



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH PROJEKTU ZALOŽENÍ ROBOTICKÉ KAVÁRNY

PROJECT PROPOSAL OF THE ROBOTIC CAFÉ FOUNDING

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Daria Artiukh

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Daria Artiukh
Vedoucí práce:	doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh projektu založení robotické kavárny

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je zpracování návrhu projektu založení robotické kavárny s využitím vhodných metod, technik a nástrojů projektového řízení.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

LESTER, A. Project Management, Planning and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. 6th Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2013. ISBN 9780080983240.

SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

YADAV, S.R. a MALIK, A.K. Operations Research. India: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-809618-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na využití nástrojů a metod projektového managementu pro realizaci nového projektu. Použité metody a nástroje jsou teoreticky popsány v první části práce a poté jsou prakticky využity v průběhu analýzy současného stavu společnosti a také v návrhové části. Vybrané metody a nástroje jsou aplikovány do praxe ve třech fázích životního cyklu projektu. Analýza současného stavu představuje předprojektovou část práce včetně marketingu projektu. Návrhová část práce je věnována zahájení a plánování projektu. Výstupem této bakalářské práce je kompletně vypracovaný návrh projektu, podle kterého je možné zahájit realizaci samotného projektu v plánovaném termínu.

Klíčová slova

Projekt, projektové řízení, Ganttův diagram, analýza rizik, metody projektového řízení a plánování

Abstract

The bachelor thesis focuses on the use of project management tools and methods for the implementation of a new project. The methods and tools used are theoretically described in the first part of the thesis and then practically used during the analysis of the current state of the company and also in the design part. The selected methods and tools are put into practice in the three phases of the project life cycle. The analysis of the current state represents the pre-design part of the work including the marketing of the project. The design part of the thesis is devoted to project initiation and planning. The output of this bachelor thesis is a fully developed project proposal, according to which the actual project implementation can be started within the planned timeframe.

Key words

Project, project management, Gantt chart, risk analysis, methods of project management and planning

Bibliografická citace

ARTIUKH, Daria. Návrh projektu založení robotické kavárny [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142981>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Radek Doskočil.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2022

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Radku Doskočilovi Ph.D. za ochotu a cenné rady k realizaci práce.

OBSAH

ÚVOD	7
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
1.1 Základní pojmy projektového řízení	11
1.1.1 Projektové řízení	11
1.1.2 Projekt	13
1.1.3 Klasifikace projektů	16
1.1.4 Životní cyklus projektu	17
1.2 Vybrané metody a techniky předprojektové fáze.....	22
1.2.1 Studie příležitosti (Opportunity Study)	22
1.2.2 Studie proveditelnosti (Feasibility Study)	23
1.2.3 SMART cíle.....	24
1.2.4 Logický rámec	25
1.2.5 Analýza zainteresovaných stran.....	28
1.3 Vybrané metody a techniky projektové fáze	30
1.3.1 Zakládací (identifikační) listina projektu	30
1.3.2 Řízení rozsahu projektu.....	31
1.3.3 Řízení času v projektu	33
1.3.4 Řízení zdrojů v projektu	37
1.3.5 Řízení rizik projektu.....	37
1.3.6 Řízení nákladů a rozpočet projektu	42
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	45
2.1 Představení společnosti	45
2.1.1 Profil společnosti	45
2.1.2 Organizační struktura	45
2.1.3 Zaměstnanci.....	47
2.1.4 Produktové portfolio	47
2.1.5 Zákazníci firmy.....	49
2.1.6 Konkurence.....	50
2.2 Předprojektová úvaha.....	50
2.2.1 Důvody realizace projektu a jeho přínosy	51
2.2.2 Vstupní požadavky projektu	52

2.3	Marketing projektu.....	56
2.3.1	Venkovní reklama.....	57
2.3.2	Tisková reklama.....	58
2.3.3	Internetová reklama/ reklama na sociálních sítích.....	60
2.4	Specifikace cíle projektu	63
2.5	Logický rámec	64
2.6	Analýza zainteresovaných stran	69
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	72
3.1	Identifikační listina	72
3.2	Strukturování projektu – WBS	74
3.3	Časová analýza	76
3.4	Řízení zdrojů v projektu	80
3.5	Řízení rizik projektu	81
3.6	Řízení nákladů a rozpočet projektu.....	92
ZÁVĚR	96
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	98
SEZNAM OBRÁZKŮ	100
SEZNAM TABULEK.....	101

ÚVOD

Tématem této práce je návrh projektu. Konkrétně se bude jednat o návrh projektu založení robotické kavárny. Jedním z hlavních faktorů, který mi dost pomohl při výběru tématu, je fakt, že celé mé studium na Fakultě podnikatelské je propojené projektovým managementem. Během mého dosavadního studia jsem se osobně přesvědčila, že projektový management je velice důležitý a přínosný podobor managementu, kdy se pomocí správného řízení realizace projektu dají dokázat velké věci. A proto jsem si zvolila takové téma, které mi v průběhu zkoumání rozšíří znalosti v této oblasti.

Každý den se stále více oblastí snaží automatizovat všechny procesy. Každodenní automatizace nám zpříjemňuje život. Stačí se rozhlédnout kolem sebe, jak zjistíte, že automatizace se používá téměř ve všech oblastech našeho života. To nejen zjednodušuje práci, ale má také mnoho výhod, jako je vyšší produktivita, méně chyb, rychlejší práce atd.

Úroveň automatizace se během pandemie koronaviru podstatně zrychlila. Všechny restaurace, obchody, zábavní a sportovní komplexy se staly nedostupnými, a dokonce i sehnat čerstvou ranní kávu byl docela problém. Dynamicky rozvíjející automatizace způsobuje neustále změny v jednotlivých procesech, projektovém managementu apod.

Trh kávy v České republice se zcela dělí na dvě části: restaurace a kavárny, kde se káva připravuje ručně pomocí kávovarů a automaty na kávu, které připravují kávu z kávového prášku a kapslí. Můj projekt, pro který jsem se rozhodla, by měl udělat pokrok v kávovém průmyslu. Pro dosažení tohoto cíle je potřeba sestavit efektivní projektový plán.

Bakalářská práce je strukturovaná do čtyř hlavních částí.

V první části vymezuji základní cíle práce a uvádím metody a postupy, které budou využívány při zpracování návrhu projektu.

V následující části se zaměřuji na teoretická východiska práce. Zde se můžeme seznámit se základními pojmy projektového řízení. Také tady popisují potřebné znalosti, metody a nástroje projektového managementu, aby tyto mohly být aplikovány v dalších částech mé práce.

Na Teoretickou část navazuje Analýza současného stavu. Pokusím se tedy stručně vysvětlit princip fungování, výhody či naopak negativa robotické kavárny a zasadím je do kontextu současného stavu v ČR. Dále v této části práce představuji podnik a projekt. Zde budou navrženy náčrt a představa, jak by firma měla vypadat, na co bude zaměřena. Uvádím základní informace o společnosti, jaký sortiment služeb nabízí, organizační strukturu podniku a další informace o projektu. V tomto dílu se také věnuji vstupním požadavkům a marketingu projektu a také logickému rámci.

V nadcházející části práce se věnuji návrhu využití vhodných metod projektového řízení. Tuto část bude zahajovat identifikační listina. Poté se pokusím shromáždit informace nutné pro vypracování WBS. Pomocí této metody komplexně popíšu rozsah projektu. WBS bude dále rozpracována v rámci časové analýzy projektu, která bude obnášet také metodu CPM či Ganttův diagram. Následujícím krokem je vytvoření zdrojové analýzy. Na tyto kroky bude navazovat analýza rizik dle metodiky RIPRAN. Jedním z posledních úkolů by mělo být stanovení rozpočtu projektu, a to včetně plánování nákladů. Finálním výstupem bude dopodrobna zpracovaný návrh projektu, který umožní reálné otevření robotické kavárny v OC Vaňkovka. Hotový návrh projektu založení robotické kavárny bude vycházet ze znalostí a poznatků získaných ve dvou předchozích částech práce.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zpracování návrhu projektu založení robotické kavárny s využitím vhodných metod, technik a nástrojů projektového řízení. Finálním výstupem mojí bakalářské práce by měl být dopodrobna zpracovaný návrh projektu, který umožní reálné otevření robotické kavárny v OC Vaňkovka. Pro vytvoření návrhu projektu budou použity nástroje a rozpracovány metody projektového řízení vysvětlené v teoretické části práce.

Pro dosažení cíle, byly zvoleny dílčí cíle. Mezi dílčí cíle práce patří:

- zpracování teoretických poznatků, základních pojmů, metod a nástrojů, které jsou využity v dalších částech této bakalářské práce,
- vysvětlení principu fungování, výhod a nevýhod robotické kavárny,
- popis základních informací o společnosti, návrh náčrtu a představy, jak by firma měla vypadat, na co bude zaměřená,
- popis důvodu realizace projektu, zavedení požadavků na projekt a jeho přínosy,
- vymezení vstupních požadavků projektu,
- marketing projektu a zajištění jeho publicity,
- postupné vypracování návrhu, kde jsou aplikovány metody a nástroje projektového řízení a plánování z teoretické části práce.

Metody a postupy zpracování

Prvním dílčím cílem bude **zpracování teoretických poznatků**, které pak budou využity v dalších částech této bakalářské práce. Nejprve se v tomto bodě budu věnovat termínu projekt. Z toho rovněž vyplývá potřeba popsat životní cyklus projektu a to, co by mělo proběhnout v jeho jednotlivých fázích. Poté se budu zabývat projektovým managementem. Postupně plánuji také popsat všechny nutné metody projektového managementu, které bych měla v pozdějších fázích práce rozpracovat. Tedy potřebnou projektovou dokumentaci, různé typy analýz (časová, zdrojová, riziková) atd.

Následujícím dílčím cílem je **popis základních informací o společnosti**. Zde budou poskytnuty náčrt a představa firmy, její záměr. Také v této části budou uvedeny základní

informace o společnosti, sortiment služeb, organizační struktura a další nezbytné informace.

Popis důvodu realizace projektu, zavedení požadavků na projekt a jeho přínosy jsou dalšími dílčími cíli této práce.

Předposledním dílčím cílem se stává **marketing projektu a zajištění jeho publicity**. V tomto dílu se věnuji marketingu projektu a jeho marketingové komunikaci. Veškeré informace budou získané pomocí nástrojů marketingového mixu a marketingové komunikace.

Konečným cílem mojí bakalářské práce je **postupně vypracovaný návrh**, kde jsou aplikovány metody a nástroje projektového řízení a plánování z teoretické části. Tento bod budou zahajovat identifikační listina projektu a logický rámec. Poté provedu analýzu zainteresovaných stran, kde vyhodnotím očekávání a cíle. Pak se pokusím shromáždit informace nutné pro vypracování WBS (Work Breakdown Structure). Pomocí této metody popíšu zásadní kroky potřebné k realizaci projektu. Dále provedu analýzu rizik a časovou analýzu, ve které vyhodnotím čas, potřebný k provedení různých činností. Analýzu rizik vypracuji pomocí metody RIPRAN. Pro interpretaci časové analýzy využiji Ganttův diagram. Sestavení Ganttova diagramu mně poskytne přehled o projektu: zobrazí vztah mezi datem zahájení a ukončením úkolů, kontrolními body a závislými úkoly, umožní vizualizovat všechny úkoly a zjistit, kdy začít s určitými úkoly. Následujícím krokem je vytvoření zdrojové analýzy. Poté sestavím podrobný rozpočet celého projektu včetně plánování nákladů.

Finálním výstupem by měl být hotový dopodrobna zpracovaný návrh projektu založení robotické kavárny, který umožní reálné otevření robotické kavárny v OC Vaňkovka ve stanoveném termínu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola bakalářské práce vysvětlí klíčové pojmy projektového řízení a popíše veškeré potřebné znalosti, metody a nástroje projektového managementu, které následně budou aplikovány v dalších částech mojí práce.

1.1 Základní pojmy projektového řízení

1.1.1 Projektové řízení

Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu) tak, aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanoveném rozpočtu s disponibilními zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí vedlejší efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt.

Zahrnuje především samotné řízení jednotlivých projektů, vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů z hlediska termínů a disponibilních zdrojů.

Projektové řízení je charakterizováno především těmito principy:

- **systemový přístup** (zvažování jevů v souvislostech);
- **systematický, metodický postup** (řízení různých projektů vykazuje stejné prvky);
- **strukturování problému a strukturování v čase** (rozkládání problému na menší kousky);
- **přiměřené prostředky** (výběr metod a procesu řízení adekvátně řízenému prvku);
- **interdisciplinární týmová práce** (fungující tým dosahuje lepších výsledků než skupina individualit);
- **využití počítačové podpory** (jak pro rutinní, tak pro kreativní činnosti);
- **aplikace zásad trvalého zlepšování** (není problém udělat chybu, ale nesmí se neustále opakovat);
- **integrace** (lidí, procesů, zdrojů, ...).

PMI® smysluplně dělí řízení projektu (a všech podprocesů tím spojených) do pěti základních oblastí:

- **zahájení (definování)** – definování projektových cílů a účelu, zahájení aktivit;
- **plánování** – naplánování, jak budou splněny požadavky a cíle projektu (které metody a postupy budou použity); specifikace provedení, časového plánu a finančního rozpočtu;
- **vykonání** – realizace výstupů a dodávek naplánovaným způsobem;
- **sledování (monitorování)** – kontrola stavu a postupu projektových prací, aby byly včas zjištěny odchylky od plánu, a ty mohly být zavčas korigovány;
- **ukončení** – ověření, že hotový úkol odpovídá aktuální definici toho, co se mělo udělat (odpovídá specifikaci v zadání), uzavření všech nedokončených prací, např. dokumentace (včetně dokumentace vyhodnocení průběhu projektu).

Rozdělení do pěti manažerských oblastí pokrývá všechny potřebné aktivity a představuje užitečnou koncepční posloupnost. Takto lze pohlížet na celý průběh řízení projektu nebo i na jeho dílčí etapy a případně i jednotlivé činnosti. [6]

Pro potřeby mé bakalářské práce považuji pojmy projektové řízení a projektový management za rovnocenné.

Úspěšnost řízení projektu

Úspěšný projektový management označuje dosažení plánovaného cíle projektu, a to při dosažení časového limitu, předpokládaných nákladů nebo jiných čerpaných zdrojů, s dosažením požadovaného cílového výkonu nebo úroveň technologie a s akceptací zákazníka projektu. [15]

Výhody projektového managementu

- Ke všem aktivitám, které jsou součástí projektu, je přiřazena odpovědnost bez ohledu na případné změny realizačního personálu.
- Je jasně identifikován časový a nákladový rámec realizace.
- Realizační zdroje projektu jsou přiděleny na dobu projektu a poté jsou uvolněny pro jiné projekty nebo spotřebovány, což umožňuje větší flexibilitu a efektivitu ve využívání těchto zdrojů.
- Jsou vytvořeny podmínky pro sledování skutečného průběhu oproti plánu, v průběhu realizace je možno definovat odchylky oproti plánu a efektivně směřovat konkrétní akce.

- Systém rozdělení odpovědností za řízení projektu a pravidla eskalace problémů umožňují plynulé řízení bez nutnosti nadměrného dohledu ze strany zákazníka projektu.

Rozdíl mezi PM a managementem

- PM se od běžného managementu liší zejména svou dočasností a v přidělení zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb projektu.
- PM se od jiných stylů myšlení liší tím, že je úplně zaměřen na určitý výsledek a je ukončen, jakmile je tohoto výsledku dosaženo. [15]

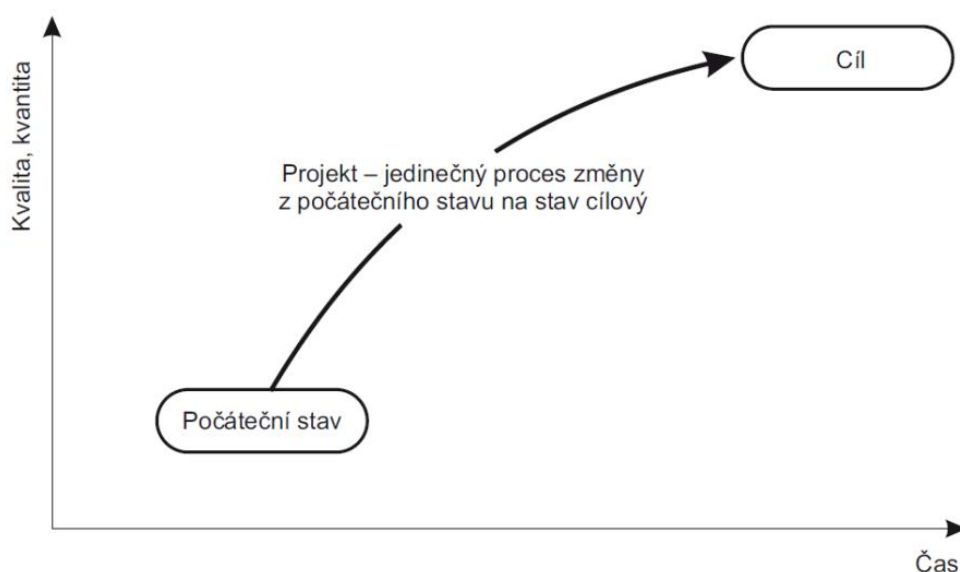
1.1.2 Projekt

Je mnoho různých definic, smysl však mají všechny méně či více totožný.

Definice projektu dle IPMA® standardu ICB v3.1: „Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“

Definice projektu dle PMI® PM BoK verze 5: „Projekt je dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku.“

Projekt je v každém případě definovaná a vymezená změna z nějakého výchozího stavu do stavu cílového, viz obr. [6]



Obrázek 1: Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového

(Zdroj: [6])

Projekt je realizován projektovým týmem v podmínkách nejistoty za využití komplexních metod.

Každá publikace zabývající se projektovým managementem a také každá společnost či instituce, která projekty realizuje, má vlastní definici přizpůsobenou svým potřebám. [15]

Vymezení projektu

Projekt může být vymezen několika způsoby. Nejčastěji se hovoří o:

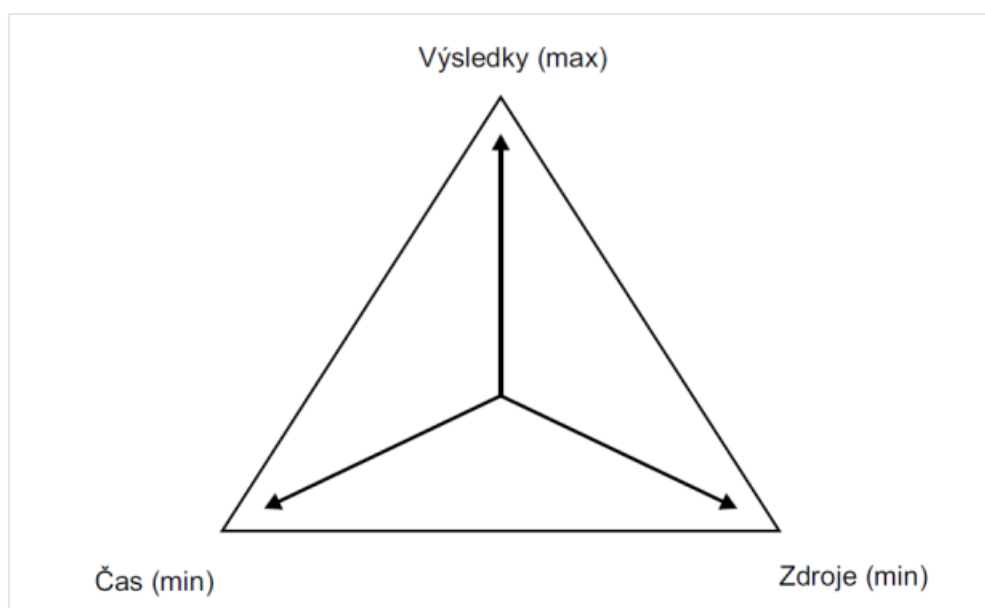
- trojím vymezením projektu trojimperativ,
- vymezení na základě 5 atributů. [15]

Trojimperativ

V souvislosti s projekty a projektovými cíli zacházíme podstatě vždy se třemi základními pojmy - výsledky (rozsahem), časem a zdroji (náklady) – tzv. **trojimperativem** projektového řízení (triple constraint), jehož účelem je optimální vyvážení těchto tří požadavků.

Základním poznatkem je **provázanost těchto tří veličin**. Například pokud se změní jedna z nich a druhá má zůstat nezměněna, musí se změnit odpovídajícím způsobem třetí.

Trojimperativ může být pro lepší představu znázorněn jako trojúhelník, viz obr. [6]



Obrázek 2: Trojimperativ projektu

(Zdroj: [6])

Náš cíl si představme jako bod v daném trojúhelníkovém prostoru. Pokud jsme pomocí SMART definovali cíl, definovali jsme i vzdálenost od jednotlivých vrcholů. Jestliže poté změníme například časový rámec, daný bod se posune a změní nejen vzdálenost od vrcholu “čas”, ale nejspíše i od obou ostatních.

Většinou je požadována maximální specifikace toho, čeho chceme dosáhnout – výsledků, ovšem za minimálního času a s minimálním využitím zdrojů (finančních i lidských).

Provázanost těchto tří veličin vždy existuje. A to nejen na úrovni projektu jako celku, jeho etap a milníků, ale i na úrovni jednotlivých činností.

Vymezení na základě 5 atributů

1. Jedinečnost: se vztahuje k cíli projektu, který nám říká, jak originální projekt budeme řešit.
2. Komplexnost: je reprezentována různorodostí metod.
3. Nejistota: každý projekt je originál – především při zahájení jej provází vysoká míra nejistoty, ze které plynou buď rizika nebo příležitosti.
4. Vymezení: čas, finance, lidské a materiální zdroje projekt vymezují.

5. Projektový tým: projekt je realizován projektovým týmem, který vzniká v době zahájení projektu, v momentě ukončení je rozpuštěn. [15]

1.1.3 Klasifikace projektů

Projekty mohou být velké i malé a mohou se týkat jedné osoby nebo naopak tisíců lidí, můžeme je zvládnout za jediný den, nebo jejich řešení může trvat několik let.

Existuje mnoho způsobu členění projektů. Základními třídícími způsoby jsou:

1. Členění podle vztahu k podniku a okolí:
 - externí,
 - interní.
2. Členění dle velikosti projektu:
 - malý,
 - střední,
 - velký,
 - megaprojekt.
3. Členění dle výše potřebných finančních zdrojů:
 - s nízkými náklady,
 - s průměrnými (středními) náklady,
 - s velkými náklady.
4. Členění z hlediska implementace:
 - krátkodobý,
 - střednědobý,
 - dlouhodobý.
5. Členění podle stupně obtížnosti:
 - jednoduchý,
 - komplexní (složitý),
 - velmi obtížný.
6. Členění podle složení, struktury projektu a jeho předmětové oblasti:
 - monoprojekt,
 - multiprojekt.
7. Členění podle funkční orientace – tedy oblasti působení:

- technický,
 - organizační,
 - ekonomický,
 - sociální,
 - smíšený.
8. Členění podle aplikačních oblastí:
- vybudování nové značky,
 - založení nové firmy,
 - zavedení nové technologie,
 - uvedení nového výrobku na trh,
 - zavedení nového informačního systému,
 - pořádání jednorázové akce,
 - atd.
9. Členění dle míry vlivu na vnější svět:
- mezinárodní,
 - domácí (národní).

1.1.4 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu je obvykle vnímán jako popis souslednosti tzv. fází řízení projektu – tedy popis vývoje projektu v čase, od jeho vzniku až po ukončení všech aktivit s projektem spojených.

Projekt má 3 fáze řízení:

- předprojektová,
- projektová,
- poprojektová.

Pro detailnější popis projektu lze rozdělit projektovou fázi do dalších fází řízení projektu.

Např.:

- zahájení (start-up),
- plánování,
- realizace,

- ukončení (close-out). [16]

Předprojektová fáze – vznik projektu

Předprojektové fáze mají za účel prozkoumat příležitost pro projekt a posoudit proveditelnost daného záměru. Někdy bývá do této fáze zahrnována i vize, základní myšlenka, že by se nějaký projekt mohl realizovat. [5]

V této fázi se často zpracovávají různé analýzy a studie.

Nejprve se zpracují studie příležitosti a studie proveditelnosti. V některých případech bývá zpracován pouze jediný dokument, tzv. **předprojektová úvaha**, která kombinuje výše zmíněné studie. Jedná se většinou o jednodušší projekty. [5]

V této fázi je třeba dostat odpověď na **strategické otázky projektu**, kterými jsou např.:

- Odkud jdeme?
- Kam chceme dojít?
- Jakou cestu je vhodné zvolit?
- Má-li vůbec smysl projekt realizovat?

Odpověď na nejdůležitější otázku, zda projekt spustit, či nikoli je vždy v rukou liniového managementu organizace, mimo předprojektovou fázi, která k rozhodnutí pouze poskytuje potřebné informace.

V tuto chvíli probíhá důsledné **vyhodnocení projektu** a rozhodnutí, zda jej spustit nebo dát přednost jiným. V průběhu projektu je také prováděno průběžné posuzování projektu, aby bylo ověřeno, že má projekt stále svůj byznys smysl a pokud ne, aby byl zastaven co nejdříve a zdroje byly alokovány jinam. [5]

V předprojektové fázi má být stanoven **hlavní cíl projektu**. Cíl projektu můžeme definovat několika možnými postupy, které budou popsány v dalších částech práce.

Dalším krokem by mělo být zpracování **logického rámce projektu**.

Do předprojektové fáze také patří analýza zainteresovaných stran. Projektový manažer by měl tyto strany identifikovat, poznat jejich zájmy a dle nich projekt adekvátně přizpůsobit. [5]

Projektová fáze

- **Zahájení projektu (start-up)**

Pokud je rozhodnuto projekt realizovat, je nutné projekt řádně zahájit, inicializovat. Zahájení projektu představuje v optimálním případě přesně vymezený proces. V souladu s předchozími událostmi (způsobem vzniku projektu) je třeba ověřit a případně upřesnit či definovat cíl projektu, požadované výstupy, základní personální obsazení, kompetence atd. Toto může pokrýt například dokument **zakládací (identifikační) listina projektu (project charter)**, který je poté základním projektovým dokumentem definujícím základní technicko-organizační parametry projektu. [5]

- **Příprava projektu (plánování)**

Nyní je již jmenován tým, který má k dispozici poměrně konkrétní zadání – identifikační listinu projektu, logický rámec a případně veškerou další dokumentaci, která vznikla dříve. Tento tým bezprostředně po svém sestavení podrobně definuje rozsah projektu (např. formou **WBS** a tabulky dimenzí), vytvoří plán řízení projektu (project management plan), identifikuje činnosti k realizaci a vytvoří harmonogram projektu, který je po svém schválení, jakožto výchozí plán, nazýván **baseline** (platný, aktuální směrný plán projektu, doplněný o případné schválené aktualizace a změny). [5]

Fáze plánování také obsahuje analýzu rizik, časovou analýzu, analýzu zdrojů a rozpočet. Po schválení celého plánu tým přistupuje k samotné realizaci projektu.

- **Realizace projektu**

Zahájení vlastní realizace je vhodné doprovodit tzv. **kick-off meetingem**. Jedná se o zvláštní typ setkání důležitých zainteresovaných stran, kde je (dle konkrétního pojetí) např. zrekapitulován plán řízení projektu a harmonogram projektu, jsou navzájem seznámeni zástupci zúčastněných stran a především je všem oznámeno, že fyzická realizace začíná. [5]

V některých případech, zvláště u velkých projektů, je takováto schůzka pojmána spíše jako společenská událost (poklepání základního kamene atp.) a může být i o něco později než vlastní fyzické zahájení.

V průběhu realizace je třeba projekt sledovat a porovnávat jeho průběh s plánem.

Na základě zjištění odchylek od plánu, případně v reakci na změny nebo nová zjištění, je třeba provádět korekční opatření, přeplánovat a v případě potřeby vytvořit nový, upravený základní plán projektu (baseline). [5]

- **Ukončení projektu (close-out)**

V této fázi dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů, podpisu akceptačních protokolů, fakturaci apod.

Projektový tým v této fázi řízení projektu obvykle zpracovává i závěrečnou zprávu o projektu, ve které je souhrn zkušeností z realizace projektu a případná doporučení do dalších projektů. Projekt je tak vyhodnocen projektovým týmem a je možné jej uzavřít, resp. rozpustit projektový tým a ukončit veškeré procesy projektu. [5]

Mnoho projektů má za výsledek nějaký produkt nebo službu, která se po závěrečné fázi dostává do svého ostrého provozu, který již obvykle není součástí projektu. Aby bylo možné hovořit o projektu, musí být v pravý čas i ukončen, což zní samozřejmě, nicméně často se díky různým akceptacím výhradami nebo implementaci požadavků vzniklých během pilotní fáze projekt tak nějak rozplyne donekonečna. Tomu je potřeba aktivně bránit a buďto projekt řádně ukončit, nebo konstatovat nedosažitelnost výstupů a project uzavřít mimořádně. [5]

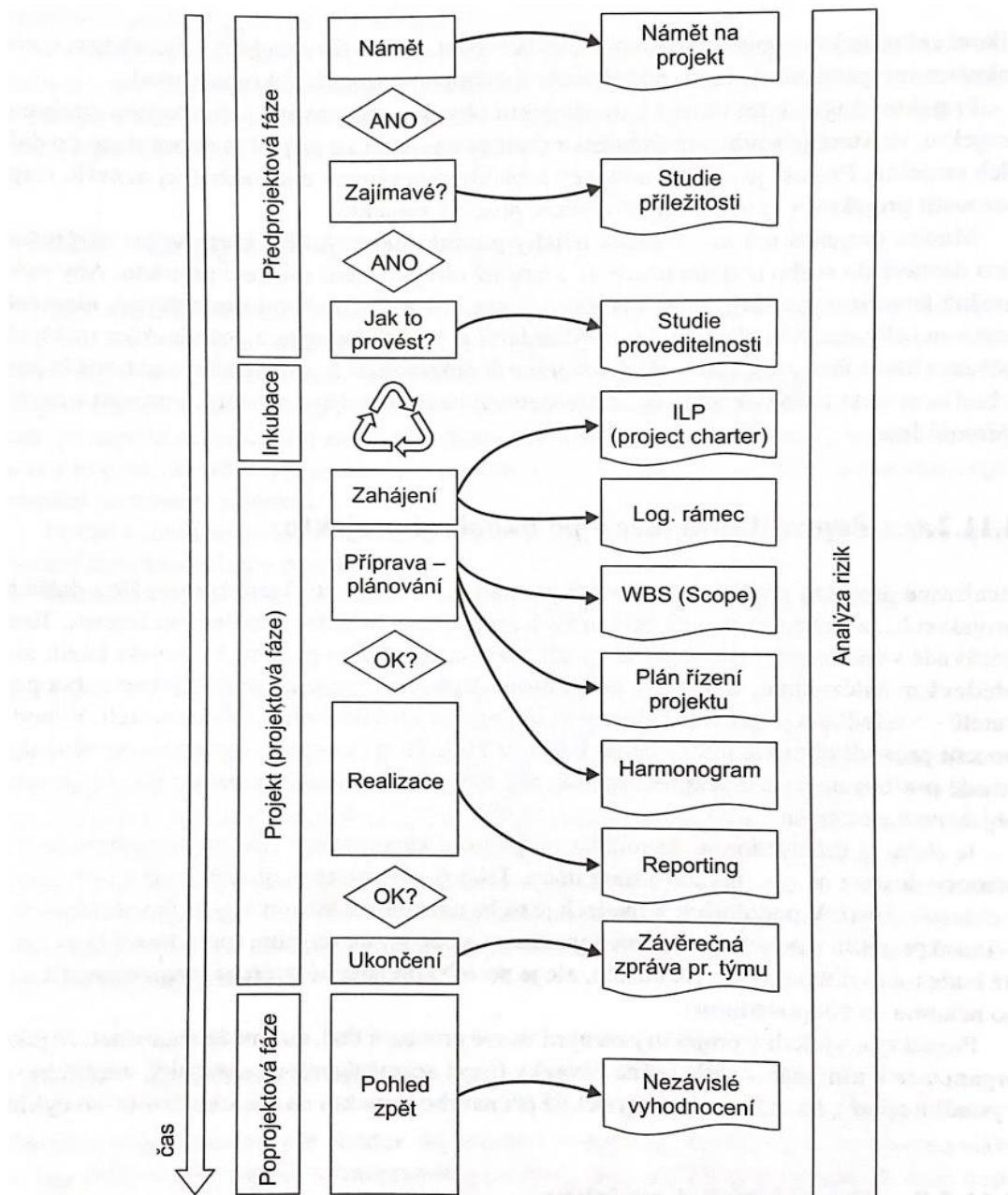
Poprojektová fáze – po ukončení projektu

Realizace projektu přináší řadu nových poznatků a zkušeností, které lze využít v dalších projektech. Je třeba analyzovat celý průběh projektu, určit dobré i špatné zkušenosti. Toto nezávislé vyhodnocení nemá nutně za účel ukázat na někoho prstem, že projekt kazil, ale především nalézt chyby a příště je neopakovat. Vyhodnocení provádí obvykle jiná skupina lidí, než která řídila projekt (respektive obměněná). Je zde potřeba nezávislé perspektivy tak, aby byl průběh projektu a postup při jeho řízení objektivně posouzen. [5]

Je třeba si též uvědomit, že mnoho projektů je koncipováno tak, že se některé jejich přínosy dostaví až po uplynutí určité doby. Takový charakter mají např. mnohé projekty z oblasti jakosti. V podobných případech je třeba naplánovat termín a způsob vyhodnocení přínosů projektu a projekt závěrečně vyhodnotit až po tomto termínu (projektový tým však již bude touto dobou dávno rozpuštěn, ale je potřeba dodatečné ověření zorganizovat a dát ho někomu na zodpovědnost). [5]

Produkty a výsledky projektu jsou nyní ve své provozní fázi, což může znamenat, že jako organizace k nim máme stále určité závazky (např. servisní smlouvy, záruky, udržitelnost výsledků apod.), na což musíme myslet již při návrhu projektu na začátku životního cyklu. [5]

Popsaný životní cyklus projektu je v grafické podobě a s doplněnými souvislostmi uveden na následujícím obrázku. [5]



1.2 Vybrané metody a techniky předprojektové fáze

1.2.1 Studie příležitosti (Opportunity Study)

Studie má zodpovědět otázku: Je vůbec správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt? Studie musí vzít v úvahu situaci v organizaci, situaci na trhu, předpokládaný vývoj trhu, firmy apod. [5]

Výsledkem je doporučení nebo nedoporučení realizovat zamýšlený projekt, a v případě doporučení první podrobnější charakteristika projektu.

Možná podoba takové studie je např.:

- Cíl:

Zpracovat dostupné informace o určitých podnětech, příležitostech nebo nutných reakcích na hrozby trhu, případně vnitřního života firmy.

- Vstup:

Podnět, případně námět záměru na projekt.

- Obsah:

- Analýza podnětů:

- podněty trhu,
- podněty od zákazníků, resp. uživatelů,
- podněty od vedení firmy,
- podněty získané analýzou prognostických trendů,
- podněty nových objevů vědy a techniky,
- podněty získané analýzou chování konkurence.

- Analýza příležitostí:

- o příležitosti na trhu příslušné komodity,
- příležitosti z hlediska finanční situace firmy,
- příležitosti z hlediska disponibilních personálních zdrojů.

- Analýza hrozeb a nutných reakcí na ně:

- seznam významných hrozeb, na které je vhodné reagovat (hrozby od jiných výrobců konkurence, hrozby nových legislativních podmínek.

- Analýza problémů, které je příležitost řešit (jejich naléhavost a aktuálnost).
- Základní koncepce a obsah záměru:
- první formulace obsahu projektu.
 - Odhad nadějnosti záměru:
- první hrubé odhady nákladů a přínosů, jejich porovnání.
 - Základní předpoklady:
- seznam výchozích předpokladů,
- seznam základních faktorů úspěchu.
 - Upozornění na významná rizika:
- první odhad celkového rizika.
 - Závěrečná doporučení a závěr, zda je z hlediska času, finanční situace, zdrojů a dalších skutečností vhodné zabývat se myšlenkou na projekt (záměr).
- Výstup: Text studie v adekvátním rozsahu podle daného záměru. [5]

1.2.2 Studie proveditelnosti (Feasibility Study)

Pokud se organizace rozhodne na základě doporučení předchozí studie projekt opravdu realizovat, měla by tato studie ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu a měla by upřesnit obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení projektu, odhadované celkové náklady a odhadované potřebné významné zdroje. [5]

Možná podoba studie proveditelnosti je např.:

- Cíl:

Rozbor možných cest k dosažení cíle ze současné situace, ohodnocení cest z hlediska potřebných celkových nákladů a celkového potřebného času s přihlédnutím k disponibilním zdrojům. Doporučení nejvýhodnější varianty cesty a upřesnění cílů, případně doporučení projekt nerealizovat.

- Vstup:

Závěry ze studie příležitosti, resp. z Pre-Feasibility Study a další podkladové materiály o možných omezeních (čas, finance, zdroje a jiné dodatečné podmínky).

- Obsah:

- rekapitulace závěrů studie příležitosti a výchozích předpokladů,
 - popis základní myšlenky projektu a jeho obsahu (jaký problém se má řešit),
 - specifikace cílů projektu,
 - analýza současného stavu,
 - analýza současných podmínek pro realizaci projektu,
 - lokalizace prostředí projektu,
 - organizace a řízení projektu (včetně návrhu vedení projektu a týmu),
 - popis základního technického řešení,
 - odhad délky projektu,
 - odhad celkových nákladů na projekt a jejich rámcového průběhu,
 - odhad kritických zdrojů,
 - návrh milníků,
 - odhad přínosů,
 - finanční analýza (vyhodnocení návratnosti, bodu zvratu atp.),
 - ekonomická analýza (vyhodnocení environmentálních, sociálních a ekonomických dopadů a jejich vyčíslení – bývá samostatně zpracována ve formě analýzy nákladů a přínosů (CBA - Cost Benefit Analysis),
 - návaznosti na jiné projekty,
 - rozbor základních rizik,
 - analýza kritických faktorů úspěchu,
 - explicitní podmínky a předpoklady pro průběh projektu,
 - doporučení pro projektové fáze (zejména iniciační fázi).
- Vstup: Studie v rozsahu adekvátním řešenému projektu. [5]

1.2.3 SMART cíle

Cíl projektu je popis účelu, jehož má být dosaženo. Je podstatným prvkem řízení a má pro projekt zcela zásadní význam. Ohraničuje předmětnou stránku projektu a definuje výstupy, které jsou od projektu očekávány. Cíl je základem pro plánování, proto se celé odvíjí od toho, jaký cíl jsme si zvolili. [15]

Cíl v projektovém řízení můžeme definovat třemi možnými postupy:

- 1) pomocí trojimperativu,

- 2) pomocí techniky SMART,
- 3) metodou logického rámce.

Nejpoužívanější metodou tvorby cílů je **technika SMART**. [15]

S – specific: cíle mají být specifické a konkrétní.

M – measurable: cíle mají být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze poznat, 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 – timed: cíle mají být časově ohraničené.

Další metodou tvorby cílů je **metoda logického rámce**.

Logical Framework Method patří do skupiny kombinovaných metod a slouží jako pomůcka při sestavování cílů projektu a jako podpora k jejich dosahování.

Metoda popisuje postupné kroky při vytváření logického rámce i formu týmové práce při jeho sestavování.

Hlavním aspektem je efekt sladění úhlu pohledu na problematiku všemi zainteresovanými stranami.

1.2.4 Logický rámec

Logický rámec (LR, logframe, logická rámcová matice) slouží jako pomůcka při stanovování základních parametrů projektu. Je součástí metodiky návrhu a řízení projektu označované jako „Logical Framework Approach – LFA”, která uceleně řeší přípravu, návrh, realizaci i vyhodnocení projektu. [6]

Logický rámec je dokument, který je tvořen tabulkou – viz tab.

Tabulka 1: Logický rámec

(Zdroj: [5])

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	<i>nevyplňuje se</i>
--------------	---------------------------------	---	----------------------

Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu se Záměrem
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Výstupy skutečně povedou k Cíli
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
<i>Zde některé organizace uvádí, co NEBUDE v projektu řešeno</i>			Případné předběžné podmínky

Popis řádků a sloupců logického rámce

Tabulka 2: Popis řádků a sloupců logického rámce

(Zdroj: [15])

ZÁMĚR	Deklaruje příčinu realizace projektu a zodpovídá otázku, PROČ chceme níže uvedeného cíle dosáhnout. Ve své podstatě se jedná o stručný popis přínosů projektu po jeho realizaci (např. zvýšení konkurenceschopnosti, apod.).
CÍL	Popisuje zaměření projektu a odpovídá na otázku, ČEHO konkrétně chceme dosáhnout - jaký je požadovaný cílový stav. Cíl projektu je vždy jeden.
VÝSTUPY	Konkrétně specifikují, JAK chceme cíle dosáhnout (co vše je nutné provést, aby byl cíl stanovený realizován - jak má projektový tým postupovat).

AKTIVITY	Klíčové činnosti, které významným způsobem ovlivňují realizaci cíle. Patří sem hlavní skupiny aktivit, které jsou z projektového hlediska považovány za zásadní. Nejedná se zde o kompletní výčet, ale spíše identifikaci toho nejdůležitějšího.
OOU	Představuje ukazatele, které prokazují, že záměrů, cíle a konkrétních výstupů bylo dosaženo. Vždy bychom měli definovat měřitelnou hodnotu.
ZPŮSOB OVĚŘENÍ	Uvádí, jak budou ukazatele zjištěny (u složitějších případů včetně definovaného postupu pro ověření), kdo zodpovídá za ověření, jaké náklady a čas ověření vyžaduje, kdy bude ukazatel ověřen a jakým způsobem bude dokumentován.
PŘEDPOKLADY A RIZIKA	Uvádí předpoklady, ze kterých se vycházelo při stanovování jednotlivých skutečností a které podmiňují realizaci projektu. Dále se zde uvádějí významné skutečnosti, které mohou ohrozit projekt.
PŘEDBĚŽNÉ PODMÍNKY	Patří sem všechny položky, které musí být splněny, aby bylo vůbec možné uvažovat o zbytku tabulky (např. předpoklad, že uspěje dotační projekt a bude tak zajištěn způsob financování).
ZDROJE/ ČAS. RÁMEC	Na řádku aktivit se do druhého pole uvádějí zdroje potřebné pro realizaci daných činností (finanční náklady, počty lidí, zařízení, atd.) Do třetího pole pak zevrubný odhad časové náročnosti realizace definovaných činností.

Pokud jsou provedeny klíčové činnosti, výsledkem budou konkrétní výstupy, s jejichž pomocí je dosaženo stanoveného cíle, který přispívá k naplnění samotného záměru projektu.

Pokud jsou splněny položky na řádku (popis, OOU, způsob ověření), dojde k naplnění předpokladů, můžeme tedy přejít ze spodního řádku na řádek vyšší (aktivity – výstupy – cíl – záměr). Samotné čtení logického rámce probíhá od posledního řádku – “cik cak” způsobem odspodu nahoru. [15]

1.2.5 Analýza zainteresovaných stran

Zainteresované strany projektu je možné definovat jako osoby nebo organizace, které jsou aktivně zapojené do projektu a mají zájem na jeho výkonu a úspěchu nebo jsou projektem nějakým způsobem ovlivněny či omezeny. Každý, kdo je pro úspěch projektu důležitý, by měl být identifikován jako zainteresovaná strana projektu, stejně jako ti, kteří jsou projektem nějakým způsobem dotčeni. Dle významnosti zainteresované strany lze rozdělit na:

- **Primární:** vlastníci, investoři, sponzoři, věřitelé, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři.
- **Sekundární:** veřejnost, vládní instituce, konkurenti, média. [6]

Projekt je nutné přizpůsobit tak, aby vyhovoval všem identifikovaným zainteresovaným stranám.

Zainteresované strany můžeme také členit podle jejich role na:

- zadavatel projektu,
- uživatel (zákazník) projektu,
- sponzor (vlastník) projektu,
- realizátor (dodavatel) projektu,
- investor projektu,
- dotčená strana.

Můžeme se setkat s takovou situací, kdy se některé role mohou spojovat v jedné osobě (např. zadavatel, vlastník a investor).

Analýzu zainteresovaných stran lze provést postupně dle následujících jednotlivých kroků.

Krok 1 – Identifikovat zainteresované strany projektu.

Dobré zmapování zainteresovaných stran a požadavků je základním kamenem úspěchu pro každý projekt. Pro zmapování jednotlivých zainteresovaných stran můžeme použít následující otázky:

1. Kdo chce, aby projekt uspěl/ neuspěl?
2. Kdo sází na úspěch/ neúspěch projektu?

3. Kdo bude ze změny těžit a koho naopak zničí?
4. S kým/ bez koho tato změna bude/ nebude možná?
5. Kdo projekt podporuje a kdo je naopak významně proti?

Krok 2 – Definovat zájmy (očekávání) každé zainteresované strany ve vztahu k projektu.

Jakmile máme hotový základní seznam všech zainteresovaných stran projektu, je třeba zanalyzovat jejich roli v projektu, aby bylo jasné, čí zájmy je třeba naplnit, vůči komu být obezřetný. Zjistit očekávání zainteresovaných stran je možné pomocí následující tabulky:

Zainteresovaná strana	Očekávání
vlastníci a investoři	<ul style="list-style-type: none"> ● zisk nebo jiný byznys přínos ● růst hodnoty organizace ● transparentnost
zákazníci (uživatelé)	<ul style="list-style-type: none"> ● kvalitní produkty a služby, bezproblémové používání ● přiměřená cena produktu ● poprodejní servis ● nízké provozní náklady
obchodní partneři	<ul style="list-style-type: none"> ● kvalita smluv a jednání ● včasné plnění závazků
zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> ● přiměřená mzda a nefinanční benefity za odvedenou práci ● dobré pracovní podmínky ● profesní růst a další vzdělávání ● sladění osobního a profesního života

Obrázek 3: Příklad zainteresovaných stran a jejich očekávání

(Zdroj: [5])

Krok 3 – Sepsat cíle u každé zainteresované strany projektu.

Krok 4 – Určit síly zainteresovaných stran vůči projektu a také jejich příčiny.

Krok 5 – Přidělit hodnocení každé zainteresované straně.

Číselné vyhodnocení jednotlivých zainteresovaných stran je v rozmezí 1 – 10, kde

1 – nejmenší vliv na projekt,

10 – největší vliv na projekt.

Finálním výsledkem analýzy zainteresovaných stran je kompletně vypracovaná tabulka – viz tab. [15]

Tabulka 3: Příklad zápisu výsledků analýzy zainteresovaných stran

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zainteresované strany	Očekávání	Cíle	Síla, příčina síly	Ohodnocení

1.3 Vybrané metody a techniky projektové fáze

1.3.1 Zakládací (identifikační) listina projektu

Dokument **Zakládací listina projektu** (ZLP) slouží jako určitá „kotva“, definující “nepřekročitelné” meze rozpočtu, harmonogramu a požadovaných výsledků projektu. Je hlavním výstupem fáze řízení projektu s názvem Zahájení.

Význam pro manažera projektu je dvojitý: jedná se o přidělený úkol, tedy zodpovědnost za dosažení cíle projektu, zároveň také ale o mandát věnovat svůj čas danému projektu a také přiměřeně úkolovat členy projektového týmu. [6]

Ze ZLP vychází veškeré další kroky přípravy a realizace projektu. Pokud nastane změna přesahující limity dané v ZLP, jedná se o velmi významnou změnu v projektu.

Vlastní podoba ZLP se v různých organizacích mírně liší, lze ji ve vhodných případech významně redukovat nebo naopak rozšířit o další položky.

Položky jako název projektu, cíl a hlavní milníky by měly být uvedeny vždy.

Lze se setkat též s alternativními označeními jako Identifikační listina projektu, Project charter (Charta projektu), Zadání projektu, Definiční dokument projektu apod. [6]

Tento dokument obvykle obsahuje také základní organizační strukturu projektu. Někdy je obsažen i základní návrh dílčích milníků a další informace. Spolu s manažerem může být v ZLP jmenován i přípravný tým projektu, nebo alespoň jeho základ, který má za úkol projekt řádně zahájit a poté pokračovat dalšími fázemi řízení projektu.

Zakládací listina projektu v podstatě vytváří zadání hlavní mantinely pro úvodní práci manažera projektu a přípravného týmu s tím, že se předpokládá další rozpracování a upřesnění informací v ní obsažených, včetně možnosti změn (pokud jsou opodstatněné).

[6]

ZLP může mít podobu např. dle níže uvedené struktury.

Možný obsah identifikační listiny projektu

Název projektu:

Cíl:

Plánovaný termín zahájení:

Plánovaný termín ukončení:

Plánované celkové náklady:

Vedoucí projektu:

Projektový tým (profese, které jsou pro projekt potřeba):

Tabulka 4: Přehled milníků pro zpracování identifikační listiny projektu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Název milníku	Termín milníku

Odhadované náklady je možné upravit po sestavení rozpočtu projektu.

Milníky také nazýváme checkpointy, deadlines. Tzn. projekt je možné díky milníkům rozdělit na kontrolovatelné celky.

1.3.2 Řízení rozsahu projektu

WBS

Každý projekt lze rozložit na jednotlivé části. Nejčastěji využívaným způsobem strukturalizace projektu je hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé dodávané výsledky a dále postupně na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků, které musí být v průběhu realizace projektu vytvořeny. Takovýto rozklad projektu do menších, lépe zvládnutelných celků a jejich jednotlivých prvků s definicí vzájemných vazeb je nazýván **Work Breakdown Structure (WBS)**.

Hierarchická struktura rozdělení prací WBS je nejefektivnější způsob, jak rozsah projektu srozumitelně a přitom poměrně komplexně popsat. [6]

Zpracování WBS slouží k nalezení a zpřehlednění všech potřebných dodávek a výsledků potřebných k dodání všech výstupů projektu. Jde o stromovou strukturu, která by měla být předpokladem toho, že se nezapomene na nic důležitého, a zároveň je pojistkou toho, že se nebudou vytvářet zbytečné výstupy.

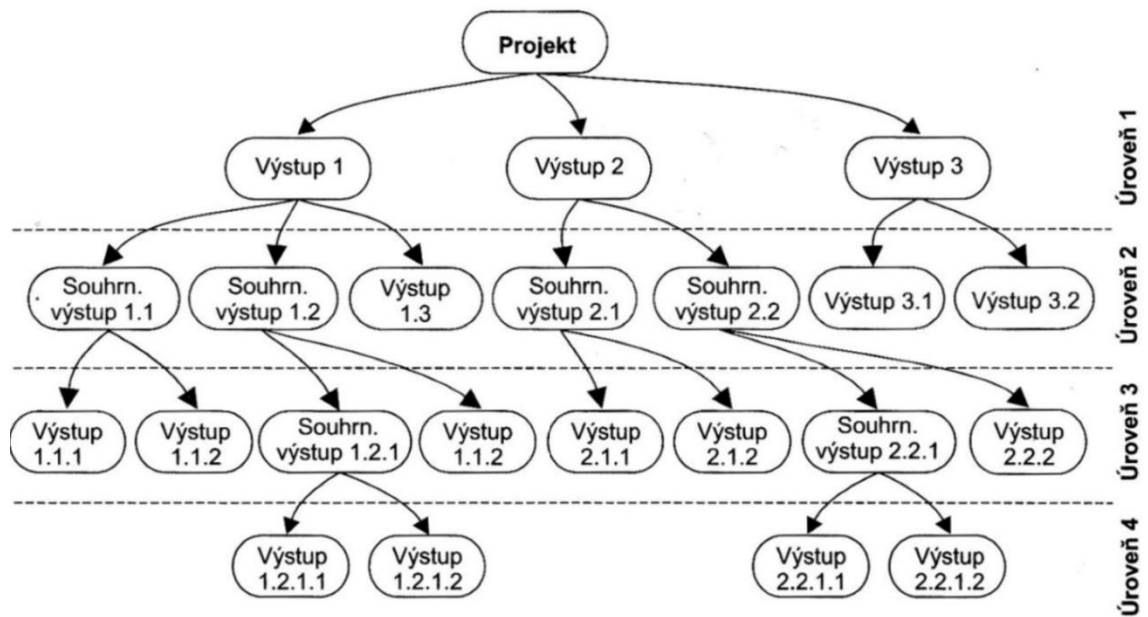
Technikou získání struktury prací je tzv. **dekompozice**, rozpad. Postup dekompozice probíhá dle filozofie **top-down**, tedy postupem od hlavních výstupů, přes dílčí výstupy a komponenty až na konkrétní pracovní balíky na nejnižší úrovni WBS. [6]

Prvky na nejnižší úrovni WBS by měly být tak detailní, aby byly srozumitelně vymezené pro efektivní řízení.

Hlavní úkoly definice této struktury jsou:

- Zaručit, aby všechny požadované činnosti byly logicky identifikovány a propojeny mezi sebou.
- Zvýšit přesnost odhadů času, zdrojů a nákladů.
- Přesně definovat základ srovnávací základny pro měření výkonů a celkové řízení projektu.
- Umožnit správné stanovení zodpovědností.
- Vytvořit základ pro komunikaci po dobu trvání projektu. [5]

WBS může mít podobu např. dle níže uvedené struktury.



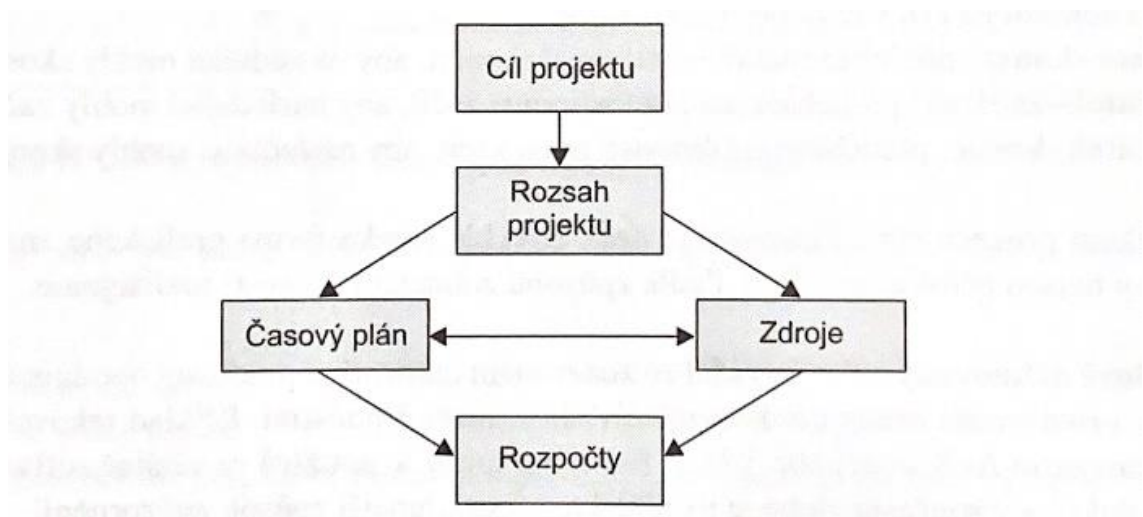
Obrázek 4: WBS - Work Breakdown Structure

(Zdroj: [15])

1.3.3 Řízení času v projektu

Plánování času je klíčovou součástí plánování projektu. Přesto však neprobíhá odděleně od plánování ostatních činností a oblastí plánování. Časové plánování tvoří podklad pro vše ostatní, a proto je potřeba věnovat mu náležitou pozornost. [5]

Proces časového plánování v kontextu s ostatními prvky je znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek 5: Schéma plánování projektu

(Zdroj: [5])

Z obrázku je patrné, že se jedná o činnosti závislé. Pokud začínáme vytvářet časový plán, musíme současně uvažovat celý trojimperativ projektu (požadované výsledky, vymezený čas a disponibilní zdroje) a případně i další parametry. [5]

Plánování času v projektu lze rozdělit na jednotlivé kroky, kterými jsou:

1. **Identifikace činností** – snaha definovat činnosti, které jsou určeny k realizaci v rámci projektu. Stanovení činností by mělo probíhat v návaznosti na WBS projektu. Při této aktivitě se snažíme identifikovat všechny činnosti a úkoly, které bude potřeba provést, aby bylo možné zrealizovat požadované výsledky a dodávky uvedené ve WBS. Soubor činností je obvykle hierarchicky strukturován.
2. **Seřazení činností** – nalezení logických vazeb mezi činnostmi. Všechny činnosti musí být realizovány v určitém pořadí a musí určitým způsobem navazovat, aby bylo možno stanovit časový harmonogram. Vazby mezi činnostmi jsou dány technologickým postupem, dále mohou být ovlivněny i vnějšími vlivy.

Existuje více **typů vazeb** mezi činnostmi. Nejčastěji užívanými jsou:

- konec – začátek: předcházející činnosti musí skončit, aby následující mohly začít; jedná se o nejčastější typ vazby mezi činnostmi;
- konec – konec: předcházející činnosti musí skončit, aby následující mohly skončit;
- začátek – začátek: předcházející činnosti musí začít, aby následující mohly začít;
- začátek – konec: předcházející činnosti musí začít, aby následující mohly skončit.

Výsledkem procesu řazení činností je obvykle nějaká forma grafického znázornění – tedy graf nebo diagram. [6]

Podle způsobu znázornění činností rozlišujeme:

- uzlově definovaný, orientovaný síťový graf;
- hranově definovaný, orientovaný síťový graf;
- úsečkový (liniový, Ganttův) diagram;
- úsečkový (liniový, Ganttův) graf.

V této části popíšu pouze Ganttův diagram, který bude využit v návrhové části mé práce.

Ganttův diagram

Nejstarší nástroj určený k řízení projektu v rámci jeho časové dotace je Ganttův diagram. Tento nástroj zahrnuje informace o tom, v jakých termínech a v jakém pořadí budou práce na projektu realizovány. Jeho podoba pak poskytuje přehlednější sled informací potřebných pro realizaci projektu. Takovými informacemi jsou např.:

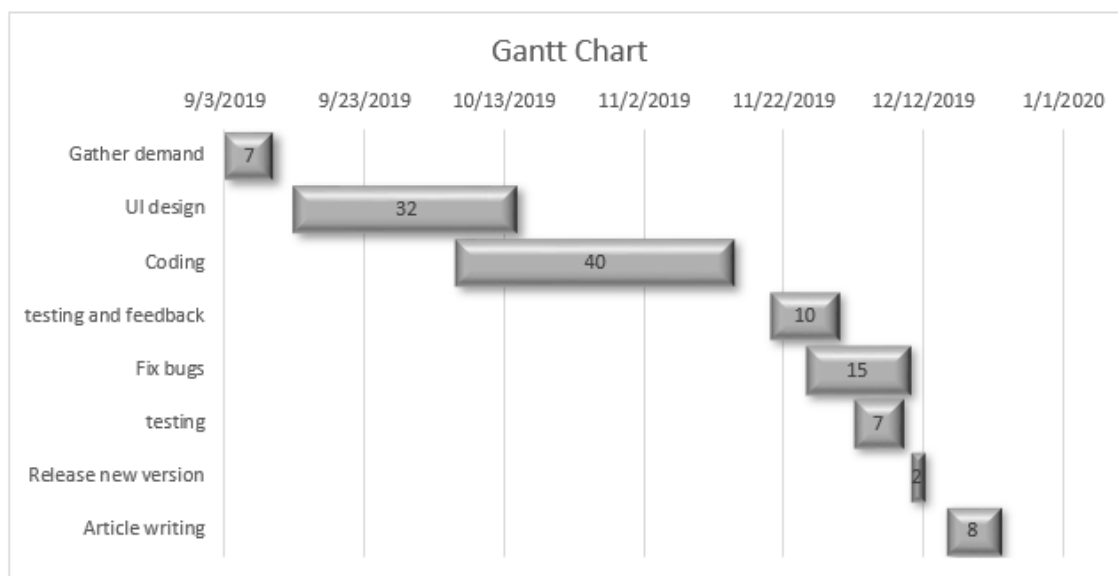
- termíny projektu a milníky;
- seznam činností projektu;
- logické vazby mezi činnostmi;
- předpokládané délky trvání každé činnosti projektu;
- atd.

Milník – definovaný časový okamžik, který dělí projekt na jednotlivé úseky. Je to fiktivní činnost s nulovou dobou trvání.

Milníky zachycují konec nebo začátek další činnosti projektu. Pomocí milníků můžeme ověřit, jestli byl dílčí úkol splněn v požadovaném čase nebo ne.

Ganttův diagram je druh pruhového diagramu, ve kterém jsou znázorněny jednotlivé dílčí činnosti projektu. Každý pruh diagramu reprezentuje jednu činnost. Délka pruhu pak odpovídá délce trvání dané činnosti. Na vodorovné ose se nachází čas v příslušných jednotkách. Jednotlivé činnosti projektu jsou řazeny v závislosti na průběhu projektu a mohou být navzájem provázány. [15]

Příklad grafického vyjádření diagramu je ukázán níže.



Obrázek 6: Příklad Ganttova diagramu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Časovou náročnost projektu potom získáme jako časovou vzdálenost mezi počátkem a koncem projektu.

Pro podrobnější časovou analýzu projektu je možno použít metodu kritické cesty.

Metoda kritické cesty (CPM)

V projektu může být odhad časového trvání činností buď deterministický, nebo pravděpodobnostní. Metoda kritické cesty (CPM) se obvykle používá v deterministických situacích. Při určování doby trvání projektu by bylo nesprávné uvažovat ji jako součet doby trvání všech činností. Ve skutečnosti se jedná o součet časových trvání některých činností, které jsou pro projekt kritické. Cesta tvořená těmito kritickými činnostmi od počátečního do koncového bodu se nazývá "kritická cesta". Tato cesta představuje minimální dobu potřebnou k dokončení projektu. [21]

Jakmile je kritická cesta určena, je možné odpovědět na následující otázky:

- Za jak dlouho bude projekt dokončen?
- Pokud se některá činnost zpozdí, ovlivní to časové trvání projektu?
- Jak lze časovou délku zkrátit?

Provedou se speciální výpočty, aby se získaly následující informace týkající se projektu:

1. Celková doba trvání, která je potřebná k dokončení projektu.

2. Rozdělení činností projektu na kritické a nekritické.

1.3.4 Řízení zdrojů v projektu

Analýza zdrojů

Součástí plánování projektu je i plánování a řízení zdrojů. V předchozích částech bylo vyřešeno, CO, JAK a KDY se má udělat v průběhu celého projektu. Další otázka KDO by měla být zodpovězena během zpracování analýzy zdrojů.

Jde tedy o prozkoumání všech zdrojů projektu v celém jeho plánovaném průběhu. Analýzu zdrojů lze zpracovat pomocí tabulky, do které uvedeme základní informace o každém zdroji – tedy jeho název, typ, náklady a jednotky.

Základními typy zdrojů jsou:

- Lidské – všichni pracovníci v rámci projektu.
- Materiální – potřebný materiál, zařízení, vybavení, infrastruktura.

Mezi základní typy zdrojů nepatří peněžní prostředky.

Řízení zdrojů zahrnuje plánování zdrojů, jejich identifikaci a přidělování. Součástí je také optimalizace způsobu jejich využívání v rámci časového plánu projektu, jejich neustálé monitorování a řízení.

Cílem kapacitního plánování zdrojů je stanovit, jaké lidské a materiální zdroje jsou nezbytné k realizaci činností a zda budou k dispozici v průběhu celého projektu. [5]

Výstupy kapacitního plánování mohou mít tabulkovou formu nebo grafickou podobu.

1.3.5 Řízení rizik projektu

Řízení rizik je nedílnou součástí řízení projektů. Je to neustálý proces, který se odehrává v průběhu všech fází životního cyklu projektu (již v předprojektové fázi jsou posuzována rizika pro realizaci projektu – studie příležitosti, následně se posuzují rizika provádění projektu – studie proveditelnosti). [15]

Během celého projektu musí mít projektový tým stále na paměti, že hrozí celá řada nebezpečí, která mohou mít destruktivní dopad na úspěšnou realizaci projektu. Proto se musí důsledně sledovat všechny možné nepříznivé vlivy na projekt. Projektový tým by

měl připravit taková opatření, která by snížila negativní dopady na projekt a zároveň zvýšila pravděpodobnost jeho úspěšného ukončení. [15]

Prvním krokem procesu snižování rizik je přirozeně jejich analýza.

Analýza rizik

Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na projekt, tedy stanovení rizik a jejich závaznosti. Navazující činností je řízení rizik. [14]

Analýza rizik vychází z rizikového inženýrství, které je definováno jako technicko-ekonomická disciplína, jež se zabývá problematikou rizik a **riziko** tedy chápe jako možnost utrpět škodu. [15]

Řízení rizik zahrnuje z pohledu rizikového inženýrství následující procesy:

1. Analýza rizik – zahrnuje identifikaci, posouzení a reakci na zjištěná rizika.
2. Sledování rizik – kontinuální monitoring rizik (sledování změn hodnot, atd.)

Kompletní analýza rizik obvykle bývá prováděna na začátku řešení každého projektu, aby se s předstihem komplexně identifikovala a analyzovala všechna významná rizika. Analýza rizik je definována třemi procesy, mezi které patří následující:

1. **Identifikace rizik projektu** – snaha identifikovat potenciální nebezpečí ohrožující projekt. Cílem je zahrnout všechna významná rizika (většinou je identifikace realizována pomocí brainstormingu a také na základě dřívějších check listů).
2. **Posouzení rizik projektu** – snaha odhadnout pravděpodobnost výskytu definovaných rizik a jejich předpokládaný dopad na projekt.
3. **Reakce na zjištěná rizika** – snaha definovat reakci na výše definovaná a vyhodnocená rizika. Cílem této fáze je připravit takový scénář, který sníží celkovou hodnotu všech rizik tak, aby se maximalizovala pravděpodobnost úspěchu. [15]

Metody analýzy rizik projektu

V současné době existuje celá řada analytických metod pro hodnocení rizik projektu. Např.:

- RIPRAN (Risk Project Analysis),
- FRAP,
- Skórovací metoda s mapou rizik,
- Analýza citlivosti,
- apod.

Ve své práci jsem se rozhodla použít **metodu RIPRAN** jako nástroj pro hodnocení rizik projektu.

Metoda RIPRAN se skládá ze čtyř kroků:

1. **Identifikace nebezpečí projektu** – identifikace nebezpečí sestavením seznamu nebo tabulky, která obsahuje definované riziko (hrozbu) a scénář reakce na něj.
2. **Kvantifikace rizik projektu** – seznam nebo tabulka, které byly připravené v prvním kroku, zde se rozšíří o pravděpodobnost výskytu a hodnotu dopadu scénáře na projekt a výslednou hodnotu rizika (v Kč): Hodnota rizika = pravděpodobnost scénáře x hodnota dopadu. Metoda RIPRAN umožňuje i tzv. verbální kvantifikaci, kdy se využívá slovního hodnocení. Hodnotu pravděpodobnosti rizika nad 33 % můžeme verbálně kvantifikovat jako vysokou hodnotu, hodnotu pod 10 % pak jako nízkou hodnotu.
3. **Reakce na rizika projektu** – sestavení opatření, která mají snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň. Návrhy na opatření se doplňují do stávající tabulky nebo v textové podobě.
4. **Celkové posouzení rizik projektu** – posouzení celkové hodnoty rizik a jejich vyhodnocení. Zde se určuje výše rizikovosti za účelem zjištění, do jaké míry je projekt rizikový a zda je možné pokračovat v jeho realizaci bez mimořádných opatření. [5]

Výsledek analýzy rizik lze zpracovat textovou formou nebo pomocí tabulky, které jsou uvedeny níže.

Možný výsledek analýzy rizik v textové podobě

Pořadové číslo rizika:

Hrozba:

Scénář:

Pravděpodobnost:

Dopad:

Výsledná snížená hodnota rizika:

Možný výsledek analýzy rizik ve formě tabulky

Tabulka 5: Výsledek analýzy rizik ve formě tabulky

(Zdroj: vlastní zpracování)

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	P-st	Dopad	Velikost rizika	Návrh na opatření	Nová hodnota sníženého rizika
1.							
2.							
3.							

Pro analýzu rizik pomocí metody RIPRAN používáme následující **kvalitativní hodnocení**:

1. Třídy pravděpodobnosti

Tabulka 6: Třídy pravděpodobnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Velká pravděpodobnost VP	Nad 66%
Střední pravděpodobnost SP	33-66 %
Malá pravděpodobnost MP	Pod 33 %

2. Třídy dopadu na projekt

Tabulka 7: Třídy dopadu na projekt

(Zdroj: vlastní zpracování)

Velký nepříznivý dopad projektu VD	<ul style="list-style-type: none"> - ohrožení cíle projektu nebo <ul style="list-style-type: none"> - ohrožení koncového termínu projektu nebo <ul style="list-style-type: none"> - možnost překročení celkového rozpočtu projektu nebo <ul style="list-style-type: none"> - škoda přes 20% z hodnoty projektu
Střední nepříznivý dopad na projekt SD	<ul style="list-style-type: none"> - škoda od 0,51 do 19,5% z hodnoty projektu nebo <ul style="list-style-type: none"> - ohrožení termínu, nákladů resp. zdrojů některé dílčí činnosti, což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu
Malý nepříznivý dopad na projekt MD	<ul style="list-style-type: none"> - škody do 0,5% z celkové hodnoty projektu nebo <ul style="list-style-type: none"> - dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

3. Třídy hodnoty rizika

Tabulka 8: Třídy hodnoty rizika

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vysoká hodnota rizika – VHR
Střední hodnota rizika – SHR

Nízká hodnota rizika – NHR

4. Matice pro přiřazení třídy hodnoty rizika

Pomocné tabulky pro verbální ohodnocení pravděpodobností a nepříznivých dopadů do projektu (3x3).

Tabulka 9: Matice pro přiřazení třídy hodnoty rizika

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Velký nepříznivý dopad na projekt	Střední nepříznivý dopad na projekt	Malý nepříznivý dopad na projekt
Velká pravděpodobnost	Vysoká hodnota rizika VHR	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR
Střední pravděpodobnost	Vysoká hodnota rizika VHR	Střední hodnota rizika SHR	Nízká hodnota rizika NHR
Malá pravděpodobnost	Střední hodnota rizika SHR	Nízká hodnota rizika NHR	Nízká hodnota rizika NHR

1.3.6 Řízení nákladů a rozpočet projektu

Plánování nákladů a stanovení rozpočtu

Rozpočet projektu zohledňuje předběžné informace o jeho plánovaných nákladech. Rozpočet obvykle bývá sestaven v detailním rozpisu položek dle jednotlivých druhů nákladů. [17]

Náklady projektu je tedy možné definovat jako peněžně oceněné čas strávený na projektu a využití lidských, materiálních i finančních zdrojů projektu. Náklady na projekt lze dále rozdělit na:

1. **Přímé náklady** – náklady přímo související s realizací projektu.

Tabulka 10: Přímé náklady

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na pracovníky	Mzdy, sociální a zdravotní pojištění
Materiál	Spotřeba materiálu (kancelářské potřeby)
Technologie	Náklady na pořízení/pronájem hmotného a nehmotného majetku
Cestovné	Náklady spojené s cestovními výkazy
Externí služby projektu	Přepravné, překladatelství, telekomunikace, likvidace

2. **Nepřímé náklady** – náklady, které nelze jednoznačně přiřadit k určitému projektu, protože většinou jde o náklady celé firmy. Tyto náklady se do rozpočtu promítnou pomocí procentních vyjádření z jednotlivých částek nepřímých nákladů.

Tabulka 11: Nepřímé náklady

(Zdroj: vlastní zpracování)

Osobní náklady	Platy managementu, odměny, krytí dovolených
Krytí podpůrných aktivit	Marketing, externí služby
Náklady na provoz	Pronájem budovy, úklid prostor, spotřeba energií
Ostatní nepřímé náklady	Daně, cla, poplatky

Existuje mnoho metod a přístupů pro oceňování nákladů. Výběr metody pro oceňování nákladů pak záleží na typu projektu, jeho rozsahu a náročnosti. Základními metodami stanovení nákladů jsou následující:

- **Analogické odhadování** – založeno na využití historických informací firmy, např. rozpočty předešlých projektů, které realizovaly stejný nebo obdobný typ nákladů.
- **Expertní odhadování** – manažer projektu nebo členové týmu na základě svých zkušeností a znalostí problematiky očekávané náklady odhadují. Tato varianta se používá v případech, kdy je stanovení nákladů časově nebo nákladově náročné.
- **Odhadování zdola nahoru** – proces začíná s nulovými celkovými náklady na každou položku hierarchické struktury prací (WBS) a jeho výsledek je dán součtem nákladů pro celý projekt. Metoda je velmi časově i nákladově náročná.
- **Parametrické modelování** – používá se matematický model, který je založený na známých parametrech, které se pak mohou lišit podle typu prováděné práce. Existují dva typy parametrického odhadování – tedy regresní analýza a křivka osvojování znalostí. [15]

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola bakalářské práce je zaměřena na analýzu současného stavu, která obsahuje představení společnosti, předprojektovou úvahu, marketing projektu a specifikaci cíle projektu. V této části budou aplikovány výše uvedené teoretické poznatky týkající se předprojektové fáze životního cyklu projektu.

2.1 Představení společnosti

V této části budou prezentovány náčrt a představa, jak by firma měla vypadat, na co bude zaměřená. Představení společnosti také zahrnuje velikost firmy, předmět podnikání, organizační strukturu, počet zaměstnanců, produktové portfolio firmy, zákazníky firmy, konkurenci, vstupní informace důležité pro projekt.

2.1.1 Profil společnosti

Název firmy: CafeX, s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným – s.r.o.

Sídlo: Brno, Česká republika

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, hostinská činnost

Velikost firmy: malý podnik

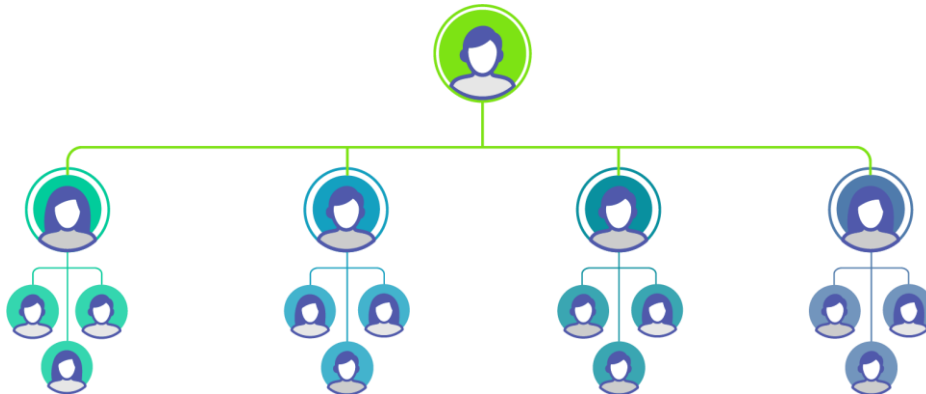
Základní kapitál: 3 000 000 Kč

2.1.2 Organizační struktura

Vzhledem k tomu, že podnik je malý, skládá se pouze z jedné pobočky a na obsluhu této pobočky není potřeba velký počet zaměstnanců, zvolila jsem pro tento podnik liniovou organizační strukturu. To je nejstarší typ organizační struktury podniku, který je založený na důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. [18]

Výhodami této organizační struktury jsou: jednoduchost organizačních vztahů, jednoznačnost pravomoci a odpovědnost, krátké řetězce informačních vazeb.

Nevýhodami jsou: nutnost univerzálních znalostí řídicích pracovníků, nevhodná pro větší a složitější podniky.



Obrázek 7. Liniová organizační struktura

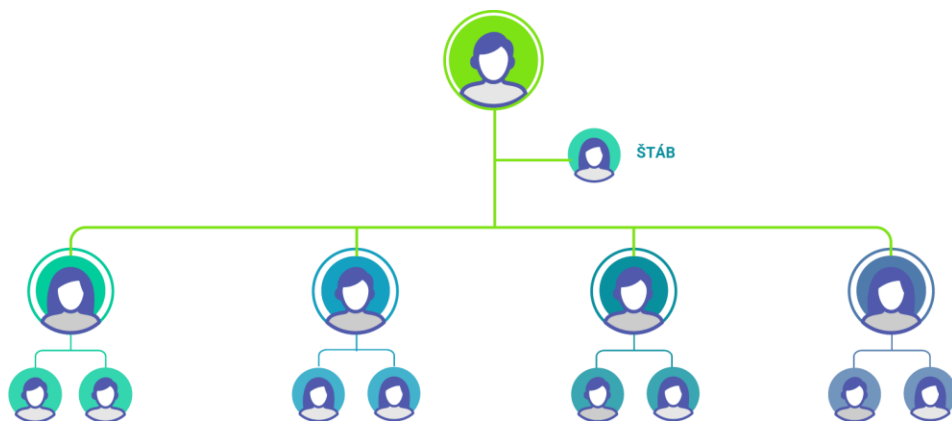
(Zdroj: [18])

S růstem společnosti uvažují časem možnost přejít do jiné organizační struktury – tedy liniově-štabní organizační struktury. Tento typ organizační struktury je v současnosti nejrozšířenějším druhem. Tato struktura vznikla kombinací liniové a funkcionální struktury a sestává ze dvou složek:

1. **Liniová složka** – tvoří ji liniové útvary uspořádané dle principu jediného odpovědného vedoucího.
2. **Štabní složka** – vznikla jako reakce na rostoucí složitost řízení v organizaci. Tzv. štáb je tvořen odborníky specializovanými na různé oblasti řízení. Úkolem štábu je provádět činnosti zajišťující a podporující řídicí činnost liniového vedoucího.

Výhody: podpora týmové práce, úzká spolupráce vedoucích pracovníků a specialistů, diversifikace odpovědnosti.

Nevýhody: nepružnost a malá adaptabilita, růst složitosti řízení, tlak na rozšiřování počtu specialistů, nutnost nadprůměrné odbornosti liniových vedoucích. [18]



Obrázek 8. Liniově-štábní organizační struktura

(Zdroj: [18])

2.1.3 Zaměstnanci

Pro zajištění funkčnosti firmy je potřeba malý počet zaměstnanců (viz Identifikační listina – projektový tým).

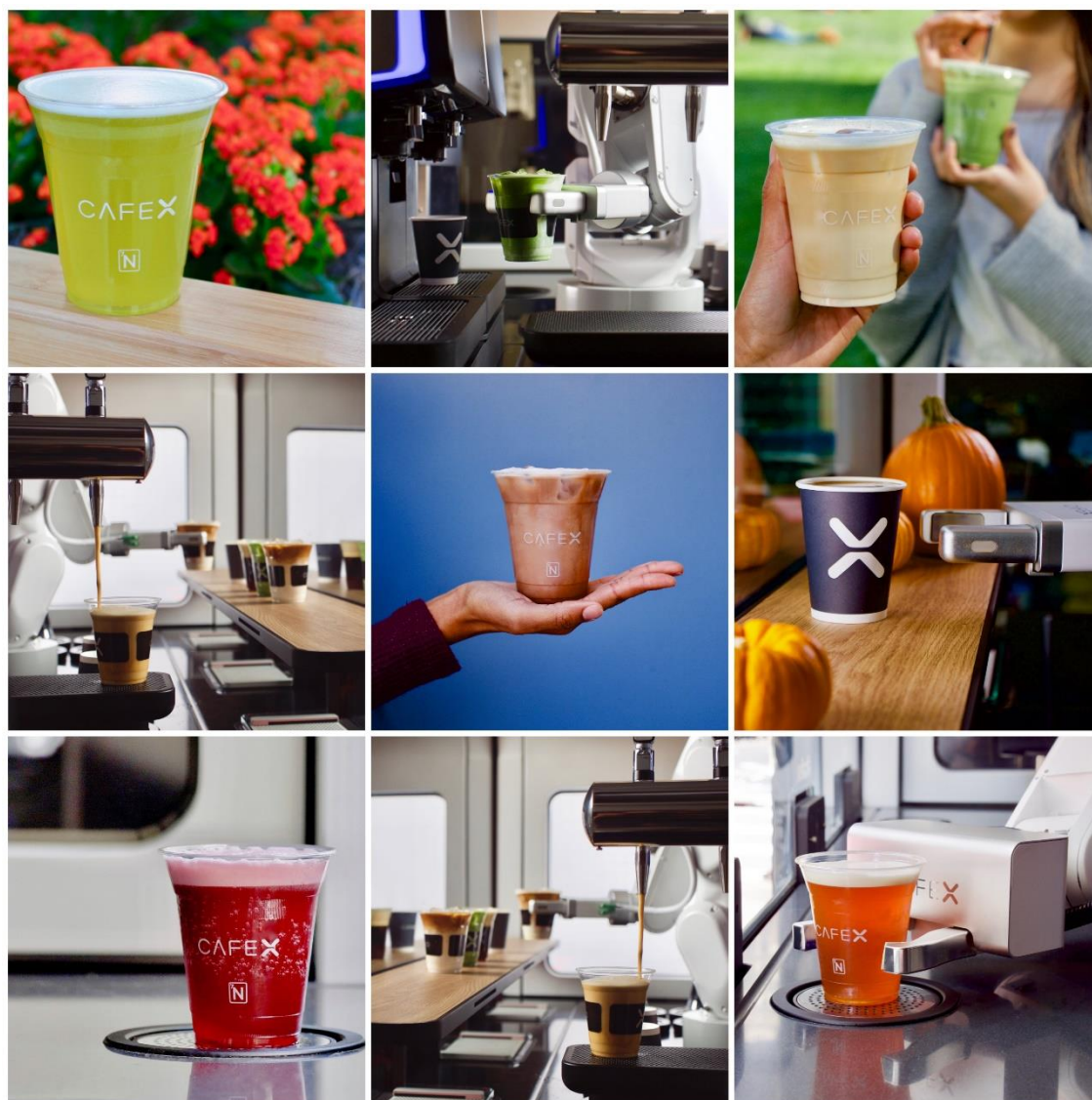
2.1.4 Produktové portfolio

Výběr produktů nabízených společností CafeX je velmi rozmanitý a bude se pořád měnit.

Kavárna nabízí svým zákazníkům více druhů kávy, čajů a limonád. K dispozici bude i malé občerstvení. Kavárna bude mít také sezónní nabídku nápojů a občerstvení.

Základní nabídka nápojů od CafeX:

- Espresso
- Americano
- Cappuccino
- Caffè Latte
- Caffè Mocha (Moccacino)
- Matcha Latte
- Masala Chai
- Nitro Cold Brew
- Čaj (dle příchutí)
- Limonáda (dle příchutí)



Obrázek 9: Základní nabídka nápojů od CafeX

(Zdroj: vlastní zpracování)

Základní nabídka občerstvení od CafeX:

- Sušenky
- Koblíhy
- Donuty
- Croissanty
- Muffiny
- Makrónky



Obrázek 10: Základní nabídka občerstvení od CafeX

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.1.5 Zákazníci firmy

Klienty firmy jsou návštěvníci a zaměstnanci obchodního centra ve věku 16-45 let.

Obchodní centrum se nachází mezi autobusovým nádražím Zvonařka a hlavním dopravním uzlem města – Hlavním nádražím. Výhodná poloha obchodního centra Galerie Vaňkovka nám umožňuje oslovit další velkou skupinu klientů. Jsou to lidé, kteří buď přijedou do města pracovat/studovat, nebo jedou na výlet. V obou případech mohou mít lidé zájem o koupi kávy a svačiny s sebou s rychlou obsluhou.

Nedaleko našeho obchodního centra se také nachází velké kancelářské centrum Triniti. Zaměstnanci tohoto centra mohou být našimi klienty v dopoledních nebo poledních hodinách.

2.1.6 Konkurence

Pro podnik je důležité nejen se stoprocentně věnovat svým a potencionálním zákazníkům, ale také konkurenci, kterou musí neustále sledovat. Trh se stále rozrůstá a konkurence tím pádem také. V okamžiku, kdy se objeví dva obdobné podniky, trhovci s podobným zbožím, právě v této chvíli se zrodí konkurence. Jinými slovy – konkurence vznikne kdekoli na trhu, kde se vyskytují dva prodávající subjekty s podobným sortimentem.

Konkurence v této lokalitě (OC Galerie Vaňkovka, Ve Vaňkovce 1, 602 00 Brno) je velice široká. Lze tedy na místě rozdělit konkurenci do určitých oblastí:

1. **Kompletní kavárny s posezením:** Café Magnifique, Starbucks, Costa Coffee, Caffè Zatti – Julius Meinl, Café Práh.
2. **Provozovny, které se na kávu nespécializují, ale mají ji v nabídce:** Bageterie Boulevard, Fruitissimo, KFC Kentucky Fried Chicken, McDonald's, Sakura's running sushi, Subway, Tripoli restaurant, UGO salaterie.
3. **Prodejní kávové automaty:** nejsou.

2.2 Předprojektová úvaha

Jelikož se nejedná o složitý a dlouhodobý projekt, pak není možné zpracovat studie příležitostí a proveditelnosti podle postupů uvedených v teoretické části. V tomto případě bude zpracována pouze tzv. předprojektová úvaha, která kombinuje výše zmíněné studie.

V průběhu zpracování předprojektové úvahy uvádím důvody realizace projektu, požadavky na projekt a také odhaduji předpokládané přínosy projektu. V úvahu musí být brána nejen aktuální, ale i budoucí situace v organizaci a na trhu.

Cílem této úvahy je dostat odpověď na základní strategické otázky, kterými jsou:

- Odkud jdeme?
- Kam chceme dojít?
- Jakou cestu je vhodné zvolit?
- Je-li správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt?

- Má-li vůbec smysl projekt realizovat?

2.2.1 Důvody realizace projektu a jeho přínosy

Pokrok se nezastavuje a každým rokem přibývá nových příležitostí pro rozvoj podnikání. Obyvatelé moderního města vnímají jako novou možnost platit za mobilní komunikaci prostřednictvím speciálního terminálu, koupit si během pracovní přestávky šálek kávy nebo čokoládovou tyčinku z automatu. Díky modernímu vývoji, jedinečnému vybavení můžete nejen ušetřit čas, ale také spustit ziskovou kampaň. Právě tuto myšlenku jsem se rozhodla realizovat v mém projektu: spojit automatizační technologie a sféru pohostinství.

Káva je nejběžnějším horkým nápojem. Rok od roku se počet povzbuzujících milovníků kávy exponenciálně zvyšuje. Proto lze myšlenku považovat za relevantní v daném časovém okamžiku. Káva s sebou obvykle znamená přípravu čerstvě namleté kávy u pultu. Hlavní rozdíl oproti běžné kavárně je v tom, že zákazník nemusí kávu pít u pultu, ale vzít si ji s sebou. To bylo možné díky speciálním jednorázovým kelímkům.

Jedním z požadavků je popularizace automatizace v oblasti služeb. V dnešní době je to velmi atraktivní a rozvíjející se způsob obsluhy. Čím dál více podniků různorodého zaměření zavádí roboty a tablety, které slouží ke zmenšení vytížení hlavních pokladen, kde stále pracuje člověk nebo zcela nahrazují pracovníka pokladny. Robotická kavárna ukazuje, že nepotřebuje ani pokladníka ani baristu k přípravě kvalitních nápojů, stačí mít správně naprogramovaného robota, pár tabletu a aplikaci. Rychlá obsluha a snadné ovládání pomůžou se zbavit front.

Pandemie koronaviru a související omezení jsou pro Českou republiku stále relevantní. Majitelé firem a jejich klienti si zvykají na život v nových podmínkách a přizpůsobují se jim. Krize COVID-19 upozornila společnosti na jednu důležitou věc: automatizace už není jen otázkou snižování nákladů, ale otázkou odolnosti. Společnosti, které před pandemií investovaly více do automatizace, přežijí krizi lépe než jiné: dostávají vyšší tržby a je méně pravděpodobné, že zažijí rušivé změny v dodavatelských řetězcích, sníží produktivitu zaměstnanců a poptávku. Proto v tuto chvíli považuji otevření robotické kavárny za skvělý nápad. Jelikož se nacházíme v době koronaviru a zcela velké nejistoty, chci se aspoň částečně zachránit pomocí tohoto robotického baristy. Pokud vláda vyhlásí

lockdown a uzavře restaurace a kavárny, firma bude na tuto skutečnost připravená. Pomocí kurýrních služeb Wolt, DJ a Bolt je možné zajistit dopravu oblíbených nápojů zákazníkům, i kdyby byla uzavřena obchodní centra.

V pohostinství a mezi spotřebiteli putuje myšlenka, že káva z automatů je méně kvalitní a není zcela zdravá. Realizací tohoto projektu chci veřejnosti demonstrovat, že technologie nám dnes umožňují získat kvalitní a chutný produkt. Robot umí připravovat všechny nejpoblárnější druhy kávy, a to na úrovni zkušeného baristy. Kávu se dá udělat nejen s klasickým kravským mlékem, ale i s ovesným, sójovým nebo mandlovým. Součástí zásob jsou taky kvalitní sirupy, nepoužívají se žádné prášky.

Chci, aby robotická kavárna byla součástí tak zvaného Fair trade, nebo-li spravedlivý obchod. Hnutí prosazuje platbu „spravedlivých cen“ za produkty, stejně jako dodržování sociálních a environmentálních standardů při produkci široké škály komodit. Káva patří do sedmi nejprodávanějších fairtradových komodit. Proto součástí zásob budou jen zrnka od fair trade dodavatelů. Tímto firma bude pomáhat pěstitelům, zaměstnancům a řemeslníkům ze zemí Afriky, Asie a Latinské Ameriky.

Plánuje se dosáhnout zisku 1 500 000 Kč. Těchto peněz se bude možné dosáhnout pomocí rozsáhlé reklamní kampaně, která obsahuje bannery, letáčky, aktivitu na sociálních sítích atd., takže tu určitě pomůže kvalita a velká atraktivnost nabízených služeb.

2.2.2 Vstupní požadavky projektu

Peníze

Získat peníze na podnikání je možné několika způsoby. Jako první podnikatelé nejčastěji sahají do vlastních prostředků nebo si půjčují peníze od své rodiny/ známých.

Dalším častým zdrojem jsou peníze od investorů. Každý investor se zaměřuje na něco jiného, má jiné nároky a jiná očekávání.

Banky jsou také možností. Půjčka na rozjezd podnikání může být dobrým způsobem, jak získat peníze do začátku. Banky pro začínající podnikatele připravují různé produkty. Důležité je prostudovat jejich podmínky a být velmi opatrní, jelikož se peníze musí bance vrátit i s úrokem.

Ještě jednou možností může být crowdfunding, tedy získání peněz od lidí. Pro tento typ financování je potřeba zaujmout lidi natolik, aby poslali své peníze, což v tomto případě je nevhodná varianta.

Zvolenou volbou je získání podnikatelského úvěru od banky ČSOB ve výši 3 000 000 Kč na 8 let, úroková sazba činí 6.9 % p.a. Měsíční splátka je 41 074 Kč.

Prodejní jednotka

Prodejní jednotku robota Cafe X získám od společnosti Cafe X technologies, která sídlí v USA. V roce 2017 výše uvedená firma sestrojila koncept robotického kafe, který následně testovala v průběhu několika let. Robot obsluhuje malý stánek, v němž se nachází dva automatické kávovary, šálky a různé ingredience pro přípravu nápojů. Dále se zde nachází robotická ruka, která vydává objednávky. Důležitou součástí robota je terminál pro objednání. Dnes si tohoto robota může koupit kdokoliv, kdo má 50 000 \$. Naše prodejní jednotka může být vyrobena podle našich přání a odeslána přes oceán. Očekávaný datum doručení je začátek července roku 2022.

Zajištění místa

Pro robota jsem vybrala velmi atraktivní lokalitu OC Galerie Vaňkovka, která se nachází v Brně na adrese Ve Vaňkovce 462/1, 602 00 Brno-střed. Na schůzce s vedením OC mi bylo nabídnuto několik variant umístění. Jelikož robot nezabírá hodně prostoru, potřebuji jenom 15 m². Místo se nachází v přízemí OC vedle hlavního vchodu, což je pro podnik výhodou. Cena pronajmu je 15 000 Kč + 6 000 Kč poplatky (elektrina, vedlejší náklady atd.), celkem měsíční pronájem stánku činí 21 000 Kč. Místo mám zarezervováno na 2 roky. [2]

Další důležitá věc je vnitřní pravidla designu OC Galerie Vaňkovka. Vizuál každého stánku podléhá schválení managementu centra. Pravidla se týkají barvy, materiálů, tvaru a výšky. Vzhled robota po schůzce s týmem OC byl schválen.

Povolení

Především majitel automatu musí odpovídat za soulad instalovaného automatu s platnými technickými a právními předpisy zejména o úseku hygieny, bezpečnosti a požární ochrany, za jejich bezpečnou instalaci a provoz.

Základní hygienické požadavky, které je potřeba řešit při instalaci automatu:

- Poskytnutí informací o alergenech a látkách způsobujících nesnášenlivost
- Označování nápojů z hlediska možných klamavých praktik
- Dodržování hygienických zásad provozu nápojového automatu (zajištěna musí být především tekoucí studená i teplá pitná voda, hygienicky nezávadná likvidace odpadních vod).

Ohledně závad alergenu provozovatel nápojových automatů musí poskytnout informace o látkách nebo produktech vyvolávajících alergie nebo nesnášenlivost. Veškeré suroviny a polotovary, které se mají zpracovávat, musí být zdravotně nezávadné a musí odpovídat příslušným normám jakosti. Suroviny, u kterých byly dodatečně zjištěny známky narušení zdravotní nezávadnosti – plíseň, červivost, hniloba apod. se nesmějí dále zpracovávat. U hygienických zásad provozu nápojového automatu jde především o nedostatky v čistotě nebo nedodrženy správné sanitační postupy. Také provozovatel potřebuje řešit požadavky které se týkají používaného obalového materiálu. Konkrétně to se to týká situace, pokud by nebylo předloženo prohlášení o shodě na materiály a předměty z plastů určené pro styk s potravinami.

Dle zákona o ochraně veřejného zdraví majitel automatu musí nejpozději v den zahájení činnosti toto písemně oznámit příslušné KHS. Oznamuje se den zahájení činnosti, její předmět a rozsah a umístění provozovny (následně též i den ukončení provozu stravovací služby).

KHS vybírají poplatky pouze ve výjimečných případech. Mezi ty patří například požadavek na výkon místního šetření při zkoušce odborné způsobilosti v oboru speciální ochranné dezinfekce, dezinfekce a deratizace a při zkoušce odborné způsobilosti k uvádění do oběhu volně rostoucích a pěstovaných jedlých hub určených pro potravinářské účely.

V § 16, Zákona 133/1985 Sb. o požární ochraně je stanoveno:

„Právnícké osoby a podnikající fyzické osoby provozující činnosti uvedené jsou povinny zabezpečit pravidelné školení zaměstnanců o požární ochraně a odbornou přípravu zaměstnanců zařazených do preventivních požárních hlídek, jakož i preventistů požární ochrany. Z tohoto právního předpisu tedy vyplývá, že právnícké osoby a podnikající fyzické osoby provozující činnosti bez požárního nebezpečí nejsou povinny zabezpečit pravidelné školení zaměstnanců o požární ochraně.“ [1]

Pojištění automatu

Poskytovatel je povinen na vlastní náklady pojistit provoz automatů proti případným škodám způsobeným jejich provozováním samostatně nebo v rámci svého sdruženého pojištění před jejich uvedením do provozu s tím, že porušením této povinnosti je objednatel zproštěn odpovědnosti za případnou škodu vzniklou v přímé souvislosti s provozováním automatů. [11]

Nabídka pojištění odpovědnosti:

- Allianz, cena je 2 000 – 3 500 Kč podle rizikovosti konkrétní podnikatelské činnosti;
- Česká pojišťovna, cena je 8 624 Kč, pojistný limit 1 000 000 Kč;
- Kooperativa, cena je 1 500 – 5 000 Kč v závislosti na provozované činnosti;
- Maxima pojišťovna, cena je 2 000 Kč při nízké rizikovosti;
- Slavia pojišťovna, cena je 2 000 – 10 000 Kč pokud se nebude jednat o extrémně rizikovou činnost nebo podnikatel nebude vykazovat dlouhodobě nepříznivý škodný průběh.

Pro tento podnik je nevhodnějším variantem pojišťovna Allianz.

Propagace

Propagací se rozumí cílené oslovení kupujícího s určitým sdělením. Je to forma komunikace mezi prodávajícím a kupujícím za účelem ovlivnění prodeje výrobků a služeb a nákupního chování zákazníka. K realizaci těchto cílů je zapotřebí tzv. komunikační mix.

Komunikační mix tvoří:

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations,
- přímý marketing,
- osobní prodej,
- event marketing,
- sponzoring,

- on-line komunikace.

Pro obchodní jednotku robotické kavárny se budou používat následující položky komunikačního mixu:

1. Reklama v OC Vaňkovka, venkovní reklamní plochy (banner):

Počet: 3

Rozměry: š. 665 cm x v. 285 cm

Umístění: na plášti budovy. Úzka, Dorných, Zvonařka.

Cena: 30000 Kč. /1 banner/1 měsíc

20000 Kč. / 1 banner/ 2 týdny

Výrobní a montážní náklady: na vlastní náklady

2. Podpora prodeje

Jedná se o nepřímý nástroj komunikace, snaží se podpořit prodej pomocí různých podnětů, konkrétních motivů ke koupi. Těmito motivy mohou být například reklamní dárky, vzorky, ochutnávky, kupóny, cenové stimuly, vystavené zboží, soutěže nebo prémie.

Pro firmu se budou používat letáčky se slevovým kódem. Orientační cena tisku je od 0, 21 Kč/ks.

3. On-line komunikace

Velký podíl zákazníků se nachází on-line, proto je výhodné cílit na ně přes internet. Do technik internetového marketingu patří SEO, PPC reklama, obsahový marketing, display reklama, e-mailing či propagace na sociálních sítích.

Pro firmu se vytvoří stránky na Instagramu a Facebooku, také je možné vytvořit web.

2.3 Marketing projektu

Před zahájením projektu je potřeba zpracovat jeho marketing. Především by se mělo zodpovědět otázku: Jak se o nás dozví naše cílová skupina?

Marketing projektu je nedílnou součástí projektového řízení. Cíli projektového marketingu jsou zajištění publicity projektu, upoutání potenciálních zákazníků, zisk a

zvýšení prodeje výrobku/ služby. Těchto cílů lze dosáhnout pomocí správně zvolené reklamy.

Pro propagaci robotické kavárny jsem zvolila tři druhy reklamy – venkovní, tiskovou a internetovou.

2.3.1 Venkovní reklama

Pomocí venkovní reklamy se dostaneme do podvědomí. Tento druh reklamy robokavárně zajistí viditelnost ve veřejných prostorech.

Ze všech možných typů venkovní reklamy jsem vybrala banner.

Bannery o brzkém otevření robotické kavárny umístíme na fasádu obchodního centra Vaňkovka v Brně. Tento typ reklamy působí dlouhodobě, pravidelně a nepřetržitě. Bannerová reklama upoutá zákazníka hned na první pohled, protože působí podvědomě a bez ohledu na vůli příjemce (nelze ji vypnout, ztlumit, obejít, zahodit či odložit). Daný typ reklamy má efektivní dosah kvůli opakovanému kontaktu se stejným sdělením. Ve srovnání s jinými typy reklamy je poměr ceny k jeho efektivitě příznivý (vysoká četnost zásahu lidí reklamou).

Zpracovala jsem i vlastní návrh propagačního banneru pro robotickou kavárnu.



Obrázek 11: Vlastní návrh propagačního banneru

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.2 Tisková reklama

Tento druh reklamy má řadu výhod, kterými jsou:

- nízké náklady ve srovnání s jinými typy reklamy,
- dostupnost,
- rychlost výroby,
- malé rozměry a kompaktnost (když si člověk přečte text, může si leták vložit do tašky nebo kapsy),
- dosah a schopnost oslovit široké publikum (letáky lze distribuovat téměř kdekoli a proto je možné přilákat více lidí),
- člověk má čas na konzumaci informací.

Z možných typů tiskové reklamy jsem zvolila letáky. Můj leták nabízí slevu na první nákup v robotické kavárně CafeX.

Cílem je, aby robotickou kavárnu navštěvovalo co nejvíce zákazníků. Připravila jsem si pro ně akční nabídku, kdy zákazník dostane na první nákup slevu – 20 %. Tímto krokem chci zákazníky zaujmout, vyzvat je k nákupu a přimět je nákup opakovat. Akční letáčky bude rozdávat promotér u vstupu do obchodního centra Vaňkovka. Pomůže tak propagovat a zviditelnit nově otevřenou kavárnu a zvýšit u zákazníků povědomí o robotické kavárně. První návštěva zákazníka je totiž klíčová, neboť pokud se mu zde zalíbí, bude robotickou kavárnu navštěvovat opakovaně.

Zpracovala jsem i vlastní návrh oboustranného akčního letáku pro robotickou kavárnu.



Obrázek 12: Vlastní návrh oboustranného akčního letáku (přední strana)

(Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 13: Vlastní návrh oboustranného akčního letáku (zadní strana)

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.3 Internetová reklama/ reklama na sociálních sítích

Reklama na sociálních sítích je jednou z forem internetové reklamy, kde jsou využívány sociální sítě pro marketingové účely prostřednictvím placené inzerce.

Nespornou výhodou reklamy na sociálních sítích je možnost zasáhnout velké množství uživatelů, kteří by mohli být potenciálními zájemci či zákazníky. Největšími výhodami pak jsou poměrně přesné zacílení reklamy a možnost podrobného sledování průběhu reklamních kampaní v podobě různých statistických údajů. Tyto údaje je možné analyzovat a vyhodnotit a následně kampaně optimalizovat.

Prvním způsobem, kterým si přeji potenciální zákazníci robokavárny informovat o otevření robotické kavárny je vytvoření facebookové události. Facebook je stále nejvíce rozšířená sociální síť. Na Facebooku je možné sdílet fotky i videa, novinky a informace. Je ideální pro budování povědomí o značce, zvyšování důvěryhodnosti a pro lepší vztahy se zákazníky. Výhodou facebookové události je také to, že vidíme, kolik lidí se hodlá

zúčastnit. Můžeme zde také upozorovat, zda má v budoucnu vůbec smysl informovat o akcích s využitím této formy propagace.

Dalším způsobem, kterým si přeji potenciální zákazníky kavárny oslovit je reklama na Instagramu.

Instagram patří mezi sociální sítě, kde se v dnešní době pohybují převážná část mladých lidí. Robotická kavárna je vybavena plně automatizovaným systémem, jedná se tedy o moderní technologii. Reklama robotické kavárny na Instagramu může mít velký dosah, neboť jí můžeme oslovit převážnou část mladé populace, která se o moderní technologie a technický pokrok zajímají.

Na sociální síti Instagram lze vytvářet čtyři typy reklam. Jedná se o klasickou fotku ve feedu, video reklamu, karuselovou reklamu (carousel ads – slideshow vzniklá z několika fotografií) nebo také reklamu v stories (příběžích).

K propagaci robotické kavárny CafeX na Instagramu jsem zvolila dva typy reklamy – propagační stories a propagační příspěvky.

Reklama v stories se zobrazuje na celé obrazovce zařízení, je zařazena mezi ostatním organickým obsahem a označena jako sponzorovaný příběh. Je kreativní a může zaujmout více lidí. Do příběhu jsem přidala také promokód, díky kterému můžeme získat zpětnou vazbu ohledně toho, kolik lidí k nám přišlo z reklamy vytvořené na Instagramu.

Zpracovala jsem i vlastní návrh reklamy v stories pro robotickou kavárnu.



Obrázek 14: Vlastní návrh reklamy v stories

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dalším způsobem reklamy na Instagramu je propagační příspěvek.

U příspěvků na Instagramu je k dispozici funkce Propagovat příspěvek. Díky ní je možné rychle a jednoduše nastavit reklamu.

Propagační příspěvek má stejné funkce a možnosti jako propagační stories.

Zpracovala jsem i vlastní návrh propagačního příspěvku na Instagramu pro robotickou kavárnu.



Obrázek 15: Vlastní návrh propagačního příspěvku na Instagramu

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.4 Specifikace cíle projektu

Cíl projektu je popis účelu, jehož má být dosaženo v průběhu celého projektu. Ohraničuje předmětnou stránku projektu a definuje výstupy, které jsou od projektu očekávány.

V tomto bodě se pokusím definovat cíl projektu v souladu s technikou SMART.

Cílem projektu je otevřít robotickou kavárnu CafeX k 01.11.2022 v OC Vaňkovka s minimální návštěvností 25 000 zákazníků za 1 rok.

2.5 Logický rámec

Logický rámec – nástroj pro SMART projekt. Metoda logického rámce se používá pro definici a přehledné zmapování projektového záměru. Níže uvedený logický rámec poskytuje stručné informace o záměru, cíle, výstupech a aktivitách projektu, které musí být splněny, aby cíl projektu byl dosažen.

Tabulka 12: Logický rámec projektu

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Popis	OOU	Způsob ověření	Předpoklady/ rizika
Záměr	<ol style="list-style-type: none"> 1. Popularizovat automatizace v oblasti služeb 2. Zvednout automaty na kávu na novou úroveň 3. Minimalizace škody v době covidu 4. Zisk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zvýšení zájmu k robotické kavárně oproti obyčejným fyzickým kavárnám (fronty kvůli snadnému ovládní a rychlé obsluze) 2. Kvalitní káva, přírodní mléko, sirupy (žádné prášky) 3. Robotická kavárna se nezavře během lockdownu. 4. Zisk 1 500 000 Kč 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Velký počet označení na IG a FB. IG, pozorování (kamery), Google Reviews. 2. Dobré recenze zákazníků. <p>Přístup k obyčejným automatům ve Vaňkovce a okolí, třeba přestali fungovat.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Podnik stále generuje zisk i v době covidu 4. Účetnictví 	
Cíl	Otevřít robokavárnu CafeX k 01.11.2022 v OC Vaňkovka	Min. 25 000 zákazníků za 1 rok	Počet prodaných šálek (podle jednotlivých objednávek v systému)	<ul style="list-style-type: none"> - Přesně dodržím stanovené náklady - Nebudou neočekávané výdaje - Velký zájem o robocafe
Výstupy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peníze (banka) 2. Zajištění prodejní jednotky (automat, technika) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Smlouva (schválení) 2.1. Dostatek peněz na účtu – 1 300 000 Kč 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zůstatek na účtu/ výpis z účtu 	<ul style="list-style-type: none"> - V OC se neobjeví konkurenční jednotka (robot)

	<p>3. Zajištění místa (stánku v OC)</p> <p>4. Povolení (právní s.r.o., KHS)</p> <p>5. Propagace</p> <p>6. Pojištění automatu (robotu)</p>	<p>2.2. Automat skladem</p> <p>2.3. Rychle odeslání automatu na kávu</p> <p>3. Plocha 15 m²</p> <p>4.1. Fungující s.r.o.</p> <p>4.2. Schválení od KHS</p> <p>5.1. Facebooková událost</p> <p>5.2. Reklama na IG</p> <p>5.3. Letáky se slevou na první kávu</p> <p>5.4. Banner vedle OC</p> <p>6. Pojistná smlouva</p>	<p>2.1. Zůstatek na účtu/ výpis z účtu</p> <p>2.2. Mail s potvrzením, že je automat skladem a je připravený k odesílání</p> <p>2.3. Dodací list</p> <p>3. Smlouva o nájmu prodejního stánku</p> <p>4.1. Zápis v OR</p> <p>4.2. Zápis do rejstříku – KHS</p> <p>5.1. Počet lidí, které plánují události zúčastnit (seznam z FB události)</p> <p>5.2. Počet lidí, které využili promokód z reklamy na IG</p> <p>5.3. Dodací list/ počet naskenovaných QR kódů z letáků</p> <p>5.4. Faktura/ přítomnost propagačního banneru na správném místě</p> <p>6. Fungující platná pojistná smlouva</p>	<p>- OC bude otevřeno</p> <p>- Lidé budou chodit do práce, žádný homeoffice</p> <p>- Lidé pochopí ovládání robotické kavárny</p>
--	---	--	---	--

Aktivita	1. Uzavření smlouvy o podnikatelském úvěru	1. 7 ČLD	1. 7 dní	<ul style="list-style-type: none"> - Schválení podnikatelského úvěru - Rychle odesílání automatu na kávu (žádné překážky: covid, neshody mezi USA a ČR) - Stánek je k dispozici - Vizuální koncepce a design reklamy jsou zpracované včas - IG a FB budou fungovat, jak mají - Kvalitní letáky, banner - Reklamní plocha je volná k pronájmu (banner) - Podaří se automat pojistit - Dodržení smluvních podmínek - Platby proběhnou úspěšně
	2.1. Výběr automatu	2.1. 14 ČLD	2.1. 7 dní	
	2.2. Kontaktování firmy	2.2. 7 ČLD	2.2. 7 dní	
	2.3. Smlouva	2.3. 5 ČLD	2.3. 5 dnů	
	2.4. Platba	2.4. 3 ČLD	2.4. 3 dny	
	2.5. Dodání	2.5. 30 ČLD	2.5. 30 dní	
	3. Pronájem stánku – smlouva – faktura/ potvrzení o zaplacení	3. 7 ČLD	3. 7 dní	
	4.1. Právní s.r.o.	4.1. 14 ČLD	4.1. 14 dní	
	4.2. Zajištění potřebných povolení (KHS)	4.2. 14 ČLD	4.2. 14 dní	
	5.1. Založení FB a IG	5.1. 1 ČLD	5.1. 1 den	
	5.2. Rozpracování vizuální koncepce profilů (design)	5.2. 10 ČLD	5.2. 5 dnů	
	5.3. Založení facebookové události	5.3. 1 ČLD	5.3. 1 den	
	5.4. Příprava reklamy na IG (vzhled, promokód)	5.4. 2 ČLD	5.4. 2 dny	
	5.5. Design letáků (návrh)	5.5. 2 ČLD	5.5. 2 dny	
	5.6. Výběr firmy (tisk letáků)	5.6. 2 ČLD	5.6. 2 dny	
	5.7. Kontaktování firmy, domluva (případně smlouva)	5.7. 5 ČLD	5.7. 5 dnů	
	5.8. Platba	5.8. 3 ČLD	5.8. 3 dny	
	5.9. 3 ČLD	5.9. 3 dny		
	5.10. 2 ČLD	5.10. 2 dny		
	5.11. 1 ČLD	5.11. 1 den		
	5.12. 5 ČLD	5.12. 5 dnů		

5.9. Dodání	5.13. 3 ČLD	5.13. 3 dny	
5.10. Návrh propagačního banneru	5.14. 2 ČLD	5.14. 2 dny	
5.11. Výběr firmy (výroba a lepení banneru)	6.1. 1 ČLD	6.1. 1 den	
5.12. Kontaktování firmy, domluva (případně smlouva)	6.2. 3 ČLD	6.2. 3 dny	
5.13. Platba			
5.14. Dodání a lepení			
6.1. Uzavření pojistné smlouvy			
6.2. Platba			

2.6 Analýza zainteresovaných stran

Následujícím krokem je provedení analýzy zainteresovaných stran, pomocí které identifikují strany, které jsou projektem ovlivňovány nebo na projekt působí, zjistím jejich očekávání a cíle. Poté také definuji síly zainteresovaných stran a jejich příčiny. Na konci této analýzy zhodnotím důležitost jednotlivých zainteresovaných stran v rámci celého projektu.

Tabulka 13: Analýza zainteresovaných stran

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zainteresované strany	Očekávání	Cíle	Síla, příčina síly	Ohodnocení
Dodavatelé (stroj, tisk letáků a banneru)	Dodat produkt zákazníkovi dle jeho specifických požadavků	Dosažení zisku, dlouhodobá spolupráce	Znalost trhu, dobré postavení na trhu	8
Zákazníci	Kvalitní káva bez konzervantů a barviv	Nákup kávy za přijatelnou cenu	Stanovení cen produktů	10
Konkurenti	Zvýšení podílu na trhu a oslabení konkurence	Získání nových zákazníků	Možnost přilákat na svou stranu zákazníky konkurence	5
Projektový tým	Úspěšné dokončení projektu s minimálním výskytem rizik	Otevření robotické kavárny 01.11.2022	Průběžné sledování plnění cíle projektu a řešení problémů prostřednictvím	10

		v OC Vaňkovka	týmových meetingů	
Servisní technici	Vstřícné jednání a bezproblémová komunikace, včasné úhrady vystavených faktur	Zajistit bezpečný provoz automatu	Velmi dobrá znalost jednotlivých částí stroje a zajištění náhradních dílů	6
Promotéři	Přímá komunikace se zákazníky za účelem propagace nové firmy	Zvýšení povědomí zákazníků o robotické kavárně	Ovlivnění chování lidí	7
Zaměstnanci (účetní, pracovnice úklidu, brigádník na obsluhu automatu)	Zajištění odpovídajících pracovních podmínek, peněžitou odměnu za provedenou práci	Udržet si pracovní místo	Kvalifikovaný personál, nedostatek pracovní síly	6
Banka	Placení splátek podnikatelského úvěru ve stanoveném termínu, kvalitně zpracovaný	Dosažení zisku z kapitálu ve formě úroků	Výše poskytnutých peněžních prostředků v rámci podnikatelského úvěru	9

	podnikatelský záměr			
Pojišťovna	V pravidelných splátkách hrazení za poskytnutou pojistnou ochranu a dosažení zisku	Dosažení zisku za přebírání na sebe rizik, plynoucích z uzavřených pojistných smluv	Tvorba pojistných produktů a stanovení cen za pojistnou ochranu	3
Vlastník OC Vaňkovka	Platby za pronájem stánku	Dosažení zisku	Stanovení ceny nájmu	8
Správce sociálních sítí	Přesně specifikované zadání práce, odpovídající odměna za odvedenou práci	Vytvořit zákaznický přívětivé online prostředí firmy	Působení na velký okruh lidí	7
Úřady	Splnění požadovaných podmínek	Poskytnout oprávnění či povolení	Legislativní nástroje	6

Pomocí vypracované analýzy zainteresovaných stran je možné projekt adekvátně přizpůsobit.

Vypracováním analýzy zainteresovaných stran končí první fáze projektu, a to část předprojektová. Další kapitola bude věnována projektové fázi.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Na základě výsledků předprojektové fáze bylo rozhodnuto projekt realizovat, tudíž je nutné projekt řádně zahájit. Zahájení projektu začíná identifikační listinou.

3.1 Identifikační listina

Zakládací listina projektu představuje zadání a hlavní mantinely pro úvodní práci manažera projektu a týmu. Pomocí identifikační listiny definují cíl projektu, jeho účel, personální obsazení, finanční pokrytí, časový rámec i předpokládané zdroje.

Název projektu: Vytvoření nového businessu – otevření robotické kavárny v OC Vaňkovka

Cíl: Otevřít robotickou kavárnu k 01.11.2022 v OC Vaňkovka

Plánovaný termín zahájení: 01.07.2022

Plánovaný termín ukončení: 01.11.2022

Plánované celkové náklady: 3 000 000 Kč

Vedoucí projektu: Daria Artiukh

Projektový tým: servisní technik/ technický specialista (servis, opravy), brigádník (obsluha automatu), promotér, uklízečka, účetní (nájemný pracovník), designér (nájemný pracovník)

Tabulka 14: Identifikační listina projektu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Název milníku (checkpointy, deadliny)	Termín milníku
Uzavřít smlouvu o poskytnutí podnikatelského úvěru	10.08.2022
Vybrat zařízení (automat)	01.08.2022
Objednat zařízení (automat, technika), kontaktovat firmu	10.08.2022
Uzavřít smlouvu o koupi automatu/ robotu	18.08.2022
Provést platbu za zařízení	23.08.2022
Zajistit dodání automatu/ robotu	04.10.2022

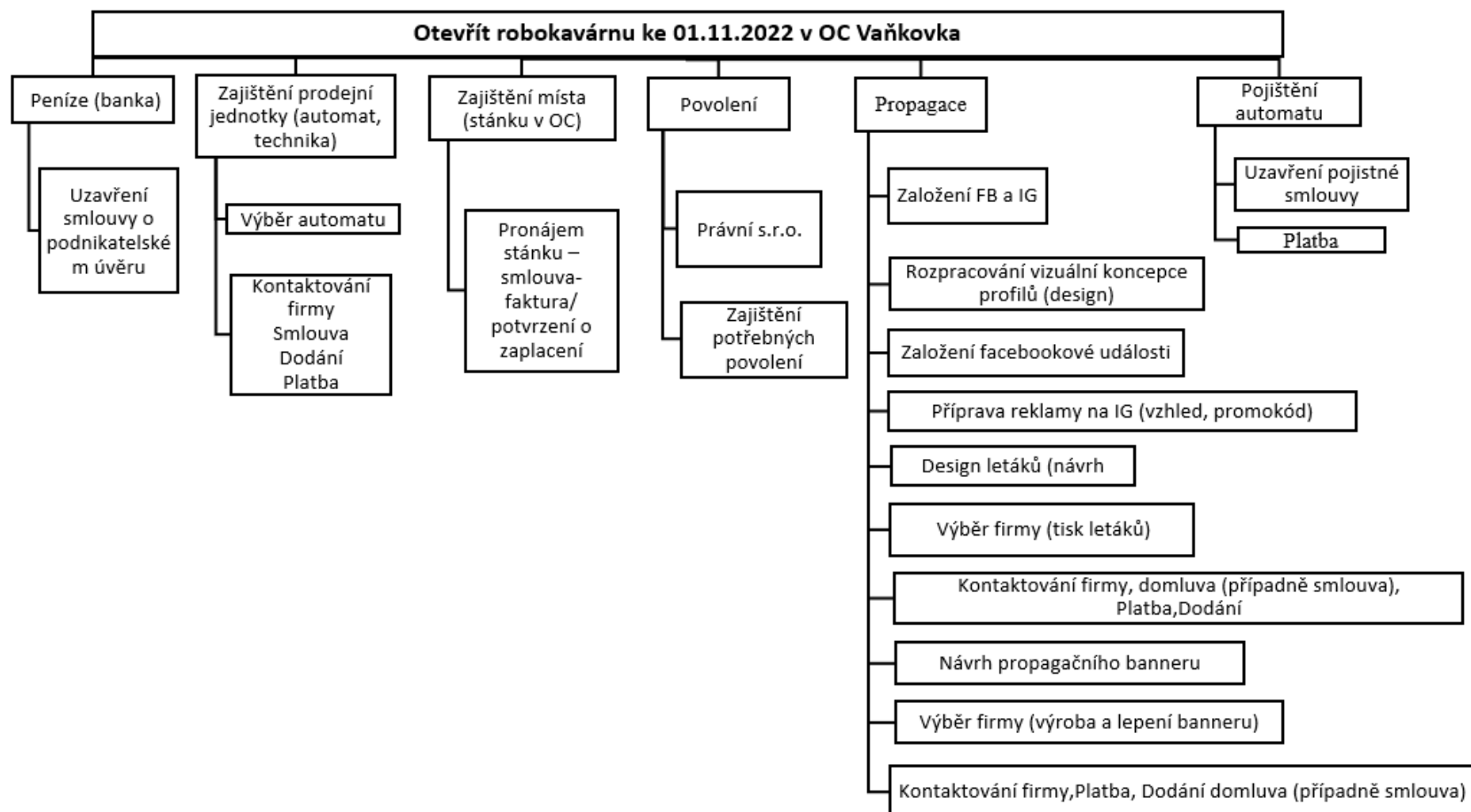
Pronajmout stánek (smlouva + faktura)	02.09.2022
Založit s.r.o.	20.07.2022
Zajistit potřebná povolení	24.10.2022
Založit stránky na FB a IG	03.09.2022
Zpracovat vizuální koncepci profilů (design)	09.09.2022
Založit facebookovou událost	10.09.2022
Příprava reklamy na IG (vzhled stránky, vytvoření propagačních stories s promokódem)	13.09.2022
Zpracovat design letáků (návrh)	13.09.2022
Zajistit tisk letáků (vybrat firmu)	15.09.2022
Kontaktovat firmu ohledně tisku letáků	22.09.2022
Zaplatit objednávku – tisk letáků	28.09.2022
Zajistit dodání letáků	31.09.2022
Zpracovat návrh propagačního banneru	13.09.2022
Zajistit výrobu a lepení banneru (vybrat firmu)	14.09.2022
Kontaktovat firmu ohledně výroby a lepení banneru	21.09.2022
Provést platbu za výrobu a lepení banneru	27.09.2022
Zajistit dodání a lepení banneru	29.09.2022
Uzavřít pojistnou smlouvu (automat/ robot)	05.10.2022
Provést platbu za pojistnou smlouvu	10.10.2022

3.2 Strukturování projektu – WBS

Metodou WBS začíná plánování projektu. Proces tvorby hierarchické struktury projektu (WBS) slouží k nalezení zpřehlednění všech činností potřebných k dodání výstupů projektu. Zde se jedná o stromovou strukturu, která by měla být předpokladem toho, že se nebudou provádět zbytečné činnosti a nezapomene se na nic důležitého.

Tabulka 15: WBS projektu

(Zdroj: vlastní zpracování)



3.3 Časová analýza

Časovou analýzu jsem provedla pomocí Ganttova diagramu, který slouží ke grafickému znázornění časových posloupností. Mezi některými činnostmi jsou časové rezervy z důvodů uvedených v analýze rizik.

Diagram umožňuje získat pohled na všechny důležité informace o projektu, včetně:

- pořadí plnění úkolů;
- trvání každého úkolu;
- jakékoli překrývající se termíny úkolů.

Hlavními milníky projektu jsou termíny uvedené v následující tabulce.

Tabulka 16: Hlavní milníky projektu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Č.	Název milníku	Termín milníku
1.	Uzavřít smlouvu o poskytnutí podnikatelského úvěru	10.08.2022
2.	Vybrat zařízení (automat)	01.08.2022
3.	Objednat zařízení (automat, technika), kontaktovat firmu	10.08.2022
4.	Uzavřít smlouvu o koupi automatu/ robotu	18.08.2022
5.	Provést platbu za zařízení	23.08.2022
6.	Zajistit dodání automatu/ robotu	04.10.2022
7.	Pronajmout stánek (smlouva + faktura)	02.09.2022
8.	Založit s.r.o.	20.07.2022
9.	Zajistit potřebná povolení	24.10.2022
10.	Založit stránky na FB a IG	03.09.2022
11.	Zpracovat vizuální koncepci profilů (design)	09.09.2022
12.	Založit facebookovou událost	10.09.2022
13.	Příprava reklamy na IG (vzhled stránky, vytvoření propagačních stories s promokódem)	13.09.2022
14.	Zpracovat design letáků (návrh)	13.09.2022
15.	Zajistit tisk letáků (vybrat firmu)	15.09.2022

16.	Kontaktovat firmu ohledně tisku letáků	22.09.2022
17.	Zaplatit objednávku – tisk letáků	28.09.2022
18.	Zajistit dodání letáků	31.09.2022
19.	Zpracovat návrh propagačního banneru	13.09.2022
20.	Zajistit výrobu a lepení banneru (vybrat firmu)	14.09.2022
21.	Kontaktovat firmu ohledně výroby a lepení banneru	21.09.2022
22.	Provést platbu za výrobu a lepení banneru	27.09.2022
23.	Zajistit dodání a lepení banneru	29.09.2022
24.	Uzavřít pojistnou smlouvu (automat/ robot)	05.10.2022
25.	Provést platbu za pojistnou smlouvu	10.10.2022

Poté jsem sestavila seznam činností, které je potřeba vykonat k realizaci projektu, a vypočítala jsem přibližný čas včetně rezerv, který je potřeba k dokončení každé z činností – viz Ganttův diagram projektu.

V následující tabulce je představen seznam činností projektu.

Tabulka 17: Seznam činností projektu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Č.	Aktivity
1.	Uzavření smlouvy o podnikatelském úvěru
2.	Výběr automatu
3.	Kontaktování firmy (automat/ robot)
4.	Smlouva (automat/ robot)
5.	Platba (automat/ robot)
6.	Dodání (automat/ robot)
7.	Pronájem stánku – smlouva – faktura/ potvrzení o zaplacení
8.	Právní s.r.o.
9.	Zajištění potřebných povolení (KHS)

10.	Založení FB a IG
11.	Rozpracování vizuální koncepce profilů (design)
12.	Založení facebookové události
13.	Příprava reklamy na IG (vzhled, promokód)
14.	Design letáků (návrh)
15.	Výběr firmy (tisk letáků)
16.	Kontaktování firmy, domluva (případně smlouva) - letáky
17.	Platba (letáky)
18.	Dodání (letáky)
19.	Návrh propagačního banneru
20.	Výběr firmy (výroba a lepení banneru)
21.	Kontaktování firmy, domluva (případně smlouva) - banner
22.	Platba (banner)
23.	Dodání a lepení (banner)
24.	Uzavření pojistné smlouvy
25.	Platba (pojistná smlouva)

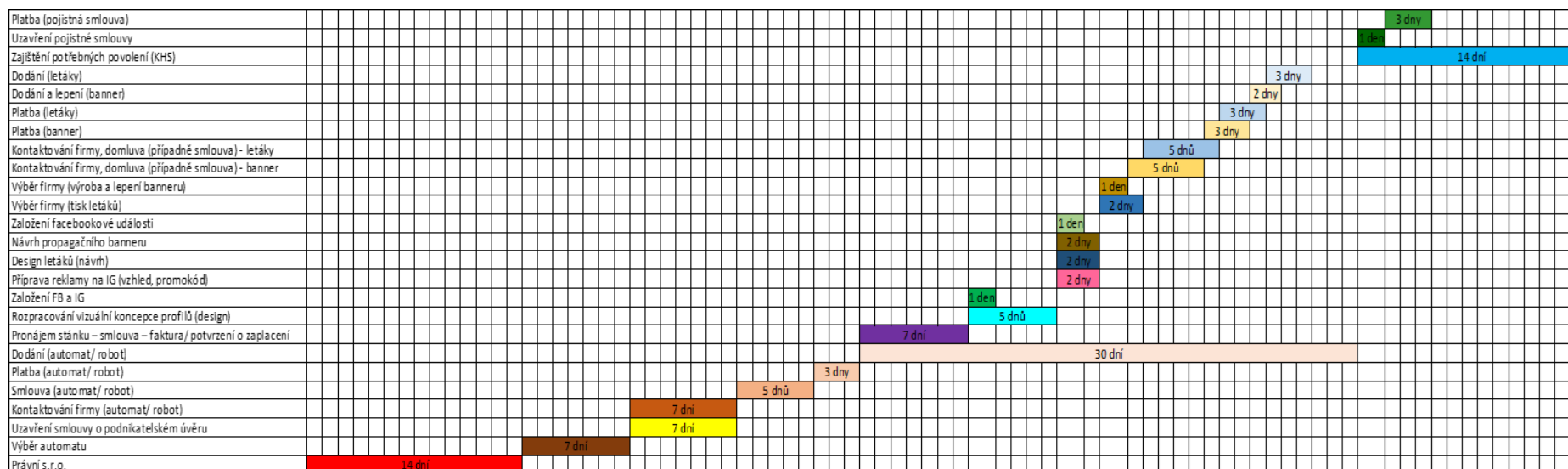
Konečný výsledek analýzy rizik je zapsán pomocí Ganttova diagramu, který byl zpracován pomocí Excelu – viz tab. 18.

Úkoly jsou v diagramu znázorněny jako vodorovné pruhy a délka každého pruhu odpovídá časovému intervalu potřebnému k dokončení úkolu.

Ganttův diagram

Tabulka 18: Časová analýza projektu (Ganttův diagram)

(Zdroj: vlastní zpracování)



Z diagramu je zřejmé, že v mém projektu otevření robotické kavárny v obchodním centru Vaňkovka je celkem 25 úkolů nutných pro plnění cíle. Časový rámec projektu je 80 dnů.

Lze vidět, že v tomto projektu jsou aktivity, které na sebe navazují, to znamená, že další je možné zahájit pouze za předpokladu, že je dokončena předchozí, například “právní s.r.o.” a “uzavření smlouvy o podnikatelském úvěru“. Jsou ale i takové, které lze provádět současně, nezávisle na sobě, jako například “založení facebookové události” a “návrh propagačního banneru”. Z grafu je také vidět, že se během čekací doby na dodání robota 30 dní plánuje provést až 15 činností.

Nejdelsí aktivity jsou: “dodání robota” do 30 dnů, „právní s.r.o.“ a “zajištění potřebných povolení” do 14 dnů včetně rezerv. Tyto aktivity lze považovat za kritické cesty projektu.

Sestavení Ganttova diagramu poskytlo přehled o projektu: zobrazilo vztah mezi datem zahájení a ukončením úkolů, kontrolními body a závislými úkoly, umožnilo vizualizovat všechny úkoly a zjistit, kdy začít s určitými úkoly.

3.4 Řízení zdrojů v projektu

Pro plánování a řízení zdrojů v projektu jsem využila analýzu zdrojů, kterou jsem zpracovala pomocí tabulky. Následující tabulka obsahuje základní informace o každém zdroji – tedy jeho název, typ, náklady a jednotky.

Tabulka 19: Analýza zdrojů projektu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Název	Typ	Náklady	Jednotky
Zařízení, vybavení – samotný automat	materiální	1 115 000 (jednorázový náklad)	Kč
Přepravní služba – přeprava zařízení	lidské	45 000 (jednorázový náklad)	Kč
Designér – zpracování designu pro reklamní kampaň (nájemný pracovník)	lidské	6 250 (jednorázový náklad)	Kč

3 ks bannerů/ 1 měsíc	materiální	90 000	Kč
5 000 ks letáků	materiální	1 050	Kč
Promotér/ 1 týden (celkem 42 hod) – brigádník (DPP)	lidské	120	Kč/hod (v hrubém)
		6 744	Kč
Zásoby a potřebný materiál	materiální	20 000 (měsíčně)	Kč
Brigádník – obsluha automatu	lidské	120	Kč/hod (2 hodiny denně)
		7 200 (měsíčně)	Kč
Servisní technik/ technický specialista (opravy) <i>* smontování a instalace zařízení jsou zahrnuty v ceně samotného zařízení</i>	lidské	dle potřeby (nepravidelné náklady)	-
Uklízečka	lidské	jsou zahrnuty v ceně pronájmu stánku v OC Vaňkovka	-
Účetní (nájemný pracovník)	lidské	dle potřeby (nepravidelné náklady)	-

Pomocí analýzy zdrojů jsem stanovila, jaké lidské a materiální zdroje jsou nezbytné k realizaci projektu a zda budou k dispozici v průběhu celého projektu. Jde tady o prozkoumání všech zdrojů projektu v celém jeho plánovaném průběhu.

Součástí analýzy zdrojů je také neustálé monitorování zdrojů projektu.

3.5 Řízení rizik projektu

V tomto bodě jsem provedla analýzu rizik projektu pomocí metody RIPRAN.

Prvním krokem byla identifikace nebezpečí projektu. Definovala jsem rizika (hrozby) a reakce na ně (scénáře), které jsem následně sepsala do tabulky.

Tabulka 20: Analýza rizik projektu – první krok

(Zdroj: vlastní zpracování)

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář
1.	V OC se objeví konkurenční jednotka (robot)	Málo zákazníků
2.	OC Vaňkovka bude uzavřeno Možné důvody: požár, demolice objektu, prodej atd. Např. změna vlastnictví -> změna účelu užívání prostoru -> OC Vaňkovka bude uzavřeno -> místo nákupního centra bude výrobní závod.	Ztráta zákazníků
3.	Zpoždění dodání automatu (pozastavení odesílání/ doručení zásilek mezi ČR a USA)	Neotevřeme se včas
4.	Zamítnutí žádosti o pronájem plochy v OC Vaňkovka	Není volné místo pro robokavárnu v OC Vaňkovka
5.	Lockdown/homeoffice	Méně zákazníků
6.	Zamítnutí žádosti o pronájem reklamní plochy (lepení banneru)	Všechny vhodné termíny jsou obsazené -> není dobré místo na reklamu
7.	Zamítnutí úvěru	Nedostatek peněz na koupi automatu
8.	Zadržetí rozpracování vizuální koncepce a designu (zabere více času)	Nemůžeme včas vytisknout letáky/bannery
9.	Náročná manipulace s automatem	Pokles tržeb
10.	Špatná kvalita letáků při dodání	Nemáme letáky včas -> musíme najít a domluvit si možnou spolupráci s jinou firmou (smlouva, platba, dodání) -> mimořádné výdaje -> v lepším případě najdeme jinou firmu a máme letáky později/ v horším případě jiné firmy budou mít všechny nejbližší termíny obsazené a nemáme letáky vůbec.
11.	Poškození banneru	Zbytečné náklady, nedostatek peněz
12.	«Vypnutí» sociálních sítí (IG/ FB)	Ztráta potenciálních zákazníků

13.	Platby neproběhnou úspěšně/ včas	Nemáme zboží včas, ztráta času -> musíme čekat (např. problém u banky) nebo musíme hledat jiné řešení/ peníze (např. nedostatek peněz na účtu) -> najít, případně půjčit peníze nám zabere čas -> platby čekají na dokončení -> zboží stále nemáme pokud platby neprovedeme úspěšně.
14.	Nepodaří se automat pojistit	Nemůžeme pracovat, neotevřeme se včas

Druhým krokem byla kvantifikace rizik projektu. V tomto bodě jsem rozšířila předchozí tabulku o pravděpodobnost výskytu u každého rizika, hodnotu dopadu scénáře na projekt a výslednou hodnotu rizika. Pro kvantifikaci rizik projektu jsem využila verbální kvantifikaci (slovní hodnocení) – tedy třídy pravděpodobnosti, třídy dopadu na projekt a třídy hodnoty rizika, které byly uvedené v teoretické části.

Tabulka 21: Analýza rizik projektu – druhý krok

(Zdroj: vlastní zpracování)

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	P-st	Dopad	Velikost rizika
1.	V OC se objeví konkurenční jednotka (robot)	Málo zákazníků	MP	VD	SHR
2.	OC Vaňkovka bude uzavřeno Možné důvody: požár, demolice objektu, prodej atd. Např. změna vlastnictví -> změna účelu užívání prostoru -> OC Vaňkovka bude uzavřeno -> místo nákupního centra bude výrobní závod.	Ztráta zákazníků	MP	VD	SHR
3.	Zpoždění dodání automatu (pozastavení odesílání/ doručení)	Neotevřeme se včas	SP	VD	VHR

	zásilek mezi ČR a USA)				
4.	Zamítnutí žádosti o pronájem plochy v OC Vaňkovka	Není volné místo pro robokavárnu v OC Vaňkovka	SP	VD	VHR
5.	Lockdown/homeoffice	Méně zákazníků	SP	SD	SHR
6.	Zamítnutí žádosti o pronájem reklamní plochy (lepení banneru)	Všechny vhodné termíny jsou obsazené -> není dobré místo na reklamu	MP	SD	NHR
7.	Zamítnutí úvěru	Nedostatek peněz na koupi automatu	SP	VD	VHR
8.	Zadržetí rozpracování vizuální koncepce a designu (zabere více času)	Nemůžeme včas vytisknout letáky/bannery	MP	SD	NHR
9.	Náročná manipulace s automatem	Pokles tržeb	SP	SD	SHR
10.	Špatná kvalita letáků při dodání	Nemáme letáky včas -> musíme najít a domluvit si možnou spolupráci s jinou firmou (smlouva, platba, dodání) -> mimořádné výdaje -> v lepším případě najdeme jinou firmu a máme letáky později/ v horším případě jiné firmy budou mít všechny nejbližší termíny obsazené a nemáme letáky vůbec.	MP	SD	NHR
11.	Poškození banneru	Zbytečné náklady, nedostatek peněz	MP	VD	SHR
12.	«Vypnutí» sociálních sítí (IG/ FB)	Ztráta potenciálních zákazníků	MP	SD	NHR
13.	Platby neproběhnou úspěšně/ včas	Nemáme zboží včas, ztráta času -> musíme čekat (např. problém u banky) nebo	MP	VD	SHR

		musíme hledat jiné řešení/ peníze (např. nedostatek peněz na účtu) -> najít, případně půjčit peníze nám zabere čas -> platby čekají na dokončení -> zboží stále nemáme pokud platby neprovedeme úspěšně.			
14.	Nepodaří se automat pojistit	Nemůžeme pracovat, neotevřeme se včas	MP	VD	SHR

Třetím krokem byla reakce na rizika projektu. Zde jsem se zabývala sestavením opatření, která mají snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň. Následně jsem doplnila stávající tabulku o návrhy na opatření.

Tabulka 22: Analýza rizik projektu – třetí krok

(Zdroj: vlastní zpracování)

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	P-st	Dopad	Velikost rizika	Návrh na opatření
1.	V OC se objeví konkurenční jednotka (robot)	Málo zákazníků	MP	VD	SHR	Kupony/ slevy/ věrnostní program
2.	OC Vaňkovka bude uzavřeno Možné důvody: požár, demolice objektu, prodej atd. Např. změna vlastnictví ->	Ztráta zákazníků	MP	VD	SHR	Nemůžeme ovlivnit výsledek události nebo mu zabránit. Žádná opatření.

	změna účelu užívání prostoru -> OC Vaňkovka bude uzavřeno -> místo nákupního centra bude výrobní závod.					
3.	Zpoždění dodání automatu (pozastavení odesílání/doručení zásilek mezi ČR a USA)	Neotevřeme se včas	SP	VD	VHR	Smluvní pokuta pro případ porušení smluvní povinnosti
4.	Zamítnutí žádosti o pronájem plochy v OC Vaňkovka	Není volné místo pro robokavárnu v OC Vaňkovka	SP	VD	VHR	Předčasná rezervace plochy v OC, případně pronájem v jiném OC
5.	Lockdown/homeoffice	Méně zákazníků	SP	SD	SHR	Rozvoz (Wolt, Dáme jídlo)
6.	Zamítnutí žádosti o pronájem reklamní plochy (lepení banneru)	Všechny vhodné termíny jsou obsazené -> není dobré místo na reklamu	MP	SD	NHR	Předčasný pronájem reklamní plochy
7.	Zamítnutí úvěru	Nedostatek peněz na koupi automatu	SP	VD	VHR	Podrobné zpracování podnikatelského záměru pro banku
8.	Zadržení rozpracování vizuální koncepce a designu (zabere více času)	Nemůžeme včas vytisknout letáky/banner y	MP	SD	NHR	Předčasná objednávka designu

9.	Náročná manipulace s automatem	Pokles tržeb	SP	SD	SHR	Rozpracování video návodu
10.	Špatná kvalita letáků při dodání	Nemáme letáky včas -> musíme najít a domluvit si možnou spolupráci s jinou firmou (smlouva, platba, dodání) -> mimořádné výdaje -> v lepším případě najdeme jinou firmu a máme letáky později/ v horším případě jiné firmy budou mít všechny nejbližší termíny obsazené a nemáme letáky vůbec.	MP	SD	NHR	Předem zkontrolovat technické charakteristiky . Objednat zkušební verzi letáků. Zařídit elektronickou verzi letáku přes link nebo QR kód.
11.	Poškození banneru	Zbytečné náklady, nedostatek peněz	MP	VD	SHR	Alternativní reklama (reklama na IG/ FB, letáky)
12.	«Vypnutí» sociálních sítí (IG/ FB)	Ztráta potenciálních zákazníků	MP	SD	NHR	Alternativní reklama (banner, letáky)
13.	Platby neproběhnou úspěšně/ včas	Nemáme zboží včas, ztráta času -> musíme čekat (např. problém u banky) nebo musíme hledat jiné	MP	VD	SHR	Plánovaná schůzka s bankéřem ohledně převodů

		řešení/ peníze (např. nedostatek peněz na účtu) -> najít, případně půjčit peníze nám zabere čas -> platby čekají na dokončení -> zboží stále nemáme pokud platby neprovedeme úspěšně.				
14.	Nepodaří se automat pojistit	Nemůžeme pracovat, neotevřeme se včas	MP	VD	SHR	Předem zkonzultovat všechny podmínky a předpoklady s pojišťovnou

Čtvrtým a posledním krokem analýzy rizik bylo celkové posouzení rizik projektu. V této části jsem určila nové hodnoty snížených rizik a doplnila je do předchozí tabulky. Následující tabulka nám ukazuje konečný výsledek analýzy rizik projektu.

Tabulka 23: Analýza rizik projektu – čtvrtý krok

(Zdroj: vlastní zpracování)

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	P-st	Dopad	Velikost rizika	Návrh na opatření	Nová hodnota sníženého rizika
1.	V OC se objeví konkurenční jednotka (robot)	Málo zákazníků	MP	VD	SHR	Kupony/ slevy/ věrnostní program	NHR
2.	OC Vaňkovka a bude uzavřeno Možné důvody:	Ztráta zákazníků	MP	VD	SHR	Nemůžeme ovlivnit výsledek události nebo mu	-

	požár, demolice objektu, prodej atd. Např. změna vlastnict ví -> změna účelu užívání prostoru -> OC Vaňkovk a bude uzavřeno -> místo nákupníh o centra bude výrobní závod.					zabránit. Žádná opatření.	
3.	Zpoždění dodání automatu (pozasta vení odesílání / doručení zásilek mezi ČR a USA)	Neotevře me se včas	SP	VD	VHR	Smluvní pokuta pro případ porušení smluvní povinnos ti	SHR
4.	Zamítnut í žádosti o pronájem plochy v OC Vaňkovk a	Není volné místo pro robokavár nu v OC Vaňkovka	SP	VD	VHR	Předčasn á rezervac e plochy v OC, případně pronájem v jiném OC	SHR
5.	Lockdow n/homeo ffice	Méně zákazníků	SP	SD	SHR	Rozvoz (Wolt, Dáme jídlo)	NHR

6.	Zamítnutí žádosti o pronájem reklamní plochy (lepení banneru)	Všechny vhodné termíny jsou obsazené - > není dobré místo na reklamu	MP	SD	NHR	Předčasný pronájem reklamní plochy	-/ NHR
7.	Zamítnutí úvěru	Nedostatek peněz na koupi automatu	SP	VD	VHR	Podrobné zpracování podnikatelského záměru pro banku	SHR
8.	Zadržetí rozpracování vizuální koncepce a designu (zabere více času)	Nemůžeme včas vytisknout letáky/banner	MP	SD	NHR	Předčasná objednávka designu	-/ NHR
9.	Náročná manipulace s automatem	Pokles tržeb	SP	SD	SHR	Rozpracování video návodu	NHR
10.	Špatná kvalita letáků při dodání	Nemáme letáky včas -> musíme najít a domluvit si možnou spolupráci s jinou firmou (smlouva, platba, dodání) -> mimořádné výdaje -> v lepším	MP	SD	NHR	Předem zkontrolovat technické charakteristiky. Objednat zkušební verzi letáků. Zařídit elektronickou verzi letáku	-/ NHR

		případě najdeme jinou firmu a máme letáky později/ v horším případě jiné firmy budou mít všechny nejbližší termíny obsazené a nemáme letáky vůbec.				přes link nebo QR kód.	
11.	Poškození banneru	Zbytečné náklady, nedostatek peněz	MP	VD	SHR	Alternativní reklama (reklama na IG/ FB, letáky)	NHR
12.	«Vypnutí» sociálních sítí (IG/ FB)	Ztráta potenciálních zákazníků	MP	SD	NHR	Alternativní reklama (banner, letáky)	-/ NHR
13.	Platby neproběhnou úspěšně/ včas	Nemáme zboží včas, ztráta času -> musíme čekat (např. problém u banky) nebo musíme hledat jiné řešení/ peníze (např. nedostatek peněz na účtu) ->	MP	VD	SHR	Plánovaná schůzka s bankérem ohledně převodů	NHR

		najít, případně půjčit peníze nám zabere čas -> platby čekají na dokončení -> zboží stále nemáme pokud platby neprovede me úspěšně.					
14.	Nepodaří se automat pojistit	Nemůžem e pracovat, neotevřem e se včas	MP	VD	SHR	Předem zkonzult ovat všechny podmínk y a předpokl ady s pojišťov nou	NHR

Výsledek analýzy rizik nám poskytuje informace, do jaké míry je projekt rizikový a zda je možné pokračovat v jeho realizaci bez mimořádných opatření. Z provedené analýzy rizik lze určit, jaké hrozby představují pro podnik velké, střední a malé riziko. Získané údaje je potřeba vzít v úvahu při realizaci projektu. Z provedené analýzy rizik je zřejmé, že největšími riziky v daném projektu jsou: zamítnutí úvěru, zamítnutí žádosti o pronájem plochy v OC Vaňkovka a zpoždění dodání automatu. Díky tomu, že jsem předložila návrhy na opatření s velkou pravděpodobností bude projekt realizován včas.

3.6 Řízení nákladů a rozpočet projektu

Rozpočet projektu je v identifikační listině stanoven odhadem na 3 000 000 Kč.

V této části je možné přesněji identifikovat a určit náklady, které jsou s projektem spojené.

Založení s.r.o. je plánováno k 20.07.2022. Pro otevření podniku mou volbou je získání podnikatelského úvěru od banky ČSOB ve výši 3 000 000 Kč na 8 let, úroková sazba činí 6.9 % p.a. Plánované datum získání úvěru je 10.08.2022. V rozvaze níže je vidět stav podniku k 01.10.2022, jelikož za tuhle dobu mám v plánu koupit automat a zaplatit věci spojené s jeho pořízením. To zahrnuje samotný automat v ceně 50 000\$ - **1 115 000** korun českých, přepravu odhadovanou na **45 000 Kč** a taky clo – **104 000 Kč**.

Další náklady, kterým čelím před zahájením provozu podniku jsou:

1. Samotné založení s.r.o. – v souhrnu jsou minimální náklady na zřízení s.r.o. celkem 2 000 Kč (sepsání notářského zápisu o zřízení s.r.o.) + 1 000 Kč (sepsání notářského zápisu na osvědčení „zapsáno v rejstříku“) + 300 Kč (odměna za zápis do rejstříku) + 100 Kč (výpis z rejstříku trestů) + 30 Kč (podpis na souhlasu s umístěním sídla) + 100 Kč (výpis z katastru nemovitosti) = 3 530 Kč. To je v přepočtu asi 130 EUR. Ve většině případů bude příslušný notář též plátcem DPH, v důsledku čehož bude nutné k jeho odměně připočíst též 21% sazbu DPH. K nezbytným nákladům na založení s.r.o. je nutné přičíst taky vkladovou povinnost (ačkoli důvodová zpráva k Novela tak nečiní), která musí činit nejméně 1 Kč, a pochopitelně také poplatek za ohlášení živnosti ve výši 1 000 Kč, který zakladatelé ve většině případů budou muset vynaložit. Prakticky tedy minimální náklady na založení s.r.o. činí celkem cca **5 150 Kč**, tj. cca 190 EUR.
2. Náklady za pronájem – 21 000 Kč včetně energií, uvádíme tady taky, jelikož pronájem bude zřízen 02.09.2022, takže 2 měsíce před zahájením provozu. Celkové náklady tedy činí **42 000 Kč**.
3. Odměna za zpracování designu pro reklamní kampaň – **6250 Kč**. Navržení oboustranného letáku – 2250 Kč, a navržení banneru – 4 000 Kč.
4. Náklady spojené s realizací reklamní kampaně – 3 bannery po dobu jednoho měsíce celkem vyjdou na **90 000 Kč** (viz Vstupní požadavky), tisk letáku v objemu 5000 ks vyjde na **1 050 Kč**, promoter/ka, který/á bude rozdávat letáky týden těsně před otevřením podniku na DPP za 120 Kč/hod v hrubém, celkem 42 hod – celkový náklad na zaměstnance **6744 Kč**. Taky do reklamní kampaně zahrnu i reklamu na Instagram, a to: propagační story na 7 dní s odhadovaným dosahem 18 000 až 48 000 lidí v ceně **1574 Kč** a taky propagační příspěvek v ceně **1574 Kč**, ale s dosahem 16 000 až 43 000 lidí.

5. A nakonec dvouměsíční platba úvěru – **82 148 Kč**.

Celkové náklady před zahájením provozu by byly – **1 500 223 Kč**.

Tabulka 24: Rozvaha k 01.11.2022

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rozvaha k 01.11.2022		Běžné účetní období		
a	b	Brutto	Korekce	Netto
		1	2	3
	AKTIVA CELKEM	3 000 000 Kč	0 Kč	3 000 000 Kč
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0 Kč	0 Kč	0 Kč
B.	Dlouhodobý majetek	1 264 000 Kč	0 Kč	1 264 000 Kč
C.	Oběžná aktiva	1 736 000 Kč	0 Kč	1 736 000 Kč
D.	Časové rozlišení aktiv	0 Kč	0 Kč	0 Kč
	PASIVA CELKEM	3 000 000 Kč	0 Kč	3 000 000 Kč
A.	Vlastní kapitál	0 Kč	0 Kč	0 Kč
B. + C.	Cizí zdroje	3 000 000 Kč	0 Kč	3 000 000 Kč
B.	Rezervy	0 Kč	0 Kč	0 Kč
C.	Závazky	3 000 000 Kč	0 Kč	3 000 000 Kč
D.	Časové rozlišení pasiv	0 Kč	0 Kč	0 Kč

Dále je popsán a znázorněn předpokládaný rozvoj podniku během jednoho roku.

Tržby za prodej jsem počítala na základě průměrné návštěvnosti, tzn. že se plánuje za den prodávat 70 nápojů s průměrnou cenou 60 Kč. Tím se dostáváme k částce 1 512 000 Kč. Výkonová spotřeba byla spočítána součtem nákladů vynaložených na údržbu a zásobování (20 000 Kč měsíčně), pronájem (15 000 Kč měsíčně), energii (6 000 Kč) a nákladů na reklamu (85 000 Kč). Mzdové náklady jsou odvíjené od mého záměru zaměstnat jednoho brigádníka, který bude obsluhovat automat denně během max. 2 hodin. Základní mzda 120 Kč/hod. Ostatní provozní náklady zahrnují náklady na pojištění v hodnotě 3 500 Kč měsíčně.

Jak už jsem zmiňovala, financování bude z cizích zdrojů, proto do finančních nákladů jsem zahrнула také měsíční splátku v částce 41 074 Kč.

Tabulka 25: Předpokládaný VZZ za roční období

(Zdroj: vlastní zpracování)

Předpokládaný výkaz zisků a ztrát		Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období
			běžném 1
a	b		
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	01	1 512 000 Kč
II.	Tržby za prodej zboží	02	0 Kč
A.	Výkonová spotřeba	03	577 000 Kč
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	420 000 Kč
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	72 000 Kč
A. 3.	Služby	06	85 000 Kč
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0 Kč
C.	Aktivace (-)	08	0 Kč
D.	Osobní náklady	09	115 608 Kč
D. 1.	Mzdové náklady	10	115 608 Kč
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	0 Kč
	<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	12	0 Kč
	<i>Ostatní náklady</i>	13	0 Kč
F.	Ostatní provozní náklady	24	42 000 Kč
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	777 392 Kč
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	492 888 Kč
J. 1.	Nákl. úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	492 888 Kč
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0 Kč
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0 Kč
K.	Ostatní finanční náklady	47	0 Kč
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-492 888 Kč
*	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	284 504 Kč
L.	Daň z příjmů	50	59 746 Kč
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	59 746 Kč
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0 Kč
*	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	224 758 Kč

Po sestavení podrobného rozpočtu lze začít realizaci projektu. V tomto bodě už mám všechno, abych začala projekt řádně realizovat.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zpracování návrhu projektu založení robotické kavárny s využitím vhodných metod projektového řízení a plánování.

Nejprve jsem v práci začala zpracováním teoretických poznatků, základních pojmů, metod a nástrojů, které pak byly využity v dalších částech této bakalářské práce.

Poté jsem zpracovala analýzu současného stavu společnosti. Tato kapitola obsahovala představení společnosti, předprojektovou úvahu, marketing projektu a specifikaci cíle projektu. Docela podrobně jsem popsala marketingovou stránku projektu. K propagaci budou pomáhat bannery, design kterých jsem vypracoval samostatně, slevové letáky a velice slušně propracovaná strategie reklamy na sociálních sítích, především na Instagramu. Pomocí těchto věcí bude možné přilákat potenciálního zákazníka k tomu, aby využil služby robotické kavárny. V této části byly aplikovány teoretické poznatky týkající se předprojektové fáze životního cyklu projektu, a to včetně logického rámce a také analýzy zainteresovaných stran.

Další kapitolou byla návrhová část. V úvodu této části jsem vytvořila identifikační listinu projektu. Pokračovala jsem strukturováním projektu metodou WBS, jejíž vypracování považuji za stěžejní, protože tvoří základ pro ostatní metody.

Dále jsem se zabývala vypracováním analýz (časová, zdrojová, riziková a nákladová), které jsem implementovala pomocí metod uvedených v teoretické části práce.

První analýzou byla časová analýza. K vyjádření vztahu mezi časem a činnostmi jsem sestrojila Ganttův diagram, který přehledně zobrazuje seznam činností, dále seřazení činností dle návaznosti a také ohodnocení činností ve dnech, což dává časový rámec ke každé činnosti z identifikační listiny, díky tomu při případném zpoždění jedné nebo několika z těchto událostí bude pak možné vypočítat celkové zdržení v realizaci projektu. Ganttův diagram, který jsem vypracovala pomocí MS Excelu, mi dále posloužil k nalezení kritické cesty projektu.

Dále jsem zpracovala zdrojovou analýzu projektu. Pomocí analýzy zdrojů jsem stanovila, jaké lidské a materiální zdroje jsou nezbytné k realizaci projektu a zda budou k dispozici v průběhu celého projektu.

Následně jsem se věnovala analýze rizik. Nejprve jsem identifikovala rizika a uvedla jsem jejich scénář. Následně, na základě metody RIPRAN, jsem dané rizika kvantifikovala verbálně. Kvantifikace mi posloužila k určení hodnoty jednotlivých rizik. Následně byla stanovena opatření, aby se hodnota rizik snížila na nejnižší akceptovatelnou úroveň.

Jako poslední věc, jsem provedla nákladovou analýzu projektu a sestavila jsem rozpočet projektu. V této části jsem identifikovala náklady na projekt před jeho zahájením a na začátku jeho realizace. Sestavený rozpočet mi dovoluje kontrolovat peníze, které prochází projektem a tím se snižuje pravděpodobnost zbytečné ztráty peněz.

Finálním výstupem této bakalářské práce je hotový dopodrobna zpracovaný návrh projektu založení robotické kavárny, který umožňuje reálné otevření robotické kavárny v OC Vaňkovka ve stanoveném termínu.

Závěrem je možné konstatovat, že cílů bakalářské práce bylo dosaženo.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] 133/1985 Sb. Zákon o požární ochraně. Zákony pro lidi – Sbirka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 10.11.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1985-133>
- [2] B2B | Galerie Vaňkovka Brno. GVB | Galerie Vaňkovka Brno [online]. Dostupné z: <https://www.galerie-vankovka.cz/b2b/>
- [3] Bannerová reklama: typy, umístění, efektivita a příklady. Domů - puntomariner.com [online]. Copyright © 2018. Dostupné z: <https://cs.puntomariner.com/banner-advertising-types-placement-efficiency/>
- [4] Cafe X | Robotic Coffee Bars. Cafexapp.com [online]. Dostupné z: <https://cafexapp.com/>
- [5] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [6] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- [7] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích.* Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- [8] LANGEROVÁ, Jana. Vsad'te na Instagramu na reklamu a dostaňte vaše produkty přímo k cílové skupině [online]. In: Podnikatel.cz, 2019-06-18. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vsadte-na-instagramu-na-reklamu-a-dostante-vase-produkty-primo-k-cilove-skupine/>
- [9] Marketingový mix – Propagace. Marketing Mix | Veletrh marketingu a reklamy [online]. Copyright © 2015 Omnis Olomouc, a.s. Všechna práva vyhrazena. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/160-marketingovy-mix-propagace-a.html>
- [10] Ministerstvo zdravotnictví. Ministerstvo zdravotnictví [online]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz>

- [11] Na pojištění podnikatelů se nevyplatí šetřit. Jaká je aktuální nabídka? - Podnikatel.cz. Podnikatel.cz – největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 2007. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/na-pojisteni-podnikatelu-se-nevyplati-setrit-podivejte-se-na-prehled/>
- [12] Organizační struktura (Organizational Structure). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 18.12.2016. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>
- [13] SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.
- [14] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- [15] SMOLÍKOVÁ, Lenka. *Projektové řízení: studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2018. ISBN 978-80-214-5695-2.
- [16] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [17] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.
- [18] Typy organizační struktury ve firmě a její význam pro HR oddělení. Personální software Pinya HR: personální administrativa na 1 klik [online]. Dostupné z: <https://pinya.hr/cz/blog-cz/typy-organizacni-struktury-v-organizaci-a-jeji-dulezitost-pro-hr-oddeleni/>
- [19] Výhody a nevýhody OOH reklamy [online]. In: Mediaguru.cz, 2017-10-05. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/typy-medii/outdoor/vyhody-a-nevyhody-ooh-reklamy/>
- [20] Výroba reklamních letáků a tiskovin – Reklamní agentura Grátis, s.r.o. Reklamní agentura Grátis, s.r.o. [online]. Copyright © 2021 Reklamní agentura Grátis, s.r.o. Dostupné z: <https://www.agentura-gratis.cz/sluzby/vyroba-reklamnich-letaku-a-tiskovin>
- [21] YADAV, S. R. a A. K. MALIK. *Operations research*. New Delhi, India: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-809618-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového	14
Obrázek 2: Trojimperativ projektu.....	15
Obrázek 3: Příklad zainteresovaných stran a jejich očekávání.....	29
Obrázek 4: WBS - Work Breakdown Structure	33
Obrázek 5: Schéma plánování projektu	33
Obrázek 6: Příklad Ganttova diagramu.....	36
Obrázek 7. Liniová organizační struktura	46
Obrázek 8. Liniově-štábní organizační struktura	47
Obrázek 9: Základní nabídka nápojů od CafeX.....	48
Obrázek 10: Základní nabídka občerstvení od CafeX.....	49
Obrázek 11: Vlastní návrh propagačního banneru	57
Obrázek 12: Vlastní návrh oboustranného akčního letáku (přední strana)	59
Obrázek 13: Vlastní návrh oboustranného akčního letáku (zadní strana)	60
Obrázek 14: Vlastní návrh reklamy v stories.....	62
Obrázek 15: Vlastní návrh propagačního příspěvku na Instagramu	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Logický rámeček	25
Tabulka 2: Popis řádků a sloupců logického rámeček	26
Tabulka 3: Příklad zápisu výsledků analýzy zainteresovaných stran	29
Tabulka 4: Přehled milníků pro zpracování identifikační listiny projektu	31
Tabulka 5: Výsledek analýzy rizik ve formě tabulky	40
Tabulka 6: Třídy pravděpodobnosti	40
Tabulka 7: Třídy dopadu na projekt	40
Tabulka 8: Třídy hodnoty rizika	41
Tabulka 9: Matice pro přiřazení třídy hodnoty rizika	42
Tabulka 10: Přímé náklady	43
Tabulka 11: Nepřímé náklady	43
Tabulka 12: Logický rámeček projektu	65
Tabulka 13: Analýza zainteresovaných stran	69
Tabulka 14: Identifikační listina projektu	72
Tabulka 15: WBS projektu	75
Tabulka 16: Hlavní milníky projektu	76
Tabulka 17: Seznam činností projektu	77
Tabulka 18: Časová analýza projektu (Ganttův diagram)	79
Tabulka 19: Analýza zdrojů projektu	80
Tabulka 20: Analýza rizik projektu – první krok	82
Tabulka 21: Analýza rizik projektu – druhý krok	83
Tabulka 22: Analýza rizik projektu – třetí krok	85
Tabulka 23: Analýza rizik projektu – čtvrtý krok	88
Tabulka 24: Rozvaha k 01.11.2022	94
Tabulka 25: Předpokládaný VZZ za roční období	95