailná charakteristika.
- Zvolenie najvhodnejšej lokality na základe výsledkov multikriteriálnej analýzy a jej porovnanie so súčasnou lokalitou.
- Vytvorenie projektu premiestnenia prevádzky vrátane časového harmonogramu a určenia rozpočtu.

V nadväznosti pre naplnenie cieľov boli využité nasledovné metódy:

- PESTLE analýza – na určenie kritérií pre výber vhodnej potenciálnej lokality.
- Fullerova metóda – na výpočet váh kritérií.
- Multikriteriálna analýza – pre zhodnotenie jednotlivých lokalít na základe viacero definovaných kritérií.
- Ganttov diagram – na určenie časového harmonogramu jednotlivých činností projektu.
- Metóda kritickej cesty – na určenie kritickej cesty projektu, teda najdlhšej sekvencie činností, ktorá určuje minimálnu dobu realizácie projektu.

Využitím vyššie uvedených metód sa zabezpečí posúdenie jednotlivých aspektov súčasnej a potenciálnej lokality. Zároveň sa s využitím metód vytvoria pevné základy na návrh projektu premiestnenia prevádzky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Projektové riadenie, teda projektový management je súbor noriem, doporučení a skúseností popisujúcich, ako správne riadiť projekt. Vzhľadom na rôznorodosť projektov ako takých sa prevažne jedná o všeobecne platné skutočnosti, o určitú filozofiu prístupu k riešeniu danej problematiky ako o konkrétne a podrobné smernice, návody apod. Tento súbor sa tiež môže časom meniť (Doležal, 2023).

Úspešný projektový management možno definovať ako dosahovanie nepretržitého toku cieľov projektu v čase, v rámci nákladov, na požadovanej úrovni výkonu alebo technológie, pri efektívnom využívaní pridelených zdrojov a pri akceptovaní výsledkov zo strany zákazníka a/alebo zainteresovaných strán. Pretože každý projekt je vo svojej podstate odlišný a každý zákazník môže mať iné požiadavky, činnosti zahrnuté v skupinách procesov sa môžu meniť od projektu k projektu (Kerzner, 2022).

Projektový management môže byť aj uplatňovanie vedomostí, zručností, nástrojov a techník na projektové aktivity pre splnenie požiadaviek projektu. Týka sa tiež usmerňovania projektovej práce na dosiahnutie zamýšľaných výsledkov. Štandard pre projektový management poskytuje základ pre pochopenie projektového managementu a spôsobu, akým umožňuje dosahovanie zamýšľaných výsledkov. Tento štandard sa uplatňuje bez ohľadu na odvetvie, miesto, veľkosť alebo prístup k realizácii, napríklad prediktívny, hybridný alebo adaptívny. Popisuje systém, v rámci ktorého projekty fungujú, vrátane správy, možných funkcií, prostredia projektu a úvah o vzťahu medzi projektovým managementom a produktovým managementom (Project Management Institute, 2021).

V súčasnosti sa projektový management považuje za sériu procesov, ktoré možno použiť na každom type projektu bez ohľadu na jeho dĺžku alebo zložitosť, hodnotu projektu alebo vystavenie projektu riziku. Jedna časť podnikania, kde sa projektový management prijal pomaly, bola realizácia projektov vykonávaná strategickým plánovaním. Vždy je možné tvrdiť, že riadenie projektov vykonávaná strategického plánovania sa nelíši od riadenia akéhokoľvek iného typu projektu. Aj keď tento argument môže byť opodstatnený, existuje niekoľko dôležitých rozdielov, ktoré by bolo vhodné riadne zvážiť (Kerzner, 2024).

1.1 Projekt

Pre správne chápanie alebo definovanie projektového managementu je nevyhnutné definovať projekt. Za projekt možno považovať akúkoľvek sériu činností a úloh, ktoré:

- Majú konkrétny cieľ so zameraním sa na vytváranie obchodnej hodnoty, ktorý sa má splniť v rámci určitých špecifikácií.
- Majú stanovené (definované) termíny začiatku a konca.
- Využívajú ľudské a neľudské zdroje (t. j. peniaze, ľudí, vybavenie).
- Sú multifunkčné (t. j. prechádzajú cez niekoľko funkčných línií) (Kerzner, 2022).

Projekt je definovaná a vymedzená zmena z počiatočného stavu do stavu cieľového. Táto definícia je veľmi široká a vošlo by sa do nej určite veľa zmien. Preto vznikli v priebehu času aj tzv. projektové kritériá:

- Jedinečnosť cieľa (nejedná sa o rutinne opakovanú akciu, odlišnosť môže byť napríklad aj v prostredí, lokalite, personálnom obsadení apod.).
- Stanovenosť (termín, zdroje, rozpočet, legislatíva, apod.).
- Potreba realizácie projektovým tímom (potreba niekoľkých pracovníkov rôznych schopností, znalostí, špecializácií, odborov).
- Komplexnosť a zložitosť (nejedná sa o banálny problém).
- Nadpriemerné riziko, neistota (v podstate vyplýva z predchádzajúceho atribútu – daná vec sa v daných podmienkach ešte nerobila, je obmedzený čas, peniaze a zdroje, podieľa sa na ňom celý zástup ľudí a všetko je zložité, takže je dosť pravdepodobné, že sa niečo pokazí) (Doležal, 2023).

Pokiaľ plánovaná akcia spĺňa konkrétne kritériá, je vhodné ju riadiť pomocou nástrojov a postupov projektového riadenia, pretože tie sú nastavené a overené práve pre tieto situácie. Je možné tvrdiť, že väčšina nástrojov a metód projektového riadenia je určená k tomu, aby sa ľudia medzi sebou vedeli efektívne dohovoriť a skoordinať. Tieto kľúčové faktory sú potrebné na projektoch (Doležal, 2023).

Projekt je dočasná snaha, ktorá sa vykonáva za účelom vytvorenia jedinečného produktu, služby alebo určitého výsledku. Dočasný charakter projektov naznačuje začiatok a koniec projektovej práce alebo fázy projektovej práce. Projekty môžu byť samostatné alebo môžu byť súčasťou programu alebo portfólia (Project Management Institute, 2021).

Najdôležitejším prvkom projektového riadenia je projekt. Projekt je riadený proces, ktorý má svoj začiatok a koniec a presné pravidlá riadenia a regulácie, inak sa jedná o sled úloh, ktorých výsledok sa nemusí v závere snaženia stretnúť s očakávaním, rovnako ako pôvodný predpoklad objemu vstupov nemusí odpovedať získanému výstupu. Z predchádzajúcich definícií a rozborov je možné vidieť, že sa na projekt dá pozeráť z viac perspektív, a to predovšetkým ako na sled úloh, ktorých výkonom sú projektové zdroje premenené na výstupy, ktoré sú zadávateľom projektu očakávané, ale rovnako ako na u skupeniach, v ktorom existujú určité vzťahy, ktorých ovplyvňovaním sú jednotlivé aktivity udržiavané v pohybe a koordinované smerom k považovanému výsledku (Svozilová, 2016).

1.1.1 Princípy projektového riadenia

Princípy projektového managementu sa môžu prekrývať so všeobecnými zásadami managementu. Napríklad projekty a podnikanie sa vo všeobecnosti zameriavajú na poskytovanie hodnoty. Metódy sa môžu v projektoch líšiť od operácií, ale základný princíp spojený so zameraním sa na hodnotu môže byť aplikovaný pre obe. Projektový management môže byť definovaný ako aplikácia znalostí, skúseností, nástrojov, techník a kompetencií za účelom dosiahnutia cieľov projektu (Project Management Institute, 2021).

Projektový management je charakterizovaný predovšetkým nasledujúcimi princípmi:

- systémový prístup – zvažovanie javov v súvislostiach,
- systematický, metodický postup – riadenie rôznych projektov vykazuje rovnaké prvky,
- segmentácia problémov a segmentovanie v čase – rozkladanie problémov na menšie kúsky,
- primerané prostriedky – výber metód a procesu riadenia adekvátne riadenému prvku,
- interdisciplinárne (cross-functional) tímová práca – fungujúci tím dosahuje lepších výsledkov ako skupina individuálna,
- aplikácia zásad trvalého zlepšovania – nie je problém urobiť chybu, ale neustále ju opakovať a nepoučiť sa,
- integrácia – ľudí, procesov, zdrojov apod. (Doležal, 2023).

1.1.2 Lokalizačné rozhodnutia v podnikovej praxi

Rozhodnutie o premiestnení podniku možno zaradiť medzi tzv. relokácie druhého stupňa, ktoré predstavujú zmenu pôvodnej lokalizácie výrobnjej činnosti. Podľa Barbieriho a kol. (2019) firmy volia medzi návratom domov a premiestnením do tretej krajiny na základe pôvodných dôvodov offshoringu. Ak bola lokalita vybraná pre prístup na trh, firmy majú tendenciu sa vracieť späť, zatiaľ čo v prípade úspory nákladov preferujú ďalšie premiestnenie. Tieto poznatky potvrdzujú, že lokalizačné rozhodnutia sú dynamické a ovplyvňované ekonomickými podmienkami, čo je kľúčové aj pri plánovaní premiestnenia prevádzky v rámci jednej krajiny.

1.1.3 Sociálne a ľudské aspekty projektov relokácie

Relokácia pracoviska so sebou často prináša nielen organizačné a technické výzvy, ale aj zásadné zmeny v súkromnom živote zamestnancov. Podľa Walling (2023) zamestnanci, ktorí sa presťahovali za prácou, vnímajú technológie pre videokomunikáciu (napr. Skype, FaceTime) ako významný nástroj pri udržiavaní rodinných vzťahov. Videohovory umožňujú zachovať pocit blízkosti, znižujú psychologické náklady odlúčenia a prispievajú k lepšiemu pracovno-rodinnému vyváženiu. Na druhej strane, technológia nedokáže nahradiť fyzickú prítomnosť a jej efektivitu môžu znižovať technické problémy či nízka digitálna gramotnosť

starších členov rodiny. Tieto zistenia poukazujú na potrebu zohľadniť aj sociálne dopady relokácie pri plánovaní premiestnenia prevádzky, najmä v prípadoch, keď sa zmena týka aj zamestnancov a ich rodín.

1.2 Projektový manažér

Projektový manažér je osoba poverená vykonávajúcou organizáciou na vedenie projektového tímu, ktorý je zodpovedný za dosiahnutie cieľov projektu. Projektoví manažéri vykonávajú rôzne funkcie, ako napríklad uľahčovanie práce projektového tímu s cieľom dosiahnuť výsledky a riadenie procesov na zabezpečenie plánovaných výsledkov (Project Management Institute, 2021).

Projektový manager je zodpovedný za koordináciu a integráciu aktivít naprieč viacerými funkčnými líniami. Integračné aktivity vykonávané projektovým manažérom zahŕňajú:

- integrácia činností potrebných na vypracovanie plánu projektu,
- integrácia činností potrebných na realizáciu plánu,
- integrácia činností potrebných na vykonanie zmien v pláne (Kerzner, 2022).

S týmito integračnými zodpovednosťami musí projektový manažér premeniť vstupy na výstupy produktov, služieb a v konečnom dôsledku na zisky. Na to potrebuje projektový manažér silnú komunikatívnosť a interpersonálne zručnosti, musí sa oboznámiť s prevádzkou každej líniovej organizácie a musí mať znalosti o používanej technológii (Kerzner, 2022).

Kľúčovou osobou projektového managementu je projektový manažér, pod ktorého priamym vplyvom je všetko projektové dianie od tvorby projektového plánu cez obsadenie jednotlivých odborných pozícií projektu, koordinácií úloh, finalizácií a predanie výstupov projektu zákazníkovi až po administratívne uzatvorenie projektu (Svozilová, 2016).

Projektový manažér by si mal pred začatím projektu položiť niekoľko kľúčových otázok, ktoré mu pomôžu zhodnotiť pripravenosť a zabezpečiť úspech. Mal by zvážiť, či má potrebné kompetencie a či je ochotný projektu venovať dostatok času. Dôležité je tiež overiť, či je projekt podporený výkonným sponzorom a či sú jasne definované dôvody, prečo sa projekt realizuje. Manažér by mal mať istotu v úspešnosti projektu, vedieť, aké prínosy má priniesť a či boli tieto prínosy aj kvantifikované. Následne je potrebné určiť priority, zabezpečiť kvalitné interné alebo externé zdroje, overiť úplnosť projektového plánu a mať k dispozícii dôkazy, že plán skutočne funguje (Nieto-Rodriguez, 2021).

Medzi hlavné úlohy manažéra projektu patria hlavne:

- zaistenie vytvorenia produktu projektu – predmetu, služby, ich kombinácie alebo iného výstupu projektu s použitím dostupných zdrojov, v predpokladanom čase, s daným limitom nákladov a za použitia dostupných technológií,
- dodržanie stanovených limitov spotreby zdrojov a dosiahnutie plánovaného profilu projektu,
- nálež alternatívny postupov a rozhodovanie o nich v rozsahu poverení,
- zástup záujmov zákazníka, a to zároveň a v súlade so záujmami spoločnosti, ktorá ho riadením projektu poverila (Svozilová, 2016).

Dalo by sa tvrdiť, že projektový manažér je vlastne generálnym manažérom a spoznáva celkový chod firmy. V skutočnosti sa projektoví manažéri dozvedia viac o celkovom fungovaní spoločnosti ako väčšina vedúcich pracovníkov. Preto sa projektový management často využíva ako tréningový priestor na prípravu budúcich generálnych manažérov, ktorí budú schopní obsadiť vrcholové manažérske pozície (Kerzner, 2022).

1.3 Projektový tím

Projektový tím je súbor jednotlivcov vykonávajúcich prácu na projekte s cieľom dosiahnuť jeho ciele. Projektové tímy môžu dosiahnuť výsledky pomocou širokého spektra prístupov (napr. prediktívny, hybridný a adaptívny) (Project Management Institute, 2021).

Projektový tím by sa mal skladať z nie viac ako deväť ľudí. Hranica nie je úplne ostrá, existujú aj tímy s jedenástimi členmi, ale to je podľa Doležala vzácnosť. Akonáhle je skupina príliš početná, nie je už možné udržiavať dostatočne silnú vzájomnú interakciu. Vznikajú podskupiny, frakcie atď., všeobecne klesá súdržnosť a vzájomná spolupráca. Je teda veľký rozdiel, pokiaľ sa jedná o relatívne malý projekt, na ktorom pracuje približne sedem ľudí, alebo sa myslí na niečo väčšie, napríklad projekt, na ktorom sa podieľa stodvadsať ľudí. V prvom prípade je možné naozaj uvažovať o reálnom tíme. V tom druhom prípade to bude tím tímov, alebo pravdepodobnejšie mix tímov a skupín, alebo aj skupina skupín (Doležal, 2023).

Hlavným výkonným článkom projektu je projektový tím. Je to skupina osôb, ktoré sa realizačne podieľajú na splnenie cieľov projektu a po dobu projektu podliehajú riadeniu projektového manažéra, a to v rozsahu prideleného času alebo určitej pracovnej kapacity a v rámci pridelených oprávnení a zodpovedností (Svozilová, 2016).

Tým pozostáva z projektového manažéra, projektovej kancelárie (ktorej členovia môžu alebo nemusia byť priamo podriadení projektovému manažérovi) a funkčných členov alebo členov rozhrania (ktorí musia podávať správy horizontálne aj vertikálne pre tok informácií). Funkční členovia tímu sú často znázornení na organizačných schémach ako členovia tímu projektovej kancelárie. Zvyčajne sa to robí na uspokojenie požiadaviek zákazníka. Manažment na vyššej úrovni môže mať vstupy do procesu výberu funkčných členov tímu, ale nemal by prevziať aktívnu úlohu, pokiaľ sa projektív a funkční manažéri nedokážu dohodnúť. Funkčný management musí byť zastúpený na všetkých poradách zamestnancov, pretože funkčné obsadenie je priamo závislé od požiadaviek projektu (Kerzner, 2022).

Prvou fázou rozvoja projektového tímu je spočíva z vykonania realistického posúdenia typov zručností, ktoré budú členovia tímu potrebovať, aby sa mohli navzájom dopĺňať a vykonávať svoje projektové povinnosti čo najefektívnejšie. Napríklad pri projektoch s vysokou technickou zložitosťou je nevyhnutné zistiť dostupnosť kvalifikovaných ľudských zdrojov a ich schopnosť pridať hodnotu k rozvoju projektu (Pinto, 2016).

Rozloženie zodpovedností projektového tímu vychádza z nasledujúcich bodov:

- Projektový tím je tvorený z jednotlivcov do pracovného tímu s platnosťou po dobu existencie projektu.
- V rámci časového fondu vyhradeného pre realizáciu konkrétneho projektu jednotlivec podlieha riadeniu manažéra projektu.
- Pokiaľ jednotlivec nie je pridelený na plnenie projektovej úlohy na svoju plnú pracovnú kapacitu, potom v ostávajúcej kapacite podlieha riadeniu svojho líniového manažéra alebo manažéra iného projektu. Ak dôjde ku konfliktu potreby času na výkon jednotlivých úloh a ohrození termínov splnenia úloh, tak toto dotýčny jednotlivec oznámi manažérovi projektu, ktorý situáciu prejedná s príslušným líniovým manažérom alebo s manažérom konkurujúceho projektu.
- Za kvalitu a odbornosť pracovného výkonu jednotlivca v čase pridelenom na realizáciu konkrétnej projektovej úlohy zodpovedá jeho líniový manažér.
- Ak je jednotlivec obsadený po dohode projektového manažéra a líniového manažéra pre realizáciu určitej pracovnej úlohy projektu, stáva sa členom projektového tímu a musí byť zoznámený s predmetom úlohy a s jeho predpokladaným rozsahom z pohľadu vynaloženého času.
- Prípadné pripomienky, otázky, upresnenia, požadované zmeny alebo úpravy predpokladanej prácnosti prejedaná člen projektového tímu s projektovým manažérom, a to v okamihu, keď tieto skutočnosti nastanú (Svozilová, 2016).

2 LOGISTIKA

Logistika je súčasťou riadenia dodávateľského reťazca. Zameriava sa na plánovanie, realizáciu a efektívne riadenie tokov tovarov, služieb a súvisiacich informácií – a to v smere od pôvodu až po konečného spotrebiteľa. Cieľom je zabezpečiť, aby boli naplnené požiadavky zákazníka. Medzi bežné logistické činnosti patrí napríklad doprava, skladovanie, manipulácia s materiálom, vybavovanie objednávok, návrh logistickej siete, riadenie zásob, plánovanie ponuky a dopytu a spolupráca s poskytovateľmi logistických služieb. V určitých prípadoch zahŕňa aj obstarávanie, plánovanie a riadenie výroby, balenie, kompletáciu a zákaznícky servis (Gros, 2016).

Logistika vo výrobnom podniku predstavuje koordinovaný prístup k plánovaniu, riadeniu a kontrole pohybu materiálov a súvisiacich informácií – a to ako v rámci podniku, tak aj vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu. Jej hlavným cieľom je zabezpečiť efektívny a plynulý chod výroby tak, aby čo najlepšie reagovala na potreby zákazníka, a to s dôrazom na flexibilitu, presnosť a hospodárne využívanie zdrojov (Dupal, 2018).

V súčasnej teórii aj praxi sa logistika najčastejšie zaoberá fyzickými tokmi a s nimi súvisiacimi informačnými a finančnými tokmi, ktoré prebiehajú pri napĺňaní dopytu po produktoch – či už ide o tovary alebo služby (Macurová et al., 2018).

V minulosti logistika nebola vnímaná ako samostatná a významná podniková funkcia. Hlavným dôvodom je samotná povaha logistiky. Ide totiž o činnosť, ktorá sa skladá z viacerých podfunkcií a podsystémov, z ktorých každý bol a stále môže byť považovaný za samostatnú riadiacu jednotku (Rushton et al., 2022).

2.1 Manipulačné zariadenia

Podkapitola sa bude primárne zameriavať na žeriavy, konkrétne na mostový a portálový žeriav. Ich znázornenie a stručná charakteristika sú súčasťou tejto časti nakoľko sa o nich čiasťtočne pojednáva v praktickej časti.

Žeriavy slúžia na zdvíhanie a presun bremien v presne vymedzenom priestore pomocou viazacích alebo uchopovacích zariadení. Očakáva sa od nich vysoký výkon pri čo najnižšej vlastnej hmotnosti. Keďže ide o prácu so zvýšeným rizikom, kladie sa dôraz na vysokú bezpečnosť, spoľahlivosť prevádzky a jednoduchú obsluhu, ktorá je často doplnená automatickými bezpečnostnými systémami, ako sú koncové spínače, ochrana proti preťaženiu a podobné prvky (Kubasáková et al., 2024).

Mostový žeriav je zdvíhacie zariadenie upevnené na nosnej konštrukcii, po ktorej sa pohybuje po koľajniciach. Jeho hlavnou funkciou je zdvíhať náklady pomocou kladkostroja a premiestňovať ich v priestore vďaka pohonným mechanizmom (BGB Solutions, 2024).

Vo veľkých skladoch, kde sa manipuluje s ťažkým a objemným tovarom ako rúry či kovové profily, sa využívajú mostové žeriavy, ktoré jazdia po koľajniciach umiestnených hore v sklade. Tieto zariadenia sú veľmi silné a vedia sa pohybovať po celej ploche skladu, čo z nich robí efektívne riešenie na presúvanie materiálu. Vďaka tomu, že sú namontované pri stope, môžu zdvíhať bremená do veľkej výšky. Sú rýchle a zvládnu zdvihnúť od pár ton až po 300 ton, pričom fungujú na elektrický pohon (Gros, 2016).

Portálové žeriavy sa najčastejšie využívajú pri práci v otvorených priestoroch, kde sa presúvajú ťažké bremená na rozľahlej ploche. Môžu byť navrhnuté buď s koľajnicovým pojazdom, alebo s kolesovým podvozkom, čo im umožňuje vysokú mieru prispôsobenia sa rôznym typom pracísk. Bežne sa využívajú aj na zdvíhanie a presné polohovanie materiálu k obrábacím strojom. Mobilné varianty s kolesami sú obzvlášť výhodné, pretože sa dajú jednoducho presúvať podľa potreby (BGB Solutions, 2025).

3 DOPRAVA

Burns (2016) definuje dopravu ako tok ľudí, komodít, informácií alebo služieb z určitej oblasti do ďalšej, či už po mori, po zemi, vzduchom, potrubím alebo digitálne (internet). Široký (2020) ďalej dopĺňa, že dopravu možno definovať ako akékoľvek premiestnenie osôb či hmotných statkov, vykonané buď vlastnou silou alebo sprostredkované.

Doprava môže byť delená na dopravu multimodálnu, dopravu kombinovanú a na intermodálnu prepravu. Intermodálna preprava je preprava viac druhmi dopravy za pomoci jednej a rovnakej intermodálnej prepravnej jednotky bez využitia manipulácie s jej obsahom počas prepravy. Intermodálna prepravná jednotka je prepravný prostriedok využívaný v systémoch intermodálnej prepravy (cestný náves, kontajner, cestné vozidlo a pod.). Multimodálna doprava je preprava intermodálnej jednotky minimálne dvoma druhmi dopravy (Majerčák et al., 2021).

Kombinovaná doprava sa všeobecne rozumie ako preprava tovaru v jednej a tiež prepravnej jednotke pri použití minimálne dvoch druhov dopravy. Vznikla spojením výhod jednotlivých druhov dopravy. (Novák et al., 2015).

Ako neoddeliteľná súčasť hospodárstva predstavuje doprava ekonomický zdroj, prispieva k tvorbe ekonomickej aktivity štátu a zároveň napĺňa ľudské potreby aj ponúka komfort (Buková a Brumerčíková, 2023).

Doprava tiež zohráva kľúčovú úlohu v dodávateľskom reťazci, pretože zabezpečuje dostupnosť potravín, paliva a liekov tam, kde je po nich dopyt. Nevyhnutné sú presné a aktuálne informácie o polohe, množstve, stave a predpokladanom doručení zásielok. Táto znalosť je kľúčová pre plánovanie, kontrolu kvality a zákaznícky servis (Novack et al., 2024).

Význam dopravy zahŕňa aj formuláciu jej teoretických východísk. Dopravná štruktúra je súčasťou logistickej a komunikačnej infraštruktúry, ktorú tvoria prepravné, energetické, komunikačné a distribučné siete, má rovnaké fázy životného cyklu ako výrobky (vznik, rast, stagnáciu až po útlm) a v krajinách s priemyselnou základňou sa vyvíjajú charakteristickým striedaním rôznych foriem dopravy (Gros, 2016).

3.1 Kategórie vozidiel

Podľa aktuálnej legislatívy sa vozidlá primárne delia na dve základné skupiny: cestné vozidlá a zvláštne vozidlá. Toto rozdelenie je kľúčové pre určenie technických noriem, potrebných vodičských oprávnení a ďalších regulácií. Cestné vozidlo je definované ako motorové alebo nemotorové vozidlo, ktoré je navrhnuté a vyrobené primárne na prevádzku v cestnej premávke a určené na prepravu osôb, zvierat alebo vecí. Medzi cestné vozidlá patria dvojkoľesové vozidlá, trojkoľesové vozidlá, štvorkolky, osobné vozidlá, autobusy, nákladné vozidlá, špeciálne vozidlá, prípojné vozidlá a ostatné cestné vozidlá. Zvláštne vozidlo je naopak definované ako motorové alebo nemotorové vozidlo navrhnuté a vyrobené na iné účely než na prevádzku v cestnej premávke, ale ktoré po splnení stanovených podmienok možno v cestnej premávke prevádzkovať. Do tejto kategórie patria koľesové traktory, pásové traktory, prípojné vozidlá za traktory, ťahané vymeniteľné zariadenia za traktory, pracovné stroje samohybné, pracovné stroje nesené, snežné skútre a ostatné zvláštne vozidlá (Webclinic, 2025).

3.2 Právny rámec kategorizácie vozidiel

Základným normatívnym dokumentom pre kategorizáciu vozidiel je zákon č. 106/2018 Z. z., ktorý transponuje nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2018/858 do slovenského právneho poriadku. Tento legislatívny predpis nahradil predchádzajúcu úpravu z roku 2004 a zaviedol nové klasifikačné kritériá zohľadňujúce najmä konštrukčné parametre, účelové určenie, environmentálne aspekty a bezpečnostné požiadavky. Dôležitým aspektom novej právnej úpravy je presnejšie vymedzenie hraničných hodnôt pre jednotlivé kategórie, čo umožňuje jednoznačnejšiu klasifikáciu hybridných a alternatívne poháňaných vozidiel (Ministerstvo dopravy Slovenskej republiky, 2024).

Kategorizácia vozidiel je regulovaná na troch úrovniach.

1. Európska legislatíva (nariadenia a smernice).
2. Národné zákony (zákon č. 106/2018 Z.z.)
3. Vykonávacie predpisy (technické normy a metodické pokyny)

Viacúčelové usporiadanie zabezpečuje harmonizáciu s európskymi štandardmi pri zachovaní možností úpravy pre domáce špecifiká (Webclinic, 2025).

3.3 Kategorizácia cestných vozidiel

Základným normatívnym dokumentom pre kategorizáciu vozidiel je zákon č. 106/2018 Z. z., ktorý transponuje nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2018/858 do slovenského právneho poriadku. Tento legislatívny predpis nahradil predchádzajúcu úpravu z roku 2004 a zaviedol nové klasifikačné kritériá zohľadňujúce najmä:

- konštrukčné parametre vozidla,
- účelové určenie,
- environmentálne aspekty,
- a bezpečnostné požiadavky.

Dôležitým aspektom novej právnej úpravy je presnejšie vymedzenie hraničných hodnôt pre jednotlivé kategórie, čo umožňuje jednoznačnejšiu klasifikáciu hybridných a alternatívne poháňaných vozidiel (Európsky parlament a Rada EÚ, 2018).

„Kategóriou vozidla je rad vozidiel, ktoré majú rovnaké konštrukčné znaky.

Vozidlá sa členia na tieto základné kategórie:

- *kategória L – dvojkoľosové motorové vozidlá, trojkoľosové motorové vozidlá a štvorkolky,*
- *kategória M – motorové vozidlá s najmenej štyrmi kolesami navrhnuté a konštruované najmä na prepravu osôb a ich batožiny,*
- *kategória N – motorové vozidlá s najmenej štyrmi kolesami navrhnuté a konštruované najmä na prepravu nákladu,*
- *kategória O – prípojné vozidlá,*
- *kategória T – koľosové traktory,*
- *kategória C – pásové traktory,*
- *kategória R – prípojné vozidlá za traktor,*
- *kategória S – ťahané vymeniteľné zariadenia za traktor,*
- *kategória P – pracovné stroje,*
- *kategória V – ostatné vozidlá, ktoré sa nedajú zaradiť do predchádzajúcich kategórií“ (Slovensko, 2018).*

3.3.1 Kategória N

V kategórii N sú radené motorové vozidlá s minimálne štyrmi kolesami, ktoré sú projektované a konštruované na prepravu tovaru. Delí sa na ďalšie tri podkategórie a to následne:

- Kategória N1 – vozidlá príslušnej kategórie sú vyrábané na prevoz tovaru a ich najvyššia prípustná hmotnosť je 3500 kilogramov.
- Kategória N2 – vozidlá kategórie N2 sú vyrábané na prevoz tovaru a ich najvyššia prípustná hmotnosť je vyššia ako 3500 kg, ale neprevyšuje 12000 kilogramov.
- Kategória N3 – vozidlá kategórie N3 sú vyrábané na prevoz tovaru a ich najvyššia prípustná hmotnosť je viac ako 12000 kilogramov (Rims, 2022).

Moderná kategorizácia nákladných vozidiel kladie dôraz na ekologické parametre a bezpečnosť. Medzi hlavné kritériá pre kategóriu N1 (do 3,5 ton) patrí povinnosť EURO 6 emisnej normy, obmedzený prístup do nízko emisných zón a výnimka mýtného systému. Kritériá pre kategóriu N2 (od 3,5 tony do 12 ton) sú: povinnosť bezpečnostných asistent-ských systémov, limitovaný prístup do centier miest a povinné periodické školenia vodičov. Pre kategóriu N3 (nad 12 ton) je to povinnosť alternatívnych pohonov pre nové vozidlá od roku 2025, monitoring emisií v reálnom čase a špeciálne povolenia pre prejazd tunelmi (Ministerstvo dopravy Slovenskej republiky, 2024).

3.3.2 Kategória O

Kategória O zahŕňa prípojné vozidlá, ktoré sa ďalej delia na podkategórie v závislosti od ich celkovej hmotnosti. Členia sa na:

- Kategóriu O1 – vozíky a návesy, u ktorých maximálna hmotnosť nie je viac ako 750 kg.
- Kategóriu O2 – vozíky a návesy, u ktorých je maximálna hmotnosť vyššia ako 750 kg, ale nepresahuje 3500 kilogramov.
- Kategóriu O3 – vozíky a návesy, u ktorých je maximálna hmotnosť vyššia ako 3500kg, ale nepresahuje 10000 kilogramov.
- Kategóriu O4 – vozíky a návesy, u ktorých je maximálna hmotnosť vyššia ako 10000 kg (Kleprlík, 2020).

4 NEBEZPEČNÝ ODPAD

Kapitola s názvom „Nebezpečný odpad“ bola autorkou zvolená zámerne, keďže pri výbere vhodnej lokality pre novú prevádzku musí spoločnosť zohľadniť aj požiadavky na bezpečné a environmentálne zodpovedné uskladnenie nebezpečného odpadu. Ide predovšetkým o použité odpadové oleje zo stavebných a poľnohospodárskych strojov, ktoré spoločnosť počas servisných a opravárenských činností pravidelne produkuje, taktiež bol zdôraznený aj elektroodpad, ktorý vzniká z výmeny a opráv elektronických komponentov.

Nebezpečný odpad je špecifický druh odpadu, ktorý je svojim zložením alebo vlastnosťami nebezpečný pre ľudí a pre celé ekosystémy. Nebezpečný odpad nie je možné likvidovať štandardným spôsobom, napríklad jeho odkladaním do bežného kontajnera. Zákon tiež zakazuje nelegálne skladovanie alebo nelegálnu prepravu. Osoba, ktorá zákon poruší a vystaví tak iných obyvateľov alebo životné prostredie potenciálnou kontamináciou vody, vzduchu alebo pôdy, môže ho čakať trest odňatia slobody až na päť rokov (PCC Group Product Portal, 2022).

Podľa Zákona č. 79/2015 Z. z. o odpadoch je nebezpečný odpad definovaný ako odpad, ktorý má aspoň jednu nebezpečnú vlastnosť. Tieto nebezpečné vlastnosti môžu byť: výbušnosť, horľavosť, oxidačná schopnosť, toxicita, karcinogenita, mutagenita, ekotoxická a iné. Zákon tiež stanovuje, že zmiešavanie nebezpečných odpadov s odpadmi, ktoré nie sú nebezpečné, je zakázané. Takéto zmiešavanie by mohlo viesť k ohrozeniu zdravia ľudí alebo životného prostredia, a v prípade, že k takémuto zmiešaniu dôjde, je potrebné odpady oddeliť, ak je to technicky a ekonomicky možné a nevyhnutné na ochranu zdravia ľudí a životného prostredia (Slovensko, 2015).

4.1 Právny rámec k manipulácií a nakladaniu s nebezpečným odpadom v Slovenskej republike

Právny rámec definuje nebezpečný odpad, stanovuje povinnosti pre všetky subjekty zapojené do manipulácie s takýmto odpadom a určuje postupy pre jeho zber, prepravu, skladovanie a zneškodňovanie. Jadrom legislatívy je Zákon č. 79/2015 Z. z. o odpadoch, ktorý spolu s nadväzujúcimi vyhláškami vytvára ucelený systém regulácie nebezpečných odpadov s cieľom minimalizovať riziká pre ľudské zdravie a životné prostredie (Európsky parlament a Rada EÚ, 2018).

4.1.1 Vlastnosti obalov charakterizované ako nebezpečné

Nebezpečný odpad musí spĺňať kritériá pre minimálne jednu z nebezpečných vlastností (H1 až H15). Medzi tieto vlastnosti patria:

- H1 Výbušné látky a prípravky, u ktorých je možný výbuch pod vplyvom plameňa,
- H2 Oxidačné látky a prípravky, ktoré prejavujú exotermické reakcie pri kontakte s ostatnými látkami, hlavne horľavými,
- H3 Vysoko horľavé kvapalné látky a prípravky,
- H4 Dráždivé nežieravé látky a prípravky, ktoré pri kontakte s pokožkou alebo so sliznicou môžu spôsobiť zápal.
- H5 Škodlivé látky a prípravky - toxické pre špecifický cieľový orgán/aspiračne toxické,
- H6 Toxické látky a prípravky, ktoré po vdýchnutí alebo prehltnutí, alebo po vniknutí do pokožky môžu vyvolať vážne, akútne alebo chronické zdravotné riziká, ba priam smrť,
- H7 Karcinogénne látky a prípravky, ktoré môžu spôsobiť rakovinu, alebo zvýšiť riziko výskytu,
- H8 Leptavé látky a prípravky, ktoré môžu zničiť živé tkanivá,
- H9 Infekčné látky obsahujúce živé mikroorganizmy alebo iné toxíny, ktoré spôsobujú ochorenie človeka, alebo iných živých organizmov,
- H10 Teratogénne látky a prípravky, ktoré môžu vyvolať nededičné vrodené znetvorenia, alebo zvýšiť riziko výskytu,
- H11 Mutagénne látky a prípravky, ktoré môžu vyvolať dedičné genetické defekty, alebo zvýšiť riziko výskytu,
- H12 Látky a prípravky, ktoré uvoľňujú jedovaté alebo veľmi jedovaté plyny pri kontakte s vodou, vzduchom alebo kyselinou,
- H13 Látky a prípravky, pri ktorých po ich uložení sú schopné ako odpad produkovať ďalšiu látku, napríklad výluh, ktorá má niektorú z vlastností uvedených vyššie, (Ministerstvo životného prostredia SR, 2021).

4.1.2 Povinnosti pri nakladaní s nebezpečným odpadom

„Pôvodca nebezpečného odpadu je povinný pri vzniku každého nového druhu nebezpečného odpadu alebo odpadu, ktorý vznikol pri úprave nebezpečného odpadu, ako aj pred zhodnotením alebo zneškodnením ním vyprodukovaného nebezpečného odpadu zabezpečiť na účely určenia jeho nebezpečných vlastností a bližších podmienok nakladania s ním odber vzoriek a analýzu jeho vlastností a zloženia kvalifikovanou osobou, s výnimkou, ak jeho nebezpečné vlastnosti a bližšie podmienky nakladania s ním je možné zistiť z karty bezpečnostných údajov výrobku alebo zo sprievodnej dokumentácie výrobku, ak výrobok kartu bezpečnostných údajov nemá“ (Slovensko, 2015).

Pôvodca nebezpečného odpadu je povinný zabezpečiť, aby nebezpečné odpady boli riadne označené údajmi o ich vlastnostiach a zložení, odovzdať odpady len osobe oprávnenej nakladať s odpadmi podľa zákona o odpadoch, viesť a uchovávať evidenciu o odpadoch a následne ohlásiť údaje z evidencie príslušným orgánom, pokiaľ ročne produkuje viac ako 10 ton nebezpečných odpadov je povinný vypracovať program odpadového hospodárstva, ďalej zabezpečiť oddelené zhromažďovanie nebezpečných odpadov podľa ich druhov, zabezpečiť aby nádoby na nebezpečný odpad boli odolné proti chemickým vplyvom odpadu a zabezpečiť školenie zamestnancov v oblasti nakladania s nebezpečným odpadom (Európsky parlament a Rada EÚ, 2018).

„Prevádzkovateľ skládky odpadov na nebezpečný odpad je povinný vypracovať havarijný plán tak, aby zabezpečoval:

a) včasnú a primeranú reakciu na bezprostredne hroziacu alebo vzniknutú haváriu alebo inú mimoriadnu udalosť,

b) vykonanie opatrení potrebných na zaistenie ochrany života, zdravia, majetku a životného prostredia pred účinkami udalostí a na obmedzenie týchto účinkov vrátane obnovy poškodeného životného prostredia,

c) dostatočnú informovanosť zamestnancov, verejnosti, ktorá môže byť dotknutá následkami udalosti, ako aj príslušných orgánov a iných subjektov, s ktorých súčinnosťou sa uvažuje“ (Slovensko, 2015).

Prepravca nebezpečného odpadu podlieha špeciálnym požiadavkám. Prepravca je povinný zabezpečiť prepravu v súlade s európskou dohodou o medzinárodnej cestnej preprave nebezpečných vecí (ADR) alebo Poriadkom pre medzinárodnú železničnú prepravu nebezpečného tovaru (RID), ďalej je povinný mať oprávnenie na prepravu nebezpečného odpadu,

musí viesť evidenciu o prepravovaných nebezpečných odpadoch, ohlásiť prepravu nebezpečného odpadu vopred príslušným orgánom, zabezpečiť vozidlo proti úniku nebezpečných látok a mať vypracovaný havarijný plán pre prípad vzniku dopravnej alebo inej nehody (Európsky parlament a Rada EÚ, 2018).

„Odosielateľ nebezpečného odpadu a ten, komu je nebezpečný odpad určený sú povinní:

- a) viesť a uchovávať evidenciu o prepravovanom nebezpečnom odpade,*
- b) ohlasovať ustanovené údaje z evidencie okresnému úradu príslušnému podľa miesta nakládky nebezpečného odpadu a miesta vykládky nebezpečného odpadu,*
- c) umožniť orgánom štátneho dozoru v odpadovom hospodárstve kontrolu nakladania s odpadom v priebehu prepravy; na ich vyžiadanie predložiť dokumentáciu a poskytnúť pravdivé a úplné informácie súvisiace s odpadovým hospodárstvom,*
- d) vykonať opatrenie na nápravu uložené orgánom štátneho dozoru v odpadovom hospodárstve“ (Slovensko, 2015).*

4.2 Odpadové oleje

Odpadové oleje sú podľa zákona o odpadoch definované ako všetky mazacie minerálne oleje, syntetické mazacie oleje alebo priemyselné oleje, ktoré nie sú vhodné na použitie, na ktoré boli pôvodne určené, a to hlavne použité mazacie oleje zo spaľovacích motorov, mazacie oleje, prevodové oleje, hydraulické oleje a oleje pre turbíny. Držiteľ odpadových olejov je povinný zabezpečiť ich zhodnocovanie regeneráciou, pokiaľ to technické, ekonomické a organizačné podmienky dovoľujú. Pokiaľ regenerácia možná nie je, držiteľ odpadových olejov je vtedy povinný zabezpečiť ich energetické zhodnocovanie. Pokiaľ nie je možné ich zhodnocovanie, držiteľ odpadových olejov je povinný zabezpečiť ich zneškodnenie (Ministerstvo životného prostredia SR, 2021).

Triedený zber odpadových olejov a zabránenie ich zmiešaniu inými druhmi odpadu alebo látkami má zásadný význam pre zabezpečenie toho, aby bol pri ich spracovaní dosiahnutý čo najlepší celkový environmentálny výsledok. U spracovania odpadových olejov by sa mala uprednostniť regenerácia alebo iné alternatívne recyklačné činnosti, pri ktorých je dosiahnutý rovnocenný alebo lepší celkový environmentálny výsledok ako regeneráciou. Pre cieľ na ďalšie zlepšenie nakladania s odpadovými olejmi by Komisia mala zvážiť a v prí-

pade potreby navrhnuť opatrenia na zlepšenie spracovania odpadových olejov vrátane kvantitatívnych cieľov vedúcich k ich regenerácii. Pozornosť by sa mala venovať možnosti spracovania týkajúcej sa regenerácie odpadových olejov, ako aj kvalite a konečnému použitiu regenerovaných a recyklovaných výrobkov (Európsky parlament a Rada EÚ, 2018).

Zákona o odpadoch zakazuje:

„a) zmiešavanie:

1. odpadových olejov s inými druhmi odpadov, ak zmiešavanie bráni ich regenerácii alebo inej recyklačnej činnosti, ktorou sa dosahuje rovnocenný alebo lepší celkový environmentálny výsledok než regeneráciou,

2. jednotlivých druhov odpadových olejov navzájom, ak zmiešavanie bráni ich regenerácii alebo inej recyklačnej činnosti, ktorou sa dosahuje rovnocenný alebo lepší celkový environmentálny výsledok než regeneráciou,

3. odpadových olejov s inými látkami,

b) vypúšťanie odpadových olejov a zostatkov po ich spracovaní do povrchových vôd, podzemných vôd a do kanalizácie,

c) uloženie alebo vypúšťanie odpadových olejov a zostatkov po ich spracovaní do pôdy,

d) spaľovanie odpadových olejov v iných zariadeniach, ako je spaľovňa odpadov alebo zariadenie na spoluspaľovanie odpadov“ (Slovensko, 2015).

4.3 Elektroodpad

Elektroodpady sú chápané ako elektrozariadenia, ktoré sú odpadom vrátane všetkých súčiastok, konštrukčných častí a spotrebných materiálov, ktoré sú súčasťou elektrozariadenia v čase, keď sa ho držiteľ zbavuje. Patria medzi odpadovú komoditu, ktorá je zaujímavá hlavne z pohľadu druhotných surovín a ide o komoditu, počas ktorej sa systematicky budovali a budujú kapacity na zabezpečenie efektívneho triedeného zberu (Ministerstvo životného prostredia SR, 2021).

Stanovené sú podrobné požiadavky na nakladanie s týmito druhmi odpadov vrátane povinnosti výrobcov elektrozariadení zabezpečiť zber a spracovanie elektroodpadu, požiadaviek na označovanie elektrozariadení, požiadaviek na zariadenia na spracovanie elektroodpadu a povinnosti distribútorov zabezpečiť spätný zber elektroodpadu (Európsky parlament a Rada EÚ, 2024).

„Cieľ zberu elektroodpadu je rozsah zberu, ktorý musí Slovenská republika v súlade s princípom rozšírenej zodpovednosti výrobcov elektrozariadení v danom kalendárnom roku dosiahnuť, stanovený v nasledujúcom minimálnom hmotnostnom rozsahu elektroodpadu:

- *v roku 2020 hmotnosť zodpovedajúca podielu 60 % priemernej hmotnosti elektrozariadení uvedených na trh v Slovenskej republike v troch predchádzajúcich rokoch,*
- *v roku 2021 a v nasledujúcich rokoch hmotnosť zodpovedajúca podielu 65 % priemernej hmotnosti elektrozariadení uvedených na trh v Slovenskej republike v troch predchádzajúcich rokoch“ (Slovensko, 2015).*

5 VÝCHODISKÁ TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť diplomovej práce poskytuje ucelený základ pre praktickú časť realizácie projektu premiestnenia prevádzky spoločnosti, ktorá sa zaoberá servisom a opravou stavebných a poľnohospodárskych strojov. Získané poznatky tvoria základ pre analytickú a návrhovú časť diplomovej práce.

Prvá kapitola s názvom projektový management predstavuje rámec, v ktorom je projekt premiestnenia riadený. Základné pojmy, ako aj princípy projektového riadenia, boli spracované s dôrazom na význam systematického plánovania, koordinácie tímov a optimalizácie zdrojov. Významnú pozornosť si zaslúžil aj projektový manažér a jeho schopnosť efektívne integrovať procesy naprieč rôznymi oddeleniami. Tieto poznatky tvoria základ pre úspešnú realizáciu projektu premiestnenia.

Ďalej bola pozornosť venovaná logistike, ktorá v prípade premiestnenia prevádzky zohráva kľúčovú úlohu pri zabezpečení plynulosti presunu materiálu, technológií a zariadení. V teoretickej časti boli uvedené manipulačné prostriedky, najmä mostový a portálový žeriav, z dôvodu ich priamej súvislosti s praktickou časťou práce, kde sú tieto zariadenia neskôr spomínané v súvislosti s novými navrhovanými lokalitami.

Oblasť dopravy nadväzuje na logistiku a poukazuje na potrebu poznania kategorizácie a právnych rámcov prepravných prostriedkov. Táto tematická oblasť bola do teoretickej časti zahrnutá predovšetkým z dôvodu, že v praktickej časti sa bude riešiť výber a využitie konkrétnych typov vozidiel určených na realizáciu samotného presťahovania. Znalosť kategorizácie vozidiel parametrov je v tomto kontexte nevyhnutná pre správne rozhodovanie a zabezpečenie súladu s aktuálnymi predpismi.

Posledným tematickým okruhom je problematika nebezpečného odpadu, ktorá bola do teoretickej časti zahrnutá vzhľadom na špecifiká činnosti podniku. Spoločnosť v rámci svojich servisných a opravárenských aktivít generuje odpadové látky klasifikované ako nebezpečné, najmä použité oleje a elektroodpad. Tieto látky vyžadujú nielen špecifické zaobchádzanie a evidenciu, ale aj adekvátne priestorové riešenia pre ich skladovanie. Z tohto dôvodu má problematika nakladania s nebezpečným odpadom vplyv na výber vhodnej lokality novej prevádzky, keďže tá musí spĺňať technické a legislatívne podmienky pre bezpečné uskladnenie tohto typu odpadu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

Zvolená spoločnosť sa špecializuje na servis, údržbu a predaj stavebných a poľnohospodárskych strojov, ako aj na distribúciu náhradných dielov, predstavuje komplexného partnera pre zákazníkov v oblasti technickej podpory a vybavenia. Na základe informácií poskytnutých konateľom danej spoločnosti boli zistené nasledujúce informácie týkajúce sa predstavenia spoločnosti:

Medzi hlavné zameranie spoločnosti patrí servis a opravu stavebných a poľnohospodárskych strojov, vrátane traktor-bagrov, teleskopických manipulátorov, rýpadiel alebo nakladačov. Servis je dostupný v teréne alebo v dielenských priestoroch. Zameraná je aj na predaj nových alebo použitých strojov, ktoré sú známe svojou spoľahlivosťou a inovatívnymi technológiami. Spoločnosť disponuje širokou škálou náhradných dielov, mazív, filtrov a ďalších komponentov. Vďaka vlastným skladovým zásobám je schopná rýchlo reagovať na potreby zákazníkov.

Hlavným cieľom spoločnosti je dlhodobé upevnenie pozície na trhu v oblasti servisu, predaja a distribúcie náhradných dielov pre stavebné a poľnohospodárske stroje. Ciele spoločnosti sú ďalej rozpracované nasledovne:

1. Zabezpečenie zvýšenia kvality a efektivity poskytovaných servisných služieb.
2. Rozšírenie portfólia predávaných strojov a náhradných dielov.
3. Rýchla dostupnosť náhradných dielov: Udržiavať dostatočné skladové zásoby originálnych dielov, aby sa zabezpečila okamžitá reakcia na potreby zákazníkov.
4. Posilnenie a budovanie vzťahov so zákazníkmi: Poskytovať individuálny prístup a odborné poradenstvo pre každého klienta.
5. Rozširovanie pôsobnosti na nové trhy.

Pre splnenie uvedených cieľov spoločnosť využíva nasledujúce stratégie:

1. Zlepšenie kvality služieb:

- Priebežné školenia pre technikov zamerané na nové technológie a postupy, ktoré zvyšujú kvalitu poskytovaných služieb.

2. Efektívny predaj strojov:

- Rozšírenie ponuky o nové modely, ktoré spĺňajú najnovšie požiadavky na trhu.
- Spolupráca s miestnymi predajcami a distribútormi pre zvýšenie dostupnosti strojov v rôznych regiónoch.

3. Rozširovanie skladových kapacít:

- Zvýšenie množstva skladovaných náhradných dielov na bežne poruchové komponenty, čím sa skracuje doba opráv a zvyšuje dostupnosť dielov pre zákazníkov.

4. Zavádzanie zákaznícky orientovaných služieb:

- Poskytovanie mobilného servisu priamo u zákazníka, zavedenie preventívnych servisných prehliadok, predĺžených záruk a individuálnych servisných zmlúv.

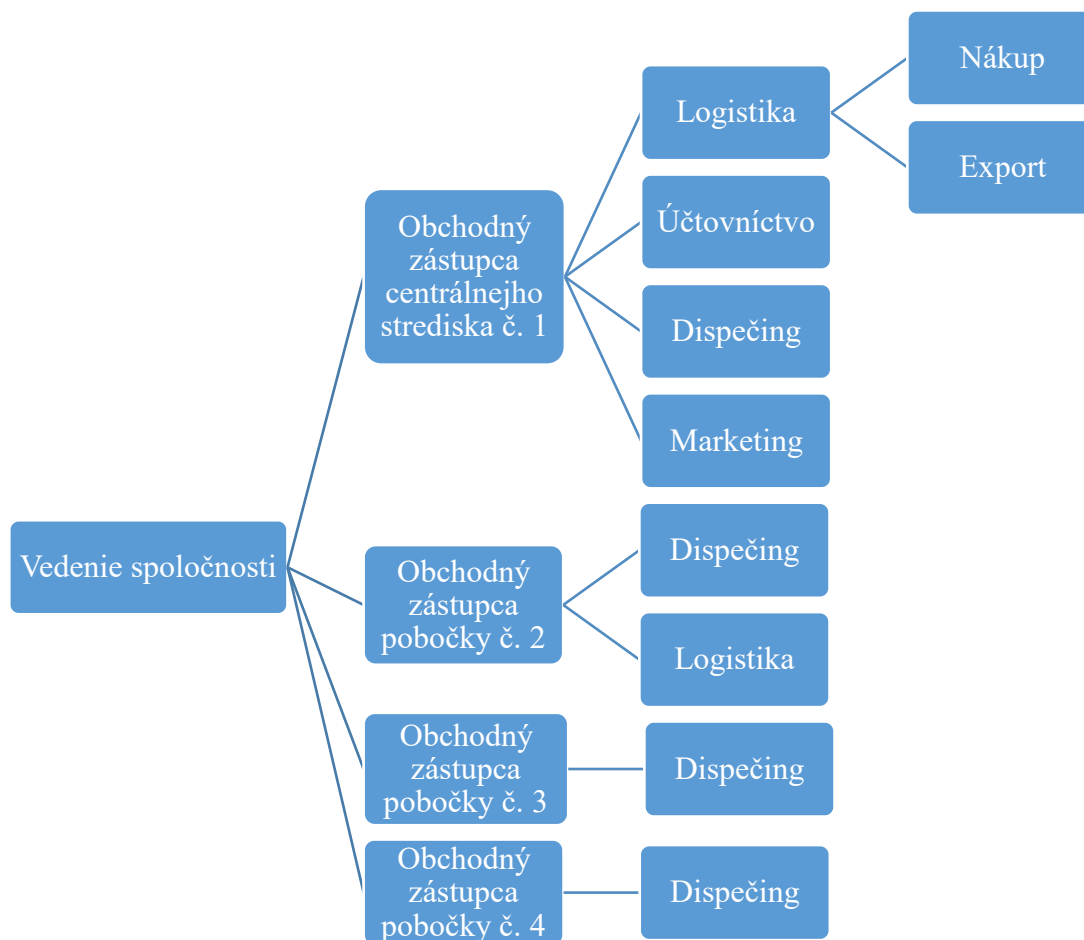
5. Expanzia na nové trhy:

- Identifikácia nových geografických lokalít alebo segmentov.
- Rozvoj partnerstiev s miestnymi distribútormi.

Spoločnosť plánuje realizovať viacero krokov pre vývoj do budúcnosti. Zameraná je prioritne na premiestnenia jednej z jej prevádzok, o čom sa pojednáva v diplomovej práci. Plánuje aj spustiť elektronický obchod, ktorý umožní zákazníkovi pohodlný nákup náhradných dielov a v budúcnosti plánuje rozšíriť svoju pôsobnosť (expandovať) na zahraničný trh, konkrétne do Českej republiky.

6.1 Organizačná štruktúra

Napriek tomu, že spoločnosť má okolo 18 zamestnancov, čím je radená ako malý podnik – podľa príručky EÚ o vymedzení malých a stredných podnikov, má vybudovanú komplexnú organizačnú štruktúru, ktorá zabezpečuje efektívne riadenie jednotlivých prevádzok, pobočiek a oddelení.



Obrázok 1 Organizačná štruktúra

(zdroj: vlastné spracovanie v spolupráci s vedením spoločnosti)

Organizačná štruktúra spoločnosti má hierarchickú štruktúru, ktorá je rozdelená na centrálné stredisko a viaceré pobočky. Na vrchole štruktúry sa nachádza vedenie spoločnosti, ktoré riadi všetkých obchodných zástupcov. Obchodní zástupcovia pobočiek následne zodpovedajú za oddelenia na jednotlivých pobočkách. Vedenie spoločnosti je najvyšší riadiaci orgán, ktorý koordinuje celkovú činnosť a strategické smerovanie firmy. Pod vedením spoločnosti pôsobia štyria obchodní zástupcovia pobočiek.

Centrálné stredisko je situované na juhu Slovensku a jeho obchodný zástupca má pod sebou viaceré odborné útvary a to logistiku s pod oddeleniami nákupu a exportu, účtovníctvo, dispečing a marketing. Pobočka číslo 2 je situovaná na východnom Slovenku a jej obchodný zástupca zodpovedá za regionálnu činnosť a riadi dve hlavné oblasti: dispečing a logistiku. Pobočka číslo 3 sa nachádza na západe Slovenska a jej obchodný zástupca zodpovedá za dispečing. Obchodný zástupca pobočky číslo 4 (ktorá sa nachádza na strednom Slovensku) zodpovedá za dispečing.

7 IDENTIFIKÁCIA POTENCIÁLNYCH LOKALÍT V POROVNANÍ SO SÚČASNOU PREVÁDZKOU

Na základe rozhovoru s konateľom spoločnosti boli určené dôvody premiestnenia prevádzky spoločnosti. Medzi hlavné dôvody patrí nevyhovujúca kapacita skladu, nedostatočné množstvo kancelárií a absentujúce hygienické zázemie súčasných priestorov, ako aj ich zastaranosť, ktoré nezodpovedajú potrebám spoločnosti. Očakávanými prínosmi nových priestorov by teda malo byť zvýšenie skladovej kapacity a efektívnejšia organizácia, moderné kancelárske priestory, ktoré prispievajú k lepšiemu pracovnému prostrediu, vhodné hygienické zázemie v súlade s platnými predpismi, nižšie prevádzkové náklady a vyššia energetická efektivita a lepšie dispozičné usporiadanie dielne, kancelárie a skladov.

Ďalšie nároky spoločnosti pri výbere novej lokality pre premiestnenie prevádzky zahŕňali požiadavky, aby mala budova minimálne dve prístupové brány pre jednoduchú manipuláciu so strojmi a s technikou, aby bola napojená na všetky inžinierske siete a zároveň sa nachádzala v primeranej vzdialenosti od pôvodného sídla, pre minimalizáciu dopadu na logistiku a dochádzanie zamestnancov. Spoločnosť zároveň zvažovala, či bude nehnuteľnosť odkúpená alebo prenajatá, pričom nebolo definitívne či pôjde o samostatný pozemok určený na výstavbu, alebo o už existujúci, vybavený objekt pripravený na okamžité využitie.

7.1 Charakteristika lokalít

Spoločnosťou boli na základe analýzy realitného trhu navrhnuté štyri potenciálne lokality, ktoré by mohli slúžiť ako nové sídlo jej prevádzky. V rámci diplomovej práce boli identifikované výhody a nevýhody jednotlivých možností, pričom sa bral do úvahy najmä potenciál na zvýšenie skladovej kapacity, efektívnejšiu organizáciu priestorov, dostupnosť a kvalita kancelárskeho zázemia, hygienické vybavenie v súlade s platnými predpismi, energetická efektivita a celkové prevádzkové náklady. Jedným z kritérií pri posudzovaní bola taktiež vzdialenosť od pôvodnej prevádzky, ktorá má vplyv na logistiku aj dochádzku zamestnancov.

Na zabezpečenie presťahovania prevádzky by mala spoločnosť k dispozícii celkom tri dodávkové vozidlá, ktoré budú slúžiť na prepravu sťahovaných položiek. Konkrétne sa jedná o prenajaté vozidlo kategórie N2 a vozidlo s hydraulickou rukou patriace do kategórie N3,

ktoré má spoločnosť v pláne si prenajať počas sťahovania. Ďalej vlastní menšie vozidlo kategórie N2, ktoré bude vhodné najmä na transport menších, ľahších alebo citlivejších položiek.

Pri sťahovaní spoločnosti bude potrebné presunúť viaceré položky z rôznych častí prevádzky. Z kancelárskych priestorov je nutné presťahovať nábytok, ako sú stoly a stoličky, ďalej dokumenty, rôzne kancelárske potreby a kancelársku techniku vrátane počítačov a tlačiarne. Z priestorov dielne bude spoločnosť premiestňovať hlavne zásoby, medzi ktoré patria náhradné diely, rôzne druhy olejov a ďalšie príslušenstvo potrebné pre chod dielne. Zo skladových priestorov sa musí presťahovať predovšetkým servisná technika, a to ručné a elektrické náradie (napr. vŕtačky), pracovné stoly, počítač s tlačiarňou určený pre mechanikov, vzduchotechnika, stroj na výrobu hadíc a s ním súvisiace príslušenstvo.

7.1.1 Súčasná lokalita

Súčasná prevádzka spoločnosti sa nachádza na východnom Slovensku a mesačné náklady spojené s prenájom týchto priestorov dosahujú výšku 2000 eur. Celková plocha prevádzky je 289 m². Lokalita predstavuje viacero nevýhod, najmä kvôli jej odľahlosti a obmedzenej dopravnej dostupnosti, čo komplikuje logistiku a prístup pre zákazníkov aj dodávateľov. Priestory prevádzky sú kapacitne obmedzené, čo limituje možnosti rozširovania skladov a modernizácie servisných dielní.

Súčasná prevádzka spoločnosti sa nachádza v technicky a kapacitne nevyhovujúcich priestoroch, ktoré už dlhodobo nezodpovedajú aktuálnym potrebám rastúcej firmy. Medzi hlavné nedostatky patrí predovšetkým obmedzená skladová kapacita a nedostatok kancelárskych priestorov. Tieto faktory negatívne ovplyvňujú efektivitu práce, komfort zamestnancov aj kvalitu poskytovaných služieb.

Celkový stav súčasnej lokality je možné označiť za nevyhovujúci z pohľadu kapacít, technickej úrovne a ergonómie. Tieto zistenia vytvárajú silnú motiváciu na premiestnenie prevádzky do vhodnejších priestorov, ktoré budú spĺňať nielen technické požiadavky spoločnosti, ale aj hygienické štandardy.

7.1.2 Lokalita A

Prvou potenciálnou lokalitou, ktorú spoločnosť zvažuje, je hala nachádzajúca sa približne 6 kilometrov od súčasnej prevádzky, pričom jej celková plocha je 570 m². Cena prenájmu haly je určená približne na 3 200 € mesačne.

Nevýhodou tejto haly je však skutočnosť, že nedisponuje dvoma samostatnými vstupnými bránami, čo by značne obmedzovalo flexibilitu a jednoduchosť manipulácie so strojmi a technikou. Ďalším problémom je, že táto hala je k dispozícii iba na prenájom, čo môže byť pre spoločnosť z dlhodobého hľadiska ekonomicky menej výhodné. Zároveň hala neposkytuje ani dostatočné priestory pre kancelárske zázemie a skladovanie.

Napriek uvedeným nedostatkom má táto lokalita aj viaceré prednosti, medzi ktoré patrí jej blízkosť k pôvodnému miestu, strategická poloha s veľmi dobrým napojením na hlavné dopravné ťahy, dostatočne vysoká vstupná brána umožňujúca pohodlný vjazd väčších strojov, ako aj vybavenie haly mostovým žeriavom s nosnosťou 5 ton, ktorý by mohol byť pre spoločnosť potenciálne užitočný pri manipulácii s ťažkými predmetmi.

7.1.3 Lokalita B

Druhou posudzovanou lokalitou je pozemok, ktorý sa nachádza približne 5 kilometrov od pôvodnej prevádzky spoločnosti. Celková rozloha pozemku predstavuje 3600 m². Cena uvedeného pozemku je stanovená na 89 eur za jeden meter štvorcový (EUR/m²), čo predstavuje 320 400 € celkovej ceny za pozemok.

Nevýhodami vybranej lokality sú vyššia počiatočná investícia potrebná na výstavbu vlastných objektov a dlhší časový horizont spojený s realizáciou stavby vrátane získavania potrebných stavebných povolení.

Medzi výhody však predovšetkým patrí možnosť realizovať výstavbu presne podľa potrieb a predstáv spoločnosti, dostupnosť kompletných inžinierskych sietí, dobré dopravné napojenie a umiestnenie v rámci existujúcej priemyselnej zóny, ktorá už má vybudovanú infraštruktúru vhodnú na obchodné a priemyselné aktivity. Rovnako, ako pri lokalite A, možno považovať ako výhodu krátku vzdialenosť od pôvodného miesta prevádzky spoločnosti.

7.1.4 Lokalita C

Lokalita C predstavuje výrobnú halu určenú na prenájom s úžitkovou plochou 430 m² a jej náklady na prenájom činia 2 800 € mesačne.

Najzásadnejšou nevýhodou lokality je jej vzdialenosť od pôvodného sídla spoločnosti, ktorá predstavuje približne 80 kilometrov. To znamená, že presun na nové miesto by výrazne predĺžil dojazd zamestnancov do práce, keďže by šlo o približne hodinovú cestu autom.

Zmena by mohla negatívne ovplyvniť dochádzku a celkový komfort zamestnancov. Ďalšou nevýhodou sú obmedzené možnosti rozšírenia nakoľko rozloha lokality je menšia.

Na druhej strane však táto hala ponúka kvalitné technické vybavenie, medzi ktoré patrí mostový žeriav s nosnosťou 5 ton a montážna jama, čo výrazne rozširuje možnosti využitia priestoru pre servisné alebo výrobné účely. Objekt je navyše vybavený dvoma vstupnými bránami s výškou 5 metrov, ktoré umožňujú pohodlný vjazd a výjazd väčších strojov a techniky. K dispozícii sú aj plnohodnotné kancelárske priestory, šatne, kuchynka, sklad a hygienické zázemie vrátane toaliet a sprchy, čo spĺňa požiadavky na komfortné pracovné prostredie. Významným benefitom je aj bezpečnostné zabezpečenie – celý areál je uzavretý a monitorovaný nepretržitou 24-hodinovou strážnou službou.

7.1.5 Lokalita D

Posledná potenciálna lokalita, ktorá prichádza do úvahy, je definovaná ako výrobnno-skladovacia hala s úžitkovou plochou 700 m² a celkovou zastavanou plochou 750 m².

Z hľadiska nevýhod je potrebné spomenúť najmä vyššiu cenu prenájmu, ktorá predstavuje 3 500 € mesačne, čo je v porovnaní s ostatnými posudzovanými lokalitami značne vyššia suma. Ďalšou podstatnou nevýhodou je väčšia vzdialenosť od pôvodnej prevádzky spoločnosti – približne 80 kilometrov, čo rovnako ako v prípade lokality C predstavuje zhoršenú dostupnosť pre zamestnancov a zvýšené náklady na dochádzku.

Hala však poskytuje niekoľko významných výhod. Jej väčšia úžitková plocha vytvára priestor pre možné rozšírenie prevádzky a efektívnejšie usporiadanie dielní, skladov a kancelárií. Hala je technicky dobre vybavená. Disponuje portálovým žeriavom s nosnosťou 5 ton, montážnou jamou, centrálnym kompresorom, vzduchotechnikou a tromi elektrickými bránami s výškou 4,5 metra, čo umožňuje jednoduchú manipuláciu s väčšími strojmi a s technikou. Objekt zahŕňa aj potrebné kancelárske zázemie, šatne, kuchynku, skladové priestory a hygienické zariadenia, čo spĺňa požiadavky vybranej spoločnosti. Celý areál je navyše oplotený a monitorovaný kamerovým systémom, čo zvyšuje úroveň bezpečnosti prevádzky.

7.2 Identifikácia kritérií pre zvolenie lokality

Na komplexné určenie kritérií pre zvolenie vhodnej lokality bola využitá štruktúra analýzy PESTLE rozšírená o interné potreby spoločnosti. Štruktúra analýzy umožňuje systematicky identifikovať externé podmienky, ktoré ovplyvňujú výber lokality (napr. ceny nehnuteľností,

environmentálne podmienky, dopravné trasy alebo prístup k infraštruktúre), ďalej kategorizuje tieto podmienky do určitých skupín a to konkrétne do politických, ekonomických, sociálnych, technologických, legislatívnych a environmentálnych faktorov.

7.2.1 Politické faktory

Pri výbere novej lokality pre sťahovanú prevádzku zohrávajú politické faktory významnú úlohu. Významným faktorom je postoj lokálnej samosprávy, ktorá môže aktívne podporovať rozvoj podnikania prostredníctvom rôznych nástrojov. Medzi tieto nástroje patrí napríklad poskytovanie daňových úľav, výhodné podmienky prenájmu pozemkov vo vlastníctve obce, či granty a dotácie zamerané na podporu malých a stredných podnikov. Spolupráca so samosprávou môže preto predstavovať dôležitú konkurenčnú výhodu a urýchliť proces rozhodovania o výbere vhodnej lokality.

7.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory predstavujú kľúčové hľadisko pri rozhodovaní o vhodnej lokalite pre presun prevádzky, nakoľko priamo ovplyvňujú nákladovosť, finančnú udržateľnosť a návratnosť investície. Medzi najvýznamnejšie kritériá patrí cena prenájmu alebo kúpy nehnuteľnosti. Výber medzi prenájomom a kúpou sa zásadne líši v počiatočných investičných požiadavkách, ale aj v dlhodobých finančných dôsledkoch. Prenájom síce nevyžaduje vysoké vstupné investície, no z dlhodobého hľadiska môže znamenať vyššie náklady, zatiaľ čo kúpa nehnuteľnosti vyžaduje okamžitú investíciu, ale ponúka stabilitu.

Zvlášť dôležitou súčasťou ekonomického faktora je vstupná investícia alebo počiatočný kapitál, ktorý musí byť vynaložený pokiaľ sa jedná o prenájom. Do tohto kritéria spadajú náklady ako kaucia, prípadne provízia realitnej kancelárii, poplatky za právne a administratívne úkony, a tiež náklady na úpravu alebo modernizáciu priestorov podľa špecifických potrieb spoločnosti. V prípade presunu do nevybaveného objektu alebo výstavby novej haly sa počíta aj s nákladmi na zriadenie kancelárií, dielní, skladov a technického vybavenia.

Medzi kritériá z hľadiska ekonomických faktorov teda patrí cena prenájmu, prípadne kúpy nehnuteľnosti alebo pozemku a vstupná investícia.

7.2.3 Sociálne faktory

Sociálne faktory zohrávajú pri výbere novej prevádzkovej lokality významnú úlohu najmä z hľadiska vplyvu na zamestnancov, pracovné prostredie a celkové fungovanie tímu.

Jedným z kľúčových kritérií je vzdialenosť novej lokality od pôvodného sídla spoločnosti, ktorá priamo ovplyvňuje dochádzkový komfort zamestnancov. V prípade, že sa nová prevádzka nachádza vo väčšej vzdialenosti, hrozí zníženie pracovnej morálky alebo problémy s dochádzkou, predovšetkým v regiónoch so slabšou dopravnou infraštruktúrou. V kontexte analyzovaného prípadu sú výrazne nevýhodné najmä lokality C a D, ktoré sa nachádzajú približne 80 km od pôvodnej prevádzky.

Rovnako dôležité je zabezpečenie kvalitného pracovného prostredia, ktoré má vplyv na spokojnosť zamestnancov, ich produktivitu a zdravie. Do tejto oblasti patrí dostupnosť kancelárskych priestorov, šatní, kuchynky, ako aj hygienického zázemia vrátane toaliet a sprchy. Takéto vybavenie je nevyhnutné pre udržanie komfortného a bezpečného pracovného prostredia, obzvlášť v prípade manuálnej a servisnej činnosti.

Medzi kritériá sociálnych faktorov teda patrí vzdialenosť od pôvodného sídla a kvalita prostredia.

7.2.4 Technologické faktory

Technologické faktory predstavujú kľúčový rozmer pri hodnotení vhodnosti lokality pre firmnú prevádzku, predovšetkým v prípade, že ide o podnik s technickým a servisným zameraním. Zohľadňujú úroveň technického vybavenia objektu, dostupnosť infraštruktúry a potenciál budovy prispôbiť sa technologickým požiadavkám prevádzky.

Jedným z kritérií je technická vybavenosť objektu, konkrétne dostupnosť žeriavovej techniky (napr. mostový alebo portálový žeriav s primeranou nosnosťou), montážnej jamy, vzduchotechniky a podobne. Tieto zariadenia môžu byť značným prínosom k chodu dielne a servisných priestorov. Ich prítomnosť v hale môže skrátiť čas a náklady na uvedenie prevádzky do plnej funkčnosti.

Rovnako dôležité je kritérium počet a rozmery vstupných brán do haly, ktoré sú rozhodujúce z hľadiska manipulácie s veľkou technikou a materiálom. Minimálne dve samostatné vstupné brány s dostatočnou výškou sú zahrnuté do požiadaviek spoločnosti.

Osobitnú pozornosť si zasluhuje aj dispozičné riešenie vnútorného priestoru haly. Spoločnosť vyžaduje otvorený priestor bez deliacej nosnej konštrukcie alebo pevne oddelených

částí, ktorý bude slúžiť ako dielňa. Prítomnosť stĺpov, stiesnených priechodov alebo nízkych stropov môže výrazne obmedziť využiteľnosť priestoru. Preto je pri výbere nehnuteľnosti dôležité preveriť nielen celkovú výmeru haly, ale aj jej priestorovú otvorenosť, výšku a stavebnú štruktúru.

Kritériá pre technologické faktory sú teda: technická vybavenosť objektu, počet a rozmery vstupných brán do haly a otvorený priestor haly.

7.2.5 Legislatívne faktory

Legislatívne faktory sú pri výbere novej prevádzkovej lokality neoddeliteľnou súčasťou rozhodovacieho procesu. Ich zohľadnenie je kľúčové nielen z pohľadu súladu s predpismi, ale aj z hľadiska ochrany spoločnosti pred právnymi a finančnými rizikami.

Základným legislatívnym kritériom je súlad objektu s hygienickými a bezpečnostnými normami, ako sú stanovené v zákone bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov (Slovensko, 2006). Nová lokalita musí poskytovať dostatočné hygienické zázemie, ako sú toalety, sprchy, šatne a oddychové miestnosti.

7.2.6 Environmentálne faktory

Ako hlavný environmentálny faktor možno považovať kritérium úrovne odpadového hospodárstva a nakladania s nebezpečnými látkami. Vzhľadom na charakter činnosti spoločnosti je nevyhnutné overiť, či lokalita umožňuje bezpečné a legálne skladovanie technických kvapalín, olejov a ďalších látok používaných v servise. Zároveň je potrebné preveriť, či sú v okolí dostupné služby zberu a likvidácie priemyselného odpadu.

7.3 Multikritériálna analýza

Na určenie váh jednotlivých kritérií bola v spolupráci s pracovníkmi spoločnosti aplikovaná Fullerova metóda párového porovnávania.

Tabuľka 1 Fullerova metóda

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	Σ	Váha kritérií	%
K1		0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,02	2%
K2	1		0	0	0	1	0	0	0	0	2	0,04	4%
K3	1	1		0	0	1	0	0	0	0	3	0,07	7%
K4	1	1	1		0	1	0	0	0	0	4	0,09	9%
K5	1	1	1	1		1	1	1	0	1	8	0,18	18%
K6	1	0	0	0	0		0	1	0	0	2	0,04	4%
K7	1	1	1	1	0	1		1	0	1	7	0,16	16%
K8	1	1	1	1	0	0	0		0	1	5	0,11	11%
K9	1	1	1	1	1	1	1	1		1	9	0,20	20%
K10	0	1	1	1	0	1	0	0	0		4	0,09	9%
											45	1,00	100%

(zdroj: vlastný)

Tabuľka 1 zobrazuje výsledky hodnotenia jednotlivých kritérií pomocou Fullerovej metódy párového porovnávania, ktorá slúži na určenie relatívnej dôležitosti (váhy) každého kritéria v rámci rozhodovacieho procesu.

V ľavej časti tabuľky sú uvedené porovnávané kritériá K1 až K10, ktoré predstavujú nasledujúce oblasti:

- K1 – Postoj lokálnej samosprávy.
- K2 – Cena lokality.
- K3 – Vstupná investícia.
- K4 – Vzdialenosť od pôvodného sídla.
- K5 – Kvalita prostredia.
- K6 – Technické vybavenie objektu.
- K7 – Počet a rozmery brán do haly.
- K8 – Otvorený priestor haly.
- K9 – Súlad s hygienickými a bezpečnostnými normami.
- K10 – Odpadové hospodárstvo a nakladanie s nebezpečnými odpadmi.

V pravom stĺpci je zobrazený súčet víťazstiev pre každé kritérium (hodnota od 1 po 9), ktorý slúži ako základ pre výpočet váhy kritéria – tá je uvedená v desatinnom aj percentuálnom vyjadrení. Na spodku tabuľky je uvedený súčet všetkých víťazstiev (45), čo zodpovedá maximálnemu možnému počtu porovnaní, a tiež súčet váh kritérií (1,00 alebo 100 %).

Na základe výsledkov tejto metódy bolo možné kvantitatívne určiť dôležitosť každého z desiatich hodnotených kritérií. Z výpočtov vyplýva, že najvyššiu váhu získalo kritérium K9, ktoré predstavuje súlad s hygienickými a bezpečnostnými normami, a to s hodnotou 0,20, čo predstavuje 20 % celkovej váhy. To poukazuje na zásadný význam zabezpečenia pracovného prostredia v súlade s platnými predpismi.

Na opačnej strane spektra sa nachádza kritérium K1, teda postoj lokálnej samosprávy, ktoré dosiahlo najnižšiu váhu 0,02 (resp. 2 %). Tento výsledok naznačuje, že hoci je názor miestnej samosprávy vnímaný ako dôležitý, v procese rozhodovania má v porovnaní s ostatnými kritériami len okrajový význam.

Z celkového hodnotenia vyplýva, že spoločnosť kladie dôraz najmä na technickú a legislatívnu vhodnosť prostredia, a to predovšetkým z dôvodu plánovaného multifunkčného využitia priestorov, kde je nevyhnutná vysoká úroveň bezpečnosti a hygieny.

7.3.1 Hodnotenie lokalít

V rámci rozhodovacieho procesu o presťahovaní prevádzky spoločnosti bola vypracovaná multikriteriálna analýza štyroch potenciálnych lokalít (A, B, C, D) spolu so súčasnou lokalitou prevádzky spoločnosti. Cieľom tejto analýzy bolo objektívne vyhodnotiť jednotlivé možnosti z pohľadu rôznych faktorov, ktoré sú pre spoločnosť dôležité a zároveň porovnať potenciálne lokality s lokalitou súčasnou.

Tabuľka 2 Multikriteriálne zhodnotenie lokalít

Kritérium	Váha	Lokalita					Lokalita - skóre				
		A	B	C	D	Súčasná	A	B	C	D	Súčasná
K1	0,02	3	3	2	2	3	0,06	0,06	0,04	0,04	0,06
K2	0,04	3	2	4	2	3	0,12	0,08	0,16	0,08	0,12
K3	0,07	1	2	4	2	5	0,07	0,14	0,28	0,14	0,35
K4	0,09	5	5	1	1	5	0,45	0,45	0,09	0,09	0,45
K5	0,18	3	3	4	5	2	0,54	0,54	0,72	0,90	0,36
K6	0,04	4	3	5	5	2	0,16	0,12	0,20	0,20	0,08
K7	0,16	2	3	4	5	4	0,32	0,48	0,64	0,80	0,64
K8	0,11	5	3	5	5	3	0,55	0,33	0,55	0,55	0,33
K9	0,2	2	3	5	5	3	0,40	0,60	1,00	1,00	0,60
K10	0,09	2	3	5	4	3	0,18	0,27	0,45	0,36	0,27
Celkom	1						2,85	3,07	4,13	4,16	3,26

(zdroj: vlastný)

Tabuľka 2 znázorňuje výsledky multikriteriálneho hodnotenia štyroch posudzovaných lokalít (A, B, C, D) a lokality súčasnej na základe desiatich vopred definovaných kritérií (K1 až K10). Každé kritérium malo pridelenú váhu, ktorá odrážala jeho dôležitosť v rozhodovacom procese. Váhy boli určené pomocou Fullerovej metódy párového porovnávania.

Jednotlivé lokality boli ohodnotené bodovou škálou 1–5 pre každé kritérium, pričom vyššie číslo znamenalo lepšie hodnotenie. Následne bolo pre každú lokalitu vypočítané celkové skóre ako súčet súčinov váh a hodnotení (tzv. vážený súčet).

Výsledky hodnotenia:

- Lokalita A – 2,85.
- Lokalita B – 3,07.
- Lokalita C – 4,13.
- Lokalita D – 4,16 (najvyššie skóre).
- Súčasná lokalita – 3,26.

Na základe multikriteriálneho hodnotenia vychádza ako najvhodnejšia možnosť lokalita D s celkovým skóre 4,16 predovšetkým vďaka kvalitnému technickému vybaveniu, dispozičnému riešeniu a súladu s hygienickými normami. Nasleduje lokalita C s celkovým skóre 4,13 ktorá ponúka porovnateľné podmienky, no pri väčšej vzdialenosti. Lokalita B s celkovým skóre 3,07 je vyváženou alternatívou s nižšími technickými parametrami, ale výhodnou polohou. Lokalita A s celkovým skóre 2,85 sa javí ako najmenej vhodná, najmä

kvôli slabšiemu vybaveniu a nižšiemu komfortu pracovného prostredia. V porovnaní so súčasnou lokalitou s celkovým skóre 3,26 sa lokalita A a lokalita B preukázali ako nevyhovujúce pre spoločnosť.

7.4 Porovnanie súčasného stavu lokality s vybranou lokalitou

Lokalita D sa v rámci hodnotenia identifikovaných alternatív javí ako najvhodnejšia pre premiestnenie prevádzky spoločnosti. V porovnaní so súčasnou lokalitou ponúka viaceré výhody, ktoré zodpovedajú aktuálnym potrebám a strategickým zámerom spoločnosti.

Súčasná prevádzka sa nachádza v starších priestoroch, ktoré sú z hľadiska technického stavu už nevyhovujúce. Priestory sú malé, chýba tu dostatok miesta na skladovanie aj na prácu, a technické vybavenie je zastarané. V novej lokalite sú sklady priestranné a umožňujú aj budúce rozšírenie, čím sa eliminuje riziko kapacitného obmedzenia v prípade budúceho rozšírenia spoločnosti.

Veľký rozdiel je aj v dostupnosti. Kým súčasná lokalita je v odľahlejšej oblasti, kde sa ťažko dostáva zákazníkom aj zamestnancom, novo vybraná lokalita je umiestnená pri hlavnej ceste a blízko diaľnice. To znamená lepšie napojenie na dopravu, by čo výrazne uľahčilo dodanie tovaru aj prístup zamestnancov.

Zamestnanci v súčasnej prevádzke nemajú ideálne podmienky. Šatne, kuchynka aj sociálne zariadenia síce existujú, no sú kapacitne nevyhovujúce. Priestory sú malé a neposkytujú dostatok komfortu pre všetkých pracovníkov. V navrhovanej lokalite sú tieto priestory kapacitne lepšie riešené, čo by zvýšilo komfort zamestnancov. Okrem toho sa v lokalite nachádzajú aj vhodné priestory na sklad a na dielňu s dostatočnou rozlohou, ktorá umožňuje efektívnejšiu organizáciu práce aj lepšie technické vybavenie. Celkovo tak nové pôsobisko ponúka kvalitnejšie pracovné prostredie a vyššiu prevádzkovú úroveň.

Čo sa týka životného prostredia, v súčasnej prevádzke sú síce zabezpečené priestory na bezpečné skladovanie nebezpečného odpadu v súlade s platnou legislatívou, no samotné umiestnenie prevádzky a priestorové možnosti nie sú ideálne. V novej vybranej lokalite je k dispozícii dostatok priestoru, ktorý umožňuje vhodné umiestnenie skladu s ohľadom na bezpečnostné a ekologické požiadavky.

Z uvedených dôvodov vychádza lokalita D ako najideálnejším krokom pre budúci rozvoj spoločnosti. Zabezpečí nielen lepšie podmienky na prácu, ale aj priestor pre ďalšie rozšírenie a zlepšenie služieb.

8 PROJEKT PREMIESTNENIA PREVÁDZKY SPOLOČNOSTI

Kapitola sa zameriava na praktickú realizáciu projektu premiestnenia prevádzky vybranej spoločnosti, ktorá pôsobí v oblasti servisu a predaja stavebných a poľnohospodárskych strojov. Cieľom je presunúť existujúce prevádzkové priestory do novej, vhodnejšej lokality. Projekt zohľadňuje organizačné, časové a ekonomické aspekty presunu prevádzky do novej lokality. Kľúčovým cieľom projektu by malo byť plánovanie a realizácia jednotlivých fáz premiestnenia, efektívna koordinácia zainteresovaných strán, dodržanie časového harmonogramu a stanoveného rozpočtu a zlepšenie priestorového usporiadania novej prevádzky.

8.1 Záujmové skupiny projektu

V rámci realizácie projektu presťahovania prevádzky spoločnosti bolo vybraných niekoľko kľúčových záujmových skupín, ktoré majú rôzny vplyv na projekt a zároveň sú projektom rôzne ovplyvnené. Medzi najdôležitejšie skupiny patria:

Vedenie spoločnosti. Hlavným záujmom vedenia je úspešná a plynulá realizácia presťahovania bez zbytočných prietahov, s dodržaním stanoveného rozpočtu a časového harmonogramu. Vedenie má zásadný vplyv na rozhodovanie v projekte, ako aj na schvaľovanie jednotlivých krokov.

Zamestnanci prevádzky sú priamo ovplyvnení zmenou miesta výkonu práce. Ich záujmom je zachovanie komfortu, bezpečnosti a dostupnosti pracovného prostredia. Súčasťou projektu je ich zaškolenie, informovanie a zapojenie do príprav.

Dodávateľia technológií a zariadení. Ich úlohou je podpora pri demontáži a opätovnej montáži strojov a zariadení. Očakávajú jasnú koordináciu a dodržanie technických podmienok a termínov.

Zákazníci spoločnosti očakávajú neprerušenú dostupnosť služieb aj počas presunu. Ich informovanie o zmene sídla je kľúčové pre udržanie dôvery a kontinuity obchodných vzťahov.

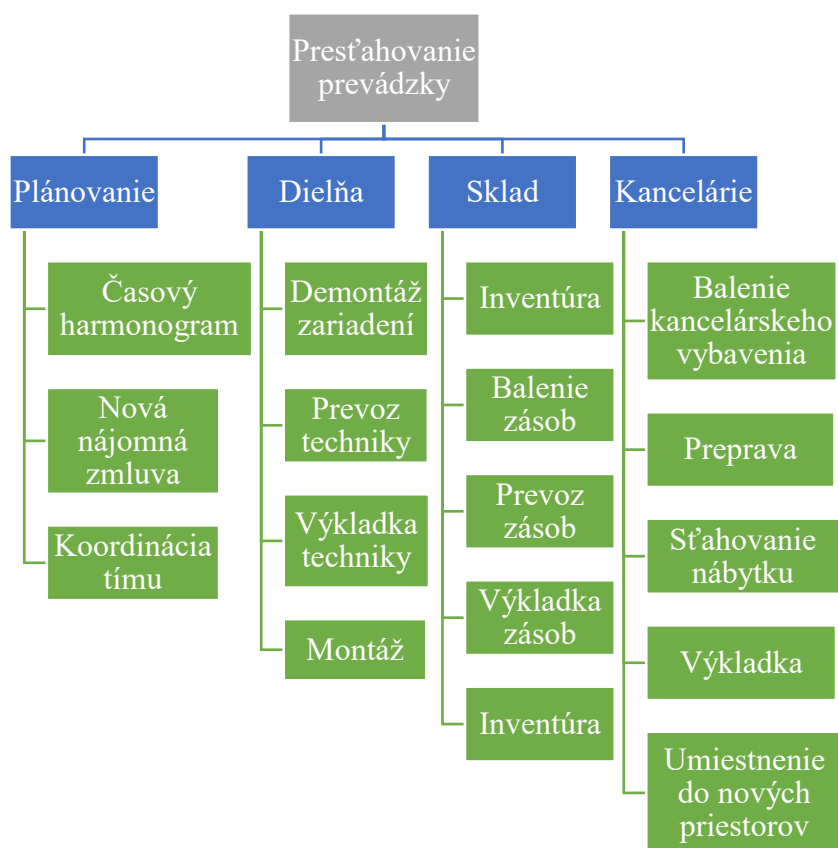
Prenajímateľ nových priestorov má záujem na dodržaní podmienok nájomnej zmluvy a pripravenosti objektu pre nájomcu. Je dôležitý najmä počas fázy prípravy priestorov na presun.

Logistický tím a vodiči majú na starosti fyzický presun zariadení, materiálu a nábytku. Ich práca musí byť časovo presne naplánovaná a zladená s ostatnými aktivitami.

Okolité spoločnosti. Hoci nie sú priamym účastníkom projektu, môžu byť dočasne ovplyvnení zvýšeným pohybom techniky a hlukom. Informovanie týchto skupín slúži na minimalizáciu konfliktov.

8.2 Work Breakdown Structure

Pre realizáciu projektu bolo potrebné rozčleniť celý jeho rozsah na menšie, riaditeľné celky. Na tento účel bola vytvorená metóda WBS (Work Breakdown Structure), pomocou ktorej bolo možné projekt systematicky rozložiť na jednotlivé etapy, oblasti a konkrétne činnosti, čo by malo zjednodušiť plánovanie, riadenie a kontrolu celého priebehu.



Obrázok 2 Work Breakdown Structure

(zdroj: vlastný)

Na obrázku 2 je znázornená štruktúra pre projekt „Prestahovanie prevádzky“. Rozdeľuje celý projekt do štyroch hlavných oblastí a následne ich delí na konkrétne úlohy. Diagram je hierarchický a zobrazuje, ako sú jednotlivé činnosti usporiadané a navzájom prepojené.

8.2.1 Plánovanie

Úvodnou a zásadnou etapou projektu presťahovania prevádzky je plánovanie, ktoré vytvára základ pre bezproblémovú realizáciu všetkých nadväzujúcich aktivít. V rámci tejto fázy sa definujú hlavné organizačné, časové a zmluvné aspekty, ktoré zabezpečujú riadený priebeh celého presunu a predchádzanie neželaným komplikáciám.

Pri vypracovaní časového harmonogramu sa zostavuje detailný časový plán jednotlivých úloh projektu. Určuje sa ich dĺžka, začiatok a koniec, pričom sa prihliada na ich vzájomnú nadväznosť.

Vo fáze uzatvorenia novej nájomnej zmluvy sa zisťujú dostupné možnosti a vyberajú sa vhodné priestory z hľadiska technických parametrov, lokality a nákladov. Po výbere nasleduje príprava a podpis nájomnej zmluvy. Súčasťou tohto procesu je aj ukončenie pôvodného nájomného vzťahu a informovanie dotknutých subjektov o zmene adresy.

Posledným aspektom plánovania je koordinácia tímu. Realizácia projektu vyžaduje jasne stanovenú organizačnú štruktúru a kompetencie. Súčasťou tejto časti je aj nastavenie komunikačných mechanizmov medzi účastníkmi projektu a príprava alternatívnych riešení v prípade vzniku nepredvídaných situácií.

8.2.2 Dielňa

Presun technického zázemia dielne je jednou z najkomplexnejších častí projektu, pretože zahŕňa manipuláciu s technologicky náročným a občas rozmerným vybavením. V tejto fáze sa sústreďuje pozornosť na bezpečný rozklad, transport a opätovné sprevádzkovanie všetkých zariadení potrebných na plynulé fungovanie dielne v nových priestoroch.

V úvode sa realizuje odborná demontáž strojov a náradia v pôvodnej prevádzke. Dôležitou súčasťou je aj označovanie a dokumentácia jednotlivých častí.

Po demontáži nasleduje samotný prevoz zariadení. Presun sa realizuje s využitím vlastných alebo zmluvných dopravných kapacít, pričom je potrebné zabezpečiť vhodné balenie, manipuláciu a ochranu strojov pred poškodením. V niektorých prípadoch je nutné zohľadniť aj špecifické logistické požiadavky ako hmotnosť či rozmery zariadení.

Po príchode do nových priestorov sa uskutočňuje vykladanie techniky, ktoré musí prebiehať pod dohľadom poverených pracovníkov. Dôležité je, aby bola zabezpečená koordinácia so zvyškom tímu, najmä pri manipulácii s ťažkými alebo citlivými komponentmi.

V závere fázy prebieha opätovná montáž a zapojenie zariadení na novom mieste.

8.2.3 Sklad

Presun skladových priestorov sa zameriava na fyzickú manipuláciu s materiálom, tovarom a zásobami. Je nevyhnutné, aby bol tento proces riadený systematicky, s dôrazom na presnosť, ochranu materiálu a zachovanie poriadku v evidencii zásob.

V úvodnej fáze sa realizuje komplexná inventarizácia všetkých zásob nachádzajúcich sa v sklade. Cieľom je získať aktuálny prehľad o množstvách a stave materiálu, identifikovať neaktuálne položky a zabezpečiť presnosť údajov pred samotným balením. Táto inventúra zároveň slúži ako podklad pre porovnanie po presune.

Po ukončení inventúry prebieha triedenie a balenie materiálov. Je potrebné zabezpečiť vhodné obaly, označenie balíkov a prípadne aj špeciálne manipulácie pre krehké či neštandardné položky. Úlohou je zabezpečiť ochranu majetku počas transportu a zároveň pripraviť logisticky efektívny systém pre vykládku a opätovné uskladnenie.

Nasledujúcim krokom je transport materiálu a tovaru z pôvodnej skladovej jednotky do novej prevádzky. Dôležité je dbať na logistické zabezpečenie, trasovanie a minimalizáciu manipulácie. Presun by mal prebiehať podľa predom definovaného harmonogramu a za súčasného dohľadu zodpovedného pracovníka.

Po doručení na miesto určenia sa realizuje vykladanie zásob a ich triedenie. V prípade potreby sa zásoby dočasne umiestňujú do prechodných zón, ktoré boli vopred pripravené.

Záverečnou aktivitou v tejto fáze je kontrolná inventarizácia, ktorej cieľom je overiť, či všetky položky boli úspešne presunuté a zodpovedajú údajom pred presunom.

8.2.4 Kancelárie

Prestahovanie administratívnych priestorov tvorí dôležitú súčasť projektu, nakoľko kancelárske priestory sú centrom riadenia podniku a zhromažďovania dôležitých dokumentov a údajov. V rámci tejto fázy je potrebné zabezpečiť efektívny prechod kancelárskeho vybavenia, informačných systémov a zabezpečiť funkčné prostredie pre administratívnych pracovníkov v novom sídle spoločnosti.

Pod pojmom balenie kancelárskeho vybavenia sa rozumie balenie výpočtovej techniky, kancelárskych potrieb, dokumentácie a kancelárskeho nábytku. Osobitná pozornosť je venovaná citlivým údajom a zariadeniam, ktoré si vyžadujú bezpečné balenie (napr. počítače,

tlačiarne, šanóny so zmluvami a účtovníctvom). Každý balík musí byť označený podľa oddelenia alebo zamestnanca.

Nasleduje samotný presun kancelárskych položiek do nových priestorov. Doprava musí byť koordinovaná s ohľadom na citlivosť a krehkosť kancelárskeho vybavenia. Dôležité je tiež zabezpečiť rýchlu dostupnosť základných nástrojov pre obnovenie administratívy bez väčších prestojov.

Súčasťou fázy je aj fyzické presťahovanie kancelárskeho nábytku (stoly, stoličky, skrine, regály). Ide o logisticky jednoduchšiu, ale fyzicky náročnejšiu časť presunu, ktorá si vyžaduje presné rozmiestnenie a manipuláciu podľa plánu interiérového usporiadania v novej prevádzke.

Po príchode na nové miesto sa vykonáva vykladanie vybavenia s dôrazom na správne umiestnenie podľa jednotlivých kancelárií alebo oddelení.

V záverečnej fáze sa vybavenie rozmiestňuje, pripája a pripravuje na plnú prevádzku. Pracoviská sa kompletizujú, kontroluje sa funkčnosť výpočtovej techniky, internetového pripojenia a ostatného vybavenia. Zamestnanci sú informovaní o novom usporiadaní a priestore.

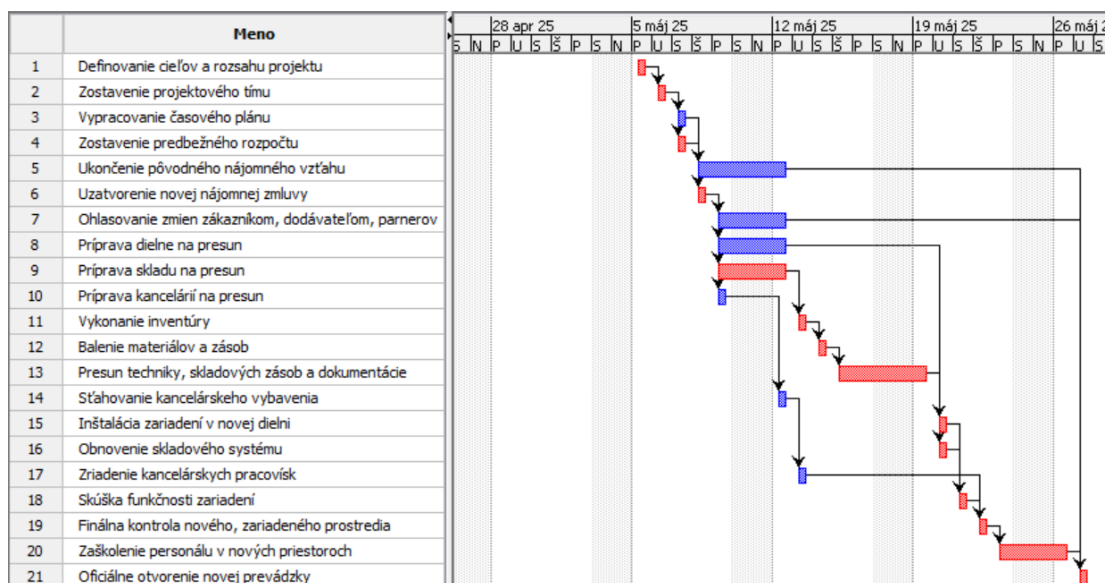
8.3 Ganttov diagram

Na základe konzultácie s vedúcim spoločnosti bol autorom vytvorený ganttov diagram, ktorý prehľadne vizualizuje projekt presťahovanie prevádzky spoločnosti v časovom horizonte.

Projekt bol rozdelený do 21 úloh, ktoré boli časovo zoradené, prepojené logickými väzbami a majú určených predchodcov. Tento harmonogram pokrýva všetky určené fázy projektu, od plánovania až po uvedenie prevádzky do činnosti.

Pomocou tohto diagramu je možné jednoducho a názorne vyjadriť začiatok a koniec každej úlohy, ich trvanie, ako aj nadväznosť na ostatné činnosti. Tým sa vytvára jasný časový rámec projektu a zároveň sa zvyšuje kontrola nad jeho priebehom.

Ganttov diagram bol rozobraný z hľadiska jeho štruktúry, obsahu a praktického využitia v projekte.



Obrázok 3 Ganttov diagram

(zdroj: vlastné spracovanie v SW Project Libre)

V ľavej časti obrázku 3 je zobrazený zoznam všetkých naplánovaných úloh, pričom každý riadok predstavuje jednu konkrétnu aktivitu v rámci projektu. Medzi tieto činnosti patria napríklad „Definovanie cieľov a rozsahu projektu“, „Presun techniky“ či „Zaškolenie personálu v nových priestoroch“. Úlohy sú usporiadané chronologicky podľa logickej nadväznosti, čo znamená, že na seba nadväzujú v takom poradí, v akom budú reálne realizované od počiatočného plánovania až po záverečné oficiálne otvorenie novej prevádzky.

Pravá časť na obrázku 3 predstavuje grafické zobrazenie harmonogramu projektu, ktoré umožňuje vizuálne sledovať časové rozloženie jednotlivých úloh. Každý riadok v tejto časti zodpovedá jednej úlohe uvedenej v tabuľkovej časti naľavo. Grafická časť slúži predovšetkým na prehľadné zobrazenie dĺžky trvania úloh, ich časového zaradenia a vzájomných väzieb.

V hornej časti grafu sa nachádza časová os, ktorá zobrazuje konkrétne kalendárne dni v rozmedzí plánovaného trvania projektu. Týždne sú vizuálne oddelené, pričom pracovné dni sú vyznačené štandardne a víkendy sú zreteľne odlíšené, najčastejšie pomocou sivého tieňovania. Táto časová os poskytuje možnosť rýchlej orientácie v časových súvislostiach projektu.

8.4 Sieťová analýza projektu

V prílohe P1 je uvedený CPM (Critical Path Method) diagram. Vzhľadom na rozsah analýzy je tento diagram rozdelený do dvoch samostatných obrázkov, aby bola zabezpečená jeho prehľadnosť a čitateľnosť.

V rámci časovej analýzy projektu bola použitá metóda CPM, ktorej cieľom je určiť najdlhšiu sekvenciu vzájomne závislých činností, ktoré určujú celkovú dĺžku trvania projektu.

Z prílohy P1 bola identifikovaná jednoznačná kritická cesta, obsahujúca 16 úloh, ktoré nemajú žiadnu časovú rezervu. Tieto úlohy sú časovo naviazané bez možnosti meškania. Ich plynulé dokončenie je predpokladom dodržania celkového termínu dokončenia projektu. Úlohy mimo kritickej cesty majú určitý časový priestor, ktorý je možné využiť napr. pri nedostupnosti zdrojov alebo nepredvídaných zdržaniach.

Kritická cesta projektu pozostáva z nasledujúcich činností:

1. Definovanie cieľov a rozsahu projektu.
2. Zostavenie projektového tímu.
3. Zostavenie predbežného rozpočtu.
4. Uzatvorenie novej nájomnej zmluvy.
5. Príprava skladu na presun.
6. Vykonanie inventúry.
7. Balenie materiálov a zásob.
8. Presun techniky, skladových zásob a dokumentácie.
9. Inštalácia zariadení v novej dielni.
10. Obnovenie skladového systému.
11. Skúška funkčnosti zariadení.
12. Finálna kontrola nového, zariadeného prostredia.
13. Zaškolenie personálu v nových priestoroch.
14. Oficiálne otvorenie novej prevádzky.

Pre projekt presťahovania prevádzky bola kritická cesta identifikovaná na základe väzieb medzi jednotlivými úlohami a ich trvania. Vizuálne bola znázornená pomocou gantt diagramu, v software projekt libre, v ktorom boli úlohy na kritickej ceste vyznačené červenou farbou. Tento diagram umožňuje jasne vidieť postupnosť kľúčových aktivít, ako aj ich vzájomné väzby.

8.5 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu predstavuje základný dokument pre efektívne riadenie financií počas celého procesu premiestnenia prevádzky. Jeho cieľom je identifikovať všetky náklady súvisiace s realizáciou, zabezpečiť ich plánovanie v čase a vytvoriť dostatočnú finančnú rezervu na pokrytie neočakávaných výdavkov.

Rozpočet projektu bol zostavený na základe prieskumu aktuálnych trhových cien a v súlade s konkrétnymi potrebami spoločnosti pri realizácii premiestnenia prevádzky. Z dôvodu prehľadnosti a efektívneho finančného plánovania bol rozpočet systematicky rozčlenený do dvoch hlavných kategórií: na investičné náklady a na prevádzkové náklady, ktoré vzniknú priamo počas samotnej realizácie projektu.

8.5.1 Investičné náklady

Táto skupina zahŕňa výdavky súvisiace s dlhodobým využitím, najmä úpravy nových priestorov, vybavenie kancelárií a zabezpečenie technického zázemia. Medzi najvýznamnejšie položky patrí kaucia k nájmu novej prevádzky, nákup kancelárskeho nábytku, zabezpečenie bezpečnostných a informačných prvkov (napr. označenie únikových východov, hasiace prístroje, výstražné piktogramy, evakuačný plán a pod.), ako aj rezerva na nepredvídané výdavky.

Tabuľka 3 Investičné náklady

Investičné náklady		
Položka	Cena (€)	Poznámka
Úpravy novej prevádzky	1000	Upratovanie, inštalácia
Kaucia	3500	Vstupná investícia
Označovanie prevádzky	100	Tabule, nálepky BOZP
Nábytok a zariadenie (kancelárie)	2000	Stoly, stoličky, skrine
Rezerva na nepredvídané výdavky	1200	Finančná rezerva
Spolu	7800	Celkové náklady

(zdroj: vlastný)

Z tabuľky investičných výdavkov vyplýva, že celková výška investičných nákladov bola vyčíslená na sumu 7800 €, čo predstavuje súčet všetkých položiek súvisiacich s trvalejšími výdavkami. Tieto náklady zahŕňajú predovšetkým úpravy nových priestorov, ktoré boli predbežne vyčíslené na 1000 € a nákup kancelárskeho nábytku predbežne vyčíslený na 2000 € aj na základe toho, že spoločnosť má v pláne sťahovať aj starší nábytok z pôvodnej prevádzky. Daná suma bola určená na základe trhového prieskumu a predbežných cenových ponúk od dodávateľov.

8.5.2 Prevádzkové náklady

Do prevádzkových nákladov boli zahrnuté všetky položky spojené s realizáciou samotného sťahovania. Patrí sem najmä prenájom vozidiel, nájom novej prevádzky za jeden mesiac, nákup obalového materiálu, náklady na pohonné hmoty, zabezpečenie kontajnera na odpad.

Tabuľka 4 Prevádzkové náklady

Prevádzkové náklady		
Položka	Cena (€)	Poznámka
Obalový materiál	150	Krabice, fólie
Nájom za mesiac	3500	Nájom novej prevádzky
Prenájom vozidla	360	1 deň
Prenájom vozidla	160	4 dni
Pracovná sila	19200	10 pracovníkov na 16 dní
Pohonné hmoty	270	Doprava medzi lokalitami
Kontajner na odpad	120	Prenájom kontajnera
Spolu	23760	Celkové náklady

(zdroj: vlastný)

Do tabuľky prevádzkových nákladov projektu spadá najmä položka pracovnej sily, ktorá bude potrebná na realizáciu fyzického premiestnenia zariadení, nábytku a vybavenia. Odhaduje sa, že do sťahovania bude zapojených približne 10 zamestnancov, pričom predpokladaná doba trvania týchto činností je 16 pracovných dní. Priemerná hodinová mzda pracovníka bola stanovená na 15 €, čo predstavuje významnú položku v rozpočte.

Ďalšou významnou súčasťou prevádzkových výdavkov je prenájom dopravných prostriedkov. Spoločnosť plánuje využiť dve vozidlá – vozidlo kategórie N2 a vozidlo s hydraulickou rukou patriace do kategórie N3. Prvé vozidlo bude využívané počas štyroch pracovných dní, zatiaľ čo špecializované vozidlo s hydraulickou rukou bude nasadené len na jeden deň, predovšetkým pri manipulácii s ťažkými a rozmernými zariadeniami.

Okrem toho sa pri kalkulácii nákladov na pohonné hmoty počíta aj s využitím firemnej dodávky kategórie N2, ktorá je vo vlastníctve spoločnosti a bude použitá na menšie presuny materiálu medzi pôvodnou a novou lokalitou. Do nákladov budú teda započítané aj výdavky spojené s jej prevádzkou. Celkové prevádzkové náklady boli stanovené na 23 760 €.

Súčet celkových investičných nákladov a celkových prevádzkových nákladov teda dokopy činí 31 560 €.

9 ZHODNOTENIE PROJEKTU Z HLADISKA JEHO IMPLEMEN- TÁCIE V SPOLOČNOSTI

Záverečná časť diplomovej práce je zameraná na celkové zhodnotenie realizovateľnosti navrhnutého projektu premiestnenia prevádzky vybranej spoločnosti. Cieľom bolo zhodnotenie, či navrhované riešenie zodpovedá reálnym možnostiam spoločnosti a či je možné celý proces zvládnuť bez výrazných problémov.

Hodnotenie sa sústreďuje na niekoľko kľúčových oblastí: technickú a personálnu pripravenosť spoločnosti, časový a organizačný rámec projektu, finančnú stránku realizácie, očakávané prínosy a prípadné riziká. Jednotlivé podkapitoly sa venujú podrobnej analýze týchto aspektov, pričom vychádzajú z dát získaných počas predchádzajúcich častí práce, vrátane identifikácie potenciálnych lokalít, porovnania s aktuálnym stavom prevádzky a návrhu samotného presunu.

Zvolený prístup umožňuje komplexne posúdiť mieru pripravenosti spoločnosti na takúto zmenu, ako aj identifikovať hlavné faktory úspešnej implementácie projektu.

9.1 Vyhodnotenie technickej a personálnej pripravenosti

Z hľadiska technickej a personálnej pripravenosti možno konštatovať, že spoločnosť je na realizáciu projektu premiestnenia prevádzky dostatočne vybavená. Z pohľadu interných kapacít disponuje potrebným technickým vybavením aj kvalifikovaným personálom, ktorý je schopný zabezpečiť jednotlivé fázy presunu.

Technická pripravenosť spoločnosti je na vysokej úrovni. Spoločnosť by mala k dispozícii tri vozidlá rôznych kategórií vrátane vozidla s hydraulickou rukou, kategórie N3, ktoré je určené na manipuláciu s ťažšími a rozmernými komponentmi, čo predstavuje výhodu pri prevoze dielenského vybavenia a strojov. Okrem toho má spoločnosť aj menšie vozidlo kategórie N2, ktoré je vhodné na transport citlivejších či menších položiek, ako je výpočtová technika, dokumentácia alebo drobné náradie. Vzhľadom na rozmanitosť a dostatočný počet vozidiel nie je spoločnosť plne závislá od externých prepravcov, čo znižuje náklady a zároveň umožňuje vyššiu flexibilitu v rámci harmonogramu presunu.

Pri samotnej manipulácii so zariadeniami je kľúčovým faktorom možnosť vlastnej odbornosti. Spoločnosť zamestnáva technikov s dlhoročnou praxou, ktorí sú oboznámení so zapojením a demontážou vlastnej techniky. V rámci plánovania je počítané s ich zapojením nielen do prevozu, ale aj s úlohami ako odborná demontáž, bezpečné balenie a následná

montáž zariadení v novej lokalite. Táto samostatnosť výrazne znižuje potrebu zapojenia externých servisných firiem, a tým pádom aj potenciálne riziká plynúce z nesprávnej manipulácie.

Napriek tomu, že väčšina činností bude realizovaná interne, v určitých špecifických oblastiach sa ráta s využitím externých služieb. Prevažne by sa jednalo o prenájom vozidla s vyššou nosnosťou na jeden deň pre ťažké zariadenia a o prípadné stavebné úpravy alebo finálne inštalácie (napr. označovanie únikových ciest) realizované externými firmami.

Celkovo možno vyhodnotiť, že spoločnosť je z hľadiska technických a personálnych kapacít pripravená na implementáciu projektu vlastnými silami, pričom externé firmy budú využité len doplnkovo a v presne určených oblastiach. Táto nezávislosť výrazne prispieva k flexibilita a efektívite celého procesu premiestnenia prevádzky.

9.2 Posúdenie časového a organizačného plánu

Na základe spracovaného harmonogramu projektu, ktorý je vizualizovaný prostredníctvom Ganttovho diagramu, možno konštatovať, že časový a organizačný plán premiestnenia prevádzky bol vytvorený dôsledne a rešpektuje logickú nadväznosť jednotlivých krokov. Zohľadňuje ako dostupnosť ľudských a technických kapacít spoločnosti, tak aj špecifiká jednotlivých činností súvisiacich s demontážou, prevozom a opätovným sprevádzkovaním technológií.

Harmonogram možno označiť za realistický, a to najmä vďaka tomu, že pri jeho tvorbe boli zohľadnené reálne výkonnostné možnosti firmy a boli precízne identifikované všetky hlavné aktivity v projekte. Projekt bol rozdelený do 21 úloh, ktoré sú v diagrame usporiadané v logickom slede a sú prepojené väzbami určujúcimi ich vzájomnú závislosť. Každá úloha má presne stanovený začiatok, koniec a trvanie. Na časové riadenie bol navyše aplikovaný princíp kritickej cesty, vďaka ktorému je možné jednoznačne určiť tie aktivity, ktoré nesmú meškať, aby neohrozili celý projekt.

Možnosť vzniku prestojov však nemožno vylúčiť. V praxi môžu nastať neočakávané okolnosti, ako napríklad technické problémy pri demontáži alebo následnej montáži zariadení, alebo zmeny počasia, ktoré by ovplyvnili prevoz.

Organizačná štruktúra spoločnosti je pripravená na zvládnutie takejto zmeny, pričom jednotlivé úlohy boli vopred priradené konkrétnym zamestnancom a tímom. V rámci plánovacej fázy boli definované zodpovednosti za každú oblasť projektu, napríklad zamestnanci

skladu zabezpečovali balenie a inventarizáciu a vedenie spoločnosti dohliadlo na dodržiavanie rozpočtu a harmonogramu. Tento prístup zabezpečuje vysoký stupeň koordinácie a zároveň minimalizuje riziko organizačných nedorozumení.

Dôležitým aspektom hodnotenia harmonogramu je aj dopad projektu na zákaznícky servis. Vzhľadom na charakter podnikania a prevádzkový model spoločnosti (mobilný servis, viaceré pobočky) je možné premiestnenie realizovať bez výrazného vplyvu na zákazníkov. Ostatné pobočky môžu počas prechodného obdobia prevziať časť servisnej agendy, čo zabezpečí kontinuitu poskytovaných služieb. Spoločnosť zároveň plánuje proaktívne informovať svojich zákazníkov o plánovanej zmene a zabezpečiť dočasné alternatívy v prípade výpadku niektorých služieb.

Z vyššie uvedeného vyplýva, že časový a organizačný plán je v kontexte možností spoločnosti realizovateľný.

9.3 Finančné zhodnotenie

Finančná stránka projektu premiestnenia prevádzky predstavuje jeden z kľúčových faktorov, ktoré ovplyvňujú jeho realizovateľnosť. Na základe predbežného rozpočtu možno konštatovať, že spoločnosť má k dispozícii dostatočné finančné zdroje na pokrytie plánovaných výdavkov spojených so sťahovaním. Projekt počíta s celkovými nákladmi vo výške 31 560 €, ktoré zahŕňajú ako investičné, tak aj prevádzkové náklady.

Investičné náklady, teda výdavky spojené s dlhodobým využitím, boli vyčíslené na sumu 7 800 €. Do tejto kategórie patria najmä kauciu spojenú s nájmom novej prevádzky, úpravy nových priestorov, nákup kancelárskeho nábytku a značenie prevádzky v súlade s platnými predpismi. Súčasťou investícií je aj finančná rezerva, ktorá bola určená na pokrytie nepredvídaných výdavkov počas úvodnej fázy prevádzky.

Prevádzkové náklady spojené s fyzickým presunom boli odhadnuté na 23 760 €. Najvýznamnejšou položkou v tejto kategórii je práca interných zamestnancov, ktorí budú zapojení do balenia, transportu či inštalácie vybavenia. Predpokladá sa účasť približne 10 pracovníkov počas 16 pracovných dní, čo pri priemernej hodinovej mzde predstavuje značnú finančnú záťaž. Medzi ďalšie významné náklady možno radiť mesačný nájom prevádzky, prenájom vozidiel, pohonné hmoty, obalový materiál alebo zabezpečenie kontajnera na odpad.

Z pohľadu nákladov na nové priestory je potrebné uvažovať aj o ich dlhodobej udržateľnosti. V prípade vybranej lokality ide o prenajatý objekt s mesačnými nákladmi 3 500 €. V porovnaní so súčasnými priestormi ide o zvýšenie prevádzkových nákladov, ktoré však kompenzuje vyššia kvalita priestorov, technické vybavenie, a predovšetkým zvýšená efektívnosť práce. Nová lokalita zároveň umožňuje rozšírenie kapacít, čo v budúcnosti môže priniesť vyššie tržby a zvýšenie konkurencieschopnosti.

Nové priestory prinášajú aj možnosti úspor, napríklad v oblasti nižších nákladov na dopravu zásob a techniky, keďže lokalita je lepšie napojená na dopravnú sieť.

Z celkového finančného pohľadu možno projekt označiť za ekonomicky zvládnuteľný a perspektívny. Krátkodobé náklady sú síce relatívne vysoké, no dlhodobé prínosy v podobe úspor, vyššej efektivity a zlepšených podmienok pre zamestnancov ich pravdepodobne prevýšia.

9.4 Očakávané prínosy po realizácii

Realizácia projektu premiestnenia prevádzky do novej lokality (Lokalita D) prinesie pre spoločnosť viaceré významné prínosy, ktoré sa prejavujú v oblasti zlepšenia služieb, interného fungovania aj strategického rozvoja.

Jedným z hlavných očakávaných prínosov je zlepšenie dostupnosti služieb pre zákazníkov. Nová lokalita sa nachádza v bližšej dostupnosti od hlavnej dopravnej infraštruktúry a poskytuje lepšie napojenie na okolité regióny. To znižuje čas potrebný na výjazdy servisných technikov k zákazníkom a zefektívňuje logistiku pri preprave náhradných dielov a techniky. Zároveň lepšia dostupnosť zvyšuje komfort zákazníkov, ktorí budú mať jednoduchší prístup k prevádzke spoločnosti v prípade osobnej návštevy.

Z hľadiska interného fungovania sa očakáva významné zlepšenie pracovného prostredia. Súčasné priestory sú z hľadiska ergonomie, technického stavu a hlavne z hľadiska kapacity nevyhovujúce. Nová prevádzka ponúka rozšírené kancelárske a dielenské zázemie, ktoré poskytne zamestnancom lepšie podmienky na výkon ich práce. Súčasťou objektu sú plnohodnotné šatne, hygienické zariadenia a kuchynka, čo prispieva k vyššiemu komfortu, bezpečnosti a spokojnosti zamestnancov. Tieto zmeny môžu mať pozitívny dopad aj na motiváciu pracovníkov a zlepšenie celkového pracovného prostredia.

Veľkým benefitom je aj navýšenie servisnej a skladovej kapacity. Nová hala je vybavená mostovým žeriavom, montážnou jamou a má dostatočnú výšku vstupných brán, čo umožní efektívnu manipuláciu s technikou. Navyše, otvorený a dispozične vhodne riešený priestor umožňuje lepšiu organizáciu dielne a skladov, čím sa zvyšuje efektivita opráv aj dostupnosť náhradných dielov. To sa prejaví nielen v rýchlejšom vybavovaní zákaziek, ale aj v schopnosti spoločnosti zvládať väčší objem zákazníkov.

Na základe uvedených faktorov možno konštatovať, že navrhovaný projekt premiestnenia je pre spoločnosť z hľadiska technickej, organizačnej aj ekonomickej stránky zvládnutelný.

ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bolo navrhnuť projekt premiestnenia prevádzky spoločnosti zaoberajúcej sa servisom a opravou stavebných a poľnohospodárskych strojov. Hlavný cieľ práce bol uskutočnený prostredníctvom analýzy súčasného stavu, identifikácie vhodnej lokality pomocou multikriteriálnej analýzy a následnej prípravy detailného projektu premiestnenia. Dielčie ciele a výskumné otázky boli naplnené prostredníctvom podrobných analýz logistických, prevádzkových, environmentálnych a sociálnych aspektov.

V práci boli identifikované nedostatky súčasnej lokality, najmä z hľadiska logistickej obmedzenosti, nedostatočnej kapacity priestorov a hygienických faktorov, ktoré negatívne vplývali na efektivitu prevádzky. Následne boli navrhnuté štyri potenciálne lokality, ktoré boli podrobené dôkladnej multikriteriálnej analýze založenej na ekonomických, sociálnych, technologických, legislatívnych, politických a environmentálnych kritériách. Výsledkom analýzy bolo vybranie najvhodnejšej lokality, ktorá najlepšie spĺňa všetky stanovené požiadavky.

Projekt premiestnenia bol detailne spracovaný pomocou metód projektového manažmentu, ako sú Ganttov diagram a metóda kritickej cesty. Vďaka tomu bola zabezpečená jasná časová štruktúra projektu, efektívne využitie dostupných zdrojov a minimalizácia rizík počas realizácie premiestnenia. Realizáciou tohto projektu by spoločnosť mala dosiahnuť zlepšenie logistických procesov, zlepšenie pracovných podmienok pre zamestnancov a zvýšenie svojej konkurencieschopnosti.

Medzi najvýznamnejšie poznatky práce patrí nutnosť dôkladného plánovania a koordinácie aktivít pri procese premiestnenia prevádzky, ale aj dôležitosť komunikácie so zamestnancami počas celého procesu.

Do budúcnosti by bolo zaujímavé preskúmať aj ďalšie náležitosti slúžiace k premiestneniu, ako napríklad vplyv na spokojnosť zákazníkov či dlhodobú stabilitu zamestnancov. Rovnako by bolo prospešné sledovať trendy a inovácie v oblasti digitálnych technológií, ktoré môžu ďalej zefektívniť logistické procesy a podporiť udržateľnosť spoločnosti.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

BARBIERI, Paolo; ELIA, Stefano; FRATOCCHI, Luciano a GOLINI, Ruggero, 2019. Relocation of second degree: Moving towards a new place or returning home? Online. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Roč. 25, č. 3. ISSN 14784092. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.12.003>. [cit. 2025-03-20].

BGB SOLUTIONS, 2024. *Mostové žeriavy a žeriavové dráhy*. Online. Bgb. Dostupné z: <https://www.bgb.sk/>. [cit. 2025-04-20].

BGB SOLUTIONS, 2025. *Portálový žeriav*. Online. Bgb. Dostupné z: <https://www.bgb.sk/>. [cit. 2025-04-20].

BUKOVÁ, Bibiána a BRUMERČÍKOVÁ, Eva, 2023. *Podnikanie v doprave*. 2. vydanie. Vysokoškolské učebnice. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, EDIS - vydavateľstvo UNIZA. ISBN 978-80-554-1973-2.

BURNS, Maria G., 2016. *Logistics and transportation security: a strategic, tactical, and operational guide to resilience*. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-4822-5307-8.

DOLEŽAL, Jan, 2023. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3619-3.

DUPAL, Andrej, 2018. *Logistika*. Economics. Bratislava: Sprint 2. ISBN 978-80-89710-44-7.

EURÓPSKA ÚNIA, 2021. *Malé a stredné podniky*. Online. Eur-lex.europa. Dostupné z: https://european-union.europa.eu/index_en. [cit. 2025-04-10].

EURÓPSKY PARLAMENT A RADA EÚ, 2018. *Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2018/858 z 30. mája 2018 o schvaľovaní motorových vozidiel a ich prípojných vozidiel, ako aj systémov, komponentov a samostatných technických jednotiek určených pre takéto vozidlá a o dohľade nad trhom s nimi, ktorým sa menia nariadenia (ES) č. 715/2007 a (ES) č. 595/2009 a zrušuje smernica 2007/46/ES*. Online. Eur-lex.europa. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:32018R0858>. [cit. 2025-04-05].

EURÓPSKY PARLAMENT A RADA EÚ, 2018. *Smernica (EÚ) 2018/851 Európskeho parlamentu a Rady z 30. mája 2018, ktorou sa mení smernica 2008/98/ES o odpade*. Online.

Eur-lex.europa. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/851/oj/slk>. [cit. 2025-04-01].

EURÓPSKY PARLAMENT A RADA EÚ, 2024. *Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2024/884 z 13. marca 2024, ktorou sa mení smernica 2012/19/EÚ o odpade z elektrických a elektronických zariadení*. Online. Eur-lex.europa. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/884/oj/slk>. [cit. 2025-04-01].

GROS, Ivan, 2016. *Velká kniha logistiky*. Vydání: první. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 978-80-7080-952-5.

KERZNER, Harold, 2022. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Thirteenth edition. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 978-1-119-80537-3.

KERZNER, Harold, 2024. *Project management best practices: achieving global excellence*. Fifth. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-394-17920-6.

KLEPRLÍK, Jaroslav, 2020. *Technologie silniční dopravy*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-295-4.

KUBASÁKOVÁ, Iveta; GOGOLA, Marián a JAGELČÁK, Juraj, 2024. *Skladovanie a manipulácia s tovarom*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline. ISBN 978-80-554-2089-9.

MACUROVÁ, Pavla; KLABUSAYOVÁ, Naděžda a TVRDOŇ, Leo, 2018. *Logistika*. 2. upravené a doplněné vydání. Series of economics textbooks. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-4158-8.

MAJERČÁK, Jozef; KUDLÁČ, Štafan a MAJERČÁK, Peter, 2021. *Logistika - metodika hodnotenia intermodálnej prepravy*. Vysokoškolské učebnice. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline. ISBN 978-80-554-1795-0.

MINISTERSTVO DOPRAVY SLOVENSKEJ REPUBLIKY, 2024. *Určenie správnej kategórie vozidla pri jednotlivo dovezenom vozidle*. Online. Mindop. Dostupné z: <https://www.mindop.sk/>. [cit. 2025-04-08].

MINISTERSTVO ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA SR, 2021. *Program odpadového hospodárstva SR na roky 2021– 2025*. Online. Roč. XXIX. Částka 3. Dostupné z: <https://www.minzp.sk/files/vestniky/vestnik-2021-3.pdf>. [cit. 2025-03-31].

NIETO-RODRIGUEZ, Antonio, 2021. *Harvard Business Review project management handbook: how to launch, lead, and sponsor successful projects*. Harvard Business Review handbooks series. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-64782-125-8. Dostupné také z: <https://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9781647821265.pdf>.

NOVACK, Robert A.; GIBSON, Brian J. a SUZUKI, Yoshinori, 2024. *Transportation: a global supply chain perspective*. 10e. Australia: Cengage. ISBN 978-0-357-90854-9.

NOVÁK, Jaroslav; CEMPÍREK, Václav a NOVÁK, Ivan, 2015. *Kombinovaná přeprava*. Vydání páté rozšířené. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 9788073959487.

PCC GROUP PRODUCT PORTAL, 2022. *Co je nebezpečný odpad? Definice a typy*. Online. Dostupné z: <https://www.products.pcc.eu/cs/blog/co-je-nebezpecny-odpad-definice-a-typy/>. [cit. 2025-03-30].

PINTO, Jeffrey K., 2016. *Project management: achieving competitive advantage*. Fourth edition. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-09479-3.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2021. *The standard for project management and A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK GUIDE)*. Seventh edition. PMBOK® guide. Newton Square: Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-664-2.

RIMS, 2022. *Do akých kategórií rozdeľujeme vozidlá?* Online. Dostupné z: <https://rims.sk/blog/kategorie-vozidiel>. [cit. 2025-04-08].

RUSHTON, Alan; CROUCHER, Phil a BAKER, Peter, 2022. *The handbook of logistics and distribution management: understanding the supply chain*. Seventh edition. London: Kogan-Page. ISBN 978-1-3986-0206-9.

SLOVENSKO, 2006. *Zákon č. 124 zo dňa 2. februára 2006*. Online. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2006-124>. [cit. 2025-04-17].

SLOVENSKO, 2015. *Zákon č. 79 zo dňa 17. marca 2015: Zákon o odpadoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov*. Online. Částka 27. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2015-79>. [cit. 2025-03-30].

SLOVENSKO, 2018. *Zákon č. 106 zo dňa 13. apríla 2018: Zákon o prevádzke vozidiel v cestnej premávke a o zmene a doplnení niektorých zákonov*. Online. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2018-106>. [cit. 2025-04-05].

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠIROKÝ, Jaromír, 2020. *Technologie dopravy*. Páté doplněné vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-309-8.

WALLING, Kayla, 2023. Relocated Employees' Experience with the Costs and Benefits of Video Technology for Maintaining Relationships. Online. *Social Sciences*. Roč. 12, č. 5. ISSN 2076-0760. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/socsci12050286>. [cit. 2025-03-20].

WEBCLINIC, 2025. *Členenie vozidiel*. Online. Dostupné z: <https://www.stkonline.sk/informacny-servis/kategorie-vozid>. [cit. 2025-04-04].

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Organizačná štruktúra	38
Obrázok 2 Work Breakdown Structure	51
Obrázok 3 Ganttov diagram.....	55

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Fullerova metóda	46
Tabuľka 2 Multikriteriálne zhodnotenie lokalít	48
Tabuľka 3 Investičné náklady	57
Tabuľka 4 Prevádzkové náklady	58

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

CPM Critical Path Method (Metóda kritickej cesty)

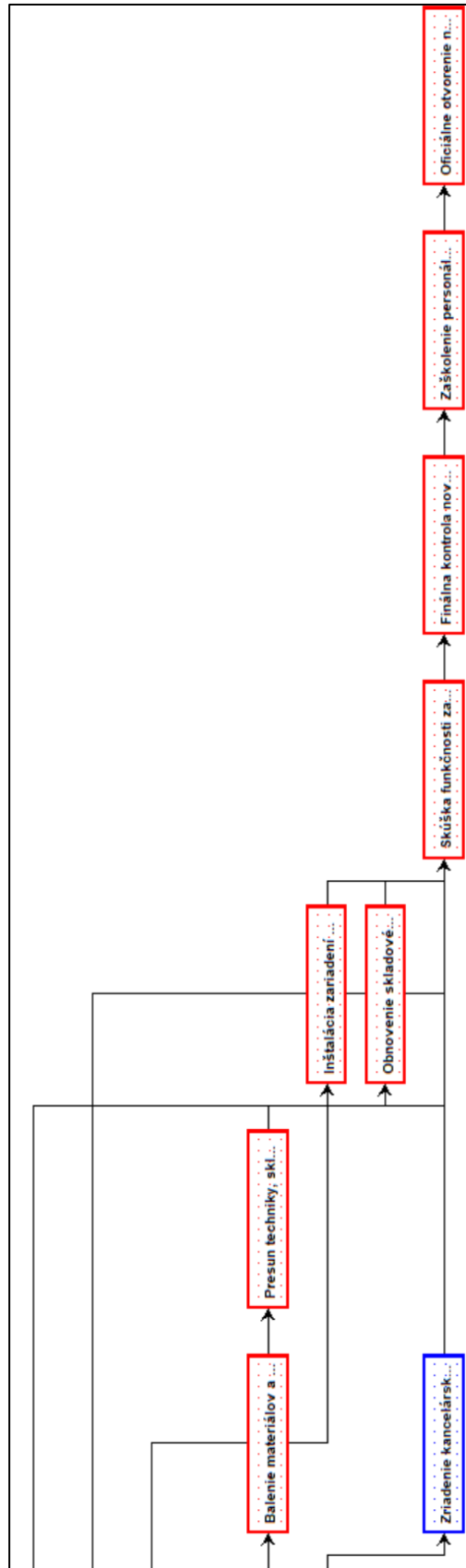
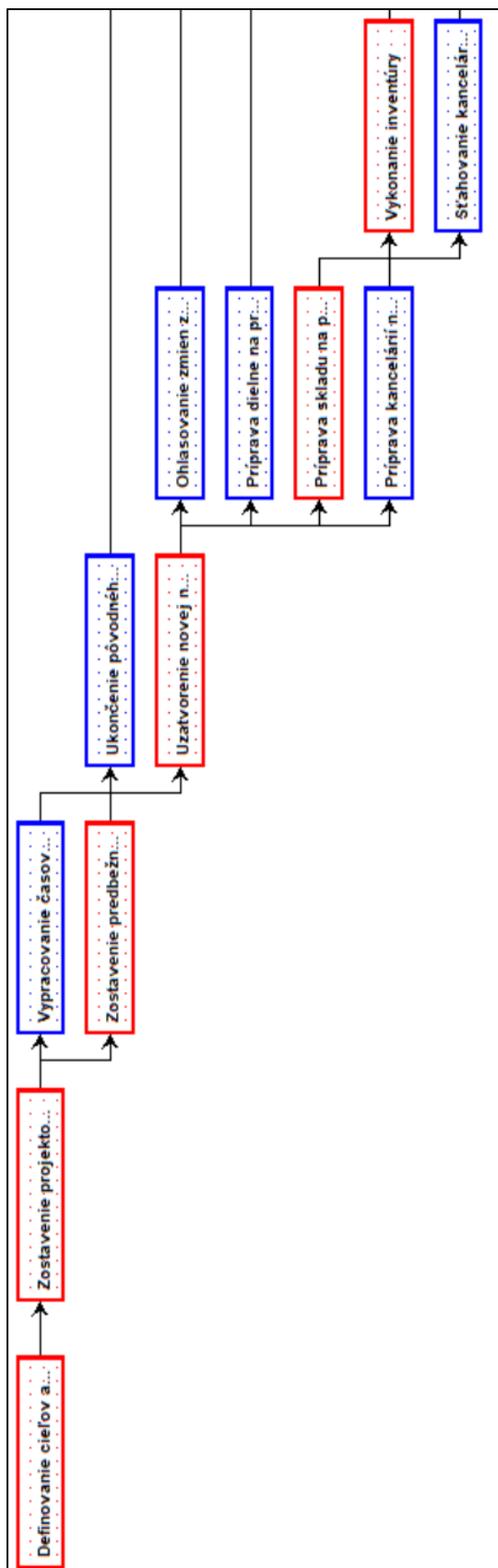
SW Software

WBS Work breakdown atructure (Štruktúra rozdelenia prác)

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: CPM

PRÍLOHA P I: CPM



(zdroj: vlastné spracovanie v SW Project Libre)