



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V PRAXI

THE USE OF PROJECT MANAGEMENT TOOLS IN PRACTICE.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Laura Monczová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Laura Monczová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu 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:

Využití nástrojů projektového managementu v praxi

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je využití teoretických znalostí, technik, metod a nástrojů projektového managementu v praxi a jejich následná implementace u vybrané firmy.

Základní literární prameny:

A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide). 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, 2008, xxvi, 467 s. : grafy, il. ISBN 978-1-933890-51-7.

BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi. Praha: Grada, 2009, 155 s. : il. ISBN 978-80-247-2838-4.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. : il., portréty. ISBN 978-80-247-4275-5.

JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013, 381 stran. ISBN 978-8-905297-1-7.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 421 stran : ilustrace. ISBN 978-80-271-0075-0.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na využití projektového managementu v praxi. V první části je popsán úvod do managementu, který obsahuje všechny potřebné informace k řízení projektu. Další část se věnuje popisu společnosti Yummy Lamy a analýze jejího současného stavu. Práce ukazuje použití PESTEL, SWOT a RIPRAN analýz, analýzy konkurence a zainteresovaných stran, logického rámce, Ganttova diagramu a obsahuje návrh řešení práce.

Abstract

The bachelor thesis is focused on the use of project management in practice. The first part describes the introduction to management, which contains all the necessary information for project management. The next part is devoted to the description of the company Yummy Lamy and the analysis of its current state. The work shows the use of PESTEL, SWOT and RIPRAN analysis, competition and stakeholder analysis, the logical framework of the Gantt chart and contains a proposal for the solution of the work.

Klíčová slova

Projektový management, projekt, analýza, SWOT, RIPRAN, PESTEL, logický rámec, řízení projektů, zainteresované strany,

Key words

Project management, project, analysis, SWOT, RIPRAN, PESTEL, Logframe, project management, stakeholders,

Bibliografická citace

MONCZOVÁ, Laura. *Využití nástrojů projektového managementu v praxi* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135108>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Lenka Smolíková.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. května 2021

.....
podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. Lence Smolíkové, Ph.D. za vedení mé práce, čas, cenné rady a připomínky. V neposlední řadě také děkuji společnosti Yummy Lamy za ochotu a pomoc při získávání potřebných informací.

Obsah

Úvod.....	7
Cíle práce, metody a postupy zpracování	8
1 Úvod do projektového managementu	9
1.1 Projektový management	9
1.1.1 Projekt.....	9
1.1.2 Cíl projektu	9
1.1.3 Manažer projektu	10
1.1.4 Projektový tým.....	11
1.1.5 Trojimperativ	12
1.1.6 Zainteresované strany	12
1.1.7 Životní cyklus projektu	13
1.2 Předprojektová fáze	15
1.2.1 Studie příležitosti	15
1.2.2 SLEPT(E) analýza	15
1.2.3 SWOT analýza.....	15
1.2.4 Analýza konkurence	17
1.2.5 Porterova analýza pěti sil.....	17
1.3 Projektová fáze	18
1.3.1 Zahájení	18
1.3.2 Plánování	20
1.3.3 Realizace.....	27
1.3.4 Ukončení projektu.....	27
1.4 Poprojektová fáze	28
2 Analýza současného stavu	29
2.1 Analýza společnosti YUMMY LAMY.....	29
2.1.1 Základní informace o společnosti	29
2.1.2 PESTEL analýza	30
2.1.3 Analýza konkurence	34
2.1.4 SWOT analýza společnosti	38
2.1.5 SWOT analýza projektu.....	40
3 Návrh řešení a přínos návrhů řešení	42

3.1	Identifikační listina	42
3.2	Analýza zainteresovaných stran.....	42
3.3	Milníky projektu	43
3.4	Logický rámec	44
3.4.1	Stanovení parametrů cíle	44
3.5	Analýza rizik.....	48
3.5.1	Identifikace rizik	48
3.5.2	Kvantifikace rizik, návrh na opatření a nová hodnota rizik.....	50
3.5.3	Celkové zhodnocení	56
3.6	Časová analýza	56
3.6.1	Popis činností a doby trvání.....	56
3.6.2	Ganttův diagram	60
3.7	RACI matice	62
3.8	Plánovaný rozpočet.....	63
3.9	Plánované výnosy	64
3.10	Ukončovací listina	65
3.11	Přínos návrhu řešení.....	66
	Závěr	67
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	68
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	72
	SEZNAM TABULEK	73

Úvod

Současná doba je specifická svou dynamikou a velkým množstvím změn, na které je třeba reagovat co nejrychleji. Projektový management je nástrojem, který se zabývá řízením změn prostřednictvím projektu. Projektový management se dá uplatnit v mnoha oborech jako například průmysl, sport, zdravotnictví anebo právě gastronomie.

Pomocí metod projektového managementu jsme schopni vymezit cíl projektu a naplánovat veškeré aktivity tak, aby došlo k úspěšnému dosažení cíle. V průběhu projektu veškeré aktivity monitorujeme tak, abychom v případě nečekaných situací byli schopni pohotově reagovat. Projektové týmy jsou často vystaveny velmi náročným a komplikovaným situacím. Ty jsou schopni zvládnout na základě praktických zkušeností nebo teoretických vědomostí. Proto je v některých oborech řízení projektu nutností.

Společnost, které se tento práce týká, se zabývá pečením netradičního sladkého pečiva a zákusků. V současné době je pod velkým náporům změn, které je třeba včas podchytit a reagovat na ně. Práce se zaměřuje na naplánování nového projektu tak, aby byl schopen na tyto změny dobře reagovat.

Práce je rozložena do několika částí, v první se definují metody a cíl projektu. Druhá část rozebírá teoretická východiska práce. Na základě druhé části následuje část analytická, která popisuje současnou situaci podniku. Hlavní částí je samotný návrh na řešení projektu. V závěru se práce věnuje přínosům projektu.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem této práce je využití teoretických znalostí, metod a nástrojů projektového managementu ve společnosti Yummy Lamy.

V práci je využito poznatků a metod projektového managementu pro návrh nového konceptu produktu. Tento návrh se skládá z identifikační listiny, logického rámce, analýzy rizik, časové analýzy a rozpočtu.

První část práce se zaměřuje na teoretické poznatky nutné k pochopení problematiky. Obsahuje tedy popis základních pojmů projektového managementu, dále jsou rozvedeny jednotlivé fáze projektu. Těmi jsou: předprojektová, projektová a poprojektová fáze.

V druhé části se práce zabývá samotnou firmou. Je v ní zahrnut popis společnosti. V této části je vytvořena PESTEL analýza a analýza konkurence. Dále je zde zhotovena SWOT analýza firmy a také SWOT analýza samotného projektu. V této části je rovněž popsán i současný stav – tedy stav společnosti Yummy lamy před projektem.

Poslední část se věnuje návrhu projektu. Pomocí poznatků získaných v oblasti projektového managementu byl navržen projekt pro vytvoření nového produktu společnosti Yummy Lamy. V této části je vytvořena identifikační listina projektu a logický rámec, ve kterém je specifikován cíl a popsány činnosti pro jeho dosažení. Následně je provedena analýza rizik a časová analýza, která je zpracována prostřednictvím programu MS Project Professional 2019. Další nedílnou součástí je rozpočet projektu. V závěru jsou vyhodnoceny přínosy projektu a jeho celkové zhodnocení.

1 Úvod do projektového managementu

Abychom lépe pochopili úlohu projektového managementu, je třeba si vysvětlit základní terminologii.

1.1 Projektový management

Projektový management je poměrně nová disciplína a ve své podstatě nemá žádnou teorii. Můžeme však říci, že je to souhrn pravidel, metod, znalostí, nástrojů, postupů a aktivit spočívající v plánování, řízení a organizaci. Projektové prostředí nejvíce ovlivňuje čas, předmět projektu a náklady. Jedno z kritérií pro úspěšný projekt je integrace. Rovněž si musíme uvědomit, že projekt je týmová práce, proto je projektová komunikace i týmová spolupráce velmi důležitá. [1][2]

1.1.1 Projekt

Slovo projekt pochází z latinského proiectum, což znamená návrh, rozvrh. Projekt je vždy jedinečný, tím se odlišuje od rutinní práce. Vytváří unikátní produkt, službu nebo výsledky a může mít i sociální, ekonomické či environmentální dopady, které samotné mohou přesahovat projekt samotný. Projekty mohou být malé i velké, některé se dají zvládnout za jediný den, jiné mohou trvat i několik let. Nicméně každý projekt by měl mít tyto klíčové charakteristiky:

- specifický cíl, kterého má být realizací dosaženo
- časové ohraničení, tedy přesné datum od začátku do konce projektu
- zdrojový rámec potřebných k jeho realizaci [1]

1.1.2 Cíl projektu

Cíl projektu popisuje jeho zaměření a odpovídá na otázku **čeho** chceme dosáhnout. Každý projekt by měl mít pouze jeden cíl a ten mít nastaven tak, abychom jej byli schopni dosáhnout. Projektový tým by si měl umět představit výsledný stav, není-li cíl dostatečně specifický, nebude pak možné změřit úspěšnost projektu. Pro jednoznačné určení cíle můžeme využít metody SMART(i), která musí splnit následující podmínky [3]:

- **S – specific** – Cíl by měl být specifický, jasně definovaný
- **M – measurable** – měřitelnost cíle
- **A – achievable/acceptable/agreed** – Měl by být dosažitelný, chápán a být odsouhlasen všemi, kterých se týká.
- **R – realistic/relevant** – reálné, relevantní a dosažitelné vzhledem k dostupným zdrojům
- **T – timed, trackable, time-bound** – načasovaný, v čase sledovatelný a časově ohraničen, cíl musí být do tohoto času dosažitelný [4]

V některých případech se používá ještě písmeno **i** – **integrated** – integrované do organizační strategie [2]

1.1.3 Manažer projektu

Jedním z nejdůležitějších pilířů pro úspěšný projekt je dobrý projektový manažer. Jeho práce je poměrně náročná, je totiž zodpovědný za splnění cíle projektu. S tím souvisí hned několik aktivit, jako první musí sestavit tým, ten pak následně **řídí**. **Komunikuje** nejen s týmem ale rovněž se zainteresovanými stranami. Musí **plánovat** a **kontrolovat**, **motivovat**, **informovat**, **vést** a především **vědět**.

Nezbytnou vlastností je autorita. Měl by mít zkušenosti nejen s fungováním podniku ale i s vedením lidí. Zde je pár příkladů, jak by měl s týmem zacházet (podle Paula Herseyho):

- **Příkazování** (umět říct méně zkušeným co mají dělat, konkrétně, krok za krokem)
- **Přesvědčování** (podpořit podřízeného, vysvětlit mu souvislosti, přesvědčit jej, že daný úkol zvládne)
- **Koučování** (Pracovník má již znalosti, potřebuje však motivovat, manažer by pro něj měl být oporou)
- **Delegování** (Na této úrovni jsou už osoby znalé i motivované, v této fázi se spíše konzultuje)

Manažer musí rovněž umět chválit či kritizovat.

- **Pochvala** – za konkrétní věc, co nejdříve, přede všemi, cílit na skupinu i na jednotlivce

- **Kritika** – stejně jako pochvala by měla být za konkrétní věc, manažer si musí být jist, že to bylo způsobeno právě podřízeným, nikoliv něčím (někým), co nemohl ovlivnit. Zpravidla se kritika říká „z očí do očí“ vhodnou a slušnou formou, cílem je pracovníka motivovat ke zlepšení.

1.1.4 Projektový tým

Základním atributem projektu je projektový tým. Tým je skupina jedinců, kteří jsou shromážděni za účelem projektu, tedy začínají a končí společně s projektem. Počet osob v týmu se v průběhu projektu může měnit, například v určité fázi můžeme potřebovat specialistu v oboru, jakmile úkol splní, není jeho přítomnost nadále nutná. Velikost projektového týmu se odvíjí od charakteru projektu, nicméně projektový manažer si vždy musí ujasnit kolik lidí zvládne řídit, aniž by to šlo na úkor kvality. Za ideální velikost týmu se považuje 7 ± 2 osob, s tím že by v týmu měli být nejméně 3, maximálně však 20. [5][6]

Členové týmu mají společný cíl a mají vzájemnou odpovědnost. Všichni členové týmu „táhnout za jeden provaz“, proto by měli všichni mít všechny informace, které jsou nezbytné pro jejich práci. Vzájemná důvěra a otevřenost je rovněž nutná. [2][6]

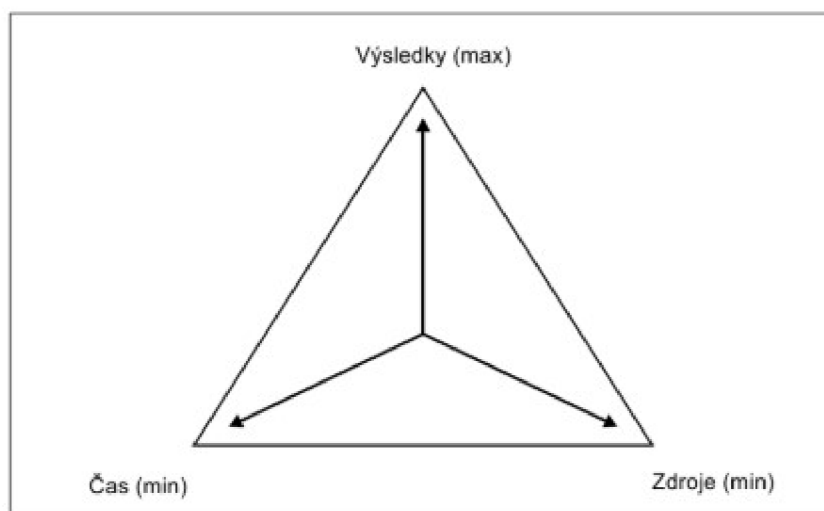
Jak sestavit projektový tým

„Budování projektového týmu (projektový teambuilding) se obvykle provádí pomocí zahajovacích projektových schůzí, workshopů a seminářů, účastní se jich manažer projektu, členové týmu a někdy i další zainteresované strany“ ([2] s. 128)

Projektový manažer musí zvážít jaké lidi v týmu potřebuje. Musí brát v potaz to, že není potřeba mít v týmu pouze odborníky, pokud daný člen bude například disponovat dobrými nápady, mít pozitivní přístup, může rovněž být pro tým přínosem. Pro efektivní fungování týmu, je lepší, pokud se v týmu vyskytují různé názory a znalosti, proto by měl být složen s rozdílných osob. Začlenění zainteresovaných stran do týmu je také vhodné. [6][7]

1.1.5 Trojimperativ

Záměrem trojimperativu v projektovém řízení je optimální vyvážení **času** (délka trvání projektu), **zdrojů** (které potřebuje pro realizaci projektu) a **výsledků** (čeho má být dosaženo, co je cílem projektu). Pro lepší představu bývá trojimperativ znázorněn jako trojúhelník, jehož vrcholy odpovídají na otázky „co“ (jak), „kdy“ a „za kolik“. [2][6]



Obrázek č. 1 Trojimperativ (Zdroj: [2] s. 66)

Je nutno si uvědomit, že všechny tři veličiny jsou navzájem propojeny. Cíl projektu je bodem v prostoru trojúhelníku. U správně definovaného cíle budeme znát i vzdálenosti do jednotlivých vrcholů. Změní-li se pak velikost jednoho z vrcholů, zbylé dva se nejspíše také změni. [2]

1.1.6 Zainteresované strany

Zainteresované strany, také známé pod anglickým pojmem „stakeholders“ lze v obecné rovině charakterizovat jako osoby s určitým zájmem na projektu. Mohou mít zájem na úspěchu nebo výkonu projektu či jsou projektem nějak ovlivněni/omezeni. Může se jednat o jednotlivce i skupiny lidí, kteří se musejí vypořádat s výstupy projektu. Každá strana, která má vliv na úspěch projektu je stranou zainteresovanou. Zainteresované strany, které neví o své zodpovědnosti mohou mít negativní vliv na výsledek projektu. [14][13]

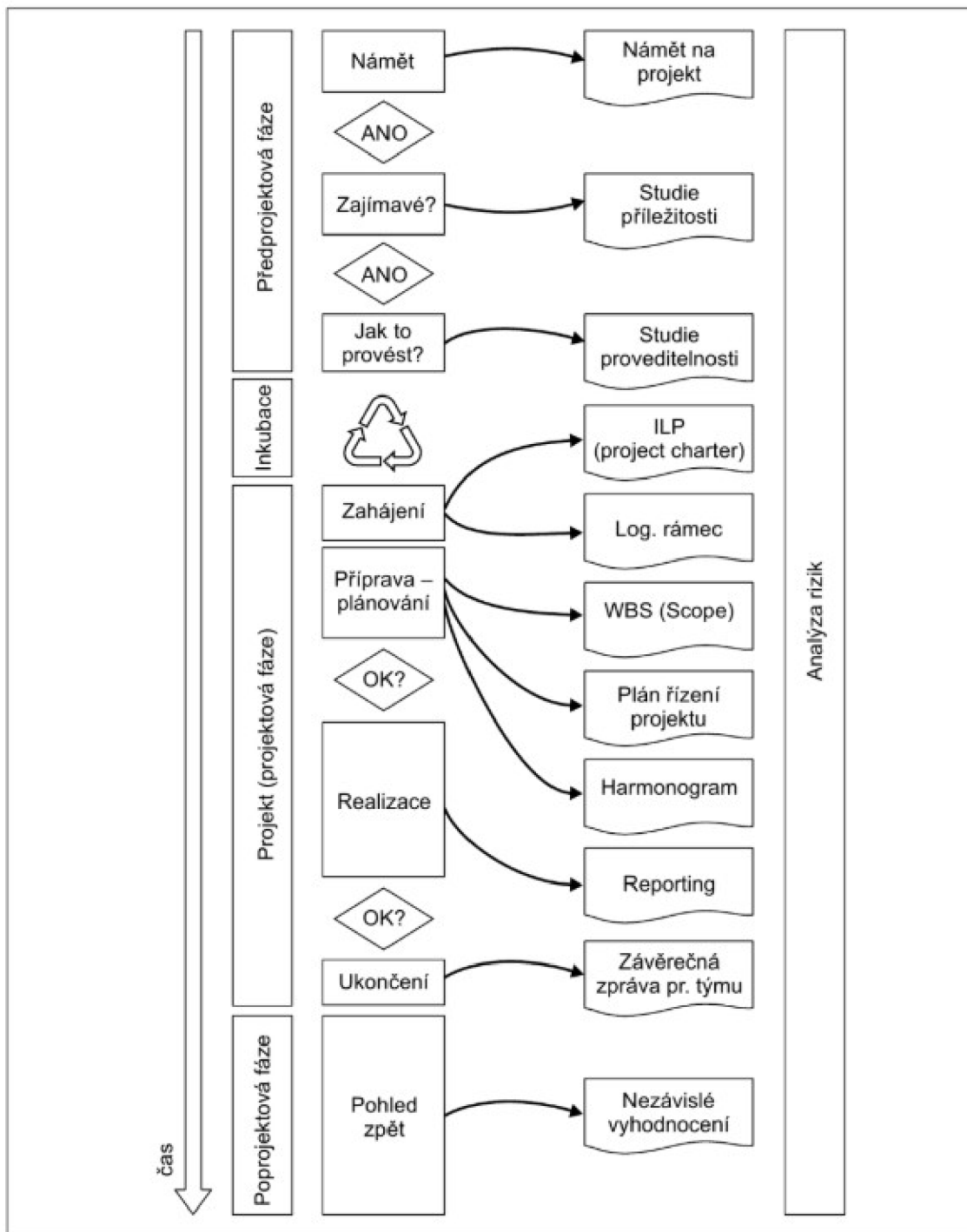
Zainteresované strany se dělí dle významu pro projekt na dvě skupiny:

- Primární strany: majitelé, investoři, zaměstnané osoby, partneři, odběratelé
- Sekundární strany: veřejné instituce, vláda, konkurence [13]

1.1.7 Životní cyklus projektu

Projekt se během svého životního cyklu vyvíjí a nachází se v určitých fázích. Fáze je skupinou logicky souvisejících činností. Každá z fází má svůj konkrétní cíl a je časově ohraničena. Po dosažení cíle může nastat přechod z jedné fáze do druhé. V průběhu životního cyklu si rovněž můžeme stanovit milníky. Milník definuje očekávaný stav projektu v určitém časovém okamžiku. Při dosažení tohoto času se provede hodnocení aktuální situace, provede se porovnání s požadovaným stavem, definovaným v milníku, a díky tomu pak můžeme včas zavést opatření. Fáze lze rozdělit do těchto tří skupin [1][6]:

- **Předprojektová fáze**
- **Projektová fáze**
- **Poprojektová fáze**



Obrázek č. 2 Schéma životního cyklu projektu (Zdroj:[2] s.174)

Obrázek znázorňuje životní cyklus projektu. Jako první je námět projektu, zde se rozhoduje, jestli má v projektu smysl pokračovat. Pokud ano, posouváme se do další fáze. Tedy jako první zkoumáme proveditelnost, pak je navržen způsob realizace a poté co je daná fáze ukončena se můžeme přesunout na další. [2][6]

1.2 Předprojektová fáze

V této fázi se řeší otázka proveditelnosti projektu. Projekt nelze jen tak bezprostředně realizovat, je třeba prozkoumat jaké jsou příležitosti a zda je vůbec potřebný. Nejdůležitějším krokem je upřesnění cíle, jaké jsou pro a proti projektu, proto je třeba udělat analýzy a dle jejich výsledků a se pak rozhodnout. [6]

1.2.1 Studie příležitosti

Ze studie příležitosti by nám mělo vzejít, zda je správná doba projekt realizovat. Měla by vycházet ze současné situace organizace, jaký je její předpokládaný vývoj, musí také brát v potaz i vnější vlivy, jako např. jaká je situace na trhu. Součástí studie bývá SWOT a SLEPT analýza. Ze závěru studie by mělo být jasné, zda projekt spustit, či nikoli, jaký je cíl, čeho chceme dosáhnout.

1.2.2 SLEPT(E) analýza

SLEPT(E) analýza je známá též pod názvy PEST, PEST(E)L. Analýza zkoumá současný stav firmy a snaží se předpovědět její budoucí vývoj. Zjišťuje a hodnotí případné hrozby a příležitosti, které by projekt mohly ovlivnit, a to z těchto hledisek [8]:

- **Social** – sociální, demografické, sociálně-kulturní aspekty
- **Legal** – legislativní, právní faktory
- **Economic** – ekonomické/makroekonomické faktory
- **Policy** – politické faktory
- **Technology** – technologické/technické faktory

V některých případech se přidává další písmeno – e – **Environmental** – ekologické, životní prostředí. [6]

Výstupem této analýzy by měl být výčet faktorů, které mohou projekt významně ovlivnit.

1.2.3 SWOT analýza

„Základní princip metody spočívá v určení významných faktorů vnějšího a vnitřního prostředí organizace a stanovení jejich vzájemné interakce, tedy jak mohou silné a slabé stránky ovlivnit příležitosti a hrozby v prostředí organizace“ ([6] s. 39)

SWOT analýza nejčastěji probíhá pomocí brainstormingu, protože společnou diskuzí vznikne více názoru, a tak mohou objektivně vyhodnotit jednotlivé aspekty. Zkoumá, do jaké míry například silné stránky kompenzují hrozby.

Zkratka SWOT znamená:

- **Strengths** – silné stránky
- **Weaknesses** – slabé stránky
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby

Analýza zkoumá prostředí projektu a rozděluje jej na **vnitřní** a **vnější**. Do vnitřního prostředí patří hodnocení silných a slabých stránek, to je například: organizační struktura, marketingový mix, projekty organizace. Mezi vnější faktory můžeme řadit např.: konkurenci, zákazníky, dodavatele. [10][6]

Informace, které získáme se zapíše do tabulky, ta nám poslouží k celkovému hodnocení situace firmy.



Obrázek č. 3 Ilustrace SWOT analýzy (Zdroj:[23])

Výstupem této analýzy není pouze vyhodnocení rizik a příležitostí, ale za přínos se dá považovat i to, že se pomocí společných diskuzí si členové týmu zvýšili povědomí o problematice, a to může zvýšit jejich motivaci. [9][6][2]

1.2.4 Analýza konkurence

Analýza konkurence je pro podnik velice důležitá, ten totiž potřebuje uspokojovat potřeby zákazníka, a to lépe než konkurent. Podnik tedy musí na konkurenci reagovat a pokusit se získat konkurenční výhodu. Za konkurenční výhodu označujeme něco, čím se firma odlišuje, tedy nějaký jedinečný a nejlépe nenapodobitelný výrobek nebo službu. [11][12]

1.2.5 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil někdy také Porterův model pěti sil je jedním z běžných, avšak nejvýznamnějších nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí. Výstupem tohoto modelu jsou faktory, které mají vliv na zisk v daném odvětví. Ziskovost odvětví je dle tohoto modelu dána konkurencí, zákazníky, dodavateli a substituty. [11]

Porterův model je vhodné využívat ke zmapování situace při každé zásadnější změně, která by mohla ovlivnit výsledky podniku, což je třeba příchod nové konkurence nebo zavedení nového produktu. Model může v některých případech také pomoci k nalezení nového produktu (substitutu), jelikož změna v zákaznících a dodavatelích umožňuje nasadit nové strategické směry. [11]

Popis metody:

Metoda vyhodnocuje pět základních sil, které po následném vyhodnocení pomohou při stanovení obchodní strategie

- Stávající konkurence – Existuje mezi konkurencí rivalita? Je mezi konkurencí dominantní člen? Má můj podnik konkurenční výhodu?
- Nová konkurence – jsou zde bariéry pro vstup další konkurence na trh? Jsou zde mimořádné náklady pro vstup na trh v daném odvětví?
- Vliv odběratelů – Mají odběratelé velkou nebo malou vyjednávací sílu?
- Vliv dodavatelů – Mají dodavatelé potenciál vyjednávat podmínky?
- Substituční produkty – je zde riziko jiných produktů z odlišných odvětví, které by mohly naše produkty nahradit?

1.3 Projektová fáze

Jestliže v předprojektové fázi došlo k rozhodnutí o tom, že se daný projekt bude realizovat, přichází na řadu další fáze – projektová fáze. Ta se skládá z jednotlivých etap, mezi které patří zahájení, plánování, realizace a ukončení projektu. [2]

1.3.1 Zahájení

V ideálním případě zahájení projektu představuje přesně vymezený projekt. Je tedy nutné projekt zavést do podrobností. Je třeba upřesnit a ověřit parametry projektu. V tomto nám může pomoci základní (identifikační) listina projektu, což je základním projektovým dokumentem. Ta obsahuje, název projektu, cíl a další základní organizační parametry. V této fázi je poslední vhodná možnost pro zpracování logického rámce. Po schválení zakládací listiny se uvolní potřebné zdroje k zabezpečení dalších etap projektu. [2]

Logický rámec projektu

Logický rámec je důležitým nástrojem pro sestavení cíle projektu. Dává do souladu významné skutečnosti, stručně, přehledně a jasně popisuje projekt. Stanovuje kritéria pro hodnocení plánovaných výsledků. Definiuje strategii projektu, každý by měl pochopit, proč se projekt realizuje, jak a co bude třeba udělat. Formu logického rámce představuje následující obrázek [2][15]:

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
Zde některé organizace uvádí, co NEBUDE v projektu řešeno			Případné předběžné podmínky

Obrázek č. 4 Logický rámec (Zdroj:[2] s. 68)

Význam jednotlivých polí:

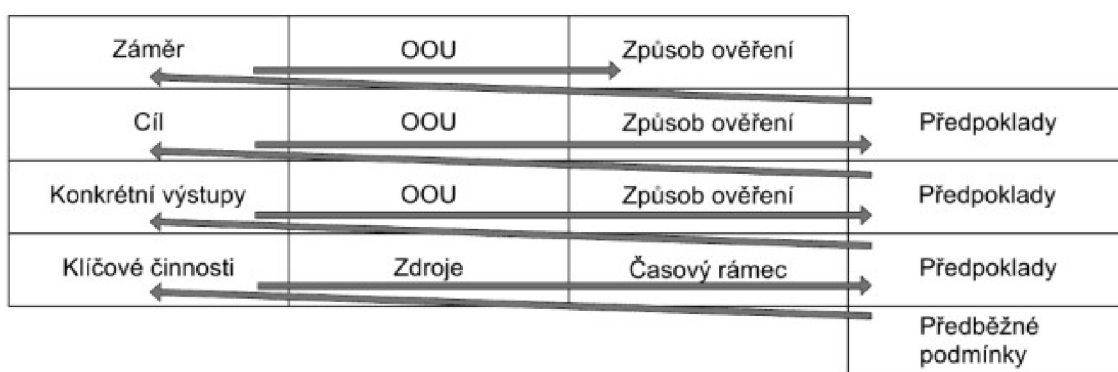
- **Záměr** – jedná se o přínosy po realizaci projektu, zdůvodnění potřeby realizovat projekt
- **Cíl** – konkrétní výstup, kterého chceme dosáhnout

- **Výstupy** – Co konkrétně se bude realizovat, jak chceme cíle dosáhnout
- **Klíčové činnosti** – činnosti, jejichž realizací dostaneme konkrétní výstupy, odpovídá na otázku „jak“ toho dosáhneme.
- **Objektivně ověřitelné ukazatele** – prokazují, zda jsme (ne)dosáhli záměru, cíle a konkrétních výstupu, jsou to hodnoty, které odpovídají na otázky „Co“, „kolik“, „kdy“, „kde“ a „pro koho“
- **způsob ověření** – kdo za je za ověření zodpovědný, jak jsou ukazatele zjišťovány případně kontrolovány, čas potřebný na ověření
- **předpoklady a rizika** – v posledním sloupci se dočteme, jaké situace mohou projekt ohrozit nebo za jakých předpokladů proběhne realizace projektu [6] [2]

Uspořádání řádků není náhodné, představuje totiž logickou souvislost mezi nimi. Existují dva druhy logických vazeb a to: vertikální vazba a horizontální vazba.

Vertikální vazba probíhá odspoda nahoru, tedy provedeme-li klíčové činnosti posuneme se o úroveň výše na konkrétní výstupy. Splníme-li konkrétní výstupy dosáhneme cíle a následně dojde k naplnění záměru. Vyjadřuje tedy logickou souvislost.

Horizontální vazba má stejný význam pro všechny řádky, tedy pokud provedeme vše, co je popsáno na daném řádku, tak se za platnosti předpokladů a eliminace rizik posuneme o úroveň výše. Na obrázku je možno vidět princip horizontální vazby. [2][6]



Obrázek č. 5 Způsob čtení logického rámce (Zdroj: [2] s. 72)

1.3.2 Plánování

V této části projektu je jmenován tým, který by měl vytvořit plán, a ten by měl zobrazovat průběh celého projektu. Mezi základní plány projektu patří časový plán, ten je velmi zásadní a je třeba mu věnovat pozornost, protože tvoří podklad pro samotné plánování. Další významnou částí je plánování nákladů a stanovení rozpočtu. V této fázi se rovněž řeší otázka plánování zdrojů, a to zejména těch finančních a nefinančních jako jsou například lidské zdroje. [2] [16]

Řízení rizik

Riziko můžeme považovat za nejistotu, při které můžeme utrpět škodu. Jakmile identifikujeme hrozbu, pokoušíme se ji co nejpřesněji popsat. Nebezpečí se mohlo stát už v dřívějších projektech a můžeme se z něj poučit. A protože ne všechny hrozby z předešlých projektů budou aktuální či adekvátní, tak si vždy sestavujeme vlastní seznam. [9][2]

Analýza rizik

Analýzou rizik se snažíme zjistit s jakou pravděpodobností se vyskytne určitá hrozba a odhadnout její dopad. Jako první se nebezpečí snažíme identifikovat a popsat, nejčastěji se využívá metoda brainstormingu. Poté posuzujeme, s jakou pravděpodobností riziko nastane, to pak můžeme posuzovat **kvantitativně** či **kvalitativně**. Z kvantitativního hlediska se dá pravděpodobnost vyjádřit číselnou hodnotou. Naopak kvalitativní metoda hodnoty popisuje slovně. Výstupem této analýzy by mělo být hodnocení, které nám řekne, která rizika jsou zanedbatelná a která naopak nelze přijmout. [2][6]

Identifikovaná rizika je třeba sledovat i po provedení analýzy. Jejich hodnota se může v průběhu projektu měnit, mohou také zaniknout případně vzniknout nová. [2]

Metody analýzy rizik

Metoda RIPRAN

Tato metoda se skládá ze čtyř kroků. V prvním kroku je identifikace rizik, hledáme tedy scénář k hrozbě, v případě, že známe scénář se snažíme najít jeho příčinu tedy hrozbu. V další fázi se rizika kvantifikují, určí se tedy pravděpodobnost a hodnota dopadu scénáře. Součinem těchto dvou hodnot získáme výslednou hodnotu rizika. Ve třetí fázi se sestaví opatření jejichž záměrem je snížit dopad rizika. Poslední fázi je vyhodnocení

celkové hodnoty rizik. Na základě vyhodnocení se určí, zda je možno v projektu dále pokračovat. V tabulkách níže je ukázáno, jak metoda RIPRAN funguje. [2]

Vysoká pravděpodobnost – VP	nad 33 %
Střední pravděpodobnost – SP	10–33 %
Nízká pravděpodobnost – NP	pod 10 %

Obrázek č. 6 Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti (Zdroj: [20] s.370)

vysoká hodnota rizika – VHR
střední hodnota rizika – SHR
nízká hodnota rizika – NHR

Obrázek č. 7 Tabulka verbální hodnoty rizika (Zdroj: [20] s. 372)

Velký nepříznivý dopad na projekt – VD	<ul style="list-style-type: none"> • ohrožení cíle projektu <p>nebo</p> <ul style="list-style-type: none"> • ohrožení koncového termínu projektu <p>nebo</p> <ul style="list-style-type: none"> • možnost překročení celkového rozpočtu projektu <p>nebo</p> <ul style="list-style-type: none"> • škoda více než 20 % z hodnoty rozpočtu projektu
Střední nepříznivý dopad na projekt – SD	<ul style="list-style-type: none"> • škoda 0,51–19,5 % z hodnoty rozpočtu projektu <p>nebo</p> <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 celkového rozpočtu projektu <p>nebo</p> <ul style="list-style-type: none"> • dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

Obrázek č.8 Tabulka verbálních hodnot nepříznivých dopadů na projekt (Zdroj: [20] s.371)

	VD	SD	MD
VP	vysoká hodnota rizikaVHR	vysoká hodnota rizikaVHR	střední hodnota rizika SHR
SP	vysoká hodnota rizika VHR	střední hodnota rizika SHR	nízká hodnota rizika NHR
NP	střední hodnota rizika SHR	nízká hodnota rizika NHR	nízká hodnota rizika NHR

Obrázek č.9 Tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika (Zdroj: [20] s. 372)

Zpracováním této metody by projekt měl získat přehled o všech možných problémech a jejich řešení.

Metoda FRAP

Tato metoda se využívá v projektových týmech, které nemají potřebné zkušenosti s analýzou rizik. Analýza je vedena facilitátorem, který pokládá projektovému týmu otázky. Na základě shromážděných odpovědí a firemního know-how pak facilitátor společně s projektovým týmem sestaví analýzu rizik. [2]

Technika stromů rizik

Tato technika slouží jako nástroj pro sestavení analýzy rizik. Při identifikaci rizik můžeme zjistit, že události nám vytváří graf typu strom. Má tedy nějaký jeden kořen, dál se rozvíjí do větví a končí v listech. Do jednotlivých částí stromu můžeme napsat pravděpodobnosti a jejich součinem získáme výslednou pravděpodobnost dvou závislých jevů, které nastaly současně. [2]

Časová analýza

Časová analýza je jedna z nejdůležitějších částí plánu projektu, obsahuje totiž veškeré informace o termínech, časových sledech a návaznostech jednotlivých aktivit projektu. Jelikož je velká kvanta těchto informací, využívá časová analýza několika nástrojů jako například:

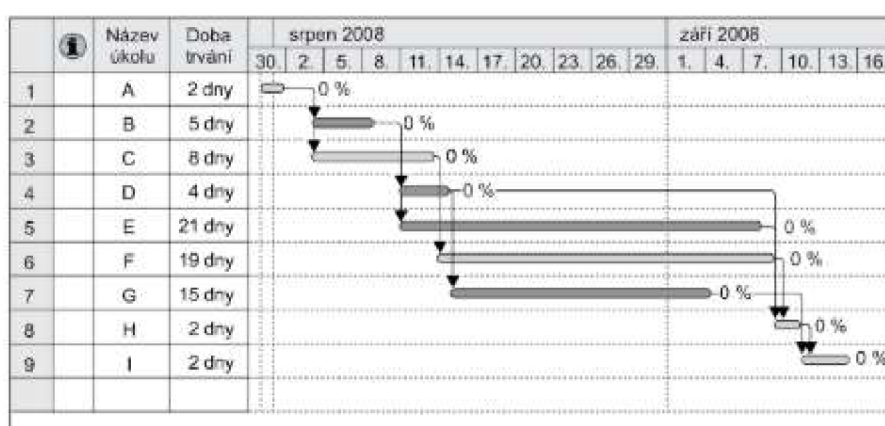
- milníky a důležité termíny
- předpokládanou délku trvání jednotlivých aktivit
- vazby a souvislosti mezi úkoly
- logické hierarchické struktury aktivit v čase [1]

Diagramy a harmonogramy

Harmonogramy a diagramy slouží k přehlednému zaznamenání velkého kvanta informací. Výhoda těchto metod je přehlednost a zajištění všech nezbytností pro dosažení cílů projektu. [1]

Ganttovy diagramy

Ganttův diagram je grafické znázornění vztahu mezi činnostmi a časem. Každý obdélník zobrazuje určitou činnost a ty jsou řazeny od shora dolů, a to v pořadí, jak jsou skutečně realizovány. Je to velmi jednoduchá a přehledná forma diagramu. [1][2]



Obrázek č.10 Moderní Ganttův diagram (Zdroj [20] s.737)

Diagramy milníků

Tento diagram se používá pro zřetelnější oddělení fází, etap či dílčích částí projektu. Od Ganttova diagramu se liší tím, že má nulovou dobu trvání, jsou to tedy zásadní okamžiky, které ovlivňují další průběh projektu. Může sloužit i k průběžné kontrole cíle. [1][18]

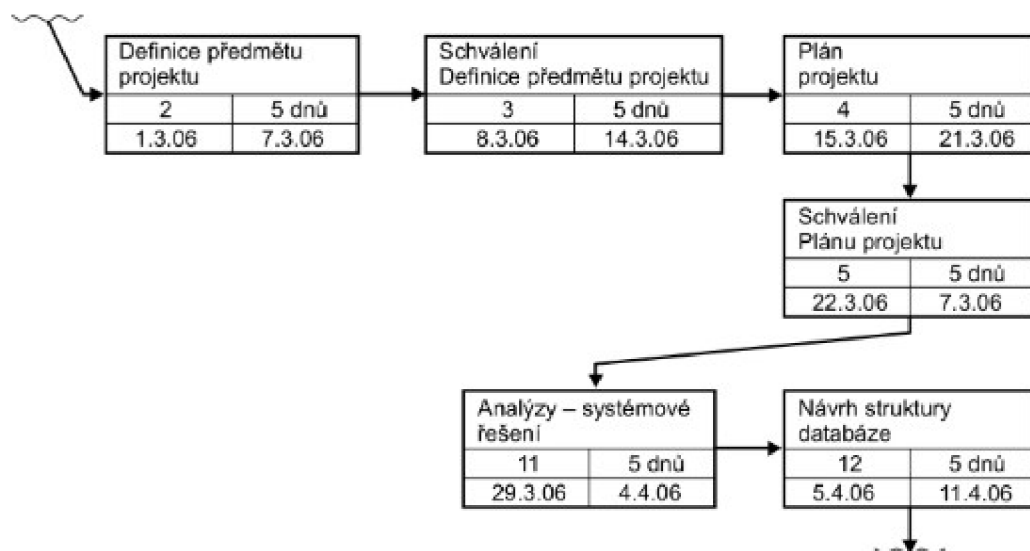
Milník	Datum
Zahájení projektu	1. 9. 2005
Zahajovací schůzka projektového týmu	1. 12. 2005
Ukončení Etapy 1	28. 2. 2006
Ukončení Etapy 2	30. 4. 2006
Předání k testování – zahájení akceptační procedury	15. 5. 2006
Akceptační jednání	31. 5. 2006
Ukončení projektu	15. 6. 2006

Obrázek č. 11 Příklad tabulky milníků (Zdroj: [19] s. 693)

Metoda kritické cesty

CPM/PERT sítě jsou metody pro optimalizaci plánu činností projektu. Umožňují větší flexibilitu oproti Ganttovu diagramu a umožňuje provést nákladovou analýzu. Na úkor toho jsou však složitější a méně přehledné, což u méně znalých může vyvolat potíže. Obě metody mají definovanou kritickou cestu, která nám udává, na které úkoly je třeba se soustředit, aby bylo možné v projektu pokračovat bez časových prodlev. Je to tedy nejdelší časový úsek projektu. [1][2]

Metoda CPM pracuje s odhadem délky pro jednotlivé aktivity. PERT využívá optimistický, pesimistický a pravděpodobnostní odhad trvání každé aktivity ze kterých pak vypočte délku trvání. Jelikož je PERT o něco složitější než CPM, využívá se u projektů, kde je obtížné odhadnout délku trvání aktivit. [2][17]



Obrázek č. 11 Příklad PERT diagramu (Zdroj: [19] s.700)

PDM diagramy

PDM diagram je varianta PERT-CPM diagramu, který slouží k tvorbě složitějších struktur diagramu. Předchozí diagramy využívaly pouze jedné vazby a to konec-začátek.

PDM rozšiřuje koncept o vazby:

- Začátek – začátek
- Začátek – konec
- Konec – konec

Diagramy umožňují překrývání a prodlevy aktivit, což jej dělá velice složitým a nepřehledným. Díky jeho dynamičnosti však umožňuje provést změny tak, aniž by to změnilo původní plán projektu. [1]

Matice zodpovědnosti

Matice zodpovědnosti pracuje s řízením lidských zdrojů projektu, a to tak, že vymezí kompetenci každého člena týmu za konkrétní aktivity projektu. Je to nástroj, který projektovému manažerovi pomáhá při obsazování projektových rolí. [1][2]

Jedná se o tabulku, kde jsou ve sloupcích uvedeni členové týmu, kteří na projektu pracují. V řádcích jsou uvedeny názvy jednotlivých aktivit probíhajících v projektu. Často se využívá přístup RACI matice, kde písmeno má svůj význam [2].

R – responsible

R určuje, kdo je odpovědný za výsledek tohoto úkolu a sám se něm podílí.

A – accountable

Osoba, která ručí za správnost daného výsledku, je to vždy pouze jen jedna osoba a ta se na tvorbě výsledku nemusí podílet, pouze jej schválí.

C – consulted

Většinou expert na problematiku daného úkolu, který by se měl vyjádřit k jeho výsledku.

I – informed

Členové projektového týmu, kteří budou informováni o plnění daného výsledku. [2]

Prvky WBS	Manažer Novák	Člen týmu 1 Polák	Člen týmu 2 Horák	Člen týmu 3 Novotný	Sub-dodavatel Firma DATA	Poradenský expert	...
A...							
B...							
C...							
D nákup softwaru	A	R	R	-	I	C	
E...							

Obrázek č.12. RACI matice (Zdroj:[2] s.125)

Rozpočet projektu

Rozpočet obsahuje veškeré informace o tom, jak budou čerpány zdroje projektu, a proto je nezbytný pro sestavení plánu projektu. Navazuje na časový plán projektu a seskupuje finanční a množství hodnoty a ty dává do souvislostí. Každý rozpočet má stranu nákladu a výnosů. Plánování rozpočtu většinou probíhá tak, že se nejprve určí všechny náklady a následně se hledají zdroje krytí. [1][2]

Druhy nákladů

Typické členění nákladů pro rozpočet je následující:

Přímé náklady

Jsou to takové náklady, které úzce souvisí s projektem. Je to účetní vyjádření čerpání zdrojů, jako například náklady na materiál, osobní náklady na pracovníky projektu a nákup služeb.

Nepřímé náklady (režijní)

Takové náklady nelze vyčísřit přímo k projektu, promítnou se většinou jako nějaká procentuální část z celkových nepřímých nákladů. Jsou to například náklady na provoz budovy, nepřímé osobní náklady, dně a poplatky.

Ostatní náklady

Tyto náklady nejsou zahrnuty ani v jedné z předchozích skupin. Mohou to být bonusy obchodníkům, provize, rezervy a podobné náklady. [1][2]

Metodiky tvorby rozpočtu a odhady nákladů

Výběr metody závisí na povaze projektu tedy jeho rozsahu a složitosti. Metody pro oceňování nákladů mohou zakládat na standardech podniku, historických informacích, expertním odhadu až po složité matematické modely. [1][2]

Pomocí nástrojů a technik odhadu, které se dají použít jednotlivě i v kombinaci, určíme předpokládané náklady. Mezi nejvíce používané metody patří:

Analogie

používá se v ranné fázi projektu, kdy se odhad provádí na základě přechozího projektu. Tato forma odhadu je nejméně nákladná ale také nejméně přesná.

Odhad podle sazeb jednotlivých zdrojů

u toho odhaduje je třeba znát sazby jednotlivých nákladů jako například cena práce za hodinu. Přesnost této metody závisí na znalostech sazeb a odhadu počtu jednotek.

Parametrické modelování

je to matematicko-statistická metoda, která určí budoucí náklady na základě starších hodnot. Použijeme ji v případě, že máme dostatek dat na provedení statistiky.

Odhad zdola nahoru

tento odhad je velmi přesný a detailní ale je časově velmi náročný. Vychází z plánu projektu, kde se postupně kvantifikují jeho aktivity, které souvisí náklady. [1]

1.3.3 Realizace

Jestliže je schválen plán projektu, přesouvá se projekt do realizační etapy, kde dochází k uskutečňování plánovaných činností. Tyto činnosti je třeba sledovat a porovnávat s plánem, v případě odchylek je třeba provést nějaké korekční opatření. Dále je třeba dbát na komunikaci a motivaci v týmu. [2]

1.3.4 Ukončení projektu

V této fázi se uzavírají všechny procesy, předají se výstupy a vznikají zde závěrečné zprávy o projektu. Projekt je poté vyhodnocen projektovým týmem, kde mohou vzniknout doporučení pro další projekty. [2]

1.4 Poprojektová fáze

V této části se analyzuje celý projekt, projektový tým by měl zhodnotit, co udělal dobře a co špatně. Tyto informace se pak mohou využít i při dalších projektech. Samotné vyhodnocení už současný projekt nijak neovlivní. [2]

2 Analýza současného stavu

V této kapitole bude provedena analýza současného stavu společnosti YUMMY LAMY i analýza současného stavu projektu. Obsahuje tedy popis a informace nutné k pochopení projektu a SWOT analýzu společnosti i projektu.

2.1 Analýza společnosti YUMMY LAMY

2.1.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti:	NOPROBLAMA s.r.o.
Sídlo společnosti:	Chládkova 898/2, Žabovřesky, 616 00 Brno
Vznik společnosti:	1. 4. 2019
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Pekařství, cukrářství
Jednatelé:	Tomáš Chovanec, Ing. Iva Chovanec
Společníci:	NANNYCORN s. r. o., Ing. Iva Chovanec

Podnik Yummy Lamy vznikl začátkem roku 2019. Svůj provoz však oficiálně odstartovala až 26. 1. 2020. Firma se především zaměřuje na pečení netradičního sladkého pečiva. Společnost si zakládá na kvalitě a vzhledu svých výrobků, vše je vyráběno ručně a z poctivých surovin.

Hned v počátcích vzniku této společnosti se vyskytla nepříznivá situace spojená s pandemií COVID-19. Nemohla tak zrealizovat několik projektů, které měla v plánu a její vyřízení není ani zdaleka takové, jak bylo původně v plánu.

Celý koncept cukrárny je pojat jako „návrat do dětských let“ a je k tomu uzpůsobena i její výzdoba. Vedení si rovněž vybírá své brigádníky tak, aby do tohoto prostředí zapadli a byli jej schopni reprezentovat.

Své portfolio výrobků se snaží neustále rozšiřovat tak, aby co nejvíce vyhověli požadavkům zákazníků. Nabízí také variantu „sladkostí na míru“, kde je možnost sestavit množství, příchuť či velikost tak, jak si zákazník přeje. V této službě je také zahrnuta alternativní úprava surovin, tedy například aby byl výrobek veganský, bezlaktózový či bezlepkový. V rámci spolupráce s další firmou je cukrárna schopna poskytnout například potisk s logem na jedlém papíru.

Mimo jiné nabízí i své prostory k pronájmu, a to jak pro firmy, tak pro zákazníky.

Firma věří, že správné znalosti a dovednosti ve správný čas a ve správné hlavně otevírají dveře příležitostem, které ji pomohou růst.

2.1.2 PESTEL analýza

Tato analýza bude zaměřena na faktory, které projekt a cukrárnu ovlivňují nebo s nimi přímo souvisí.

Politické faktory

Politické faktory představují především zákony, nařízení, vyhlášky vládních úřadů, zájmových skupin a nejrůznějších organizací. Zákony upravující podnikání jsou především: zákon č. 445/1991 Sb., o živnostenském podnikání, zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, zákon č. 89/2012 sb., občanský zákoník, zákon č. 139/2014 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích.

Dále jsou majitelé cukrárny zatíženi platbou daní z příjmu, kterou upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ta pro právnické osoby činí 19 %. Musí také odvádět zdravotní a sociální pojištění, které upravují zákony: zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění a zákon č. 589/1992 Sb. O pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Zdravotní pojištění se odvádí ve výši 13,5 % přičemž zaměstnanec hradí 4,5 % a zaměstnavatel zbylých 9 %. Sociální pojištění se odvádí ve výši 31,5 % přičemž zaměstnanec hradí 6,5 % a zaměstnavatel zbylých 25 %.

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí je nejvíce ovlivněno hrubým domácím produktem, nezaměstnaností, inflací, úrokovou mírou a daní z přidané hodnoty. Mezi ekonomické faktory lze řadit také cenu energií tedy elektřinu, plyn a vodu, které mohou ovlivnit výši provozních nákladů, a tudíž i samotnou rentabilitu podniku.

Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji dosáhla ve 4. čtvrtletí 2020 částky 37 814 korun. Oproti stejnému období roku 2019 hrubá měsíční mzda vzrostla o 2 700 korun, nominální zvýšení tedy bylo o 7,7 %. Míra inflace pro celou ČR v tomto období činila 2,6 %. S ohledem na index spotřebitelských cen tak reálná mzda Jihomoravského kraje vzrostla o 5 %. [21][22]

Cukrárny se týkají především 3 hlavní sazby DPH a to 10 % u jídla a nápojů konzumovaného přímo v cukrárně. Dále sazba 15 % a to na veškeré produkty, které si zákazník odnese s sebou. Sazba 21 % je na zboží z merche. Vzhledem k současné situaci spojené s COVID-19 není dovoleno konzumovat přímo v cukrárně, všechny nápoje a jídla se tak daní sazbou 15 %.

Sociální faktory

Mezi sociální faktory řadíme chování, zvyky, postoje a zájmy obyvatel.

Trend pití kvalitní kávy v posledních letech roste, čím dál víc Čechů upřednostní kvalitní zrnkovou kávu před tou rozpustnou. Káva je jedním z nezbytných prvků cukráren, restaurací, kaváren či prodejen sladkého pečiva. Zákazníci si kladou důraz nejen na kvalitu a chuť ale také původ. Původem není myšlena pouze země, ze které káva pochází, ale také konkrétní farma a zda patří mezi fairtraidové produkty. [24]

V gastronomickém prostředí je obecně známo, že Češi jsou spíše pekaři než cukráři. S tímto faktem dále souvisí i to, že jen malé procento z nich jsou ochotni vyzkoušet i něco nového či netradičního. Rovněž nejsou za cukrárenské výrobky ochotni připlatit. Yummy Lamy má z velké většiny netradiční sortiment, jako jsou třeba donuty. V České republice se tento trend s ručně vyráběnými donuty objevil teprve nedávno, a to na přelomu roku 2016/2017.[25][26]

Cílová skupina zákazníků kavárny jsou mladí lidé, tj. lidé ve věku 20-40 let. Z dosavadních zkušeností víme, že kavárnu navštěvují především ženy, studenti a cizinci pracující poblíž. Tabulka níže ukazuje věkové rozložení obyvatel města Brna.

Tabulka č. 1: Věkové rozložení obyvatel Brna (zdroj: vlastní zpracování)

	2019	
	počet	procenta
CELKEM	381346	100 %
věk:		
0-14	59339	16 %
15-19	14 972	4 %
20-29	39 472	10 %
30-39	60 936	16 %
40-49	59 713	16 %
50-64	67 457	18 %
65+	79 457	21 %

Z celkového počtu obyvatel Brna je 52 % žen, z toho 43 % patří do věkové kategorie 15 - 49let. Počet vysokoškolských studentů v roce 2019 byl, v poměru s celkovým počet obyvatel Brna, okolo 16 %. Počet cizinců, v poměru s celkovým počtem obyvatel Brna, byl zhruba 9 %. [21]

Technologické faktory

Yummy Lamy vykonává svou činnost přibližně rok, faktor zastaralého zařízení tedy není relevantní. Poruchovost zařízení však může být jedna z okolností, která může ohrozit provoz cukrárny. V gastronomickém prostředí nejsou technologické pokroky tak výrazné jako například v oblasti informačních technologií. Protože se v cukrárně vše připravuje ručně, závisí tedy především na schopnostech a kvalitě zaměstnance než na samotných zařízeních. Z tohoto důvodu musí být všichni zaměstnanci řádně proškoleni. [27]

Legislativní faktory

Při provozování cukrárny je nezbytné, aby se výrobky připravovali správně a za řádných hygienických podmínek. To upravují zejména zákony, vyhlášky a nařízení, jedná se především o:

- Zákona o potravinách a tabákových výrobcích č. 139/2014 Sb.
- zákon č. 258/2001 Sb., o ochraně veřejného zdraví, v platném znění
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES)č. 852/2004 o hygieně potravin
- vyhláška Ministerstva zemědělství č. 69/2016 Sb. požadavcích na maso, masné výrobky, produkty rybolovu a akvakultury a výrobky z nich, vejce a výrobky z nich
- vyhláška Ministerstva zemědělství č. 182/2012 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, pro mlýnské obilné výrobky, těstoviny, pekařské výrobky a cukrářské výrobky a těsta, ve znění pozdějších předpisů
- nařízení EP č. 178/2002, který stanovuje obecné zásady a požadavky potravinového práva
- V rámci epidemiologických nařízení dále:
- vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.

Další povinností majitelů je sestavení tzv. HACCP, kde se stanovují kritické kontrolní body pro zajištění zdravotní nezávadnosti potravin.

Mimo tyto nařízení dále cukrárna vede EET, v průběhu projektu byla povinnost vést EET zrušena, nicméně vedení se rozhodlo, že jej bude vést i nadále. Evidenci tržeb upravuje zákon č. 112/2016 Sb.

Mezi povinnosti cukrárny patří dodržování ochrany osobních údajů, tedy GDPR.

Ekologické faktory

Na ekologii je v poslední době kladen velký důraz, nejen ze strany státu a EU ale také ze strany samotných zákazníků. Při samotném provozu cukrárny vzniká jen malé množství odpadu. Tento odpad je vždy řádně vytržizen, mimo papíru, plastu a skla je dále možnost kompostovat, nicméně takový odpad cukrárna zatím vůbec neprodukuje.

Ve snaze snížit produkci odpadu je kavárna otevřená variantě nápojů do vlastních kelímků, ty ale musí splňovat hygienická pravidla. Je zde možnost vlastní krabičky, která rovněž musí vyhovovat hygienickým požadavkům. Tyto body musí být zpracovány v HACCP.

Při standardním provozu cukrárna používá skleněná brčka, které se dají znovu využít. Kvůli současné situaci je možné mít otevřené pouze výdejní okýnko, proto jsou zde ekologické varianty jednorázových papírových brček či dřevěných příborů.

Cukrárna je dále zapojena do programu nesněženo, kde prodává zbylé sladkosti z předchozího dne s velkou slevou, tím se zamezí zbytečnému plýtvání jídlem.

2.1.3 Analýza konkurence

Porterův model

Současní konkurenti

Mezi největší konkurenty Yummy Lamy se řadí: Vegbar Brno, Kobliha Brno, Donuter, Mlsná holka a La Donuteria Brno, protože nabízí podobný nebo stejný sortiment a nachází se v blízkém okolí, tj. centrum Brna. V minulosti zde bylo více podniků, nicméně jich byla většina zrušena, a to nejspíše v souvislosti s koronavirovou situací.

Mezi podniky není žádný přímo dominantní, nicméně některé z nich mají nad ostatními výhodu jako například: působí na trhu déle anebo mají větší síť provozoven.

Za konkurenční výhodu Yummy Lamy by se dal považovat její merch anebo možnost výrobků na míru.

Pro lepší srovnání jsou zde dvě tabulky níže kde jedna z nich srovnává podniky samotné a druhá cenovou relaci výrobků.

Tabulka č. 2 Srovnání konkurenčních podniků s Yummy Lamy (zdroj: vlastní zpracování)

Faktory/ Konkurenti	Vegan food & sweet bar	Kobliha brno	donuter	mlsná holka	la donuteria	Yummy Lamy
Rozvoz přes partnery třetích stran (wolt,damejido,bolt)	Ne	Ano, ale pouze vlastní = omezenost	Ano	Ano	Ano	Ano
Donuty	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Koblihy	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano
Cronuts	Ne	Ne	Ano	Už ne	Ne	Ano
Éclair	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano
Cheesecake	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano
Limitovaná edice valentýn	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Web	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano
Facebook	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Instagram	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Veganský	Ano, všechny druhy	Ne	Ne	Ano, jen vybrané druhy	Ne	Ne
Bezlepkový	Ano, jen vybrané druhy	Ne	Ne	Ano jen vybrané druhy	Ne	Ano, jen vybrané druhy
Bezlaktózový	Ano, všechny druhy	Ne	Ne	Ano, jen vybrané druhy	Ne	Ne

Tabulka č. 3: Cenové porovnání produktů (Zdroj: vlastní zpracování)

Produkt/průměrná cena v Kč	Vegan food & sweet bar	Kobliha brno	Donuter	Mlsná holka	La Donuteria	Yummy Lamy
Donuty	62	55	69	70	60	60
Koblihy	-	65	69	67	-	62
Cronuts	-	-	79	-	-	79
Éclair	-	-	-	75	-	75
Cheesecake	79	-	-	-	-	88

Potencionální konkurence

Novým konkurentem může být kdokoliv kdo vstoupí na trh se stejným či podobným podnikatelským záměrem. Vstup na trh je v dnešní době nelehký převážně díky situaci spojené s koronavirem.

Nejvýznamnější bariéry vstupu na trh jsou:

- zajištění živnostenského oprávnění
- obstarání zdrojů financování
- zajištění dodavatelů
- nalezení volného a vhodného prostoru pro provoz
- obstarání kvalitního a zkušeného personálu
- splnění hygienických požadavků a norem

Substituty

Mezi substituty sortimentu Yummy Lamy by se daly zařadit produkty pekáren, cukráren (v tradičním slova smyslu) nebo eventuálně sortiment velkých obchodních řetězců, které nabízí i trvanlivé zboží.

Do kategorie substitutů by se daly zařadit konkrétně tyto výrobky: koláče, šátečky a ostatní sladké pečivo z kynutého těsta, cupcake, cheesecake, dorty, mousse a ostatní

zákusky. Z trvanlivých potravin pak například vafle, muffiny, linecké a podobné produkty.

Odběratelé

Výrobky jsou určeny přímo konečným zákazníkům. Zákazníci nakupují jen v menším množství, proto je jejich vyjednávací síla minimální. Jen v ojedinělých případech může zákazník ovlivnit cenu, a to v případě kdy odebírá větší množství výrobků.

Výrobky, které Yummy Lamy prodává nejsou pro zákazníka nezbytné, proto je s nimi spjato i riziko poklesu návštěvnosti. Množství a zájem odběratelů lze nyní hůře předvídat, vzhledem k současné situaci spojené s COVID-19 a vládními nařízeními.

Dodavatelé

První skupinou dodavatelů budou ti, kteří dodávají mouku, čokoládu a olej. Takové objednávky se dělají jednou měsíčně a odebírá se větší množství. Tito dodavatelé mají vždy specializovaný sortiment a jejich počet odběratelů je omezen.

Druhou skupinou budou dodavatelé běžného a volně dostupného zboží jako je máslo, vejce, ořechy, kvasnice, džemy a podobné. Zařazen mezi ně bude i dodavatel nápojů, který dodává jak obecně známe produkty, jako vodu či džusy, tak i dovážené zahraniční limonády.

Do třetí skupiny pak patří dodavatelé energií, internetu, pokladního systému a obecně dodavatelé zajišťující servis zařízení.

Bez těchto dodavatelů je chod cukrárny nemožný. Jakákoliv změna ať už cenová či v plánovém rozvozu nebo servisu bude mít vliv na celý podnik.

2.1.4 SWOT analýza společnosti

V této části práce bude SWOT analýza společnosti, jako první bude tabulka, která bude následně vysvětlena.

Tabulka č. 4: SWOT analýza společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - Efektivní využití svých prostor - Prostředí kavárny - Poskytování výrobků „na míru“ - Dobré vztahy se zákazníky 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatek zaměstnanců - Mnoho projektů, které jsou nedořešené
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - Zákazníci - Vlastní merch - Nové výrobky 	<ul style="list-style-type: none"> - Pokles stávající nabídky produktů - Zesílení konkurence - Pandemie

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří efektivní využití svých prostor. Tyto prostory nejsou velké, ale chytře uspořádané a díky tomu firma nemusí pronajímat zbytečně velké prostory. Další silnou stránkou je prostředí kavárny, které je veselé a s motivem Lamy. S tím souvisí dobré vztahy se zákazníky, protože si v tomto prostředí připadají dobře, rádi se vrací a doporučují podnik dál. Poskytování výrobků „na míru“ je v tomto odvětví netypické, a proto se řadí mezi silné stránky.

Slabé stránky

Slabé stránky firmy převážně souvisí s momentální nepříznivou situací kolem pandemie COVID-19. Nedostatek zaměstnanců je jedna z nich, pro společnost je nevýhodně držet si mnoho zaměstnanců, protože si je nemohou dovolit. Rovněž firma měla v plánu několik projektů, které by ji pomohly s financováním, nicméně se nemohly kvůli koronaviru uskutečnit. Mezi tyto projekty patří například: catering, sweetbar, franšizing Yummy Lamy anebo dodávka výrobků do hotelů.

Příležitosti

Zákazníci jsou v tomto odvětví vším, tedy i příležitostí, jak si například udělat reklamu jen na základě doporučení. Vzhledem k situaci by si firma mohla přivydělat formou merche i protože je teď lamí „boom“. Momentálně má firma v nabídce lamí ponožky, je

však zájem i o jiné lamí produkty, proto se merch řadí mezi příležitosti. Nové výrobky jsou příležitostí, jak se odlišit od konkurence a získat si tak další zákazníky.

Hrozby

Většina hrozeb je přímo souvislá nebo ovlivněná pandemií. Firma je v novém areálu Vlněna, a protože většina pracujících má home office, může se výrazně snížit návštěvnost kavárny.

2.1.5 SWOT analýza projektu

Tabulka č. 5: SWOT analýza projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - využití svých prostor - marketingová strategie - exkluzivita 	<ul style="list-style-type: none"> - zkušenosti - nedostatečná velikost prostor
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - noví zákazníci - ideální produkt 	<ul style="list-style-type: none"> - nařízení vlády - nálada klientů - vytíženost zaměstnanců - nejistota úspěchu

Silné stránky projektu

Jedna ze silných stránek projektu je využití pekárny Yummy Lamy, nemusí se tak řešit externí dodavatel. Další silnou stránkou je marketingová strategie, kdy se vytvoří nějaký exkluzivní produkt na výjimečnou událost.

Slabé stránky

Nově vzniklý podnik ještě nemá dostatečné zkušenosti z provozu. Další slabou stránkou jsou nedostatečně velké prostory. Pekárna ani prodejna nejsou uzpůsobeny na velký objem produkce.

Příležitosti

Nový koncept produktu (krabičky) by mohl přilákat další zákazníky a být zároveň ideálním produktem. Krabička pro zákazníky bude již předem sestaven, nebudou se tak muset složitě rozhodovat a zároveň bude tento produkt exkluzivní.

Hrozby

Jelikož projekt bude probíhat v době koronaviru, jsou tou největší hrozbou potencionální nařízení vlády. S tím je spojená i nálada zákazníků.

3 Návrh řešení a přínos návrhů řešení

Tato kapitola je věnována samotné realizaci projektu. Bude se zde rozebírat identifikační listina, logický rámec, časová analýza, analýza rizik a celkové zhodnocení projektu.

3.1 Identifikační listina

Tabulka č. 6: Identifikační listina (Zdroj: vlastní zpracování)

Název projektu	Valentýnská krabička
Cíl	Úspěšný prodej Valentýnských krabiček během valentýnské akce tj. 12.2.2021 – 14.2.2021
Plánovaný termín zahájení	15.12.2020
Plánovaný termín ukončení	14.2.2021
Plánovaný rozpočet na 1 den akce	
Hlavní milníky	15.12.2020 – Zahájení projektu
	15.1.2021 - Vytvoření demo produktu
	20.1.2021 – Vytvoření finálního produktu
	14.2.2021 – Ukončení projektu
Vedoucí projektu	Ing. Iva Chovanec
Osoba zodpovědná za projekt – manažer projektu:	Laura Monczová

3.2 Analýza zainteresovaných stran

Pro účely této analýzy byly vybrány jen ty nejdůležitější zainteresované strany.

Jednou z nejdůležitějších zainteresovaných stran projektu jsou koneční zákazníci. Projekt musí jít v souladu s jejich požadavky a očekáváním. V tomto ohledu se nejvíce jedná o kvalitu, vzhled a chuť. Tento typ projektu je spíše o kulturním zážitku zákazníka a s tím spojené udělání radosti ať už sobě či svému okolí. Splní-li podnik tyto požadavky je zajištěna úspěšnost projektu.

Samotný podnik je zainteresovanou stranou, protože vystupuje jako sponzor, zadavatel, ale i realizátor projektu. Musí tedy jasně vykomunikovat své představy a požadavky, jednak s pekárnou, ale i se svými zaměstnanci na prodejně. Je třeba, aby společnost dodržela veškeré zákony a nařízení, které s projektem přímo souvisí.

Další důležitou stranou jsou zaměstnanci, které je třeba průběžně informovat v jaké fázi se projekt nachází, ať si mohou lépe naplánovat co je čeká. Jedno z očekávání zaměstnanců pak souvisí s jejich finančním ohodnocení. Toto ohodnocení může sloužit i jako motivace, která je pro projekt důležitým prvkem.

Dodavatelé jsou další důležitou zainteresovanou stranou. Jejich očekávání je především dodržování dohodnutých smluvních podmínek. Objem odebíraného zboží je rovněž rozhodující, a to jak pro samotné dodavatele, tak pro firmu. Protože je teď komplikovaná doba a dodavatelé mají výrazně nižší počet odběratelů a odebíraného zboží, tak nabízí firmám lepší ceny.

3.3 Milníky projektu

V následující tabulce jsou uvedeny milníky projektu.

Tabulka č. 7: Milníky projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Název milníku	Termín
Zahájení projektu	15.12.2020
Vymezení času pro výrobu	3.1.2021
Vytvoření demo produktu	15.1.2021
Ochutnávka	17.1.2021
Vytvoření finální podoby produktu	20.1.2021
Vytvoření nové reklamy	26.1.2021
Ukončení projektu	14.2.2021

3.4 Logický rámec

V tabulce níže je zobrazen logický rámec projektu, který obsahuje záměr, cíl, konkrétní výstupy projektu a jeho klíčové činnosti.

3.4.1 Stanovení parametrů cíle

Minimální počet krabiček byl stanoven tak, aby pokryl náklady na implementaci projektu, použitého materiálu a vytvořil malý zisk. Tento počet byl stanoven na 40 ks Valentýnských krabiček po 5 ks výrobků.

Tabulka č. 8: Logický rámec (Zdroj: vlastní zpracování)

	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady / rizika
Záměr	<ol style="list-style-type: none"> Spokojení zákazníci Zlepšení finanční situace podniku 	<ol style="list-style-type: none"> 80 % pozitivních ohlasů zákazníků Zisk z projektu bude alespoň 10000kč. 	<ol style="list-style-type: none"> Výsledky dotazníků VH projektu 	
Cíl	Úspěšný prodej Valentýnských krabiček během valentýnské akce tj. 12.2.2021 – 14.2.2021	Prodá se minimálně 40ks Valentýnských krabiček (obsahuje 5ks výrobků)	Počet prodaných krabiček	<p>Vzbuzení zájmu</p> <p>Dodržet plánované náklady</p> <p>Předpoklad úspěšné organizace</p>
Konkrétní výstupy projektu	<ol style="list-style-type: none"> Zajištění výroby Produkt Zákazníci Propagace 	<ol style="list-style-type: none"> Prostory Yummy Lamy Minimální počet 40 ks Alespoň stejná návštěvnost jako v běžný den tj. 35 zákazníků Reklama na Instagramu. Zveřejnění novinky na vlastním webu 	<ol style="list-style-type: none"> Vlastní režie Report z prodeje Počet zákazníků Zvýšení počtu sledujících a návštěvnosti webu 	<p>Konkurence nemá obdobnou nabídku</p> <p>Dostatek finančních prostředků</p> <p>Dostupná cena</p>

Klíčové činnosti	1.1 Zjištění aktuálního vyřízení prostor	1.1 1 den	1.1 1 ČLD	Dodržení harmonogramu Dostupnost brigádníků Zájem klientů
	1.2 Vymezení času pro nový produkt v souladu se současným harmonogramem	1.2 4 dny	1.2 2 ČLD	
	2.1 Vytvoření návrhu produktu	2.1 18 dní	2.1 10 ČLD	
	2.2 Příprava „demo“ produktu	2.2 4 dní	2.2 3 ČLD	
	2.3 Ochutnávka	2.3 1 dní	2.3 1 ČLD	
	2.4 Úprava produktu	2.4 4 dní	2.4 4 ČLD	
	2.5 Schválení produktu	2.5 1 den	2.5 1 ČLD	
	2.6 Focení finálního produktu pro účely reklamy	2.6 1 den	2.6 1 ČLD	
	2.7 předpřípravení produktu	2.7 5 dní	2.7 4 ČLD	
	2.8 Prodej produktu	2.8 3 dny	2.8 3 ČLD	
	3.1 Informování zákazníků	3.1 14 dní	3.1 14 ČLD	
	3.2 Seznámení potencionálních zákazníků s produktem	3.2 6 dní	3.2 6 ČLD	
	3.3 Kontaktování – zaslání nabídky	3.3 5 dní	3.3 3 ČLD	
	4.1 Návrh na novou reklamu	4.1 15 dní	4.1 10 ČLD	
	4.2 Vytvoření nové reklamy	4.2 6 dní	4.2 5 ČLD	
	4.3 Umístění reklamy na web a další média, placená propagace	4.3 15 dní	4.3 2 ČLD	
	4.4 Propagace na vlastním webu a sociálních sítích	4.4 15 dní	4.4 2 ČLD	

Předběžné podmínky projektu jsou dostatek financí, proveditelnost a odsouhlasení projektu vedoucím společnosti

3.5 Analýza rizik

Při analýze rizik je využita metoda RIPRAN. V prvním kroku se rizika identifikují, poté jsou kvalifikována. Po získání hodnot rizik jsou provedena opatření a následně se počítá nová hodnota rizik. V závěru je posouzení těchto rizik.

3.5.1 Identifikace rizik

V této fázi popisujeme všechny rizika, které mohou nastat.

Nedostatečný výrobní prostor

Výrobna podniku je uzpůsobená na menší množství výrobků, to znamená, že pokud by na jeden den bylo příliš mnoho objednávek, nebude tento prostor stačit

Stroje a zařízení

Každý stroj je posuzován individuálně, protože ze zkušenosti z provozu víme, že pravděpodobnost poruchy je různá a také dopad na projekt je odlišný u jednotlivých strojů.

Porucha stroje na hnětení těsta

Výrobna disponuje pouze jedním strojem, při závadě se proces výroby výrazně prodlouží.

Porucha trouby

Výrobna disponuje pouze jednou troubou, při závadě se zcela téměř zastaví výroba, bylo by možné udělat maximálně 20 % výrobků.

Porucha kynárny

Výrobna disponuje pouze jednou kynárnou, v případě závady se výrazně prodlouží proces výroby, či se zastaví úplně a bude možné udělat maximálně 40 % výrobků.

Porucha vodovodní baterie

V případě poruchy baterie se zdrží proces úklidu a rovněž se zvýší náklady za vodu.

Porucha platebního terminálu

Porucha terminálu by znamenala velice nepříznivou situaci, protože většina zákazníků platí kartou/telefonem/hodinkami a hotovost má jen menšina z nich.

V blízkosti není žádný bankomat, a tak by mohlo dojít k situaci, kdy zákazník nebude mít, jak zaplatit, tudíž si produkt nevezme a firma by tak přišla o část zisku.

Nedostatečná analýza zákazníka

Nezjistí-li společnost, jaké má zákazníky a jak je zaujmout, nebude o nový produkt dostatečný zájem a společnost tak nedosáhne plánovaných výnosů.

Nedostatek zákazníků

V případě nedostatku zákazníků se zájmem o produkt by se musel projekt přinejmenším pozastavit.

Nevhodný koncept produktu

Pokud firma jasně neurčí celý koncept produktu, může dojít k nejasnostem a způsobit tak potíže se samotnou přípravou i prodejem.

Nevhodný výběr krabičky

Nevhodný výběr by mohl způsobit poškození výrobků.

Nevhodné druhy výrobků

Nevhodné sestavení výrobků, by mohlo způsobit, že se do krabičky nevejde to, co je naplánováno nebo by se mohly poškodit. Rovněž je třeba sestavit výrobky tak, aby si tam každý zákazník našel ten svůj.

Neatraktivita výrobků

Výrobky musí samy o sobě být atraktivní, měla by to být „pastva pro oči“. Pokud tento faktor nebude splněn, nemusí být o produkt zájem a nedosáhne se tak požadovaného zisku.

Nedostatečná kvalita výrobků

Chuť a kvalita hraje v tomto odvětví velkou roli, nebudou-li zákazníci spokojeni mohlo by to poškodit jméno firmy.

Nedodání zboží včas

Firma má několik dodavatelů surovin, pro všechny však platí stejné riziko a to, nedodání surovin. V takovém případě by se nemělo z čeho vyrábět a společnost by tak přišla o svůj zisk.

Nedostatečná analýza konkurence

Analýza konkurence musí být důkladná, aby při novém produktu nedošlo k přílišné podobnosti s konkurencí. Je nutné vědět jak, co a za kolik konkurence prodává. Podcenění firma tuto analýzu, může přijít o část svého zisku rovněž se jí může snížit hodnocení skrz nepříznivé recenze či neoriginalitu.

Zvýšení nákladů

Zvýšení nákladů nebo nedostatek finančních prostředků může projekt ohrozit nebo se může prodloužit doba jeho trvání. Pokud by zvýšení nákladů nebo nedostatek prostředků byl příliš velký, společnost by musela čerpat ze svých rezerv nebo si zažádat o úvěr.

Nemoc zaměstnanců

Nemoc zaměstnanců by znamenalo omezení provozu prodejny, tím by společnost přišla o zisk.

3.5.2 Kvantifikace rizik, návrh na opatření a nová hodnota rizik

Pro lepší pochopení a přehlednost byly jednotlivé fáze dány do jedné tabulky. Každé riziko má svou tabulku. Hodnoty pravděpodobností a dopadů jsou určeny na základě zkušeností z předchozích projektů.

Tabulka č. 9: Riziko č. 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	1
Hrozba	Nedostatečný výrobní prostor
Scénář	Narušení chodu pekárny, nedokončení objednávky, menší zisk, špatná pověst
Hodnota pravděpodobnosti	VP
Hodnota nepříznivého dopadu	VD
Hodnota rizika	VHR
Návrh na opatření	Omezit počet objednávek – maximálně 25ks produktů/den
Nová hodnota rizika	NHR

Tabulka č. 10: Riziko č. 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	2
Hrozba	Porucha stroje na hnětení těsta
Scénář	V případě poruchy by byl ohrožen chod pekárny, což ohrozí i projekt samotný
Hodnota pravděpodobnosti	NP
Hodnota nepříznivého dopadu	VD
Hodnota rizika	SHR
Návrh na opatření	Uzavřít smlouvu se společností zabývající se servisem přístroje na možnost okamžité opravy, případě na výměnu stroje.
Nová hodnota rizika	NHR

Tabulka č. 11: Riziko č. 3 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	3
Hrozba	Porucha trouby
Scénář	Nefunkční trouba by znamenala neproveditelnost projektu.
Hodnota pravděpodobnosti	NP
Hodnota nepříznivého dopadu	VD
Hodnota rizika	SHR
Návrh na opatření	Uzavřít smlouvu se společností zabývající se servisem přístroje na možnost okamžité opravy, případě na výměnu stroje.
Nová hodnota rizika	NHR

Tabulka č. 12: Riziko č. 4 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	4
Hrozba	Porucha kynárny
Scénář	Proces kynutí by byl výrazně delší což omezí celý chod pekárny a je ohrožen i projekt samotný.
Hodnota pravděpodobnosti	NP
Hodnota nepříznivého dopadu	SD
Hodnota rizika	NHR
Návrh na opatření	Uzavřít smlouvu se společností zabývající se servisem přístroje na možnost okamžité opravy, případě na výměnu stroje.
Nová hodnota rizika	NHR

Tabulka č. 13: Riziko č. 5 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	5
Hrozba	Porucha vodovodní baterie
Scénář	Nefunkční baterie by znamenala zpomalení chodu pekárny a zvýšení nákladů za vodu.
Hodnota pravděpodobnosti	NP
Hodnota nepříznivého dopadu	ND
Hodnota rizika	NHR
Návrh na opatření	Uzavřít smlouvu se společností zabývající se servisem na možnost okamžité opravy, případě na výměnu stroje.
Nová hodnota rizika	NHR

Tabulka č. 14: Riziko č. 6 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	6
Hrozba	Porucha platebního terminálu
Scénář	Nefunkční terminál by mohl znamenat i samotnou neproveditelnost projektu.
Hodnota pravděpodobnosti	SP
Hodnota nepříznivého dopadu	VD
Hodnota rizika	VHR
Návrh na opatření	Platba objednávek předem prostřednictvím webu či vystavením faktury.
Nová hodnota rizika	NHR

Tabulka č.15: Riziko č. 7 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	7
Hrozba	Nedostatečná analýza zákazníka
Scénář	Nedostatečný zájem o produkt, a tedy nedosažení plánovaných výnosů
Hodnota pravděpodobnosti	NP
Hodnota nepříznivého dopadu	VD
Hodnota rizika	SHR
Návrh na opatření	Důkladně zpracovaná analýza zákazníka, sledování prodejního trendu, brainstorming se zaměstnanci.
Nová hodnota rizika	NHR

Tabulka č. 16: Riziko č. 8 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	8
Hrozba	Nedostatek zákazníků
Scénář	Nedostatečný zájem o produkt by znamenalo nedosažení plánovaných výnosů
Hodnota pravděpodobnosti	NP
Hodnota nepříznivého dopadu	VD
Hodnota rizika	SHR
Návrh na opatření	Informovat stávající zákazníky o produktu dopředu, reklama na sociálních sítích.
Nová hodnota rizika	NHR

Tabulka č. 17: Riziko č. 9 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	9
Hrozba	Nevhodný koncept produktu
Scénář	Nesprávný koncept produktu by ohrozil celý projekt.
Hodnota pravděpodobnosti	NP
Hodnota nepříznivého dopadu	VD
Hodnota rizika	SHR
Návrh na opatření	Správné využití dosavadních zkušeností ohledně: produktů, zákazníků, pekárny, časové náročnosti.
Nová hodnota rizika	NHR

Tabulka č. 18: Riziko č. 10 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	10
Hrozba	Nevhodný výběr krabičky
Scénář	Nesprávná velikost, pevnost či materiál krabičky by znamenalo ohrožení kvality produktu, která by zapříčinila nepříznivou pověst podniku.
Hodnota pravděpodobnosti	NP
Hodnota nepříznivého dopadu	SD
Hodnota rizika	NHR
Návrh na opatření	Udělat důkladnou analýzu prvků nezbytných pro bezpečnou krabičku na výrobky.
Nová hodnota rizika	NHR

Tabulka č. 19: Riziko č. 11 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	11
Hrozba	Nevhodné druhy výrobků
Scénář	Je třeba, aby se výrobky vešli do krabičky tak, aby nedošlo k jejich poškození. Rovněž je třeba dbát na preference zákazníků, a proto by měly být výrobky nakombinovány tak, aby si tam každý zákazník našel ten svůj. Špatně zvolené druhy by ohrozili celý projekt.
Hodnota pravděpodobnosti	NP
Hodnota nepříznivého dopadu	VD
Hodnota rizika	SHR
Návrh na opatření	Navrhnout výroby tak aby se bez problému vlezou do krabičky. Zařadit do příchuti alespoň jeden výrobek s čokoládou nebo vanilkou či karamellem.
Nová hodnota rizika	NHR

Tabulka č. 20: Riziko č. 12 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	12
Hrozba	Neatraktivita výrobků
Scénář	Nedostatek zákazníků (stálých i potencionálních) by značně ovlivnilo plánovaný zisk
Hodnota pravděpodobnosti	NP
Hodnota nepříznivého dopadu	SD
Hodnota rizika	NHR
Návrh na opatření	Analýza zákazníků, správná kombinace výrobků – taková ať tam každý najde to své (příchut' i vzhled)
Nová hodnota rizika	NHR

Tabulka č. 21: Riziko č. 13 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	13
Hrozba	Nedostatečná kvalita výrobků
Scénář	Ohrožení pověsti firmy
Hodnota pravděpodobnosti	NP
Hodnota nepříznivého dopadu	SD
Hodnota rizika	NHR
Návrh na opatření	Kontrola dosavadní kvality, ochutnávka, ohlasy zákazníků.
Nová hodnota rizika	NHR

Tabulka č. 22: Riziko č. 14 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	14
Hrozba	Nedodání zboží včas
Scénář	Nepřijde-li zboží včas, tak jak je naplánováno, ohrozí to celý průběh projektu a mohou se zvýšit náklady
Hodnota pravděpodobnosti	SP
Hodnota nepříznivého dopadu	VD
Hodnota rizika	VHR
Návrh na opatření	Nakoupit zboží do zásoby, mít časový plán cesty do kamenné prodejny v případě nedodání zboží.
Nová hodnota rizika	SHR

Tabulka č. 23: Riziko č. 15 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	15
Hrozba	Nedostatečná analýza konkurence
Scénář	Špatná pověst podniku a ohrožení zisku by byly následky nedostatečné analýzy konkurence
Hodnota pravděpodobnosti	NP
Hodnota nepříznivého dopadu	SD
Hodnota rizika	NHR
Návrh na opatření	Důkladná analýza konkurence.
Nová hodnota rizika	NHR

Tabulka č. 24: Riziko č. 16 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	16
Hrozba	Zvýšení nákladů
Scénář	Ohrožení hospodářského výsledku projektu
Hodnota pravděpodobnosti	NP
Hodnota nepříznivého dopadu	SD
Hodnota rizika	NHR
Návrh na opatření	Proškolení zaměstnanců, jasně dané receptury, co nejlépe zabezpečit vnější hrozby
Nová hodnota rizika	NHR

Tabulka č. 25: Riziko č. 17 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	17
Hrozba	Nemoc zaměstnanců
Scénář	Ohrožení provozu pekárny i prodejny. Projekt by se musel pozastavit
Hodnota pravděpodobnosti	NP
Hodnota nepříznivého dopadu	SD
Hodnota rizika	NHR
Návrh na opatření	Naplánování směn s možností náhrady pracovníka.
Nová hodnota rizika	NHR

3.5.3 Celkové zhodnocení

Analýza rizik musí být co nejdůkladnější, stojí na ni totiž z velké části úspěch projektu. Nám se na základně navržených opatření podařilo skoro u všech rizik snížit jejich hodnotu rizika. Uplatní-li se návrhy na opatření, není žádné riziko takové hodnoty, která by ohrožovala existenci projektu. Protože je záměrem projektu zlepšení finanční situace podniku, je třeba se zaměřit především na rizika, která by zvýšila náklady. Rizika je nutné stále monitorovat a je třeba brát v úvahu i možnost vzniku nových rizik. V takovém případě se riziko musí co nejdříve začlenit do tabulky.

3.6 Časová analýza

Časová analýza je pro projekt nezbytná, rozkládá jej na jednotlivé činnosti a těm je následně přiřazena doba trvání. Na základě komunikace s majitelkou a hlavní cukrářkou byly ke každé aktivitě doplněny doby trvání.

Časová analýza je zpracována v programu MS Project Professional 2019, který disponuje velkým množstvím funkcí jako například časovou rezervu, která je v projektu využita. V programu je dále možnost zobrazení Ganttova diagramu, díky kterému lze vidět logické vazby jednotlivých činností, délku jejich trvání či kritickou cestu.

3.6.1 Popis činností a doby trvání

Zařízení výroby

Odhadovaná doba trvání: 5 dní

Zařízení výroby se skládá ze dvou činností, a to ze zjištění aktuálního vytížení prostor a vymezení času pro nový produkt v souladu se současným harmonogramem. V této fázi se řeší, zda v době uskutečnění projektu není již jiná objednávka či není naplánovaná revize energií.

Produkt

Odhadovaná doba trvání: 36 dní

V tomto souhrnu jsou zařazeny veškeré činnosti přímo souvislé s produktem. Jako první je třeba vytvořit návrh, poté se do výroby zadá tato demo verze, dále následuje ochutnávka, po které se produkt upraví do finální podoby. Součástí této finální podoby je i zhotovení produktu, který se musí schválit. Jakmile se produkt schválí, následuje focení pro marketingové účely. Protože se jedná o projekt, který je aktivitou navíc, je třeba aby se mimo výroby do normálního provozu připravily výrobky pro účely projektu. Proto je zde fáze předpřípravení produktu, ve které si cukrářky připraví více surovin, náplní či ozdob. Celé se to završí prodejem produktu, který je naplánován na 3 dny.

Zákazníci

Odhadovaná doba trvání: 15 dní

První je třeba zákazníky o produktu informovat tato činnost má za úkol vyvolat prvotní zájem. Po schválení finální verze produktu je třeba seznámit zákazníky s tímto produktem. Pro vážné zájemce či stále zákazníky je zde možnost zaslání nabídky produktu a jeho případné objednání předem.

Propagace

Odhadovaná doba trvání: 36 dní

Jakmile se začne vymýšlet koncept produktu je třeba začít uvažovat nad návrhem na jeho reklamu. Po schválení návrhu je třeba tuto reklamu vytvořit. Posledním krokem propagace je umístění reklamy na web a další média, tato propagace je placená. Propagace na vlastním webu či sociálních sítích je samozřejmostí. V průběhu této činnosti proběhne focení produktu, který se pak stane součástí propagace.

Valentýnská krabička

Celková odhadovaná doba trvání projektu: 36 dní

Za začátek projektu se považuje zahájení činnosti vytvoření návrhu produktu a s tím tedy paralelně i začátek činnosti návrhu na novou reklamu, tedy 29.12.2020. Za konec projektu se pak dále považuje samotný Valentýn, tedy 14.02.2021. Tímto dnem končí prodejní činnost produktu.

V tabulce níže jsou uvedeny činnosti, které jsou nezbytné k realizaci projektu, jejich délka trvání, předchůdci a časová rezerva. Časovou rezervou se zde rozumí o kolik dní se může činnost zpozdít, aniž by ovlivnila plánované dokončení projektu. Jsou zde zvýrazněny aktivity, které jsou součástí kritické cesty. Tato tabulka nám následně pomůže zpracovat Grantův diagram.

Tabulka č. 26. Soupis činností projektu (Zdroj: Vlastní zpracování)

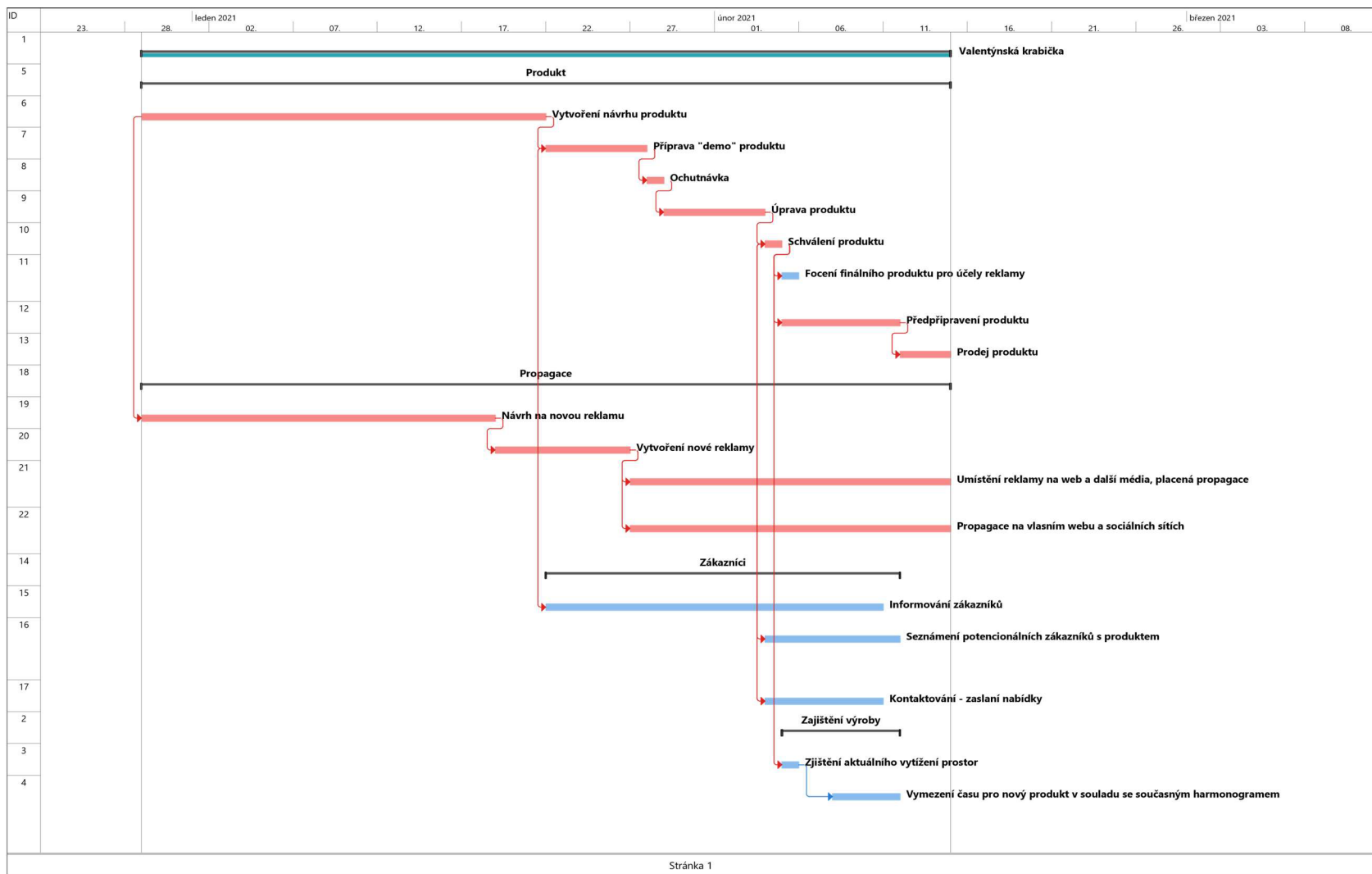
ID	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci	Volná časová rezerva
1	Valentýnská krabička	36 dny	29.12. 20	14.02. 21		0 dny
2	Zajištění výroby	5 dny	05.02. 21	11.02. 21		3 dny
3	Zjištění aktuálního využití prostor	1 den	05.02. 21	05.02. 21	10	0 dny
4	Vymezení času pro nový produkt v souladu se současným harmonogramem	4 dny	08.02. 21	11.02. 21	3	3 dny
5	Produkt	36 dny	29.12. 20	14.02. 21		0 dny
6	Vytvoření návrhu produktu	18 dny	29.12. 20	21.01. 21		0 dny
7	Příprava "demo" produktu	4 dny	22.01. 21	27.01. 21	6	0 dny
8	Ochutnávka	1 den	28.01. 21	28.01. 21	7	0 dny
9	Úprava produktu	4 dny	29.01. 21	03.02. 21	8	0 dny
10	Schválení produktu	1 den	04.02. 21	04.02. 21	9	0 dny
11	Focení finálního produktu pro účely reklamy	1 den	05.02. 21	05.02. 21	10	7 dny
12	Předpřípravení produktu	5 dny	05.02. 21	11.02. 21	10	0 dny
13	Prodej produktu	3 dny	12.02. 21	14.02. 21	12	0 dny
14	Zákazníci	15 dny	22.01. 21	11.02. 21		3 dny
15	Informování zákazníků	14 dny	22.01. 21	10.02. 21	7SS	4 dny

16	Seznámení potencionálních zákazníků s produktem	6 dny	04.02. 21	11.02. 21	10SS	3 dny
17	Kontaktování – zaslání nabídky	5 dny	04.02. 21	10.02. 21	10SS	4 dny
18	Propagace	36 dny	29.12. 20	14.02. 21		0 dny
19	Návrh na novou reklamu	15 dny	29.12. 20	18.01. 21	6SS	0 dny
20	Vytvoření nové reklamy	6 dny	19.01. 21	26.01. 21	19	0 dny
21	Umístění reklamy na web a další média, placená propagace	15 dny	27.01. 21	14.02. 21	20	0 dny
22	Propagace na vlastním webu a sociálních sítích	15 dny	27.01. 21	14.02. 21	20	0 dny

3.6.2 Ganttův diagram

K vyhotovení Ganttova diagramu bylo využito dat z tabulky výše. Z diagramu jde vidět, které činnosti jsou na sobě závislé a jak dlouho trvají. Toto přehledné zobrazení jednotlivých aktivit by mělo být využito k jejich monitorování v průběhu projektu a zároveň ke kontrole, zda se držíme časového plánu.

V diagramu je vyznačena kritická cesta, tedy ta nejdelší, která trvá 36 dní. Projekt nepočítá s téměř žádnou časovou rezervou, a tak zdržení jakékoliv aktivity bude znamenat pro společnost jisté komplikace.



Obrázek č. 13 Ganttův diagram (Zdroj: vlastní zpracování)

3.7 RACI matice

Tabulka č. 27 RACI matice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Účetní	Vedení podniku	Projektový manager	Obsluha	Hlavní cukrářka
Zařízení výroby		R	I		A/C
Produkt	I	R A	C/I	I	C
Vytvoření návrhu produktu		A/C	I	C	R
Příprava demo produktu		A/C	I	I	R
Ochutnávka		A/C	C/I	C	R/A
Úprava produktu		A/C	I	I	R
Focení produktu	I	R/A	C	C	I
Prodej produktu	I	C/I	I	R/A	I
Zákazníci	I	C	I	R/A	C
Informování zákazníků		R/A	I	R/A/C	C
Seznámení zákazníků s produktem		R/A	I	R/A	C
Kontaktování zákazníků		R/A	I	C	C
Propagace	I	R/A/C	I	C	C

Vzhledem k povaze a velikosti projektu má většinou zastoupená osoba více přiřazených písmen. To znamená, že například aktivitu sám realizuje a zároveň je za ni odpovědný.

Projekt z velké části realizuje samotné vedení podniku, cukrářka a obsluha má přiřazeno písmeno R pouze v aktivitách, které bych se bez nich neobešly tedy, při samotném prodeji, informování zákazníků anebo pečení.

Z velké části je projekt konzultován s vedením a při nadřazených činnostech, ty jsou zvýrazněny, je aktivita konzultována s obsluhou nebo s cukrářkou. Některé z činností jsou rovněž zkonzultovány s projektovým manažerem, který má v tomto odvětví už nějaké zkušenosti.

O celém projektu je pak informován účetní, který řeší pak následnou fakturaci zákazníků, dále obsluha, aby mohla dále informovat své zákazníky. Cukrářka je rovněž informována, aby měla přehled, v jaké fázi se projekt nachází a samotný projektový manažer, který kontroluje, zda jde projekt podle plánu.

3.8 Plánovaný rozpočet

Rozpočet pro tento projekt je sestaven na základě odhadů. Ty jsou založeny na předchozích projektech či na zkušenostech společnosti. Tento rozpočet je považován za konečný, počítá tedy se všemi riziky, která mohou zvýšit náklady. Protože uskutečnění projektu bude probíhat 3 dny, jsou položky v rozpočtu přepočítány na jeden den. Následující položky jsou zahrnuty v rozpočtu:

Osobní náklady

Osobními náklady se rozumí mzda včetně odvodů zaměstnanců na HPP, tato částka činí 2345 Kč na jeden den.

Náklady na implementaci

Do této položky spadají veškeré náklady, které přímo souvisí s implementací projektu, tedy mzda zaměstnanců, kteří jsou jen po dobu akce a rovněž je zde započtená poměrná část za propagaci na Instagramu. Celková částka je 1845 Kč.

Fixní náklady

Pod fixní náklady patří například: nájemné, energie, internet, rozhlasový poplatek a další služby spojené s provozem prodejny. Tato položka je vyčíslena na 750 Kč.

Je do nich mimo jiné zařazena i aktualizace webu.

Materiál

Materiálem se rozumí suroviny, ze kterých je produkt vyroben., tj. 2830 Kč

Rezerva

Rezervou se zde rozumí částka 150 Kč, která slouží jako finanční rezerva pro případ nečekaných drobných nákladů spojené s provozem.

V tabulce níže vidíme vyčíslení plánovaného rozpočtu.

Tabulka č.28 Plánovaný rozpočet (Zdroj: vlastní zpracování)

Rozpočet za den	suma v Kč
osobní náklady	2345
náklady na implementaci	1845
fixní náklady	750
materiál	2830
rezerva	150
náklady celkem	7920

3.9 Plánované výnosy

Plánovanými výnosy se rozumí objektivní odhad počtu prodaných krabiček, který je v souladu s možností produkce. Tento odhad činí 100 krabiček za celou akci, v přepočtu na den je tato částka 12000 Kč.

Ztrátou při nulovém prodeji

Tato položka zahrnuje pouze náklady na implementaci projektu, náklady za materiál, protože zbylé položky firma platí nehledě na projekt. Tato částka činí 4825 Kč na den.

3.10 Ukončovací listina

Tabulka č.29 : Ukončovací listina projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Název projektu	Valentýnská krabička
Datum ukončení	14.2.2021
Přínosy	Zlepšení finanční situace podniku a spokojenost zákazníků.
Cíl projektu	Úspěšný prodej Valentýnských krabiček během valentýnské akce
Výstup projektu	Vytvoření nového produktu pro Yummy Lamy
Kritéria úspěšnosti	Prodej minimálně 40 ks Valentýnských krabiček
Vyhodnocení	Úspěšný
Zpracovala	Laura Monczová spolu s projektovým týmem

Pro Yummy Lamy to byl první řízený projekt. Celý projekt probíhal hladce, bez problému a veškeré aktivity byly splněny včas. Majitelé firmy velmi ocenili tuto skutečnost a uvědomili si přínosů metod projektové managementu, jež k takovému výsledku výrazně napomohl. Sestrojená analýza rizik poukázala na hrozby, které mohou podnik ovlivnit i při běžném provozu, a tak zůstává většina opatření i po ukončení projektu aktivních. Tento projekt poslouží jako šablona při plánování podobných aktivit. Tato akce vyvolala zvýšení pozitivních zpětných vazeb zákazníků o 30 % ve srovnání s týdenním průměrem z předchozích 5 týdnů. Na základě těchto skutečností by projekt shledán úspěšným.

3.11 Přínos návrhu řešení

Yummy Lamy dosud nepoužívalo metody projektového řízení pro své projekty. Analýza zainteresovaných stran napomohla podniku určit koho svým projektem ovlivní a jak.

Velkým přínosem byla analýza rizik, které pomohla odhalit hrozby při realizaci projektu. Některá rizika jsou riziky i při běžném provozu, proto při použití návrhu na opatření je možno zabezpečit i běžný chod podniku. Nová rizika se budou dále objevovat, nicméně firma už ví, jak je co nejdříve podchytit, a to například díky lessons learned, tedy zachycenými poznatky a ponaučením.

Vedení společnosti shledává metodu logického rámce jako velmi přínosnou, a to zejména pro svou jednoduchost, přehlednost ale zároveň nese velkou výpovědní hodnotu.

Dále byla zhotovena časová analýza, která pomohla s rozvržením doby trvání u jednotlivých aktivit a ukázala, které jsou ty kritické. S tím souvisí také metoda milníků, díky kterým se kontrolovalo zda jsou aktivity bez časové prodlevy a vše se plní podle plánu.

Do plánování rozpočtu byla zahrnuta rizika, a tedy by měl být tento rozpočet konečný, byla sem díky tomu zařazena položka rezervy, která počítá s možností drobného zvýšení nákladů, což společnost shledala velmi užitečným.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo využití nástrojů projektového managementu v konkrétním podniku. V teoretické části bylo definováno několik základních pojmů, které jsou nezbytné pro další zpracování práce.

Při tvorbě analytické části bylo postupováno dle literární rešerše. Tato část se věnuje celkovému konceptu společnosti, legislativním požadavkům pro projekt a pak jednotlivým analýzám. Díky těmto analýzám bylo zjištěno několik zásadních nedostatků firmy, které však pro projekt nebyly zásadní. Díky analýze konkurence bylo například zjištěno, že se Yummy Lamy nezobrazuje na mapách správně nebo při zadání klíčového slova s ním není cukrárna spojena.

Na základě analýzy konkurence proběhla konzultace s vedením o možnostech produktu a s tím spojenou konkurenční výhodou.

Na základě PESTEL analýzy byly do HACCP doplněny hlavní body a zásady pro možnost vlastních kelímků či krabiček.

V praktické části byl projekt postupně realizován. Jsou zde nejen základní údaje o společnosti ale taky velmi podstatný logický rámec, který sloužil k jasnému vymezení jednotlivých činností projektu a s ním spojené milníky, které sloužily jako kontrolní body. Důležitým výstupem byla analýza rizik, a to, protože některá rizika jsou i riziky za běžného provozu. Použitím navrhovaných opatření se téměř u všech rizik povedl snížit jejich hodnota a neohrozila tak průběh projektu. Časová analýza projektu určila, které činnosti se mohou zpozdít, aniž by nezpозdily plánovaný termín dokončení. Plánovaný rozpočet byl sestaven na denní bázi, protože samotná realizace projektu probíhá jen několik dní, udělat měsíčný rozpočet by zde nemělo takovou výpovědní hodnotu. Plánovaný výnos byl prodání 100 valentýnských krabiček tj. 36000 Kč. Konečný počet prodaných krabiček byl 109 ks. Výnos byl tedy ještě nepatrně vyšší než ten očekávaný.

Stanovený cíl tedy pokládám za splněný, povedly se naplňovat i veškeré záměry. Osobním přínosem práce jsou zkušenosti, které jsem získala při psaní této práce. Zavedení nového produktu, za současné situace a v souladu se všemi nařízeními je velmi náročný proces. Věřím, že projekt může sloužit jako šablona pro podobné zavádění produktů či opakování akce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 421 stran : ilustrace. ISBN 978-80-271-0075-0
2. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. : il., portréty. ISBN 978-80-247-4275-5.
3. DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017, 171 stran : ilustrace ; 24 cm. ISBN 978-80-247-5693-6
4. Co jsou to SMART cíle a jak je definovat: cleverandsmart [online]. ©2015 [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/co-jsou-to-smart-cile-a-jak-je-definovat/>
5. The new project management : tools for an age of rapid change, complexity, and other business realities. 2nd. San Francisco, CA: Jossey-Bass, ©2002. ISBN 0-7879-5892-1.
6. JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013, 381 stran : ilustrace (některé barevné). ISBN 978-80-905297-1-7.
7. BARKER, Stephen a Rob COLE. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada, 2009, 155 s. : il. ISBN 978-80-247-2838-4.
8. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7179-564-3.
9. *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide)*. 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, 2008, xxvi, 467 s. : grafy, il. ISBN 978-1-933890-51-7.
10. PICKTON, David W. a Sheila WRIGHT. What's swot in strategic analysis? *Strategic Change* [online]. Chichester, UK: John Wiley, 1998, 7(2), 101-109 [cit. 2020-05-

- 28]. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2101::AID-JSC3323.0.CO;2-6.
ISSN 1086-1718.
11. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3..
 12. BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. 1. vyd Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1
 13. A guide to the project management body of knowledge : PMBOK Guide. 3rd edition. Newton Square : Project Management Institute, 2004. s 25. ISBN 1-930699-45-X.
 14. SMOLÍKOVÁ, Lenka. Projektové řízení. Prednáška. Brno: VUT, 05.11.2018
 15. SMOLÍKOVÁ, Lenka. Projektové řízení. Prednáška. Brno: VUT, 8.10.2018
 16. JEŽKOVÁ, Zuzana. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.
 17. KOLČAVOVÁ, Alena. Kvantitativní metody v rozhodování: studijní pomůcka pro distanční studium. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-7318-463-X
 18. SMOLÍKOVÁ, Lenka. Projektové řízení. Prednáška. Brno: VUT, 12.11.2018.
 19. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů [online]. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016 [cit. 2021-4-2]. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-271-0075-0.
 20. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA [online]. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012 [cit. 2021-4-2]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
 21. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-4-2]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
 22. Kurzy.cz [online]. 2021 [cit. 2021-4-2]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/573722-nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-prosinec-2020-11-1-2021/>
 23. Wikipedia [online]. [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/a4/SWOT_cs.svg

24. Zajímavé statistiky o kávě. Kavologie [online]. ČR, 2021 [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: <https://www.kavologie.cz/zajimave-statistiky-o-kave/>
25. Češi naši práci nedoceňují, říká cukrář. Pekl i pro Obamu. Aktuálně [online]. ČR, 2021, 12.12.2014 [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/gastronomie-se-musi-do-lidi-natlouct-rika-cesky-cukrar/r~0660e62c807a11e49e4b0025900fea04/>
26. Buchty, bábovky, koláče. Češi milují sladké a retro chutě se vrací, říká cukrář. Lidovky [online]. ČR, 2021, 26.11.2019 [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/relax/dobra-chut/buchty-babovky-kolace-cesi-miluji-sladke-a-retro-chute-se-vraci-rika-cukrar.A191121_111830_dobra-chut_ape
27. Srdcem restaurace je kuchyně. Trendy a vývoj je třeba sledovat v každé době. Hospodářské noviny [online]. ČR, 2021, 16.4.2020 [cit. 2021-4-20]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66750940-srdcem-restaurace-je-kuchyne-trendy-a-vyvoj-je-treba-sledovat-v-kazde-dobe>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CPM	Critical Path Method
PERT	Program evaluation and review technique
Tj.	to jest
Apod.	a podobně
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
DPH	Daň z přidané hodnoty
EET	elektronická evidence tržeb

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Trojimperativ	13
Obrázek č. 2 Schéma životního cyklu projektu	15
Obrázek č. 3 Ilustrace SWOT analýzy	17
 Obrázek č. 4 Logický rámec	19
Obrázek č. 5 Způsob čtení logického rámce	20
Obrázek č. 6 Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti	22
Obrázek č.8 Tabulka verbálních hodnot nepříznivých dopadů na projekt	22
Obrázek č.9 Tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika	23
Obrázek č.10 Moderní Ganttův diagram	24
Obrázek č. 11 Příklad tabulky milníků	24
Obrázek č. 12 Příklad PERT diagramu.....	25

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Věkové rozložení obyvatel Brna	33
Tabulka č. 2 Srovnání konkurenčních podniků s Yummy Lamy	36
Tabulka č. 3: Cenové porovnání produktů	37
Tabulka č. 4: SWOT analýza společnosti	39
Tabulka č. 5: SWOT analýza projektu	40
Tabulka č. 6: Identifikační listina	42
Tabulka č. 7: Milníky projektu	43
Tabulka č. 8: Logický rámec	45
Tabulka č. 9: Riziko č. 1	50
Tabulka č. 10: Riziko č. 2	51
Tabulka č. 11: Riziko č. 3	51
Tabulka č. 12: Riziko č. 4	51
Tabulka č. 13: Riziko č. 5	52
Tabulka č. 14: Riziko č. 6	52
Tabulka č.15: Riziko č. 7	52
Tabulka č. 16: Riziko č. 8	53
Tabulka č. 17: Riziko č. 9	53
Tabulka č. 18: Riziko č. 10	53
Tabulka č. 19: Riziko č. 11	54
Tabulka č. 20: Riziko č. 12	54
Tabulka č. 21: Riziko č. 13	54
Tabulka č. 22: Riziko č. 14	55
Tabulka č. 23: Riziko č. 15	55
Tabulka č. 24: Riziko č. 16	55
Tabulka č. 25: Riziko č. 17	56
Tabulka č. 26. Soupis činností projektu	59
Tabulka č. 27 RACI matice	62
Tabulka č.28 Plánovaný rozpočet	64
Tabulka č.29 : Ukončovací listina projektu	65