

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Projekt a jeho plán**

**Project and its plan**

Aneta Karamarinovová

Plzeň 2020



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Aneta KARAMARINOVÁ**  
Osobní číslo: **K17B0559P**  
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**  
Téma práce: **Projekt a jeho plán**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

**Zásady pro vypracování**

1. Vymezte základní pojmy z teorie řízení projektů.
2. Charakterizujte vybranou organizaci.
3. Definujte konkrétní projekt.
4. Vypracujte logický rámec projektu a další vybrané plány.
5. Identifikujte a vyhodnoťte rizika daného projektu.
6. Proveďte závěrečné zhodnocení projektu.


Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**


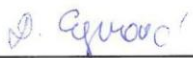
Seznam doporučené literatury:

- DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 2., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Čížek, Ph.D., M.A.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**

  
**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka

  
  
**Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Projekt a jeho plán“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 8. 5. 2020

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Velmi ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Petru Čížkovi, M.A., Ph. D. za jeho odborné vedení, cenné rady a ochotu při zpracování této kvalifikační práce. Dále mé poděkování patří řediteli společnosti Beroun Golf Club, panu Ing. Vojtěchu Matějčkovi za jeho čas a poskytnutí potřebných materiálů k tvorbě praktické části této bakalářské práce.

# Obsah

Úvod .....	11
<b>1 Teoretická část .....</b>	<b>12</b>
1.1 Základní pojmy .....	12
1.1.1 Projektový management .....	12
1.1.2 Projekt a jeho definice .....	13
1.1.3 Projektový trojúhelník .....	14
1.1.4 Cíl projektu .....	15
1.1.5 Zainterесované strany projektu .....	16
1.1.6 Životní cyklus projektu .....	17
1.2 Fáze projektu.....	19
1.2.1 Přípravná fáze (předprojektová) .....	19
1.2.2 Realizační fáze (projektová) .....	19
1.2.3 Závěrečná fáze (poprojektová) .....	20
1.3 Plánování .....	21
1.3.1 Definice.....	21
1.3.2 Nástroje.....	23
1.3.2.1 Logický rámec .....	23
1.3.2.2 Plán rozsahu projektu (WBS).....	25
1.3.2.3 Časový plán .....	26
1.3.2.4 Plán zdrojů.....	27
1.3.2.5 Plán nákladů .....	28
1.3.2.6 Plán komunikace .....	29
1.3.2.7 Rizika.....	30

1.3.2.7.1	Proces řízení rizik projektu.....	31
1.3.2.7.2	Identifikace rizik.....	31
1.3.2.7.3	Hodnocení rizik.....	32
1.3.2.7.4	Analýza rizik a jejich ošetření.....	33
<b>2</b>	<b>Metodologie.....</b>	<b>34</b>
2.1	Cíle.....	34
2.2	Zdroje dat.....	34
<b>3</b>	<b>Praktická část.....</b>	<b>35</b>
3.1	Představení firmy.....	35
3.1.1	Kos Global Co., Ltd.....	35
3.1.2	Beroun Golf Club, z. s.....	36
3.2	Představení projektu.....	37
3.3	Plánování projektu.....	38
3.3.1	Logický rámec.....	38
3.3.2	Zainterесované strany projektu.....	41
3.3.3	WBS.....	43
3.3.4	Časový plán.....	47
3.3.5	Plán zdrojů.....	49
3.3.6	Rozpočet.....	50
3.3.6.1	Investiční náklady.....	50
3.3.6.2	Provozní náklady.....	53
3.3.6.3	Tržby.....	55
3.3.6.4	Doba návratnosti.....	56
3.3.7	Plán komunikace.....	57
3.3.8	Rizika projektu.....	58



3.3.8.1	Identifikace rizik.....	58
3.3.8.2	Hodnocení rizik .....	59
3.3.8.3	Ošetření rizik .....	60
	<b>Zhodnocení .....</b>	<b>62</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>69</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	



# Úvod

Má bakalářská práce nese název Projekt a jeho plán. Toto téma jsem si zvolila kvůli mému zájmu o celý proces plánování projektu. V mém případě se jedná o výstavbu nového komplexu Forest Hotel Beroun. Tento projekt mě zaujal jako celek. Prvním důvodem této volby byla příležitost prozkoumat reálné dokumenty z oblasti plánování projektu dopodrobna a získat tak pohled na danou problematiku z praxe. Dalším rozhodujícím faktorem byl poměrně snadný přístup k interním informacím, protože v dané firmě pracuji. Velkým přínosem pro mě byly i schůzky s projektovým manažerem. Celý proces plánování mi přišel velice zajímavý také díky tomu, že si myslím, že má tato výstavba nějaký smysl a bude přínosem pro obě firmy i město Beroun.

Práce je rozdělena do tří částí. První část se zabývá rešerší odborné literatury a výtahem toho nejdůležitějšího pro zpracování praktické části. Mezi nimi je uvedena metodologie, která blíže specifikuje cíle mé bakalářské práce a zdroje dat, ze kterých jsem čerpala.

V teoretické části jsou definovány základní pojmy z projektového řízení. Nejprve je vymezen pojem projektového managementu pro obecné pochopení činností v tomto oboru. Dále bylo důležité specifikovat samotný projekt, vypsát jeho definici a základní náležitosti. Mezi ně patří projektový trojúhelník, cíl projektu a životní cyklus projektu. Dalším bodem jsou samozřejmě také fáze projektu, které jsou nejprve uvedeny v jedné kapitole obecně všechny tři a v další je podrobněji rozpracována pouze přípravná fáze, která se zabývá právě plánováním projektu. Tam jsou již popsány jednotlivé nástroje jako je logický rámeček, WBS, časový plán, plán zdrojů, plán nákladů, plán komunikace a také práce s riziky.

Praktická část navazuje na tu teoretickou, kdy bylo mým cílem přenést poznatky z teorie do praxe. V této kapitole jsou nejprve popsány firmy, které celý projekt plánují a také samotný projekt. Následně jsou již vypsány veškeré podklady pro plánování. Tedy mnou vytvořený logický rámeček konkrétně pro tento nový komplex, WBS, časový plán. Poté je zde i uveden předběžný plán všech zdrojů, konkrétní rozpočet a plán komunikace. Nakonec jsou zde identifikována, analyzována a ohodnocena rizika, která celý projekt ohrožují.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Základní pojmy

### 1.1.1 Projektový management

Historie projektového managementu začíná již v roce 1995 v USA. Jeho základy položila společnost projektových manažerů Project Management Institute, když vydala první ucelenou metodiku projektového řízení. V tomto dokumentu jsou všechny činnosti, které projektový manažer vykonává převedeny do procesů a ty jsou zařazeny do devíti znalostních oblastí projektového řízení. (Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Souhrnný název projektového managementu zní management socioekonomických systémů a jde o vědeckou disciplínu. Základy, na nichž stojí řízení projektu jsou teorie řízení, teorie systému a vědecký management. Tento obor využívá nástroje z různých oborů. Mezi ně patří matematika, ekonomie, psychologie a informatika. Důležitou část projektového managementu tvoří tok informací uvnitř projektového prostředí a výměna informací s okolním prostředím. (Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Projektový management chápeme jako určitou filozofii přístupu k řízení projektu. Takový projekt má jasně definovaný cíl, kterého musí být dosaženo v předem stanoveném čase, nákladech a kvalitě. Během toho je třeba respektovat určené strategie a současně také využívat specifických projektových postupů, nástrojů a technik. Tento pojem může mít i širší význam, kdy vedle řízení jednotlivých projektů zahrnuje i jejich organizování a koordinování. (Dolanský, Měkota a Němec 1996; Němec 2002)

Souhrn aktivit, které jsou součástí projektového managementu tvoří plánování, organizování, řízení a kontrola. Dalším pojetím je proces, který zahrnuje několik věcí. Je to plánování, uvedení plánu do reality, měření pokroku a výkonu. Všechny tyto činnosti vedou k realizaci specifických cílů a záměrů. Během nich projektový manažer využívá specifických znalostí, schopností, nástrojů a technologií, aby splnil požadavky projektu. (Heldman 2002; Svozilová 2011)

Cílem projektového managementu je realizovat projekt neboli změnu ve stanoveném čase, nákladech a kvalitě. (Skalický a Vostracký 2000)

## 1.1.2 Projekt a jeho definice

Projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení. Jde o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru práce shodovat s očekáváním. Také původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu. (Svozilová 2011)

Pojem je brán jako dočasná činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem. Má svůj začátek, konec a přesná pravidla řízení a regulace. Tato aktivita má za cíl dosáhnout množiny definovaných výstupů podle patřičných standardů, požadavků kvality a uživatele výstupů. Projektem je rozuměn jedinečný proces změny, který se skládá z řady koordinovaných a řízených činností. Všechny tyto činnosti mají data jejich zahájení a ukončení. Jsou prováděny pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně všech jeho omezení. Během tohoto procesu prochází projekt mnoha etapami a fázemi. Společně se změnami etap se mění i úkoly, organizace a zdroje, které se na projektu podílejí. (Dolanský, Měkota a Němec 1996; Doležal, Máchal a Lacko 2009; Heldman 2002; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Výsledek projektu může být materiální nebo nemateriální povahy. Vždy je založený na strategickém plánu. Jeho návrh je navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho, který koná v nejlepším zájmu vlastníka nebo zadavatele. Jak již bylo uvedeno, projekt je aktivita omezená v čase, která je realizována pouze jednou a bez opakování. (Fiala 2004)

Dvěma hlavními vlastnostmi projektu, které vycházejí z jeho definic, jsou časová omezenost a unikátnost. První z nich vychází z faktu, že projekt má jasně definovaný začátek a konec. Druhá z vlastností znamená, že výsledek projektu se významným způsobem liší od všech podobných dříve dosažených produktů nebo služeb. (Skalický a Vostracký 2000)

Projekt je úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu nebo služby. V něm jsou organizovány lidské, materiální a finanční zdroje specifickým způsobem tak, aby se dosáhlo konkurenční výhody. Charakteristická je pro něj také jedinečnost, systémovost, nejistota a riziko. Výsledek, kterého je dosaženo je pouze jeden a musí sloužit po celou dobu užívání zadavatele. Při zahájení projektu není jistý jeho úspěch. (Dolanský, Měkota a Němec 1996; Fiala 2004)

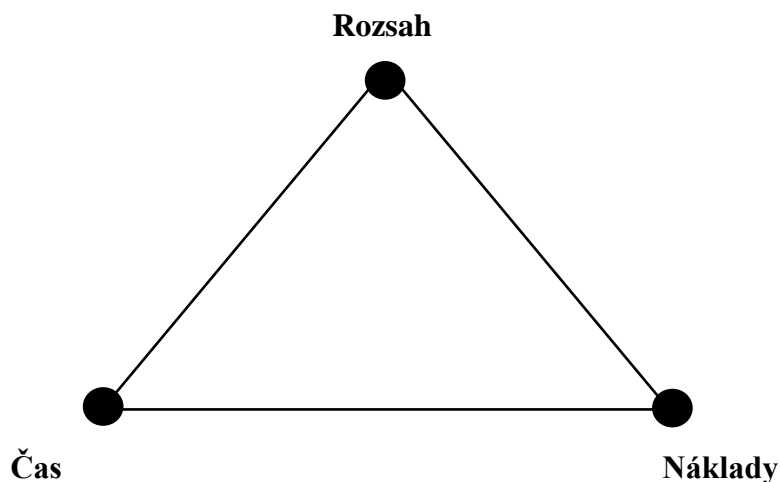
### 1.1.3 Projektový trojúhelník

Projektový trojúhelník vychází ze společných rysů všech definic projektu. Obsahuje tři prvky, které definují prostor, ve kterém se podle stanovených cílů vytváří určitá nová hodnota. První z nich je čas, který je limitou pro plánování sledu jednotlivých dílčích činností aktivit projektu. Zdroje, které jsou projektu přiděleny a které budou v průběhu užívány a čerpány jsou druhým prvkem. Posledním bodem jsou náklady, které představují finanční využití zdrojů v uvedeném čase. (Svozilová 2011)

Čas, rozsah a náklady jsou vyobrazeny formou trojúhelníku. Tyto tři základní, důležité dimenze projektu jsou ve vrcholech trojúhelníku a vazby mezi nimi znázorňují jeho strany. Jedna z vlastností může být upřednostňována na úkor zbylých dvou, ale vždy je potřeba brát v potaz fakt, že i s nimi má určitou spojitost. Z toho důvodu je důležité u každého projektu stanovit všechny vrcholy a posuzovat je jako celek. (Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Tyto tři prvky je nutno také brát v úvahu s plánovanými hodnotami. Při řízení projektu musíme konkrétně porovnávat čas s jeho plánem, náklady se stanoveným rozpočtem a také kvalitu projektu, která udává stupeň dosažení požadovaných cílů. (Fiala 2004)

Obrázek 1: Projektový trojúhelník



Zdroj: Skalický, Jermář a Svoboda (2010), zpracováno autorkou

## 1.1.4 Cíl projektu

Každý projekt je realizován za nějakým cílem. Je to základní motiv pro zahájení projektu a projevuje se určitým dopadem na jeho okolí. Projekt může mít jeden nebo i více cílů. Konkrétní cíle jednotlivých projektů jsou různé. Může jím být nějaký budoucí stav nebo vytvoření nového výrobku či služby. Jde o vytvoření projektového produktu, který může mít hmotnou i nehmotnou povahu. Mezi hmotné patří uvedení nového výrobku na trh a mezi nehmotné řadíme například uspořádání konference. Po realizaci strategického cíle, je možné určit jeho přínosy pro organizaci a také cíle postupné, které přispívají k jeho splnění. Strategický cíl, který se u projektu také určuje, je možné po jeho realizaci určit přínosy pro organizaci. (Skalický a Vostracký 2000; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Cíl projektu je nová hodnota, která je podstatným prvkem řízení a má pro něj zásadní význam. Jedním z důvodů je fakt, že cíle jsou základem kontraktu v obchodním vztahu. V okamžik schválení cíle daného projektu se stává centrálním bodem komunikace. Cíl také určuje předmětnou stránku projektu a definuje jeho výstupy, které se od projektu očekávají. Tento prvek je základem pro plánovací procesy v projektu a poskytuje výčet požadovaných parametrů a cílů měření při kontrole. (Svozilová 2011)

S cíli je také spojován pojem SMART. Jedná se o zkratku, která je tvořena počátečními písmeny názvů vlastností, které musí splňovat postupné cíle. Konkrétně specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a časově určené.

Formulace cílů projektu – SMART:

- **Specific** – cíle by měly být pro jejich ověření specifické a konkrétní.
- **Measurable** – cíle mají mít definované měřitelné parametry, podle kterých lze poznat, zda cíle bylo dosaženo.
- **Assignable** – cíle by měly mít přidělené jediný subjekt s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí.
- **Realistic** – cíle mají být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické.
- **Time-bound** – termín dosažení cíle by měl být jasně daný. (Svozilová 2006, s. 79)

## 1.1.5 Zainterесované strany projektu

„Zainterесovaná strana je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.“ (Skalický, Jermář a Svoboda 2010, s. 71)

Zájmové skupiny označujeme též jako stakeholdery. Jde i o jednotlivé osoby nebo skupiny, které mají v projektu různý stupeň odpovědnosti a rozhodovací autority. Úspěšné vedení projektu z pohledu zainterесovaných stran má několik kroků. Jako první je důležité identifikovat všechny stakeholdery v projektu. Poté rozeznat jejich autoritu a odpovědnost. Následně je třeba popsat jejich požadavky a očekávání. Velmi důležité je předpovědět rizika, která mohou jejich individuální cíle přinést do projektu. Jako poslední s nimi musíme vhodně komunikovat jejich potřeby a stavy projektu během jeho průběhu a tím ochránit projekt před možnými negativními vlivy. (Svozilová 2011)

Jednotliví interní účastníci projektu nebo jednotlivci a skupiny z externího prostředí s určitým vztahem k projektu jsou rozříděni do zájmových skupin podle jejich individuálních nebo skupinových cílů. (Svozilová 2011)

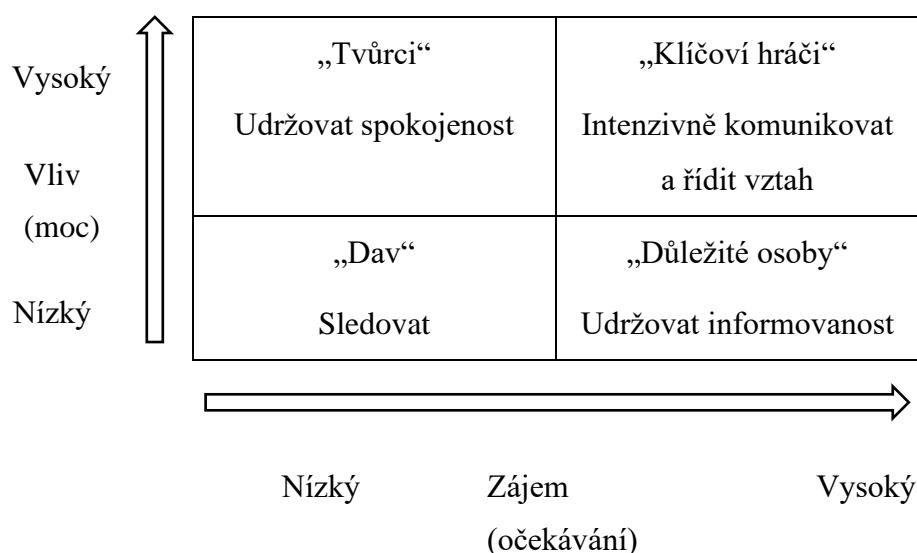
Členění podle zastávané role:

- Zadavatel projektu – zájem projekt zrealizovat a tím docílit požadovaného přínosu.
- Zákazník (uživatel) projektu – zájem osob, které budou pracovat s výstupy projektu.
- Vlastník (sponzor) projektu – osoba s autoritou k provádění zásadních rozhodnutí v projektu a odpovědností za byznys přínos projektu.
- Realizátor (dodavatel) projektu – zájmy zhotovitelů.
- Investor projektu – zájem vlastníka finančních nebo jiných zdrojů, které jsou do projektu vkládány a jejichž zhodnocení je očekáváno.
- Dotčené strany – zájmy těch, kteří nepatří do žádné z výše uvedených kategorií, ale projekt se jich nějakým způsobem přímo či nepřímo dotýká. (Doležal 2016, s. 65)



Identifikované zainteresované strany je potřeba ohodnotit a zařadit do matice podle jejich vlivu a zájmu. Z toho vychází i název této čtvercové tabulky, kterým je matice vliv-zájem. Jejich umístění nám poté poskytne informaci, jakou formu komunikace máme s jednotlivými subjekty zvolit. (Doležal 2016)

Obrázek 2: Matice vliv-zájem



Zdroj: Doležal (2016), zpracováno autorkou

Správné zpracování této analýzy zainteresovaných stran projektu umožňuje identifikovat několik faktorů. Jako první zjistíme zájmy skupin, které mohou projekt ovlivnit anebo naopak mohou jím být ovlivněny. Z matice lze vyčíst klíčové osoby a subjekty, které je nutné po celou dobu projektu i po něm informovat. Dále identifikujeme skupiny, které je vhodné zapojit do projektu v různých fázích. Získáme body k vytvoření strategie komunikace a komunikačního plánu. (Ježková 2013)

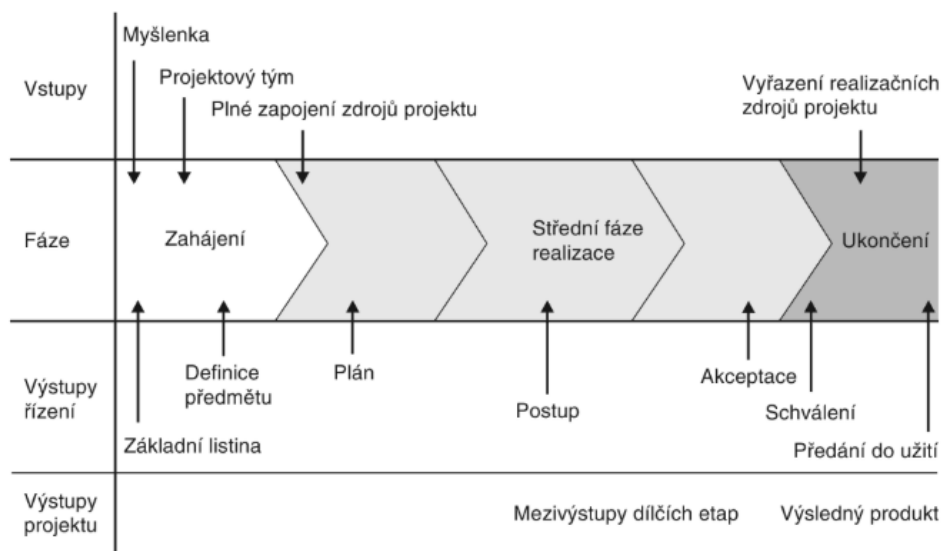
### 1.1.6 Životní cyklus projektu

Obecně je životní cyklus projektu souborem fází projektu, které na sebe navazují. Jejich názvy a počet se mohou lišit podle potřeb kontroly organizace, která je v daném projektu využita. Kraje cyklu jsou určeny začátkem a koncem projektu. Sekvence jednotlivých fází, které provázejí celý projekt je dána věcnou návazností činností projektu. (Skalický a Vostracký 2000; Svozilová 2011)

Z pohledu řízení projektu je jako fáze označována skupina logicky navazujících aktivit. Tyto fáze poté společně tvoří životní cyklus projektu. Jednotlivé fáze životního cyklu autoři nazývají různým způsobem. Jejich názvy také ovlivňuje druh projektu. U většiny projektů lze však rozpoznat obecné fáze, kterými projekt prochází. Jde o předprojektovou fázi, projektovou fázi a poprojektovou fázi. Konkrétně tyto 3 fáze budou blíže specifikovány v kapitole 1.2 Fáze projektu. Dále je možné projekt rozdělit na fázi předprojektové studie, definování projektu, plánování, implementace a předání do užívání. Jinou možností je rozlišit fáze na zahájení, střední fázi a závěrečnou fázi. (Ježková 2013; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Životní cyklus projektu má nejen společné jednotlivé fáze, ale i určité společné rysy. Na počátku má projekt nízký počet pracovníků i nákladů. Ty se postupem času zvyšují a uprostřed cyklu dosáhnou svého maxima, ale poté prudce padají až k závěru projektu. Pravděpodobnost úspěchu je na začátku projektu nízká, avšak riziko a nejistota vysoké. Během projektu roste varianta zdárného dokončení celého projektu. Nadšení účastníků a schopnost ovlivnit výsledek je na začátku projektu vyšší než v průběhu a na konci. (Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Obrázek 3: Životní cyklus projektu



Zdroj: Svozilová (2006, s. 38)

## **1.2 Fáze projektu**

### **1.2.1 Přípravná fáze (předprojektová)**

První fází při realizování projektu je fáze přípravná. Cílem této fáze je definovat projekt pomocí jeho základních atributů. Jejím účelem je prozkoumání příležitosti pro projekt a posoudit, zda je daný záměr proveditelný. Z toho vyplývá tvorba dvou hlavních dokumentů. Jde o studie příležitosti a proveditelnosti. Studie příležitosti nám poskytuje odpověď na otázku, zda je správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt. Je nutné brát v potaz situaci v organizaci, na trhu, předpokládaný vývoj trhu, firmy a dalších. Výstupem je doporučení nebo nedoporučení realizovat projekt. V případě doporučení obsahuje i první podrobnější charakteristiku projektu. Studie proveditelnosti zobrazuje nejvhodnější cestu k realizaci projektu. Upřesňuje také některé charakteristiky projektu. Jde o jeho obsah, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované celkové náklady a potřebné významné zdroje. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Ježková 2013)

Přípravná fáze je nejdůležitější částí celého projektu a můžeme ji rozčlenit na dílčí fáze. Probíhá zde předběžné plánování a příprava projektu. Nejprve je nutné stanovit cíle a cesty, které povedou k jejich dosažení. Důležitou částí této fáze je ověření proveditelnosti jednotlivých fází projektu. Tato fáze má za účel vytvořit vhodné podmínky pro realizaci projektu. V rámci plánování v této fázi projektový tým tvoří plán projektu. Z výchozího plánu se po schválení stává baseline. (Dolanský, Měkota a Němec 1996; Doležal, Máchal a Lacko 2009)

### **1.2.2 Realizační fáze (projektová)**

V této fázi je také jmenován hlavní projektový manažer, který má zodpovědnost za řízení projektu a celý projektový tým. Dalším úkolem je zpracování podrobného implementačního plánu. Také zde probíhá definice projektové organizace. Zpracovávají se podrobné časové parametry, zdroje, náklady, realizují se výběrová řízení a kontraktace dodavatelů. Z předběžného plánu se utváří podrobná projektová dokumentace. Hledáme a identifikujeme důsledky a specifické podmínky, které souvisejí s realizací daného projektu. (Dolanský, Měkota a Němec 1996)

Realizační fáze je druhou fází v životním cyklu projektu. Tato fáze se skládá z několika dílčích fází. Začíná při zahájení celého projektu. Ve start-upu je nutné ještě více specifikovat daný projekt. Konkrétně ověřit a poté upřesnit cíle projektu, jeho účel, zdroje a další. Následuje vlastní realizace projektu. Při realizaci projektu vznikají produkty, které byly dohodnuty se zadavatelem projektu. Projektový tým vykonává jednotlivé aktivity, které byly specifikovány v plánu, aby dosáhl cíle. Během procesu realizace je nutné průběžně sledovat a vyhodnocovat stav projektu, abychom měli jistotu, že cíl bude splněn v očekávané kvalitě, termínech a nákladech. V případě zjištění odchylek od plánu, změn nebo nových skutečností, je také potřebné provádět korekční opatření, přeplánování nebo dokonce i vytvoření nového plánu projektu. V této fázi jsou dokončeny všechny důležité náležitosti, jako například podpisy akceptačních protokolů, fakturace a další. Nakonec jsou předány výstupy a projekt je v další fázi ukončen. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Ježková 2013)

### **1.2.3 Závěrečná fáze (poprojektová)**

Celý životní cyklus projektu končí závěrečnou fází. Tato fáze probíhá až po skončení samotné realizace konkrétního projektu. Na závěr projektu je potřebné analyzovat celý jeho průběh a určit dobré i špatné situace, které nastaly. Tyto informace je možné poté využít v dalších projektech. (Doležal, Máchal a Lacko 2009)

Tuto fázi neboli úplné ukončení projektu bereme jako jeho nezbytnou součást a můžeme ho pojímat jako definovaný proces. V tomto procesu by mělo dojít k zajištění všech hmotných i nehmotných výstupů projektu, k jejich následnému předání zákazníkovi a jeho akceptaci. Toto předání probíhá určitým postupem. Nejprve jsou předány veškeré dokumentace o produktu projektu a tím dojde k protokolárnímu ukončení projektu. Jako druhý krok je finanční ukončení neboli vypořádání všech závazků a vyhodnocení finanční stránky daného projektu. Poté je projektovým týmem sepsána závěrečná zpráva, seznam položek k dořešení a uzavřen projektový deník. Nakonec je uzavřena nebo doplněna dohoda o režimu provozu projektových výstupů. Závěrečná fáze nastává po dosažení cíle projektu nebo po rozhodnutí o jeho nesplnitelnosti. Pokud byl projekt úspěšný je vhodné ho slavnostně ukončit a tím popularizovat jeho výsledky. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Ježková 2013)

## 1.3 Plánování

### 1.3.1 Definice

Plánování projektu je souborem činností, které jsou specifikovány tak, aby vedly k dosažení cílů. Výsledkem tohoto procesu jsou plány získané podrobným rozбором projektu z pohledu struktury, času, zdrojů, nákladů, komunikace, rizik a kvality. (Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Plánování je proces formulace plánů, které mají být následně využívány během projektu. V tomto procesu jsou upřesněny požadavky projektu a jsou identifikovány zúčastněné strany. Proces projektového plánování začíná již v předprojektové (předinvestiční) fázi projektu při předběžném plánování. V tomto období musí jednotliví manažeři projektu určit co, kdy, jak a za kolik je třeba vykonat. Poté pokračuje při podrobném plánování v projektové (investiční) fázi projektu. Tato fáze zahrnuje již přesné rozdělení jednotlivých aktivit v čase s přidělenými vazbami, zodpovědnostmi, pravomocemi, náklady a zdroji. (Dolanský, Měkota a Němec 1996; Heldman 2002)

V nejširším pojetí pojmu plánování jsou jednotlivé plány závislé na znalosti tří faktorů. Jedná se o pozici, kde se nyní nacházíme a kam se chceme dostat. Třetím faktorem je způsob, jakým se dostaneme tam, kde chceme být. (Rosenau 2003)

Proces plánování projektu zahrnuje celou řadu kroků. Tyto kroky tvoří soubor, který je zaměřený na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu s využitím pracovního úsilí a disponibilních zdrojů. Mezi nejdůležitější z nich řadíme:

- Definování předmětu projektu a stanovení jeho cílů.
- Zpracování strukturovaného seznamu činností projektu.
- Vytvoření projektové organizační struktury a sestavení projektového týmu.
- Zpracování jednotlivých plánů projektu.
- Specifikování nástrojů a technik pro řízení projektu.
- Identifikaci možných omezení a rizik projektu a návrh opatření proti těmto vlivům. (Dolanský, Měkota a Němec 1996; Svozilová 2011)

Z procesu plánování bychom měli získat jako výstup efektivní projektový plán. Tento plán by měl splňovat následující vlastnosti:

- Identifikuje vše, co je potřeba k úspěšnému dokončení projektu.
- Obsahuje harmonogram všech úkolů, s nimi spojené milníky a odpovídající rezervy.
- Definiuje potřebné zdroje a zaručuje jejich dostupnost v požadovanou dobu a zohledňuje jejich nasazení a řízení. Má také vytvořený rozpočet nákladů pro každý zdroj.
- Je věrohodný pro všechny zainteresované strany. (Rosenau 2003)

Jako výsledek procesu plánování můžeme získat několik plánů. Některé vybrané nástroje, které se využívají při plánování projektu budou specifikovány podrobněji v následující kapitole. Tyto plány můžeme rozdělit do dvou skupin:

- Základní plány
  - o plán rozsahu projektu,
  - o časový harmonogram projektu,
  - o plán zdrojů,
  - o rozpočet projektu.
- Doplnkové plány
  - o řízení rizik,
  - o plán komunikace,
  - o řízení kvality,
  - o plán obchodní činnosti. (Skalický, Jermář a Svoboda 2010, s. 119)

## 1.3.2 Nástroje

### 1.3.2.1 Logický rámec

Metoda logického rámce je důležitým nástrojem projektového řízení, ve kterém se dávají do souvislosti významné skutečnosti projektu. Logická rámcová matice je považována za jinou formu definování projektu. Tato definice je vyobrazena formou tabulky. Daná tabulka obsahuje klíčové parametry projektu, které jsou mezi sebou vzájemně logicky provázány. Mezi tyto náležitosti patří název projektu, jeho typ, poskytovatel, řešitel, celkové náklady a doba trvání projektu. Obsah matice se skládá ze čtyř sloupců. (Ježková 2013; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

V prvním sloupci logického rámce projektu jsou uvedeny jeho záměr, cíl, jednotlivé dílčí výstupy a projektové aktivity. Cíl projektu popisuje jeho záměr a odpovídá na otázku, čeho chceme dosáhnout. Jednotlivé výstupy poté upřesňují, jak daného cíle chceme dosáhnout. Vliv na realizaci konkrétních výstupů mají klíčové činnosti. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Druhý sloupec obsahuje indikátory dosažení cílů a realizování výstupů. V tomto sloupci se u aktivit uvádí potřebné zdroje. Pro tento sloupec se využívá i zkratky OOU, tedy objektivně ověřitelné ukazatele. Tyto ukazatele v jednotlivých buňkách dokazují, že záměru, cíle a konkrétních výstupů bylo dosaženo. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Ve třetím sloupci jsou uvedeny zdroje, ze kterých ověřujeme plnění daných bodů, ale u aktivit obsahuje termíny plnění. Tento sloupec také uvádí několik vlastností daných ukazatelů. Jde o způsob zjištění ukazatelů, odpovědnou osobu za ověření, náklady a čas pro ověření, termín ověření ukazatele a způsob dokumentace. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

V posledním sloupci logického rámce se vypisují předpoklady a možná rizika projektu. Uvedené předpoklady podmiňují realizaci projektu a patří mezi ty, ze kterých se vycházelo při stanovování jednotlivých skutečností. V tomto sloupci také uvádíme významné skutečnosti, které by mohly projekt ohrozit. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Všechny buňky v tabulce mají mezi sebou dva druhy vazeb. První z nich je vertikální a ta vyjadřuje logickou souvislost jednotlivých řádků. Její průběh začíná vespodu postupuje od klíčových činností ke konkrétním výstupům, poté k cíli, a nakonec až nahoru k záměru. Druhou z vazeb je vazba horizontální, která má stejný význam pro všechny řádky. Ta prochází od popisu projektu k objektivně ověřitelným zdrojům, dále ke způsobu ověření, a nakonec k předpokladům a rizikům. (Doležal, Máchal a Lacko 2009)

Tabulka 1: Logický rámeček

Přínosy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady dosažení přínosů
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady dosažení cíle
Klíčové činnosti	Zdroje	Časový rámec aktivit	Předpoklady dosažení výstupů
V projektu nebude řešeno			Předběžné podmínky

Zdroj: Doležal, Máchal a Lacko (2016), zpracováno autorkou

Při tvorbě výše uvedené matice dochází ke sjednocení názorů všech členů projektového týmu na to, jak by měl projekt vypadat a jak se bude realizovat. Logický rámeček má také celou řadu dalších přínosů. Jedná se o univerzální nástroj, který využíváme při návrhu, realizování i vyhodnocení projektu. Jeho tvorba napomáhá ke stanovení a specifikaci cílů. Dále pomáhá při organizování činností, které budou v projektu realizovány. Identifikuje základní předpoklady a rizika, která mohou v projektu nastat. Stanovuje kritéria pro ověření úspěšnosti projektu a jeho základní harmonogram. Napomáhá také definovat strategii projektu. (Ježková 2013)



### 1.3.2.2 Plán rozsahu projektu (WBS)

Plán rozsahu projektu je také známý pod zkratkou WBS. Ta pochází z anglického překladu work breakdown structure. Každý projekt je komplexní a skládá se z celé řady kroků, které vedou k dosažení cíle prostřednictvím mnoha výstupů. Jedná se o podrobnou dekompozici prací na menší části, které se v průběhu projektu mají vykonat. Tento plán je kombinací produktu s navazující strukturou pracovních činností. Tvoří produktově orientovaný hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé produkty. Hotová WBS zahrnuje výsledky všech prací, které jsou potřeba při projektu vykonat, aby bylo dosaženo požadovaného cíle. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Doležal, Krátký a Cingl 2013)

Před zahájením procesu tvorby plánu rozsahu projektu je potřeba si uvědomit, co chceme dodat a jak cíle splníme. Tento plán se vytváří opakovanou činností dělení větších celků na celky menší a nejmenší. Samotný proces tvorby slouží k nalezení a zpřehlednění všech činností potřebných k dosažení požadovaných výstupů projektu. Výsledkem procesu je stromová struktura, která vyobrazuje vše důležité pro projekt. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

WBS je většinou vyobrazena ve formě stromu. Na vrcholu je kořen, což je projektový cíl, který může být také reprezentován zkratkou projektu. Následuje úroveň produktů, které je nutné při realizaci projektu vytvořit. Další úrovně jsou volitelné a je možné v nich produkty rozčlenit na neomezený počet podproduktů. Poslední povinnou částí je úroveň pracovních balíků. (Ježková 2013)

Podrobný rozpis prací je hierarchická struktura jednotlivých činností, které zajišťují splnění stanoveného cíle projektu. Je to závazný dokument projektu, ze kterého vychází:

- Podrobný rozpis dílčích cílů projektu v jejich logické hierarchii, které jsou sumou celkového cíle.
  - Časový plán projektu neboli harmonogram.
  - Rozpis zapojení všech pracovních zdrojů a určení jejich odpovědností.
  - Plán čerpání nákladů projektu.
  - Známé, pravděpodobné a neznáme stavy, které mohou projekt ovlivnit.
- (Svozilová 2011)

### 1.3.2.3 Časový plán

Časový plán projektu je další klíčovou součástí plánování projektu. Tvoří podklad pro další plány, které se při plánování tvoří. Je to nástroj pro úplné a přehledné zobrazení všech informací potřebných pro řízení projektu. Tento plán obsahuje všechny informace o tom, v jakých časových souslednostech budou práce na projektu probíhat a také důležité termíny. K jednotlivým úsekům, které jsou definovány v časovém rozpisu jsou přiřazeny realizační zdroje. Tyto zdroje jsou odpovědné za splnění úkolů, které provádějí podle zadání. Jejich úkolem je také realizace výstupů, které jsou spojené s konkrétním zadáním dílčích úkolů. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Svozilová 2011)

Cílem časového plánování je uspořádat všechny činnosti projektu do logicky správných časových návazností nebo sousledností. Výstupem je časový plán. Ten může mít několik výstupů, kterými jsou tabulka činností, síťový graf a časový harmonogram. (Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Obecný postup tvorby harmonogramu projektu tvoří několik kroků. Začíná vytvořením podrobného rozpisu prací, kterým odhadneme také doby jejich trvání. Na takové odhady můžeme využít několik nástrojů a technik. Jednou z nich je expertní odhad od osob, které již mají zkušenosti s podobnou nebo stejnou činností. Dále se doba trvání tvoří pomocí analogických odhadů tedy podle podobnosti dvou činností. Poslední možností je kvantitativní odhad doby trvání, který je nejvíce přesný. Tuto hierarchii přeneseme do příslušného plánovacího nástroje a poté do požadovaného formátu diagramu. Dalším krokem je vytvoření časové sekvence činností tedy síťového grafu. Musíme určit souslednost mezi jednotlivými dílčími úseky práce a vazby mezi nimi. Mezi činnostmi v tomto plánu rozlišujeme čtyři typy závislostí. Jde o konec-začátek, začátek-začátek, začátek-konec a konec-konec. Takto specifikované vztahy nám určují, že začátky a konce činnosti následující navazují na začátky a konce činnosti předcházející. Poté už přiřadíme činnostem pevná kalendářní data. Nakonec určíme rezervní časy a zjistíme kritickou cestu. (Skalický, Jermář a Svoboda 2010; Svozilová 2011)

### 1.3.2.4 Plán zdrojů

Plán zdrojů je další důležitou součástí projektu, která slouží k jeho provedení. Zdroje můžeme rozdělit do dvou kategorií podle toho, zda je spotřebováváme nebo naopak. Lidé, stroje, zařízení nebo auta nazýváme také jako pracovní zdroje. Tyto zdroje se nespotebovávají a lze jim přiřadit kalendář. Mezi zdroje, které se spotřebovávají řadíme věci neboli materiálové zdroje. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Pomocí plánování zdrojů určíme, které jsou potřebné pro daný projekt a přizpůsobujeme a následně optimalizujeme jejich použití dostupné kapacitě. Zabývá se procesy, které jsou nutné pro realizaci projektu z pohledu zdrojů. Prostřednictvím analýzy potřeb zjistíme, jaké prostředky a pracovní síly potřebujeme k provedení činností a jestli budou v určité kapacitě k dispozici. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Také proces plánování zdrojů prochází několika kroky. Jako první musíme určit potřebné zdroje projektu a nároky, které na ně klademe. Jako podklad použijeme strukturu projektu a soupis činností. Dále potřebujeme znát časový plán projektu a také, které zdroje budeme nejspíše mít k dispozici a za jakých podmínek. Na základě těchto informací stanovíme typ, množství a také časovou složku zdroje. Pomocí analýzy sestavíme rozvrh zdrojů projektu. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Zdroje v projektu je také třeba kontrolovat. Musíme dohlédnout na to, zda čerpání všech zdrojů, stupeň jejich rozpracovanosti nebo dokončení plánovaných projektových prací je realizováno podle plánu. Při tomto procesu musíme splnit nějaké předpoklady. Prvním z nich je fakt, že zdroje bychom měli mít stanoveny již ve fázi plánování projektu. Dalším je nutnost hledat jinou variantu realizace projektu, pokud je výše plánovaných zdrojů vyšší než ta, kterou máme k dispozici. Posledním předpokladem je, že musíme identifikovat projektové aktivity, kde můžeme ušetřit, když se v průběhu projektu zvýší požadavky na zdroje. (Doležal, Máchal a Lacko 2009)

### 1.3.2.5 Plán nákladů

Plán nákladů projektu je také nazýván jako rozpočet. Je to časově fázovaný plán, který je reprezentován peněžními nebo pracovními zdroji. Tvoří ho soubor parametrů a číselných údajů, které spojují časová, množstevní a finanční kvanta, která souvisí s plánem a realizací jednotlivých částí projektu. Rozpočet projektu obsahuje všechny informace o tom, jaký je plán čerpání zdrojů projektu. Tento plán je specifikovaný v jeho celkovém souhrnu, v podrobném rozpisu podle jednotlivých nákladových druhů projektu a ve fázích podle předpokladu postupného čerpání těchto zdrojů. (Svozilová 2011)

V rozpočtu se můžeme setkat se třemi druhy nákladů. Jde o přímé, nepřímé a ostatní náklady. Každý tento druh zahrnuje celou řadu různých konkrétních příkladů. Přímé náklady jsou účetním vyjádřením zdrojů, které lze přímo přiřadit k danému projektu a přímo souvisejí s jeho realizací. Mezi ně patří například práce, materiál, cestovné, licence, poplatky, pojištění a další. Druhou kategorií jsou náklady nepřímé neboli režijní. Tyto náklady nelze jednoznačně přiřadit k projektu. Jedná se o společné náklady celé organizace a projektu se přiřazují na základě procentního vyjádření předem daných hodnot, které předepisuje ředitel podniku. Zahrnujeme do nich osobní náklady, náklady na provoz budov, daně, odvody a podobné. Náklady, které nejsou zahrnuty v předchozích dvou nebo vycházejí ze specifické analýzy řadíme do ostatních nákladů. Do této kategorie řadíme různé rezervy, provize, vyplacené bonusy obchodníkům atd. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Svozilová 2011)

Rozpočet a jeho sestavování je součástí fáze plánování a navazuje především na časový plán a plán zdrojů. Je to celkový objem prostředků, které byly přiděleny danému projektu. Sestavování tohoto plánu začíná naplánováním nákladů, pokračuje jeho sestavením a následně nalezením zdrojů krytí. Druhou možností je začít plánováním výnosů, ale vždy musíme vycházet z omezení daných při definování projektu. (Doležal, Máchal a Lacko 2009)

Existuje celá řada technik pro stanovení nákladů daného projektu. Při volbě té správné záleží na faktorech jako je typ projektu, jeho rozsah a míra složitosti. Dále musíme brát v úvahu přesnost odhadu, potřebné vstupy, metody odhadování a dokumentování nákladových odhadů. První z metod využívá historických informací o podobných činnostech z minulých projektů a dává je do kontextu toho současného. Jedná se o analogické odhadování, které je méně časově náročné, ale zato méně přesné. Také je možné v těchto odhadech využít experta, pokud nemáme dostatek času a financí na zjišťování ceny z ověřitelných zdrojů. Další metodou je parametrické modelování, které využívá matematický model založený na typickém parametru nebo charakteristických vlastnostech projektu k odhadu. Tato technika využívá regresní analýzy a křivky osvojování znalostí. Pomocí odhadu zdola nahoru odhadujeme náklady od nuly na každou činnost a součtem získáme celkové náklady na projekt. Poslední možností je využití softwaru. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

### **1.3.2.6 Plán komunikace**

Plán komunikace je poslední, ale také velmi důležitou součástí celkového plánování projektu. Výběr a použití vhodné komunikace v projektu je kritický faktor pro úspěšnost projektu. Je nutné informovat všechny zainteresované strany o stavu, ve kterém se projekt právě nachází a vhodně korigovat jejich očekávání. Mezi dva základní představitelé komunikace řadíme kontrolní porady a zprávy o stavu projektu. (Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Plánování komunikace bývá spojeno s organizačním plánováním projektu a specifikuje způsob, jakým budeme během projektu sdílet informace. Mezi důležitá fakta patří aktuální stav projektu, případné problémy apod. Dále obsahuje rozhodnutí o informačních a komunikačních potřebách všech zúčastněných. Plán komunikace obsahuje několik náležitostí. První z nich, kterou popisuje je seznam sdílených informací. Dále v něm nalezneme periodicitu jednotlivých položek a jejich časové limity pro distribuci a odezvy. Důležitou informací je také osoba, která je odpovědná za tvorbu a distribuci jednotlivých položek. Další specifikovanou osobou je ta, která by měla danou informaci obdržet nebo se k dané informaci má vyjádřit. Poslední je popsána forma, kterou budou informace předány ostatním členům projektového týmu a dalších zainteresovaných stran mimo projekt. (Skalický, Jermář a Svoboda 2010; Svozilová 2011)

### 1.3.2.7 Rizika

Riziko je událost, která se v projektu může vyskytnout s jistou pravděpodobností a projekt nějakým způsobem ovlivnit. V obecném pojetí tento termín představuje pouze možnost utrpět škodu nebo ztrátu. V projektovém kontextu tento vliv může být negativní i pozitivní. (Skalický a Vostracký 2000; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Pojem riziko je definován různě, protože neexistuje jedna obecná definice. Mezi jejich výčet patří například možnost vzniku ztráty, nejistota dosažení požadovaných výsledků nebo jejich odchýlení od plánu. Také sem řadíme nebezpečí negativní odchylky od cíle nebo chybné rozhodnutí. (Smejkal a Rais 2003)

Při plánování projektu je potřeba brát v potaz neurčitost, absenci informací, neznalost, nepochopení či nedomyšlení dopadu rozhodnutí. Z toho důvodu jsou rizika součástí každého projektu a vnášejí do něj nejistotu. Událost, kterou označíme jako riziko vyvolává nějakou změnu, která je většinou spojená se zvýšením nákladů nebo prodloužením času projektu. (Nekolý 2008)

Rizika je možné členit do různých skupin podle jejich druhu. Jedno z možných členění je do 5 následujících kategorií. Dělíme je podle toho, zda spadají do externích nebo interních zdrojů a zda jsou předvídatelná či nikoli. Zvláštní skupinu zde tvoří legislativní rizika. Do externích nepředvídatelných rizik, která nelze kontrolovat patří státní regulace, přírodní katastrofy, kriminální akty a další selhání základních předpokladů realizace. Externí předvídatelná rizika, která jsou také obtížně kontrolovatelná tvoří tržní a operační rizika, předvídatelné vlivy prostředí a očekávatelné sociální vlivy. Dále sem řadíme fluktuaci měny, inflaci a daňové úpravy. Třetí kategorií jsou interní rizika netechnického charakteru, která lze kontrolovat. Do nich řadíme manažerské potíže, časové prodlevy, problémy zajištění zdrojů, potíže s cash-flow a problematickou komunikaci mezi jednotlivými zájmovými skupinami. Jako další můžeme rizika začlenit do kategorie interních rizik technického charakteru, která lze také kontrolovat. Jedná se o obecné technologické změny, nedostatky technických návrhů a změny v okolních systémech ovlivňující projekt. Do poslední kategorie legislativních rizik řadíme licence a patentové práce, smluvní aspekty a soudní řízení. (Svozilová 2006; Svozilová 2011)

### **1.3.2.7.1 Proces řízení rizik projektu**

Proces řízení rizik projektu je souborem celé řady aktivit. Stručně definováno začíná jejich identifikací, pokračuje analýzou a následným návrhem reakce na zjištěné riziko. Jeho cílem je maximalizovat důsledky pozitivních událostí, a naopak minimalizovat následky událostí negativních. (Skalický a Vostracký 2000)

Více dopodrobna lze fáze procesu řízení rizik specifikovat následovně. Nejprve mapují všechny nejistoty projektu, které lze identifikovat a zvažují jejich příčiny a vztahy k dalším náležitostem daného projektu. Poté identifikují ty události, které by mohly mít vliv na cíle projektu, jeho předmět, harmonogram a rozpočet. Kvantifikují potenciální škodlivé důsledky a tvoří rezervy na jejich krytí. Tvoří strategie a opatření na snížení pravděpodobnosti jejich vzniku nebo omezení důsledků jejich dopadu. Monitorují a provádí kontrolu definovaných rizik. (Svozilová 2011)

V praktickém řízení rizik se uplatňují tři základní pravidla. Jejich dodržování nám pomáhá řadu rizik odstranit, nebo alespoň eliminovat jejich vliv. Tato pravidla nejprve doporučují neriskovat více, než si můžeme dovolit. Dále doporučují uvažovat o pravděpodobnostech. Poslední radou, kterou se máme řídit je neriskovat mnoho pro málo. (Smejkal a Rais 2003)

### **1.3.2.7.2 Identifikace rizik**

Identifikace rizika je prvním z bodů při procesu řízení rizik projektu. V této fázi se snažíme určit ty rizikové faktory, které se mohou v projektu vyskytnout a představují pro něj jisté ohrožení. Tyto skutečnosti zaznamenáváme a naší snahou je co nejpřesněji popsat. Takové faktory existují v interním i externím prostředí, ve kterém se projekt nachází. Je možné identifikovat velké množství rizik, ale důležité je vybrat z nich ta, která jsou pro projekt relevantní. Výstupem je jejich seznam. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

V procesu rizik se vyskytuje celá řada informací, která je generována právě v tomto kroku. Mezi nejdůležitější patří předpoklad vzniku rizika a podmínky, za kterých existují. Dalším je zhodnocení vlivu rizika, které má na daný projekt. Podstatné je také rozdělení rizik projektu v souvislosti s jeho životním cyklem. Nakonec identifikace zdrojů a míst, kde vznikají. (Svozilová 2011)

Obecně můžeme do procesu identifikace rizik zahrnout tyto činnosti. Patří sem prozkoumání a definování všech potenciálních problémů, které mohou v projektu nastat z oblasti nákladů, času a výkonnosti zapojených zdrojů. Dále musíme nalezená rizika sepsat a vytvořit jejich základní kategorie. Poté vytvořený seznam identifikovaných rizik ověříme s pomocí historických pramenů a zkušeností členů projektového týmu. (Svozilová 2011)

Identifikaci rizika provádíme výzkumem logického vztahu příčiny a následku tedy co by se mohlo stát a co bude následovat, anebo vztahu výsledek a jeho příčina tedy jaké výsledky jsme získali a jak každý mohl vzniknout. (Skalický a Vostracký 2000)

### **1.3.2.7.3 Hodnocení rizik**

Po identifikaci všech podstatných rizikových faktorů v projektu následuje jejich ohodnocení. Tím určíme význam každého rizika pro projekt. Naší snahou je odhadnout pravděpodobnost výskytu určitého nebezpečí a velikost jeho nepříznivého dopadu na projekt. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Pro hodnocení rizik využíváme buď kvalitativní nebo kvantitativní analýzu. Kvalitativní analýza spočívá ve využití slov nebo nějaké bodovací stupnice pro stanovení pravděpodobnosti a ztráty. Toto hodnocení významu rizika se provádí z hlediska dvou veličin. Jedná se o velikost vlivu rizika na projekt a o pravděpodobnost jeho výskytu, kterým se během analýzy přiřadí určitý stupeň. Pravděpodobnost výskytu rizika se pohybuje mezi hodnotami 0 a 1. Podle vlivu na náklady, čas a kvalitu hodnotíme vliv rizika. Po spojení těchto dvou veličin je přiřadíme ke každému rizikovému faktoru. Mezi nejdůležitější zorné úhly zkoumání v této analýze řadíme závažnost a předvídatelnost rizik, potenciální vazby a vztahy mezi jednotlivými riziky, stupeň kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti. V kvantitativní analýze využíváme již k hodnocení pravděpodobnosti a hodnoty ztráty čísel. Toto hodnocení rizik je časově i finančně náročnější a využíváme v něm různých metod. Především statistické peněžní hodnoty, citlivostní analýzy a simulace. Kvantitativní analýza přiřazuje rizikům číselné charakteristiky, které mají různé významy. Jde o pravděpodobnost vzniku jednotlivých rizik, celkovou hodnotu ohrožení a očekávaný dopad rizika. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Skalický, Jermář a Svoboda 2010; Svozilová 2011)



#### **1.3.2.7.4 Analýza rizik a jejich ošetření**

Posledním krokem v procesu řízení rizik je jejich analýza a navržení ošetření proti nim. Při řízení reakce na riziko uplatňujeme plán, který jsme vypracovali jako reakci na rizikové události v průběhu projektu. Plánování této reakce je proces rozhodování, jaké kroky zvolíme k redukci nebezpečí nebo k využití příležitostí, které jsme odhalili během procesu rizikové analýzy. I po provedení dokonalé a vyčerpávající analýzy nemůžeme nalézt všechna rizika a jejich pravděpodobnosti přesně. Z toho důvodu musíme postupovat iterativně a využívat kontroly. V momentě, kdy se riziko objeví opakujeme základní cyklus v procesu řízení rizik tedy identifikace, kvantifikace, popřípadě modifikace plánu a jeho následné provedení. (Skalický a Vostracký 2000; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

Zvolená reakce na rizikovou situaci může probíhat některou z následujících strategií. První a nejjednodušší strategií je riziko akceptovat neboli ho pasivně přijmout. Poté můžeme riziko zmírnit návrhem opatření, které by změnilo hodnoty pravděpodobnosti anebo snížilo velikost dopadu. Riziko můžeme i vyloučit tím, že nalezneme jiné řešení, které rizikový faktor neobsahuje. Pokud by nevyšly předchozí možnosti je důležité mít vytvořenou rezervu. Tato připravená rezerva by nám měla umožnit nepříznivou událost kompenzovat a vytvořit si záložní plán, kdyby riziko opravdu nastalo. (Doležal, Máchal a Lacko 2009; Skalický, Jermář a Svoboda 2010)

## **2 Metodologie**

### **2.1 Cíle**

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě poznatků získaných při zpracování teoretické části vypracovat kompletní plán zvoleného projektu. V této bakalářské práci jsou vytvořeny plány pro společnost Beroun Golf Club. Tato společnost má ve své budoucí vizi stavbu nového komplexu s názvem Forest Hotel Beroun. Mým cílem je této společnosti v přípravné fázi tohoto projektu zpracovat a poskytnout základní plány a náležitosti, které jsou potřeba pro správnou realizaci, kontrolu jednotlivých výstupů a zhodnocení tohoto plánu konzultací s vybranou firmou.

### **2.2 Zdroje dat**

Zdroje dat, ze kterých jsem čerpala informace pro mou bakalářskou práci lze jako jí celou rozdělit také na využití buď v teoretické části, anebo v praktické.

Pro tvorbu teoretické části jsem použila bibliografie, které obsahově souvisí s daným tématem. Podklady pro praktickou část jsem postupně získávala od firmy Beroun Golf Club. Nejprve mi byly poskytnuty dokumenty, které vytvářel projektový manažer Jan Šabart. Jednalo se o průvodní zprávu, technickou zprávu, nákresy objektu a také předběžný rozpočet. Tyto listiny jsem nejprve prostudovala sama a připravila si doplňující otázky pro osobní schůzku, při které byl proveden polostrukturovaný rozhovor. Absolvovala jsem řadu sezení s ředitelem společnosti BGC panem Vojtěchem Matějčkem a při té příležitosti jsem získala další informace o celém projektu.

## **3 Praktická část**

### **3.1 Představení firmy**

#### **3.1.1 Kos Global Co., Ltd.**

Společnost Kos Global je světovým lídrem v oblasti nerezových drátů. Projekt v této bakalářské práci celý zastřešuje a má konečné rozhodovací slovo. Tato společnost si zajistila nejlepší konkurenceschopnost na světě na základě více než 30 let know-how v oblasti technologie výroby drátů z nerezové oceli a snaží se zvýšit zisky zákazníků poskytováním různých informací o technologiích produktů, které jsou včas aplikovány přímo na výrobní místa zákazníků. Kompetentní KOSMAN v 10 zámořských dceřiných společnostech a v Koreji řeší problémy zákazníků rychle. Zatímco zvyšování krátkodobých dodávkových služeb rozšiřováním továren v USA a Evropě vede k úsporám nákladů pro zákazníky a ke zlepšení konkurenceschopnosti. (Koswire 2018)

Společnost byla založena v roce 1977 jako Korea Trading Co., Ltd. Po jejím vzrůstu následovalo zřizování řady dceřiných společností po celém světě. Například v roce 1990 byla založena kancelář v Německu. Dalšími byly dceřiné společnosti v Japonsku a USA v roce 1995. V roce 2006 bylo zřízeno 12 evropských poboček. Během let získala společnost i celou řadu certifikací. Mezi nejdůležitější patří například certifikát ISO 9002 na drát z nerezové oceli. (Koswire 2018)

Tato firma má specifikované základní definice. V její misi jde o poskytování různých vymožeností pro hledání lidského štěstí. Jejich vizí je budovat dlouhodobý vztah se zaměřením na úplnou spokojenost zákazníka. Mezi její základní hodnoty patří účinnost, racionalita, spolehlivost a udržitelnost. Do produktů této společnosti patří nerezový drát, nerezové lano, lékařský drát, KOSBON, KOSNIC, titanový drát a lišta. Do politik jejího řízení radí výzvu, respekt, sociální hodnotu, harmonii a komunikaci. Nejnovější je také environmentální politika. Společnost přispívá životnímu prostředí prostřednictvím prevence, úsporou zdrojů a snižováním znečištění spojených s výrobou a prodejem výrobků a služeb. (Koswire 2018)

### **3.1.2 Beroun Golf Club, z. s.**

Beroun Golf Club, z. s. je samosprávným a dobrovolným svazkem členů neboli spolek. Je tedy právnickou osobou, jejímž sídlem je Beroun, Na Veselou 909, 266 01. Nejvyšším orgánem společnosti je výroční konference. Dále tu je výkonný výbor, výkonný prezident, viceprezidenti, sekretář a čestný prezident. V některých textech této práce je využívána zkratka BGC. (Beroun Golf Club 2014)

Tato společnost je uživatel areálu, který vlastní a provozuje Kos Wire Europe s.r.o., divize Tifannys. Kos Wire Europe je dceřinou společností Kos Global Co., Ltd. a jedná se o hlavní společnost, která má na starost všechny evropské projekty.

Základním účelem klubu je sdružování vlastních členů ve smyslu společenské potřeby k pěstování a rozvíjení golfové hry při respektování obecně platných morálních a etických zásad a pravidel fair play. (Beroun Golf Club 2014)

Cíle klubu vycházejí z jeho účelu. Jde o organizování, zajišťování a podporu rekreačního a závodního golfu v areálu BGC v Berouně, propagace BGC a golfové hry, pořádání golfových turnajů, pořádání vzdělávacích programů, vytváření podmínek pro naplnění společenských, kulturních a podnikatelských zájmů. (Beroun Golf Club 2014)

Hlavním předmětem podnikání společnosti je vlastnictví golfového resortu Beroun Golf Resort. Komplex byl vybudován na místě bývalého vojenského prostoru. Nový golfový areál využil toto území o rozloze přibližně 70 ha. Slavnostní otevření tohoto resortu proběhlo 22. května roku 2009. (Beroun Golf Club 2014)

Zájemci zde mohou využít několik nabídek. První je krásné 18 jamkové hřiště. Golfisté zde mají i pohodlné zázemí. Uvnitř budovy, která je přímo vedle hřiště, mohou využít šatny, klubovnu, wellness a fitness centrum, vnější bazén, restauraci a variabilní kongresové centrum. Nesmíme opomenout i hotel, který zde nabízí 9 moderně vybavených dvoulůžkových pokojů. Výjimečnost získal tento golfový resort i tím, že jeho součástí je obytný soubor apartmánových a řadových domů určených k trvalému bydlení. Areál nabízel 23 řadových domů a 27 apartmánů. V současné době se rozrůstá a do Rezidence na Veselé přibývá dalších 45 bytů různých rozměrů. Obyvatelům poskytují překrásný výhled do okolní přírody a také celou řadu benefitů v golfovém klubu.

## 3.2 Představení projektu

Společnost Beroun Golf Club má v plánu realizovat projekt výstavby nového hotelu s názvem Forest Hotel Beroun, který se v tuto chvíli nachází v přípravné fázi. Investorem by měla být společnost BGC, Koswire Global nebo banka. Architektem je firma Awit, s.r.o. Konkrétně architekti Ing. Arch. Ivo Chvojka a Ing. Arch. Jan Šabart, kteří již vytvořili některé podklady k projektu.

Navrhovaný objekt má být kompletně novou a trvalou stavbou. Stavba by měla stát na pozemku v soukromém vlastnictví BGC, který je provozován spolu s ostatní náplní. Území je v současné době využíváno jako rekreační cvičné plochy pro golfový trénink a sousedí s golfovým hřištěm. Účelem využití navrhované stavby je ubytování hostů golfového rezortu s možností pořádání akcí kongresového a společenského typu. Doprovodným vybavením je kongresový sál, provoz wellness a venkovního bazénu. Výkres budovy a návrh pokoje je uveden v přílohách C a D. (Awit 2019)

Tabulka 2: Základní parametry stavby

<b>Základní parametry stavby</b>	
Počet pokojů	49 (48 x 2L pokoj + 1 x apartmán)
Zastavěná plocha	2.475 m <sup>2</sup>
Hrubá podlažní plocha	5.949 m <sup>2</sup>
Obestavěný prostor	28.720 m <sup>3</sup>
Předpokládaný počet osob	98 ubytovaných osob + 15 zaměstnanců

Zdroj: Awit (2019), zpracováno autorkou

Hotelový komplex je kompozičně a tvarově členěn na tři úzce propojené části související s jejich funkční náplní. První je dvoupodlažní vstupní hotelová hala s lobby barem, restaurací a kongresovým sálem s příslušným zázemím v patře. Na tuto část navazuje čtyřpodlažní část obsahující 49 ubytovacích jednotek. Ty členíme na 47 hotelových pokojů, jeden bezbariérový pokoj a jeden apartmán o pěti místnostech. Skrze tuto část je na vstupní a schodišťovou halu napojena další část, která obsahuje wellness zázemí. Suterén této části je rozdělen na cvičební prostory pro hosty a technologické prostory pro topení, přípravu TUV a bazénovou technologii. Na uvedený objekt wellnessu navazuje přímo přístupný venkovní plavecký bazén. (Awit 2019)

Materiálové a barevné řešení hotelového komplexu bude vycházet z použití přírodních materiálů aplikované jak na exteriér, tak v interiéru budov. Jedná se o obklad z přírodního kamene, omítku v přírodních odstínech šedé případně béžové, místní použití pohledového betonu a použití dřevěných prvků procházejících konstrukcí vnějších částí domu. (Awit 2019)

K hotelu bude vybudováno i nové parkoviště. Celkový počet parkovacích stání je účelově uvažován. 50 stání je určeno pro pokoje a apartmán. Dále 15 stání jako rezerva pro návštěvy a kongresové centrum. Poslední 4 stání pro autobusy jsou určeny pro zvláštní příležitosti, kdyby pořádané akce byly organizačně vázány na dopravu autobusy. (Awit 2019)

### **3.3 Plánování projektu**

Hlavním úkolem této práce je sestavit plány konkrétního projektu. Tato fáze zahrnuje tvorbu různých tabulek, plánů, registrů a jiných ucelených pohledů na danou problematiku. Níže jsou uvedeny ty, které bylo možné vytvořit ze získaných podkladů.

#### **3.3.1 Logický rámec**

Prvním krokem při plánování je sestavení logického rámce projektu. Je to prvotní tabulka, která nám ukazuje základní náležitosti daného projektu. Její sestavování a popis jednotlivých sloupců a řádků je uveden v teoretické části. Všechna jednotlivá okénka jsou důležitá. Mezi první ukazatele patří přínosy, cíle, očekávané výsledky a jednotlivé aktivity, které se budou v projektu postupně provádět. Ty jsou nejprve definovány v určitém pořadí. Poté specifikujeme, jak budeme měřit jejich splnění. Nejprve ukazatelem a poté nějakým zdrojem. Poslední a také velmi důležité je si určit buď předpoklady, které nám pomohou k dosažení jednotlivých ukazatelů, anebo rizika, která můžou celý projekt ohrozit.

Logický rámec je vlastně takový výchozí bod pro některé další plány, které musíme při plánování projektu vytvořit. Slouží nám také jako kontrola při následné realizaci projektu a jeho závěru. Při ukončení projektu můžeme zhodnotit, zda projekt splnil původní předpoklady nebo nikoliv. V následující tabulce je vytvořena logická rámcová matice pro projekt Forest Hotel Beroun.

Tabulka 3: Logický rámec projektu

	<b>Logika intervence</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu</b>	<b>Zdroje a prostředky pro ověření</b>	<b>Předpoklady</b>
<b>Přínosy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšení tržeb BGC</li> <li>- Růst cestovního ruchu ve městě Beroun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suma tržeb za první rok</li> <li>- Analýza návštěvnosti města Beroun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Výroční zpráva BGC</li> <li>- Studie cestovního ruchu města Beroun</li> </ul>	
<b>Cíle (účel)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Výstavba nového komplexu Forest Hotel Beroun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komplex vybudován a uveden do provozu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Katastr nemovitostí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dostatečná návštěvnost</li> <li>- Zájem o ubytování ve městě Beroun</li> </ul>
<b>Očekávané výsledky</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicie projektu</li> <li>2. Vytvoření projektové dokumentace</li> <li>3. Kompletní výstavba komplexu</li> <li>4. Zahájení provozu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Počet vydaných souvisejících dokumentů</li> <li>2. Schválená projektová dokumentace</li> <li>3. Počet účetních a úředních dokumentů souvisejících s výstavbou</li> <li>4. Podepsané povolení</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Smlouva s architektem</li> <li>2. Projektová dokumentace</li> <li>3. Stavební deník</li> <li>4. Příslušné povolení</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezchybná projektová dokumentace</li> <li>- Souhlas společnosti s konečnými plány</li> <li>- Získání financí od investora</li> <li>- Dostání úvěru</li> <li>- Veškeré práce provedeny kvalitně</li> <li>- Získání povolení</li> </ul>

<b>Aktivita projektu</b>	1.1 Analýza prostředí 1.2 Finanční analýza 1.3 Smlouva s architektem 2.1 Výběr PM 2.2 Vytvoření návrhů 2.3 Zjištění všech potřebných norem a povolení 2.4 Vytvoření konečného plánu komplexu 3.1 Založení a spodní stavba 3.2 Konstrukce 3.3 Připojení na inženýrské sítě 3.4 Tvorba interiéru 3.5 Oplocení a parkoviště 4.1 Dokončení všech prací 4.2 Kontrola 4.3 Získání povolení k provozu	1. 5 969 388 Kč 2. 5 969 388 Kč 3. 149 234 694 Kč 7 959 184 Kč 29 846 934 Kč 21 394 096 Kč  Celkem: 220 373 684 Kč	1. 9 měsíců – (Leden 2019– Zář 2019) 2. 11 měsíců (Ř 2019– Srpen 2020) 3. 2 roky (Zář 2020–Zář 2022) 4. 6 měsíců (Ř 2022– Březen 2023)	- Návrh architekta odpovídající požadavkům - Výběr seriózního PM - Získání stavebního povolení - Dostatek materiálu - Dostatek financí - Dodrženy postupy při výstavbě - Technicky správně provedené připojení - Schválená kolaudace
				- Schválení provedení projektu společností

Zdroj: vlastní zpracování, 2020



Z výše uvedené tabulky lze tedy mnoho vyčíst. Jako první zde vidíme přínosy, které může projekt nabídnout. Jedná se o zvýšení tržeb společnosti, která celý projekt plánuje. Dalším je možný vzrůst cestovního ruchu ve městě, kde se hotel bude nacházet, tedy město Beroun. Cílem již několikrát zmiňovaným je výstavba nového komplexu Forest Hotel Beroun. Očekávané výsledky jsou zde rozděleny do 4 bodů, které dále tvoří plán činností. Jako aktivity, které budou v projektu probíhat, jsou vybrány ty, které s jistotou nastanou, a víme o nich již na začátku plánování. Zde i vidíme jednodušeji nastíněný rozpočet celého projektu, který činí 220 373 684 Kč. Dále vidíme, že celý projekt začal v lednu roku 2019 a jeho předpokládaný konec je v březnu roku 2023. Pro celý projekt je podstatný úvodní předpoklad, že ho společnost schválí. Tato skutečnost je stále v jednání s mateřskou společností Kos Global. Když už máme sepsané základní náležitosti projektu je na řadě zjistit, které subjekty se v projektu objeví a ovlivní ho.

### **3.3.2 Zainterесované strany projektu**

V každém projektu je třeba identifikovat všechny subjekty, které se na projektu nějakým způsobem podílí. Dále musíme určit jaký vliv a zájem na projekt mají. Podle toho subjekty zakreslíme do matice a z jejich postavení vyvodíme strategii komunikace. Ze všech možných zainterесovaných subjektů jsem vybrala z mého pohledu ty nejdůležitější.

První zainterесovanou a velmi důležitou stranou je společnost BGC. Tato společnost celý projekt realizuje a je jejím cílem, aby byl Forest Hotel Beroun zdárně dokončen. Z toho důvodu je jisté, že její zájem je velmi vysoký. Vzhledem k tomu, že má společnost také určitý rozhodující hlas má na projekt i vysoký vliv.

Jako další bych uvedla druhou společnost, která zaštituje celý projekt, a to Kos Global. Tato firma je matkou BGC, a proto má také ve svém zájmu, aby byl projekt úspěšný. Jelikož je jedním ze scénářů, že by tato společnost celý nebo část projektu financovala má obrovský vliv na celou jeho realizaci.

Třetím velmi důležitým subjektem jsou architekti a projektoví manažeři, kteří se na projektu také jistým dílem podílejí. Mají také velký vliv, protože jejich práce by měla vést k realizaci projektu a také k jeho zdárnému zakončení, ale na tom, zda se projekt nakonec zrealizuje konečné slovo nemají. Jelikož je projekt jejich výdělkem není zájem určitě nízký.

Další podstatný subjekt není ještě zcela konkrétně známý, ale jedná se o stavební firmu. Výběrové řízení na tuto pozici teprve proběhne. I tato firma má zájem, aby se tento projekt zrealizoval, protože by získala zakázku a možnost výdělku. Zda se projekt uskuteční v zásadě neovlivní, ale jeho realizaci ano. Z toho důvodu je potřeba vybrat spolehlivou firmu, aby samotná výstavba hotelu nebyla ohrožena.

Město Beroun můžeme také považovat za zainteresovaný subjekt. Dalším ubytovacím zařízením by mohl vzrůst i cestovní ruch v tomto městě. Pak také tento projekt potřebuje k jeho realizaci mnoho povolení, která mají na starosti právě orgány města.

Dalším, kdo má jistý zájem jsou zákazníci. O stávající hotel a golfové hřiště je větší zájem, než je jeho kapacita schopna pojmout. Zda projekt bude realizován zákazníci neovlivní, ale následný provoz hotelu určitě. Z toho důvodu je potřeba brát ohled na jejich požadavky například při vybavení, aby splňovala současná přání.

Obrázek 4: Matice vliv-zájem projektu



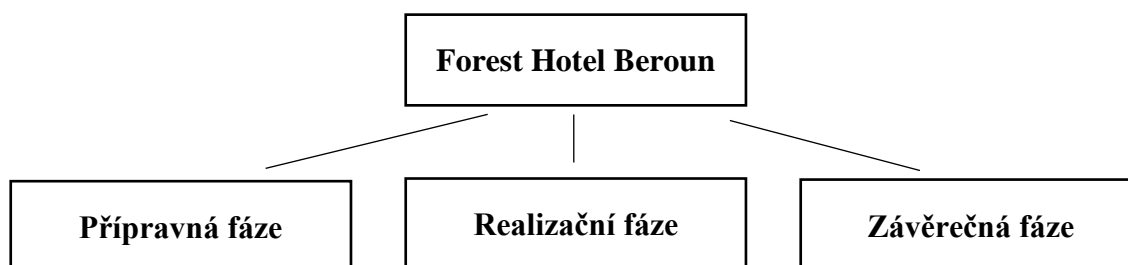
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z této matice a pozice, kterou v ní každá zainteresovaná strana má vyvodíme styl komunikace. Mezi klíčové hráče našeho projektu řadíme obě společnosti, které celý projekt zastrešují. Jak už bylo uvedeno, jedná se o BGC a Kos Global. Dále jsem do tohoto čtverce zařadila i město Beroun. Se všemi těmito zájmovými subjekty je třeba intenzivně komunikovat a řídit vztah. Do důležitých osob jsem vybrala architektky, PM, stavební firmu, která bude mít na starost výstavbu celého komplexu a také stávající a potenciální zákazníky. Tyto zájmové skupiny bychom měli udržovat informované.

### 3.3.3 WBS

Plán rozsahu projektu je dalším plánem, který navazuje na definování základních náležitostí a specifikování zainteresovaných stran projektu. Již v teoretické části této práce jsme si definovali, že projekt lze rozdělit do tří fází. Je to přípravná, realizační a závěrečná fáze. Samozřejmě i tento projekt lze takto rozdělit. V tuto chvíli se nachází v té první, ale můžeme předběžně odhadnout i průběh ostatních dvou. Z toho důvodu je možné si specifikovat všechny tři. Níže je uvedeno jen stručné grafické zobrazení těchto fází, které spadají pod projekt Forest Hotel Beroun.

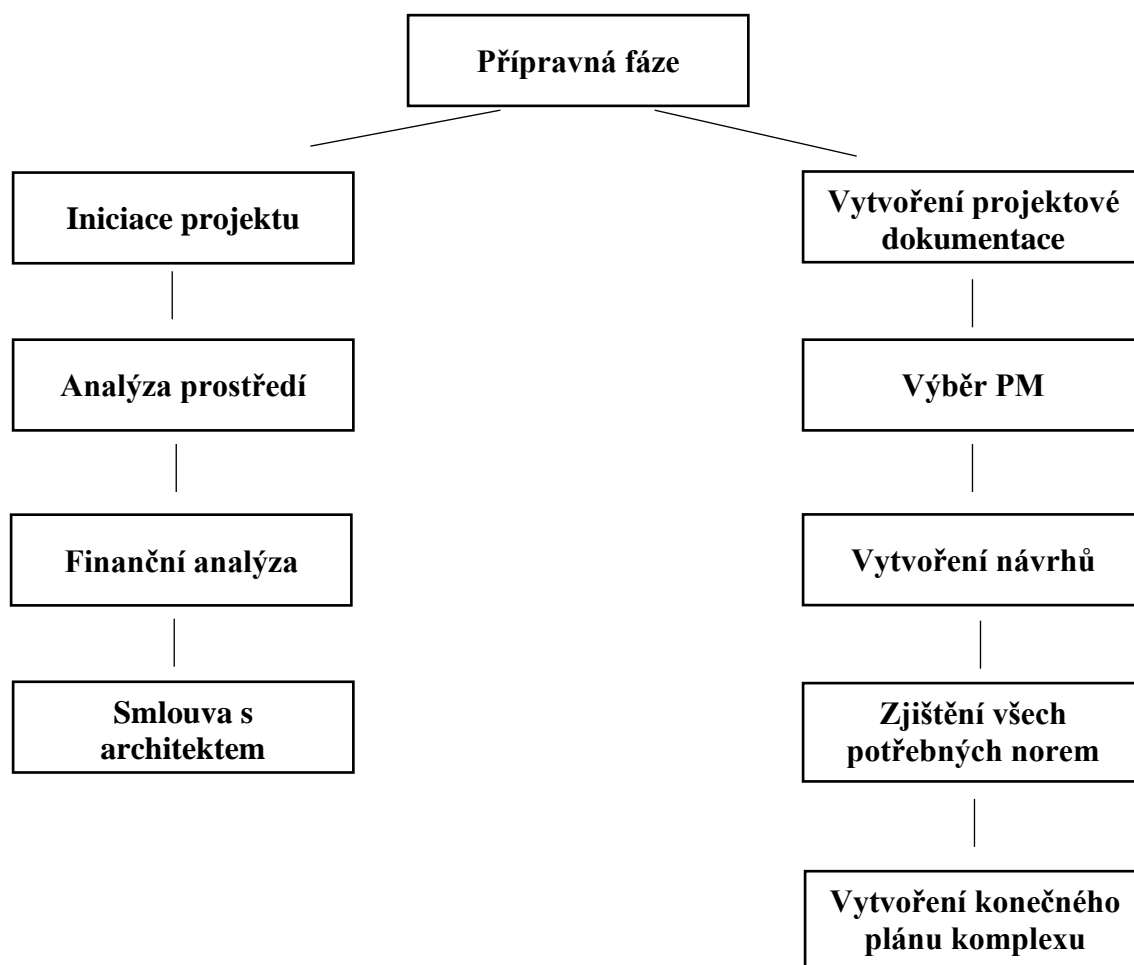
Obrázek 5: WBS



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jednotlivé činnosti v těchto třech fázích vycházejí z již definovaného seznamu, který byl uveden v logickém rámci projektu. Některé aktivity jsou v projektu již splněny, ale většina z nich ho ještě čeká. Z toho důvodu je tento plán rozsahu projektu jen odhadem, který je vypracován na základě poskytnutých podkladů a rozhovoru s panem Matějčkem. Požadavkem společnosti bylo, aby mnou vytvořená WBS byla pochopitelná i pro zainteresované osoby, které nemají vzdělání v oboru projektového managementu. Z toho důvodu jsem se rozhodla ve všech fázích vyzdvihnout ty hlavní a souhrnné činnosti, které se v projektu s jistotou vyskytnou, aby byl tento plán výstižný a srozumitelný. Na dalších stránkách jsou již uvedeny všechny fáze zvlášť a popsány jednotlivě kvůli přehlednosti. Celý plán rozsahu projektu je poté vyobrazen v příloze A.

Obrázek 6: Přípravná fáze

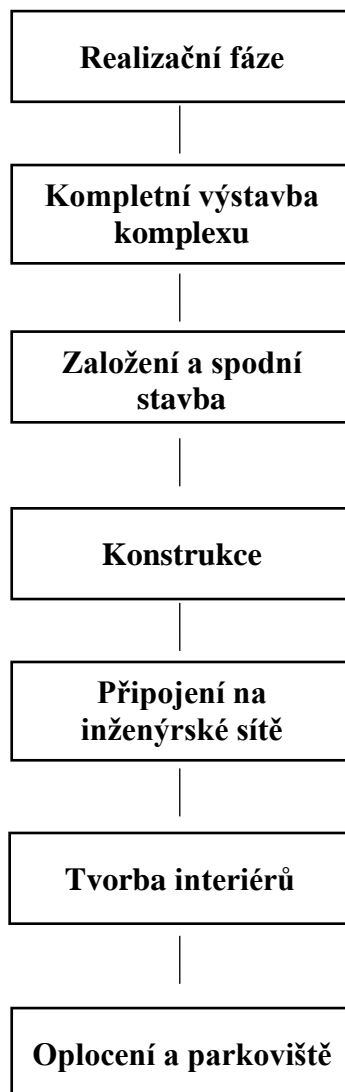


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Prvotní impuls k nápadu vytvoření něčeho nového je velmi důležitý, protože bez něj by žádný projekt nenastal. Z toho vyplývá první část přípravné fáze, kterou je iniciace projektu. V té dojde k analýze prostředí, zda má projekt potenciál a také finanční analýze, zda se vyplatí do něj investovat. Poté různými jednáními a sepsáním nápadu dojde k uzavření smlouvy s architektem.

Hlavní součástí přípravné fáze, kterou se v této práci zabývám podrobněji je vytvoření projektové dokumentace a plánů s tím spojenými. V tuto chvíli nejsem já ten vybraný projektový manažer, ale několik různých odborníků z praxe. Konkrétně jde o specialisty ze společnosti Awit a ředitele společnosti BGC. Ti postupně vytváří dokumenty, zjišťují všechny potřebné normy, což povede ke konečnému plánu celého komplexu. Já tvořím plány, které se v běžné praxi podle jejich slov všechny již moc nevyskytují, a které jsou v této práci podrobně pospány.

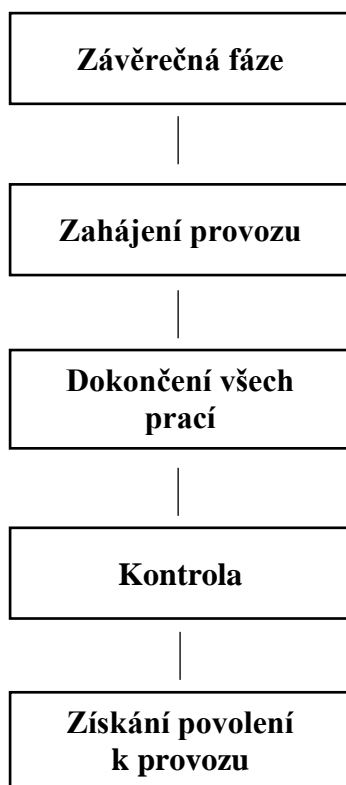
Obrázek 7: Realizační fáze



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Do realizační fáze jsem zařadila pouze fyzickou výstavbu celého komplexu. Tato fáze začíná založením a spodní stavbou. Následuje celková konstrukce celého hotelu, wellness, klubové části a konferenčních prostor. Patří sem vodorovné, svislé a dělicí konstrukce. Důležitou součástí je tvorba podlah, střech, izolace a výplně otvorů. Nakonec doplníme zámečnické, truhlářské a klempířské výrobky. Poté je potřeba celou stavbu připojit na inženýrské sítě, jako je voda, elektřina, kanalizace a plyn. Tvorba interiérů je dalším bodem v celkové realizaci. Je třeba vybavit všechny pokoje, recepci, wellness, snídaňový prostor a konferenční místnost. Nakonec bude celý objekt oplocen a vybudováno parkoviště.

Obrázek 8: Závěrečná fáze



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Konečným bodem závěrečné fáze je zdárné zahájení provozu hotelu. K tomu vede dokončení všech prací. Mezi ně řadíme, jak fyzické práce na stavbě, tak dořešení všech potřebných dokumentů. Bude následovat kontrola, jak ze strany majitele, sponzora, architekta, projektového manažera, tak samozřejmě ze strany příslušného úřadu. Tato kontrola by měla skončit získáním povolení k provozu. Nejprve každý projekt provází zkušební provoz. Po této fázi proběhne celkové zhodnocení projektu a porovnání plánů se skutečným výsledkem.

Na vytvořenou WBS, která poskytuje rozklad třech fází projektu na jednotlivé aktivity, navazuje časový plán, který zobrazuje jejich doby trvání.

### 3.3.4 Časový plán

Z logického rámce a WBS je vytvořen i podrobný časový plán celého projektu. Tyto plány byly použity jako podklad pro jeho tvorbu. Z toho důvodu je v tomto plánu daný projekt také rozdělen do 3 částí podle jeho jednotlivých fází.

Jak již bylo uváděno, projekt se nachází v přípravné fázi. Z toho důvodu data zahájení a ukončení jednotlivých aktivit jsou pouze odhadem. V uvedené tabulce je patrné, že všechny činnosti začínají vždy prvním dnem některého měsíce a roku. Jako jejich konec je vybrán poslední den stejného nebo jiného měsíce a roku. Tyto doby trvání byly vybrány záměrně, aby se lépe vypočítávala, pamatovala a také kontrolovala. Jejich tvorba probíhala na základě předpokladu a přání společnosti BGC. V tuto chvíli je ukončena pouze iniciace celého projektu. Všechny ostatní části jsou odhadovány předběžně také podle toho, jak by společnost chtěla a očekává jejich plynutí.

Celý projekt již tedy začal 1. 1. 2019, kdy vznikly prvotní impulsy a nápady realizace tohoto projektu. Zahájení provozu nového hotelu by mělo proběhnout do konce března roku 2023, aby byl připraven na novou golfovou sezónu. Vzhledem k rozsahu, náročnosti a nákladovosti je čas plánován i s určitými rezervami. Jednotlivé aktivity na sebe navazují nebo probíhají současně tak, aby nevznikal žádný zbytečný ztrátový čas mezi nimi. Z tabulky také vychází, jak dlouho bude každá fáze projektu trvat celkově. Přípravná fáze má trvat 435 dní a stále tedy probíhá. Následně bude zahájena realizační fáze, která je nejdelší a obsahuje veškeré práce při konstrukci nového komplexu. Její doba trvání celkem činí 544 dní. Závěrečná fáze je již tou nejkratší a měla by trvat 131 dní. Celkem by celý projekt od jeho začátku po konec měl trvat celých 1 109 dní. Níže jsou v časovém plánu uvedeny konkrétní doby trvání u všech aktivit. V příloze B je tento plán vyobrazen v projektu MS Project spolu s Ganttovým diagramem.

Po vytvoření předešlých plánů je nutné dále specifikovat zdroje, které budou v projektu Beroun Forest Hotel potřeba.

Tabulka 4: Časový plán projektu

<b>Popis</b>	<b>Doba trvání (ve dnech)</b>	<b>Zahájení</b>	<b>Ukončení</b>
<b>Projekt Forest Hotel Beroun</b>	1109	01.01.2019	31.03.2023
<b>Přípravná fáze</b>	435	01.01.2019	31.08.2020
Iniciace	195	01.01.2019	30.09.2019
Analýza prostředí	65	01.01.2019	31.03.2019
Finanční analýza	43	01.03.2019	30.04.2019
Smlouva s architektem	152	01.03.2019	30.09.2019
Vytvoření projektové dokumentace	240	01.10.2019	31.08.2020
Výběr PM	66	01.10.2019	31.12.2019
Vytvoření návrhů	130	01.01.2020	30.06.2020
Zjištění všech potřebných norem	88	01.03.2020	30.06.2020
Vytvoření konečného plánu komplexu	44	01.07.2020	31.08.2020
<b>Realizační fáze</b>	544	01.09.2020	30.09.2022
Kompletní výstavba komplexu	544	01.09.2020	30.09.2022
Založení a spodní stavba	88	01.09.2020	31.12.2020
Konstrukce	173	01.01.2021	31.08.2021
Připojení na inženýrské sítě	88	01.09.2021	31.12.2021
Tvorba interiérů	130	01.01.2022	30.06.2022
Oplocení a parkoviště	66	01.07.2022	30.09.2022
<b>Závěrečná fáze</b>	131	01.10.2022	31.03.2023
Zahájení provozu	131	01.10.2022	31.03.2023
Dokončení všech prací	67	01.10.2022	31.12.2022
Kontrola	23	01.01.2023	31.01.2023
Získání povolení k provozu	43	01.02.2023	31.03.2023

Zdroj: vlastní zpracování, 2020



### 3.3.5 Plán zdrojů

V každém projektu jsou využívány určité zdroje a tento není výjimkou. Je důležité v návaznosti na již vytvořené plány určit všechny potřebné zdroje. Jelikož se jedná o výstavbu nového komplexu, můžeme v tomto projektu identifikovat pracovní, finanční i materiálové zdroje. Vzhledem k tomu, že v tuto chvíli ještě není možné přesně vypočítat především pracovní a materiálové zdroje, je plán zdrojů zpracován formou souvislého textu.

Pracovní zdroje v tomto projektu jsou lidé a stroje. Lidských zdrojů, které budeme v tomto projektu potřebovat je několik. Jako první je nutné uvést členy jednotlivých organizací, které se na projektu podílejí. Mezi ně patří vedení a jednotliví manažeři ze společností Kos Global, Kos Wire Europe a ředitel společnosti Beroun Golf Club. Jejich mzda není zahrnuta v nákladech projektu, protože jsou finančně ohodnoceni každou firmou zvlášť. Dalším lidským zdrojem jsou projektoví manažeři a architekti, kteří se podílejí na tvorbě základních a důležitých podkladů pro projekt. Jejich veškerá práce a čas je již zahrnuta do rozpočtu projektu. Do těchto zdrojů také řadíme náplň práce všech, kteří se podílejí na samotné konstrukci daného hotelu. Mezi ně můžeme zařadit zedníky, řemeslníky, elektrikáře, stavbyvedoucího, instalatéry, zámečníky, truhláře, designéry, pokrývače, bezpečnostního pracovníka a další. Jejich finanční ohodnocení je již započítáno v jednotlivých krocích výstavby. Do pracovních zdrojů řadíme také různé stroje, které se využívají při stavbě komplexu. Cena za jejich práci je také uvedena v rozpočtu.

Jako materiálové zdroje můžeme také označit celou řadu věcí, které jsou na projektu potřeba. Zjevným zdrojem, který do této skupiny zařadíme je veškerý materiál, který se spotřebuje při kompletní výstavbě hotelu. Jeho cena je zahrnuta v nákladech projektu. Mezi materiálové zdroje zařadíme také veškeré vybavení a doplňky, které jsou pro zdárné dokončení projektu potřeba sehnat. I náklady vynaložené na tyto zdroje jsou již v rozpočtu projektu.

Veškeré finanční zdroje jsou konkrétně specifikovány v další kapitole. Celková hodnota těchto zdrojů, které máme k dispozici činí 220 373 684 Kč.

### 3.3.6 Rozpočet

V minulé kapitole byly identifikovány všechny pracovní a materiálové zdroje, které jsou v projektu potřeba. Rozpočet poskytuje pohled na jejich finanční ohodnocení. V rozpočtu jsou finanční zdroje rozděleny do jednotlivých oddílů a blíže popsány. Investiční náklady jsou uvedeny vždy celkově za materiál, lidskou práci a čas. Jedná se o investici do celého procesu přípravy, realizace a dokončení výstavby komplexu. Dále jsou zde uvedeny předpokládané provozní náklady hotelu a výpočet tržeb za první rok. Nakonec je proveden odhad doby trvání návratnosti investice do tohoto projektu.

#### 3.3.6.1 Investiční náklady

Nejprve jsou uvedeny jednotlivé součásti investičních nákladů v samostatných podrobněji rozpracovaných tabulkách. Na závěr jsou uvedeny souhrnně.

Tabulka 5: Architekt

<b>Architekt</b>	
Souhrnně	5 969 388 Kč
Náklady architekt celkem	<b>5 969 388 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

První položka nese název architekt. Do tohoto bodu patří celkové náklady za prvotní impuls, který zahrnuje jednotlivé analýzy, a především sestavení určitého návrhu architektem. Dále je zde ohodnocena i veškerá práce architekta v průběhu projektu, jako jeho konzultace, dohled a kontrola.

Tabulka 6: Projektový management

<b>Projektový management</b>	
Souhrnně	5 969 388 Kč
Náklady PM celkem	<b>5 969 388 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Projektový management následuje jako druhý. Do této části spadá práce projektového manažera. Veškeré dokumenty, zjišťování a získávání důležitých povolení na začátku plánování projektu. V dalších fázích projektu je projektový manažer stále potřeba. Je nutné, aby jeho plány aktualizoval a kontroloval jejich plnění.

Tabulka 7: Konstrukce

<b>Konstrukce</b>	
Založení a spodní stavba	13 336 400 Kč
Svislé nosné konstrukce	19 742 300 Kč
Vodorovné nosné konstrukce	16 592 300 Kč
Schodiště	4 954 300 Kč
Dělicí konstrukce	5 256 300 Kč
Skladby podlah a střech	29 170 750 Kč
Izolace	13 260 100 Kč
Výplně otvorů	12 670 000 Kč
Zámečnické konstrukce	7 745 650 Kč
Truhlářské výrobky	10 785 400 Kč
Klempířské výrobky	11 976 210 Kč
Oplocení, úpravy povrchů a parkoviště	3 745 620 Kč
<b>Náklady konstrukce celkem</b>	<b>149 234 694 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dále následuje již samotná výstavba celého hotelu, která tvoří největší část celkových nákladů. Sem patří založení a spodní stavba, svislé, vodorovné nosné a dělicí konstrukce, schodiště, skladby podlah a střech. Dále sem řadíme také izolace, výplně otvorů, zámečnické konstrukce. Nesmíme zapomenout na truhlářské a klempířské výrobky. Nakonec je důležité také oplocení, povrchy zpevněných ploch a parkové úpravy. Do částek u jednotlivých částí je zahrnuta lidská práce, stroje a materiál.

Tabulka 8: Připojení na inženýrské sítě

<b>Připojení na inženýrské sítě</b>	
Plynovodní přípojky	1 940 224 Kč
Vodovodní DN	2 254 260 Kč
Kanalizační DN	1 586 400 Kč
Elektřina	2 178 300 Kč
<b>Náklady připojení celkem</b>	<b>7 959 184 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Důležitým bodem je také připojení na inženýrské sítě, aby celý hotel mohl fungovat. To zahrnuje plynovodní přípojky, elektřinu, vodovodní a kanalizační DN. Jednotlivé přípojky budou navazovat na již existující rozvody. I v tomto případě jsou do této položky rozpočtu zahrnuty všechny typy zdrojů.

Tabulka 9: Vybavení

<b>Vybavení</b>	
Recepce	4 108 160 Kč
Pokoje	8 522 740 Kč
Restaurace	7 472 124 Kč
Wellness	5 745 632 Kč
Kongresové centrum	3 147 853 Kč
Ostatní	850 425 Kč
<b>Náklady vybavení celkem</b>	<b>29 846 934 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Když je celá budova postavená je potřeba ji vybavit, tudíž další položkou v rozpočtu je vybavení. Tuto položku můžeme rozdělit na vybavení, které je nakoupeno do pokojů, recepce, restaurace, wellness, kongresového centra a dalších.

Tabulka 10: Doplnky

<b>Doplňky</b>	
Recepce	332 296 Kč
Úklid	5 431 750 Kč
Restaurace	7 899 490 Kč
Údržba	39 999 Kč
Administrativa	173 112 Kč
Kongresové centrum	1 627 653 Kč
Hotelové pokoje	3 273 214 Kč
SW, HW, CCTV, WIFI, Audio	2 616 582 Kč
<b>Náklady doplňky celkem</b>	<b>21 394 096 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Poslední položka je souhrnně označena jako doplňky. Jedná se o doprovodné náklady. Ty jsou určeny recepci, restauraci, pokojům, úklidu, údržbě, administrativě, kongresovému centru a dále sem řadíme různé SW, HW, CCTV, WIFI a Audio.

Tabulka 11: Souhrnné investiční náklady

<b>Souhrnné investiční náklady</b>	
Architekt	5 969 388 Kč
Projektový management	5 969 388 Kč
Konstrukce	149 234 694 Kč
Vybavení	29 846 934 Kč
Doplňky	21 394 096 Kč
Připojení na inženýrské sítě	7 959 184 Kč
<b>Náklady souhrnné investiční celkem</b>	<b>220 373 684 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování 2020

Souhrnné investiční náklady na projekt Forest Hotel Beroun činí 220 373 684 Kč.

### 3.3.6.2 Provozní náklady

V této části kapitoly rozpočtu budou představeny očekávané náklady na první rok provozu hotelu. Tyto náklady jsou rozděleny na náklady osobní, tedy peněžní výdaje za veškeré pracovníky hotelu. Další skupinou jsou ostatní náklady, tedy dodatkové výdaje na vše ostatní při provozu takového komplexu.

Tabulka 12: Osobní náklady

<b>Osobní náklady</b>	
Recepce	2 127 920 Kč
Housekeeping	1 345 360 Kč
Restaurace	1 152 400 Kč
Kuchyně	731 640 Kč
Správa a všeobecné	1 029 120 Kč
Údržba	369 840 Kč
<b>Náklady osobní celkem</b>	<b>6 756 280 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Osobní náklady jsou rozděleny podle místa pracoviště daného zaměstnance. Řadíme sem recepční, uklízečky, čišníky, kuchaře, údržbáře a další. Tyto částky jsou vypočítány z hrubé mzdy, která se skládá ze základní mzdy a zákonných příplatků. Dále jsou do výsledné výplaty započítány zákonné odvody na sociální a zdravotní pojištění. Tímto postupem je vytvořena superhrubá mzda, se kterou společnost musí počítat. Tyto částky jsou vypočítány pro šestnáct nových pracovníků, kteří budou zaměstnáni v novém hotelu. Určité administrativní záležitosti budou vykonávat stávající zaměstnanci hotelu BGC.

Tabulka 13: Ostatní náklady

<b>Ostatní náklady</b>	
Recepce	467 800 Kč
Housekeeping	691 710 Kč
Restaurace	103 600 Kč
Kuchyně	1 391 150 Kč
Správa a všeobecné	539 000 Kč
Údržba	200 000 Kč
Energie	2 101 000 Kč
Odpisy	2 580 000 Kč
Pojištění, daně a poplatky	239 150 Kč
Ostatní	454 525 Kč
<b>Náklady ostatní celkem</b>	<b>8 704 935 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Výše jsou uvedeny ostatní provozní náklady rozdělené do kategorií. Jednotlivé částky jsou souhrnné a skládají se z celé řady podrobnějších podpoložek. Mezi ně řadíme velkou spotřebu kancelářského materiálu, čistících a hygienických prostředků. Jako další bych uvedla nutnost praní prádla z hotelových pokojů, restaurace a kuchyně v místní prádelně. V celém hotelu je také snahou vybudovat příjemnou atmosféru, tudíž budou jisté finanční prostředky vynaloženy i na různé dekorace. Do nákladů kuchyně je započítána spotřeba surovin. Další vysokou položkou v nákladech jsou energie. Jedná se o elektřinu, plyn a vodu spotřebované pro provoz celého komplexu. Do kategorie údržby řadíme různé opravy, udržování majetku, odvoz odpadu a recyklaci. Jako poslední je důležité zmínit odpisy, které byly vypočítány jako účetní odpisy.

Tabulka 14: Souhrnné provozní náklady

<b>Souhrnné provozní náklady</b>	
Osobní náklady	6 756 280 Kč
Ostatní náklady	8 704 935 Kč
<b>Náklady souhrnné provozní celkem</b>	<b>15 461 215 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Celkové náklady za mzdy a provoz v prvním roce provozu hotelu činí 15 461 215 Kč.

### 3.3.6.3 Tržby

Tabulka 15: Tržby

<b>Tržby</b>	
Recepce	16 442 000 Kč
Restaurace	4 450 500 Kč
Konferenční místnost	480 000 Kč
Ostatní	427 050 Kč
<b>Tržby celkem</b>	<b>21 799 550 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Společnost kromě nákladů také očekává jisté tržby, které by mohla utržit za první rok provozu hotelu. Do kategorie recepce především řadíme tržby za ubytování. Dále sem patří i další dodatekové služby, které si může host zakoupit. Mezi ně řadíme prodej nápojů z minibaru a prodané zboží v shopu. Jako tržby z restaurace označujeme utržené částky za prodané snídaně a s tím spojené nápoje. Další položkou, ze které plynou tržby je pronájem konferenční místnosti. Do poslední položky zvané ostatní řadíme veškeré tržby, které nespádají do kategorií předešlých. Mezi ně je možné zahrnout například tržby za soukromý pronájem wellness centra, pronájem fitness centra pro osobní trenéry a další prodej doplňkových služeb.

Celkové tržby za první rok provozu se očekávají ve výši 21 799 550 Kč.

Z výše uvedených částek lze vypočítat čistý zisk nového komplexu Forest Hotel Beroun. Využijeme proto jednoduchého vzorce, kdy zisk se vypočítá jako rozdíl tržeb a provozních nákladů. Takto vypočítaný zisk by měl činit 6 338 335 Kč. Tyto uvedené částky můžeme využít pro výpočet doby návratnosti projektu.

### 3.3.6.4 Doba návratnosti

Pokud známe předpokládanou investici, tedy v mém případě celkové náklady na výstavbu nového komplexu a očekávané zisky, lze vypočítat také dobu návratnosti projektu. Jedná se o prostou dobu návratnosti, která se dá zjistit pomocí jednoduchého vzorce, ale nepočítá s finančními změnami na trhu. Prostou dobu návratnosti vypočítáme jako podíl investovaných nákladů a předpokládaného průměrného zisku nebo pomocí kumulace zisků během jednotlivých let.

V prvním výpočtu je použit pouze zisk za první rok provozu hotelu. Zvolila jsem uvedení i této situace, kdyby se zisky hotelu v průběhu let nezvyšovaly. Cílem výstavby nového hotelu není, aby zisky stagnovaly.

$$220\,373\,684 / 6\,338\,335 = 34,77 \text{ let}$$

V tomto případě by doba návratnosti uvedené investice byla necelých 35 let. Pokud využijeme druhou možnost kumulace zjistíme přesnější výsledek. Z tohoto výpočtu vyjde prostá doba návratnosti investice 34 let a 277 dní. Ekonomická životnost nemovitostí je 50 let, po které se také odepisují. Z toho důvodu je i na první pohled dlouhá doba návratnosti přijatelná a investici bych v tomto případě také doporučila.

Vzhledem k tomu, že se jedná o projekt, který má v budoucnu poskytovat službu ubytování v lukrativní oblasti je mým předpokladem a také žádoucí, aby zisky v průběhu let rostly. Po dohodě s vedením jsem vytvořila předpoklad růstu zisků, který by byl pro ně pochopitelně lepší, ale existuje celá řada faktorů, která mu mohou bránit. Zvolila jsem každoroční růst o 10 %. Vypočítala jsem si tedy jednotlivé zisky během let přesně a udělala z nich průměrnou částku. Ta by činila 14 241 357 Kč.

$$220\,373\,684 / 14\,241\,357 = 15,47 \text{ let}$$

Při využití stejného vzorce, by doba návratnosti vyšla necelých 16 let, což je o polovinu méně než v původním případě. Při použití i složitější metody výpočtu získáme přesnější prostou dobu návratnosti, která by činila 15 let a 169 dní. Pokud by se tato predikce vyplnila byl by projekt jistě výnosnější a také lepší investicí.



### 3.3.7 Plán komunikace

Komunikace je nedílnou součástí každodenního života nás všech, a tudíž se nevyhne ani žádnému projektu. S každou zainteresovanou stranou, kterou jsme si již identifikovali probíhá také určitá komunikace. Ta je kromě jiného i závislá na pozici subjektu ve výše uvedené matici vliv-zájem. Všem zájmovým subjektům musí být předány potřebné informace tak, aby projekt probíhal podle plánu a bez jakýchkoliv problémů.

V tomto projektu se vyskytuje několik druhů komunikace. Bude využito emailu, telefonního spojení a také osobních setkání. Všechny tyto typy komunikace budou v podstatě využity mezi všemi zainteresovanými stranami.

Se společnostmi Kos Global a Kos Wire Europe komunikuje pouze ředitel BGC pan Matějček. Tato komunikace probíhá neustále pomocí internetu, protože zde existuje velká vzdálenost mezi subjekty. Ředitel podává reporty o situaci, ve které se projekt nachází buď přes email nebo pomocí videokonferencí. Tyto konverzace probíhají v anglickém jazyce. Pokud si to žádá situace a dovolí to harmonogram obou stran probíhají i osobní setkání. Buď uskuteční pracovní cestu pan Matějček do Koreji nebo vedení mateřské společnosti poctí svou návštěvou Českou republiku.

Beroun Golf Club dále také komunikuje s projektovými manažery a architekty. S nimi je vedena emailová komunikace, a především osobní schůzky, kde probíhá diskuze nad předvedenými návrhy. Jako další tato společnost komunikuje s vedením města Beroun. Zde probíhají spíše osobní setkání, na kterých se domlouvají prostřednictvím emailu a telefonu. Na těchto jednáních jsou také projednávány různé důležité podklady, smlouvy a další dokumentace spojená s danou výstavbou. Komunikace se stavební firmou není ještě zcela daná, protože nebyla tato firma vybrána. Nejspíše bude probíhat jako předešlé všemi formami. Jako poslední zainteresovanou stranu, kterou musí společnost informovat jsou zákazníci. Jim jsou informace předávány prostřednictvím emailu, webových stránek, po domluvě a zájmu o bližší informace je komunikace možná i osobně.

### **3.3.8 Rizika projektu**

Každý projekt ohrožují nějaká rizika, tudíž ani budoucí hotel není výjimkou. Z toho důvodu je nutné si tato rizika sepsat a určit jejich závažnost pro daný projekt. Sepsala jsem několik rizik, které mi poté byly schváleny i projektovým manažerem. Zvolila jsem výčet těch nejdůležitějších, na která by se v tomto projektu nemělo určitě zapomenout. Jednotlivá rizika jsou dále ohodnocena, zakreslena do matice a je navrženo jejich ošetření.

#### **3.3.8.1 Identifikace rizik**

##### **R1 Neschválení projektu společností Kos Global**

Toto riziko je na prvním místě, protože celý projekt na tomto rozhodnutí v podstatě závisí. Jak již bylo výše uvedeno, tato společnost je mateřskou společností, která celý projekt chce realizovat a má rozhodné slovo. Na základě všech plánů, propočtů a argumentů se teprve rozhodne, zda daný projekt proběhne či nikoliv. Z toho důvodu by byl dopad katastrofický, ale pravděpodobnost už se v tuto dobu odhaduje jako nízká.

##### **R2 Nezískání potřebných financí**

Tento bod je definován trochu obecněji. Důvodem je, že společnost BGC ještě neví, jak bude projekt financován. Existují 3 možnosti. První z nich je, že by celý projekt zafinancovala společnost Kos Global. Druhou variantou je, že by si společnost BGC vzala úvěr, a tudíž celý hotel financovala sama. Poslední a třetí možností je kombinace předchozích dvou. V každé z variant existuje samozřejmě riziko nezískání potřebného množství finančních prostředků. Toto riziko má jistou pravděpodobnost a také vysoký dopad.

##### **R3 Nedodržení harmonogramu**

Toto riziko také v podstatě ohrožuje všechny projekty a má různé důvody vzniku. Konkrétně v tomto projektu by mohlo nastat z několika různých důvodů. Jedním z nich je situace, kdy nedojde k včasnému dodání potřebného materiálu kvůli nespolehlivému dodavateli. Dalším by mohlo být nesprávné napojení komplexu na inženýrské sítě. Jako poslední příklad bychom mohli brát skutečnost, že se opozdí získání buď stavebního povolení, nebo nakonec povolení k provozu. Vzhledem k důkladnému plánování daného projektu, je pravděpodobnost tohoto rizika vcelku nízká, i když dopad by byl zjevný.

#### **R4 Chyba při konstrukci**

Vzhledem k náročnosti, velikosti a složitosti projektu celý projekt také ohrožuje riziko chyby při konstrukci. Samozřejmě na projekt budou vypracovány všechny podklady pro správnou a bezchybnou výstavbu, ale lidský faktor zde hraje také roli. Myslím si, že je méně pravděpodobné, že by riziko nastalo, ale i malá chyba by mohla mít obrovský dopad na dokončení komplexu.

#### **R5 Nedodržení rozpočtu**

Tento projekt je velkého rozsahu, a proto se také počítá s vysokým rozpočtem. Nejnákladnější položkou je samotná výstavba celého komplexu, která by měla být ovlivněna celou řadou různých faktorů. Mezi ně patří počasí, chyba lidského faktoru a již výše samostatně uvedená větší rizika. Takové skutečnosti by mohly celý projekt zdržet a tím také ovlivnit rozpočet.

#### **R6 COVID – 19**

V současné situaci ohrožuje tento projekt také riziko, které se týká výskytu nákazy COVID – 19. Z nařízení vlády vyplývá, že bude po určitou dobu omezen cestovní ruch v České republice a také zavřeny všechny hranice se zahraničními státy. Dopad na projekt by to zjevný mělo, protože vedení společností počítá s velkým množstvím zákazníků ze zahraničí, kteří do ČR jezdí na služební cesty anebo si zahrát golf na skvělém hřišti. Spuštění provozu je plánováno až na rok 2023. Z toho důvodu je pravděpodobnost výskytu tohoto rizika nízká, protože díky lepší situaci by se měly hranice otevřít a cestovní ruch obnovit před tímto datem.

#### **3.3.8.2 Hodnocení rizik**

Hodnocení rizik je dalším krokem v procesu řízení rizik. U jednotlivých rizik při jejich identifikaci bylo uvedeno, jaká je pravděpodobnost jejich výskytu a následný vliv při jejich nastání. Na základě těchto informací jsou rizika zařazena do mapy. Jestli jsou rizika hodně nebezpečná nebo méně, jsem prokonzultovala s projektovým manažerem.

Z níže uvedené mapy rizik je patrné podle barevného ohodnocení, jaký význam každé riziko má pro projekt. Žádné z rizik nemá podle mapy vysoký význam pro projekt, ale dle mého názoru je v tuto chvíli nejvýznamnější první riziko. Podle matice má většina rizik střední význam pro projekt a pouze jedno nízký.

Obrázek 9: Mapa rizik

<b>Pravděpodobnost</b>	Velmi vysoká					
	Vysoká					
	Střední				R2	
	Nízká				R3, R5	R1
	Velmi Nízká				R4	R6
		Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
<b>Dopad</b>						



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

### 3.3.8.3 Ošetření rizik

Po identifikování a ohodnocení jednotlivých rizik je nutné také stanovit jejich ošetření. Pro každé riziko musíme vymyslet, jak mu předejít. Dále je ke každému riziku specifikováno jeho ošetření.

#### **R1 Neschválení projektu společností Kos Global**

Tomuto riziku by se mělo dát předejít pomocí dobré komunikace společností BGC se společností Kos Global. Vzhledem k náročnosti projektu je nutné, aby mateřská společnost věděla vše, co se v projektu má vykonat, kolik to bude stát a předpokládané výstupy. Doporučila bych okamžité konzultace již vytvořených plánů a přípravu argumentů, které přesvědčí firmu, že právě tento projekt jim zaručí další růst již tak velkého impéria.

## **R2 Nezískání potřebných financí**

Druhé riziko, které jsem zvolila navazuje na to první. Je velmi důležité, aby projekt vypadal a také byl dobrou investicí pro společnost Kos Global. Pokud by byla potřeba úvěr na zaplacení části výstavby, jako ošetření bych zvolila opět přípravu všech podkladů při vyjednávání o nejlepší nabídce v bankách. Toto riziko je těžké ošetřit, protože dokud nebudou podepsány smlouvy a zajištěné financování není jisté, zda se potřebné peníze seženou.

## **R3 Nedodržení harmonogramu**

Nedodržení harmonogramu má celou řadu možných příčin i několik možností, jak mu předcházet. Zdržení získání různých povolení je možné ošetřit včasným zařizováním. Problémy s dodržováním termínů dodavatelem, stavební firmou a dalšími je možné ošetřit přesně definovanými termíny splnění daného úkolu ve smlouvách. Je možné také využít různých druhů pokut a penalizací za nedodržení.

## **R4 Chyba při konstrukci**

Jakákoliv chyba při výstavbě tak velkého a složitého komplexu by znamenala velký problém pro projekt. Tomuto riziku se dá předcházet vytvořením, co možná nejlepších projektových plánů. Další možností je neustálá kontrola již provedených činností.

## **R5 Nedodržení rozpočtu**

Další riziko, které je velmi těžké nějakým způsobem ošetřit. I tento rizikový faktor navazuje na ty předchozí. Z toho důvodu i jeho ošetření vychází z možností, jak předejít těm ostatním.

## **R6 COVID – 19**

Toto riziko je opravdu nevyzpytatelné, a proto je těžké ho eliminovat a předcházet mu. Všechna nařízení má v rukou vláda. Navrhovala bych nový komplex propagovat hodně v ČR, aby návštěvníky ze zahraničí v případě nemožnosti návštěvy nahradily ty z Česka. Jak již bylo uvedeno s tímto rizikem se do budoucna tolik nepočítá, a proto nebudou třeba velká opatření.

# Zhodnocení

Projekt byl zahájen 1. 1. 2019 a jeho dokončení je plánované na 31. 3. 2023. Z toho důvodu nelze provést celkové zhodnocení realizace projektu, a proto bude tato kapitola obsahovat pouze zhodnocení plánů, které byly vytvořeny v této bakalářské práci. Dále zde bude uvedena zpětná vazba od vedení společnosti BGC a mé doporučení pro další vývoj projektu.

Jednotlivé plány poskytují celistvý pohled na přípravu, předpokládaný průběh a zakončení projektu. V současné době je vysoký předpoklad, že se údaje ve vytvořených plánech stanou skutečností. Prozatím jsou splněny aktivity z prvotního impulsu. Bohužel se stále čeká na splnění základního požadavku, kterým je schválení celého projektu společností Kos Global. Firma BGC prozatím alespoň získává různá povolení, připravuje projektovou dokumentaci, hledá dodavatele a uzavírá smlouvy tak, aby dodržovala vytvořený harmonogram. V současnosti nastalo již jedno riziko, COVID – 19, které naštěstí postupně mizí, a tak by projekt v budoucnosti významně ohrozit nemělo.

Po předložení veškerých plánů vedení společnosti BGC jsem získala cennou zpětnou vazbu. Pro vytvoření těchto plánů byly potřeba jisté podklady od společnosti. Jejich zapracování do jednotlivých tabulek a sepsání poskytlo společnosti jiný pohled na dané informace. Vzhledem k tomu, že se některé plány v praxi vůbec nezpracovávají, vedení firmy bralo jejich vytvoření jako bonus. Pan Matějček mi poskytl svůj osobní názor na tyto plány. Se všemi výpočty, předpoklady a výstupy se ztotožňuje, pouze je skeptický ke stanovenému rozpočtu a termínům. Pevně věří, že výstavba hotelu nebude finančně náročnější a provoz započne již na začátku golfové sezóny roku 2023. Také by upřednostňoval vývoj zisků dle mého druhého výpočtu. Veškeré tyto podklady po přeložení do anglického jazyka využije při jednáních s mateřskou společností Kos Global. (Matějček 2020)

Na základě vytvoření jednotlivých plánů a výpočtů tento projekt hodnotím, jako výhodnou investici. Společnosti BGC doporučuji, aby mnou vytvořené podklady využívala jako základní celistvý pohled na daný projekt a řídila se jimi. Pokud by vše plánované dodrželi měl by se projekt zrealizovat a také zdárně dokončit. V realizační a také závěrečné fázi je mým doporučením použít plány jako kontrolu. Po skončení celého projektu bych provedla srovnání plánu se skutečnými výsledky.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vytvoření a zhodnocení plánů projektu Forest Hotel Beroun pro společnost Beroun Golf Club. V práci byla vytvořena rešerše odborné literatury, která souvisí s daným tématem. Získané poznatky byly aplikovány do části praktické.

Projektový management je v současné době mnoha autory řazen do moderního řízení podniku. Tento obor se zaměřuje na projekt, u kterého definuje jeho trojimperativ a cíl. Projekt lze rozdělit do přípravné, realizační a závěrečné fáze, které tvoří jeho životní cyklus. Plánování je nedílnou součástí projektu. Mezi nástroje, které používá patří logický rámec, registr zainteresovaných stran, plán rozsahu, časový plán, plán zdrojů, rozpočet a plán komunikace. Do plánování řadíme také proces řízení rizik.

Popsané firmy Kos Global a BGC celý projekt plánují a mají jistou představu o výstupech, které od jeho realizace a dokončení očekávají. Mezi ně patří i cíl tohoto projektu, kterým je výstavba nového komplexu. Ze získaných podkladů a informací od vedení společnosti BGC byly vypracovány některé základní a doplňkové plány v různé míře podrobnosti. Logický rámec, který obsahuje základní náležitosti konkrétního projektu, tvořil výchozí bod pro další plánování. Do matice vliv – zájem byly zaneseny relevantní zainteresované subjekty. WBS navazovala na logickou rámcovou matici a v grafickém zpracování stromu zobrazila činnosti, které budou v projektu s jistotou vykonány. K těmto aktivitám byly v časovém plánu přiřazeny doby trvání, které jsou pomocí MS Project zaneseny do Ganttova diagramu. Projekt by měl od zahájení po spuštění provozu trvat 1 109 dní. Plán zdrojů popisuje obecně potřebné materiální a pracovní zdroje, které jsou finančně ohodnoceny v rozpočtu. Plánovaná investice do tohoto projektu je 220 373 684 Kč a doba návratnosti při uvedených provozních nákladech a příjmech činí 35 let. Poslední plán popsal formu komunikace, která bude v projektu využívána. Nakonec bylo identifikováno a analyzováno 6 nejdůležitějších rizik, která by projekt mohla ohrozit a navrženo jejich možné ošetření.

Pevně věřím, že moje práce na tomto projektu bude pro organizaci velkým přínosem. Pro mě byla možnost podílet se na plánování konkrétního projektu v praxi velkou příležitostí a také cennou zkušeností.

## Seznam použitých zdrojů

- Awit, s.r.o., 2019. *Technická zpráva*. Praha: Jan Šabart.
- Beroun Golf Club, z. s., 2014. *Stanovy*. [online]. Beroun: Beroun Golf Club, z. s. [cit. 11. 1. 2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=756263>.
- DOLANSKÝ, Václav, MĚKOTA, Vladimír a NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 1996. 372 s. ISBN 80-7169-287-5.
- DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří a CINGL, Ondřej. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. 181 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
- DOLEŽAL, Jan. *Projektový management – Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
- FIALA, Petr. *Projektové řízení, modely, metody, analýza*. Praha: Professional, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
- HELDMAN, Kim. *PMP: Project Management Professional: study guide*. San Francisco: Sybex Inc, 2002. 519 s. ISBN 0-7821-4106-4.
- JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.
- Koswire*, 2018. [online] Korea: KOS LTD. [cit. 11. 1. 2020]. Dostupné z: <http://www.koswire.com/>.
- MATĚJČEK, Vojtěch, 2020. Rozhovor s ředitelem společnosti Beroun Golf Club, z. s. Beroun 30. 3.
- NEKOLÝ, Jaroslav. *RPRO – Řízení projektů: ve dvaceti kapitolách*. Hradec Králové: Gaudemus, 2008. 129 s. ISBN 978-80-7041-130-8.
- NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.



ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

SKALICKÝ, Jiří a VOSTRACKÝ, Zdeněk. *Projektový management*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2000. 188 s. ISBN 80-7043-237-3.

SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan a SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik*. Praha: Grada, 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Logický rámec.....	24
Tabulka 2: Základní parametry stavby.....	37
Tabulka 3: Logický rámec projektu.....	39
Tabulka 4: Časový plán projektu.....	48
Tabulka 5: Architekt.....	50
Tabulka 6: Projektový management.....	50
Tabulka 7: Konstrukce.....	51
Tabulka 8: Připojení na inženýrské sítě.....	51
Tabulka 9: Vybavení.....	52
Tabulka 10: Doplnky.....	52
Tabulka 11: Souhrnné investiční náklady.....	53
Tabulka 12: Osobní náklady.....	53
Tabulka 13: Ostatní náklady.....	54
Tabulka 14: Souhrnné provozní náklady.....	55
Tabulka 15: Tržby.....	55

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Projektový trojúhelník.....	14
Obrázek 2: Matice vliv-zájem.....	17
Obrázek 3: Životní cyklus projektu .....	18
Obrázek 4: Matice vliv-zájem projektu .....	42
Obrázek 5: WBS .....	43
Obrázek 6: Přípravná fáze.....	44
Obrázek 7: Realizační fáze .....	45
Obrázek 8: Závěrečná fáze .....	46
Obrázek 9: Mapa rizik .....	60

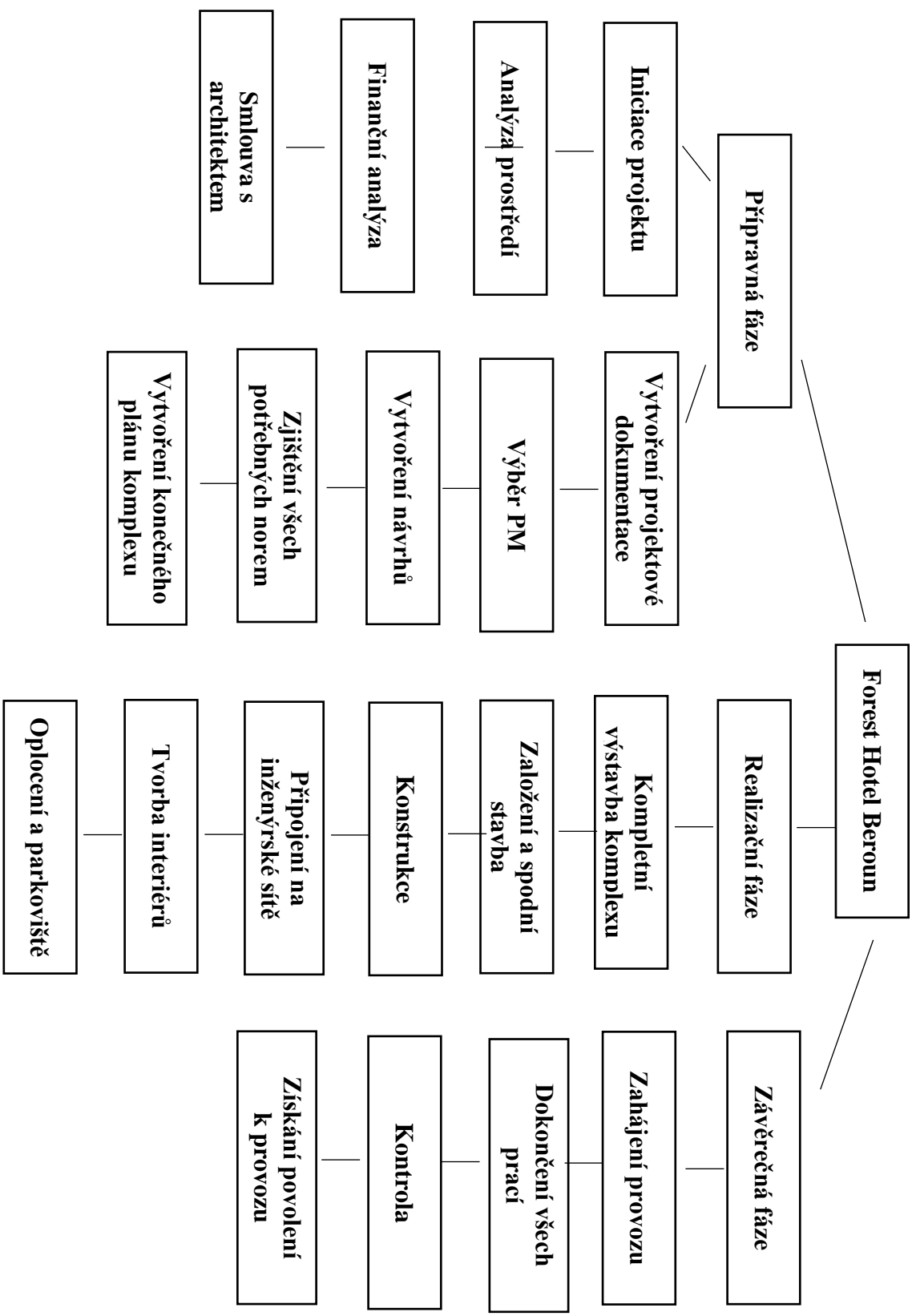
## Seznam použitých zkratk

Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
BGC	Beroun Golf Club
CCTV	Closed Circuit Television
co.	Company
ČR	Česká republika
DN	Diameter Nominal
HW	Hardware
Kč	Koruna česká
Ltd.	Limited (company)
MS	Microsoft
OOU	Objektivně ověřitelné ukazatele
PM	Projektový manažer
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SW	Software
TUV	Teplá užitková voda
USA	United States of America
WBS	Work Breakdown Structure
WIFI	Wireless Fidelity
z. s.	Zapsaný spolek

## Seznam příloh

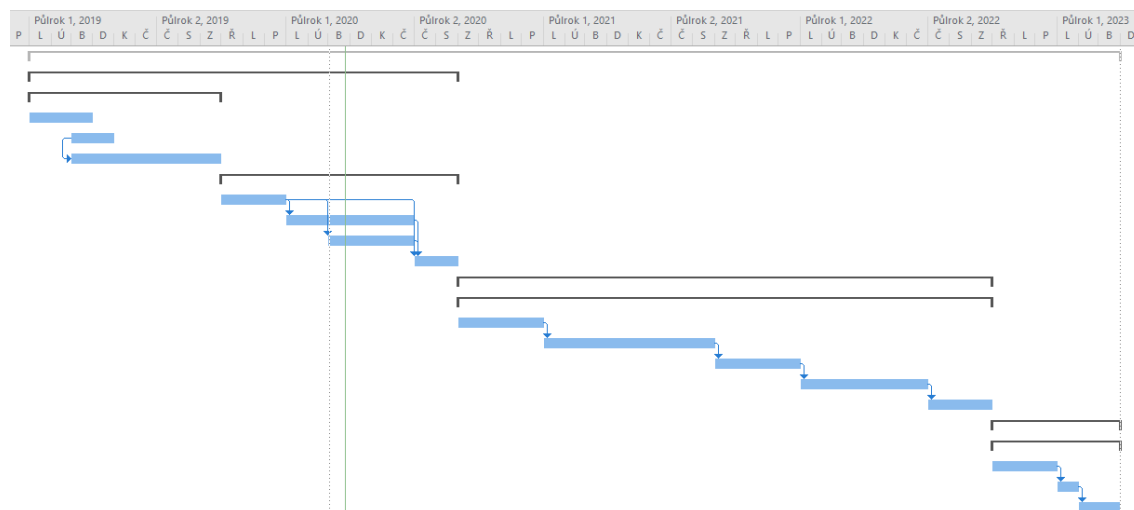
<b>Příloha A</b> WBS projektu .....	70
<b>Příloha B</b> Ganttův diagram .....	71
<b>Příloha C</b> Výkres hotel .....	72
<b>Příloha D</b> Výkres pokoj .....	73

Příloha A WBS projektu

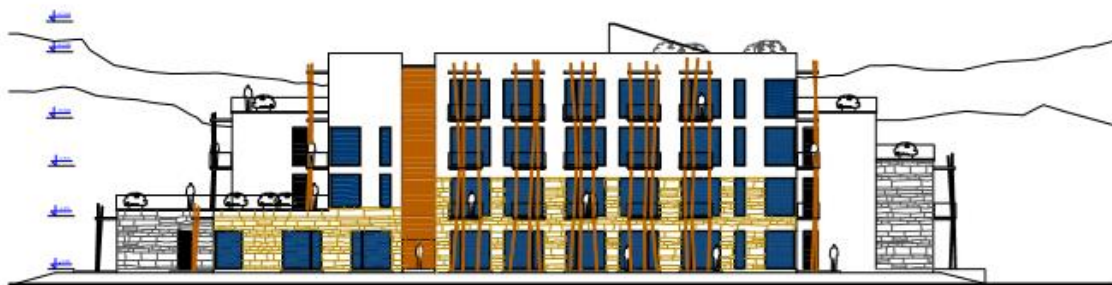


## Příloha B Ganttův diagram

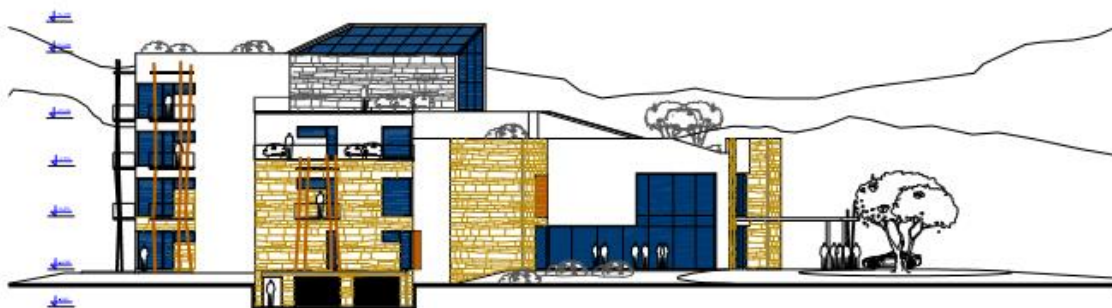
	i	Režim úkolu	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
0			<b>▲ Projekt Beroun Forest Hotel</b>	<b>1114 dny</b>	<b>01.01. 19</b>	<b>31.03. 23</b>	
1			<b>▲ Přípravná fáze</b>	<b>436 dny</b>	<b>01.01. 19</b>	<b>31.08. 20</b>	
2			<b>▲ Iniciace</b>	195 dny	01.01. 19	30.09. 19	
3			Analýza prostředí	64 dny	01.01. 19	31.03. 19	
4			Finanční analýza	43 dny	01.03. 19	30.04. 19	
5			Smlouva s architektem	152 dny	01.03. 19	30.09. 19	4SS
6			<b>▲ Vytvoření projektové dokumentace</b>	<b>241 dny</b>	<b>01.10. 19</b>	<b>31.08. 20</b>	
7			Výběr PM	66 dny	01.10. 19	31.12. 19	
8			Vytvoření návrhů	131 dny	01.01. 20	30.06. 20	7
9			Zjištění všech potřebných norem	88 dny	01.03. 20	30.06. 20	7
10			Vytvoření konečného plánu komplexu	44 dny	01.07. 20	31.08. 20	7;8;9
11			<b>▲ Realizační fáze</b>	<b>546 dny</b>	<b>01.09. 20</b>	<b>30.09. 22</b>	
12			<b>▲ Kompletní výstavba komplexu</b>	<b>546 dny</b>	<b>01.09. 20</b>	<b>30.09. 22</b>	
13			Založení a spodní stavba	88 dny	01.09. 20	31.12. 20	
14			Konstrukce	173 dny	01.01. 21	31.08. 21	13
15			Připojení na inženýrské sítě	88 dny	01.09. 21	31.12. 21	14
16			Tvorba interiérů	131 dny	01.01. 22	30.06. 22	15
17			Oplocení a parkoviště	66 dny	01.07. 22	30.09. 22	16
18			<b>▲ Závěrečná fáze</b>	<b>132 dny</b>	<b>01.10. 22</b>	<b>31.03. 23</b>	
19			<b>▲ Zahájení provozu</b>	<b>132 dny</b>	<b>01.10. 22</b>	<b>31.03. 23</b>	
20			Dokončení všech prací	66 dny	01.10. 22	31.12. 22	
21			Kontrola	23 dny	01.01. 23	31.01. 23	20
22			Získání povolení k provozu	43 dny	01.02. 23	31.03. 23	21



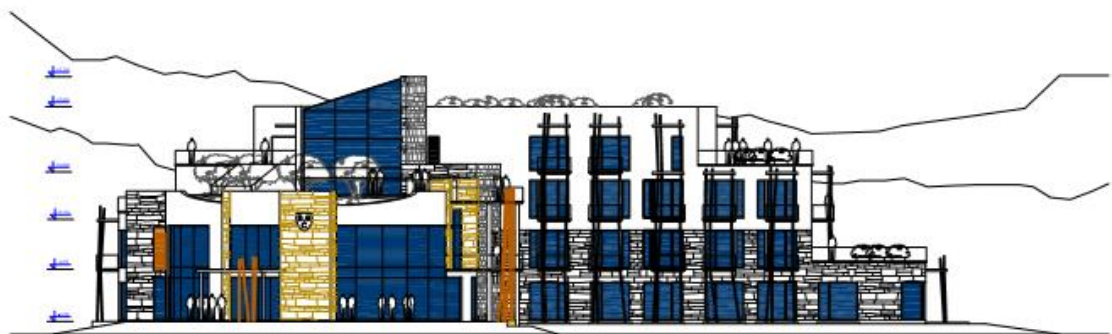
## Příloha C Výkres hotel



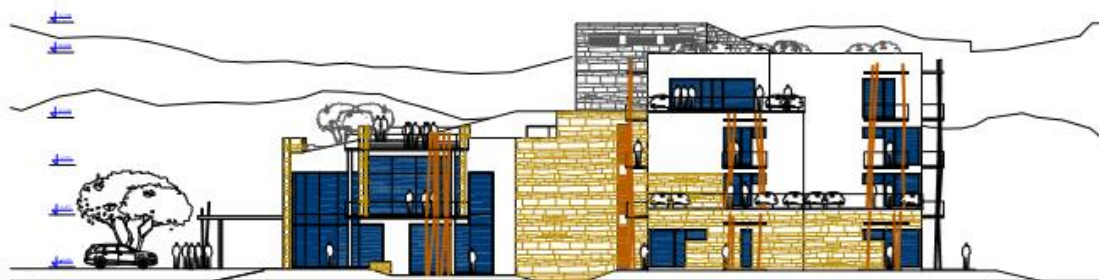
POHLED ZÁPADNÍ  
WEST VIEW



POHLED JIŽNÍ  
SOUTH VIEW



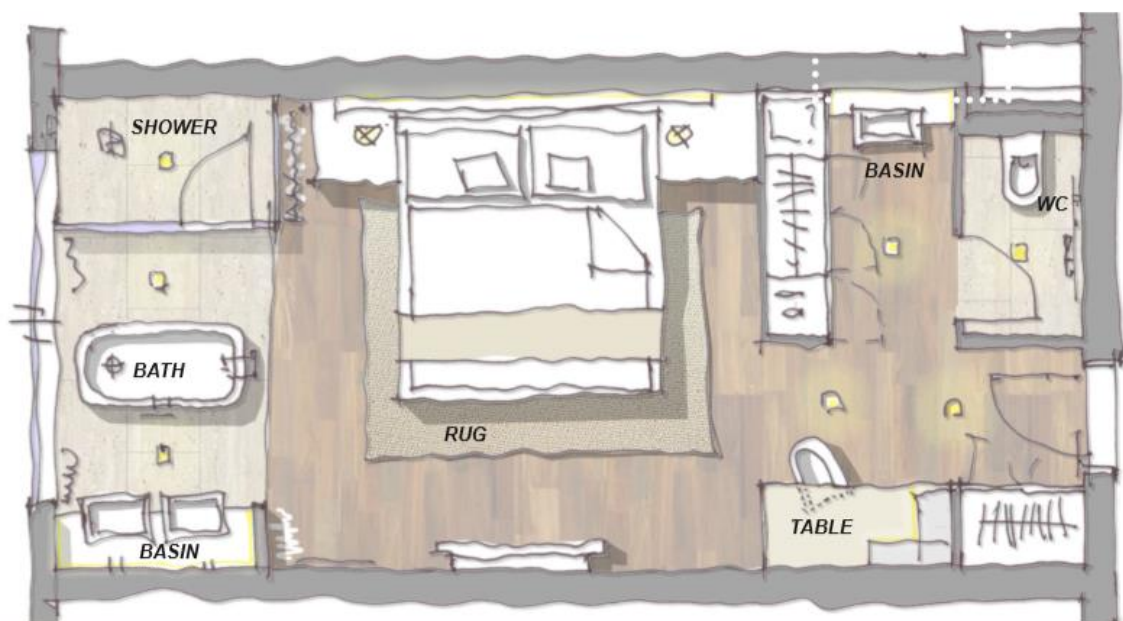
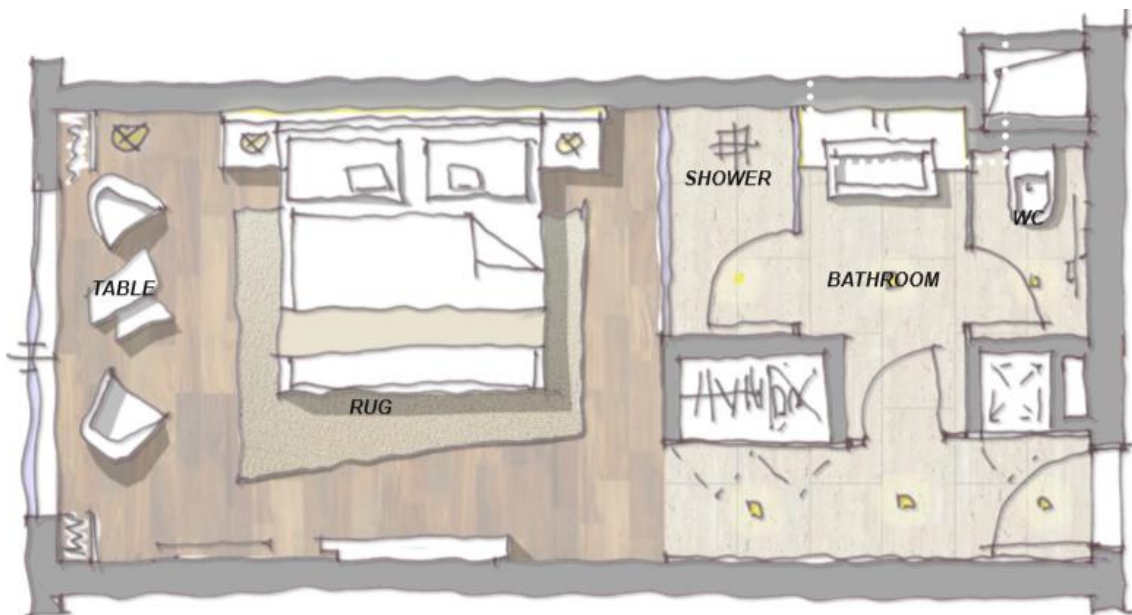
POHLED VÝCHODNÍ  
EAST VIEW



POHLED SEVERNÍ  
NORTH VIEW



Příloha D Výkres pokoj



## **Abstrakt**

Karamarinovová, A. (2020). *Projekt a jeho plán* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** projektový management, projekt, plánování

Bakalářská práce je zpracována na téma „Projekt a jeho plán“. Nejprve definuje projekt a projektový management. Dále popisuje základní náležitosti, které musí projekt splňovat. Důležitým bodem je především plánování projektu a s ním spojené tvoření jednotlivých plánů. Cílem mé práce je provést analýzu konkrétního reálného projektu Forest Hotel Beroun, který plánuje společnost Beroun Golf Club. Jednalo se o popis vybrané společnosti a projektu. Následně jsem sestavila logický rámec projektu, seznam zainteresovaných stran, WBS, plán zdrojů, časový plán, plán komunikace, identifikovala a zhodnotila rizika. Všechny tyto plány mají při následné realizaci komplexu pomoci ke zdárnému dokončení celého projektu.

## **Abstract**

Karamarinovová, A. (2020). *Project and its plan* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** project management, project, planning

The Bachelor thesis is elaborated on the topic “Project and its plan”. Firstly, the thesis defines project and project management. It also describes the basic requirements that the project must meet. The important point is especially the project planning and the associated creation of individual plans. The aim of my work is to analyze a concrete real project Forest Hotel Beroun, which is planned by Beroun Golf Club. The description of the selected company and project was made in the practical part of the thesis. Subsequently, I set up the logical framework of the project, the WBS, the resource plan, the schedule, the communication and finally I identified and evaluated the risks. All these plans are intended to help in the successful completion of the project in the subsequent implementation of the complex.