

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Řízení projektu komplexního řešení hotelového a
restauračního areálu v Turnově**

Bc. Tomáš Špínka

© 2010 ČZU v Praze

!!!

**Místo této strany vložíte zadání diplomové práce.
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

!!!

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení projektu komplexního řešení hotelového a restauračního areálu v Turnově" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6. dubna 2010

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Pavle Římovské, která mi poskytla velmi cenné poznatky, odborné rady a vedení při mé diplomové práci. Dále poděkování patří mé rodině, která mě plně podporovala během celé doby mého studia.

Řízení projektu komplexního řešení hotelového a restauračního areálu v Turnově

Project Management - complex solution of the hotel and the restaurant area in Turnov

Souhrn

Úkolem této diplomové práce je seznámení se s projektovým managementem a problematikou spojenou s řízením podniku. Řízení bude aplikováno na projektu komplexního řízení hotelu a restauračního zařízení v Turnově. Předložený projekt poskytuje základní představu o nově vznikající společnosti. Cílem je připravit plnohodnotný plán vstupu autora práce do podnikatelského prostředí hostinských a ubytovacích služeb. Jde o přípravu metodicky všestranného projektu, který bude stanovovat množství potřebných zdrojů (lidí, času, peněz) a rozdělovat jednotlivé úkoly mezi členy projektového týmu. Dále nám také napomůže vyhodnotit výsledky v porovnání se stanovenými cíli projektu.

Klíčová slova: projektový management
projekt
řízení projektu
projektový tým
řízení hotelu a restauračního zařízení
analýza zdrojů
rozpočet projektu
rizika projektu

Summary

The imposition of my dissertation is to identify the project management and problems associated with operating management. Operating will be applied on project of global operating of hotel and restaurant equipment in Turnov. Submitted design is giving the basic imagination of a new rising society. The effect is to prepare full-value design of entry of the author of the works to the corporate environment of restaurant and housing service. Concern of adjustment methodically all-round project which will be determine quantity of needed sources (people, time, money) and divide the individual impositions between members of the project team. This will help us assess the results of the objectives of the project

Keywords:

project management

project

project team

favor of the hotel and restaurant equipment

source analysis

project budget

project risk

Obsah

Obsah	8
1 Úvod.....	10
2 Literární rešerše.....	12
2.1 Základy projektového managementu	12
2.2 Stadia, fáze a kroky projektu.....	13
2.3 Definice pojmů.....	14
2.4 Projektový management.....	16
2.5 Projekt	17
2.5.1 Produkt projektu.....	18
2.5.2 Projekt jako proces	18
2.5.4 Dostupnost zdrojů	18
2.5.5 Rozpočet projektu	19
2.6 Projektové řízení a řízení procesů	19
2.7 Nejčastější problémy řízení projektů	20
2.8 Stanovení cílů projektu	21
2.9 Efekt hokejky	23
2.10 Model 7S	24
2.11 Role v týmu	25
2.12 Plánování a trojimperativ	25
2.13 PERT diagram.....	27
3 Metodický postup a cíl práce	28
3.1 Cíl práce	28
3.2 Metodický postup.....	28
3.2.1 Zkoumání teoretických východisek managementu projektů.....	29
3.2.2 Shromažďování zdrojů dat a informací pro tvorbu projektu	29
3.3 Popis projektu	30
4 Charakteristika podnikatelských příležitostí ve sledovaném regionu, předpoklady pro rozšíření sledované firmy	32
4.1 Základní představa o podniku	32
4.2 Právní forma podnikání.....	33
4.2.1. Možnosti podnikání.....	33
4.2.2 Kategorie ubytování.....	34
4.2.3 Ubytovací služby.....	35
4.2.4 Hostinská činnost	36
4.2.5 Zhodnocení možností vstupu do podnikání	37
4.3 Hotelová klasifikace.....	40
4.4 Charakteristika podnikatelských příležitostí ve sledovaném regionu.....	42
4.4.1 Liberecký kraj – základní statistické údaje	42
4.4.2 Turnov	43
4.4.3 Hlavní konkurenti v oboru	44
4.4.4 Další konkurenti v oboru.....	45
4.4.5 Hodnocení hlavní konkurence.....	46
5 Využití metodických nástrojů analýz ekonomické situace při tvorbě přípravné fáze projektu	47
5.1 Popis projektu	47

5.2 STEP analýza	47
5.2.1 S – společenské (sociální) faktory.....	48
5.2.2 T - technické (technicko-technologické) faktory	49
5.2.3 E - ekonomické faktory	49
5.2.4 P - politicko-právní faktory	50
5.3 Návštěvnost regionu.....	50
5.3.1 Požadavky turistů v regionu.....	51
5.3.2 Hodnocení spokojenosti u služeb spojených s ubytováním.....	52
5.3.3 Co v regionu nejvíce chybí	52
5.4 Hodnocení výsledků analýzy turistického zájmu.....	53
5.5 Příležitosti plynoucí z analýzy trhu.....	53
5.6 Analýza 5M.....	54
5.6.1 Analýza 5M – otázky	54
5.6.2 Výsledky analýzy 5M	56
5.7 Rozdělení rolí v týmu.....	58
5.8 PERT diagram.....	59
5.8.1 Komentáře ke schémátům PERT diagramu	63
6 Syntéza výsledků provedených analýz; návrh řešení projektu	65
6.1 Popis projektu	65
6.1.1 Cíle a výsledky projektu.....	65
6.1.2 Sponzor projektu	65
6.1.3 Zákazník nebo příjemce projektu.....	66
6.1.4 Rámec projektu	67
6.1.5 Rozpočet.....	67
6.1.6 Časový rozsah, milníky – kontaktní body projektu po ukončení jeho jednotlivých etap	68
6.1.7 Rizika	69
6.1.8 Odpovědnost jednotlivých spolupracovníků.....	69
6.2 Návrh řešení projektu	70
6.2.1 Časové rozdělení fází projektu.....	70
6.2.2 Harmonogram plateb a příjmů	71
6.2.3 Náklady na marketing	72
6.2.4 Realizace projektu	72
6.2.5 Hodnocení návrhu řešení projektu	74
6.3 Hodnocení projektu	74
7 Závěr	77
8 Seznam použitých zdrojů	79
9 Přílohy	80
Povinná kritéria pro jednotlivé kategorie	80
Kategorie Tourist * (1 hvězdička).....	80
Kategorie Standard ** (2 hvězdičky).....	80
Kategorie Komfort *** (3 hvězdičky)	81
Kategorie First Class **** (4 hvězdičky).....	83
Kategorie Luxus ***** (5 hvězdiček)	84
Katalog fakultativních znaků	86

1 Úvod

Na úvod této diplomové práce si přiblížíme základní myšlenku řízení projektu. Řízení projektu je základní a efektivní nástroj pro řízení veškerých druhů zdrojů, které jsou v podniku určeny pro úspěšnou realizaci jednotlivých fází projektů. Jako efektivní nástroj pro zdárné řízení projektu bychom shledali aplikaci projektového managementu, kterým budeme schopni řídit činnosti, která je však plná změn, a týmové práce, která je nezbytnou součástí celého projektu. Na základě projektového managementu budeme schopni formulovat jednotlivé fáze projektu, potenciální nástrahy, vnímat potřeby lidí a používat vhodné nástroje řízení v každé fázi projektu.

S řízením projektu se může setkat každý z nás. Každý den je pro většinu podnikatelů řízením projektu. Může se jednat o práci při jakékoliv manažerské činnosti, tedy řízení projektu v rámci svého zaměstnání, nebo se může jednat o řízení projektu ve svém osobním soukromém životě, kde můžeme za projekt považovat například přípravu nějaké větší akce, svatbu, plánovanou přestavbu či rekonstrukci domu nebo určité místnosti. V podstatě lze říci, že i příprava diplomové práce či začátek podnikání je také řízení projektu. V případě osobního projektu jsou nároky na výsledek celého projektu tolerantnější než na výsledky projektu v rámci podnikání. Obecně se ale dá říci, že pro všechny projekty musíme mít odpovídající komunikační, organizační a řídicí schopnosti. S vedením projektu je spojena celá řada problémů a nesnází. Například se může jednat o odpor zaměstnanců, který vyvolá změna, kterou se chystáme provést. Řízení projektu lze jednoduše definovat jako: „Řízení cesty od jednoho stavu k druhému.“[1]

Podnikání v České republice a jeho specifika.

Podle údajů České správy sociálního zabezpečení počet osob samostatně výdělečně činných v roce 2008 stoupl o 20 000. Dohromady tedy v roce 2008 podnikalo na území naší republiky 938 000 OSVČ, tedy soukromých podnikatelů, soukromých lékařů, umělců a zemědělců. Počet OSVČ rostl v prvních třech čtvrtletích minulého

roku. Poslední čtvrtletí znamenalo v této statistice pokles o 3000 subjektů. Tento pokles byl podle Hospodářské komory reakcí na nastupující ekonomickou a hospodářskou krizi a částečně také propadem průmyslových nebo obchodních odvětví.

I když by se mohlo zdát, že nastupující krize v roce 2008 bude mít za následek snížení počtu osob samostatně výdělečně činných, tak tomu tak není. V roce 2009 stoupl počet registrovaných OSVČ v ČR na 955 000. Za posledních 15 let se tak počet českých podnikatelů více než zdvojnásobil.

Celkový počet podnikatelských subjektů v roce 2008 stoupl, podle údajů ministerstva průmyslu o 58 000. Celkově tedy na území České republiky v roce 2008 podnikalo 2 112 tis. subjektů. Podle názoru ministerstva průmyslu a obchodu je růst počtu podnikajících subjektů dán výrazným zjednodušením podmínek pro vstup do podnikání, které přinesla novela živnostenského zákona v roce 2008. V roce 2009 se celkem vyskytovalo na našem území 2 173 tis. podnikatelů všech forem. To znamená, že v České republice podniká už každý pátý Čech (včetně seniorů a kojenců).

Význam drobného podnikání v České republice v rámci celé Evropské unie je patrný ze statistiky. Firmy, které zaměstnávají jednoho až devět lidí, jsou nejvýznamnějším zaměstnavatelem na našem území. Těchto firem je u nás více než 95 procent ze všech podniků. Celkem také u těchto podniků nachází práci více než jedna třetina všech zaměstnanců.¹⁾

Na území České republiky podniká velké množství osob, které se musí každý den potýkat s řízením projektů. Cílem každého podnikatele by mělo být, aby jeho projekt byl kvalitní a byl dobře hodnocen. Pro zdárné řízení projektů může sloužit certifikace Společností pro projektové řízení. Tato společnost je členem mezinárodní společnosti International project management association (IPMA).

¹⁾ http://www.komora.cz/hk-cr-top-02-sede/podpora-podnikani-v-cr/oborove-informace/obchod-a-cestovni-ruch/art_28127/cssz-pocet-podnikatelu-loni-stoupl-o-20-000-na-938-000.aspx

2 Literární rešerše

2.1 Základy projektového managementu

Jak již bylo výše uvedeno, tak základní myšlenkou projektového managementu je řízení cesty od jednoho stavu k druhému. Na všechny projekty, ať už se jedná o stavbu rodinného domu, svatbu, psaní diplomové práce nebo řízení projektu komplexního řešení hotelového a restauračního areálu v Turnově, můžeme použít stejné nástroje a stejná pravidla.

Důvodem vzniku projektu a s tím spojené řízení projektu je většinou následek některé z těchto příčin.

Tou asi nejdůležitější příčinou pro vznik projektu je konkurenceschopnost. V dnešní době ekonomické a hospodářské krize je konkurenceschopnost základním předpokladem pro ekonomicky úspěšné podnikání. Aby byl podnik konkurenceschopný, tak musí neustále inovovat své podnikatelské plány a představy. V první řadě se jedná o snížení nákladů. Toto je nejjednodušší způsob, jak „ozdravit“ podnik. Snížení, především režijních nákladů, je pro mnoho podniků prioritní cíl. Proto se většina podnikatelů zaměřuje nejprve na změnu kvality a kvantity zdrojů pro podnikání a až potom hledá nové možnosti inovací, kterými by rozšířili svoje portfolio výrobků či služeb.

Aby byl každý z podnikatelů úspěšný, tak musí dobře znát požadavky svých zákazníků a musí umět tyto požadavky vždy včas a ve správné míře pokrýt. Z tohoto důvodu je naprosto nezbytné mít spolehlivé a přesné informace o dění na trhu, umět tyto informace dobře vyhodnotit, zpracovat a hlavně na ně včas reagovat. Spolu s tímto faktem jde ruku v ruce ještě skutečnost, že drtivá většina podnikatelů se snaží na trh dodávat co nejvíce produktů za co nejnižší ceny.

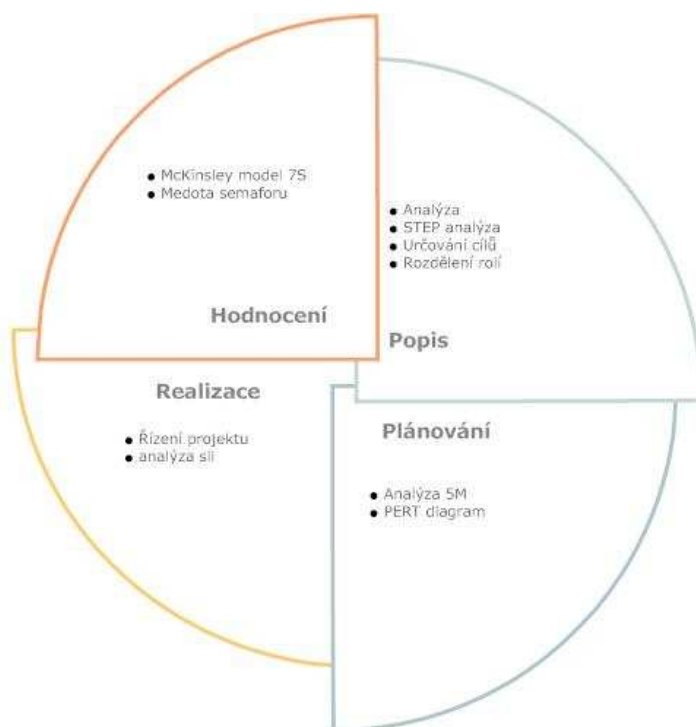
Dalším důvodem pro vznik změny v podniku jsou nové myšlenkové a produktové inovace. Tyto inovace vycházejí ze znalostí trhu a jeho mezer, které se snaží svými výrobky vyplnit. Ve výjimečném případě může vést zavedení nového výrobku na základě myšlenkové či produktové inovace k vytvoření úplně nového trhu.

Projektovat může znamenat navrhování či plánování, pohyb kupředu, posunutí v přestávkách, předpovídat na základě známých informací a zařídit, aby všichni dotyční pochopili smysl projektu.

2.2 Stadia, fáze a kroky projektu

Mezi základní části každého projektu patří definovat cíl, nastítnit plánování, provést realizaci projektu a zhodnotit všechna jeho úskalí. Na následujícím obrázku 2.2 vidíme jednotlivé fáze projektu a jednotlivé kroky, které budou použity.

Obrázek 2.2 Fáze projektu a jednotlivé kroky



Obrázek 2.2 ukazuje fáze projektu a kroky, které jsou v této práci využity k vyhotovení projektu komplexního řešení hotelového a restauračního areálu v Turnově.

2.3 Definice pojmů

„Projekt a jeho základní definice

- Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu.
- Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“[2]

„Definice projektového managementu

Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizace specifických cílů a záměrů.“[3]

Cíl projektu

Cíl projektu je nová hodnota – předmět, služba nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat.

Tým

„Týmem rozumíme skupinu spolupracujících lidí, kteří mají uvědomované společné, časově omezené cíle a sdílenou vůli těchto jasně stanovených a reálně splnitelných cílů dosáhnout. Při plnění těchto cílů jsou jednotliví členové týmu na sobě závislí. Tím se liší od pracovní skupiny, ve které mohou lidé, na rozdíl od týmu, vykonávat práci samostatně.“[4]

Trojimperativ

„Úspěch projektu znamená splnění cíle ve třech dimenzích: věcně (CO se má udělat), časově (KDY se to má udělat) a nákladově (ZA KOLIK se to má udělat). Tomu, že každý projekt má třídimensionální cíl, říkáme, že projekt je vždy řízen tzv.trojimperativem projektu.“[5]

PERT diagram

„PERT je zkratka anglického názvu této metody – Programme Evaluation a Review Technique. Oproti Ganttovu diagramu je tato metoda propracovanější, a tudíž vhodná pro náročnější projekty s mnoha kroky.“[6]

Analýza 5M

Analýza, která napomáhá plánování. Celý projekt rozdělíme na dílčí kroky, které nám umožní neopomenout podstatné náležitosti projektu. Analýza 5M znamená rozložení projektu na stroje, pracovní sílu, materiály, metody a peníze.

Model 7S

Model 7S byl vyvinut poradenskou firmou Mc`Kinsey & Copany pro potřeby komplexní analýzy managementu. Na vzniku a úspěšném ověření se podílely významné osobnosti v oboru managementu. Model 7S byl firmou Mc`Kinsey rozsáhle testován a je všeobecně uznávaným nástrojem pro řízení.[22]

STEP analýza

STEP analýza slouží k hodnocení pouze vlivů na vnější faktory. Tedy faktorů globálního prostředí. Dopad faktorů je pro společnost následující v těchto segmentech:

- S – společenské (sociální) faktory
- T – technické (technicko-technologické) faktory
- E – ekonomické faktory
- P – politicko-právní faktory

2.4 Projektový management

Abychom lépe pochopili a přiblížili si základy myšlenky projektového managementu, musíme znát definici:

„Definice projektového managementu – viz bod 2.3

Přestože se ve svém doslovném znění obě definice odlišují, je jejich podstata obdobná: projekt je určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Vynaložené úsilí spolu s aplikací znalostí a metod je představováno organizovaným působením základních pěti elementů projektového managementu, kterými podle Mooze, Forsberga a Cottermana jsou:

- projektová komunikace – prostředí, které slouží efektivnímu dorozumění všech účastníků projektu,
- týmová spolupráce – principy pozitivní kooperace a důvěry ve smyslu dosažení sdílení cílů,
- životní cyklus projektu, který představuje logický sled nejobecnějších úseků a fází projektu včetně definovaných stavů a podmínek pro přechod z jedné fáze do druhé,
- organizační závazek

Hlavními jevy a veličinami, které vytvářejí hranice projektového prostředí a které jsou ovlivňovány v průběhu projektu a které působí v řídicích a kontrolních procesech, jsou předmět projektu, čas a náklady. Dalšími pak jsou míra neurčitosti a rizika, kvalita realizovaných výstupů.

Projektem je tedy jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, definována časová omezení působnosti a má stanoveny limity pro čerpání zdrojů na realizace. Tato definice obsahuje tři hlavní charakteristiky – tři základny projektového managementu, které definují prostor, v němž se podle vytyčených cílů vytváří nová hodnota – produkt projektu definovaný jako výstup nebo výsledek projektu. Jsou to:

- čas, který je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu,
- dostupnost zdrojů, které jsou projektu přiděleny a které budou průběžně užívány a čerpány,

- náklady, které jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení.

Pro úspěšné ukončení zahájeného projektu platí, že tento dynamický systém musí být v tomto prostoru udržován v rovnováze. K tomu, aby tento předpoklad byl naplněn, slouží plán projektu, podle něhož je sled prací koordinován se současným působením kontrolních systémů, které monitorují, nakořik je daný systém udržován uvnitř stanovených limitů (viz obrázek č. 1).“[7]

Obrázek 2.4 Základy projektového managementu



Zdroj: Projektový management

Obrázek 2.4 nám ukazuje základní tři jevy, které ovlivňují projekt

2.5 Projekt

Pro pochopení projektu a jeho vlivu na projektový management je důležitý následující rozbor, který nám ukazuje definici a další náležitosti projektu:

„Projekt a jeho základní definice – viz bod 2.3

Abychom získali správný náhled na zmíněná pravidla a metody, povšimněme si základních charakteristik projektu. Projekt je totiž jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn, který má definován datum začátku a konce uskutečnění a který má stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“[8]

2.5.1 Produkt projektu

„Cílem veškerého projektového snažení je vytvoření určitého unikátního produktu – předmětu, služby nebo jejich kombinace, která naplní očekávání zadavatele projektu a přispěje k dosažení jeho strategického nebo taktického cíle, který souvisí s jeho vlastními aktivitami. Produkt projektu je proto cíl, či výsledek nebo jiný výstup projektu, který má být realizací projektu vytvořen.

Pro produkt projektu pak platí jedna z možností nebo též jejich kombinace:

- je kvantifikovatelný a může představovat ucelený fyzický objekt nebo jeho části,
- generuje určitou službu, například zlepšení výkonnosti podnikového procesu,
- vytváří výsledek, který se stává vstupem pro jiné interní nebo externí procesy, například dokument jako výsledek výzkumného projektu.“[9]

2.5.2 Projekt jako proces

„Postupný vývoj je dalším charakteristickým prvkem projektu usazující jednotlivé aktivity i kompletní proces do jeho časového rámce. Každý projekt je realizován v postupných na sebe navazujících krocích. Spojujícím prvkem mezi potřebou zadavatele projektu definovanou v zadání projektu a jeho realizovaným výstupem podle specifických cílů projektu je pak projektový plán.

Z procesního pohledu není jediným probíhajícím procesem – jedná se o soustavu, jejíž procesní model je tvořen pěti hlavními skupinami procesů pod souhrnnými názvy Zahájení – Iniclace, Plánování, Řízení a koordinace, Monitorování a kontrola a Uzavření.“ [10]

2.5.4 Dostupnost zdrojů

„Zdroje, které jsou projektu přiděleny a které budou průběžně užívány a čerpány, představují vstupní prvky materiálních hodnot a lidské pracovní síly, které jsou pod přímou kontrolou manažera projektu.“ [11]

2.5.5 Rozpočet projektu

„Každý projekt musí mít stanoven limit čerpání nákladů, který vychází z předpokládaného rozsahu využití materiálu a technologií a ocenění rozpisu potřebných prací v členění umožňující kontrolu skutečného postupu projektu.

Z hlediska zapojení realizačních zdrojů – lidí – do projektu můžeme projekty rozdělit na:

- individuální projekty, jejichž jediný realizátor je zároveň sám sobě manažerem,
- týmové projekty v rámci jedné funkční organizační jednotky, kde je na relativně krátkou dobu realizace projektu ustanoven tým s vlastním manažerem,
- speciální projekty, kdy je autorita k realizaci projektu přidělena krátkodobě jiné organizační jednotce,
- agregované neboli maticové projekty, u nichž jednotlivé organizační složky pocházejí z různých organizačních jednotek a nároky na jejich řízení a kontrolu jsou značné.“ [12]

V našem případě se jedná o projekt individuální, kde jediný realizátor je zároveň i manažer. Výhodou tohoto modelu je přímá odpovědnost a pravomoc manažera. Z toho však plyne lepší přehledl manažera o projektu, potřeba větších znalostí, větší časová náročnost a menší finanční náročnost.

2.6 Projektové řízení a řízení procesů

„Projekt je obecný sled činností vedoucích ke splnění určitého cíle. Projektový management se užívá pro realizace nových systémů, jejich částí, nebo pro zavedení změn vztahů mezi existujícími systémy.

Proces naopak je obecný sled činností určený k vykonávání určité práce. Z hlediska běžné podnikatelské praxe má proces relativně neomezené trvání a je zaměřen na kontinuální výkon určitého sledu operací, jejichž působení jsou vstupní objekty nebo informace měněny na výstupní objekty nebo informace a ty se pak stanou

předmětem působení jiných procesů. Obecný proces není charakterizován plánem jako je to u projektu, ale detailním popisem průběhu, vlastností, transformačních pravidel a metod a vztahů mezi prvky procesu.

Definování vztahů mezi řízením projektu a řízením procesů

- řízení projektu je specifickým případem řízení soustavy procesů s časově omezeným trváním. Po splnění cíle je ukončen.
- řízení projektu probíhá podle obecného postupu a jeho specifické části jsou přizpůsobeny jeho cílům prostřednictvím projektového plánu. Obecný proces je popsán v období celé své životnosti a je řízen podle stanovených pravidel.
- neurčitost projektu vyplývající z jeho neopakovatelnosti je soustředěna do oblasti rizik projektu, které podléhají specifickým metodám kvantifikace a řízení. Obecný proces nemá specifická pravidla pro řízení rizik, protože je stabilizován a vlivy z okolí jsou známy.
- projekt je v průběhu svého života řízen a měřen vůči plánu, zatímco obecný proces je řízen podle svého popisu a hodnoty ukazatelů v měřících bodech.“ [13]

2.7 Nejčastější problémy řízení projektů

„Většina skutečně katastrofálních konců je výsledkem špatných předpokladů, učiněných ve fázi iniciace, ale zdaleka nejvíce potíží a problémů má své kořeny ve špatném plánu. Obvyklé příčiny jsou následující.

Iniciace; špatná cenová strategie – má vliv na všechny následující fáze, působí potíže zejména při návrhu rozpočtu, rozsahu registru rizik, v jejím důsledku dochází k opakovaným nedorozuměním a nervozitě v kontrolních procesech a následném reportingu a následně vyvolává velký tlak a nervózní pracovní atmosféru v projektovém týmu. Dále nesprávné stanovení cílů, a to jak po věcné, tak po formální stránce. Špatné odhady potřeby zdrojů a také celkové podcenění náročnosti a rizikovosti projektu.

Plánování; nedostatky, nejednoznačnost a nejasnosti formulací cílů, definice předmětu projektu. Chyby ve zpracování podrobného rozpisu prací, metodická nedostatečnost v převodu podrobného rozpisu prací do harmonogramu a rozpočtu

projektů. Podcenění pracnosti s dopadem do harmonogramu i rozpočtu. Opomenutí některých oblastí a jejich odrazů v plánovacích dokumentech nebo vynechání některé ze součástí plánu projektu. Špatné posouzení rizik projektu, nedostatky v předpokladech a plánech budování kvality. Podlehnutí tlakům a spěchu na vyhotovení plánovacích dokumentů projektu.

Koordinace a řízení prací; chyby v komunikačním plánu, nedostatečná nebo naopak nezvládnutelně objemná komunikace. Nedostupnost některých komunikačních kanálů pro část projektového týmu. Špatně rozdělené odpovědnosti a schopnosti rozhodování, pomalé a komplikované rozhodovací a schvalovací procesy, nejasně nastavené priority. Nedostatečný rozsah autority manažera projektu, konflikty liniového a projektového řízení, nízká podpora nadřízeného managementu. Formální nedostatky řízení a podcenění potřeb formalizace rozhodovacích úkonů, nedůslednosti v delegování a pověřování k plnění úkolů, špatně definované pravomoci. Problémy mezilidských vztahů, osobní rozpory, špatně zvládnuté osobní ambice jednotlivců, nekonstruktivní soutěživost.

Monitorování a kontrola; nedostatky plánovaných kontrolních metod, nedůslednost a nepravidelnost prováděných kontrol, špatně navržená korekční opatření nebo chybné nastavení limitů přijatelnosti zjištěných výsledků kontroly, nevhodně volená korekční opatření, pomalé rozhodování o jejich aplikaci, opomenutí kontroly v oblastech řízení rizik a řízení kvality projektu.

Uzavření projektu; podcenění rozsahu a náročnosti dokončovacích prací a administrativních úkonů. Předčasné převedení pracovních zdrojů na jiné projekty. Nedostatky ve formulacích akceptačních kritérií, přílišná volnost ve výkladu naplnění cílů projektu a špatně navržené akceptační procedury.“ [14]

2.8 Stanovení cílů projektu

„Cíle projektu představují slovní popis účelu, jehož má být prostřednictvím realizace projektu dosaženo. Obvykle se jedná o hierarchickou strukturu definovaných stavů, podmínek a vlastností popisující budoucí výsledek projektu.

Cíl projektu – viz bod 2.3

Formulace cílů projektu

Vytvoření vhodných podmínek pro realizaci projektu ve fázi formulace cílů lze příznivě ovlivnit použitím techniky SMART:

Tabulka 2.8 uvádí metodu SMART při stanovování cílů

S	Specific	Cíle mají být specifické a konkrétní.
M	Measurable	Mají být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo.
A	Assignable	Cíle mají být přidělitelné jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí.
R	Realistic	Cíle mají být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů a realistické,
T	Time-bound	a časově ohraničené.

zdroj: Projektový management

Tabulka 2.8 představuje metodu SMART, která pomáhá stanovit cíle tak, aby byly přesně určeny.

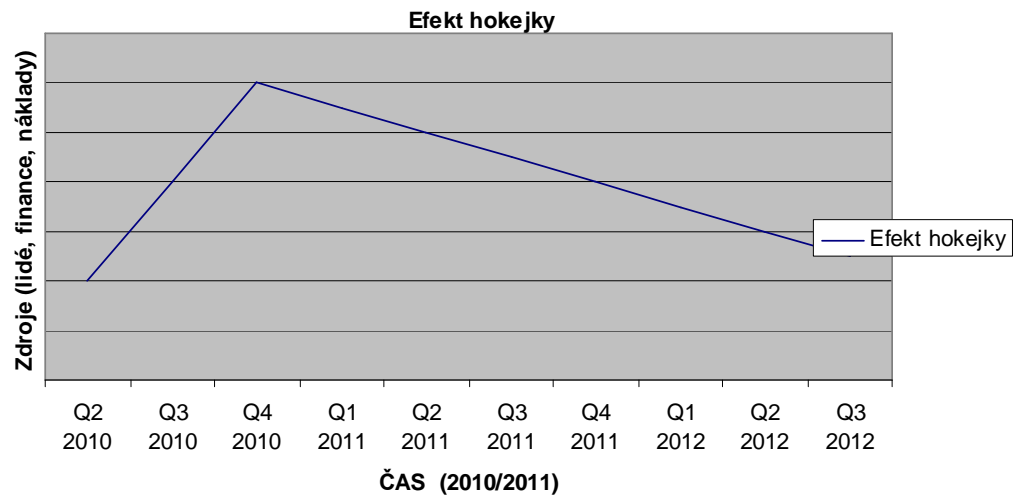
Definice cílů projektu by měla obsahovat tyto čtyři hlavní charakteristiky:

- popis výstupu, který má být vytvořen,
- očekávaný časový rámec zhotovení tohoto výstupu,
- měřítko, podle kterých se cíl bude považovat za splněný,
- podmínky, které upřesňují představy zadavatele o způsobu splnění tohoto cíle.“[23]

2.9 Efekt hokejky

Efekt hokejky spočívá v pohledu na množství zdrojů a jejich výši při spuštění projektu. „Nejvíce zdrojů budete vždy potřebovat do doby spuštění projektu a určitý čas po ní. Musíte přitom zachovat klid, protože máte k dispozici jen omezený počet lidí a ostatních zdrojů a navíc na vás bude vyvíjen tlak na jejich snížení. Na tuto dobu si neplánujte žádnou dovolenou. Tu si užijete nějaký čas před zásadní změnou a tři měsíce po ní, abyste si odpočinuli.“[15]

Graf 2.9 přehled zdrojů a časový interval



zdroj: vlastní aplikace autora práce

Graf 2.9 představuje potřebné zdroje a jejich náročnost v časovém horizontu dvou let

Graficky si můžeme představit efekt hokejky v předchozím grafu. Graf ukazuje potřebné zdroje a čas jejich využití. V grafu vidíme plánovaný začátek podnikání na přelom roku 2010/2011, kdy je potřeba nevyšších zdrojů. Následně potřeba zdrojů klesá a ustálí se po určité době na standardní výši.

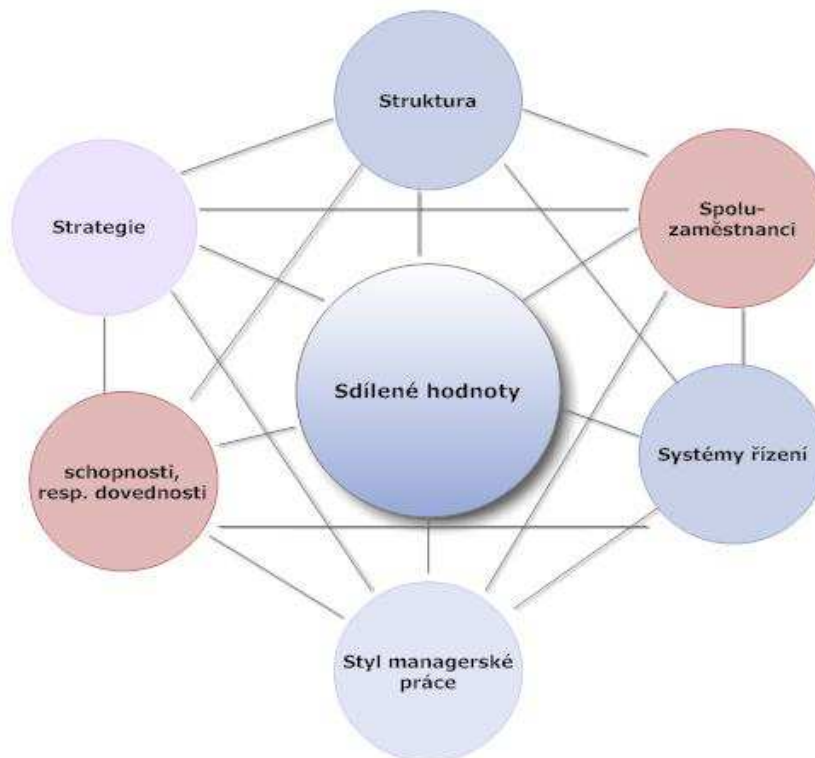
2.10 Model 7S

Model 7S vychází ze sedmi pragmatických doporučení pro řízení klíčových oblastí podniku. Jsou to podstatné složky managementu, které podporují především tvůrčí výkon vrcholového vedení. Podle modelu 7S to znamená, že všechna S by měla působit stejným směrem.[16] V níže uvedené tabulce a obrázku 2.10 jsou přehledně zařazeny dílčí faktory modelu 7S a samotný model 7S v grafické podobě.

Tabulka 2.10 Dílčí faktory modelu 7S

- | | |
|----------------------------|---|
| - strategie (strategy) | - sdílené hodnoty (shared value) |
| - struktura (structure) | - styl manažerské práce (style) |
| - spoluzaměstnanci (staff) | - schopnosti, resp. dovednosti manamentu (skills) |
| - systémy řízení (systems) | |

Obrázek 2.10 Model 7S



zdroj: vlastní zpracování autora

Tabulka a obrázek 2.10 ukazují faktory modelu 7S a jeho samotné grafické znázornění

2.11 Role v týmu

„K sestavení dobře fungujícího týmu může napomoci i rozlišování týmových rolí, tedy typického způsobu chování v určité pracovní situaci. Je vhodné, aby každý člen týmu „hrál“ takovou roli, pro kterou má nejlepší předpoklady. Zastávání určité týmové role se odvíjí od postojů a hodnot jednotlivce, získaných životních zkušeností, od konkrétní situace, řešeného problému a celkového složení týmu. Nutno podotknout, že jednatel může v týmu zastávat i několik rolí najednou. Většinou se jedná o jednu hlavní roli a jednu nebo dvě role vedlejší.

Dělení týmových rolí existuje několik, nejznámější je typologie týmových rolí dle R. Mereditha Belbina, anglického profesora týmového managementu. Ten popsal devět týmových rolí rozdělených do tří základních skupin. První skupinou jsou role „sociální“ orientované na lidi (koordinátor, týmový pracovník a vyhledávač zdrojů). Druhou skupinu představují role „akční“ orientované na akci (formovač, realizátor a dokončovatel). Třetí skupinu tvoří role „mentální“ orientované na myšlení (specialista, myslitel a vyhodnocovatel).“[17]

2.12 Plánování a trojimperativ

„Trojimperativ vždy definuje:

- specifikaci provedení (tj. CO a v jaké kvalitě má být provedeno),
- časový plán (KDY má být co provedeno),
- náklady na provedení jednotlivých činností (nejprve ve spotřebované práci a pak v penězích).

Ne náhodou trojimperativ projektu odpovídá tomu, jak je v obchodním zákoníku vymezena smlouva o dílo. Každá smlouva musí obsahovat specifikaci plnění (CO), termíny (KDY) a cenu (ZA KOLIK), aby to vůbec smlouva byla.

Plánování

Zcela pragmaticky si položíme otázku: jak k takovému trojimperativu dojdeme? Jak to udělat, abychom se ve smlouvě nezavázali k nerealistickému termínu, podceněným nákladům a přitom slibovali vyřešit pověstné "hodinky s vodotryskem" včetně všech problémů přilehlých planet sluneční soustavy? Odpověď je prostá: nesnažme se trojimperativ projektu stanovit rovnou - z jedné vody na čisto!

Tato jednoduchá zásada bývá často porušována a vznikají tak nerealistické, a tedy nerealizovatelné cíle. Správný trojimperativ projektu vzniká vždy procesem plánování. A plánování není nic jiného než postupná odpověď na správně položené otázky. Tyto otázky i jejich pořadí (které je rovněž důležité) jsou velmi impresivní:

1. CO,
2. JAK,
3. S KÝM,
4. KDY,
5. ZA KOLIK.

Všimněte si, že otázky 1, 4 a 5 jsou vlastně dimenze trojimperativu. Nyní již je jasné, jak ke specifikaci trojimperativu projektu dojít.“[18]

S autorem článku z odborného časopisu IT Systém, který je zaměřen na řízení projektu pomocí moderního managementu by se dalo polemizovat o jeho tvrzení, že je důležité pořadí kladených otázek. U „větších“ projektů pravděpodobně ano. U „menších“ projektů, mezi které je řazen i tento projekt, jsou finance a financování celého projektu jedním z nejdůležitějších hledisek. Z pohledu autora tohoto projektu pro řízení restauračního a hotelového komplexu je nutné říci, že otázka ZA KOLIK je minimálně na stejné úrovni jako první otázka CO. Tyto obě otázky se musí shodnout a až poté následují ostatní otázky plánování, tedy otázky JAK, S KÝM a KDY.

2.13 PERT diagram

„V diagramu PERT jsou jednotlivé události znázorněny kroužkem, eventuálně jiným vhodným uzavřeným tvarem; činnosti jsou vyjádřeny šipkami spojujícími jednotlivé kroužky; nečinnosti spojující dvě události jsou znázorněny tečkovanými šipkami. Nečinnosti vyjadřují vzájemnou závislost jednotlivých událostí, na kterou není potřeba vynaložit žádnou aktivitu.

Nejčastěji se PERT diagramy používají ke znázornění časového průběhu určité činnosti. Čas se ukládá v jednotkách, které jsou pro daný projekt vhodné; nejčastěji se používají dny a někdy také hodiny, týdny, nebo dokonce měsíce. Některé diagramy znázorňují dva odhady času – nejdelší a nejkratší možný.

Nejpracovnější PERT diagramy zohledňují časovou náročnost aktivit, která je promítnuta do šipek znázorňujících průběh a délku dané aktivity. Umožňuje to znázornit nevyužitý čas.

Pokud chcete vytvořit PERT diagram, udělejte si nejdříve seznam všech činností, které je třeba provést, a činnosti očísľujte. Zároveň u každé odhadněte čas nezbytný pro její dokončení. Následně vytvořte diagram; při tom dbejte na vzájemné vazby jednotlivých činností a jejich posloupnost. Čísľa jednotlivých aktivit napište do kroužků, které znázorňují události. Čas nezbytný pro ukončení daného kroku nadepište nad šipku vycházející z tohoto kroužku. Pokud lze některé aktivity provádět souběžně, znázorníte to pomocí větvení. Snažte se zaznamenat všechny rozeznatelné kroky.

PERT diagram znázorňuje vzájemné vazby mezi jednotlivými kroky projektu a zároveň umožňuje rozpoznat a vypočítat tzv. kritickou cestu. Je to nejdelší cesta v diagramu, a proto identifikuje činnosti, které musí být dokončeny v daných termínech, aby se vyloučilo zpoždění. V následujícím příkladu je kritická cesta vyznačena plnou čarou. Při realizaci projektu můžeme každý dokončený krok vybarvit. Zároveň můžeme nad plánovaný čas napsat čas skutečný a skutečnou realizaci porovnávat s plánem. Takto upravený PERT diagram lze potom využít i pro hodnocení projektu.“[19]

3 Metodický postup a cíl práce

3.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je připravit systémové řešení komplexního řízení projektu pro rozvoj podniku. Bude se jednat o projekt výstavby restauračního a hotelového zařízení pro nově vznikající podnik v městě s 20 tisíci obyvateli v centru Chráněné krajinné oblasti Český ráj. Projekt po jeho realizaci bude využit pro ideální začátek podnikání jeho autora. Vypracovaný projekt by měl věcně a časově odpovídat požadavkům standardního postupu managementu projektů.

V bakalářské práci [20] autor řešil podnikatelský záměr pro restaurační zařízení, tento záměr bude zhodnocen s odstupem jednoho roku, jelikož v bakalářské práci nebylo uvažováno s rozsahem a vlivem ekonomické a hospodářské krize a jejím dopadem na realizaci podnikatelského záměru. Bude tedy provedeno prověření příležitostí a ohrožení záměru a jeho realizace, která byla rozpracována v bakalářské práci. Původní podnikatelský záměr bude rozšířen o hotelovou část nového podniku a projekt bude kompletně ucelen.

3.2 Metodický postup

Řízení projektu komplexního řešení hotelového a restauračního areálu v Turnově bude identifikováno na základě prostudování tematiky podnikání v oboru hoteliérství a dále prostudováním tematiky práce s řízením projektu, analýzy konkurence hotelových a restauračních areálů v místě podnikání, analýzy potencionálního turistického vytížení areálu. Dále bude porovnáno podnikání v tomto oboru v rámci Evropské Unie a České republiky. V neposlední řadě bude brán vliv na současnou ekonomickou krizi z hlediska jejího vlivu na financování či samotný začátek podnikání tohoto subjektu.

3.2.1 Zkoumání teoretických východisek managementu projektů

Základem pro tuto kapitolu bylo prostudování vybrané literatury, která je v této práci uvedena v kapitole 8. Hlavním tématem studia bylo osvojení si metod postupu tvorby projektů a nástrojů řízení ve všech stádiích přípravy a realizace projektu. Tato literatura byla následně rozšířena o oborovou příručku a její dvě přílohy pro Hostinskou činnost a ubytovací služby, kterou připravilo oborové koordinační místo Obchod a cestovní ruch Hospodářské komory České republiky, odbor Informační místa pro podnikatele.

3.2.2 Shromažďování zdrojů dat a informací pro tvorbu projektu

Pro potřeby tohoto projektu byly čerpány informace z cizích zdrojů a vlastní informace.

a) vlastní informace

Vlastní informace byly čerpány hlavně z podnikatelského projektu, který byl vypracován předchozím majitelům. Záměr směřoval k vytvoření hotelového a restauračního komplexu. Projekt obsahuje požadované stavební úpravy a provedení rekonstrukcí sociálního zařízení, technického zázemí, skladů a kuchyně. Dále je zaměřen na provedení přestavby současných nájemních bytů na hotelové pokoje.

b) z cizích zdrojů

Jako další využitelné odborné zdroje sloužily především informace od státních institucí. Tedy například Živnostenský úřad v Turnově, který poskytl informace a podmínky pro rozšíření živnosti. Krajská hygienická stanice Libereckého kraje se sídlem v Liberci – pobočka v Semilech, která nám sdělila požadavky na funkční restaurační a hotelový komplex z hlediska hygienických předpisů. Úřadu práce v Turnově, kde byla konzultována možnost spolupráce při obsazování nově vzniklých pracovních míst. Stavebního úřadu v Turnově, který nás informoval o nezbytných termínech ohlášení pro stavební úpravu hotelové části komplexu. V další řadě byla

předběžně konzultována možnost v místní Obchodní akademii a hotelové škole a střední odborné škole v Turnově zaměstnání studentů na praxi.

Dalším velmi důležitým zdrojem dat byla konzultace s místním hoteliérem, který autorovi poskytl potřebné informace například ohledně aktuální výše mezd, a další podrobnosti ohledně řízení hotelového komplexu.

Časový interval, ke kterému se řešení zvolené problematiky vztahuje, lze vymezit na dobu 2 let.

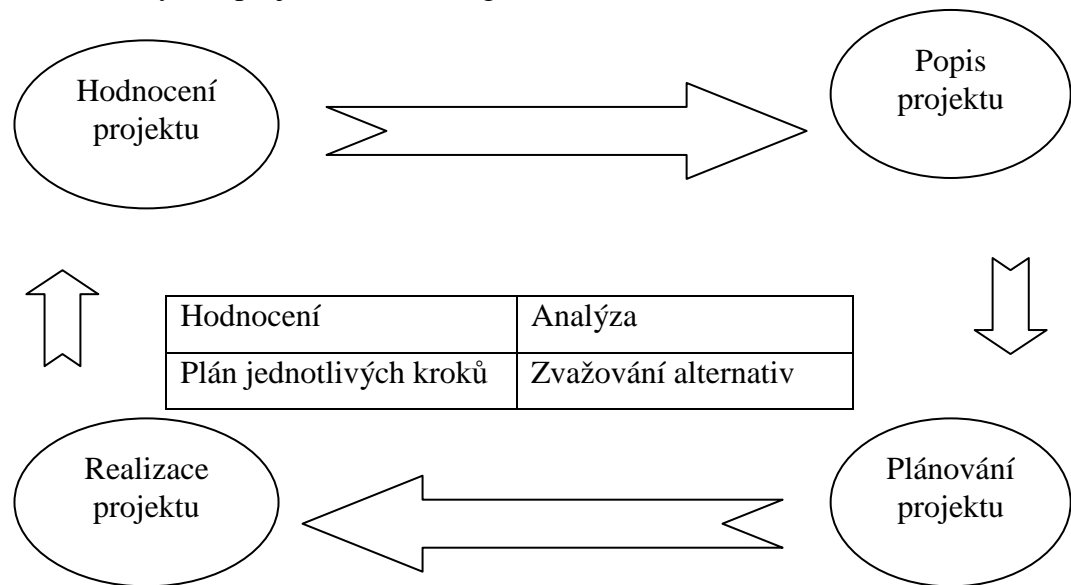
3.3 Popis projektu

Pro nově vznikající podnik budou nejprve provedeny analýzy, které nám co nejbližší popíší současnou situaci v podniku a jeho okolí. Zde bude využita především STEP analýza, která přinese bližší pohled na silné a slabé stránky záměru a také na příležitosti a hrozby, kterým bude náš nově vznikající podnik čelit. Pro úspěšný začátek projektové realizace je důležité určit cílové výsledky a potřebu zdrojů pro realizaci projektu. Nejprve si musíme položit otázku, jak chceme, aby náš podnik fungoval? V našem případě bude cílem fungující a výdělečný restaurační a hotelový komplex v Turnově. V případě, kdy již máme stanovený výsledek, ke kterému chceme směřovat, se musíme zamyslet nad tím, jakým způsobem toho chceme dosáhnout a co k tomu budeme potřebovat.

Po této obecnější části je zapotřebí vypracovat nákladnější metodické kroky, které vedou k vytvoření projektu a jeho realizaci. Bude se tedy jednat o vytvoření předinvestiční fáze, realizační fáze a hodnocení. Tyto kroky vycházejí ze základního cyklu projektového managementu (viz Obrázek č. 3.3).

Následující obrázek definuje cyklus projektového managementu. Samotné slovo cyklus pochází z řečtiny a latiny a může znamenat periodicky se opakující děj, jev či proces. Dále se může také jednat o uzavřený řetězec událostí.

Obrázek č. 3.3 Cyklus projektového managementu



zdroj: Projektový management

Obrázek č. 3.3 nám ukazuje postup prací zvolených v této diplomové práci. Nejprve popíšeme projekt pomocí vhodných analýz, dále projekt naplánujeme, provedeme realizaci a konečně projekt zhodnotíme.

4 Charakteristika podnikatelských příležitostí ve sledovaném regionu, předpoklady pro rozšíření sledované firmy

4.1 Základní představa o podniku

Základní představu získáme z bližší identifikace podniku. Podnik bude složen ze dvou částí. První a stěžejní část bude restaurační zařízení, které je v současné době ve stádiu přípravy. Veškerá příprava restauračního zařízení běží podle podnikatelského záměru a plánu, který byl stanoven v bakalářské práci autora. V této části se tedy proto zaměříme pouze na část ubytovací. Budeme vycházet z plánu restaurace, kde v kapitole 4.1 Základní představa o budoucím podniku představujeme možnosti odlišení budoucí restaurace od ostatních již fungujících restaurací na regionálním trhu. Jelikož bude restaurace „ojedinělá“, lze tedy předpokládat, že z tohoto důvodu na sebe naváže další služby. Základní doplňující služba bude ubytování. Z důvodu „ojedinělosti restaurace“ nebude v přípravných fázích ubytovacího zařízení počítáno s velkými možnostmi odlišení. Odlišení poté může vzniknout z prostorového využití přilehlých pozemků. Což nám předkládá další služby, které na sebe může restaurace, ale hlavně ubytovací zařízení navázat. Může se jednat například o aktivní trávení volného času. V užším pohledu se proto může na přilehlých pozemcích objevit tenisový kurt, volejbalové hřiště, stolní tenis či minigolf. V případě, že se bude podniku po ekonomické stránce dařit, tak se v sousedství nemovitosti může objevit bazén se saunou a další vybavení. Samozřejmostí je hřiště pro děti. Dále bude v budoucnu počítáno s možností dopravy turistů z/na mezinárodní letiště či v poslední době velice atraktivní možnost agroturistiky, která by přinesla do podniku další alternativní možnosti trávení volného času turistů.

Většina těchto prvků zvyšuje úroveň a hodnocení podniku. Hodnocení se posléze projeví označením hotelu počtem hvězdiček.

4.2 Právní forma podnikání

Pro začátek podnikání je potřeba získat živnostenské oprávnění. Máme dvě možnosti pro vstup do podnikání. Tedy podnikat s živností volnou nebo řemeslnou. Ubytovací služby jsou živností ohlašovací volnou. Získání tohoto oprávnění je z pohledu provozování ubytovacího zařízení jednodušší. Znamená to totiž, že podnikatel nepotřebuje k provozování této živnosti žádnou kvalifikaci. Toto je výhoda oproti hostinské činnosti, která je živností ohlašovací řemeslnou, na kterou je potřeba dosažení kvalifikace. Nevýhodou volné živnosti je naopak omezená kapacita prostorů pro ubytování hostů (viz bod 4.2.3)

4.2.1. Možnosti podnikání

Možnosti podnikání se musí odvíjet od již existujícího plánu. V bakalářské práci bylo totiž rozhodnuto, že restaurační zařízení bude provozováno jako společnost s ručením omezeným, tedy obchodní společnost zapsaná v obchodním rejstříku. Z tohoto faktu musíme vycházet při plánování další části podnikání. Lze tedy říci, že máme dvě hlavní možnosti, jak začít ubytovací zařízení provozovat.

První možnost skýtá rozšíření okruhu povolení pro již existující obchodní společnost, která provozuje restaurační zařízení. České právnické osobě, která je již v obchodním rejstříku zapsána, vzniká totiž živnostenské oprávnění dnem ohlášení další živnosti (pokud v ohlášení neuvede datum pozdější). Dále je možné provozovat ubytování v existující společnosti na již vydaný živnostenský list na hostinskou činnost.

Druhá možnost je založení nové společnosti. Zde se nám otvírají další dvě varianty. Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené živnostenským zákonem. Podnikatel, který hodlá provozovat živnost jako fyzická osoba, může zahájit podnikání ode dne, kdy ohlásil uvedenou živnost místně příslušnému živnostenskému úřadu dle bydliště. Právnická osoba, která byla založena a hodlá poprvé zahájit podnikatelskou činnost a není tedy ještě zapsána v obchodním rejstříku, musí nejprve ohlásit živnost živnostenskému úřadu místně příslušnému podle sídla a vyčkat do vydání živnostenského listu. Po jeho doručení je povinna do 90 dnů

požádat o zápis do obchodního rejstříku. Živnostenské oprávnění vznikne této osobě až ke dni zápisu do obchodního rejstříku.

Dále musíme zvolit druh živnosti, o kterou budeme usilovat. Podle české legislativy máme dvě možnosti. Jednak se dá získat živnostenský list na ubytovací služby, jednak se dá provozovat hotel s živnostenským listem na hostinské služby. Rozdíl těchto dvou živnostenských oprávnění spočívá v rozdílném zařazení a tedy také v rozdílné možnosti získání oprávnění. Ubytovací služby jsou volné živnosti (viz bod 4.2.3) a hostinské služby jsou řemeslnou živností (viz 4.2.4). Zhodnocení můžeme vidět v bodě 4.2.5.

4.2.2 Kategorie ubytování

Základní členění ubytovacích zařízení odpovídá následujícímu systému, který je důležitý v rozhodování o budoucí podobě ubytovacího zařízení, pro které je tento projekt připravován.

Ubytovací zařízení je zařízení, které pravidelně (nebo nepravidelně) zabezpečuje přechodné ubytování. Ubytovací zařízení jsou členěna na:

- a) hromadná ubytovací zařízení
- b) individuální ubytování (mimo hromadná ubytovací zařízení)

Specifikace hromadných ubytovacích zařízení, která je členěna dle kategorizace World Touris Organization (Světové organizace turismu) je následující:

- a) Hotely a obdobná zařízení (s možností stravování)
 - hotel, hotel garni, motel, hotel, penzion
- b) Jiná hromadná ubytovací zařízení
 - kemp
 - chatová osada
 - turistická ubytovna

Minimální požadavky jednotlivých tříd ubytovacích zařízení, tzv. Jednotná klasifikace ubytovacích zařízení, je předmětem kapitoly č. 4.3 a přílohy 9. Tato klasifikace není povinná, slouží pouze jako doporučení.

Do volné živnosti ubytovací služby nespadá ubytování v ubytovacích zařízeních poskytujících stravovací služby, tedy v zařízeních kategorie hotel, motel, penzion a hotel garni. Tyto kategorie ubytovacích zařízení vždy musí poskytovat i stravovací služby a mohou být provozovány na základě živnosti hostinská činnost.

4.2.3 Ubytovací služby

Ubytovací služby jsou zařazeny do živností ohlašovacích volných, a to ve smyslu nařízení vlády č. 140/2000 Sb.. Tento právní akt stanovuje seznam oborů živností volných. Obsahová náplň živnosti se poté stanoví nařízením vlády č. 469/2000 Sb.. Toto nařízení nám představuje ubytovací služby jako živnost volnou a poukazuje na obsahovou náplň této živnosti.

Do ubytovacích služeb, tedy živnosti ohlašovací volné náleží:

Poskytování ubytování v ostatních ubytovacích zařízeních stanovených zvláštním právním předpisem, neposkytujících stravovací služby, zejména v turistických ubytovnách, kempech, chatových osadách (skupinách chat, nebo bungalovů), případně v kulturních nebo památkových objektech využívaných pro přechodné ubytování.

Poskytování ubytování v jiných kategoriích staveb (bytových a rodinných domech, ve stavbách pro individuální rekreaci), pokud jsou současně s ubytováním poskytovány i jiné než základní služby, a poskytování snídaní v těchto stavbách s kapacitou do 10 lůžek (včetně přistýlek).

Obsahem živnosti naopak nejsou:

Činnosti spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány, vyjma podávání snídaní hostům ubytovaným v jiných kategoriích staveb (bytových domech, rodinných domech a ve stavbách pro individuální rekreaci) s kapacitou do 10 lůžek, a poskytování ubytování v ubytovacích zařízeních poskytujících stravovací služby.

Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Tyto činnosti jsou živností jen tehdy, pokud vedle pronájmu jsou pronajímatelem poskytovány i jiné než základní služby zajišťující řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Provozovatel ubytovací činnosti poskytované ve veřejně přístupných ubytovacích zařízeních musí mít živnostenské oprávnění a je povinen splňovat příslušné požadavky k provozování činnosti, případně je povinen určit odpovědného zástupce.

4.2.4 Hostinská činnost

Bližší představení hostinské činnosti jako živnosti řemeslné můžeme vidět v bakalářské práci autora. Zde si tedy pouze zopakujeme nejpodstatnější náležitosti této živnosti.

Hostinská činnost spočívá v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů a k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány. V rámci živnosti je možno poskytovat ubytování ve všech ubytovacích zařízeních (například hotel, motel, kemp, ubytovna) a v bytových domech, rodinných domech nebo ve stavbách pro rodinnou rekreaci. Pokud zůstane zachována povaha živnosti, lze provádět prodej pomocí automatů (nápojové, občerstvovací), doplňkový prodej (například tabákové výrobky, upomínkové předměty, základní hygienické potřeby), prodej pokrmů a nápojů přes ulici, půjčování novin a časopisů, půjčování stolních společenských her (například karty, šachy), provozování her (například kulečník, bowling).

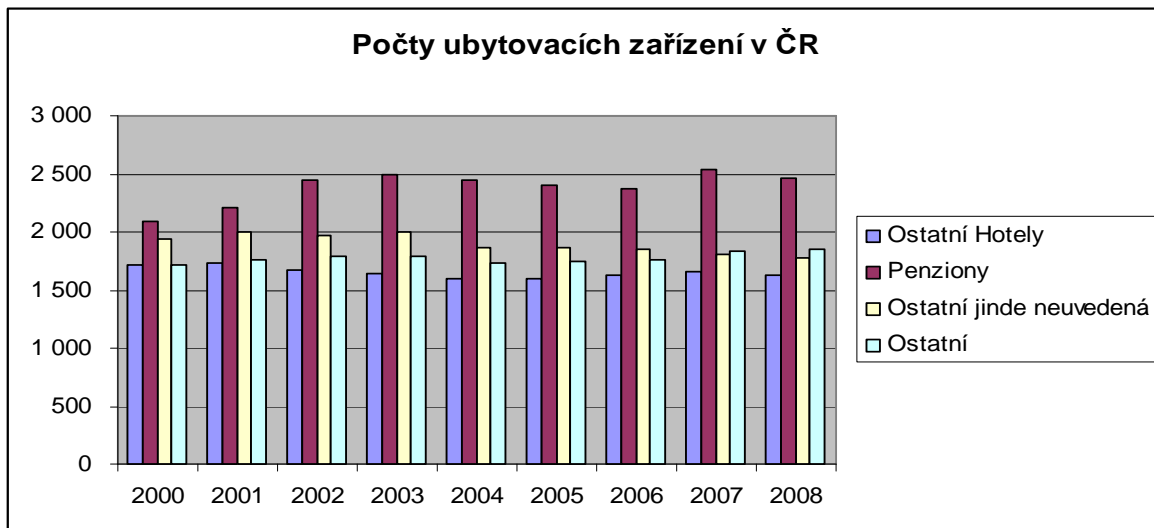
4.2.5 Zhodnocení možností vstupu do podnikání

Pro výběr nejvhodnější varianty musíme zhodnotit veškeré pozitiva i negativa. Pro podnikání podle možnosti rozšíření stávajícího oprávnění či podnikání podle již získaného oprávnění máme pozitiva menší administrativní a časová náročnost, snazší přístup k podnikání (již existuje možnost podnikat podle získaného povolení). Jako negativa můžeme označit nemožnost ovlivnění nákladů, a tudíž i výši zisku (fakturace služeb mezi podniky). Pro druhou variantu, tedy získání nového živnostenského oprávnění, jsou pozitiva a negativa v opačném uspořádání než v první variantě. Dále budeme vycházet z předpokladů, že restaurace bude mít obrat větší než jeden milion korun, a tedy bude povinná účtovat o DPH a hotelová část bude mít obrat do jednoho milionu korun, takže by bylo výhodou oddělit ubytovací část od restaurační části. V neposlední řadě je dobré využít rozdílné sazby u daně z příjmu fyzických a u daně z příjmu právnických osob. „Nejlevnější“ se tedy za těchto okolností zdá být varianta odvádění 15 % státu jako daň z příjmu fyzické osoby. Dražší varianta je 19% jako daň z příjmu právnických osob a 20% jako DPH.

Jako nejvhodnější kombinace se proto jeví možno podnikat jako fyzická osoba, která bude provozovat hotel či penzion. Důvody pro rozhodnutí o provozování tohoto typu ubytovacího zařízení vycházejí ze statistik o provozování hotelů nebo penzionů. Tyto statistiky jsou k vidění v následujícím grafu, který nám ukazuje počty jednotlivých kategorií ubytování v ČR v rozmezí let 2000 až 2008.

Následuje grafické vyjádření vývoje počtu ubytovacích zařízení na území ČR v letech 2000-2008. V grafickém přehledu můžeme sledovat tendence v počtu ubytovacích zařízení. Můžeme sledovat zvýšení počtu penzionů, stagnaci ostatních hotelů a další.

Graf 4.2.5.1 Počet ubytovacích zařízení na území ČR v letech 2000-2008



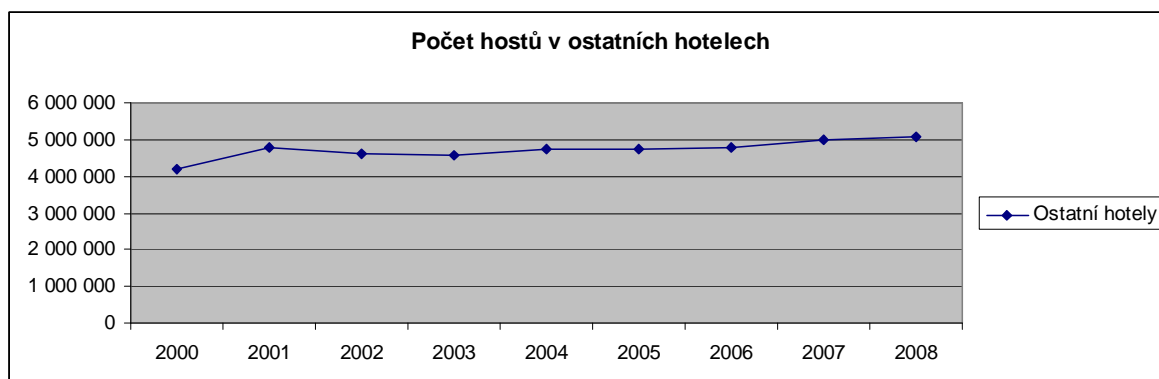
Zdroj: ČSÚ, CzechTourism

Graf 4.2.5.1 nám ukazuje počet zařízení v letech 2000-2008, kde ostatní hotely reprezentují hotely s třemi hvězdičkami a „horší“, ostatní jinde neuvedená reprezentují zařízení, která se nedají zařadit do kategorií hromadného ubytování, a ostatní reprezentují součet všech ostatních kategorií hromadného ubytování, tedy kempy, chatové osady a turistické ubytovny a hotely tři a čtyř hvězdičkové.

Dále je důležité pro volbu zařízení znát, jaký je počet hostů v ostatních hotelech a průměrný počet zákazníků v jednom zařízení ostatních hotelů.

Proto v následujícím grafu 4.2.5.2 uvádíme celkový počet hostů v ostatních hotelech na celém území České republiky.

Graf 4.2.5.2 Počet hostů v ostatních hotelech

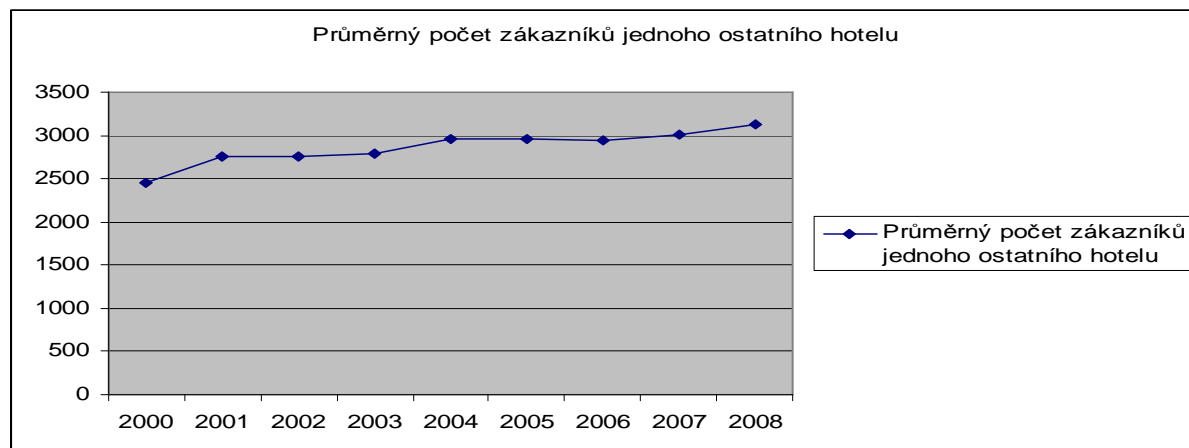


Zdroj: ČSÚ

Graf 4.2.5.2 nám ukazuje rostoucí zájem klientů o tento typ zařízení. Rostoucí tendence však může být zkreslená klesajícím množstvím hotelových zařízení v kategorii ostatních hotelů na území ČR.

Následující graf 4.2.5.3 uvádí průměrný počet klientů jednoho ostatního hotelu.

Graf 4.2.5.3 Průměrný počet zákazníků jednoho ostatního hotelu



Zdroj: ČSÚ

Graf 4.2.5.3 nám ukazuje rostoucí průměrný počet zákazníků jednoho ostatního hotelu. Zde opět musíme upozornit, že rostoucí počet klientů je pravděpodobně do jisté míry zkreslen klesajícím počtem hotelových zařízení.

Z pohledu ubytování všech turistů se jeví jako nejžádanější ubytování tří hvězdičkové hotely, které volí jako možnost ubytování celých 27, 24 % turistů. Dále je zhruba na stejné úrovni ostatní ubytování a penziony, které přilákají přibližně 15,58 % respektive 16, 50 % turistů. Poslední „velký hráč“ v ubytování turistů v Libereckém kraji jsou kempy, které v roce 2008 ubytovali 11,06 % turistů.

Zajímavostí je poměr domácích a zahraničních hostů ubytovaných v ČR, Libereckém kraji a Praze. V České republice je 48 % domácích a 52 % zahraničních turistů. V Libereckém kraji je 71 % domácích a 29 % zahraničních turistů a nakonec v Praze, kde je 11 % domácích a 89 % zahraničních turistů.

Zvoleným typem je tedy podnikání jako fyzická osoba. Toto dále znamená, že budeme muset získat oprávnění na živnost ohlašovací řemeslnou (podmínky stejné jako v bakalářské práci autora – viz kapitola 4.2.1 a 4.2.2 bakalářské práce). Důvodem pro volbu hostinské činnosti je hlavně omezená kapacita lůžek v ubytovacích službách.

4.3 Hotelová klasifikace

Hotelová klasifikace nahrazuje „divoké“ označování ubytovacích kapacit. Tento jednotný systém vychází z všeobecně uznávaných kritérií. Klasifikace se můžou zúčastnit ty provozovny, které splní následující podmínky:

- provozovny mají více než 5 pokojů,
- provozovatelé vlastní živnostenský list na ubytovací služby,
- provozovny odpovídají všem platným právním předpisům ČR.

Do klasifikace se zahrnují hotely, garní hotely, motely a pensiony.

Klasifikace je založena na dobrovolnosti. Provozovatel si sám může podle klasifikačních podkladů udělat přehled o zařazení svojí provozovny a poté se rozhodnout, zda se procesu účastní a zažádá o zařazení. Jestliže o zařazení požádá, tak musí vyplnit dotazník, klasifikační komise poté prověří správnost a úplnost vyplněného dotazníku, zpracuje jej a vyhodnotí. Po vyřešení případných nejasností a nesrovnalostí potvrdí komise zařazení do příslušné kategorie. Provozovatel obdrží jednotný

„Klasifikační znak a certifikát“. Znakem je v tomto případě pozinkovaná tabule v jednotném provedení s logem klasifikace, názvem zařízení a s přidělenými hvězdičkami, určená k umístění u vchodu. Klasifikace platí po dobu dvou let a poté se musí obnovit.

Klasifikaci hotelu počtem hvězdiček lze vyřídít na stránkách <http://www.hotelstars.cz> v sekci pro ubytovatele.

Provozovny se mohou dělit do kategorií od 1 do 5 hvězdiček (* Tourist, ** Standard, *** Komfort, **** First Class, ***** Luxus) přičemž pensionům, motelům a garni provozovněm mohou být přiděleny maximálně 4 hvězdičky (viz tabulka 4.3). Zařazení provozovny do jednotlivých kategorií se uskuteční ve dvou krocích:

- 1) vyhodnocení povinných kritérií
- 2) určení počtu bodů z katalogu fakultativních znaků.

K zařazení do určité kategorie je požadováno splnění všech povinných kritérií a zároveň „nasbírání“ určitého počtu bodů u znaků fakultativních:

Tabulka 4.3 počet fakultativních bodů

Kategorie provozovny	počet fakultativních bodů:	
	Pensiony	ostatní
* Tourist	0	0
** Standard	20	25
*** Komfort	40	50
**** First Class	80	120
***** Luxus	–	270

Zdroj: <http://www.hotelstars.cz>

Tabulka 4.3 ukazuje počet fakultativních bodů potřebných pro zařazení do kategorie hotelů. Počty bodů se zvyšují s rostoucím množstvím hvězdiček. S každou další hvězdičkou tedy musí podnik zákaznickovy nabídnout více služeb spojených s kvalitou

ubytování i trávením volného času v ubytovacím zařízení. Podle těchto fakultativních bodů je určována kategorie ubytovacího zařízení. Podnik, který chce získat nejvyšší počet (pět hvězdiček), musí proto splnit povinná kritéria a získat 270 fakultativních bodů. V našem případě budeme potřebovat získat v začátku 50 fakultativních bodů. V dlouhodobém plánu je však již teď potřeba počítat se 120 body. Souhrn povinných kritérií pro jednotlivé kategorie jsou k dispozici v přílohách viz. příloha číslo 9.1, dále jsou v této příloze také přehledně zobrazeny fakultativní znaky, které jsou náležitě obodovány.²⁾

4.4 Charakteristika podnikatelských příležitostí ve sledovaném regionu

4.4.1 Liberecký kraj – základní statistické údaje

Pro charakteristiku podnikatelských příležitostí si nejprve musíme přiblížit region, tedy Liberecký kraj, v číslech Českého statistického úřadu. Podle nejnovějších dat z Libereckého kraje ze dne 4. ledna 2010 má tento druhý nejmenší (podle počtu obyvatel – menší je pouze Karlovarský kraj) vyšší územně samosprávním celek v České republice 438 671 obyvatel, což je 4,17 % všech obyvatel ČR. Počet obyvatel zaznamenal růst 0,4 % oproti předešlému čtvrtletí, tedy 3. čtvrtletí roku 2009.

Dále je v regionu obecná míra nezaměstnanosti ve výši 8,0 %. Nezaměstnanost se zvýšila o 3,8 % oproti minulému čtvrtletí. Zvýšení do jisté míry ovlivnil vliv sezónních prací, které v zimních měsících nemají uplatnění (zemědělství, stavebnictví, atd.), ale také pravděpodobně vliv hospodářské recese, která má za následek úbytek pracovních pozic. Registrovaná nezaměstnanost je ve výši 11,58 % a zaznamenala růst o 0,34 procentního bodu. Ve srovnání s nezaměstnaností v ČR, která je 9,8 % to znamená, že Liberecký kraj trpí vyšší nezaměstnaností.

² zdroj dat: <http://www.hotelstars.cz/oficialni-jednotna-klasifikace-ubytovacich-zarizeni-2010-2012/>

Dalším důležitým ukazatelem pro tuto diplomovou práci je počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních. Data jsou získávána z Registru ubytovacích zařízení, který je průběžně aktualizován z dostupných informačních zdrojů a ze šetření o kapacitách a návštěvnosti hromadných ubytovacích zařízení. Hromadná ubytovací zařízení jsou podle této klasifikace zařízení s minimálně pěti pokoji nebo deseti lůžky, která pravidelně (nebo nepravidelně) poskytují přechodné ubytování hostům (včetně dětí) za účelem dovolené, zájezdu, lázeňské péče, služební cesty, školení, kurzu, kongresu, symposia, pobytu dětí ve škole v přírodě, v letních a zimních táborech. Mezi hromadná ubytovací zařízení patří hotely, pensiony, turistické ubytovny, chatové osady, kempy a ostatní ubytovací zařízení. V Libereckém kraji bylo v období 1.-3. čtvrtletí 2009 celkem 574 360 hostů. Ukazatel je v porovnání s předchozím obdobím nižší o 0,9 %. V počtu všech hostů je Liberecký kraj na 5. místě absolutně. V přepočtu na jednoho obyvatele kraje je dokonce na 3. místě. Nejlepším krajem ve všech ukazatelích je Praha, která je ale pro své specifické vlastnosti a postavení pro ostatní kraje takřka nedostihnutelná.

Jako jeden z posledních údajů nás zajímá porovnání hrubé mzdy. V Libereckém kraji je hrubá mzda ve výši 20 397 Kč. Hrubá mzda zaznamenala růst ve výši 2,3 % oproti předešlému období. Tento růst můžeme vysvětlit růstem nezaměstnanosti. V důsledku ukončení sezónních zaměstnání, která jsou finančně méně hodnocena, se zvyšuje průměrná mzda v celém kraji.

4.4.2 Turnov

Základní informace o obci a charakteristiku podnikání v obci můžeme nalézt v bakalářské práci [20] autora Tomáše Špinky na téma Podnikatelský záměr a projekt z roku 2008, v kapitole 5.4 Analýza a prognózy rizik okolí podniku – tržní konkurence na stranách 36-38. Dále se proto zaměříme pouze na hoteliérství, které v bakalářské práci nebylo nijak řešeno.

4.4.3 Hlavní konkurenti v oboru

Podle Registru ubytovacích zařízení, který spravuje Český statistický úřad, je na území města Turnova celkem 9 zařízení, která poskytují ubytovací služby. Do těchto 9 podniků se počítají pouze zařízení, která mají minimálně 5 pokojů nebo 10 lůžek. Zařízení musí dále sloužit pro účely cestovního ruchu, tzn. poskytuje přechodné ubytování hostům (včetně dětí) za účelem dovolené, atd. (viz bod 4.4.1). Jiná ubytovací zařízení, tzv. individuální, nejsou do seznamu Českého statistického úřadu zařazována.

Z devíti registrovaných subjektů je 5 hotelů. Čtyři z nich jsou na úrovni kategorie Komfort (hotel, který má tři hvězdičky – viz bod 4.3) a jeden na úrovni Standart (hotel, který má dvě hvězdičky- viz bod 4.3). Dále se vyskytují na území města tři penziony a jeden nespecifikovaný. Podle dotazu na majitele tohoto podniku se jedná o penzion. Majitel pouze špatně vyplnil formulář pro zaregistrování se do Registru ubytovacích zařízení.

Dále jsou přímo v Turnově či jeho blízkém okolí ještě další nezaregistrované subjekty (5 penzionů), které jsou také naší přímou konkurencí.

V následující tabulce můžeme vidět přehled ubytovacích zařízení na území města

Tabulka 4.4.3 seznam ubytovacích zařízení na území města

Název	Adresa	Kategorie	Sezónní provoz	Počet pokojů	Počet míst pro stany a karavany
HOTEL KAREL IV.	Turnov, Žižkova 501	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	žádné
HOTEL VIKTORIA	Turnov, Trávnice 890	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	žádné
HOTEL KORUNNÍ PRINC	Turnov, náměstí Českého ráje 137	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	žádné

HOTEL CLEOPATRA	Turnov, 5. května 63	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	žádné
HOTEL SLÁVIE	Turnov, Hluboká 146	Hotel **	celoroční provoz	11 až 50	žádné
PENSION SVATÝ JAN	Turnov, Hluboká 142	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	žádné
PENZION POD HLAVATICÍ	Turnov, 95	Penzion	letní provoz	11 až 50	žádné
HOTEL BENEŠ	Turnov, Nádražní 1117	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	žádné
PENZION A FITKLUB EDEN	Turnov, Palackého 179	Ostatní zařízení jinde nespecifikovaná	celoroční provoz	10 a méně	žádné

zdroj: Registr ubytovacích zařízení- obec 577626; ČSÚ

Tabulka 4.4.3 nám ukazuje přehled všech srovnatelných konkurentů, kteří se vyskytují v katastrálním území města Turnova. Naším největším konkurentem bude pravděpodobně Penzion Pod Hlavaticí. Konkurence nám bude pouze v letní sezóně, kdy provozuje ubytovací služby. Konkurencí je hlavně díky lepší poloze v rámci Českého ráje. V okruhu jednoho kilometru se však nenachází žádný z konkurenčních podniků.

4.4.4 Další konkurenti v oboru

Mezi další konkurenty bychom mohli zařadit ubytování v soukromí rodinných domů, které se však nevyznačuje velkou kapacitou ubytování. Na druhou stranu je ale nutné říci, že Turnov se nachází v srdci Českého ráje, kde má tradice turismu „dlouhé kořeny“. Český ráj je sice rozlohou menší, ale naopak je nejstarší chráněnou krajinnou oblastí na území České republiky. I z tohoto důvodu není v katastrálním území Turnova více větších hotelů a penzionů (malá rozloha, menší sídla), ale větší počet soukromníků,

kteří nabízejí části svých domů jako prostory pro ubytování. V podstatě se dá říci, že individuální ubytování je substitut, který doplňuje možnosti ubytování ve městě. Zároveň se ale jedná o značně silného konkurenta na trhu.

Mezi další konkurenty musíme zařadit jiná hromadná ubytovací zařízení ve vzdálenosti do 10 kilometrů od města Turnova. V okolí se nachází kemp s ubytovnou a jeden penzion. Ostatní zařízení jsou již vzdálenější či z hlediska své pozice špatně umístěna (vzdálenost 5 kilometrů a více od hranic Českého ráje)

4.4.5 Hodnocení hlavní konkurence

Mezi devíti hlavními konkurenty, kteří poskytují ubytování, se jich nachází přímo ve středu města rovných 8. Poslední z ubytování se nachází na okraji města na hlavní turistické trase Českým rájem. Vzhledem k poloze budovy (viz bod 5.1.3 Poloha budovy, bakalářská práce autora) je nejbližší konkurence vzdálena více jak cca 1 kilometr od ubytovacího zařízení zahrnovaného do komplexního řízení.

Dále se obecně dá říci, že ubytování v soukromí volí spíše klienti, kteří preferují cenu před kvalitou. Většinou se jedná o klienty, kteří se do oblasti dopravují po vlastní ose. Ubytování si shánějí po internetu či na doporučení od svých známých. Nevyhledávají další služby spojené s ubytováním v hotelu či penzionu (strava, kulturně-společenské aktivity, sportovní vyžití).

5 Využití metodických nástrojů analýz ekonomické situace při tvorbě přípravné fáze projektu

5.1 Popis projektu

V první fázi jde o popis projektu, kde budeme využívat analýzy, abychom poznali situaci v podniku a hlavně jeho okolí. Jako analýza byla zvolena STEP analýza, která nám zhodnotí hlavně vlivy vnějších faktorů.

5.2 STEP analýza

Při hodnocení jednotlivých faktorů je potřeba vycházet ze skutečnosti, že některé z nich působí na celonárodní úrovni, dnes možná i na úrovni nadnárodní, mnohé na úrovni regionální či místní. Podle toho je nutné k nim při STEP analýze přistupovat. Ještě před zahájením analýzy je tedy nutné definovat rozsah analýzy prostředí, a to v souvislosti se spádovou oblastí restauračního a hotelového komplexu. Zcela jistě bude mít jinou spádovou oblast a okruh zákazníků luxusních pěti hvězdičkových hotelů v Praze či Karlových Varech, restaurace a penziony v horách, ubytovna s jídelnou v Mladé Boleslavi a hospoda na vesnici. Proto je potřeba zabývat se jen s těmi faktory, které mají přímý dopad na náš konkrétní podnik. Dalším důležitým krokem je dobře rozlišovat vlivy, které mohou náš podnik ovlivnit přímo a vlivy, které podnik ovlivňují zprostředkovaně, nepřímo či jsou zcela mimo podnik. Dalším důležitým rozlišovacím vlivem je délka jeho působení. Vlivy mohou na podnik působit krátkodobě až dlouhodobě. V neposlední řadě je nutné zabývat se trendy, očekávanými vlivy nebo faktory, u kterých je zřejmé doznívání vlivu.

Nejprve tedy definujeme rozsah analýzy prostředí. Tu budeme definovat z hlediska spádové oblasti a s ní spojeným okruhem zákazníků. Restauriční a hotelový komplex bude zacílen na domácí a zahraniční klientelu, která preferuje cenu zájezdu před luxusním zázemím hotel. Klientela se bude skládat z turistů, kteří přijedou za poznáním Českého ráje a jeho okolí, organizovaných skupin, které přijedou do Turnova

na společenské akce (svatby, firemní oslavy, kulturně-společenské akce města a další) a pro „tranzitní turisty“. Drtivá většina zákazníků bude však z prvních dvou kategorií. Z tohoto vyplývá, že se budoucí firma bude chtít stát vedoucím podnikem na místním trhu, významným hráčem na regionálním trhu a perspektivním hráčem na celonárodním trhu.

5.2.1 S – společenské (sociální) faktory

Zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot - demografická křivka, průměrná délka života, hustota obyvatelstva, rodinné faktory, migrace obyvatelstva, dopravní obslužnost, převažující hodnoty, životní styl v regionu, turistická atraktivita regionu, návštěvnost regionu.

My se zaměříme na turistickou atraktivitu a návštěvnost regionu. Data a informace jsou čerpány z České centrály cestovního ruchu – CzechTourism.

V roce 2008 bylo v Libereckém kraji ubytováno celkem 200 664 zahraničních hostů a 503 123 domácích turistů.

Nejprve si zhodnotíme zahraniční turisty. Mezi pět zemí, ze kterých do Libereckého kraje proudilo nejvíce zahraničních turistů, patří Německo (111 305 hostů), Polsko (22 616 hostů), Holandsko (19 851 hostů), Slovensko (6 723 hostů) a Dánsko (6 441 hostů). Ve srovnání se standardem celé České republiky vychází zjištění, že do Liberecké kraje nemíří velké množství britských turistů, kteří jsou ve statistikách celé republiky na druhém místě. Dále sem také nemíří turisté z Ruska a Itálie, kteří jsou na třetím, respektive pátém místě.

Celkem bylo tedy ve všech provozovnách na území Libereckého kraje ubytováno celkem 703 787 obyvatel. Samozřejmě nemůžeme počítat, že každý z těchto turistů přijel do kraje za návštěvou Českého ráje a Turnova. V Libereckém kraji se kromě této chráněné oblasti nachází turisty vyhledávaná lyžařská střediska v Krkonoších a Jizerských horách. Dále je tu krajské město, tedy Liberec, a další

významné přírodně-kulturní oblasti. Mezi pět nejnavštěvovanějších cílů v Libereckém kraji patří:

- Centrum Babylon (540 000 návštěvníků)
- ZOO Liberec (374 000 návštěvníků)
- Státní zámek Sychrov (132 000 návštěvníků)
- Státní hrad Trosky (106 000 návštěvníků)
- Botanická zahrada Liberec (95 000 návštěvníků)

Z pohledu Turnova a budoucího hotelu se jeví jako nejzajímavější návštěva hradu Trosky, který je vzdálený cca 10 km, a zámku Sychrov, který je vzdálen cca 15 km.

5.2.2 T - technické (technicko-technologické) faktory

Zahrnují faktory, které souvisejí s vývoje procesů, know-how a nových technologií v regionu s dopadem na restaurační a hotelový komplex.

5.2.3 E - ekonomické faktory

Zahrnují faktory, které souvisejí s vývojem ekonomických procesů v okolí podniku - toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, jež mohou ovlivňovat existenci, pozici a chod školy, a to včetně problematiky (ne)zaměstnanosti, trhu práce, platových podmínek, konkurence, podílů na trhu, vývoje v podnikatelských sektorech, možností sponzoringu.

5.2.4 P - politicko-právní faktory

Jde o faktory, které souvisejí s výkonem politické moci (od úrovně státu až po samosprávu v obci), s politickou situací, legislativou, stavem právního vědomí. Restaurační a hotelový komplex může při hodnocení těchto faktorů posoudit vzájemné vztahy s místní samosprávou, představiteli obce.

Vzhledem k nutnosti získat povolení pro podnikání je zapotřebí určit typ tohoto povolení (viz bod 4.2). Po získání živnostenského listu lze přepokládat užší spolupráci s městem a zástupci města. Městu budeme moci nabídnout pořádání akcí města a ubytování a pohoštění hostů města (návštěv ze spřátelených měst, speciální nabídka pro obyvatele spřátelených měst a další)

Mezi další faktory politicko-právní patří rozhodnutí o tom, zda bude objekt kuřácký či nekuřácký. V současné době lze mezi těmito možnostmi volit. V budoucnu se ale může stát, že politickým rozhodnutím bude muset být objekt nekuřácký. Tedy i s touto variantou musíme v dlouhodobém horizontu počítat. Mezi další faktory patří předpisy Evropské unie, kde mezi ty nejdůležitější patří hygienické podmínky, které se po roce 2004 (vstup ČR do EU) zpřísnily.

5.3 Návštěvnost regionu

Návštěvnost a spokojenost turistů v jednotlivých regionech monitoruje Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism, která je státní příspěvkovou organizací Ministerstva pro místní rozvoj České republiky. Na základě statistiky, která je čerpána přímo od jednotlivých turistů, lze poté učinit závěry pro podklady této práce.

Například můžeme z dlouhodobé statistiky vyčíst, že celkem do Českého ráje míří 2,20 % všech cizinců, kteří přijíždějí do České republiky. Celkový počet turistů bude samozřejmě ještě větší, protože v této statistice jsou uvedeny pouze turisté, kteří

uvedli Český ráj na prvním, druhém nebo třetím místě v jejich navštíveném regionu. Když se zaměříme na zahraniční turisty, kteří přijíždí do Libereckého kraj, tak celých 10,22 % klientů tráví pobyt v Českém ráji.

Délka pobytu turistů v regionu, tedy počet přenocování, je dalším klíčovým faktorem pro jednotlivé typy ubytovacího zařízení. Pro nás je tedy důležitá statistika o počtu a délce pobytu turistů v regionu. Pro podnikání s ubytováním je špatná zpráva, že 35,93 % turistů navštíví Liberecký kraj pouze na jednodenní výlet, tedy výlet bez noclehu. Jeden až dva noclehy volí 19,35 % turistů. Tři a sedm přenocování volí celých 35,88 % návštěvníků. Delší pobyt vyhledává pouze 8,84 % klientů.

Spokojenost návštěvníků lze měřit i jejich opakovanou návštěvou daného regionu. Pouze průměrná hodnota 27,82 % udává, že necelá jedna třetina všech turistů za rok přijíždí do regionu na první turistickou návštěvu Českého ráje. Celých 40 % naopak udává, že se jedná o jejich čtvrtou a vyšší návštěvu regionu. Z tohoto zjištění lze usuzovat, že lokalita Českého ráje je pro určitý druh klientely lákavou destinací pro opakované návštěvy. Mezi tyto klienty lze jednoznačně řadit starší obyvatele západní Evropy, převážně Německa a Nizozemí. Turisté z Německa zaujímají 34,38 % všech turistů v Českém ráji. Republikový průměr německých turistů je 35,18 %. Holanští turisté jsou druhou nejpočetnější skupinou turistů v Českém ráji s 21,80 %. Jejich republikový průměr je však pouze 8,12 %. V rozmezí 5 – 10 % jsou v regionu ještě zastoupeny obyvatelé Polska, Slovenské republiky a Ruska.

5.3.1 Požadavky turistů v regionu

Z převažujících požadavků turistů na důvody návštěvy Libereckého kraje lze vyčíst, že 23,19% turistů vyhledávají poznání, 23,32 % relaxaci a 30,78 % turistiku a sport. Toto jsou tři hlavní body, které vyhledávají turisté. Nejlákavější aktivity v Českém ráje jsou: pěší turistika s 60,21 %, následuje poznávací turistika s 52,55 %. Dále v pořadí je cykloturistika s 24,48 %. Dále následuje návštěva kulturních akcí a koupání. Následuje lyžování a zimní sporty, které ale nejsou pro region Českého ráje

tolik typické. Respondenti této otázky mohli vybírat až tři aktivity. Součet proto dává více než 100 %. Vzhledem k tomu, co turisté vyhledávají v regionu nejvíce, můžeme přizpůsobit doplňkové služby, které může naše ubytovací zařízení poskytovat. V případě, že víme, že více jak 50 % klientů vyhledává turistiku a sport, můžeme poskytovat půjčovnu kol, turistických map a dalších produktů.

Dále můžeme zapůjčovat GPS navigace, které turisty provedou po vyznačených trasách s nejdůležitějšími památkami Českého ráje. Na námi vybraných trasách můžeme umístit úkoly formou známé hry Geocaching.

5.3.2 Hodnocení spokojenosti u služeb spojených s ubytováním

Hodnocení služeb a spokojenost s ubytovacími službami. Jako velmi dobré a dobré ubytovací služby hodnotí v regionu Českého ráje téměř polovina turistů. Jako spíše špatné 4,66 % a velmi špatné služby zažilo 0,56 %. Ostatní turisté tuto otázku podle výzkumu neumí posoudit.

5.3.3 Co v regionu nejvíce chybí

Turisté taktéž odpovídali na otázku, co jim v regionu nejvíce chybí. V našem případě respondentům v Českém ráji nejvíce chybí bazény, koupaliště a jejich špatná úroveň. Dalším nedostatkem je skutečnost, že podle turistů chybí více informací o regionu a je v regionu špatné turistické značení. Dalším regionálním problémem je nedostatečné společenské vyžití a málo kulturních akcí. Poslední z řady největších problémů je špatná otvírací doba obchodů, služeb a památek.

V regionu dále chybí dnes často vyhledávaná možnost ekoagroturistiky. Ve spolupráci s místními zemědělci by šlo tuto možnost zavést pro náš hotelový objekt. Ve vzdálenosti zhruba jednoho kilometru se nachází hned dva soukromí zemědělci, kteří pěstují zemědělské plodiny a chovají hospodářská zvířata. Po dohodě s těmito zemědělci můžeme tedy našim klientům nabídnout po celý rok atraktivní trávení

volného času. Hosté by se mohli s rodinou farmáře podílet na hospodářských pracích, jako je krmení a ošetřování zvířat, jež tolik milují děti.

5.4 Hodnocení výsledků analýzy turistického zájmu

Český ráj patří mezi patnáct nejnavštěvovanějších turistických destinací v České republice. Ačkoliv se v počtu turistů drží v až na zadních příčkách, v tomto seznamu je i přesto významným cílem pro určitý segment turistů (aktivní starší lidé ze západní Evropy). V tomto seznamu má však Český ráj nevýhodu vzhledem ke své velikosti. Konkurovat například turistické oblasti Šumava či Vysočina je obtížné. Tyto oblasti svojí rozlohou a tedy i množstvím kulturních památek Český ráj několikanásobně převyšují. Jako důkaz obtížnosti konkurence lze uvést poměr velikosti daných destinací. Šumava, která je více jak 9x větší než oblast chráněné krajinné oblasti Český ráj, a Vysočina, která je svojí rozlohou dokonce více než 37x větší než Český ráj.

Region Českého ráje je tedy potenciální cíl zahraničních i tuzemských turistů, kteří se zaměřují na aktivní trávení volného času. Pro svoji aktivní dovolenou volí pěší poznávací turistiku. Geologické a kulturní památky tu jsou koncentrované na malém území a dělají tak tomuto regionu atraktivní podnikatelské prostředí.

5.5 Příležitosti plynoucí z analýzy trhu

Z analýzy turistických zájmů plyne, že většina turistů v regionu vyhledává poznávací pěší turistiku. Z tohoto pohledu tedy můžeme hledat doplňující služby pro restaurační a hotelový komplex. Půjčovna turistického vybavení je standardním doplňujícím prostředkem většiny ubytovacích zařízení. Mohli bychom „jít s dobou“ a nabídnout alternativní možnost poznávání kulturně – geografických krás okolí. Jednalo by se o výše zmíněný Geocaching. Geocaching je hra na pomezí turistiky a sportu. Cílem hry je nalezení skrytého objektu či zprávy, od kterého jsou známy pouze geografické souřadnice. Při této hře je využito navigačního systému GPS a standardních turistických přijímačů GPS. Na určitá místa v Českém ráji by bylo možno schovat řadu bodů, které by naši turisté mohli hledat, a za splnění určitého počtu úkolů by poté

získali slevu, například na některý druh služeb, či po nalezení stop by rodiny s dětmi mohly na tajném místě vykopat poklad loupežníků.

Pro provozování této atraktivní hry bude zapotřebí zakoupit několik GPS přijímačů, které nám zaručí provoz hry. Cena GPS navigací se pohybuje do 3 tisíc korun. Do začátku by bylo potřeba pořídit cca 3 navigace. Dále je zapotřebí věnovat zhruba jeden den přípravám, kdy musíme naplánovat, kam uložíme „poklady“ a posléze musíme tyto „poklady“ umístit na předem vytipované místo. Tyto „poklady“ poté budou využity pro interní potřeby hotelového zařízení. Dále můžeme vytvořit určité skryše, do kterých umístíme kupóny se slevou do restaurace či hotelu. Tato myšlenka bude zakomponována do budoucí marketingové strategie.

5.6 Analýza 5M

Pro úspěch projektu je potřeba rozdělit plánování projektu na malé části, které lze lépe zvládnout. V tom případě můžeme eliminovat skutečnost, že na některé podstatné náležitosti bychom mohli zapomenout. Plánování si tudíž můžeme usnadnit například použitím analýzy 5M. Analýza 5M obsahuje analýzu potřeby strojů (machinery), resp. technického zařízení a vybavení, pracovní síly (manpower), materiálu (materiale), metodických přístupů (methods) a peněz (money). Všimněme si, že analýza 5M obsahuje pět veličin, které se v moderním plánování projektů v kapitole 2.12 vyskytují pod otázkami co?, kdy? a za kolik?.

5.6.1 Analýza 5M – otázky

Analýza 5M v našem projektu vyvolává následující otázky.

I. Stroje

Jaké potřebujeme zařízení hotelu, aby odpovídalo standardům tří hvězdičkového hotelu?

Potřebujeme nějaké speciální zařízení, které by nás odlišilo od ostatních?

Potřebujeme nějaké speciální ICT technologie pro řízení hotelu a restaurace?

Jaké počítače a další přístroje a nástroje potřebujeme?

II. Pracovní síla

Kolik bude potřeba do začátku najmout lidských zdrojů?

Kolik bude potřeba do dalších fází najmout lidských zdrojů?

Na jakou dobu?

Jaké budeme vyžadovat vzdělání po zaměstnancích?

Jakou budeme vyžadovat praxi po zaměstnancích?

Jaké další schopnosti mají mít?

Jak bude probíhat jejich hodnocení?

Budeme potřebovat odbornou pomoc s některými kroky?

Jaká školení budou nezbytná pro členy projektu a uživatele?

III. Materiál

Jaký materiál bude potřeba pořídit?

Máme skladovací prostory pro materiál?

Kde materiál seženeme?

Bude daný materiál k dispozici ve správný čas a v potřebném množství?

IV. Metody

Má smysl otevřít nejdříve restauraci a poté hotel, nebo je vhodné otevřít obojí najednou?

Mohlo by vyhledání levnějších dodavatelů ušetřit náklady?

Bude kvalita výrobků od levnějších dodavatelů odpovídat požadované kvalitě nakupovaných výrobků, materiálů a služeb?

Jaké metody budou použity pro základní komunikaci v rámci projektu?

Jakým způsobem se dostanou informace zpět ke členům týmu a ke konečným uživatelům?

Jakými komunikačními kanály se dostanou zprávy k vedoucímu projektu - denně, týdně, měsíčně?

O čem všem je zapotřebí podávat zprávu?

Jaké požadujeme marketingové metody? (Možná bude nutno sestavit marketingový plán pro propagaci projektu jak uvnitř firmy, tak i navenek.)

V. Peníze

Kolik peněz máme k dispozici na realizaci hotelu a restaurace?

Jaké finanční zdroje budou zapotřebí k úspěšnému dokončení projektu?

Budeme čerpat z vlastních či cizích zdrojů finanční hotovost v případě, že nemáme dostatek financí?

Jak čelíme riziku? Máme uzavřené pojištění majetku?

Jaké prostředky bude zapotřebí krátkodobě vynaložit na začátku projektu?

5.6.2 Výsledky analýzy 5M

Odpovědi na otázky, které přinesla analýza 5M zhodnotíme v následující části textu. Text je rozdělen podle jednotlivých částí analýzy 5M a číslován římskými číslicemi.

I. Technické zařízení a vybavení. Zařízení hotelu musí odpovídat kategorii Komfort, což je standardizované označení pro tříhvězdičkové hotely. Postupem času bude počítáno s rozšířením na kategorii First Class, což je označení pro hotely čtyřhvězdičkové. Náležitosti této kategorie lze nalézt v kapitole 9. V předešlé části bylo usouzeno, že hotelové zařízení se nebude odlišovat od ostatních hotelů. Celé odlišení nese restaurace. Tudíž není potřeba hotelovou část vybavovat jakýmkoliv speciálním zařízením. ICT technologie budou využity pro snadnější objednávání služeb (on-line rezervační systém), bezdrátové wi-fi připojení k internetu pro celý areál, dynamické www stránky a hotelový a restaurační informační systém. Vybavení počítači a dalšími zařízeními se bude odvíjet od zvoleného informačního systému.

II. Pracovní síla. V první fázi budeme muset pro fungování hotelu najmout jednoho zaměstnance, který bude obsluhovat klienty v recepci hotelu. Recepce hotelu bude v této fázi možno spojit s recepcí restaurační části objektu. Důvodem tohoto spojení je úspora nákladů na mzdy zaměstnanců. Další pracovní místa zaujmou zaměstnanci z restauračního zařízení. Uklízečce ze druhé fáze plánovaného restauračního zařízení, která bude pracovat na poloviční úvazek, bude rozšířen úvazek o práci v hotelové části, kde bude pracovat na pozici pokojské. V další fázi se předpokládá nárůst počtu zaměstnanců, kde bude potřeba obsadit pozici správce objektu

(drobné opravy, zahradnická práce), pokojské na plný úvazek a uklízečky na plný úvazek. Všechny smlouvy budou uzavřeny na dobu neurčitou.

Požadavky na praxi a vzdělání pracovníků nejsou na tyto pozice důležité. Podmínkou na pozici recepční bude aktivní znalost cizího jazyka (minimálně AJ, ideálně AJ a NJ).

Hodnocení pracovníků bude probíhat každý měsíc a bude odpovídat výši jejich osobního ohodnocení, které bude pohyblivou složkou mzdy. Výše pohyblivé složky mzdy budou záviset na výši měsíčního obratu hotelu, jejich produktivitě práce a spolehlivosti.

Podle předpokladů nebude potřeba odborné pomoci při tvorbě hotelové části objektu (v té době bude již funkční restaurační zařízení, kde bude pracovat zkušený vrchní z oboru – v případě rady využijeme jeho zkušeností). Rozsáhlejší školení bude potřeba na pozice v managementu restauračního a hotelového zařízení.

III. Materiál. Bude potřeba pořídit drobný materiál na provoz hotelu. Povlečení, ručníky, mýdla a další materiál. Skladovací prostory budou vyřešeny během přestavby a jsou již zahrnuty do projektové dokumentace rekonstrukce objektu. Materiál bude pořizován ve velkoobchodech specializovaných na prodej typu tohoto zboží.

IV. Metody. Po dlouhé týmové diskuzi bylo rozhodnuto o postupném otevírání jednotlivých částí objektu. Tedy nejdříve (září 2010) bude otevřena restaurace a následně (leden 2011) bude otevřen hotel. Náplní práce vedení podniku bude neustálé vyhledávání nových možností dodavatelů a hodnocení kvality jejich výrobků. Jako základní metoda pro komunikaci v rámci projektu slouží pravidelné setkávání členů týmu. Tým se aktivně podílí na budování celého areálu a veškerá komunikace probíhá ústní formou v areálu. Vedoucí projektu dostává drobné informace každý den. Každý týden dostává přehledné informace o vývoji projektu. Je nezbytně nutné informovat o jakémkoliv odklonění od schváleného plánu. Dále je nutné informovat o veškerých komplikacích i nedostacích v realizaci projektu. V rámci přípravy bude připraven marketingový plán.

V. Peněžní prostředky. Bude potřeba opatřit dostatek finančních prostředků na dokončení hotelu a restaurace. Bylo rozhodnuto, že peněžní prostředky (rámcově 500.000 Kč) budou čerpány z vlastních zdrojů. Majetek je pojištěn proti požáru, přírodní katastrofě a vloupání. Množství finančních prostředků, které bude potřeba vynaložit v počátku podnikání, se bude odvíjet od marketingového plánu.

5.7 Rozdělení rolí v týmu

Podle autorky článku „Týmy a týmová spolupráce“, v časopise Moderní řízení, č1, r.2009 lze za ideálně velký tým považovat ten, který má sedm členů. Dále autorka uvádí jako nejvhodnější počet pět až jedenáct členů týmu. Tým by měl být tak velký, aby v něm byly zastoupeny potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti, dal se bez problémů řídit a zároveň, aby jeho velikost ještě umožňovala bezproblémový přenos informací a komunikaci mezi členy týmu.

V našem případě jsme limitováni počtem zainteresovaných osob, které se podílejí na celém projektu. V současné době máme pouze čtyři zainteresované osoby, které se podílejí na projektu. V následujícím přehledu si tyto čtyři osoby, kterými jsou autor práce, otec autora práce, strýc autora práce a další spolupracovník, rozloží jednotlivé role v týmu. Role v týmu se rozdělí podle typologie rolí dle R. Mereditha Belbina uvedené v kapitole 2.11. (viz následující schéma 5.7)

Tabulka 5.7 role jednotlivých členů týmů

Autor práce	Otec autora práce	Strýc autora práce	Spolupracovník
Týmový pracovník	Koordinátor	Realizátor	Vyhledávač zdrojů
Myslitel	Formovač	Specialista	Dokončovatel
	Vyhodnocovatel		

Zdroj: vlastní práce autora

Tabulka 5.7 uvádí rozdělení rolí v týmu. Z důvodu, že se jedná o rodinnou firmu, jsou do projektu zahrnuti pouze čtyři osoby. Další členové rodiny budou později spolupracovat na řízení již fungujícího zařízení.

5.8 PERT diagram

V tabulce 5.8 můžeme vidět očíslované pořadí jednotlivých kroků, kterým byla přiřazena celková doba trvání daných činností ve dnech.

Tabulka 5.8 projektové kroky a délka jejich trvání

	Projektový krok	Dny		Projektový krok	Dny
1	Zahájení projektu	0,5	11	Vybavení restaurace	22
2	Příprava projektu	71	12	Vyhledání zaměstnanců	22
3	Získání finančních prostředků	42	13	Vyhledání vhodných dodavat.	22
4	Založení s.r.o.	4	14	Zahájení provozu restaurace	0,5
5	Splacení vkladů společníků	21	15	Ukončení nájemních smluv	0,5
6	Vznik s.r.o.	43	16	Stavební úpravy hotelu	43
7	Získání potřebných povolení	21	17	Vybavení hotelu	23
8	Vyhledání odpověd. zástupce	59	18	Vyhledání zaměstnanců	23
9	Získání živnosten. oprávnění	22	19	Zahájení provozu hotelu	0,5
10	Stavební úpravy restaurace	151			

Zdroj: vlastní práce autora

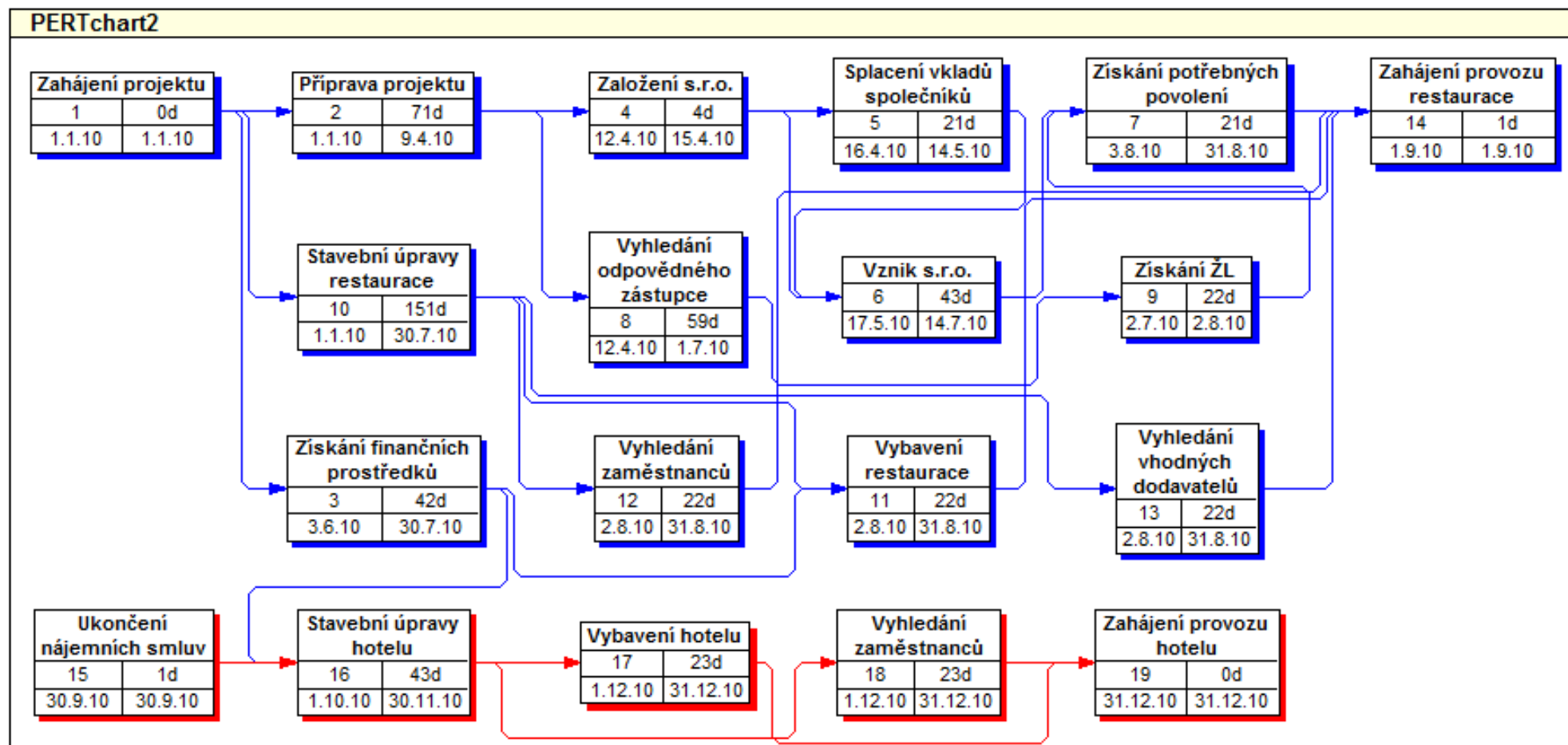
Tabulka 5.8 uvádí projektové kroky našeho záměru a délku jejich trvání ve dnech.

V plánu je pro zjednodušení užito nejdůležitějších milníků, které čekají naši společnost v době od zahájení projektu až po zahájení provozu hotelové části. V samotných bodech je již počítáno s jistou časovou rezervou, která může být využita k možnému zpoždění některých činností. Z tohoto důvodů není potřeba již počítat s další časovou rezervou. Příprava projektu spočívá ve vypracování této diplomové práce a přípravě veškerých ostatních dokumentací k projektu. Mezi projektovými kroky bychom chtěli upozornit na bod číslo 15 – Ukončení nájemních smluv. Tento bod byl mezi projektové kroky zařazen z důvodu uvolnění prostor v budově budoucího hotelu. Od tohoto okamžiku již nebudeme vázáni na žádné smluvní podmínky, které nás do této doby budou limitovat. V projektu máme dvakrát zmíněný krok vyhledání zaměstnanců. V projektovém kroku číslo 12 se jedná o vyhledání zaměstnanců pro restaurační zařízení a v kroku 18 o

vyhledání zaměstnanců pro hotelové zařízení. Největší čas nám zabírají stavební úpravy restaurace. Naopak stavební úpravy hotelu již trvají poměrně kratší dobu. Důvodem tohoto rozdílu je, že u restaurace se provádí kompletní rekonstrukce prostor. Hotelová část (tedy prozatím nájemní byty) již prošla téměř kompletně rekonstrukcí. Abychom neporušovali zákon, tak musí respektovat povinnost, že nelze začít podnikat bez získaného živnostenského oprávnění. Tedy v žádném případě nemůžeme přeskočit bod 7 a 9 bodem 14.

Následující schéma uvádí časový sled jednotlivých kroků. Nám jako manažerům projektu toto schéma poslouží jako kontrola časové plánu pro plnění jednotlivých kroků. Tato část dokumentu bude důležitá pro každého člena týmu. Nejvíce ho však bude využívat koordinátor, který je „hlídač“ kvality celého projektu. Dále nám schéma uvádí pořadí kroků, které by měli po sobě následovat. Jak již bylo výše uvedeno, tak některé kroky po sobě musí nutně následovat. Proto nám toto schéma dává možnost kontroly nad posloupností těchto kroků.

Graf 5.8.1 PERT diagram



Zdroj: vlastní práce autora

Graf 5.8.1 PERT diagram se všemi projektovými kroky a vazbami mezi nimi (komentáře jsou řazeny do kapitoly 5.8.1)

5.8.1 Komentáře ke schématům PERT diagramu

V PERT diagramu bylo využito hlavních 19 projektových kroků tohoto projektu, které zahrnují nejdůležitější milníky v přípravě celého projektu. Jedná se o stěžejní prvky, do kterých je zahrnuta celá řada dalších dílčích prvků. Tyto dílčí prvky jsou z důvodů zjednodušení zahrnuty do hlavních kroků. Jednotlivým krokům jsme se snažili přiřadit reálný časový plán, který nám pomůže rozvrhnout úkoly do časového rozmezí jednoho roku. Dále se autor snažil určit optimální posloupnost jednotlivých kroků, které musí časově a věcně na sebe navazovat. Například nelze začít plnit bod číslo 10 a 19, tedy stavební úpravy restaurační a hotelové části podniku, bez získání finančních prostředků na stavební úpravy. Nebo například nemůžeme začít podnikat bez založené obchodní společnosti a získaného živnostenského oprávnění. Za výsledek PERT diagramu můžeme považovat ideální načasování základních 19 projektových kroků, které nám ukáží tu správnou cestu k naplnění našeho projektu. Jednotlivé kroky byly zvoleny po diskuzi s ostatními členy projektového týmu. Každý z členů, který odpovídá za určitou část projektu navrhl časový horizont pro splnění svého daného kroku. Každý z členů projektové týmu odpovídá za splnění bodů v řádném čase. V případě zdržení svého bodu jsou členové týmu seznámeni s možnými komplikacemi v časové posloupnosti celého projektu. Z tohoto důvodu je tedy nesmírně důležité dodržování časových kvót pro jednotlivé kroky.

Jakékoliv zdržení musí být neprodleně nahlášeno vedoucímu projektu a všem ostatním členům týmu.

Projekt je do fáze otevření restauračního zařízení plánovaný se značnými časovými rezervami. Od doby otevření restauračního zařízení je již plánováno minimum časových rezerv. Projekt je tedy z hlediska časové náročnosti vyvážený. Již před samotným otevřením restauračního zařízení můžeme začít připravovat body, které máme v plánu zařazeny na pozdější termín uskutečnění. Zahájení podnikání restauračního zařízení je strategicky naplánováno na konec sezóny (9/2010). Hlavním důvodem toho načasování je obvyklý růst zájmu o restaurační zařízení v době zhoršujícího se venkovního počasí. Zahájení podnikání hotelové části zařízení je plánováno na začátek roku 2011. Důvodem pro toto načasování je potřeba získání určitých zkušeností a čas na propagaci hotelu před hlavní letní sezónou.

Úspora nákladů na projekt vzniká tím, že členové týmu jsou v příbuzenském (rodinném) vztahu a budou pro potřeby projektu využívat některé vlastní prostředky. Jedná se například o dopravní prostředky, půjčování nářadí, fyzickou sílu a další. Tyto náklady na údržbu a provoz budou hrazeny z peněz, které nejsou kalkulovány do nákladů na projekt.

Ukončení nájemních smluv je posunuto na nejzazší možný termín. Tento termín byl zvolen hlavně z důvodů pořízení nemovitosti na hypoteční úvěr. Splátky tohoto úvěru jsou v současné době spláceny ze příjmů z pronájmu jednotlivých bytů.

6 Syntéza výsledků provedených analýz; návrh řešení projektu

6.1 Popis projektu

Výsledek předešlých analýz nám dává možnost popsat celý projekt. Tento písemný dokument definuje celý projekt a měl by být od začátku odsouhlasen všemi členy týmu. S nadsázkou by se dalo říci, že tento popis projektu má formu jakési smlouvy mezi členy týmu.

Každý popis projektu by měl obsahovat definované cíle a výsledky projektu, sponzory projektu, zákazníky nebo interní příjemce projektu, rámec projektu (co do projektu patří a co už nikoli), rozpočet a zdroje podniku, časový rozsah, rizika a přidělení úkolů jednotlivým zúčastněným stranám při plánování, v průběhu realizace a návazně při hodnocení projektu po jeho ukončení..

6.1.1 Cíle a výsledky projektu

Cílem projektu je vybudování restauračního a hotelového zařízení v Turnově. Po zahájení podnikání je společným cílem všech zúčastněných osob stabilizovat podnik mezi tři největší a nejznámější podniky v regionu. Následným cílem je udržení výkonnosti podniku na této dosažené úrovni a dále postupné rozšiřování služeb, což povede k větší dominanci na regionálním trhu. Naším dlouhodobým cílem je dosáhnout úrovně nejznámějšího poskytovatele ubytování v rámci regionu Český ráj a dále být podnikem s největším počtem turistů za sezónu, se specializací na německé klienty. Dalším cílem je být atraktivním zaměstnavatelem v oboru pohostinství a ubytování v celém regionu. Výsledkem by tedy měl být finančně nezávislý podnik, který bude přinášet kvalitní služby a pozvedne celkovou úroveň poskytování služeb v oboru pohostinství a ubytování.

6.1.2 Sponzor projektu

Projekt bude financován z vlastních zdrojů podnikatele. Tyto zdroje pramení z prodeje nemovitého majetku v osobním vlastnictví podnikatele. Potřebné množství

finančních zdrojů bude nashromážděno během léta roku 2010. Přehled finančních požadavků na vybudování a provoz hotelové části je zařazen do subkapitoly 6.2. V případě nedostatku finančních zdrojů z prodeje nemovitého majetku bude podnikatel usilovat o získání podnikatelského úvěru od bank. Výše úvěru bude představovat rozdíl mezi předpokládanými projektovými náklady a částkou, kterou jsme získali prodejem nemovitého majetku. Lze však předpokládat, že částka na financování hotelové části bude zajištěna zcela z prodeje nemovitého majetku podnikatele. Částečně bude projekt hotelové části objektu financován také ze zisků restauračního zařízení. Restauranční zařízení má však jako hlavní cíl stabilizovat svoji pozici v rámci hostinských služeb v Turnově, což bude vyžadovat doplňkové vklady kapitálu na marketing a rozvoj dalších služeb. Proto bude financování hotelové části probíhat převážně z vlastních zdrojů sponzora. Sponzor je ten, kdo za projekt ručí, a jemu jsou odpovědni jak projektový manažer, tak členové týmu

6.1.3 Zákazník nebo příjemce projektu

Projekt je chystán pro začátek podnikání autora diplomové práce po ukončení studia. Autor však nebude podnikat sám jako fyzická osoba, ale jako jeden z jednatelů obchodní společnosti. Tudíž není autor projektu sám příjemcem projektu. Projekt konzultuje během jeho tvorby a předkládá k hodnocení ostatním členům budoucí obchodní společnosti. Celá obchodní společnost bude mít rodinný charakter. Výhodou tohoto modelu je skutečnost, že budoucí podnikatel má přehled o celém projektu od úplného začátku. V případě jakékoliv komplikace může autor rychle a věcně reagovat na nastalou skutečnost. Tím se významně snižuje časová a finanční náročnost při případných nedostatcích projektu hned v jejich zárodku. Zároveň se částečně eliminuje možnost zkreslení cílů projektu z důvodů zaujatosti, respektive nepatřičné subjektivity autora práce. Eliminaci tohoto rizika představuje kontrola od ostatních budoucích spolumajitelů obchodní společnosti.

6.1.4 Rámec projektu

V tomto bodě se zaměříme na to, čeho se projekt týká a naopak si představíme náležitosti, které jsou již mimo tento projekt. Projekt představuje soubor činností, které jsou nezbytné k provedení druhé etapy rekonstrukce a kompletního vybavení hotelové části zařízení a následnému řízení celého komplexu restauračního a ubytovacího zařízení.

Podnikatelský záměr a investiční projekt „Restaurační zařízení v Turnově“ byl řešen v bakalářské práci autora [20] a lze předpokládat, že toto restaurační zařízení bude sloužit jako „základní kámen“ celého komplexu. Otevírání restaurační části bylo původně plánováno na začátek září roku 2009. Termín otevření restauračního zařízení je oproti podnikatelskému plánu uvedenému v bakalářské práci posunut, vlivem působení ekonomické recese. Projekt, na který je tématicky zaměřena diplomová práce, tedy řeší pouze hotelovou část areálu a komplexní řízení celého objektu restauračního a hotelového komplexu v jeho plnohodnotném provozu.

S odstupem času budou řešeny další služby, které přinesou větší regionální vliv podniku. Tyto služby budou nedílnou součástí projektu. Ať už se bude jednat o dopravu hostů na letiště či z letiště, agroturistiku a další.

6.1.5 Rozpočet

V budově, která v rámci projektu bude přeměněna na hotelovou část komplexu, jsou momentálně nájemní byty, které všechny kromě jednoho prošly rekonstrukcí, při které bylo již plánováno s budoucím využitím pro hotelové zařízení. Tudíž náklady na druhou etapu rekonstrukce budou podstatně nižší, než kdyby tyto předběžné rekonstrukce neproběhly. V hotelové části tedy budeme rekonstruovat jeden nájemní byt a upravovat plochy jednotlivých hotelových pokojů. V současné době jsou nájemní byty od velikosti 2+1 až 4+kk, a tudíž jsou některé z nich pro účely hotelového ubytování zbytečně velké. Pro upřesnění uvedeme, že minimální velikost jednolůžkového pokoje je 9 m² a dvoulůžkového 13 m² pro tříhvězdičkový hotel. Podle konzultace s místní stavební firmou bude stavební rekonstrukce vyžadovat částku 150.000 až 200.000 Kč. Dále bude potřeba částky přibližně 250.000 Kč na vybavení jednotlivých hotelových pokojů. Mezi povinné

náležitosti pokoje přísluší: lůžko, šatník, koš na odpadky, jedna sedací možnost na jedno lůžko, stůl/psací stůl/deska, stolek na kufr, osvětlení pokoje, noční lampička, uzamykatelná skříňka/zásuvka, trezor a telef. aparát. Dále froté ručník a froté osuška na 1 hosta, zrcadlo nad umyvadlem, osvětlení nad umyvadlem, odkládací prostor/polička, velké zrcadlo, předložka před umyvadlem nebo před sprchou/vanou, krytý odpadkový koš, 1 pohárek na osobu. Částka minimálně 50 000 Kč bude investována do drobného materiálu, kterým budou vybaveny jednotlivé pokoje (povlečení, ručníky, mýdla a další). Odhadovaná částka na rekonstrukci a vybavení hotelové části činí 500 000 Kč (viz bod 6.2).

Po investování této částky bude tedy ubytovací část připravena k provozu. Další investice (restaurační a hotelový informační systém, kvalitnější vybavení pokojů (lednička, větší trezor, satelitní přijímač, počítač) budou investovány až podle budoucích výsledků hospodaření podniku. V plánované přestavbě nájemních bytů na hotelové pokoje jsou však tyto náležitosti (elektrické a komunikační přípojky, čističe vzduchu, klimatizace) zahrnuty.

6.1.6 Časový rozsah, milníky – kontaktní body projektu po ukončení jeho jednotlivých etap

Do konce března 2010 bude znám plán Řízení projektu komplexního řešení hotelového a restauračního areálu v Turnově. Dále se investoři prioritně zaměří na restaurační zařízení. V září roku 2010 bude podle plánu spuštěn provoz restauračního zařízení. Nejpozději do konce roku 2010 by měly být ukončeny stavební práce na hotelovém komplexu. Tedy od 1. ledna roku 2011 by měl začít plnohodnotně fungovat komplex restauračního a hotelového zařízení. V časovém harmonogramu ale je také důležitým milníkem získání živnostenského oprávnění k provozování hostinských služeb. Nejpozdější termín pro získání živnostenského oprávnění byl stanoven na 31. července 2010. Všechny další podstatné termíny týkající se jednotlivých kroků při realizaci projektu jsou řazeny v PERT diagramu - viz schéma 5.8.1 a 5.8.2 a komentáře v subkapitole 5.8.1.

6.1.7 Rizika

Rizika, které ovlivňují a zcela jistě ovlivňovat budou počátek podnikání v oboru, jsou následující. Nejprve musíme vzít v potaz vliv ekonomické krize. Výdaje na cestování a další podobné služby patří mezi ty výdaje, které každá domácnost v době nedostatku příjmů omezí nejdříve. Z analýz o počtu turistů vyplývá, že cestování a turismus vykazuje lehký pokles zájmu. Průměrný počet turistů ubytovaných v ubytovacích zařízeních však stoupá. Tato stoupající tendence je dána však klesajícím počtem zařízení. Další rizika vznikají při založení firmy. Sledovaná budoucí firma má nevýhodu oproti ostatním konkurenčním subjektům v daném regionu v tom, že nemá tradici a „dobré jméno“. Toto riziko lze odstranit vhodným marketingovým plánem. Riziko také nesou samotní sponzoři projektu, kteří zatím nemají v oboru příliš mnoho zkušeností. V situaci na místním trhu by se dalo nadneseně říci, že podnikatelé mají „jeden pokus“ na úspěšný začátek podnikání. Toto je nevýhoda podnikání v relativně malém městě, kde vás zná téměř každý jeho obyvatel a kde si jakýkoliv neúspěch či nezdar lidé okamžitě „povědí“.

Lze se ale domnívat, že průzkumy, které byly provedeny na základě analýz v kapitolách 4 a 5, povedou k opatření proti těmto rizikům. Průzkumy podnikatelských příležitostí v oblasti, konzultace s odborníky a místními úřady povedou k důkladně propracovanému projektu a jeho kvalitnímu provedení. V tom případě se výše uvedená rizika budou minimalizovat a neměla by projekt dále ohrožovat.

6.1.8 Odpovědnost jednotlivých spolupracovníků

V chystaném projektu jsou prozatím pouze čtyři „aktivní“ osoby – viz kapitola 5.7. Jedná se o autora práce, jeho otce, jeho strýce a jejich spolupracovníka. Po zahájení podnikání je jasným cílem rozšířit počet osob zainteresovaných na řízení podniku o minimálně jednu další osobu. Do doby zahájení podniku proto bude odpovědnost za jednotlivé kroky rozdělena pouze mezi čtyři osoby. Autor této práce má odpovědnost za stanovení projektu řízení komplexního řešení hotelového a restauračního areálu, propagaci budoucího podniku, výběr zaměstnanců, získání živnostenského oprávnění a získání veškerých dalších povolení. Otec autora této práce má odpovědnost za celý projekt, dodržování stanoveného rozpočtu projektu a vedení účetnictví. Strýc autora práce má jako

jediný zkušený v oboru (maturitní zkouška z hotelové školy a praxe v restauračním zařízení) na starosti přípravu provozu a chod restaurace. Spolupracovník má na starosti stavební úpravy, odpovědnost za výběr vhodných dodavatelů pro stavební úpravy.

Kontrola a kvalita provádění jednotlivých činností v rámci projektu se dělí na dvě základní části. Jedná se o:

a) kvalita stavebních úprav, vybavení nábytkem, designu interiéru pokojů a restaurace

Z tohoto nám plynou otázky, kdo zabezpečí úroveň kvality a kdo bude kontrolovat a hodnotit výsledky.

b) kvalita řízení projektu

Z tohoto faktu nám plyne otázka, jak bude kontrolováno dodržování časového harmonogramu, kdo případně vyčíslí „škody“ z nedodržení časového rozvrhu? Může nastat zpoždění kvůli tomu, že nebyly včas obstarány finanční prostředky na zaplacení záloh pro externí dodavatele prací, nebo zajištění zaměstnanců?

Roli koordinátora má přidělenou otec autora práce, který je tedy „hlídač“ kvality celého projektu a má na starosti získání peněžních prostředků z prodeje nemovitého majetku. Za materiální vybavení a stavební práce odpovídá spolupracovník Za design pokojů a restaurace odpovídá strýc autora práce. Za kvalitu řízení projektu odpovídá autor práce.

Celý kolektiv projektového týmu poté odpovídá za kontrolu a hodnocení výsledků.

6.2 Návrh řešení projektu

6.2.1 Časové rozdělení fází projektu

Projekt je vymezen na dobu dvou let. Do 1. září 2010, kdy je plánováno otevření restauračního zařízení běží první fáze projektu. Mezi daty 1. září 2010 a 31. prosince 2010 probíhá druhá část projektu, kdy bude již fungující restaurace a budou probíhat přípravné kroky hotelové části. Poslední fáze začíná od 1. ledna 2011, kde bude již společnost

provozovat celý podnik. Poslední fáze bude probíhat přibližně jeden rok. Během této doby se podnik stabilizuje a my přehodnotíme plány do blízké budoucnosti.

6.2.2 Harmonogram plateb a příjmů

Jako základní příjem na dokončení hotelového komplexu slouží prodej stavebního pozemku v majetku rodiny autora práce. Stavební pozemek se všemi sítěmi na pozemku o rozhoze 1055 m² má průměrnou cenu v rozmezí 750 - 1100 Kč/m². Cena byla zjištěna podle aktuální nabídky na portálu s prodejem nemovitostí v daném regionu. Tedy potenciální příjem je v rozmezí 800 tisíc až 1,2 milionů Kč

Tento příjem bude využit na stavební úpravy hotelu, vybavení hotelu podle požadavků kategorizace hotelů, zásobení drobným materiálem, marketing, propagaci a určitou výši rezervy na neočekávané a předem neplánované výdaje, které se zcela jistě vyskytnou.

Základní přehledná tabulka 6.2.2 uvádí jednotlivé odhadované základní druhy plateb a příjmů.

Tabulka 6.2.2 odhadovaný přehled příjmů a výdajů

Příjmy		Výdaje	
Prodej stavebního pozemku	900.000 Kč	Stavební úpravy	200.000 Kč
		Vybavení hotelových pokojů	250.000 Kč
		Nákup drobného materiálu	50.000 Kč
		Marketing	50.000 Kč
		Mzdové náklady na 2 měsíce	200.000 Kč
		Rezerva	150.000 Kč

Zdroj: vlastní práce autora

Tabulka 6.2.2 uvádí odhadované příjmy a výdaje podniku. Harmonogram příjmů a výdajů se týká pouze hotelové části a celého řízení do doby otevření hotelové části zařízení a následujících dvou měsíců. V této době není počítáno s žádným ziskem od klientů hotelů, i když je pravděpodobné, že několik prvních klientů již ubytujeme. Výdaje na stavení úpravy, vybavení pokojů a drobný materiál jsou kalkulovány podle konzultací s odborníky (stavební společnost, velkoobchod a další). Výdaje na mzdové náklady jsou stanoveny na první dva měsíce, kdy se bude podnik „rozjíždět“ a skýtají v sobě rezervu na sociální a

zdravotní pojištění a odvod záloh na daň z příjmu. Rezerva bude čerpána na úhradu elektřiny, zemního plynu, vodného a stočného, úroků a splátek hypotečního úvěru.

6.2.3 Náklady na marketing

Náklady na marketingovou strategii vychází z plánů této strategie. V plánu máme zaváděcí ceny v hotelu a náklady na propagaci podniku. Podnik bychom chtěli propagovat na našich internetových stránkách a také bude potřeba umístit náš podnik na národní a mezinárodní stránky s turistickým ubytováním. Dále bychom turisty, kteří přijedou do Turnova, navedli pomocí reklamních ploch k našemu zařízení. Celkové náklady na marketing jsou v začátku odhadovány na částku 50.000 Kč. Z této částky budou hrazeny internetové stránky, poplatky za umístění na národní a mezinárodní portály s ubytováním a pronájem reklamní plochy v okolí zařízení. V další části bude uvažováno o rozšíření marketingových služeb (geocashing, snížené ceny ubytování pro rodiny s dětmi, seniory a další). Naším cílem bude zaměřit se také na propojení služeb s restauračním zařízením, kde bychom rádi nabídli naše kapacity pro pořádání akcí typu: svatba, firemní oslava a další, kde bychom klientům nabídli pohoštění i ubytování.

6.2.4 Realizace projektu

Realizace projektu je třetí krok cyklu projektového managementu. Plánování předchází samotné realizaci projektu. Důležité je, abychom se co nejvíce drželi původního plánu, samozřejmě za předpokladu, že byl realistický.

Realizace projektu bude zahrnovat:

- realizaci plánu a práci s členy týmu a konečnými uživateli;
- kontrolu dosahování dílčích výsledků s cílem ujistit se o správném směřování ke konečnému cíli projektu;
- řešení nenadálých problémů (zdrojové plány se mohou do určité míry měnit ale jen za předpokladu, že bude dosaženo požadovaného konečného cíle).

Řízení realizace projektu by mělo usilovat o dosažení cílových výsledků. Pokud se vyskytnou problémy, lze podniknout kroky, se kterými se původně nepočítalo, a tudíž nejsou obsaženy v plánu.

V tom případě využijme níže uvedenou tabulku (viz tabulka 6.2.4) a pokusíme se odhalit všechny možné nepředvídatelné události tak, abychom na ně byli co nejlépe připraveni, pokud by skutečně nastaly. Často se stává, že se podceňují zdroje nezbytné k úspěšné realizaci projektu. Z tohoto důvodu je vhodné do seznamu eventuálních rizik, resp. nahodilosti zahrnout případnou potřebu větších finančních, lidských a jiných zdrojů. Těmito slovy doporučuje autor publikace [21] manažerům projektů využít metodický nástroj, s jehož pomocí je možno v etapě přípravy na realizaci projektu identifikovat potřebné kontrolní intervaly a možné potíže.

Tabulka 6.2.4 Tabulka, ve které uvádíme příklady pro identifikaci kontrolních okamžiků

Kontrolní prvek	Co by se mohlo pokazit?	Jak a kdy to zjistíme?	Co s tím uděláme?
Kvalita	chyby v projektové dokumentaci	během projektu, „spuštění“	přípravy po je oprava projekt. dokument.
Čas	zpoždění projektových kroků (viz 5.8)	PERT diagram nesplnění čas. limitů	zjistíme důvod, použijeme čas. rezervu, zjednáme nápravu
Náklady	vyšší cena oprav a vybavení	během rekonstrukce, během kupování vybavení	čerpání finančních rezerv, omezení vybavení, vyhledat levnější dodavatele
Kvantita	nedostatek pracovníků	neočekávaná poptávka v začátku podnikání	najmout nové pracovní síly

zdroj: Projektový management

Tabulka 6.2.4 uvádí přehlednou identifikaci kontrolních okamžiků pro realizaci projektu. Do tabulky můžeme vepsat body týkající se kvality, času, nákladů a kvantity. U těchto bodů odpovíme na otázky, co by se mohlo pokazit, jak a kdy to zjistíme a co s tím uděláme (v tabulce uvádíme možné příklady otázek). Mezi kontrolními prvky můžeme vidět souvislost s tzv. trojimperativem projektu (Rosenau, 2000), který zároveň identifikuje rozpor mezi náklady a kvalitou (čím jsou vyšší požadavky na kvalitu, tím je zapotřebí vydat víc investičních prostředků, prostředků na provoz i na projekt a tedy jsou vysoké náklady) a podobně existuje rozpor mezi časem a kvalitou. Čím žádáme vyšší kvalitu projektu, tím je zapotřebí investovat více času na celý projekt.

6.2.5 Hodnocení návrhu řešení projektu

Návrh řešení bude během realizace aktualizován a po ukončení práce poslouží jako zpětná vazba k hodnocení projektu. Tento návrh řešení projektu bude sloužit jako základní srovnávací prostředek ke konečnému hodnocení. Nejdůležitějším prvkem hodnocení budou složka příjmů a výdajů. Aktualizací těchto částek vede k úplnému využití zdrojů či k nepřekročení výdajů. Důvodem pro tuto aktualizaci může například být úvaha, že v případě kdy na straně příjmů nebude získána částka 900 tis. korun, budou muset být redukovány výdaje, aby se společnost nedostala do finančních potíží. Další způsob, jak by se tento problém dal „zažehnat“ by byla půjčka od banky. Urychlená aktualizace celého projektu při jakékoliv změně je nezbytným krokem pro úspěšné řízení celého projektu.

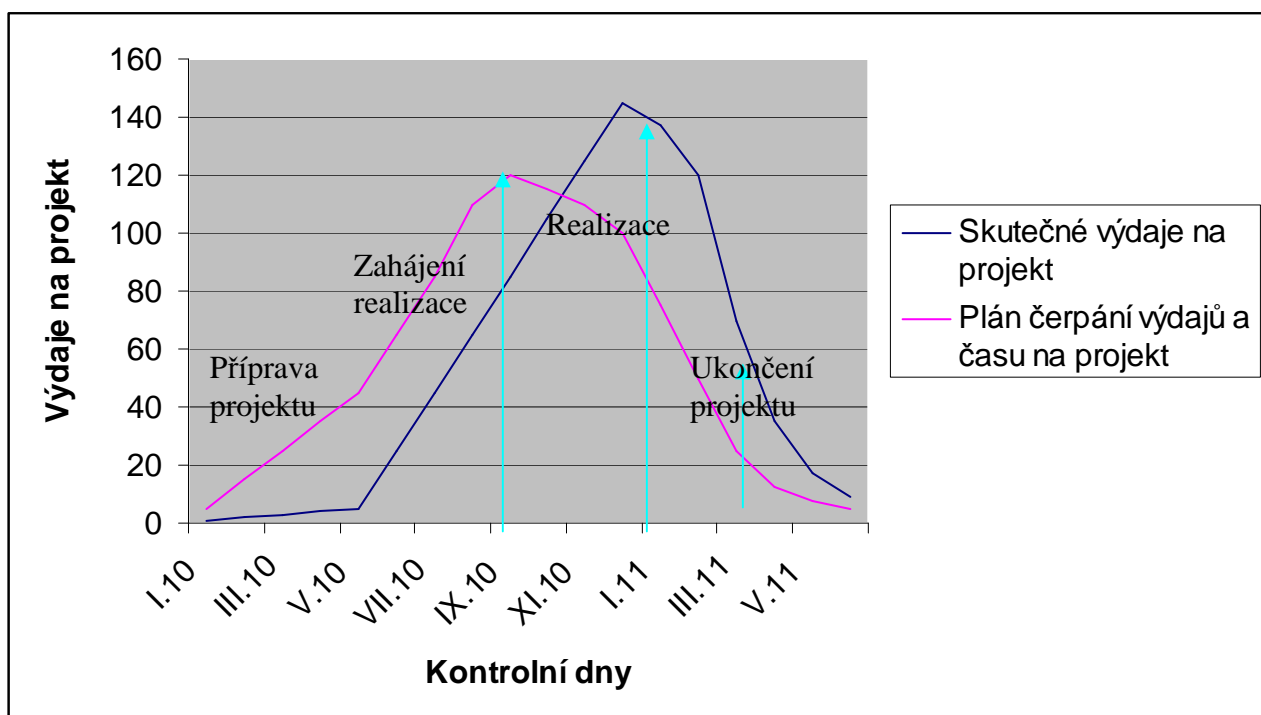
6.3 Hodnocení projektu

Hodnocení celého projektu, tedy 4. krok cyklu projektového managementu, bude probíhat už od fáze realizační. Hodnocení bude probíhat pomocí McKinseyova modelu 7S- viz bod 2.10, pomocí kladení otázek (Co se podařilo?, Co se nepodařilo?, Co bychom měli příště udělat jinak?) či metodou semaforu. [22]

Dále bude hodnocení projektu probíhat pomocí tzv. efektu hokejky (viz bod 2.9 této práce). V tomto modelu budeme porovnávat skutečný vývoj výdajů na projekt (tmavě modrá křivka) s plánem čerpání výdajů a času na projekt (růžová křivka) (viz graf 6.3). Pomocí modré šipky zjišťujeme odchylky plánu výdajů a skutečnosti ve stanovených

kontrolních intervalech. V těchto kontrolních okamžicích zjišťujeme příčiny odchylek (odchylka času, nákladů). V grafu 6.3 můžeme vidět i jednotlivé fáze projektu. Tedy fáze přípravy projektu, zahájení projektu, samotnou realizaci projektu a ukončení celého projektu.

Graf 6.3 Grafické porovnání skutečného vývoj výdajů na projekt a plánu čerpání výdajů a času na projekt



zdroj: vlastní práce autora

Graf 6.3 nám představuje plánované čerpání výdajů a času na projekt a skutečný vývoj výdajů na projekt. Skutečné výdaje na projekt budou vždy po jakékoliv změně aktualizovány. Tato aktualizace přispěje po ukončení projektu ke zdárnému porovnání skutečného a plánovaného množství výdajů na projekt. Plánované množství výdajů v grafu odpovídá výdajům v tabulce 6.2.2. Za kontrolní intervaly byly zvoleny termíny zahájení provozu restaurace, zahájení provozu hotelu a první čtvrtletí roku 2011.

Při závěrečném hodnocení projektu by mělo dojít k tomu, že tento průběžně aktualizovaný graf, během řešení projektu, by posloužil jako důležitý zdroj informací (tedy

jako nástroj zpětné vazby) o tom, jak byl splněn cíl projektu. Dále nám aktualizovaný graf představí, jak se skutečné výdaje kryjí či nekryjí s plánovanými výdaji. V kontrolních intervalech stanovíme hlavní příčiny odchylek (nákladových a časových) ve využití zdrojů projektu.

Tento aplikovaný metodický přístup k řízení projektu přispívá k tomu, aby zvolený podnikatelský záměr byl po jeho realizaci efektivní. Jeho přínos spočívá ve zjednodušení a přehledném členění jednotlivých nejdůležitějších kroků projektu. Každý podstatný krok projektu je ohodnocen množstvím nákladů a času. Tím, že bude celý projekt vždy neprodleně po jakékoliv změně aktualizován, přináší kontrolu nad celým projektem a nemůže se nám tudíž stát, že projekt „ujede mimo plánovanou kolej“. Tímto zabezpečujeme splnění požadavků sponzora projektu, který stanovil maximální částku investovanou do celého projektu.

Dále je potřeba, aby tento metodický nástroj řízení projektu zaručil dostatečnou záruku toho, že bude dosažena žádoucí kvalita projektu. Žádoucí kvalita je totiž základní podmínkou toho, že bude firma po realizaci projektu skutečně prosperovat. Neprodlená aktualizace metodického nástroje nám pomůže zaručit kvalitu projektu. V případě aktuálních informací o finančních a časových nákladech (a jejich případného nevyužití či zcela úplného vyčerpání) můžeme případné rezervy přesunout včas na považované nedostatky. Tím zaručíme dodržení či zvýšení kvality celého projektu.

7 Závěr

Diplomová práce s názvem „Řízení projektu komplexního řešení hotelového a restauračního areálu v Turnově“ je tématicky zaměřena na využití principů projektového managementu při přípravě a plánování realizace projektu pro menší podnikatelský subjekt. Řízení projektu je při tom pojato jako metodický nástroj pro počáteční fázi řízení nového podnikatelského subjektu.

Autor diplomové práce využil svoje poznatky z bakalářské práce, která byla zaměřena na řešení podnikatelského záměru a investičního projektu pro první část celého komplexu, tzn. na rekonstrukci a vybavení restauračního zařízení.

V této diplomové práci byl přecházející záměr zhodnocen s odstupem jednoho a půl roku. V návaznosti na získané poznatky a praktické ověřování reálnosti původního záměru, je v diplomové práci řešen návrh dostavby hotelové části komplexu a především návrh celkového řízení projektu budoucího podniku.

Cílem práce je proto příprava metodicky všestranného projektu, který bude brát zřetel na tři základní zdroje, potřebné pro existenci budoucího podniku. Těmito zdroji jsou lidé, čas a peníze.

Projekt byl zpracován pro prozatím neexistující podnik, který se bude nacházet na území města Turnova. Turnov je považován za „srdce CHKO Český ráj“. Návštěvnost regionu je proto nadprůměrná ve srovnání s průměrem návštěvnosti v celé České republice. Podle, doufejme, že ne příliš ambiciózního plánu se má restaurační a hotelový komplex stát největším a nejznámějším podnikem na území města Turnova a jedním z nejnavštěvovanějších zařízení v regionu. Proto je při určování cílů a zpracování plánu realizace projektu věnována značná pozornost i identifikaci rizik a jsou navrhována opatření k jejich udržování na přijatelné úrovni.

V současné době je v plné přípravě rekonstrukce restaurační části areálu, která podle časového harmonogramu bude ukončena na konci července roku 2010. Dále se bude

pokračovat podle sestaveného časového harmonogramu nejdůležitějších projektových kroků.

Vytvořený seznam těchto kroků nám dává jasnou vizi pro plánování a kontrolu projektovým týmem vynaloženého času práce v rámci chytaného projektu. V práci dále hodnotíme role jednotlivých členů projektového týmu, jejich odpovědnosti a povinnosti, které vycházejí z jim přiřazených úkolů. Mezi důležité metodické součásti práce na navrhovaném projektu patří i vytvořený harmonogram plateb (čerpání finančních zdrojů projektu) a tvorby zdrojů, resp. příjmů na straně sponzorů projektu. V této části práce jsou tak představeny hrubé obrysy finanční náročnosti samotného projektu a také počáteční fáze podnikání v nově zařízených objektech

Za pozitivní metodický přínos řešení tématu práce považuje diplomant skutečnost, že byly dodrženy všechny zásadní principy projektového managementu a byl připraven vhodný časový plán a reálný plán zdrojů.

Za přínos diplomové práce dále považujeme fakt, že celý projekt byl sestavován podle metodických postupů a řídicích nástrojů projektového managementu „velkých“ projektů. Je možno konstatovat, že tyto metodické postupy a nástroje lze využít i pro malé projekty. Toho lze dosáhnout za předpokladu, že také řešitelé menších či malých projektů budou cílevědomě a důsledně dodržovat princip plánování a kompletního řízení všech tří dimenzí projektu: lidských zdrojů, kapitálových zdrojů a času a jejich využití budou pružně přizpůsobovat potřebě zabezpečení kvality projektu.

Za kvalitativní přínos můžeme také považovat optimistické ekonomické výsledky projektu. Lze tedy počítat s tím, že projekt bude úspěšný a projektový tým, který vytvořili budoucí podnikatelé, představitelé rodinného typu firmy, získal celou řadu reálných podkladů a argumentů k rozhodnutí o realizaci projektu.

8 Seznam použitých zdrojů

- 1) K. Poster, M. Applegarth: Projektový management , Portál s.r.o., Praha, 2006, str. 8 ISBN, 80-7367-141-7
- 2) A. Svozilová: Projektový management, Grada Publishing, a.s., Praha, 2006, str. 21, ISBN, 80-247-1501-5
- 3) A. Svozilová: Projektový management, Grada Publishing, a.s., Praha, 2006, str. 19
- 4) Moderní řízení, 2009, č. 1, str. 37
- 5) IT System, 2002, č. 12, str. 2
- 6) K. Poster, M. Applegarth: Projektový management , Portál s.r.o., Praha, 2006, str. 64
- 7) A. Svozilová: Projektový management, Grada Publishing, a.s., Praha, 2006, str. 21-23
- 8) A. Svozilová: Projektový management, Grada Publishing, a.s., Praha, 2006, str. 21-22
- 9) A. Svozilová: Projektový management, Grada Publishing, a.s., Praha, 2006, str. 24
- 10) A. Svozilová: Projektový management, Grada Publishing, a.s., Praha, 2006, str. 24
- 11) A. Svozilová: Projektový management, Grada Publishing, a.s., Praha, 2006, str. 24
- 12) A. Svozilová: Projektový management, Grada Publishing, a.s., Praha, 2006, str.25
- 13) A. Svozilová: Projektový management, Grada Publishing, a.s., Praha, 2006, str. 45-46
- 14) A. Svozilová: Projektový management, Grada Publishing, a.s., Praha, 2006, str. 68-69
- 15) K. Poster, M. Applegarth: Projektový management , Portál s.r.o., Praha, 2006, str. 56
- 16) TRUNEČEK, Jan a kol.: Interní manažerský audit. Professional Publishing, 2004 str. 75 ISBN, 80-86419-58-4
- 17) Moderní řízení, 2009, č. 1, str. 38-39
- 18) IT Systém, 2002, č. 12, str. 3-4
- 19) K. Poster, M. Applegarth: Projektový management , Portál s.r.o., Praha, 2006, str. 64-65
- 20) T. Špínka: Bakalářská práce, Podnikatelský záměr a projekt, Praha 2008
- 21) K. Poster, M. Applegarth: Projektový management , Portál s.r.o., Praha, 2006, str.72-73
- 22) K. Poster, M. Applegarth: Projektový management , Portál s.r.o., Praha, 2006, str.94-96
- 23) A. Svozilová: Projektový management, Grada Publishing, a.s., Praha, 2006, str. 78-80

Ostatní literatura

Oborová příručka pro živnost Hostinská činnost a ubytovací služby, Hospodářská komora ČR, odbor InMP , vydalo OKM Obchod a cestovní ruch

Internetové stránky

www.hotelstars.cz

www.czso.cz

www.turnov.cz

<http://monitoring.czechtourism.cz>

www.komora.cz

9 Přílohy

Povinná kritéria pro jednotlivé kategorie

Kategorie Tourist * (1 hvězdička)

Minimální velikost 75 % pokojů:

Jednolůžkový 8 m², dvoulůžkový 12.6 m²

Vybavení pokoje:

Lůžko, šatník, koš na odpadky, osvětlení pokoje, zrcadlo nad umyvadlem, 1 ručník pro každého hosta, 1 mýdlo pro každého hosta

Hygienický komfort:

100 % pokojů má tekoucí studenou vodu, krom toho je k dispozici na 10 lůžek bez sprchy/WC na poschodí 1 koupelna/WC s teplou vodou

Telefon:

1 veřejně přístupný telefon v objektu

Možnost úschovy, trezor:

Možnost úschovy v prostoru příjmu hosta

Recepce:

Služba příjmu hosta, dosažitelnost zvonkem či telefonem

Společenské místnosti pro hotelové hosty: 1 společenská místnost (např. místnost pro podávání snídaní či restaurace)

Snídaňový servis:

Kontinentální snídaně

Jídelní servis:

Oběd 2 hodiny, večeře 3 hodiny

Restaurace: 1

Fakultativní znaky: 0

Kategorie Standard ** (2 hvězdičky)

Minimální velikost 75 % pokojů:

Jednolůžkový 8 m², dvoulůžkový 12.6 m²

Vybavení pokoje:

Lůžko, šatník, koš na odpadky, 1 sedací možnost na 1 lůžko, stůl/psací deska, osvětlení

pokoje, noční lampička, zrcadlo nad umyvadlem, 1 ručník pro každého hosta, 1 mýdlo pro každého hosta

Hygienický komfort:

100 % pokojů má tekoucí studenou a teplou vodu, krom toho je k dispozici na 10 lůžek bez sprchy/WC na poschodí 1 koupelna/WC

Vybavení koupelny a WC:

Předložka před sprchou/vanou, krytý odpadkový koš

Doplňkový artikl:

1 nápojové sklo na hosta, otvírač lahví

Telefon:

1 veřejně přístupný telefon v objektu

Možnost úschovy, trezor:

Možnost úschovy u příjmu hosta

Recepce:

Služba příjmu hosta, dosažitelnost zvonkem či telefonem

Společenské místnosti pro hotelové hosty:

1 společenská místnost (např. místnost pro podávání snídaní či restaurace)

Snídaňový servis:

Kontinentální snídaně

Jídelní servis:

Oběd 2 hodiny, večeře 3 hodiny

Nápojový servis:

Prodej nápojů v prostoru příjmu hosta (nápojový automat, lednička)

Restaurace: 1

Fakultativní znaky:

pension 20 bodů, ostatní 25 bodů

Kategorie Komfort * (3 hvězdičky)**

Minimální velikost 75 % pokojů:

Jednolůžkový 9 m², dvoulůžkový 13 m²

Vybavení pokoje:

Lůžko, šatník, koš na odpadky, 1 sedací možnost na 1 lůžko, stůl/psací stůl/deska, stolek na kufr, osvětlení pokoje, noční lampička, uzamykatelná skříň/zásuvka

Hygienický komfort:

100 % pokojů má tekoucí studenou a teplou vodu, krom toho je k dispozici na 10 lůžek bez sprchy/WC na poschodí 1 koupelna/WC, 90 % pokojů je vybaveno sprchou/vanou a WC.

Vybavení koupelny a WC:

Froté ručník a froté osuška na 1 hosta, zrcadlo nad umyvadlem, osvětlení nad umyvadlem, odkládací prostor/polička, velké zrcadlo (min. 0,4 m2), předložka před umyvadlem nebo před sprchou/vanou, krytý odpadkový koš, 1 pohárek na osobu

Bezplatný drobný artikl:

Hygienický pytlík, 1 mýdlo na hosta, dopisní papír, psací potřeby, hotelová dokumentace

Doplňkový artikl:

Lžíce na obuv, kartáč na oděv, kartáč/hadřík na obuv, 1 nápojové sklo na hosta, otvírač lahví

Rozhlasový a televizní příjem:

90 % pokojů má rozhlas a televizor

Telefon:

75 % pokojů je vybaveno telefonním přístrojem včetně návodu pro jeho použití (příchody a odchody hovorů mohou být realizovány přes recepci), noční hovory umožněny

Telefax, On-line, Internet:

Telefax v objektu

Možnost úschovy, trezor:

Trezor na recepci

Recepce:

Obsazena 12 hodin denně a dosažitelnost zvonkem/telefonem

Společenské místnosti pro hotelové hosty:

1 společenská místnost/prostor (např. místnost pro podávání snídaní či restaurace), 1 společenská místnost/prostor (např. sedací kout v prostoru příjmu hosta)

Snídaňový servis:

Rozšířená snídaňová nabídka

Jídelní servis:

Oběd 2 hodiny, večeře 3 hodiny

Nápojový servis:

Minibar/nápojový automat/lednička na recepci

Restaurace: 1

Fakultativní znaky:

pension 40 bodů, ostatní 50 bodů

Kategorie First Class ** (4 hvězdičky)****Minimální velikost 75 % pokojů:**

Jednolůžkový 11,4 m², dvoulůžkový 13,3 m²

Vybavení pokoje:

Lůžko, šatníková skříň, koš na odpadky, 1 sedací možnost na 1 lůžko, stůl, psací stůl/deska, stolek na kufr, rezervní deka, osvětlení pokoje, noční lampička, lampa na čtení, uzamykatelná skříň/zásuvka nebo trezor, celopostavové zrcadlo

Hygienický komfort:

100 % pokojů vybaveno koupelnou s umyvadlem, sprchou/vanou a WC

Vybavení koupelny a WC:

1 froté ručník a 1 froté osuška na hosta, zrcadlo nad umyvadlem (min. 0,4 m²), osvětlení nad umyvadlem, odkládací prostor/polička, předložka před umyvadlem nebo před sprchou/vanou, krytý odpadkový koš, 1 pohárek na osobu

Bezplatný drobný artikl:

Hygienický pytlík, šampon, 1 mýdlo na hosta, šití, korespondenční desky, psací potřeby, hotelová dokumentace, papírové kapesníčky

Doplňkový artikl:

Lžice na obuv, kartáč na oděv, kartáč/hadřík na obuv, 1 nápojové sklo na hosta, otvírač lahví

Rozhlasový a televizní příjem:

100 % pokojů má rozhlas a televizor

Telefon:

100 % pokojů má telefonní přístroj s přímou volbou účastníka včetně návodu pro jeho použití, 24 hodin denně telefonní spojení.

Telefax, On-line, Internet:

Telefax v prostoru příjmu hosta

Možnost úschovy, trezor:

Trezor na recepci

Recepce:

Obsazena 24 hodin denně, směnárna

Bezhotovostní platba:

Na všech střediscích

Společenské místnosti pro hotelové hosty:

1 společenská místnost, 1 přijímací hala se sedací možností a nápojovým servisem

Praní a žehlení prádla hosta:

Při odevzdání do 9.00 hodin předání vypraného či vyžehleného prádla hosta do 24 hodin

Snídaňový servis:

Snídaňový bufet a roomservis

Jídelní servis:

Oběd 3 hodiny, večeře 4 hodiny, malý etážový lístek od 11.30 do 14.00 hodin a od 18.00 do 22.00 hodin, malý lístek v době mezi snídaní a obědem a mezi obědem a večeří

Nápojový servis:

V době provozu odbytových středisek, 100 % pokojů má minibar

Hotelový denní bar: 1**Restaurace: 1****Fakultativní znaky:**

pension 80 bodů, ostatní 120 bodů

Kategorie Luxus *** (5 hvězdiček)****Minimální velikost 75 % pokojů:**

Jednolůžkový 15 m², dvoulůžkový 24 m²

Vybavení pokoje:

Lůžko, šatníková skříň, koš na odpadky, 1 sedací možnost na 1 lůžko, 1 sedací souprava, stůl, psací stůl/deska, kadeřnický stolek, stolek na kufr, rezervní deka, osvětlení pokoje, noční lampička, lampa na čtení, uzamykatelná skříň/zásuvka, trezor, celopostavové zrcadlo

Hygienický komfort:

100 % pokojů vybaveno koupelnou s umyvadlem, sprchou/vanou a WC, z toho 80 % s vanou

Vybavení koupelny a WC:

2 umyvadla u dvoulůžkového pokoje, oddělené WC na 30 % pokojů, 1 froté ručník a 1 froté osuška na hosta, župan, zrcadlo nad umyvadlem (min. 0,4 m²), osvětlení nad umyvadlem, odkládací prostor, kosmetické zrcadlo, předložka před umyvadlem, předložka před sprchou/vanou, fén, krytý odpadkový koš, 1 pohárek na osobu

Bezplatný drobný artikl:

Hygienický pytlík, šampon, 1 mýdlo na hosta, papírové kapesníčky, šití, hadřík na čištění obuvi, korespondenční desky, psací potřeba, hotelová dokumentace

Doplňkový artikl:

Lžice na obuv, kartáč na oděv, 1 nápojové sklo na hosta, otvírač lahví

Rozhlasový a televizní příjem:

100 % pokojů má rozhlas a televizor

Telefon:

100 % pokojů vybaveno telefonním přístrojem s přímou volbou účastníka včetně návodu jeho použití, 24 hodin denně telefonní spojení

Telefax, On-line, Internet:

V prostoru příjmu hosta

Možnost úschovy, trezor:

Trezor na pokoji i na recepci

Recepce:

Obsazena 24 hodin denně, směnárna

Bezhotovostní platba:

Na všech střediscích

Společenské místnosti pro hotelové hosty:

1 společenská místnost, 1 přijímací hala se sedacími možnostmi, 1 hotelová hala se sedacími možnostmi a nápojovým servisem

Možnost konferencí a banketů: Ano**Praní a žehlení prádla hosta:**

Při odevzdání do 9.00 hodin předání vypraného či vyžehleného prádla hosta do 12 hodin

Snídaňový servis:

Snídaňový bufet a roomservis

Jídelní servis:

Kompletní jídelní servis i na etážích od 11.30 do 14.00 hodin a od 18.00 do 01.00 hodin, malý lístek i na etážích 24 hodin denně

Nápojový servis:

24 hodin denně roomservis a 100 % pokojů má minibar

Hotelový denní bar: 1**Restaurace:** 2**Fakultativní znaky:**

270 bodů

Katalog fakultativních znaků

A – Všeobecný popis objektu/vybavení		B – Doplnkové služby	
	body		body
Noční klub	10	Dietní kuchyně	5
Bezbariérový pokoj (minimálně 2)	10	Dětské menu	5
Bezbariérový přístup	10	Dětská sleva	5
Parkovací místa pro tělesně postižené	5	Směnárna	5
Možnost přistavení dětské postýlky	5	Videorekordér na pokoji	3
Suita (u ***** hotelů od 3. Suity)	5	Videotéka/Pay TV	3
Klimatizace na pokoji	5	Zajištění letenek a jízdenek	3
Klimatizace v saloncích	5	Kosmetika v domě	2
Klimatizace v ostatních místnostech	5	Kadeřnictví v domě	2
Parkoviště pod uzavřením	5	Půjčovna aut	2
Garáže	5	Shuttle bus	2
Výtah	5	Shopping v domě	2
Satelitní/kabelový příjem (na pokoji)	5	Telefax na pokoji	1
Zvukově utěsněná okna	3	Prodej foto potřeb	1
Pokoj pro nekuřáky	1	Bezplatné používání novin a časopisů	1
Nekuřácké oddělení	1	Bezhotovostní platba	1
Čtenářský pokoj/pokoj na psaní	1	Přípojka pro PC na pokoji	1
Knihovna	1	Prádelna/čistírna	1
Výrobník ledu na etáži	1	Ohřívač ručníků/kosmetické zrcadlo/osobní váha/fén/župan	1
Vysoušeč rukou na WC	1	Prodej základních hygienických potřeb	1
Automat na čištění obuvi	1	Prodej vstupenek na kulturní akce a prodej cenin v recepci	1
Parkoviště	1	Cestovní kancelář v domě	1
Parkoviště pro autobus	1	Bezpečnostní služba v domě	1
Rezervní deka	1	Internet na pokoji	1
Výjimečnost objektu	3	Výjimečná služba	3

C – Vybavení pro fitness a volný čas		D – Možnost pořádání konferencí a banketů	
Krytý bazén	30	Banketní oddělení	10
Golfové hřiště	30	Prostor pro konference a bankety :	
Koupaliště s vyhřívanou vodou	25	do 100 m ²	5
Jezdecká hala s koněm	20	nad 100 m ² do 250 m ²	10
Whirpool	15	nad 250 m ² do 500 m ²	15
Parní lázeň	10	nad 500 m ²	20
Halový golf	10	Počítačová místnost	2

Tenisová hala	10	Jednací kancelář	1
Vodoléčba	10	Řečnický pult	1
Lékař v domě	10	Mikrofony pro diskusi	1
Sauna	10	Projekční plátno	1
Solarium	5	Pin stěna	1
Masáž	5	Flip-Chart	1
Kuželník	5	Overhead projektor	1
Bowling	5	Filmový/dia projektor	1
Kluziště	5	Videokamera	1
Jezdecká louka	5	Videorekordér	1
Tenisový kurt	5	Barevný televizor	1
Další sportoviště (za každé 5 bodů)	5	Magnetická tabule na psaní	1
Kosmetická farma	5	Kazetový přehrávač	1
Učitel sportu	5	Míchačí pult	1
Sportovní terapeut	5	Monitor	1
Rehabilitační pracovník	5	Mobilní telefon	1
Společník/animátor	5	Telefax	1
Lázně	5	Fotokopírka	1
Léčebné procedury	5	Diktafon	1
Pohybová gymnastika	5	Psací potřeby, folie, papír	1
Péče o dítě	5	Zatemnění	1
Dětské hřiště/pokoj	5	Místnosti pro práci jednotlivých skupin	1
Fitness (minimálně 4 přístroje)	3	Služba Online (např. Internet)	1
Squash kurt	3	Kancelář s možností strojového psaní	1
Odpočinková místnost	3	Výjimečná služba	1
Servis sportovních potřeb	2		
Půjčovna sportovních potřeb	1		
Stolní tenis	1		
Kulečnick/biliard	1		
Mini golf	1		
Úschovna sportovních potřeb	1		
Pláž/louka ke slunění	1		
Výjimečná služba	5		

Poznámky a vysvětlivky:

Depandance:

Depandance se vyznačují oddělenou stavbou a dovětkem k názvu. Do klasifikace mohou být zařazeny jen v případě, kdy je prostorová vzdálenost k hlavnímu objektu nezpochybnitelná.

Rozdílná klasifikace jednoho subjektu:

Je možná jedině v případě, že existují oddělené vchody, oddělené recepcce, restaurace a společenské místnosti.

Suity:

Suity jsou dvě místnosti, které jsou od sebe odděleny (jedna jako obývací místnost, druhá jako ložnice). Oddělení nemusí být dveřmi, postačuje průchod.

Velikost pokojů:

Minimální velikost pokojů musí být dosažena bez koupelny a WC, ale započítává se plocha chodby.

Lůžko:

Minimální velikost postele je 70 x 190 cm.

Sedací souprava:

Bod sedací souprava se vztahuje i k bodu sedací možnost na lůžko.

Možnost úschovy, trezor:

Možností úschovy v pokoji se rozumí uzamykatelná skříň nebo přihrádka. Pokud se v pokoji nachází trezor, započítává se jako možnost úschovy.

Obsluha telefonu:

Noční příchozí hovory – kromě obsluhy nočním vrátným stačí i automatické přepojení hovoru.

Recepce:

U 1 a 2 hvězdiček stačí jako recepce oddělený prostor. Od 3 hvězdiček je požadována oddělená, samostatně fungující recepce.

Telefax:

Možnost faxovat z recepce dostačuje. Je-li fax umístěn pouze v kanceláři ubytovacího zařízení, musí být faxování umožněno kdykoliv v době provozu recepce.

Společenská místnost pro hotelové hosty:

Společenskou místností se rozumí i denní bar nebo další restaurace.

Bezhotovostní platba:

Bezhotovostní platba může být zajištěna šeky, fakturami, cestovními šeky či kreditními kartami.

Jídelní servis:

U ubytovacích zařízení, která kromě snídaní neposkytují ani oběd ani večeři, je možná pouze klasifikace do 4 hvězdiček. V tomto případě se musí uvádět slovní označení Garni nebo Pension.

Okna s ochranným zvukovým filtrem:

Normální okna s tepelným filtrem nestačí.

Možnosti konferencí a banketů:

Počítačová místnost se musí nacházet v jednacím prostoru. Kancelář pro zasedání musí být k dispozici pouze pro konkrétní akci. Místnost s možností psaní s pomocí techniky může sloužit současně pro více akcí.

Zařízení pro volný čas a fitness:

U všech zařízení je požadována prostorová blízkost a bezprostřední vztah k objektu. Zařízení, která se nacházejí pouze v místě provozovny nebo v okolí se nezapočítávají.