

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Projekt a jeho plán

Project and its Plan

Lucie Beranová

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie BERANOVÁ**
Osobní číslo: **K13B0119P**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Projekt a jeho plán**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

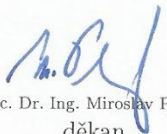
1. Definujte konkrétní projekt, který budete plánovat.
2. Popište činnosti organizace, ve které budete projekt zpracovávat.
3. Provedte analýzu trhu, odhad poptávky a potřeb, navrhnete marketingovou strategii.
4. Stanovte rozpočet projektu.
5. Provedte analýzu rizik a udržitelnosti projektu.
6. Popište přínos projektu.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

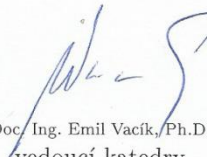
- DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Branislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2009, 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, 392 s. ISBN 80247-1501-5.
- SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, 390 s. ISBN 978-80-7043-975-3.
- DOLEŽAL, Jan, KRÁTKÝ, Jiří, CINGL, Ondřej. *Pět kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. Ing. Jiří Vacek, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Projekt a jeho plán“

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

V Plzni, dne 24. 04. 2015

.....

Podpis autora

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce, panu doc. Ing. Vackovi, Ph. D., za odborné rady, trpělivost a připomínky k obsahu i formě práce. Dále bych chtěla poděkovat jednatelem a pracovníkům společnosti Broumovský Grunt s. r. o., kteří mi byli ochotní poskytnout potřebné informace k napsání práce. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za maximální podporu při psaní bakalářské práce, ale také po celou dobu mého studia na Západočeské univerzitě.

Obsah

1	Základní pojmy projektového managementu.....	9
1.1	Projekt a jeho vymezení	9
1.2	Projektové řízení	10
1.3	Základní omezení projektu	10
1.4	Cíl projektu	11
1.5	Životní cyklus projektu	12
1.6	Stakeholders – zainteresované skupiny a jednotlivci	13
2	Plán projektu.....	15
2.1	SWOT analýza	15
2.2	Logický rámec – nástroj pro SMART projekt	16
2.3	WBS – Work breakdown structure	16
2.4	Časový plán	17
2.5	Gantův diagram	18
2.6	Plán zdrojů	18
2.7	Plán nákladů	18
2.8	Plán komunikace	19
2.9	Plán kvality	21
3	Řízení rizik	22
3.1	Definice rizika	22
3.2	Proces řízení rizik	23
3.3	Identifikace rizika	24
3.4	Registr rizik	25
3.5	Ohodnocení rizika	26
3.6	Plánování	28
3.7	Realizace	30
4	Projekt - Muzeum zemědělské techniky.....	31
4.1	Broumovský Grunt s. r. o.	31
4.2	Popis projektu	32
4.3	Stav budovy před rekonstrukcí a navrhovaný stav	34
4.4	Analýza trhu	35
4.5	SWOT analýza	36
4.6	Odhad poptávky a potřeb	38
4.7	Marketingová strategie – Marketingový mix	39
4.7.1	Produkt	39
4.7.2	Cena	40

4.7.3 Propagace projektu	41
4.7.4 Distribuční cesty	42
5 Plán projektu.....	43
5.1 Logický rámec projektu	43
5.2 Work breakdown structure – WBS	44
5.2.1 Přípravná fáze	45
5.2.2 Realizační fáze	46
5.2.3 Závěrečná fáze	47
5.3 Časový harmonogram	48
5.4 Rozpočet projektu	50
5.5 Plán komunikace	52
5.6 Plán kvality	53
6 Řízení rizik v projektu.....	54
6.1 Identifikace rizik v projektu	54
6.2 Hodnocení rizik v projektu	55
6.3 Plán protipatření	56
7 Udržitelnost projektu.....	57
8 Přínosy projektu.....	57
Závěr	58
Seznam tabulek	59
Seznam obrázků	60
Seznam grafů	61
Seznam použitých zkratk	62
Seznam použité literatury	63
Seznam příloh	65

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolila „Projekt a jeho plán“. Správné plánování je nutnou podmínkou k dosažení zadaných cílů a úspěšnosti projektu.

Teoretická část této práce vychází ze studia české a zahraniční literatury. V teoretické části se nejprve věnuji objasnění základních pojmů projektového managementu a pojmů s ním spojených, dále definuji jednotlivé plány projektu, SWOT analýzu, logický rámec projektu a v závěru teoretické části popisují řízení rizik. Z teoretické části vycházím při tvorbě praktické části.

Tématem a cílem této práce je plán projektu rekonstrukce bývalé stodoly v areálu bývalého venkovského gruntu na objekt Muzea zemědělské techniky v obci Hejtmánkovice. Hlavní výstupy bakalářské práce tvoří podrobné definování projektu a jeho cíle, analýza trhu, marketingová strategie, podrobný plán rozsahu projektu, časový harmonogram, rozpočet a popsání přínosů projektu.

K dosažení cíle využiji informace od společnosti Broumovský Grunt s. r. o. a software pro řízení projektu MS Project 2010 a tabulkový procesor MS Excell.

1 Základní pojmy projektového managementu

Cílem této kapitoly je definovat základními pojmy projektového managementu, se kterými budeme v následujícím textu pracovat.

1.1 Projekt a jeho vymezení

Velmi častým problémem vyskytujícím se v prostředí organizací je otázka co, lze nebo nelze považovat za projekt. Jednoznačná, všeobecně uznávaná definice pojmu projekt neexistuje, proto zde uvedu několik definic projektu.

Klíčovým prvkem projektového řízení je projekt. Projekt je konkrétní vynaložené úsilí, které má svůj začátek a konec, doprovázené aplikací metod a znalostí. Jeho účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb. V projektu musí být dosaženo zadaných cílů, tím projekt i končí. (Svozilová, 2006)

Podle PMBoK: „Projekt je časově omezené pracovní úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu, služby nebo organizační změny.“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 46)

Na projekt lze pohlížet podle Němce i jako na: „Cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“ (Němec, 2012, str. 11)

Svozilová uvádí, že „Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“ (Svozilová, 2006, s. 22)]

Za úspěšný projekt je obecně považovaný takový projekt, pokud:

- „Jsou splněny požadavky zákazníka
- Jsou uspokojena očekávání všech zainteresovaných stran
- Je výstupní produkt projektu na trhu včas
- Je výstupní produkt v plánované jakosti a ceně
- Je dosahována předpokládaná návratnost vložených prostředků
- Pro úspěšnost projektu jsou významné i tzv. měkké faktory:
- Vyřešení konfliktů s okolím
- Kvalifikační připravenost obsluhy
- Motivace projektového týmu apod.“ (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 36)

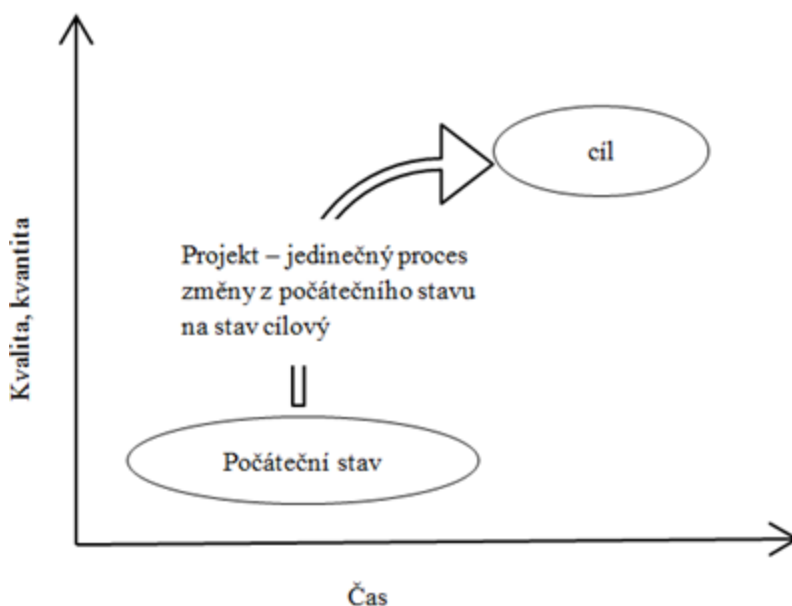
1.2 Projektové řízení

Projektové řízení má také mnoho definic, jedna z velmi používaných definic je:

Projektové řízení je proces řízení a souhry lidských, materiálních a finančních zdrojů během trvání projektu při použití moderních technik řízení, zaměřený na dosažení předem určených cílů v daném rozsahu, nákladech, čase, kvalitě a spokojenosti účastníků projektu. Stanoveného cíle musí být dosaženo při respektování definované strategie a při využití specifických postupů, nástrojů a technik na plánování a řízení procesů jednotlivých projektů. (Smejkal, Rais 2006)

Řízení projektu je aplikací znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové činnosti za účelem dosažení projektových požadavků. Jeho součástí je: plánování, organizování, monitorování, odevzdávání zpráv o všem ohledně projektu a motivování všech účastníků projektu, aby bylo dosaženo všech cílů projektu. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009)

Obrázek č. 1 Projekt jako změna



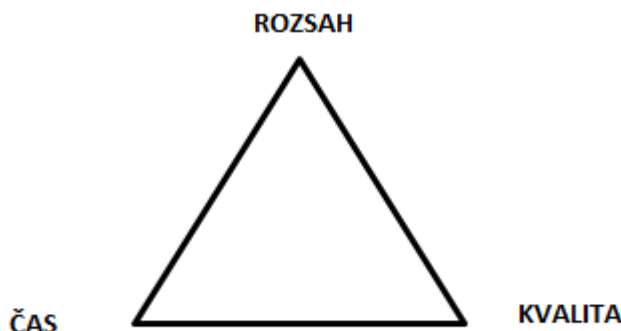
Zdroj: vlastní zpracování, 2015, vychází z (Doležal, Máchal, Lacko, 2009)

1.3 Základní omezení projektu

Pokud řídíme projekt, musíme brát v úvahu tři základní omezení – rozsah (kvalita), čas, náklady a jejich vzájemné propojení. Tato omezení – čas, náklady a rozsah jsou navzájem propojeny v trojúhelník (mluvíme o projektovém trojúhelníku, někdy nazýván trojimperativ projektu). Všechna tři omezení na sebe navzájem působí a ovlivňují se,

proto musíme dbát na preference zájmových skupin. Jestliže se zvětší rozsah projektu, chceme větší kvalitu, určitě to bude mít vliv na čas a peníze. Pokud chceme projekt urychlit a požadujeme vysokou kvalitu, vzrostou náklady. Nikdy nesmíme opomenout žádný rozměr, pokud bychom ho stanovili později, mělo by to vliv na zbývající rozměry. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Obrázek č. 2 Projektový trojúhelník



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, vychází z (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

1.4 Cíl projektu

U každého projektu musíme přesně a jasně vědět, čeho chceme dosáhnout, musíme znát nějaký cíl nebo i více cílů, abychom na konci mohli říci, že cíle jsme dosáhli a splnili ho. Primární, strategický cíl má většinou hierarchickou strukturu, je složen z nižších, postupných cílů. (Němec, 2002)

Jedním z klíčových faktorů úspěšného projektu je správná definice cílů. Všechny projektové cíle i průběžné cíle musí být SMART. Je to zkratka anglických slov a znamená, že cíle musí být – Specific (určité, specifické, protože potřebujeme vědět CO), Measurable (měřitelné, abychom rozpoznali, zdali bylo cíle dosaženo), Agreed (odsouhlasený, akceptovaný, všechny zainteresované strany se shodly na cíli a vědí, o co jde), Realistic (realistické, aby bylo zřejmé, že cíle lze dosáhnout), Timed (časově určené, bez určitého termínu by to nemělo smysl). (Doležal, Máchal, Lacko, 2009)

Do přípravné fáze patří vytvoření plánu projektu a vyhotovení studie proveditelnosti. Na začátku projektu je nutné projekt objektivně posoudit a vyhodnotit. V této fázi je velmi důležité posoudit, zdali se vyplatí do tohoto projektu investovat nebo bude výhodnější dát přednost jinému projektu. Pokud je projekt schválený, musíme vytvořit zakládající listinu

projektu, která definuje rámec projektu, cíle, výstupy, časový rámec, rozpočet, kontrolní body a členy týmu. Je důležitý neustálý proces kontroly nad projektem, který neustále informuje o výsledcích projektu a o tom, jakých cílů jsme již dosáhli. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009)

1.5 Životní cyklus projektu

Projekt se po celou dobu trvání vyvíjí a nachází se v různých fázích, které tvoří životní cyklus projektu. Je velmi mnoho definic životního cyklu projektu, mezi společnostmi, teoretiky i hospodářskými sektory. (Svozilová, 2006)

Životní cyklus projektu se skládá z projektových fází, které jsou omezeny začátkem a koncem projektu. Je vhodné, aby předchozí fáze byla ukončena dříve, než fáze navazující, ale někdy se stává, že se jednotlivé fáze navzájem překrývají. Fáze se mohou lišit podle konkrétního projektu. Velmi často se setkáváme s těmito fázemi: Předprojektová studie, definování projektu, plánování, implementace, předání do užívání. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Podle Kerznera existují tyto fáze životního cyklu projektu – koncepce, plánování, testování, realizace a ukončení projektu.

První fáze zahrnuje definici a zhodnocení základní myšlenky. Určuje se, zda je výsledek projektu dostatečně přínosný na to, aby mohly být zpracovány detailní podklady pro jeho povolení. V této fázi je nejpodstatnější provést analýzu rizik a zjistit požadavky na náklady, čas a výkonnost.

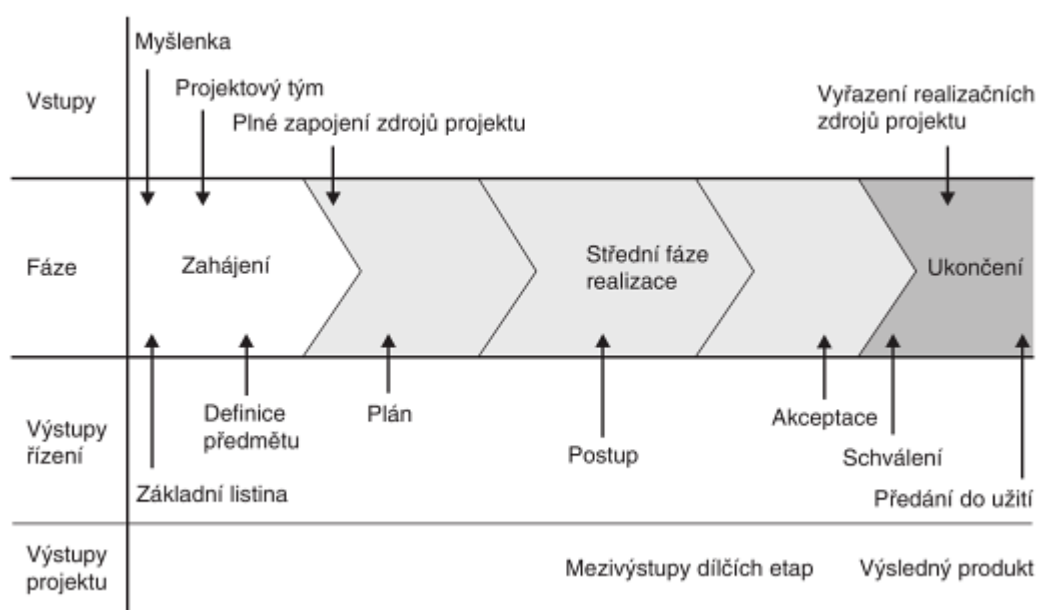
V druhé fázi jsou upřesňovány informace z fáze předchozí a dochází ke stanovování požadavků na zdroje, čas a náklady. V této fázi se tvoří tato dokumentace - časový harmonogram a rozpočet projektu, přesné nadefinování projektového týmu a projektu a ostatní dokumentace potřebná k zahájení implementace. Během třetí fáze dochází k testování a k přípravě na realizaci, ještě můžeme některé věci pozměnit, kdybychom zjistili potřebné změny v projektu. V této fázi musíme mít zpracovanou veškerou dokumentaci k projektu.

Předposlední fází je implementace, během které dodržujeme harmonogram projektu a zavádíme služby nebo produkty buď interně, pro vlastní organizaci, nebo externě, jako dodavatel pro někoho jiného.

Finální fáze obsahuje zhodnocení úspěšnosti projektu, a pokud budou naplněny požadavky zadavatele, tak může obsahovat i rozhodnutí o dalším pokračování ve spolupráci, např. v navazujícím projektu.

Projekt nemusí projít všemi fázemi. Vždy mohou existovat různé důvody, že projekt nedojde k úplnému konci. (Kerzner, 2009)

Obrázek č. 3 Typické rozložení fází životního cyklu projektu



Zdroj: (Svozilová, 2006)

1.6 Stakeholders – zainteresované skupiny a jednotlivci

Zainteresovanou skupinou v projektu může být kdokoli (jednotlivec, organizace, uskupení), kdo je do projektu nějakým způsobem zapojen a může projekt ovlivnit, ať už přímo nebo nepřímo, pozitivně nebo negativně. Stakeholders rozdělíme podle důležitosti na primární a sekundární strany.

Mezi primární skupinu zařadíme:

- Vlastníky a investory
- Zaměstnance
- Zákazníky
- Obchodní partnery, dodavatele
- Místní komunitu

Do sekundární strany můžeme zařadit:

- Veřejnost
- Vládní instituce
- Samosprávní orgány
- Média
- Konkurenci
- Různé skupiny
- Občanská a obchodní sdružení
- Ekologická sdružení

Abychom byl projekt úspěšný, je vždy velmi důležitá komunikace s těmito stranami.
(Doležal, Máchal, Lacko, 2009)

Manažer projektu musí identifikovat všechny stakeholders, vytyčit jejich zájmy vzhledem k projektu a určit pořadí jejich důležitosti ve vztahu k projektu. Pokud nic nezanedbáme a budeme mít potřebné informace o potřebách a zájmech zainteresovaných stran, zvýšíme šanci na úspěch projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

2 Plán projektu

„Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů“. (Svozilová, 2009, s. 108)

Aktivity které souvisí s plánováním projektu začínají již v předprojektových studiích a pokračují v období definování a zahajování projektu. Je důležité stanovit reálný harmonogram, potřeby realizačních zdrojů, odhady nákladů a posouzení všech možných rizik, které mohou mít dopad na projekt. Po skončení jednání mezi zákazníkem a dodavatelem projektu o představách projektu a jeho odsouhlasení a následném podepsání smlouvy se začíná do detailu plánovat konkrétní provedení projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

„Základní plány projektu:

- plán rozsahu projektu,
- časový plán, či harmonogram projektu,
- plán zdrojů,
- plán nákladů, či rozpočet projektu.

Doplňkové plány:

- plán komunikace na projektu
- plán řízení rizik,
- plán řízení kvality,
- plán obchodní činnosti“ ((Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 121)

2.1 SWOT analýza

SWOT analýza nám pomáhá k identifikaci potenciálních i současných možností a omezení, které mohou přijít zevnitř ale i zvenku. Jde o zkratku těchto anglických slov: silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Mezi silné a slabé stránky patří všechny vnitřní faktory prostředí projektu (lidé, zařízení, vybavení, image, pověst, finanční zdroje, technologie a další). Mezi příležitosti

a hrozby patří faktory vnější (politické, sociální a ekonomické změny, konkurence, velikost trhu atd.). (Posner, Applegarth, 2006)

2.2 Logický rámec – nástroj pro SMART projekt

K definování projektu lze použít metodu logického rámce (tabulka číslo 1). Tato metoda nám pomůže při stanovování cílů projektu, realizaci a kontrole projektu. Logický rámec je tvořen tabulkou. V tabulce jsou zaneseny stručné informace o projektu a tyto informace jsou vzájemně logicky provázány. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009)

Tabulka č. 1: Logický rámec

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé, materiál atd.)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Předběžné podmínky

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, vychází z (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

- **Záměr** – odpovídá na otázku PROČ chceme realizovat projekt
- **Cíl** – odpovídá na otázku CO, čeho chceme doopravdy dosáhnout
- **Konkrétní výstupy** – specifické výstupy, JAK chceme dosáhnout změny, co vše budeme skutečně realizovat
- **Klíčové činnosti** – zásadním způsobem ovlivňují provedení konkrétních výstupů (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

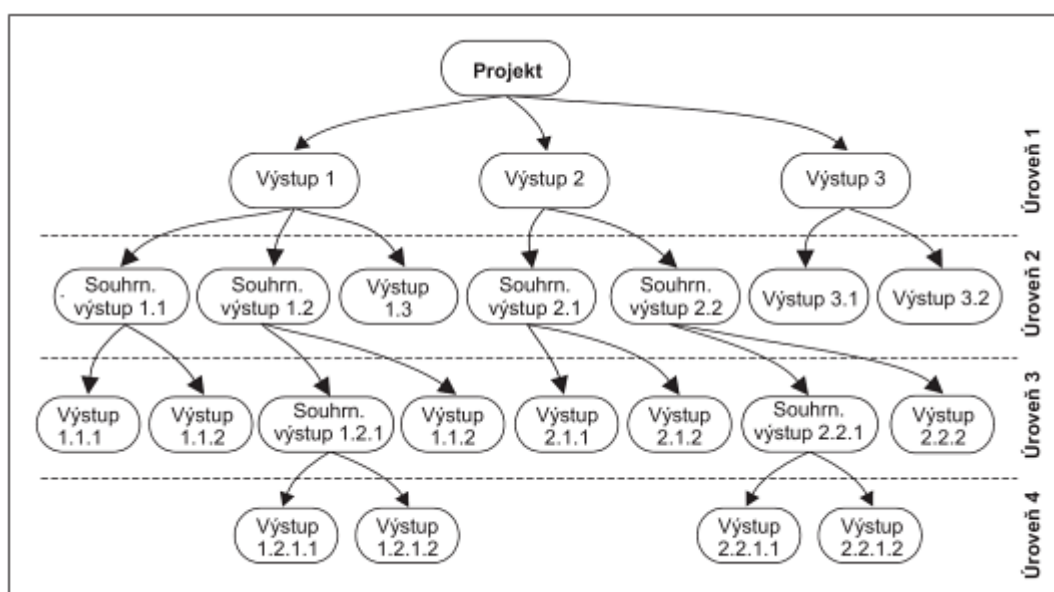
2.3 WBS – Work breakdown structure

Velmi důležitým nástrojem pro snadnější plánování a řízení je WBS (obrázek číslo 4). Jedná se o strukturu rozpadů prací na projektu. Konečná WBS obsahuje všechny práce, které jsou potřeba na projektu udělat, abychom dosáhli našeho cíle. Zahrnuje věcný

rozsah projektu. Projektový tým zajistí veškerý obsah WBS, nic nesmí vynechat. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013)

Vedoucí projektového týmu je zodpovědný za konečnou WBS – podrobného rozpisu prací, ale při jeho vytváření je zapotřebí všech členů projektového týmu, jelikož vedoucí projektového týmu nemusí znát veškeré podrobnosti jednotlivých částí projektu. Pokud na WBS pracují klíčoví členové týmu, zvyšuje se jejich zainteresovanost na výsledku projektu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Obrázek č. 4 WBS – Work Breakdown Structure



Zdroj: (Doležal, Máchal, Lacko, 2009)

2.4 Časový plán

Časový plán navazuje na WBS, jedná se o východisko pro následující plánování. „Cílem časového plánování je uspořádat všechny činnosti projektu do logicky správných časových návazností nebo sousledností. Výstupem je časový plán, který může mít několik výstupů – tabulka činností, síťový graf a časový harmonogram (Ganttův diagram)“. (Němec, 2002, s. 132)

Na začátku tvorby časového plánu se zkontroluje WBS, abychom si byli jisti, že výchozí údaje pro následné plánování jsou platné. Poté se odhadne doba trvání u jednotlivých činností, dále se vytvoří časové řazení činností, kdy se určí předchůdci jednotlivých činností, popřípadě činnosti, které mohou probíhat paralelně a dochází k vytvoření síťového diagramu. Následuje určení vazeb mezi činnostmi (Finis to start, Start to start,

Finish to Finish a Start to Start). Poté co se určí vazby mezi činnostmi, dochází k výpočtu časových rezerv činností a určení doby trvání projektu. V posledním kroku dochází k vložení milníků projektu a konečnému vyladění plánu. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

2.5 Gantův diagram

Jedná se o plánovací (a kontrolní) nástroj, který přehledně zobrazuje veškeré činnosti, které v projektu nastanou, pomocí úseček. Podle délky úsečky (projektové činnosti) poznáme dobu trvání činnosti. Gantův (úsečkový) diagram je přehledným grafickým znázorněním v čase, proto bývá častěji využívám, než síťový diagram. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

2.6 Plán zdrojů

Abychom mohli uskutečnit daný projekt, je evidentní, že bez zdrojů to nebude možné. Zdroje dělíme na ty, které se spotřebovávají (peníze, suroviny, materiál, zboží atd.) a na zdroje, které se nespotebovávají (lidské zdroje, stroje, dopravní, stavební zařízení atd.) (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

V projektovém managementu rozeznáváme tři typy zdrojů – pracovní zdroje, materiálové zdroje a finanční zdroje. Pracovní zdroje – lidé - jsou ohodnoceny většinou hodinovými sazbami, za různá zařízení či stroje budeme platit nájem podle odpracovaných hodin. Materiálové zdroje jsou suroviny a výrobky, které nakupujeme a které bývají ohodnoceny cenou za kus, váhu, objem nebo jinou fyzikální jednotkou. Nákladové zdroje pak představují jednorázové náklady za určitou činnost. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

2.7 Plán nákladů

V plánu nákladů je důležité co nepřesněji stanovit výši nákladů, které bude nutné na projekt vynaložit, tj. nákladů vynaložených na realizaci projektových činností, zajištění potřebných zdrojů, plánovací práce, řízení projektu, kontrolní práce, administrativní a technickou podporu, služby, školení zaměstnanců atd. Plánování nákladů můžeme rozdělit do dvou kroků: na celkové náklady na projekt a náklady na realizaci dílčích projektových činností, což je pro projektový tým náročnější a jsou k dispozici různé postupy a metody, kvalifikované odhady, jak tyto náklady určit. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996)

Výstupem podrobného plánování nákladů je rozpočet nákladů projektu, který je součástí časových plánů. Podle toho, jak podrobně a do detailů bude popsán celý projekt, můžeme získat podrobný rozpočet nákladů. Všechny plány nákladů jsou velmi ohroženy možnými změnami, způsobenými působením vnitřních a vnějších vlivů. Dodatečné náklady na projektu mohou vzniknout důsledkem nepřesně definovaného cíle, zdlouhavého zavádění změn, špatného a pomalého rozhodování, špatné kontroly, nadměrné administrativy atd. (Dolanský, Měkota, Němec, 1996)

Velmi používané jsou metody odhadování nákladů:

- **Analogické odhady** – jedná se o expertní odhady. Odborníci srovnávají náklady s podobnými projekty, a na základě toho odhadují náklady na projekt. S touto metodou je spojena technika shora dolů. Jedná se o rychlou metodu určování nákladů, ale ne úplně přesnou. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)
- **Parametrický model** – využívá se matematického modelu založeného na známých parametrech (náklady na kubický metr, náklady na hodinu pracovního stroje atd.), ty však mohou být různé podle typu prováděné práce. Známe dva typy parametrického odhadování – regresní analýzu, křivku osvojování znalostí. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009)
- **Metoda zdola nahoru** – velice přesná metoda, ale časově velmi náročná. Výhodnější je používat ji až v průběhu projektu, ne v počáteční fázi, kdy přesně neznáme všechny pracovní činnosti. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

2.8 Plán komunikace

„Plánování komunikace obsahuje rozhodnutí o informačních a komunikačních potřebách účastníků projektu: kdo potřebuje jakou informaci, kdy ji bude potřebovat a jak mu bude předána“. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 158)

Stakeholders sdílí či šíří informace o projektu pomocí komunikačních kanálů uvnitř komunikační sítě. Komunikační síť projektu je vytvářena dílčími účastníky projektu a spojení mezi těmito účastníky. Komunikační kanály můžeme členit z různých hledisek, a to například:

- podle **směrování**:

- interní kanály – využívají se pro komunikaci mezi členy projektového týmu a manažerem projektu, mezi manažerem a jeho nadřízeným managementem atd.,
- externí kanály – spojují členy týmu, projektového manažera, nadřízený management s vnějšími jednotlivci, skupinami projektu,
- podle **počtu spojených koncových bodů** komunikační sítě:
 - skupinové kanály – jsou stanovené pro skupiny příjemců hromadně šířených dokumentů projektu, dále webové stránky, projektová jednání atd.,
 - individuální kanály – spojují jednotlivé komunikační uzly – telefonní spojení, individuální jednání atd.,
- podle **úrovně formalizace**:
 - formální kanály – jsou vždy spojené s nějakou formou archivovatelného zápisu, nejčastěji to jsou písemné, obrazové záznamy nebo elektronické databáze atd.,
 - neformální kanály – zpravidla ústní pokyny a informace
- podle **vztahu ke skupinám procesního modelu** projektového managementu:
 - předpisy a metodiky,
 - tabulky, výpočty
 - plány, seznamy,
 - vstupní dokumenty
 - faktury, dodací listy apod. (Svozilová, 2009)

Komunikaci dělíme na tři typy – **povinnou, informační/nepovinnou a marketingovou**. Povinné komunikace jsou příjemcům posílány (zpráva o stavu projektu, kontrolní porady, monitorovací zprávy správními institucemi, zprávy dané zákonem atd.), informační si příjemci opatřují sami. Marketingový typ komunikace je určený k vyvolání zájmu o projekt, projektový produkt, sdělení jsou posílány širšímu okruhu lidí. (Skalický, Jermář, Svobody, 2010)

2.9 Plán kvality

Kvalita (jakost) výrobků a služeb ovlivňuje spokojenost zákazníků a také má závažné důsledky vztahující se k prosperitě společnosti a celkové úrovni podniku. Její nedostatek způsobuje různé potíže, které mohou vést k nespokojenosti. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009)

Definice kvality, podle ISO norem „souhrn všech znaků produktu nebo služby, které ovlivňují jejich schopnost uspokojit stanovené a předpokládané potřeby“. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 98)

Mezi hlavní procesy řízení kvality patří:

- Plánování kvality – stanovení norem kvality pro daný projekt a určení, jak tyto normy splnit,
- Zabezpečování kvality – pravidelné hodnocení naplánovaných kroků k zajištění jakosti,
- Kontrola kvality – sledování konkrétních výsledků projektu, zdali odpovídají daným normám jakosti, popřípadě že neodpovídají, je důležité určit způsoby odstranění příčin těchto chyb. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009).

3 Řízení rizik

V současné době je řízení rizik velmi důležitou součástí každého projektu a rozhodně bychom rizika neměli podceňovat. Existují rizika vnitřní a vnější. Všechna rizika musíme identifikovat, analyzovat a především vytvořit plán reakce na rizika, kdyby nastala. Všechny fáze více popíši v následujících podkapitolách.

3.1 Definice rizika

Pojem riziko pochází z italštiny údajně ze 17. století, kdy se začalo používat v souvislosti s lodní přepravou. Riziko bylo chápáno jako úskalí, kterému se měli plavci vyhnout. V dnešní době riziko chápeme například jako – nebezpečí vzniku škody, poškození, zcizení, ztrátu. (Smejkal, Rais, 2006)

Termín riziko můžeme definovat různými způsoby, protože jediná definice pro riziko neexistuje:

- „Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecného nezdaru
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků
- Pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného
- Situace, kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko)
- Nebezpečí chybného rozhodnutí
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku (tzv. spekulativní riziko)
- Neurčitost spojená s vývojem hodnoty aktiva (tzv. investiční riziko)
- Střední hodnota ztrátové funkce
- Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému
- Kombinace pravděpodobností událostí a jejich následku“ (Smejkal, Rais, 2006, s. 90)

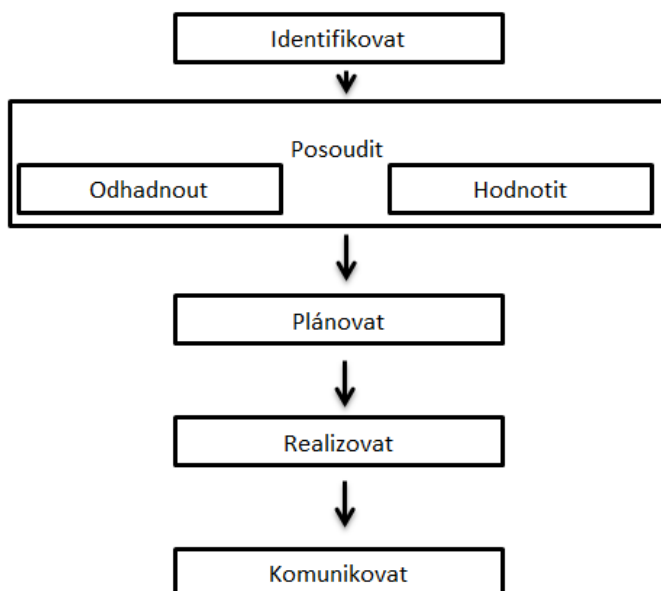
Riziko obecně můžeme definovat jako událost, jenž má určitou pravděpodobnost výskytu a má vliv na projekt. Rozlišujeme dva typy vlivu – negativní a pozitivní. Ve většině případů vnímáme riziko jako negativní, tj. způsobuje nějakou škodu, ztrátu, tato rizika se snažíme minimalizovat. V opačném případě, kdy má riziko kladný vliv na projekt, tak mluvíme o příležitosti, kterou bychom mohli určitým způsobem využít a chceme tyto události maximalizovat. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

3.2 Proces řízení rizik

Podle metodiky PRINCE2 rozdělujeme řízení rizik do pěti základních částí (obrázek číslo 5):

- identifikování rizik
- posuzování rizik (informace o rizicích)
- plánování (příprava možností a volba aktivit, která budeme uskutečňovat)
- realizace (akceptování opatření a sledování, jak ovlivňuje riziko)
- komunikace (aby všechny zainteresované strany věděli o všem ohledně rizik)

Obrázek č. 5 Pět kroků při řízení rizik



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, vychází z (Bentley, 2010)

3.3 Identifikace rizika

Rizika se mohou vyskytnout kdykoli a kdekoli, jak uvnitř projektu, tak vně projektu. Projekt může být ovlivňován i vnějším prostředím, jako jsou například přírodní, technické, politické vlivy. Uvedu zde určité oblasti, kde se můžeme s riziky potkat a na které oblasti bychom se měli zaměřit – rozpočet, harmonogram, lidské zdroje, plnění smluv, požadavky zákazníků, technické záležitosti atd. Je vždy velmi důležité identifikovat všechna rizika, která mohou projekt nějakým způsobem ovlivnit, ale ne vždy je to možné. (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Dále je velmi důležité posoudit možné vztahy mezi riziky. Pokud by existovala vzájemná závislost, tak by mohla způsobit řetězovou reakci nežádoucích stavů a tím způsobit katastrofální následky. Do nejdůležitějších informací, které generujeme v tomto kroku, patří:

- hodnocení vlivu a předpokladů výskytu rizik
- rozdělení rizik do celého životního cyklu
- identifikování zdrojů rizik a míst jejich vzniku

Abychom identifikovali rizika projektu, můžeme použít jednu z těchto mnoha metod: Delphi metoda, brainstorming, poučení se z historických projektů, diskuze s odborníky, SWOT analýza, kontrolní seznamy, Crawfordovy lístky atd. (Svozilová, 2006)

Brainstorming – porada projektového týmu, ideální délka času je 15 až 45 minut, ale může trvat celý den. Je důležité vše zapisovat, třeba na flip-chart, dále nehodnotit myšlenky, protože každá myšlenka může být inspirací pro někoho dalšího (hodnocení konkrétních myšlenek odložit na později), významná je uvolněná atmosféra při diskuzi a podněcovat účastníky k co nejvíce nápadům, protože kvantita je zde nad kvalitou. Konečný názor může být ovlivněn vlivnějšími členy, kteří mají extrémní názory a umírněnější členové zůstávají zticha, jedná se o nevýhodu brainstormingu. (Merna, 2007)

Delphi metoda – skupina odborníků činí návrhy - nejprve individuálně a poté je jejich souhrn skupině představen. V dalším kole se vytváří nové náměty, které jsou základem pro další poradu. Postup se opakuje do té doby, než je dosaženo jednoho shodného výsledku. Odborníci jsou izolovaně od sebe, jsou v kontaktu pouze s předsedající osobou pomocí e-mailu, nebo poštovních služeb. Výhodou je získání individuální a nezávislé

odpovědí od řady odborníků. Nehrozí zde zkreslení výsledků vlivnějších členů týmu. Tato metoda je časově náročnější. (Svozilová, 2006)

Kontrolní seznamy – jedná se o deduktivní postupy vyvozené od znalostí z předešlých rizik, které dávají vhodné prostředky pro rychlou identifikaci eventuálních rizik. Jedná se o formu buď série otázek, nebo seznamu témat, která je nutno vzít do úvahy. Společnost může vytvářet kontrolní seznamy pro sebe nebo může použít standardní kontrolní seznamy, které jsou pro její odvětví nebo sektor k dispozici. (Merna, 2007)

Crawfordovy lístky – jednoduchá a rychlá metoda kdy skupina odborníků samostatně a opakovaně odpovídá na položenou otázku s tím, že ani jedna odpověď se nesmí opakovat. Všechny odpovědi jsou zaznamenány na lístek papíru. Na konec mohou být diskutovány množiny odpovědí. (Svozilová, 2006)

Identifikovaná rizika musíme zdokumentovat do registru (seznamu) rizik a popis by měl v této fázi minimálně obsahovat – název rizika, popis rizika, datum identifikace, člověka odpovědného za řízení rizika, odkaz na rozpis prací. (Svozilová, 2006)

3.4 Registr rizik

Registr rizik (obrázek číslo 6) je souhrnný dokument o všech rizicích a informacích o nich a měl by být neustále aktuální. Projektový manažer ho využívá jako kontrolní nástroj a poskytuje mu rychlé doporučení o rizicích, jakým musí projekt vzdorovat, jak mají být uskutečňovány monitorovací aktivity a kdo je má na starost. (Bentley, 2013)

Registr rizik je velmi účinný a jednoduchý nástroj, který pomáhá s vhodným řešením rizik. Pokud bychom se chtěli spoléhat pouze na intuici a operativní řešení rizik, byla by pravděpodobnost, že bychom jedno z významných rizik nepostihli nebo důležitá informace o riziku by se včas nedostala k relevantní osobě, velmi vysoká. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013)

Obrázek č. 6 Příklad možné podoby registru rizik

Registr rizik projektu:		Zpracováno dne:			Zpracoval:		
Hrozba	Scénář	Pravdě- podobnost	Dopad	Hodnota	Opatření	Hodnota	Vlastník
xxx	yyy	0,6	1 mil.	0,6 mil.	...	0,05 mil.	x
...	...	0,2	0,1 mil.	0,02 mil.	akceptace	0,02 mil.	y
					Celkem	X mil.	

Zdroj: (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

3.5 Ohodnocení rizika

Posouzení rizika rozdělíme do dvou kroků – odhad rizika a hodnocení rizika. Hodnocení rizika souvisí s odhadem pravděpodobnosti (jaká je možnost vyhodnocené události, že ve skutečnosti nastane), dopadu (důsledek rizika na projekt) a blízkosti jednotlivých rizik, v úvahu bereme veškeré vzájemné závislosti a další faktory. (Bentley, 2013)

Dopad rizika, jestli se vyskytne, posuzujeme podle: času, nákladů, kvality, přínosu a lidských zdrojů.

Blížkost jednotlivých rizik je nejbližší očekávaný čas, kdy jednotlivá rizika mohou nastat, protože některá mohou nastat dříve a jiná později. Vždy se zaměřujeme na ta, která mají velký dopad na projekt, nebo jsou blízko. Blížkost všech rizik musíme zaznamenat do Registru rizik. (Bentley, 2013)

Chceme-li vyhodnotit rizika, musíme dát dohromady všechna rizika a odhadnout celkový vliv všech nalezených rizik a příležitostí. Výsledky hodnocení rizik uvedeme do Registru rizik. (Bentley, 2013)

Tabulka č. 2 uvádí zjednodušený registr rizik. Pravděpodobnost, že riziko nastane, určíme většinou expertním odhadem v kombinaci s historickou zkušeností. Pro zjednodušení můžeme pravděpodobnost a poté dopad bodovat např. na škále 1-5 (1 je nejnižší pravděpodobnost, nejnižší dopad). Vynásobením pravděpodobnosti a dopadu stanovíme hodnotu rizika/skóre. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013)

Tabulka č. 2: Příklad registru rizik

Registr rizik				
Projekt: Jaký je název projektu? Zpracoval: Kdo je autor dokumentu?				
Datum: Jaké je datum poslední aktualizace?				
Identifikace rizik projektu				
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad /Vliv	Skóre
Identifikační číslo	O co jde?	Jaká je pravděpodobnost daného scénáře	Jaký je dopad daného scénáře?	Součin předchozích dvou čísel
RF1	Nedostatek financí	3	4	12
RF2	Odchod klíčového zaměstnance	1	5	5
RF3	Špatné počasí	2	3	6
RF4	Nedodržení harmonogramu	2	5	10

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, vychází z (Doležal, Krátký, Cingl, 2013 str. 107)

Pomocí tabulky (tabulka číslo 3) můžeme kvalitativně hodnotit význam rizika, který je dán polohou rizika v tabulce. Jednotlivá místa v tabulce odpovídají určité významnosti rizika a jsou barevně odlišena. Znamenají: malé a zanedbatelné riziko (bílá barva), střední (uprostřed tabulky, šedá barva), velké riziko (tmavě šedá barva). (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010)

Tabulka č. 3 Matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů

Vliv	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Pravděpodobnost					
Velmi vysoká					
Vysoká					
Střední			RF5	RF1, RF2	RF4
Nízká					
Velmi nízká				RF3	

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, vychází z (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010 str. 167)

3.6 Plánování

V tomto kroku určujeme a zkoumáme řadu odpovědí na hrozby a příležitosti (některé příklady uvádím v tabulce č. 4). Nejdůležitějším hlediskem průzkumu je porovnání nákladů na odpověď s náklady na to, abychom nechali riziko se projevit. V některých případech nám nestačí pouze jedna odpověď na dané riziko. Občas se stává, že odpověď na jedno riziko vytváří rizika jiná. (Bentley, 2013)

Tabulka č. 4: Seznam odpovědí

ODPOVĚĎ	DEFINICE	PŘÍKLAD
Vyvarovat se	Udělat určitou změnu v projektu, aby se ohrožení neobjevilo. V případě objevení zajistit, aby nemělo dopad na projekt	Pokud necháme bez označení určité chemikálie, může dojít k omylu v použití, proto je nutné všechny obaly viditelně označovat
Zredukovat	Snižujeme dopad rizika tím, že něco uděláme předtím, než se riziko vyskytne	Hrozí riziko ucpané silnice, tak raději zvolíme jinou trasu, nebo jiný den
Náhradní řešení	Mít v záloze náhradní řešení, jakou činnost provedeme pro snížení dopadu rizika, kdyby se objevilo	Pokud není inovace provedena včas, budeme postupovat podle starého řešení
Využít	Identifikovat vznik nové příležitosti a zajistit, aby její dopad (přínos) byl realizován	Společnost nezvládla management projektu. Vytvořitelkou propagaci, abyste

		dosáhli přesvědčení, že vaše metoda je ta správná
ODPOVĚĎ	DEFINICE	PŘÍKLAD
Přinést	Ručení za finanční dopad rizika nebo pouze část rizika je akceptováno třetí stranou	Váza od významného umělce je pojištěna na 1 milion korun. Dát klauzuli o stanovení náhrady škod do smlouvy s dodavatelem pro jakékoliv selhání nebo opožděnou dodávku produktu
Akceptovat	Úmyslné rozhodnutí nedělat žádné činnosti ohledně rizika, riziko je nepravděpodobné, náklady vyvolané jeho vznikem jsou malé, náklady na snížení jsou vysoké, takže nemá smysl provádět preventivní opatření	Akceptujeme riziko, že nepříznivé počasí může ohrozit realizaci otevření nových venkovních prostorů hotelu
Sdílet	Kdyby projekt přesáhl stanovené náklady, dodavatel a klient se domluví na rozdělení nákladů	Stavitel souhlasí se snížením základů pro novou stavbu. Pokud by zjistili, že je potřeba jít ještě hlouběji, než předpokládali, stavitel a klient se domluví sdílet náklady navíc
Rozšířit	Mohlo by se jednat o zvýšení pravděpodobnosti výskytu příležitosti nebo zvýšení dopadu, kdyby se příležitost vyskytla	Mohli bychom nabídnout snížení ceny stávajícího produktu, abychom ho vyměnili za nový. Pokud vaši největší konkurenti přestanou nabízet přepravu Praha - Ostrava, můžete zvýšit cenu vašich služeb o 10 %.
Odmítnout	Cílevědomé rozhodnutí neuchopit nabízenou příležitost, pravděpodobně kvůli riziku odchylky základních zdrojů nebo nedostatečného finančního stimulu	Dřívějším zahájením prodeje produktu bychom mohli předběhnout konkurenci, ale zkrácený čas na jeho produkci by mohl ohrozit kvalitu produktu

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, vychází z (Bentley, 2010)

3.7 Realizace

V této části se zajišťuje, aby plánované aktivity byly realizovány, jejich efektivnost a účinnost byla monitorována a pokud by to bylo nutné, tak přijmout nápravné opatření. Je nutná existence mechanismů na monitorovací opatření ohledně rizik a informovat o nich pomocí zpráv. V kroku realizace řízení rizik máme – vlastníka rizika (jmenovitá osoba, která je odpovědná za monitorování a kontrolování přiděleného rizika, i s realizací domluvené odezvy na riziko) a řešitele rizika (pomáhá a přebírá příkazy od vlastníka rizika. Velmi často se stává, že vlastník a řešitel rizika je jedna osoba. Vlastník je člověk, který je nejzpůsobilější řídit riziko, nejvhodnější člověk pro důsledné sledování rizika. (Bentley, 2013)

Komunikace je velmi důležitý proces, který zajišťuje, aby všichni členové projektu, všechny zainteresované strany do projektu byli informováni ohledně situace rizika. (Bentley, 2013)

4 Projekt - Muzeum zemědělské techniky

V této kapitole představím a popíši postupně projekt Muzea zemědělské techniky, který bude realizován v Hejtmánkovicích, Královéhradecký kraj. Budu aktivně využívat informace z teoretické části a informace, které mi byly poskytnuty společností Broumovský Grunt s. r. o., (dále jen BG), podle kterých budu zpracovávat konkrétní plán tohoto projektu.

4.1 Broumovský Grunt s. r. o.

Obchodní společnost BG vznikla odštěpením od společnosti Broumovské stavební sdružení s. r. o., (dále jen BSS), v roce 2007 v Královéhradeckém kraji. Jednatel společnosti je pan Miroslav Netík.

Mezi obory podnikání patří:

- velkoobchod, maloobchod,
- přípravné práce pro stavby,
- pronájem a půjčování věci movitých,
- poskytování technických služeb,
- stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních,
- opravy a údržba motorových vozidel,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Na pozemku BG v Hejtmánkovicích se nachází areál bývalého venkovského gruntu, který v nynější době prochází rekonstrukcí a uvedením do původního stavu. Záměrem je vytvořit z původní budovy gruntu Muzeum zemědělské techniky.

V areálu je již otevřen penzion Jízdárna Hejtmánkovice (obrázek číslo 7 a 8), která se prvně otevřela veřejnosti v roce 2014 na akci „Křest hříbat“. Místo je vhodné pro pořádání společenských akcí, rodinných sešlostí, svateb, ideální místo pro odpočinek v překrásné přírodě. V prostoru jsou ustájeni Fríští koně, poníci. Nachází se zde ZOO koutek, kde se chovají i další zvířata – Jakobovy ovce, lamy Alpaky, osel, morčata, králíci, zakrslý beran a další.

Jízdárna nabízí mnoho možností, jak strávit volné chvíle. Probíhají zde dětské tábory, speciální pobyty s lekcemi Hatha jógy, dlouhodobá výuka na koních či ponících, vodění na ponících a relaxační vyjížďky na koních i ponících.

Obrázek č. 7 Ukázka areálu 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, vychází ze zdrojů společnosti BG

Obrázek č. 8 Ukázka areálu 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, vychází ze zdrojů společnosti BG

4.2 Popis projektu

Záměrem investora je rekonstrukce bývalé stodoly, části tzv. Gruntu na objekt Muzea zemědělské techniky, kde budou vystaveny exponáty z historie tohoto regionu. Realizací projektu muzea se rozšíří a zlepší využití bývalé stodoly a přispěje se k oživení obce Hejtmánkovice. Prostřednictvím regenerace a revitalizace budovy, jež se nachází v Hejtmánkovicích v blízkosti hlavní cesty, dojde k vytvoření nové lokality zaměřené na nabídku v oblasti cestovního ruchu. Do začátku roku 2014 nebylo v okolí zařízení, které by umožňovalo využití volného času i za nepříznivého počasí.

Region Broumovska je z hlediska cestovního ruchu častou destinací. Turisty přitahuje mnoho kulturních památek. Nejvíce navštěvovaný je Broumovský klášter s kostelem sv. Vojtěcha a hřbitovní kostel Panny Marie, který patří k nejstarším dřevěným kostelům v České republice. Broumovské stěny lákají turisty svou přírodou, která nabízí skalní útvary, rokle a vyhlídky daleko do kraje. Velmi navštěvovaná místa v okolí jsou přírodní

rezervace Adršpašsko-teplické skály, Ostaš, Hvězda a další. Dalším navštěvovaným místem v okolí je volnočasové Centrum Walzel v Meziměstí (nejmodernější krytá střelnice v České republice, solná jeskyně, bowling bar, lezecká stěna, restaurace Švejk). Díky realizaci projektu přibude k dalším aktivitám i možnost návštěvy a zhlédnutí zachovalých exponátů připomínajících dávné časy. Cílovou skupinou projektu jsou především turisté, kteří region Broumova navštěvují v rok od roku zvyšujícím se počtu, dále rodiče s dětmi, mládež, senioři, školy a jiné zájmové organizace. Realizace projektu přispěje k naplnění volnočasových aktivit, které lze realizovat za každého počasí.

Hlavními exponáty budou především zemědělské stroje např. čistička obilí, pluh na orbu nebo mlátička, ale také drobné exponáty, které připomenou i řemeslnou výrobu.

V obci se plánuje výstavba cyklostezky, která bude procházet tímto pozemkem. Areál se stane jedním z dalších cílů cykloturistiky na Broumovsku. Tato skutečnost by také mohla zvýšit návštěvnost muzea.

Cílem projektu je, aby návštěvník, který navštíví muzeum, poznal typický broumovský grunt (statek). Grunty na Broumovsku mají svou nezaměnitelnou architektonickou krásu, která bude propagována společně s jeho prostředím a přírodními krásami.

Základním cílem projektu je regenerovat stávající areál a přilehlé pozemky stávajícího gruntu v centru obce Hejtmánkovice na Muzeum zemědělské techniky s konečným výstupem pro rozvoj infrastruktury cestovního ruchu v regionu Broumova a zvýšením nabídky doprovodných aktivit cestovního ruchu. Projekt je určen všem skupinám obyvatel v rámci celé ČR i zahraničních turistů/návštěvníků bez omezení.

Muzeum bude provozováno 9 měsíců v roce. Ve zbylých měsících bude uzavřeno a bude docházet k úpravám a restaurování vystavených exponátů, ale po telefonické domluvě je možné muzeum otevřít.

V průběhu sezóny budou pořádány různé volnočasové aktivity spojené s řemeslnou a zemědělskou výrobou.

Kulturní slavnosti „Na Gruntě“ by každoročně začínaly v květnu. Květnové zaměření by bylo především na pěstování tradičních rostlin a potravinářských produktů včetně ukázek mechanizace, která se používala k obhospodařování polí a pěstování rostlin. Následovaly by zářijové a podzimní slavnosti s ukázkami vypěstovaných produktů (brambory, obilniny, byliny) a ukázkami některých zemědělských řemesel, dále vánoční akce

zaměřené na zvyky kolem svátků s ukázkami starých tradic a řemesel. Muzeum bude zaměřeno na studium a prezentaci historické techniky používané v zemědělství.

Společnost BG se v roce 2010 ucházela o dotaci v rámci 14. kola výzvy Regionální operační program NUTS II Severovýchod (dále jen ROP). Ačkoli byla společnost ohodnocena vysokým počtem bodů, nestačilo to na přidělení dotace a byly prioritně financovány jiné projekty. Po neudělení dotace se jednatel společnosti rozhodl, že projekt zafinancuje z vlastních prostředků firmy a došlo k posunutí termínu realizace projektu.

Pan Netík má blízký vztah k tomuto regionu a jeho cílem je, aby Broumovsko navštěvovalo stále více turistů. Rekonstruovat bývalý statek na Muzeum zemědělské techniky byl jeho nápad. Pan Netík se dlouhodobě zajímá o historii zemědělské techniky a jeho užití na Broumovsku. V minulosti se mu podařilo zajistit velké množství exponátů, které potřebují vyhovující místo na umístění.

Společnost tímto projektem získá regenerované a modernizované území v centru obce a tolepší image společnosti BG. Projekt bude mít významný vliv na podporu cestovního ruchu a volnočasových aktivit, tedy vliv na atraktivitu regionu a kraje. Mezi hlavní beneficienty můžeme zařadit:

- obyvatelé obce Hejtmánkovice
- návštěvníky/turisty Broumova a okolí
- zájemce o historii a techniku minulých dob
- společnost BG
- region Broumovsko
- Královéhradecký kraj

4.3 Stav budovy před rekonstrukcí a navrhovaný stav

Objekt bývalého gruntu se před rekonstrukcí nachází v chatrném stavu (obrázek číslo 9). Více fotek budovy před rekonstrukcí a po rekonstrukci naleznete v příloze A. Bývalá stodola je dvoupodlažní, obdélníkového půdorysu, bez podsklepení, vyzděná z kamene a cihel. Budova je součástí bývalého statku, zastávala zde hospodářskou funkci.

Budova není napojena na inženýrské sítě ani jinak využívána. K budově v současnosti vede panelová cesta, která je napojena na silnici, která vede z Meziměstí do Broumova. Panelová cesta nevypadá esteticky dobře a kazí celkový dojem. Plochy v blízkosti budovy jsou nezpevněné a travnaté.

Užitková plocha dvoupodlaží je 403,4 m², obestavěný prostor budovy je 1810,9 m³.

Nově vzniklý objekt muzeum zůstane dvoupodlažní, obdélníkového půdorysu, bez podsklepení, vyzděná z kamene a cihel. Celé dvoupodlaží bude využíváno pro expozici techniky. V přízemí bude zázemí pro personál a sociální zařízení pro návštěvníky. Bude zhotovena výkresová dokumentace stavby pro podrobné architektonické a výtvarné řešení stavby. Výkresová dokumentace je uvedena v příloze B a C.

Proběhne celková oprava venkovních obvodových stěn, oprava fasády a nátěrů. Stavebně technické, materiálové a barevné provedení bude přizpůsobené historickému obsahu. Původní krytina zůstane zachována, klempířské konstrukce (žlaby, dešťové svody) budou nové. Dále se vytvoří nové zpevněné plochy (pískovcová dlažba a dlažba z přírodního kamene) – chodníky a parkoviště, které budou navazovat na panelovou cestu. K budově bude přivedeno nové potrubní vedení, nové podzemní elektrické vedení a z objektu povedou splaškové vody do kanalizace.

Obrázek č. 9 Budova bývalého gruntu, částečně před rekonstrukcí



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, vychází ze zdrojů společnosti BG

4.4 Analýza trhu

Projekt Muzea zemědělské techniky – regenerace a revitalizace části bývalého gruntu přispěje ke zvýšení nabídky aktivit v rámci turistiky a cestovního ruchu. Umožní oživit dávno zapomenutou zemědělskou techniku a také život v tomto konci České republiky. Výstup projektu se tak stane dalším cílem turistů a návštěvníků.

Obec Hejtmánkovice leží v Královéhradeckém kraji v blízkosti města Broumov a Meziměstí. Do Broumova jezdí čím dál více turistů a hlavní atrakcí v Broumově je

Benediktínský klášter. Dalšími zajímavými místy v okolí jsou Adršpašské skály, Javoří hory, Teplické skály a Hvězda. V Meziměstí je od roku 2014 otevřeno volnočasové Centrum Walzel, které láká mnoho návštěvníků. Lze tedy předpokládat, že díky těmto turistickým cílům v blízkosti muzea bude návštěvnost značně velká, neboť v okolí přibližně 60 km není ani jedno zařízení tohoto druhu.

Předpokládá se, že muzeum navštíví i návštěvníci Jízdárny Hejtmánkovice, kde se mohou i ubytovat ve stylových apartmánech, strávit nádherné chvíle v přírodě a odpočinout si.

Vzhledem k velmi dobré publicitě, která je plánována, bude docházet k propagaci muzea po celém regionu, ale také v celé ČR.

V České republice jsou muzea zemědělské techniky a řemesel v těchto místech – Praha, Hoštice, Koloveč, Kdyně, Chanovice, Letohrad, České Budějovice, Třebíč, Čáslav, Kačina u Kutné Hory a Letohrad a další.

Muzeum zemědělské techniky v Hejtmánkovicích nabídne exponáty (dřevěná čistička obilí, vyorávač brambor, stroj tažený koňmi s názvem sekačka, pompa na kal, kultivátor, pluh na orbu, bryčka, mlátička a další malé stroje), které jsou z období let předválečných, tedy z let 1920 – 1940.

Projekt a jeho výstupy jsou zaměřené na podporu cestovního ruchu a zvýšení nabídky aktivit v České republice. K tomu, aby byly naplněny veškeré předpoklady pro uspokojení návštěvnosti, budou v areálu pořádány i další aktivity, které osloví další zájemce o navštívení areálu. Budou pořádány podzimní slavnosti, vánoční akce, velikonoční akce, květnové pěstování rostlin a potravinářských produktů.

Hlavní cílovou skupinou jsou všechny skupiny obyvatel (děti předškolního a školního věku, mládež, dospělí a senioři, rodiny s dětmi, zdejší obyvatelé, turisté, různé etnické skupiny obyvatel, cizinci, handicapovaní občané).

Cílové skupiny mohou své potřeby realizovat prostřednictvím sítě cyklostezek, přičemž jedna je plánována tak, že bude procházet přímo tímto areálem. Dále lze využít přístup k areálu po silnici ve směru Meziměstí - Broumov.

4.5 SWOT analýza

V této podkapitole identifikuji silné a slabé stránky tohoto projektu a klíčové příležitosti a hrozby vnějšího prostředí.

Silné stránky projektu:

- nově rekonstruovaná budova
- přitažlivost areálu
- dobrá popravňá dostupnost po komunikaci Meziměstí-Broumov
- v okolí 60 km není zařízení stejného druhu
- nová volnočasová aktivita
- kulturní hodnota vnitřního vybavení
- možnost ubytovacích služeb v areálu

Slabé stránky projektu:

- nezkušenost managementu v podobném oboru
- málo doprovodných programů, služeb
- malá spolupráce s dalšími organizacemi, skupinami
- chybějící detailní marketingová strategie
- zdlouhavost projektu
- nedostatečná propagace

Příležitosti projektu:

- podpora muzea obce Hejtmánkovice
- zvýšení atraktivity regionu, obce
- nové prostory pro trávení volného času a využití produktů cestovního ruchu
- posílení návštěvnosti obce
- podpora vzdělávání v oblasti historie a kultury
- přírodní bohatství v okolí areálu
- plánovaná cyklostezka

- nabídka aktivit pro školní zařízení

Hrozby projektu:

- malá obec
- dnešní generace dávají přednost – nákupním centrům, kinu atd.
- další volnočasové aktivity v okolí
- vysoká nezaměstnanost v okolí

4.6 Odhad poptávky a potřeb

Pro odhad poptávky po produktu jsem využila statistik návštěvnosti infocentra regionu Broumovska a zpracovala do tabulky. Porovnála jsem data od roku 2012 – 2014 (tabulka číslo5).

Tyto informace jsem vyčetla z úřední desky města Broumova a informace vychází z údajů shromážděných k 28. prosinci 2012, 2. lednu 2014 a 2. lednu 2015.

V roce 2012 navštívilo informační centrum 15 190 osob. V roce 2013 byla návštěvnost 17 275 osob a v roce 2014 zaznamenali nárůst přibližně o 5 tisíc osob, celkem 22 526 návštěvníků, data jsem zpracovala do tabulky číslo 6. Lze tedy pozorovat nárůst počtu návštěvníků, což pozitivně poukazuje na fakt, že Broumovsko se stává více vyhledávaným turistickým cílem a díky propagaci a zvyšující se nabídce produktů cestovního ruchu v oblasti lze očekávat další nárůst.

Podle návštěvnosti infocentra můžeme očekávat, že o návštěvnost Muzea zemědělské techniky bude zájem, a to ve všech cílových skupinách, protože poptávka po nových produktech cestovního ruchu je stále vzrůstající.

Tabulka č. 5: Statistika návštěvnosti infocentra

Měsíc	Počet návštěvníků 2012	Počet návštěvníků 2013	Počet návštěvníků 2014
Leden	557	525	519
Únor	637	470	559
Březen	596	529	725
Duben	775	746	858
Květen	1696	1761	2066

Měsíc	Počet návštěvníků 2012	Počet návštěvníků 2013	Počet návštěvníků 2014
Červen	1674	1864	2306
Červenec	2179	3390	4633
Srpen	3358	3762	5500
Září	1718	1852	2335
Říjen	1034	1104	1499
Listopad	498	657	751
Prosinec	468	615	775
Celkem	15 190	17 275	22 526

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, vychází z úřední desky města Broumov

4.7 Marketingová strategie – Marketingový mix

Marketingový mix (4 P - product, price, promotion, placement) jedná se marketingové nástroje, které společnosti využívají k ovlivňování potřeb a přání zákazníků: **produkt** (charakteristika výrobku, služby a jaké potřeby jsou jimi uspokojovány), **cena** (rozhodnutí o ceně, platební podmínky, slevy atd.), **distribuce** (jakými distribučními cestami se dostane produkt k zákazníkovi), **marketingová komunikace** (popis komunikačních kanálů využívaných k propagaci produktu, služby – reklama, osobní prodej, public relations, podpora prodeje atd.). (Světlík, 2005)

Hlavní marketingovou strategií BG je zajištění chodu a aktivit Muzea zemědělské techniky.

Hlavním strategickým cílem tohoto projektu je regenerace, revitalizace a modernizace bývalého venkovského gruntu na muzeum s napojením na dopravní infrastrukturu a infrastrukturu cestovního ruchu.

4.7.1 Produkt

Muzeum zemědělské techniky vznikne v obci Hejtmánkovice. V areálu dojde k úpravě venkovních prostor a dále k rekonstrukci a modernizaci budovy staré stodoly v areálu bývalého venkovského gruntu. V budově vznikne Muzeum zemědělské techniky a přibude tak k volnočasovým aktivitám v obci. Možnost návštěvy v období od března do listopadu a to za každého počasí.

V budově budou prostory samotné expozice, sociální zařízení, bezbariérový přístup, možnost zakoupení suvenýrů, upomínkových předmětů a dalších propagačních předmětů.

Mezi suvenýry bych zařadila – knihy o Broumově, informační letáky a mapy z regionu, pohledy, keramické předměty, předměty vztahující se k Broumovskému pivovaru atd.

V rámci rekonstrukce vzniknou nové zpevněné plochy, které budou sloužit jako příjezdová cesta a odstavná místa pro automobily návštěvníků a pro přístup do objektu.

Muzeum bude využíváno pro skupiny dětí z mateřských školek, základních škol, středních škol, středních odborných učilišť a vysokých škol, zájmových sdružení, dětí s rodiči atd.

Pro tyto skupiny by bylo efektivní vytvořit nabídky doprovodných aktivit/programů, jako například speciální nabídky pro: mateřské školy, základní, střední, vysoké školy a odborná učiliště, které by si mohli dopředu program objednat a ozvláštnit tak výuku ve škole. Dále by bylo vhodné vytvořit nabídky pro turisty, rodiny s dětmi, seniory atd.

Muzeum by mohlo nabídnout kupříkladu: komentované prohlídky v dobových oděvech, fotografie v dobových oděvech pro návštěvníky, expozice s ukázkou starých řemesel, historie zemědělské techniky, tvořivé dětské hry, které prohloubí znalosti o starých řemeslech, zapojení dětí do prohlídky s možností manipulace s vybranými předměty. Dopolodní/odpolední programy s projížděkou na koních, ukázkou zoo, povídání o historii, slavných osobnostech a pověstech z Broumova a okolí. V nabídce se může uchytit promítání filmů, doprovodné soutěže, ve kterých děti mohou vyhrát vyjížděky na koních, suvenýry z muzea. Mohly by se zde konat krátkodobé výstavy, divadelní představení atd.

Dále budou pořádány kulturní slavnosti „Na Gruntě“. Tyto slavnosti jsem popsala v kapitole 4.2.

Služby pro návštěvníky bude doplňovat prohlídka ZOO koutku, upravená zahrada areálu, která nabídne místo k relaxaci a vnímání krásné přírody (jezíčko, květinový ráj, altánek, lavičky k posezení, zimní zahrada).

4.7.2 Cena

V muzeu bude symbolické vstupné, které přispěje provozovateli na provozní roční náklady. K dalším doplňkovým příjmům rozpočtu můžeme zařadit – příjmy z prodeje suvenýrů, zboží, doprovodných aktivit. Provozní náklady budou pokryty v plném rozsahu

společností BG. Ceny doprovodných aktivit se budou odvíjet podle aktuální nabídky doprovodné aktivity a také přispějí na provozní náklady budovy. Údržbu a správu prostor objektu bude zajišťovat BG.

Porovnala jsem ceníky jiných muzeí zemědělské/řemeslné techniky, které byly volně dostupné na internetu (Čáslav, České Budějovice, Hoštice, Koloveč, Letohrad). Ze získaných informací jsem vypracovala tabulku číslo 6, jak by mohl vypadat ceník pro návštěvníky muzea v Hejtmánkovicích.

Tabulka č. 6: Navrhovaný ceník vstupného

Návštěvníci	Výše vstupného
Základní vstupné	60 Kč
Snížené vstupné (děti 6-15, studenti, senioři)	40 Kč
Rodinné vstupné	190 Kč
Školní skupiny	30 Kč (od 8 osob)
Osoby ZP, ZTP, ZTP/P a jejich doprovod	Zdarma

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, vychází z cen jiných muzeí zemědělské techniky

4.7.3 Propagace projektu

Propagaci Muzea zemědělské techniky bych navrhovala na internetových stránkách, v rádiu, místním tisku, propagačními materiály (trička, letáky, propisovací tužky, tašky atd.), venkovní reklamu (billboardy, plakáty na místních plakátových plochách) a účast na veletrzích cestovního ruchu. Zviditelnění muzea by bylo vhodné i na dalších akcích pořádaných v Královéhradeckém kraji – jarmark v Trutnově, Kuronské slavnosti v Náchodě, zahájení turistické sezóny v Podorlickém skanzenu v Krňovicích a na podobných slavnostech. Na těchto slavnostech a akcích by bylo propagováno muzeum, zemědělské produkty zde vypěstované a kroje z Broumova a okolí.

U informačního letáku, plakátu je velmi důležité, aby zaujal na první pohled. Informační letáky je důležité rozmístit na různá místa, například do informačních center v okolí, volnočasového centra Walzel, mateřských a středních škol, ubytovacích a stravovacích zařízení atd. Propagační billboardy bych umístila po celém Královéhradeckém kraji.

V rámci publicity se uskuteční slavnostní otevření.

4.7.4 Distribuční cesty

Plánovaný projekt Muzea zemědělské techniky je umístěn na pozemcích ve vlastnictví BG v centru obce Hejtmánkovice.

Areál leží v dosahu hustě osídlené části obce Hejtmánkovice s vyšší frekvencí dopravy mezi Meziměstím a Broumovem. Dobrá je dopravní obslužnost a vhodné napojení na veřejnou dopravu – železnice, autobusy do 5 km.

Přístupnost objektu bude zlepšena rekonstrukcí zpevněných ploch s místy pro parkování návštěvníků.

Plánovaná je i cyklistická stezka, která by měla procházet tímto areálem, bylo by proto vhodné umístit před muzeum stojany na kola. V případě že návštěvníci pojedou po komunikaci Meziměstí – Broumov, bude na komunikaci umístěna směrová šipka, která je navede na parkoviště před muzeem.

5 Plán projektu

5.1 Logický rámec projektu

K definování projektu vybudování Muzea zemědělské techniky použiji metodu logického rámce. Logický rámec jsem vytvořila ve formě tabulky, kterou si můžete prohlédnout níže (tabulka číslo 7). Tabulka logického rámce obsahuje strategické cíle a dílčí cíle projektu, které jsem zmínila již výše. V tabulce přehledně vidíme ukazatele, které s určitostí po dokončení projektu prokážou, zdali jsme dosáhli stanovených cílů. Zdali bude cílů dosaženo, můžeme ověřit v závěrečné projektové dokumentaci, evidencí návštěvnosti muzea nebo dotazníkovým šetřením mezi obyvateli.

Tabulka č. 7: Logický rámec projektu

Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady realizace
Účel/záměr projektu			
<ul style="list-style-type: none"> - regenerovat stávající areál a přilehlé pozemky stávajícího gruntu - rozvoj cestovního ruchu v regionu - zvýšení atraktivity v regionu 	<ul style="list-style-type: none"> - zrekonstruovaná budova gruntu - zlepšení využitelnosti bývalé stodoly - nová lokalita zaměřená na nabídku cestovního ruchu - oživení areálu a přilehlých pozemků - zpevnění ploch - zvýšení počtu návštěvníků 	<ul style="list-style-type: none"> - závěrečná projektová dokumentace - stavební projektová dokumentace - dotazníkové šetření mezi obyvateli a návštěvníky 	
Cíl projektu			
<ul style="list-style-type: none"> - zlepšení image společnosti - poznání typického broumovského gruntu 	<ul style="list-style-type: none"> - zvýšení povědomí o společnosti - naplnění volnočasových turistických aktivit za každého počasí 	<ul style="list-style-type: none"> - závěrečná projektová dokumentace - stavební projektová dokumentace - dotazníkové šetření mezi obyvateli 	<ul style="list-style-type: none"> - dodržení projektového plánu - návštěvníkům se bude nový objekt líbit

Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady realizace
Výstupy projektu			
<ul style="list-style-type: none"> - zrekonstruovaná budova gruntu - zrekonstruován areál - oživení a nové založení zelené plochy - rozvoj infrastruktury cestovního ruchu v regionu - zvýšení nabídky doprovodných aktivit cestovního ruchu 	<ul style="list-style-type: none"> - budova muzea - zeleň - zpevnění ploch 	<ul style="list-style-type: none"> - stavební projektová dokumentace - průběžné zprávy o projektu - kontroly na místě - závěrečná projektová dokumentace 	<ul style="list-style-type: none"> - zajištění finančních zdrojů a průběžného financování - dodržení plánu projektu a jeho harmonogramu - dokončení projektu v požadované a očekávané kvalitě
Aktivity v projektu	Zdroje	Časový rámeček	
<ol style="list-style-type: none"> 1. vypracování kompletní projektové dokumentace 2. získání stavebního povolení 3. stavební realizace 4. nákup vybavení 5. kolaudace 6. slavnostní otevření 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 60 000Kč 2. 0 Kč 3. 12 853 214 Kč 4. 113 400 Kč 5. 0kč 6. 120 000 Kč 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 117 dní 2. 44 dní 3. 912 dní 4. 44 dní 5. 1 den 6. 1 den 	<ul style="list-style-type: none"> - sestavení kvalitního projektového týmu - zajištění finančních zdrojů - výběr kvalitního dodavatele - stavební dozor - průběh podle plánu - umístění expozice - otevření muzea

5.2 Work breakdown structure – WBS

V této kapitole využijí nástroj WBS (Work breakdown structure) pro projekt Muzea zemědělské techniky. Konečná WBS nám přehledně zobrazuje veškeré práce, které musíme na projektu odvést, abychom dosáhli cíle. Zobrazuje tedy veškerý rozsah

projektu. Pro snadnou orientaci je WBS rozdělena do tří větví, které zobrazují přípravnou, realizační a závěrečnou fázi. Kompletní struktura WBS se nachází v příloze D. Na obrázku číslo 10 vidíme všechny fáze projektu, které budou podrobněji popsány v následujících podkapitolách.

Obrázek č. 10 WBS



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

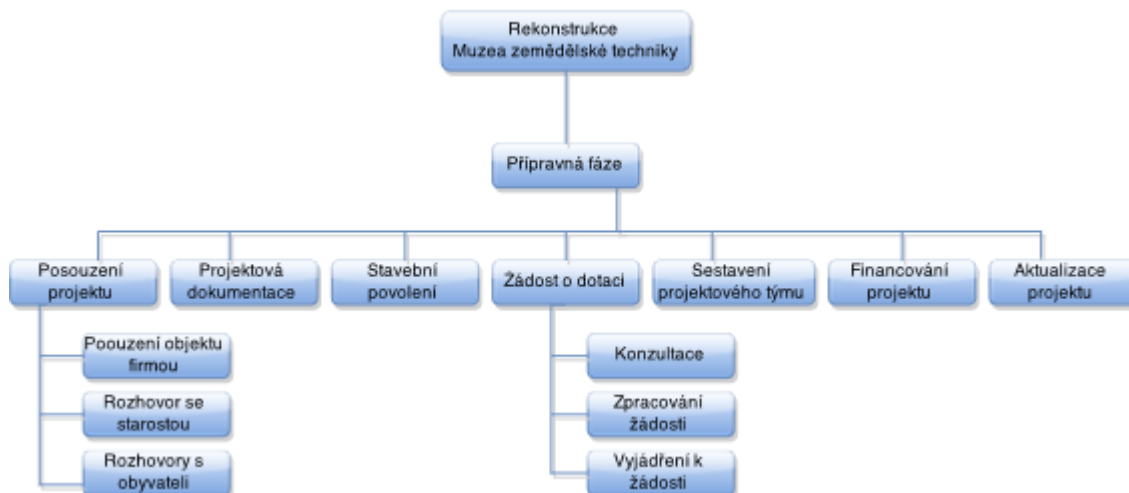
5.2.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze (obrázek číslo11) zahrnuje posouzení stavu celého objektu společností BG. Na konci roku 2008 probíhaly rozhovory s obyvateli obce Hejtmánkovice a Broumova a rozhovor se starostou obce Hejtmánkovice ohledně projektu. Jednatel společnosti BG vlastní soukromou stavební společnost BSS. Společnost má vlastní projektovou a inženýrskou kancelář, zastoupenou profesionálním týmem projektantů. V počátku roku 2009 byl požádán projektant BSS o vypracování projektové dokumentace ke stavebnímu povolení. Stavební povolení bylo získáno v srpnu 2009.

V měsíci prosinci proběhla konzultace s pracovníky ROP, kteří se vyjádřili k projektu. Jednalo se s Regional Development Agency ohledně zpracování žádosti o dotaci a tato agentura následně zpracovala projektovou žádost k dotaci. Dotace nebyla obdržena, jak již bylo popsáno v podkapitole 4.2.

Mezitím, co hledaly způsoby, jak projekt zafinancovat došlo k dílčím změnám na projektu a realizace se spustila až v roce 2012. Na začátku roku 2012 se musely aktualizovat přípravné dokumenty.

Obrázek č. 11 WBS Přípravná fáze



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

5.2.2 Realizační fáze

Jelikož je tento projekt zaměřen na rekonstrukci, realizační část (obrázek číslo 12) se převážně zabývá stavebními pracemi, které jsou poměrně objemné a vyžadují technický a stavební dozor. Technický a stavební dozor provádí projektant BSS. Po celou dobu realizace probíhá činnost administrativního poradce.

Činnosti, které jsou uvedeny v této fázi WBS, zajišťuje společnost BSS. V této fázi dochází k odstranění starých zátěží, rekonstrukci venkovních i vnitřních ploch, zavedení nového potrubního vedení, provedení veškeré elektroinstalace a pořízení vnitřního vybavení, velmi důležitým krokem je také umístění všech exponátů na svá místa.

Obrázek č. 12 WBS Realizační fáze



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

5.2.3 Závěrečná fáze

V závěrečné fázi (obrázek číslo 13) se již mnoho činností nekoná, dojde ke zpracování závěrečné dokumentace a vyřízení kolaudace objektu. Pokud budou dodrženy veškeré podmínky, které byly stanoveny v územním a stavebním povolení, kolaudační řízení proběhne bez problémů a bude vydán kolaudační souhlas. Po vydání kolaudačního souhlasu mohou začít přípravy na slavnostní otevření. Slavnostním otevřením Muzea zemědělské techniky bude projekt ukončen.

Obrázek č. 13 WBS Závěrečná fáze



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

5.3 Časový harmonogram

Časový harmonogram projektu byl přepracován, z důvodu neobdržení dotace v roce 2010 a to zapříčinilo znatelné opoždění projektu. Projekt začal na konci roku 2008 a datum ukončení bylo stanoveno na 29. 6. 2012. Projekt ale stále probíhá a jeho konec se plánuje na 27. 6. 2016.

Časový plán projektu navazuje na WBS a je vytvořen v Microsoft Project 2010. Nejdříve jsem u jednotlivých úkolů určila jejich dobu trvání. Poté jsem v programu určila předchůdce jednotlivých činností a poté činnosti, které mohou probíhat zároveň. Kompletní časový harmonogram (viz příloha E).

Časový harmonogram je rozdělen do tří fází – přípravná, realizační a závěrečná fáze. Přípravná fáze začíná na konci roku 2008 posouzením projektu, následuje vypracování projektové dokumentace ke stavebnímu povolení.

Společnost 23. 6. 2009 podala žádost o stavební povolení na Městský úřad v Broumově, stavební odbor, Třída Masarykova 239. Protože nebyly stavebnímu úřadu dobře známy poměry staveniště a žádost neposkytovala dostatečný podklad pro posouzení navrhované stavby, stavební úřad podle § 112 odstavce 1 stavebního zákona nařídil ústní jednání, spojené s ohledáním na místě. Při ústním jednání nepodal k předmětné stavbě žádný z účastníků stavebního řízení ani dotčených orgánů námitky. Stavební povolení bylo získáno 21. 08. 2009.

Dále proběhlo zpracování žádosti o dotaci (dotace nebyla získána), sestavení projektového týmu, zajištění finančních prostředků na projekt a na konci přípravné fáze byly aktualizovány dokumenty k tomuto projektu.

Realizační fáze projektu sestává především ze samotné rekonstrukce staré stodoly na Muzeum zemědělské techniky, výstavby dělicí zdi, opravy příjezdové komunikace a vytvoření nových parkovacích míst, nákupu vnitřního vybavení a jeho umístění společně s exponáty, po celou dobu stavební části funguje stavební a administrativní dozor. V závěrečné fázi proběhne zpracování závěrečné dokumentace, následuje kolaudace stavby a slavnostní otevření. Důležité termíny projektu zobrazuje tabulka číslo 8.

Tabulka č. 8: Důležitá data projektu

Zahájení projektu	1. 12. 2008
Přípravná fáze	1. 12. 2008 - 7. 2. 2012
Realizační fáze	26.6 2012 – 24. 12. 2015
Závěrečná fáze	24.12 2015 – 27. 6. 2016
Slavnostní zahájení	27. 6. 2016

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Přípravná fáze projektu trvá 832 pracovních dní. Tato skutečnost je z důvodu časové náročnosti na získání dostatečných finančních prostředků pro realizaci rekonstrukce. Dalším důvodem bylo, upřednostnění realizace jiných projektů. Realizační fáze začala 26. 6. 2012 a předpokládané ukončení této fáze je na konci roku 2015. Nejkratším úsekem celého projektu je závěrečná fáze, jelikož předpokládaná doba trvání je pouze 132 dní. V závěrečné fázi dojde ke zpracování závěrečné projektové dokumentace. Zpracování této dokumentace je odhadována na 30 dní. Společnost předpokládá bezproblémovou kolaudaci. Slavnostní otevření Muzea zemědělské techniky je zamýšleno na pátek 27. 6. června 2016. Slavnostním otevřením bude projekt ukončen.

Projekt rekonstrukce probíhá po dobu 7,5 let. Celková doba představuje 1 976 pracovních dní.

Ganttův diagram - graficky zpracovaný časový harmonogram projektu (viz příloha E).

Milník představuje významný časový okamžik v projektu, který představuje splnění určité etapy. V příloze E vidíme 5 milníků tohoto projektu – 7. 2. 2012 (aktualizace přípravných dokumentů), 10. 2. 2015 (vybavení expozice), 13. 4. 2015 (umístění

exponátů, vnitřního vybavení, 8. 2. 2016 (kolaudace projektu) a 27. 6. 2016 (slavnostní otevření).

5.4 Rozpočet projektu

V této kapitole uvádím náklady projektu a jeho zdroje financování. Většinu nákladů jsem získala z podrobného rozpočtu projektu. Z podrobného rozpočtu projektu jsem čerpala náklady na: projektovou dokumentaci ke stavebnímu povolení, zpracování projektové žádosti o dotaci včetně poradenství, stavební část práce a dodávky hlavní stavební výroby (dále jen HSV), stavební část práce a dodávky pomocné (přidružené) stavební výroby (dále jen PSV), elektroinstalace, dělicí zeď a zpevněné plochy okolo zdi, elektropřípojku, opravu příjezdové komunikace a zdravotnicku.

Na základě odhadů a propočtů jsem stanovila náklady na vnitřní vybavení, technický a stavební dozor, administrativní dohled, závěrečnou projektovou dokumentaci a slavnostní otevření. Projekt Muzea zemědělské techniky financuje společnost BG z vlastních zdrojů.

Celkový rozpočet projektu rekonstrukce bývalé stodoly na Muzeum zemědělské techniky je rozpočteno na celkovou částku 13 677 614, 17 Kč (obrázek 14). V rozpočtu je počítáno s 20% sazbou DPH pro rok 2012, pro ostatní roky s 21% sazbou DPH.

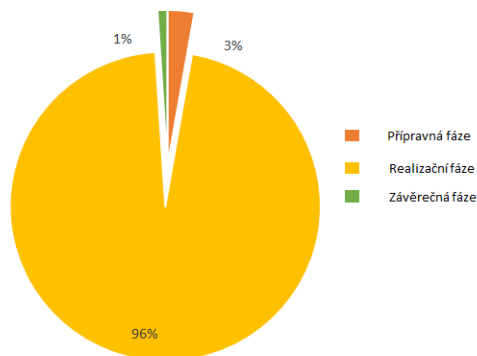
Obrázek č. 14 Rozpočet projektu

Přípravná fáze	posouzení projektu	- Kč
	projektová dokumentace	60 000,00 Kč
	stavební povolení	- Kč
	zpracování žádosti o dotaci s konzultacemi	345 000,00 Kč
	sestavení projektového týmu	- Kč
	aktualizace přípravných dokumentů	- Kč
Celkem přípravná fáze		405 000,00 Kč
Realizační fáze	stavební část	12 853 214,17 Kč
	<i>stavební část práce a dodávky HSV</i>	4 202 335,89 Kč
	<i>stavební práce a dodávky PSV</i>	4 020 504,58 Kč
	<i>elektroinstalace</i>	594 078,70 Kč
	<i>dělicí zeď a zpevněné plochy</i>	2 910 410,30 Kč
	<i>elektropřípojka</i>	192 946,00 Kč
	<i>komunikace</i>	373 439,27 Kč
	<i>zdravotechnika</i>	559 499,43 Kč
	vybavení	113 400,00 Kč
	<i>4 židle</i>	7 200,00 Kč
	<i>výstavní vitrína</i>	48 000,00 Kč
	<i>lampičky exponátů a jejich části</i>	39 200,00 Kč
	<i>počítač</i>	14 000,00 Kč
	<i>pracovní stůl</i>	5 000,00 Kč
	technický a stavební dozor	93 600,00 Kč
	administrativní dohled	62 400,00 Kč
Celkem realizační fáze		13 122 614,17 Kč
Závěrečná fáze	závěrečná projektová dokumentace	30 000,00 Kč
	kolaudace	- Kč
	slavnostní otevření	120 000,00 Kč
Celkem závěrečná fáze		150 000,00 Kč
Celkový součet		13 677 614,17 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Rozpočet projektu (obrázek číslo 14) nám přehledně ukazuje nákladové položky v jednotlivých fázích projektu. V rozpočtu vidíme, že nejnákladnější částí projektu, je realizační fáze – 13 122 614, 17 Kč. Výšečový graf (číslo 1) zobrazuje procentuální poměr nákladů na jednotlivé fáze. Náklady na realizační fázi tvoří 96%. Náklady na přípravnou fázi vytvářejí pouze 1% z celkového rozpočtu a náklady na závěrečnou fázi 3% z celkového rozpočtu.

Graf č. 1: Procentuální rozložení nákladů



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

5.5 Plán komunikace

V této kapitole jsem určila několik základních skupin stakeholders, kteří jsou do projektu určitým způsobem zapojeni a mohou v různé míře projekt ovlivnit.

Investorem projektu je společnost BG, vlastníkem společnosti je pan Miroslav Netík, společnost je vlastníkem pozemků a nemovitosti, na kterých dojde k realizaci projektu. Mezi cílové zákazníky patří: občané obce Hejtmánkovice a okolních obcí, návštěvníci Broumova a okolí, turisté, děti předškolního a školního věku, mládež, dospělí a senioři, rodiny s dětmi, handicapovaní občané.

Dalšími stakeholders projektu jsou zajisté zaměstnanci společnosti (členové projektového týmu): hlavní manažer projektu/jednatel společnosti BG, ekonomický poradce a účetní projektu (administrativní dohled), projektant/stavební a technický dozor projektu a další zaměstnanci, kteří se budou podílet na propagaci projektu. Dále mezi stakeholders patří místní, Regional Development Agency, pro podání žádost o dotaci a poradenskou činnost, soukromá stavební společnost BSS, Agentura pro rozvoj Broumova, o. s., Místní akční skupina Broumovo+, obec Hejtmánkovice, region Broumovo, Královéhradecký kraj, Česká republika.

Zaměstnanci společnosti sdílí veškeré informace o projektu nejčastěji pomocí *individuálních kanálů* - ústní komunikace při osobních setkáních, velmi častá je také e-mailová a telefonická komunikace pro získávání doplňujících a rychlých informací o projektu. Mezi *interní kanály* patří především - porady týmu, které svolává podle potřeby jednatel společnosti BG. Na těchto poradách se nejčastěji řeší: aktuální informace o průběhu stavby, upozorňuje na nedostatky a případné nesoulady s projektovou dokumentací a opoždění oproti harmonogramu prací a další problémy a potřeby ohledně projektu.

Mezi *skupinové kanály* patří internetové stránky společnosti BG, kde budou k dispozici veškeré informace o projektu (otevírací doba, vstupné, pořádané akce, kontakty atd.), mezi *skupinové kanály* též patří reklama projektu (hromadné rozesílání e-mailů, letáků atd.).

Dále rozlišujeme tři typy komunikací (viz kapitola 3.8) – povinný, informační a marketingový. Do povinného typu komunikace patří – povinné podklady pro vydání stavebního povolení, kolaudačního souhlasu, výroční zpráva, účetní doklady, finanční

zprávy a aktuální zprávy o stavu projektu jednatelem společnosti atd. Tyto informace jsou určeny v první řadě jednatelem společnosti a náležitým orgánům statní správy. Mezi informační typ komunikace náleží veškeré informace a dokumenty o projektu, které zaměstnanci potřebují znát pro svoji práci. Tyto informace jsou k dispozici pro stakeholders v kanceláři společnosti, archivu a internetových stránkách. Marketingový typ komunikace zahrnuje různé způsoby propagace – letáky, newsletters, billboardy, plakáty, místní noviny, tužky, trička se jménem projektu ... Tento typ komunikace je určen pro cílové zákazníky k vyvolání zájmu o projekt.

Komunikace s dodavateli, místní agenturou, skupinou probíhá především za účelem spolupráce a naplňování cílů projektu. Komunikace probíhá přes projektový tým pomocí telefonních rozhovorů, e-mailové komunikace a osobních setkání.

Komunikace je velmi důležitá po celou dobu projektu mezi zainteresovanými stranami a rozhodně by se neměla podceňovat. Velmi důležité jsou zpětné vazby, aby se jednotliví členové ubezpečili, že danou informaci pochopili správně. Spolehlivé, přesné a včasné předání všech informací přispěje k bezproblémovosti celého projektu.

5.6 Plán kvality

Společnost BSS, která zajišťuje veškeré stavební práce na projektu, vlastní certifikáty těchto norem: systém managementu kvality dle normy ISO 9001 (ČSN EN ISO 9001:2009), environmentální management dle normy ISO 14001 (ČSN EN ISO 14001:2005) a v roce 2011 celý systém integrovala a rozšířila i o systém managementu bezpečnosti práce dle OHSAS 18001 (ČSN OHSAS 18001:2008).

Pomocí těchto norem dojde k zajištění kvality na stavbě. Kontrolu kvality v průběhu stavebních prací na projektu provádí stavební a technický dozor, který kontroluje kvalitu práce na stavbě, dodržování podmínek a stavebního povolení. Dále informuje jednatele společnosti BG o průběhu stavby. V případě, že by byla nedodržena daná kvalita, bude jednatel společnosti trvat na odstranění všech chyb v co nejkratším čase.

6 Řízení rizik v projektu

Společnost BG v současné době nemá vypracovaný žádný registr rizik, ani se řízením rizik více nezabývá. Rizika jsou ve společnosti řešena pouze v úrovni zničení majetku, a to kvalitním majetkovým pojištěním. Z titulu odpovědnosti vůči třetím osobám škody na majetku, zdraví a finanční škoda a to pokrývá pojištění - odpovědnost z držby nemovitosti.

6.1 Identifikace rizik v projektu

U každého projektu můžeme nalézt určitá rizika, která nám mohou velmi zásadně ovlivnit jeho průběh, také u tohoto projektu lze identifikovat mnoho rizik. Uvedu zde alespoň několik rizik (tabulka číslo 9), která mohou nastat, dále jsou i stručně popsána.

Velmi důležitá je komunikace mezi samotnými pracovníky a projektovým týmem, aby se včas o riziku všichni dověděli a zavčas se řešilo, nebo se mu předcházelo.

Tabulka č. 9: Rizikové faktory

RF1	Nezájem cílové skupiny o projekt.
RF2	Změna projektového týmu.
RF3	Ohrožení požárem.
RF4	Špatná informovanost.
RF5	Úraz pracovníka, neodborná manipulace.
RF6	Dodavatel dodá pozdě či nekvalitní materiál.
RF7	Špatně odvedená práce dělníků.

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

RF1: Nezájem cílové skupiny o projekt. Cílové skupiny nebudou projevovat zájem o návštěvu muzea. Zdrojem rizika může být špatná informovanost cílových uživatelů a nedostatečná propagace projektu.

RF2: Změna projektového týmu. Výpověď člena týmu, přesun člena týmu na jiný projekt. Mohlo by dojít ke zpoždění projektu.

RF3: Ohrožení požárem. Možnost vzniku ztráty, finanční katastrofy.

RF4: Špatná informovanost. Členové projektového týmu si nesdělují všechny potřebné informace a nedefinují vše, co potřebují. To by mohlo vést k nedorozumění mezi jednotlivými členy týmu a k opoždění projektu.

RF5: Úraz pracovníka, neodborná manipulace. Možnost zranění končetin pádem, pořezání, odřeniny, otláčeniny, nošení nadměrných břemen, neodborná obsluha stroje atd.

RF6: Dodavatel dodá pozdě či nekvalitní materiál. Z důvodu nekvalitního a nedostatečného množství materiálu, které společnost potřebuje k rekonstrukci muzea, by mohlo dojít k výraznému ovlivnění kvality odvedených služeb, reklamacím materiálu a k celkovému prodloužení projektu.

RF7: Špatně odvedená práce dělníků. Vznikají poruchy. Některé zařízení nefunguje, jak by mělo. Vzhledově výsledek nevypadá dobře atd.

6.2 Hodnocení rizik v projektu

Rizikové faktory byly zhodnoceny podle celkového vlivu na projekt a podle pravděpodobnosti výskytu. Tyto dvě vlastnosti rizik hodnotím pomocí pěti-hodnotové škály (viz tabulka číslo 10)

Tabulka č. 10: Rizikové faktory

Pravděpodobnost výskytu	Vliv na projekt
Velmi nízká	Velmi nízký
Nízká	Nízký
Střední	Střední
Vysoká	Vysoký
Velmi vysoká	Velmi vysoký

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Hodnocení jednotlivých rizik pro tento projekt je zanesen v tabulce číslo 11. Tmavě šedou barvou v horní části tabulky jsou rizika s vysokým významem pro projekt, světle šedivá barva zobrazuje rizika se středním významem pro projekt, a v dolní části levé tabulky jsou rizika s nízkým faktorem.

Tabulka č. 11: Hodnocení rizik

Vliv	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Pravděpodobnost					
Velmi vysoká					
Vysoká					
Střední				RF2, RF6,	
Nízká			RF5, RF7	RF1,RF4	
Velmi nízká				RF3	

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

6.3 Plán protipatření

RF1: Musíme zajistit vysokou publicitu projektu. Pořádání kvalitních a zajímavých doprovodných programů.

RF2: Větší pozornost k pracovníkům, motivační programy, neustálá komunikace s pracovníky a přehled o jejich potřebách. Vedení všech potřebných informací o projektu, sdílení informací, aby odchod pracovníka nemohl ohrozit projekt.

RF3: Bude pojištěn veškerý pojistitelný majetek proti jeho poškození a zničení.

RF4: Vypracovat příručku, provést školení, zpětné vazby na pracovníky, zdali se správně pochopili. Pravidelné schůzky.

RF5: Zajistit školení všech pracovníků o BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci), používání ochranných pomůcek, oděvu a obuvi. Zamezit neodborným osobám pracovat se stroji, na které nemají povolení.

RF6: Mít potřebný materiál v časovém předstihu na místě. Nakupovat pouze kvalitní materiál, produkty od ověřených firem a značek.

RF7: Neustálá kontrola od kvalifikované osoby, dohled nad zaměstnanci. Technický a stavební dozor neustále v blízkosti pracoviště. Včasné zajištění reklamací.

7 Udržitelnost projektu

Informace, které jsem získala při osobních konzultacích s jednatelem společnosti ohledně udržitelnosti projektu, tak nikdo nepředpokládá, že by projekt byl ziskový a jednatel společnosti si je plně vědom ztrátových hospodářských výsledků. Finanční výnosy z projektu budou nízké, a tudíž ani nepokryjí provozní náklady a investice se společností nikdy nevrátí. Jednatel společnosti BG si je plně vědom těchto skutečností, avšak i přesto se rozhodl projekt realizovat a to hlavně z důvodu blízkého vztahu k tomuto místu a velkému množství exponátů zemědělské techniky, které vlastní.

8 Přínosy projektu

Realizace projektu Muzea zemědělské techniky v obci Hejtmánkovice významně napomůže ke zvýšení atraktivity regionu Broumovska, ale i ke zvýšení nabídky produktů infrastruktury cestovního ruchu v obci. Umístění muzea bude vhodným doplněním pro využití volného času pro místní obyvatele, turisty a návštěvníky obce a to za každého počasí. Projekt napomůže k prohloubení znalostí z historie zemědělské techniky.

Uskutečněním projektu se rozšíří a zlepší využití objektu bývalé stodoly na pozemku společnosti BG. Společnost BG získá regenerované a modernizované území v centru obce a rozšíří svou nabídku aktivit v tomto areálu.

Závěr

V této práci jsem se zabývala vytvořením plánu projektu Muzea zemědělské techniky v obci Hejtmánkovice.

V teoretické části jsem čtenáře seznámila se základními pojmy projektového managementu, plány projektu a řízení rizik. Při tvorbě teoretické práce jsem vycházela z odborných knih zabývajících se projektovým managementem. Teoretická část sloužila jako podklad pro praktickou část, jejíž součástí bylo zpracování plánu projektu.

Před samotným zpracováním plánu projektu jsem nejprve popsala společnost Broumovský Grunt s. r. o. a definovala záměr projektu. Následně jsem provedla analýzu trhu a navrhla marketingovou strategii. V rámci plánu jsem projekt definovala pomocí logického rámce a vytvořila jsem detailní strukturu WBS v jednotlivých fázích projektu. Struktura WBS sloužila jako základ pro vytvoření dalších plánů projektu. Dále jsem sestavila rozpočet projektu, uvedla náklady projektu a zdroje financování, poté jsem provedla stručnou analýzu rizik. Na závěr jsem uvedla přínosy tohoto projektu pro místní občany, turisty a region Broumavska. Tímto jsem splnila cíle této bakalářské práce.

Při konzultacích s pracovníky společnosti Broumovský grunt s. r. o. jsem narazila na to, že společnost nevyužívá metod a poznatků projektového managementu. Konkrétní plány, které uvádím v bakalářské práci, nebyly společností nikdy vytvořeny, nebo jen přibližně na začátku projektu a dále nebyly aktualizovány.

Vytvořené plány by měly být pro společnost ukázkou tvorby jednotlivých plánů projektu. Po skončení rekonstrukce Muzea zemědělské techniky v obci Hejtmánkovice mohou tyto plány posloužit při hodnocení úspěšnosti projektu a při hodnocení míry dosažení stanovených cílů, dále by pro společnost měla být přínosná navržená marketingová strategie.

Zpracované plány pro projekt Muzea zemědělské techniky v obci Hejtmánkovice odrážejí realitu, ale stále se tam nachází mnoho oblastí pro zlepšení.

Tato bakalářská práce mi dala praktické zkušenosti s plánováním projektu. Mohla jsem tak uplatnit teoretické znalosti, které jsem získala studiem oboru Systémy projektového řízení a studiem odborné literatury.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Logický rámec

Tabulka č. 2: Příklad registru rizik

Tabulka č. 3: Matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů

Tabulka č. 4: Seznam odpovědí

Tabulka č. 5: Statistika návštěvnosti infocentra

Tabulka č. 6: Navrhovaný ceník vstupného

Tabulka č. 7: Logický rámec projektu

Tabulka č. 8: Důležitá data

Tabulka č. 9: Rizikové faktory

Tabulka č. 10: Rizikové faktory

Tabulka č. 11: Hodnocení rizik

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Projekt jako změna

Obrázek č. 2 Projektový trojúhelník

Obrázek č. 3 Typické rozložení fází životního cyklu projektu

Obrázek č. 4 WBS – Work Breakdown Structure

Obrázek č. 5 Pět kroků při řízení rizik

Obrázek č. 6 Příklad možné podoby registru rizik

Obrázek č. 7 Ukázka areálu 1

Obrázek č. 8 Ukázka areálu 2

Obrázek č. 9 Budova bývalého gruntu, částečně před rekonstrukcí

Obrázek č. 10 WBS

Obrázek č. 11 WBS Přípravná fáze

Obrázek č. 12 WBS Realizační fáze

Obrázek č. 13 WBS Závěrečná fáze

Obrázek č. 14 Rozpočet projektu

Seznam grafů

Graf č. 1: Procentuální rozložení nákladů

Seznam použitých zkratk

ATD.	A tak dále
APOD.	A podobně
BG	Broumovský grunt s. r. o.
BSS	Broumovské stavební sdružení s. r. o.
DPH	Daň z přidané hodnoty
HSV	Hlavní stavební výroba
ISO	International organization for standardization
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PSV	Pomocná stavební výroba
ROP	Regionální operační program NUTS II Severovýchod
S. R. O.	Společnost s ručením omezeným
WBS	Work breakdown structure

Seznam použité literatury

BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, c2010, 311 s. ISBN 978-0-9576076-2-0.

DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 372 s. ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2009. ISBN 9780470278703.

MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.

POSNER, Keith a Michael APPLGARTH. *Projektový management: [příručka rad, metod a nástrojů pro vedoucí a členy týmů, kteří chtějí dobře a efektivně zvládat své úkoly a povinnosti]*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 111 s. Management do kapsy. ISBN 80-7367-141-7.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010, xiii, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.

SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 1.1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 360 s. ISBN: 978-80-247-3051-6. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

Online zdroje:

Asociace muzeí a galerií ČR. *Muzeum techniky a řemesel Koloveč* [online]. 2011, 28.11.2011 [cit.2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.cz-museums.cz/adresar/plzensky-kraj/domazlice/kolovec/muzeum-techniky-a-remesel/>

Broumovské stavební sdružení s.r.o. *Historie BSS s.r.o.* [online]. 09.12.2010 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://www.bssbroumov.cz/cz_inf.php

Broumovské stavební sdružení s.r.o. *Integrovaný systém dle mezinárodních norem* [online]. 09.12.2010 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://www.bssbroumov.cz/cz_iso.php

Město Broumov oficiální web: *Statistika návštěvnosti infocentra do prosince 2014*. [online]. 2. 1. 2015. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: http://www.broumov-mesto.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=1276&id=9556&p1=55

Město Broumov oficiální web: *Statistika návštěvnosti infocentra v roce 2012*. [online]. 28. 12. 2012. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: http://www.broumov-mesto.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=1276&id=4116&query=Statistika+n%C3%A1v%C5%A1t%C4%9Bvnosti+infocentra&p1=55

Město Broumov oficiální web: *Statistika návštěvnosti infocentra v roce 2013*. [online]. 2. 1. 2014. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: http://www.broumov-mesto.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=1276&id=6629&query=Statistika+n%C3%A1v%C5%A1t%C4%9Bvnosti+infocentra&p1=55

MZS. *Muzeum Hostice: INFO: ceník* [online]. 2012, 2013 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://muzeumhostice.cz>

Muzeum historických vozidel a staré zemědělské techniky. *Muzeum historických vozidel, stará zemědělská technika a selská jízda* [online]. 2012, 5. 1. 2015 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://muzeum.wz.cz/epk.html#pd>

NZM. *Národní Zemědělské Muzeum: Historie* [online]. 2012, 2013 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://nzm.cz/caslav>

Penzion jízárna Hejtmánkovice. *Zoo Koutek* [online]. 2014 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.jizdarna-hejtmankovice.cz/jizdarna-hejtmankovice/zoo-koutek>

Penzion jízárna Hejtmánkovice. *O jízárně* [online]. 2014 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.jizdarna-hejtmankovice.cz/jizdarna-hejtmankovice/o-jizdarne>

Seznam příloh

Příloha A: Budova Muzea zemědělské techniky před a po rekonstrukci

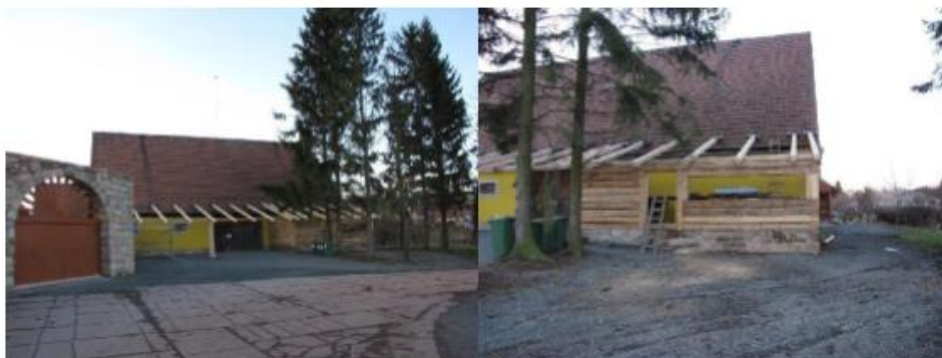
Příloha B: Výkresová dokumentace 1

Příloha C: Výkresová dokumentace 2

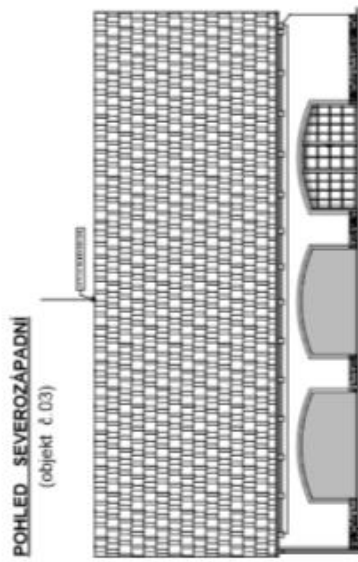
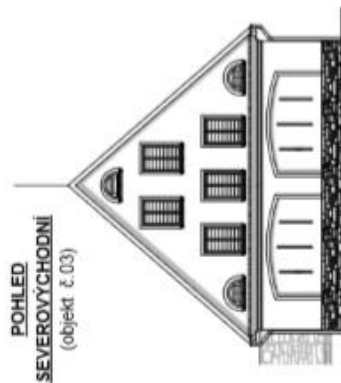
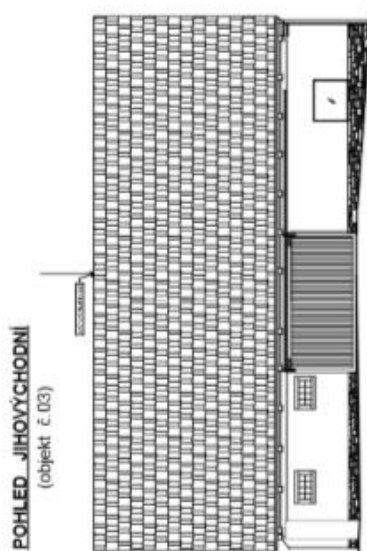
Příloha D: WBS

Příloha E: Harmonogram rekonstrukce Muzea zemědělské techniky Hejtmánkovice

Příloha A: Budova Muzea zemědělské techniky před rekonstrukcí a po rekonstrukci

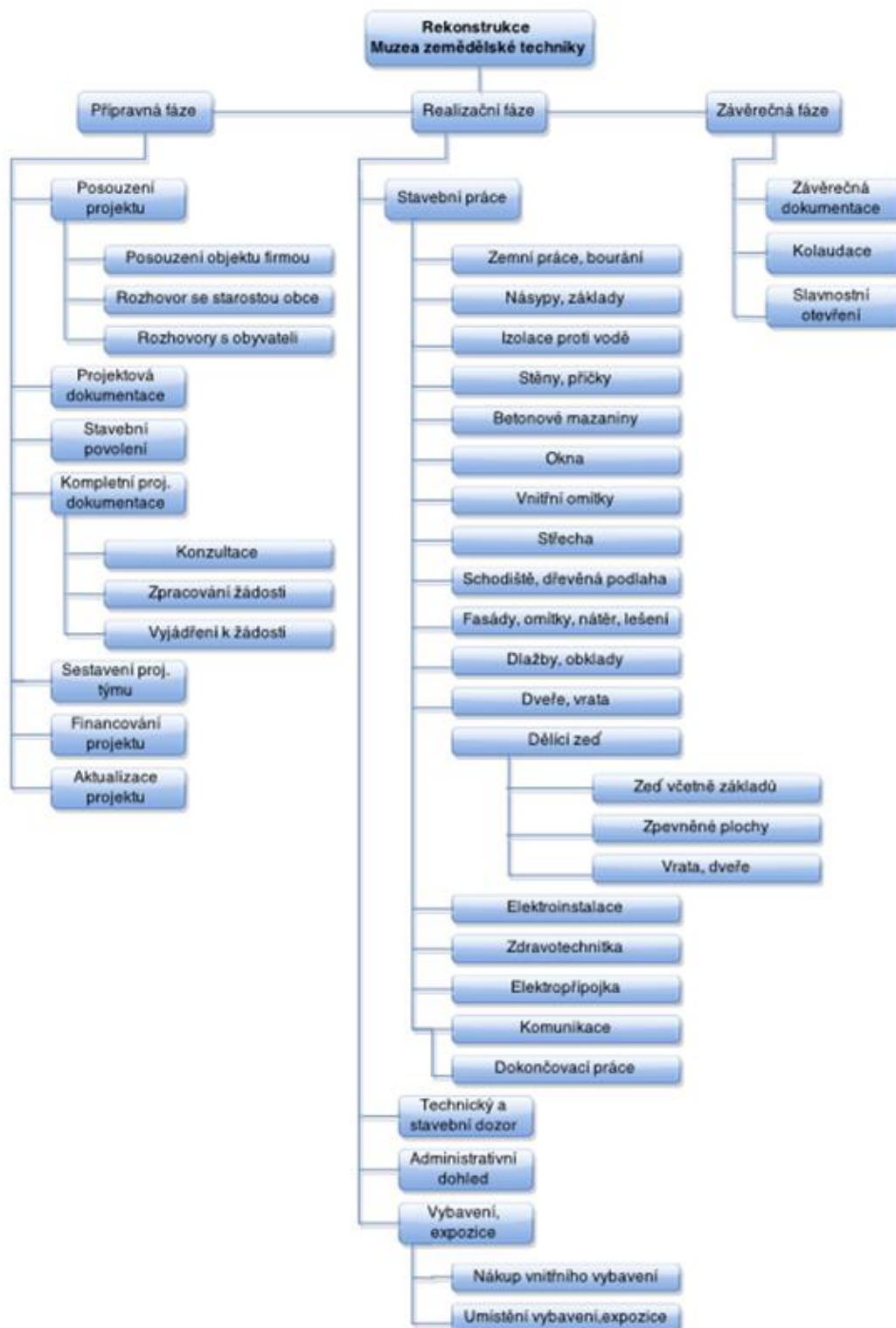


Příloha B: Výkresová dokumentace 1



ABS		Broumovské stavební sdružení s.r.o.		tel./fax 481 623 843, e-mail: info@broumov.cz	
U Horní brány 29, Broumov, 550 01		iSO: 4054303, OÚ: CZ4054303			
Zodpovědný projektant	Vypracoval:	Kreslil:			
Ing. Štěpán Jaroslav	Trojanová Marcela	Trojanová Marcela			
Místo stavby: Hejtmánovice	Účel: Broumov				
Stavědník: Broumovský grunt s.r.o., IČ: 27514293		Dělnická ulice 77, Broumov, 550 01		Č. zakázky: 1756	
Název akce: MUZEUM ZEMĚDĚLSKÉ TECHNIKY		STODOLA NA ST.P.Č.181, K.U. HEJTMÁNKOVICE		Stávek: 575	
SKUTEČNÉ PŘEVEDENÍ STAVBY				Formát: 2644	
				Datum: 04/2011	
				Měřítko: 1:150	

Příloha D:



Abstrakt

Beranová, Lucie. *Projekt a jeho plán*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 64 s., 2015

Klíčová slova: Projektový management, plán projektu, projekt, WBS, logický rámec

Bakalářská práce je zaměřena na projektový management, konkrétně na projekt a jeho plán v konkrétní společnosti. Práce je složena z teoretické a praktické části. Teoretická část popisuje základní pojmy projektového managementu jako projekt a z něho odvozené další pojmy, dále popisuje logický rámec, projektové plány a řízení rizik. V praktické části je popsán projekt Muzea zemědělské techniky, poté je provedena analýza trhu, navržena marketingová strategie a stanoven rozpočet projektu. Projekt je popsán pomocí projektových plánů, poté je provedena analýza rizik a na závěr jsou popsány přínosy projektu.

Abstract

Beranová, Lucie. *Project and its plan*. Bachelor thesis. Faculty of Economics, University of West Bohemia, 64 s., 2015

Keywords: Project management, project plan, project, WBS, logic framework

Bachelor thesis is aimed on the project management, more precisely on the project and its plan in a specific company. Thesis has a theoretical and a practical part. The theoretical part describes basic facts of the project management as a project with its related ideas. Further, there is a description of a logical frame, project plans and risk management. On the other hand, there is a description of a museum project, agricultural machinery in the practical part. There is also a market analysis, there have been designed a market strategy and a project budget. The project is specified by project plans, there is the risk analysis after that and there is a project benefits and the end.