

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studie proveditelnosti založení tapas restaurace

Feasibility Study for a New Tapas Restaurant

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

POSPÍŠIL

ELIÁŠ

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Pospíšil** Jméno: **Eliáš** Osobní číslo: **457131**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Studie proveditelnosti založení tapas restaurace

Název diplomové práce anglicky:

Feasibility Study for a New Tapas Restaurant

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem diplomové práce je vytvoření studie proveditelnosti pro vznik nové tapas restaurace v Praze
PŘÍNOS: Přínosem diplomové práce je zhodnocení, zda je projekt založení nové restaurace vhodný k realizaci.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Studie proveditelnosti a její struktura, strategické analýzy; 3 Praktická část - Studie proveditelnosti pro založení restaturace, vyhodnocení projektu a doporučení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

- (1) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2013.
- (2) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005.
- (3) VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008.
- (4) VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc. katedra inženýrské informatiky FSv

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022** Termín odevzdání diplomové práce: **28.04.2022**

Platnost zadání diplomové práce: _____

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

POSPÍŠIL, Eliáš. *Studie proveditelnosti založení tapas restaurace*. Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 22. 04. 2022

Podpis:

Poděkování

Velice děkuji svému vedoucímu doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc. za odborné vedení, podnětné rady a podporu při zpracování této diplomové práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tvorbou studie proveditelnosti v rámci projektového řízení. Hlavním cílem je vytvoření studie proveditelnosti pro projekt založení tapas restaurace v Praze. Práce je rozdělena na dvě části. První teoretická se věnuje přiblížení a vysvětlení pojmů z oblasti projektového managementu. Popisuje a definuje klíčové pojmy jako projekt, jeho životní cyklus, druhy projektů či zainteresované strany. Dále se práce věnuje jednotlivým částem studie proveditelnosti a v neposlední řadě restaurační kultuře tapas. Ve druhé praktické části je vypracována konkrétní studie proveditelnosti. Na základě šetření ze SWOT a SLEPT analýz, Porterovy analýzy pěti sil a analýzy možných rizik byla navržena vhodná strategie pro zavedení podniku Tapas Arbes. Závěrem bylo provedeno ekonomické hodnocení projektu pomocí ukazatelů NPV, IRR a posouzení z hlediska doby návratnosti investice. Přínosem diplomové práce je zhodnocení, zda je projekt založení nové restaurace vhodný k realizaci.

Klíčová slova

studie proveditelnosti, projekt, projektový management, analýza trhu, marketingový mix, tapas restaurace

Abstract

The master thesis deals with the creation of a feasibility study within the project management. The main objective is to create a feasibility study for the project of establishing a tapas restaurant in Prague. The thesis is divided into two parts. The first theoretical one is devoted to the introduction and explanation of the concepts in the field of project management. It describes and defines key concepts such as project, its life cycle, types of projects or stakeholders. Furthermore, the thesis discusses the individual parts of a feasibility study and last but not least the tapas restaurant culture. In the second practical part, a concrete feasibility study is developed. Based on investigations from SWOT and SLEPT analyses, Porter's five forces analysis and a potential risk analysis, a suitable strategy for the introduction of Tapas Arbes was proposed. Finally, an economic evaluation of the project has been carried out using NPV, IRR and an assessment in terms of the payback period of the investment. The contribution of the thesis is to evaluate whether the project of establishing a new restaurant is suitable for implementation.

Key words

feasibility study, project, project management, market analysis, marketing mix, tapas restaurant

Obsah

Úvod	5
Teoretická část	6
1 Projektový management	7
1.1 Vývoj projektového managementu	7
1.2 Projekt.....	7
1.3 Životní cyklus projektu	10
1.4 Druhy projektů.....	12
1.5 Zainterесované strany.....	13
1.6 Řízení rizik.....	13
2 Struktura studie proveditelnosti	14
2.1 Shrnutí a závěry projektu	14
2.2 Pozadí a historie projektu	15
2.3 Analýza trhu a marketingová strategie.....	15
2.3.1 Marketingová strategie.....	16
2.3.2 Marketingový mix	17
2.3.3 SLEPT analýza	19
2.3.4 Porterova analýza pěti sil	20
2.3.5 SWOT analýza.....	21
2.4 Materiálové vstupy a dodávky.....	21
2.5 Lokalita a prostředí	22
2.6 Technické řešení projektu.....	22
2.7 Organizace a režijní náklady	23
2.8 Lidské zdroje	24
2.9 Implementační plán.....	25
2.10 Hodnocení projektu.....	26
2.10.1 Financování projektu.....	26
2.10.2 Ekonomické hodnocení projektu	27
3 Restaurační kultura se zaměřením na španělskou kuchyni	29
3.1 O původu tapas.....	29
3.2 Tapas v současnosti	30

Praktická část	31
4 Studie proveditelnosti tapas restaurace	32
4.1 Shrnutí a závěry projektu	32
4.2 Pozadí a historie projektu	33
4.3 Analýza trhu a marketingová strategie.....	34
4.3.1 Marketingový mix	35
4.3.2 SLEPT analýza	39
4.3.3 Porterova analýza pěti sil	42
4.3.4 SWOT analýza.....	46
4.4 Materiálové vstupy a dodávky.....	48
4.5 Lokalita a prostředí	51
4.6 Technické řešení projektu.....	52
4.7 Organizace a režijní náklady	54
4.7.1 Organizační struktura.....	55
4.7.2 Režijní náklady.....	55
4.8 Lidské zdroje	57
4.9 Implementační plán	60
4.10 Hodnocení projektu.....	61
4.10.1 Zahajovací rozvaha	61
4.10.2 Počáteční investice	62
4.10.3 Predikce nákladů a tržeb	62
4.10.4 Výkaz zisku a ztráty.....	64
4.10.5 Čistá současná hodnota.....	68
4.10.6 Vnitřní výnosové procento	69
4.10.7 Doba návratnosti	70
4.10.8 Analýza rizik projektu	71
Závěr	73
Seznam použité literatury	76
Seznam obrázků	79
Seznam tabulek	80

Úvod

Založení úspěšného podnikání přináší celou řadu kroků, které je zapotřebí dobře naplánovat. Tím je možné zvýšit pravděpodobnost úspěchu realizovaných podnikatelských aktivit. Tato diplomová práce se zabývá tvorbou studie proveditelnosti, která je v rámci projektového řízení významným dokumentem. Obsahuje veškeré nezbytné podklady k investičnímu rozhodnutí. Cílem práce je vytvoření studie proveditelnosti projektu založení tapas restaurace v Praze. V rámci technicko-ekonomické studie mají být formulovány základní technické, finanční a ekonomické požadavky. Výsledkem je jasná formulace stanovených cílů a jiných výchozích charakteristik.

Práce je rozdělena do dvou částí. První teoretická je věnována přiblížení a vysvětlení pojmů z oblasti projektového managementu. Jsou zde popsány a definovány klíčové pojmy, jako je samotný projekt – tedy bazální podstata projektového řízení, jeho životní cyklus a další. Jsou zde popsány jednotlivé druhy projektů či zainteresované strany, které jsou v projektu přítomny. Dále se práce věnuje individuálním částem studie proveditelnosti a v neposlední řadě restaurační kultuře tapas. Ve druhé praktické části je vypracována konkrétní studie proveditelnosti pro založení podniku.

V praktické části práce budou provedeny analýzy, které poslouží jako podklad při tvorbě návrhu vhodné strategie. Jednou z nich je SWOT analýza, která napomůže k určení trendů a vývoje trhu, jež mohou fungování podniku ovlivnit. Další analýzou je SLEPT zkoumající významné faktory makrookolí podniku jako jsou společenské, demografické, právní, ekonomické, politické a technologické faktory. Jejich poznání a pochopení je v případě hostinské činnosti klíčové. Následně bude provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, jejíž značná část bude věnována poznání konkurenčních podniků založených na konceptu tapas.

Závěrem bude provedeno ekonomické hodnocení projektu pomocí ukazatelů čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a doby návratnosti investice. Také dojde k definování možných rizik, ke kterým budou navržena vhodná opatření vedoucí k jejich eliminaci. Vytvořená studie proveditelnosti bude sloužit jako podklad k posouzení, zda je projekt založení podniku Tapas Arbes vhodný k realizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Projektový management

Následující kapitola se věnuje popisu vývoje projektového managementu, definici projektu a dalších klíčových pojmů, které jsou pro danou oblast důležité. Těmi jsou: životní cyklus projektu, druhy projektů či zainteresované strany.

1.1 Vývoj projektového managementu

Projektové řízení je z hlediska historie poměrně mladým oborem. Teprve po druhé světové válce se začalo formovat, jakožto oblast managementu. V souvislosti s tím se rozvíjela i profese projektového manažera. V dřívějších dobách též probíhalo mnoho různých projektových akcí, jako například stavby pyramid, Velké čínské zdi, chrámů či mostů a měst. Takové výstavby trvaly často i mnoho desítek let. S postupem času a rozvojem technických a technologických možností v oblasti využívání energií, dopravy či přenosu informací, se zvyšovala náročnost na požadavky řízení projektů. Docházelo tak k postupnému zrychlování plánování i samotných realizací. Aby mohlo být dosaženo velkých a ambiciózních cílů, jako bylo například přistání na Měsíci, byly kladeny vysoké nároky na jejich řízení. Rozvoj informačních technologií se stal úrodnou půdou pro další vývoj projektového řízení, které do té doby nacházelo uplatnění zejména ve stavebnictví a průmyslu. S rozmachem mezinárodních projektů se začaly okolo šedesátých let 20. století objevovat snahy o standardizaci, aby bylo možné dobře a efektivně komunikovat a spolupracovat (Doležal, 2012, s. 22).

1.2 Projekt

Již z názvu projektového řízení je jasné, že právě projekt je tím nejdůležitějším prvkem. Definice se ve formulacích mohou lišit, avšak jádro myšlenky zůstává stejné. Obecně můžeme říci, že projekt je jedinečný proces nějaké změny, která vychází od počátečního stavu do stavu cílového, ve kterém se zákonitě liší. Dále jsou uvedeny definice podle významných organizací z oblasti projektového řízení.

Jak ve své knize Doležal (2016, s. 18) uvádí, tak odpověď na otázku „co je to projekt“ nemusí být vždy jednoduchá. Prvním problémem může být, že v českém jazyce má dané slovo vícero významů. Lze se s ním setkat v mnoha odvětvích, jako například ve stavebnictví, marketingu či architektuře. V projektovém řízení je projekt chápán dle IPMA¹ jako: *„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.“*

¹ IPMA – International Project Management Association

Dle PMI² je projekt definován jako: „Dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo výsledku.“ (Korecký, 2011, s. 36).

Cíl projektu

Cílem projektu je důvod, proč vytváříme výstupy. Takový cíl je jasně definovaný stav, kterého má být dosaženo na konci projektu. Za splnění tohoto cíle nese zodpovědnost manažer projektu.

Metoda SMART

Předpokladem pro úspěch každého projektu je správné a jasné definování jeho cílového stavu, včetně případných dílčích cílů. Při stanovení dobře definovaného cíle je součástí vlastní, technický popis budoucího zamýšleného stavu, ale i položení důrazu na to, aby si všechny zainteresované strany rozuměly. Aby si byli vědomi toho, co má být přínosem projektu a za jakých okolností ho má být dosaženo. Právě metoda SMART je jednou z metod, které mohou pomoci při definování takového projektového cíle. Cíl by podle této techniky měl splňovat následující podmínky:

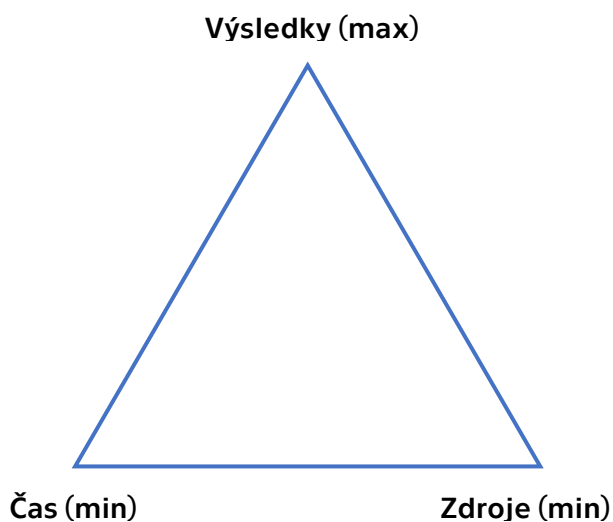
- **S** – specific – cíl musí být konkrétní a jasně definovaný
 - **M** – measurable – musí být měřitelný, aby bylo možné určit a sledovat stav jeho plnění
 - **A** – agreed – cíl musí být akceptovaný z hlediska zainteresovaných stran, které ví, o co se jedná; všichni jsou ve shodě ohledně relevantnosti a přiměřenosti stanoveného cíle
 - **R** – realistic – musí být dodržena podmínka, že je možné a proveditelné dosažení stanoveného cíle
 - **T** – timed – bez časového určení vše výše uvedené nemá smysl, proto je nutné, aby cíl byl termínovaný
- (Doležal, 2016, s. 79)

Trojimperativ

V projektech a v přímé souvislosti se samotnými projektovými cíli se pracuje se třemi základními pojmy. Těmi jsou: výsledky, čas a zdroje. Jedná se o takzvaný trojimperativ projektového řízení, jehož smyslem je snaha o optimální nastavení těchto veličin. Klíčová je právě jejich vzájemná provázanost. Pokud dojde ke změně hodnot jedné veličiny a nedojde ke změně u druhé, bude muset v případě třetí veličiny dojít ke změně a vyrovnat tak rovnováhu náležitým způsobem. V žádném případě nedochází ke změně pouze u jedné z veličin.

² PMI – Project Management Institute

Příkladem může být situace, kdy bude u projektu rozhodnuto o zkrácení doby jeho realizace. Zároveň bude stanoveno, že nemá dojít k poklesu kvality provedení, dojde tedy k nárůstu nákladů potřebných k realizaci. Povaha výstupů většinou bývá maximalizační, je tedy snaha dosahovat co nejlepších výsledků v rámci cílů projektu. Naopak tomu bývá v případě veličiny času, která je minimalizačního charakteru. Stejně je tomu tak i v případě zdrojů potřebných k jeho realizaci (Doležal, 2016, s. 81).



Obrázek 1: Trojimperativ projektu (Doležal, 2016)

Kritéria úspěšnosti projektu

Z obecného pohledu můžeme projekt pokládat za úspěšný, pokud jsou naplněny následující podmínky:

- projekt je funkční
- jsou naplněny požadavky zadavatele
- jsou naplněna očekávání zainteresovaných stran v projektu
- výsledky projektu jsou přineseny ve stanoveném čase a určité v ceně
- očekávaná návratnost je dosažena vzhledem k vloženým prostředkům
- environmentální dopad projektu je v normě

V případě, že dojde z hlediska projektu k překročení stanovených potřebných nákladů či překročení plánované doby trvání projektu nebo není dosaženo předpokládané kvality výstupu či nedojde k naplnění očekávání zainteresovaných stran, bavíme se o kritériích neúspěšnosti projektu (Doležal, 2012, s. 36).

1.3 Životní cyklus projektu

Projekt se v různých časech své existence nachází v odlišných fázích. Právě tyto jednotlivé fáze se nazývají životním cyklem projektu. Nejen kvůli různorodosti projektů, ale i rozdílných pohledů, kterými je možné na projekty nahlížet, existuje celá řada definic, které tyto fáze popisují. Napříč jimi lze však pojmenovat základní procesy, které je možné aplikovat na většinu z nich. Členění jednotlivých fází je dle Vytlačila (2008, s. 18-21) následující:

1. Koncepční návrh

Počáteční fáze vychází z potřeby subjektů, které vyžadují řešení nějakého problému. V závislosti na charakteru a komplexnosti problému poté subjekty buďto přicházejí s možnými návrhy řešení problémů, nebo si hledají a najímají organizace, které návrhy pro ně vypracují. Proces oslovení a výběru dodavatele je v případě soukromé organizace v její gesci a může oslovit i více dodavatelů najednou. Státní instituce a jiné rozpočtové organizace se musí řídit platnou legislativou, která tento postup jasně určuje. Volba projektu, jakožto významné strategické rozhodnutí, by měla být v souladu s cíli organizace. Stejně tak organizace musí vycházet i ze své finanční situace. Při závažných rozhodnutích je potřeba detailně analyzovat možná rizika, která mohou nastat v průběhu i po realizaci projektu. Provádějí se studie proveditelnosti, na základě kterých je možné rozhodnout o realizaci či naopak dojít k závěru, že projekt není životaschopný z ekonomického hlediska a není výhodné jej realizovat. V důsledku toho, že dojde k zamítnutí takového projektu v rané fázi, jsou ušetřeny finance, které by musely být vynaloženy k realizaci neúspěšného projektu. Technologické studie proveditelnosti se věnují analýzám ohledně existence potřebných technologií, eventuálně zkoumají jestli je možné nové technologie vyvinout. Finanční a ekonomické se zabývají zajišťováním potřebných financí a evaluací projektu z hlediska jeho ekonomických přínosů. Operační studie proveditelnosti identifikuje, co je zapotřebí zajistit pro efektivní využívání výstupů projektu.

2. Návrh projektu

V druhé fázi životního cyklu projektu je stanoven časový a rozpočtový plán. Také je navržena i organizační struktura a způsob komunikace mezi jednotlivými členy. V této fázi také dochází ke stanovení dohod s přítomnými subdodavateli dodávaných částí projektu.

3. Podrobná příprava projektu

Výstupem, který plyne z této části, je detailní plán daného projektu. Tento plán zahrnuje konečné požadavky na projekt, strukturu prací s popisem jejich činností, časový plán s vazbami mezi nimi, stanovení potřebných zdrojů, plán rozpočtu a plán eliminace možných rizik. V neposlední řadě také očekávané peněžní toky. Výsledná kvalita výstupů z projektu je přímo závislá na propracovanosti a kvalitě tohoto detailního plánu.

4. Etapa vývoje

Předmětem této fáze je dosažení dříve stanovených cílů projektu, a to z hlediska snahy provedení projektu v co nejkratším čase v rámci vymezených nákladů a s ohledem na požadovanou výstupní kvalitu. Odpovědná osoba sleduje, vyhodnocuje a navrhuje vhodná řešení v případě odchylek od stanoveného plánu.

5. Ukončení

V rámci etapy ukončení projektu jsou dokončeny práce na projektu samotném i na dokumentech. Dochází také k předání výstupů projektu zákazníkovi. Důležité je zpětné vyhodnocení průběhu prací, které proběhly v rámci projektu. Poznatky mohou pomoci do dalších projektů, jelikož je možné se z chyb a odchylek poučit. Odpovědná osoba v této fázi sestaví závěrečnou zprávu, kde jsou zachyceny všechny podstatné informace. Vedoucí projektu provádí hodnocení jednotlivých pracovníků podílejících se na projektu.

Výklad jednotlivých fází projektu je dle Fotra a Součka (2011, s. 23) následující. Dle nich se projekt dělí do čtyř základních fází:

- **Předinvestiční fáze.** Tato fáze zahrnuje tři další části. Těmi jsou: identifikace podnikatelských příležitostí, předběžný výběr projektů a příprava projektu. Závěrečnou částí je hodnocení budoucího projektu, kde se rozhoduje o jeho zamítnutí nebo realizaci.
- **Investiční fáze.** Jedná se o fázi, která v sobě obsahuje větší počet činností. Stěžejním předpokladem pro zahájení investiční fáze je zpracování právní, finanční a organizační stránky projektu. Konkrétně se může jednat o kontraktování s dodavateli, založení projektového týmu a zajištění místa a pozemků, kterých se realizace projektu týká.
- **Provozní fáze.** Ta osahuje dva pohledy. Krátkodobý, který se týká zejména uvedení projektu do provozu, tedy v jeho počátečních fázích realizace. A dlouhodobý, jež bere v potaz celkovou strategii projektu.
- **Ukončení provozu a likvidace.** Závěrečná fáze se týká zbavení se majetku, který byl využit během realizace a nyní již nemá další využití. To je samozřejmě spojeno s možnými příjmy plynoucími z prodeje majetku, ale i s případnými náklady na jeho likvidaci. Na tyto eventuality je nutno myslet již před realizací projektu a mít k dispozici rezervy, ze kterých je možné tyto náklady pokrýt.

Roušar (2008, s. 20) ve své knize rozděluje životní cyklus investičních projektů do tří fází. První fázi, tedy fázi předinvestiční, výstižně shrnuje jako období, ve kterém investor formuluje cíle projektu, spolu s jeho náklady a výnosy. Následující investiční fázi označuje jako vlastní výkonnou fázi projektu. K fázi provozní dodává, že se jedná o etapu, kdy se prokáže, zda je projekt ekonomicky efektivní. Důležitým mezníkem je zde bod zvratu, tedy moment, kdy kumulované výnosy jsou rovny kumulovaným nákladům.

1.4 Druhy projektů

Investiční projekty lze třídit dle různých aspektů v závislosti na tom, z jakého úhlu pohledu na ně nahlížíme.

Fotr (2011, s. 17-19) ve své publikaci uvádí následující členění projektů:

- **Ve vztahu k rozvoji podniku.** Zde poté dále rozlišujeme: projekty rozvojové, které jsou orientovány na expanzi; obnovovací, jejichž předmětem je nucená výměna stávajících výrobních zařízení z důvodu opotřebení; mandatorní, jejichž podstata tkví v dosažení souladu s platnými zákony.
- **Dle věcné náplně projektů.** Může se jednat o zavádění úplně nových výrobků; výzkumu a vývoje nových technologií; inovací informačních systémů či zavádění a řízení informační bezpečnosti, aj.
- **Z hlediska míry závislosti projektů.** U projektů sleduje to, do jaké míry jsou spolu vzájemně propojeny. Rozlišují se pak například: vzájemně vylučující se projekty; plně závislé, kde se může jednat o dílčí projekty, a další.
- **Dle formy realizace projektů.** Příkladem může být investiční výstavba, u které je obvykle předmětem zvýšení výrobních kapacit. Dalším příkladem je pak akvizice, u té se jedná o projekty zabývající se koupí částí podniku nebo rovnou jejich celků.
- **Podle charakteru peněžních toků.** Ty se dále rozlišují na: projekty s konvenčními peněžními toky, to jsou případy, kdy jsou v období výstavby záporné peněžní toky a v období provozu kladné. Dojde u nich během existence projektu ke změně znaménka peněžních toků pouze jednou. V případě projektu s nestandardními peněžními toky může docházet ke změně v průběhu životnosti projektu vícekrát. To může nastat například z důvodu nákladných nápravných prací v souvislosti s životním prostředím po skončení těžby nerostných surovin.
- **Dle velikosti projektů.** Rozlišovacím faktorem jsou při tomto třídění potřebné kapitálové výdaje nezbytné k jejich realizaci. Na základě jejich výše je možno projekty označovat jako velké, střední a malé. Toto třídění je zajisté relativní, pro každou firmu či jakýkoliv subjekt je výše kapitálových nákladů odvislá od její velikosti. Jinak tomu bude v případě rodinné firmy a jinak v případě, že se jedná o společnost s mezinárodním přesahem.

1.5 Zainterесované strany

Termín zainterесovaná strana stojí za určitou osobou či organizací, která je aktivním způsobem zapojena do nějakého projektu. Dále pak může označovat také osobu či organizaci, jejíž předmět zájmu může ovlivnit daný projekt nebo jeho výstup; a to jak negativně, tak pozitivně. Předpokladem pro dobrý průběh realizace projektu a zajištění jeho kvalitního výstupu je identifikace právě těchto zainterесovaných stran. Je důležité identifikovat jak jejich zájmy, které mají ve vztahu k projektu, tak stanovit pořadí důležitosti. Každý projekt je ohraničen kontextem situace, ve které se nachází. Proto je žádoucí v zájmu projektu jeho kontext upravit a prezentovat s ohledem na potřeby, přání a očekávání jeho zúčastněných stran (Doležal, 2012, s. 48).

Příkladem osoby či skupiny, která má nějaký zájem ať už na průběhu nebo konečném výstupu projektu, je samozřejmě samotný projektový tým v čele s projektovým manažerem. Dále pak sponzor a garant projektu, kam spadají zákazníci, investoři, management, různé lokální komunity, kterých se působení projektu dotýká, konzultanti, konkurence a v neposlední řadě také veřejnost (Křivánek, 2019, s. 16).

1.6 Řízení rizik

Management rizik se zabývá řízením organizace se zřetelem na možná rizika prostřednictvím koordinovaných činností. Riziko je dle ČSN ISO 31000 obecně definováno jako: „účinek nejistoty na dosažení cílů“.

Dále jsou k této definici uvedeny následující poznámky:

- Odchylka od očekávaného může být kladná nebo záporná.
- Cíle mohou sledovat různá hlediska, jako jsou například finanční či environmentální. Cíle mohou být sledovány na různých úrovních (strategické, na úrovni projektu či procesu).
- Rizika bývají charakterizována odkazem na potenciální události a následky, či na jejich možné kombinace.
- Nejistota může být stav i neúplných informací, které souvisejí se správným pochopením událostí a jejich možných následků.

Zápornou odchylku od očekávaného stavu pak označujeme jako hrozbu (ohrožení). Naopak kladný účinek nejistoty označujeme jako příležitost (Korecký, 2011, s. 34).

Mezi druhy rizik, s nimiž se lze v oblasti podnikání setkat, rozdělila organizace The Open Geospatial Consortium do následujících kategorií: správa a řízení společnosti, obchodní riziko, riziko dobrého jména, kontinuita podnikání, obnova po katastrofě, finanční riziko, riziko spojené s určitou zemí, politické riziko, informační bezpečnost, riziko podvodu, tržní riziko, projektové riziko, technické, zdraví a bezpečnost, environmentální riziko (OGC, 2007).

2 Struktura studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti (feasibility study) má poskytnout veškeré potřebné podklady k investičnímu rozhodnutí. V rámci této technicko-ekonomické studie by měly být formulovány a kriticky šetřeny základní komerční, technické, finanční a ekonomické požadavky, stejně tak i požadavky vztahující se k ochraně životního prostředí. Jejím výsledkem je jasná formulace cílů a výchozích charakteristik. Ty obsahují marketingovou strategii, dosažitelný tržní podíl, velikost výrobní jednotky, její umístění, základní suroviny a materiály či vhodně zvolenou vhodnou technologii. Část věnující se financím poté zahrnuje investiční náklady potřebné pro realizaci projektu, spolu s výnosy a náklady za určitá období provozu a propočty ukazatelů, které reflektují ekonomickou efektivnost (Fotr, 2011, s. 29).

Roušar (2008, s. 26) definuje studii proveditelnosti jako: „dokument, který shrnuje všechny základní prvky projektu a umožňuje rozhodnout o jeho rentabilitě a hlavních parametrech“. Autor dále rozděluje studii na čtyři okruhy. V prvním okruhu se řeší marketingová a prodejní část, kdy je nutné stanovit předpokládané prodeje a ceny, za které se budou výrobky prodávat. Druhý okruh se poté věnuje rizikům, která jsou spojená s výstavbou. Třetí oblast popisuje provozní náklady. Ta obsahuje nejistotu v podobě možných změn budoucích cen surovin. Poslední, v zásadě nejdůležitější část, posuzuje možnosti financování projektu. U některých projektů se také posuzují hlediska spojená s lokalitou (např. klimatické podmínky či dostupnost lidských zdrojů).

Struktura studie proveditelnosti vychází z materiálu vytvořených organizací UNIDO³, konkrétně z dokumentu nesoucí název: *Manual for the preparation of industrial feasibility studies*⁴. Jedná se tak o jedno možné pojetí studie proveditelnosti ze kterého vychází teoretická i praktická část této diplomové práce.

2.1 Shrnutí a závěry projektu

V této úvodní části studie proveditelnosti jsou shrnuty klíčové informace, které se týkají projektu. Jsou zde uvedeny hlavní závěry spolu s doporučeními, které vycházejí ze zpracované studie. Toto úvodní shrnutí slouží zejména jako přehledná forma, které umožní rychlý a srozumitelný vhled pro případné investory zamyšleného projektu (Vytlačil, 2008, s. 106).

³ UNIDO – United Nations Industrial Development Organization (Organizace OSN pro průmyslový rozvoj)

⁴ *Rukověť přípravy průmyslových studií proveditelnosti*

Ve struktuře studie proveditelnosti podle Siebra (2004, s. 12) této části odpovídá sekce nesoucí název: Stručné vyhodnocení projektu. Ta by měla být v rozsahu jedné až dvou stran. Jsou zde popsány zásadní závěry vyplývající ze studie. V tabulce mají být přehlednou formou uvedeny zásadní ukazatele a jejich výsledné hodnoty spočtené z hotovostních toků, tedy výnosů a nákladů, které jsou součástí finančního plánu.

2.2 Pozadí a historie projektu

Následující oddíl je věnován popsání nosné myšlenky projektu a sděluje důvody pro realizaci projektu. Je zde také charakterizováno i hledisko investora spolu se zájmy, které v souvislosti s projektem nalézá. Popis projektu obsahuje několik klíčových bodů, jako je například: seznam hlavních parametrů projektu, projektové cíle s jejich popisem, navrženou strategii a umístění projektu. Dále obsahuje popis produktu, možné kapacity výrobního místa a implementační plán. Popis projektu zahrnuje také objasnění ekonomické, průmyslové, finanční a sociální politiky. Doplnují ho informace ohledně charakteristiky klíčových odlišností v místě implementace (Vytlačil, 2008, s. 108).

2.3 Analýza trhu a marketingová strategie

Úsek analyzující trh a následné zvolení marketingové strategie je velmi významnou částí, jelikož bez správného a reálného poznání a pochopení trhu, klesá pravděpodobnost úspěchu projektu.

Mise

Pod pojmem mise se rozumí odpověď na otázku: Kdo jsem a proč existuji? Mise by měla brát v potaz historii firmy, její kompetence, strategické hodnoty. Stejně tak předpokládané vlivy, kterými bude na prostředí působit. Správně nastavená mise deklaruje, proč daný podnik existuje. Zainteresované strany, zejména vedení společnosti a její zaměstnanci, tak mohou pochopit smysl existence a ztotožnit se s ním. Soustavně tak mohou napomáhat k jeho plnění (Fotr, 2015, s. 38).

Vize

Vize je chápána jako odpověď na otázku: Kde chci být v určenou dobu? Představuje tak konkrétní vyjádření stavu firmy v určitém čase. Jedná se o jakousi formalizovanou představu toho, jak by měla firma v budoucnu vypadat. Plánovací horizont, kterého se vize týká, bývá střednědobý a je odvislý od předmětu podnikání. Ve vizi jsou obsaženy složky, které napomáhají ke stanovení strategických cílů i k určení způsobů, jak daných cílů dosáhnout. Můžeme zmínit některé požadavky, které by měly být dodrženy při tvorbě vize společnosti. Těmi jsou například: pohled na vizi z různých úhlů pohledů, definování současného a budoucího stavu či předpoklad zákaznické orientace (Fotr, 2015, s. 39).

2.3.1 Marketingová strategie

Marketingová strategie je podle Jakubíkové (2013, s. 32) „rozhodnutím vrcholového managementu firmy o tom, jak, kdy a kde konkurovat“. Obsahuje v sobě dva směry, které jsou vzájemně provázané. První je vázán na firemní strategii. Na základě té je vymezen strategický záměr, který stanovuje alokaci zdrojů a identifikuje omezení. Druhým směrem je provázanost s výkonným managementem, jež volí marketingovou strategii a jež je zodpovědný za správnou komunikaci s osobami, které strategie tvoří. V marketingové strategii je charakterizována základní marketingová filozofie, ze které se vychází při plnění marketingových cílů. Také se na jejím základě volí cílové trhy, positioning a plánují se výdaje spojené s marketingovými aktivitami. V neposlední řadě jsou zde postíženy dílčí strategie nástrojů marketingového mixu (produkt, cena, distribuce), spolu s možnými riziky a příležitostmi.

Segmentace

Segmentace rozděluje trh na jasně definované části. Každý tento díl, tedy tržní segment, vytváří skupina zákazníků mající obdobné charakteristiky. Podstatou je, že sdílejí takové potřeby a přání, které jsou si vzájemně podobné. Zásadním úkolem firem je, aby správně poznaly daný trh a na tomto základě identifikovaly tyto skupiny. Na ně následně budou cílit. Je vícero pohledů, kterými lze segmentaci provádět. Buďto na bázi deskriptivních charakteristik, jako jsou faktory geografické (země, státy, okresy), demografické (pohlaví, věk, velikost rodiny) či psychografické (životní styl, zastávané hodnoty) (Kotler, 2013, s. 251).

Dalším hlediskem je segmentace na základě behaviorálních charakteristik. Těmi je například zkoumání reakce zákazníků na benefity a příležitosti plynoucí z užívání produktů. Spotřebitelé, potažmo tržní segmenty, mohou samozřejmě upřednostňovat nižší cenu na úkor dodané kvality bez zřetele na místo bydliště, věk či na základě psychografických hledisek (Kotler, 2013, s. 252).

Targeting

Po definici tržních segmentů přichází na řadu rozhodnutí, na které segmenty se firma bude svojí nabídkou zaměřovat. Při této volbě je rozhodujícím kritériem velikost daného segmentu, tedy zda by vůbec mohla být dostatečná poptávka po nabídce firmy. Dále pak růst trhu a jeho předpokládaný vývoj, ziskovost segmentu a rizika s ním spojená. Zacílení segmentu by mělo být v souladu s cíli společnosti, stejně tak s jejich reálnými možnostmi a výší jejich prostředků (Kotler, 2013, s. 271).

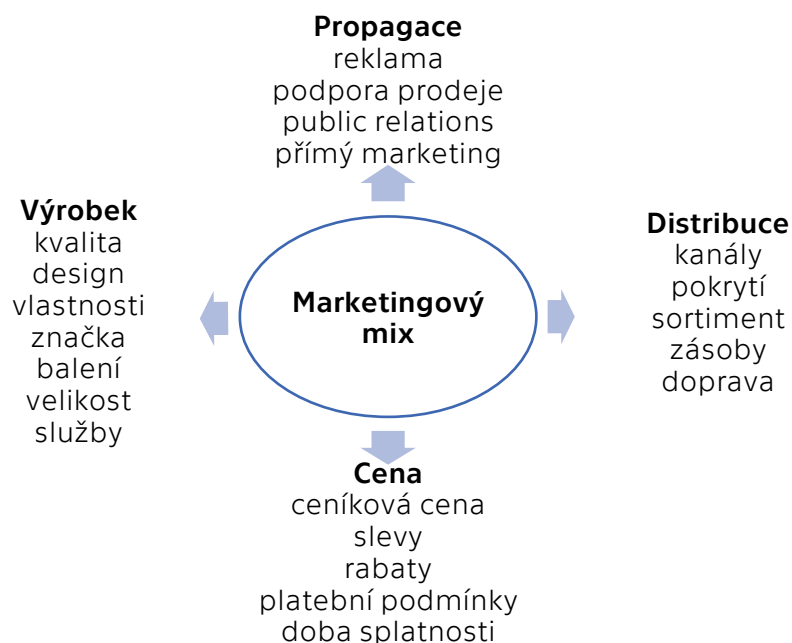
Positioning

Positioning je „aktem navržení nabídky a image společnosti tak, aby v myslích cílového trhu zaujaly významné místo“ (Ries, 2001). Správné umístění značky vyjasňuje samu podstatu značky a určuje její cíle, kterých mají spotřebitelé s její pomocí dosáhnout. Dle Kotlera (2013, s. 312) dobrý positioning pomyslně stojí jednou nohou v současnosti a druhou kráčí do budoucnosti. Neměl by stát příliš při zemi, ale zároveň by neměl být příliš vzdálen od reality. Je důležité najít balanc mezi tím, čím značka v dnešní době je, a tím, čím by chtěla být v budoucnu.

2.3.2 Marketingový mix

Marketingový mix je výchozím nástrojem, pomocí kterého je možné vhodně působit na fokusované skupiny zákazníků, jež jsou na trhu. Slouží managementu k usměrňování poptávky a přímo tak ovlivňuje plnění svých strategických cílů. Jakubíková (2013, s. 190) uvádí, že marketingový mix je „soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu“. Může být tvořen z několika propojených prvků, 4 až 7 tzv. „P“.

Tradiční marketingový mix obsahoval čtyři prvky. Při aplikaci marketingové orientace v podnicích, které poskytují služby se ukázalo, že tyto čtyři prvky (produkt, cena, distribuce a propagace) nejsou dostačující. Výsledkem bylo přidání dalších prvků (materiální prostředí, lidé a procesy). Materiální prostředí napomáhá ke zhmotnění služby. Lidé (zaměstnanci) usnadňují interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníky. Procesy se podílejí na usnadňování a řízení poskytování služeb (Vašítková, 2014).



Obrázek 2: Tradiční pojetí marketingového mixu 4P (Kotler, 2013)

Obrázek 2 zobrazuje marketingový mix se čtyřmi složkami. V každém prvku je vždy uvedeno několik konkrétních příkladů, kterými je formován. U výrobku je to jeho kvalita, design, jeho užité vlastnosti či balení. Propagace je tvořena reklamou, podporou prodeje či vztahy s veřejností. Distribuce se poté skládá z kanálů, kterými je doručována zákazníkům, stejně tak dopravou a zásobami, jimiž podniky disponují. Cena za produkty a služby se mimo jiné skládá z platebních podmínek, dobou splatnosti a poskytovaných slev.

Produkt

Výrobová politika představuje základní složku marketingového mixu, z něhož vycházejí další marketingové nástroje. „*Výrobkem jsou všechny hmotné i nehmotné statky, které mohou být nabízeny na trhu a které uspokojují potřeby a přání spotřebitelů.*“ Celková úspěšnost výrobků na trhu je dána souhrnem jeho užitečných vlastností, spolu s ním nabízených služeb a tím, jak je všeobecně vnímán spotřebiteli (Machková, 2021, s. 128).

Cena

Element ceny v marketingovém mixu představuje potřebnou sumu peněz, která je potřebná k pořízení výrobku. Cena jako jediná část z marketingového mixu přináší firmám příjmy. Podniky mohou volit různé cenové politiky a strategie. Podle nich se hledí například na maximalizaci zisku nebo prodejů či se firmy soustředí na pouhou stabilizaci zisků a udržení svého tržního podílu (Kozel, 2006, s. 37).

Distribuce

V distribuci je zahrnuta celá cesta produktu od jejího výrobce až ke spotřebiteli. Tato cesta obsahuje prodejní kanály, logistiku, možné způsoby dopravy, dostupnost a samozřejmě také místo prodeje (Čevelová, 2015, s. 67).

Propagace

Propagace reprezentuje výměnu informací, které plynou od prodávajících k jejich zákazníkům. Případně i k ostatním subjektům přítomných v distribuční cestě (Kozel, 2006, s. 37).

Lidé

Lidé představují interní marketing společnosti a poukazují na fakt, že každý zaměstnanec má svůj podíl na úspěchu firmy. „*Marketing může být tak dobrý jako lidé uvnitř organizace.*“ Tvůrci marketingového obsahu by měli spotřebitele „vnímat jako lidi“. Měli by být schopni porozumět jejich životu ve větším měřítku a v celé šíři. Zájem o spotřebitele by neměl být pouze v momentě, kdy nakupují a spotřebovávají, ale i mimo tyto chvíle (Kotler, 2013, s. 56).

Procesy

Vzájemná komunikace mezi poskytovatelem služby a zákazníkem je klíčovým prvkem pro celkové vnímání kvality poskytování daných služeb. Je proto žádoucí tomuto procesu věnovat dostatečnou pozornost. Provádět jeho analýzu, vytvářet schémata a snažit se zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se skládají (Vaščíková, 2014, s. 23).

Materiální prostředí

Materiální prostředí může mít ze své podstaty mnoho forem. Počínaje budovou či kanceláří, v jejímž místě je služba poskytována, až po nabídku produktu či služby. Jedním z předpokladů dodávané kvality služeb může být i vhodný oděv, do něhož jsou zaměstnanci oblečeni (Vaščíková, 2014, s. 23).

2.3.3 SLEPT analýza

Jedná se o analýzu širšího vnějšího prostředí, která je někdy též označována jako PEST analýza. Název SLEPT vychází z počátečních písmen pěti anglických slov. Ty stojí za faktory, jež mají vliv na okolí podniku. Hanzelková (2017, s. 51) uvádí:

- **Social** – společenské a demografické faktory
- **Legal** – právní faktory
- **Economic** – (makro)ekonomické faktory
- **Political** – politické faktory
- **Technological** – technologické faktory

Sociální faktory zkoumají společensko-politické systémy a klima v dané společnosti. Dále hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl, životní úroveň, v neposlední řadě zjišťují kvalifikační strukturu populace (vzdělání), zdravotní stav a věkové rozložení.

Ekonomické faktory popisují současný i předpokládaný budoucí stav ekonomiky, která významnou mírou ovlivňuje úspěšnost podniku. Zkoumají, zda je ve stádiu deprese, recese, oživení či konjunktury. Souběžně hodnotí i politickou situaci a hospodářskou politiku vlády (podpory v podnikání, regulace). Do ekonomických faktorů patří též sledování a popis monetární politiky, stavu platební bilance a vývoj situace na kapitálovém trhu (Hanzelková, 2017, s. 51).

Politické a legislativní faktory zahrnují vývoj národní a nadnárodní politiky. Z hlediska politických faktorů je zde hodnocena například forma a stabilita současné vlády. Fotr (2020, s. 58) kategorizuje jednotlivé oblasti následovně:

- odvětvové státní regulace ekonomiky (oblast vzdělávání, dopravy, aj.)
- obecné legislativy (ochrana soukromého vlastnictví, občanský zákoník, aj.)
- hospodářské oblasti (daňová legislativa, antimonopolní zákony, aj.)
- enviromentální zákony a ochrana zdraví
- mezinárodní normy a závazky

Technologické faktory popisují, jakým způsobem může technická a technologická úroveň ovlivňovat úspěšnost podniku. Pozornost se zaměřuje na technologické standardy, které vedou k úspěšnému plnění strategického záměru. Nezbytně se soustředí například na:

- vývoj technologií dané oblasti
 - vládní a soukromé výdaje na vědu a výzkum
 - rozsah prováděných inovací
 - nové technologie (Průmysl 4.0, digitalizace a robotizace)
- (Fotr, 2020, s. 59)

2.3.4 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza je analýzou mikrookolí, pomáhá ke stanovení konkurenční pozice. Podstatou je zaměření na strukturu daného odvětví, která je předmětem působení společnosti. Hodnotí se zde pět ukazatelů, které tvoří jeho strukturu. Porter vnímá konkurenci v širokém kontextu. Na základě intenzity následujících konkurenčních sil poté předjímá ziskovost daného trhu. Karlíček (2018, s. 56-57) tyto síly popisuje následovně:

Stávající konkurence na trhu

Některé trhy jsou vystaveny silnému konkurenčnímu boji. Je-li tomu tak, firmy často volí agresivní cenovou politiku. V případě, že je naopak trh s nízkou konkurencí, firmy mohou stanovit vyšší ceny a generovat tak vyšší zisky a více investovat do svého rozvoje.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Je definována především potřebnými kapitálovými náklady pro vstup na daný trh. Jinak tomu bude při záměru otevření restaurace a jinak při založení automobilky. V druhém případě je, kvůli vyššímu potřebnému vstupnímu kapitálu, méně pravděpodobné, že na trh vstoupí nová konkurence. To může mimo jiné vést k větší ziskovosti tohoto trhu.

Hrozba substitutů

Tato síla se zabývá produkty, které naplňují stejné nebo blízké potřeby, jako je to v případě přímé konkurence. Příkladem substitutu ke kávě může být horká čokoláda nebo čaj, ale z celkového pohledu i mnoho dalších nápojů.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je tím vyšší, čím je daná firma více závislá na jednom z nich. V takových případech může docházet k postupnému zvyšování cen, a pokud firma nemá jiné dodavatelské zdroje, může to pro ni být velmi zásadním faktorem ke zvyšování svých konečných cen.

Vyjednávací síla odběratelů

Tato síla je sledována z opačného pohledu než v případě sledování síly dodavatelů. Přímo zákazníci mohou svým jednáním, například snížením odběru, působit na firmy. Ty mohou být nuceny ceny svých produktů či služeb ponížít.

2.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejvíce známých a často užívaných metod, která slouží k provádění analýz prostředí. Její název je akronym anglických slov (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). První dvě písmena, tedy silné a slabé stránky se týkají interního prostředí. Druhá dvě písmena, příležitosti a hrozby, jsou vztažena k externímu prostředí firmy. Tato analýza propojuje obě prostředí. Může být vhodným nástrojem k monitorování, analyzování a predikování faktorů, které jsou spjaty se strategickými záměry firem (Fotr, 2012, s. 56-57).

2.4 Materiálové vstupy a dodávky

Tato část studie proveditelnosti se věnuje identifikaci materiálů a dalších vstupů, které jsou pro realizaci projektu nezbytné. Znalost zaměření projektu, navržené technologické řešení a propočty výrobních kapacit umožňují určení veškerých vstupů potřebných pro realizaci projektu. Jedná se o veškerý potřebný materiál, suroviny a dodávky energií. Polách (2012, s. 37) pro tyto elementy uvádí následující hlediska, která by měla být posuzována při jejich zabezpečení:

- požadovaná kvalita
- dostupnost a disponibilita
- cenová úroveň
- míra rizika při jejich zajištění
- možnost jejich substituce
- dodavatelské podmínky

2.5 Lokalita a prostředí

Při procesu výběru umístění projektu jsou brány v potaz hlediska jako: přírodní prostředí, environmentální vlivy, socio-ekonomická politika a v neposlední řadě infrastruktura. V případě hodnocení přírodních podmínek se zkoumá, jak jsou vhodné či nevhodné klimatické podmínky pro realizaci projektu. Například z hlediska příliš vysokých nákladů na vytápění či naopak vysoké spotřeby elektrické energie z důvodu nutného chlazení. Environmentální dopady mohou zkoumat vliv projektu na znečištění vody či zemědělské půdy. Socio-ekonomické hledisko se věnuje sledování míry nezaměstnanosti a možnými dopady, který na ni může realizace projektu působit (Vytlačil, 2008, s. 125-126).

Dle Vytlačila (2008, s. 126) je zásadní složkou infrastruktura, která je obsažena při hodnocení výběru umístění projektu. V jejím rámci jsou zahrnuty následující složky:

- **doprava a komunikace**, která je stěžejním předpokladem pro dodávky potřebných vstupů a výstupů při realizaci projektu
- **utilities**, jež zahrnují zajištění přístupu komodit, jako je například voda či elektrická energie
- **lidské zdroje**, které v sobě obsahují hodnocení míry dostupnosti lidského kapitálu, dále také stupeň jejich kvalifikace a možnost jejich dalšího rozvoje prostřednictvím různých školení
- **služby, které samotnou infrastrukturu zajišťují**, představiteli jsou stavební a montážní firmy, u nichž se zkoumají jejich možné kapacity
- **nakládání s odpady**, které vznikají v průběhu realizace projektu i ty, které mohou vzniknout po jejím ukončení

2.6 Technické řešení projektu

Tato část studie proveditelnosti se věnuje stručnému opodstatnění zvolené a užitě techniky, technologií a organizace provozu, které se v rámci projektu vyskytují. Zde se uvádí, zda se jedná o provoz bez automatizace či s automatizací. Do jaké míry je zamýšleno řízení provozu s pomocí počítače a jiné (Němec, 2002, s. 47).

Důraz na zpracování technických a technologických podkladů je zásadní zejména u projektů, kde právě tyto aspekty mají zásadní vliv na investiční či provozní finanční toky projektu. V rámci zpracování studie není nutností podrobná technická dokumentace nebo dodavatelské nabídky (Sieber, 2004, s. 25).

V průběhu zpracování studie proveditelnosti je však důležité odpovědět na otázky typu:

- Jaká technologie je použita v investiční fázi a jaká tvoří podstatu provozu?
- Jaké jsou výhody a nevýhody užitých technologií oproti jiným?
- Jaké z ní plynou rizikové faktory?
- Jak vysoké jsou investiční náklady?
- Jaká je fyzická životnost pořizovaných investic?
- a další

(Sieber, 2004, s. 25)

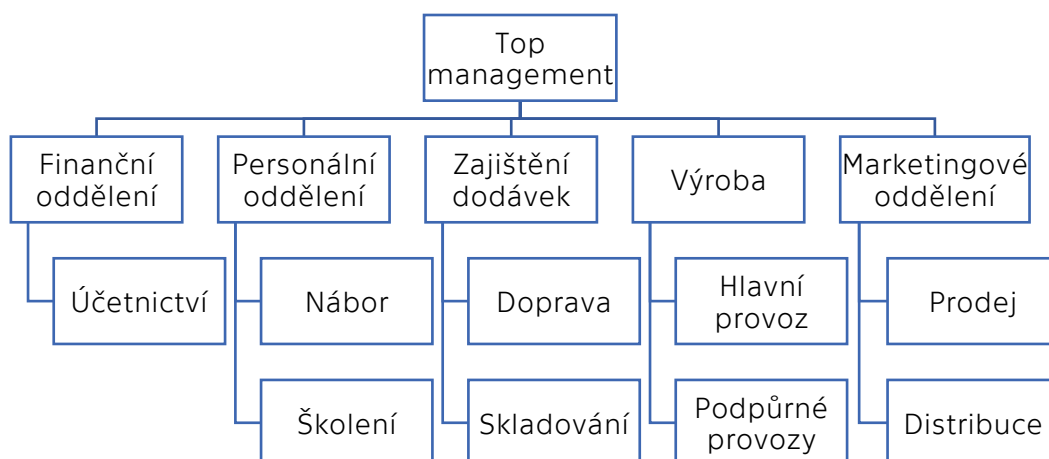
Podle Fotra (2005, s. 51) je výběr vhodné technologie jedním ze základních úkolů při zpracování studie proveditelnosti. Tato volba by měla být podložena detailními informacemi a vyhodnocením různých variant technologického řešení dle souboru stanovených kritérií a v souladu s investiční strategií firmy. Dále také uvádí, že variantnost technologie je u jednoduššího spotřebního zboží zpravidla větší než v případě technicky náročnějších výrobků.

2.7 Organizace a režijní náklady

Ke každé studii proveditelnosti nezbytně náleží potřeba vyjasnění kompetencí a odpovědností. Tu zajišťuje struktura organizačního uspořádání, která ustanovuje vztahy mezi jednotkami v rámci projektu.

Organizační struktura je dle Vytlačila (2008, s. 132) obvykle členěna do tří následujících úrovní:

- **top management** stojící za strategickým řízením, koordinací a kontrolou
- **střední management**, jehož hlavní náplní je plánování a řízení organizačních funkcí
- **nižší management**, který má na starosti krátkodobé plánování a řízení každodenních aktivit



Obrázek 3: Příklad organizační struktury (Vytlačil, 2008, s. 132)

Schéma organizační struktury poskytuje snadnou a rychlou orientaci ve vazbách napříč podnikem. Nabízí vhled do fungování organizace, jejich vazeb a odpovědností mezi jednotlivými organizačními útvary.

Režijní náklady, které jsou s organizační strukturou v úzké souvislosti, bývají často podle Fotra (2005, s. 57) opomíjeny. Tyto náklady jsou trvalou složkou, která se podílí na celkových nákladech. Značnou mírou tedy ovlivňují zisk a rentabilitu projektu. Správné určení a rozvržení jednotlivých operací (výrobních, obslužných, administrativně-správních a dalších) a jejich seskupení do organizačních útvarů (doprava, skladování, laboratoře, aj.) optimalizuje režijní náklady.

2.8 Lidské zdroje

Úspěšnost každého projektu je určována dostatečným množstvím odpovídajících pracovních sil. Tato část technicko-ekonomické studie se věnuje této složce. Specifikuje potřebné množství jednotlivých pracovníků, definuje jejich dosaženou kvalifikaci, dovednosti a zkušenosti, které doposud nabyli. Hodnotí se, jaká je dostupnost potřebných lidských zdrojů v místě realizace projektu. V případě potřeby zvýšení kvalifikace či zaškolení se navrhuje školící plány. Také je důležité znát výši nákladů, které jsou spojeny s lidskými zdroji (mzdy, odměny, zdravotní a sociální zabezpečení, aj.) (Fotr, 2005, s. 56).

Fotr a Souček (2005, s. 56) shrnují tři základní faktory, kterým přikládají velký důraz při plánování pracovních sil:

- poptávka a nabídka pracovníků ve zvolené oblasti umístění projektu
- legislativní podmínky v oblasti pracovních vztahů
- počet pracovních dní v roce, kdy se obvykle nepočítá s více než 200 až 250 dny v roce

Vytlačil (2008, s. 133) třídí pracovníky při definování jejich požadavků do těchto kategorií:

- **výrobní dělníci**, které dále dělí na pracovníky s vysokou kvalifikací, střední anebo bez žádné kvalifikace
- **řídící pracovníci**, na jejichž kvalitě podstatně závisí úspěch projektu
- **technickohospodářští pracovníci**, podílející se na administrativním zajištění provozu
- **ostatní pracovníci**, pomocné síly, řidiči, aj.

Polách (2012, s. 39) výstižně shrnuje podstatu této části zpracování personálního plánu jako stanovení optimálního počtu potřebných pracovníků s vhodným věkovým i vzdělanostním rozložením a potřebnou kvalifikací. Tento soubor dohromady vytváří celkovou výši na mzdové náklady daného projektu.

2.9 Implementační plán

Fáze implementace, tedy realizace, začíná v momentě rozhodnutí o spuštění projektu. Po tomto zásadním kroku přichází na řadu zpracování technických dokumentací, vyjednávání s dodavateli a uzavírání kontraktů. Dále dochází například k výstavbě investičního záměru. Celý proces implementace projektu může být ukončen její zdárnou finalizací. V závislosti na velikosti a povaze projektu, mohou tyto fáze obsahovat desítky až tisíce různých činností a aktivit. Na základě toho je patrné, že řádné plánování aktivit je velmi podstatné pro úspěšnost a včasné dodání projektu (Fotr, 2005, s. 58).

Fotr (2005, s. 58) následně uvádí hlavní oblasti, které by v plánu realizace měly být stanoveny:

- jednotlivé aktivity⁵, které je třeba zabezpečit
- termíny, ve kterých musí být jednotlivé aktivity dokončeny
- osoby, které jsou za jejich realizaci odpovědné
- zdroje, které si jejich realizace vyžaduje
- výsledky, ke kterým by měly vést jednotlivé aktivity
- vztahy a závislosti těchto aktivit
- aktivity, které jsou kritické pro realizaci projektu a kterým je nutné věnovat zvýšenou pozornost

⁵„Aktivita, úkol nebo činnost je měřitelná jednotka práce, jejímž účelem je transformace vstupního prvku do předem definovaného výstupu“ (Svozilová, 2011, s. 15).

Prvním krokem při sestavení harmonogramu je jasné definování činností. Používá se WBS⁶ struktury činností, kdy by v harmonogramu měly být zachyceny veškeré aktivity, které mají být řízeny z pozice projektového manažera. Dalším krokem je stanovení vazeb jednotlivých činností, tedy například stav, kdy následující činnost započne až po dokončení té předchozí; vazba Finish-Start. Modelovou situací mohou být stavy, kdy se začínají malovat stěny až poté, co jsou nahozeny omítky. Mezi činnostmi může být prodleva, například z důvodu nutné technologické přestávky potřebné pro vyzrání betonu, schnutí, aj. Aktivity mohou také začínat ve stejný čas. Lze provádět výkop základů souběžně s výkopem kanalizace. Což představuje vazbu Start-Start. Dalším krokem je stanovení doby trvání u jednotlivých činností. Po tomto kroku přichází sestavení harmonogramu pomocí Ganttova diagramu. Výsledné zobrazení je poté takové, že každá činnost má podobu úsečky s délkou odpovídající době jejího trvání. Úsečky jsou řazeny za sebou dle typu vzájemných vazeb (Roušar, 2008, s. 217-218).

2.10 Hodnocení projektu

Tato část studie proveditelnosti se věnuje hodnocení projektu z hlediska ekonomických přínosů a zdrojů jeho financování.

2.10.1 Financování projektu

Je důležité si uvědomit, že na základě podmínek financování a uzavírání smluv týkajících se projektu jsou určovány i parametry doby realizace, tedy data jeho zahájení a ukončení. Také je důležité sledovat správné nastavení podmínek a doby splácení případných úvěrů (Fotr, 2011, s. 44).

Zakladatelský rozpočet

Účelem zpracování zakladatelského rozpočtu je specifikace a kvantifikace potřebných financí podílejících se na zahájení podnikatelské činnosti. Skládá se ze dvou částí, těmi je rozpočet potřeby počátečního kapitálu a rozpočet běžného financování. Veber (2012, s. 92-94) rozděluje počáteční kapitál do čtyř skupin:

- prostředky nutné k založení firmy
- prostředky na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku
- prostředky potřebné na nákup zásob
- prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti

⁶ WBS (Work Breakdown Structure) – Hierarchický rozpad činností

Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, který popisuje stav majetku (aktiv) a stav kapitálu (pasiv), vždy k určitému datu, ve kterém se sestavuje. Proto jsou veličiny v ní označovány za stavové veličiny. Suma aktiv a suma pasiv si musí být vždy rovna. Není možné, aby byl pořízen majetek, na který nejsou dostatečné zdroje. Stejně tomu je obráceně, kdy není možné, aby se ztratila nějaká část kapitálu (Scholleová, 2017, s. 20).

Tabulka 1: Struktura rozvahy podniku

AKTIVA	PASIVA
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
nehmotný (software, licence, aj.)	základní kapitál
hmotný (pozemky, budovy, automobily)	vytvářené fondy ze zisku
finanční (např. nakoupené akcie jiných firem)	zisky ponechané pro další rozvoj
Oběžný majetek	Cizí zdroje
zásoby (materiál, zboží, aj.)	dlouhodobé (úvěry od bank na delší dobu než 1 rok)
pohledávky	krátkodobé (nevyplacené mzdy, daně, aj.)
krátkodobý finanční majetek	Rezervy

Zdroj: Scholleová, 2017, s. 21

2.10.2 Ekonomické hodnocení projektu

Následující podkapitola se věnuje metodám hodnocení investic. Používají-li se při výpočtu jen informace o peněžních tocích, které souvisejí s investováním financí a pozdějším provozem zařízení, jedná se o statické metody. Dynamické metody počítají se třemi základními faktory, kterými jsou cash flow, čas a riziko. Scholleová (2017, s. 132-136) uvádí následující metody:

Čistá současná hodnota

NPV – Net Present Value porovnává příjmy a výdaje z investice, vždy však v jejich současných hodnotách, tedy diskontované podnikovou diskontní mírou. Tu je také možné odhadnout i prostřednictvím WACC podniku. Hodnota NPV udává, kolik peněz dostane navíc nad investovanou částku. Investici je možné přijmout v případě, že je hodnota $NPV \geq 0$.

$$NPV = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}$$

IN – počáteční investiční výdaj

CF_i – cash flow v roce i

n – počet let

r – úroková míra

Vnitřní výnosové procento

IRR – Internal Rate of Return je relativní procentní výnos, jež realizovaná investice přináší během svého provozu. Což znamená, že je výnos vztažen k investovanému výdaji a zároveň zohledňuje časovou hodnotu peněz. Jedná se o takovou diskontní sazbu, kdy je hodnota $NPV = 0$. Cílem je tedy najít takovou hodnotu IRR , při které platí rovnice:

$$-IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} = 0$$

Investici je možné přijmout v případě, že platí podmínka $IRR \geq WACC$. Roční procentní výnos by měl být alespoň stejný či větší než procentní náklady na kapitál. Tuto metodu lze použít jen v případě investic, které mají tzv. konvenční peněžní tok.

Návratnost investice

ROI – Return on Investment je základní ukazatel, který vypovídá o tom, kolik peněžních jednotek přinese každá jedna investovaná peněžní jednotka.

$$ROI = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{investice}}$$

Doba návratnosti

Doba návratnosti udává takové období, za které se hodnota, kterou přinese cash flow (hotovostní toky) plynoucí z investice bude rovnat výdajům, které byly vynaloženy na její pořízení. Slouží jako podklad pro rozhodnutí managementu, zda přijmout projekt, jehož cash flow uhradí investované peníze do stanoveného období. Z podstaty věci jsou projekty, které uhradí investice za kratší časový úsek, lépe hodnoceny než ty, které na to budou potřebovat více času.

3 Restaurační kultura se zaměřením na španělskou kuchyni

V následující části diplomové práce bude představen a objasněn restaurační koncept tapas, jeho počátky a s ním související aspekty španělské kultury.

3.1 O původu tapas

Geneze tapas má kořeny ve Španělsku, kde se i v současnosti diskutuje o tom, co je a co tapas není. Každý region má své zvyky a odlišnosti, které ho dělají jedinečným, což se propisuje i do výběru surovin pro tapas. Velikost porce je jedním ze základních způsobů, jak ho poznat. Ve Španělsku se tapas tradičně pokládají za menší občerstvení nebo předkrm. Tapas lidé konzumují v barech, před večeří nebo o víkendech k dlouhému obědu. Jihoevropská kultura stravování je odlišná od západoevropské. Španělé se obvykle stravují později a dodržují siestu, což je krátká pauza či spánek uprostřed dne. Mají jiný biorytmus, a proto se k večeři často dostanou až kolem deváté či desáté hodiny večerní. Mezi obědem a večeří je delší pauza, kterou vyplňuje právě tapas.

V některých částech Španělska, například v Granadě či Almerii, se tapas podávají v barech k objednanému nápoji zdarma. Tato místní praxe vychází z předpokladu, že konzumace slanejšího jídla pravděpodobně povzbudí zákazníky k větší konzumaci nápojů, aby uhasili svou žízeň. Tento zvyk však není všeobecně platný. V některých podnicích si lze objednat větší porci tapas, která se nazývá ración. Mezi nejčastěji podávané tapas patří uzeniny, jako je jamón ibérico nebo chorizo, dále pak olivy či nejrůznější druhy sýrů. Časté jsou také například smažené brambory s pikantní omáčkou, označované jako tapas bravas, masové kuličky v rajčatové omáčce či smažené kalamáry.

Ohledně vzniku tapas existuje mnoho verzí. Jedním z vodítek, jak dojít k rozluštění jeho původu, by mohl být samotný název. Slovo tapa znamená ve španělštině poklička, víko. Podle jedné populární verze je vznik tapas přisuzován barmanům. Ti přikrývali nápoje plátkem chleba s malým kouskem sýra a šunky, aby zamezili vniknutí prachu a much do sklenic zákazníkům. Drobné pokrmy sloužily jako víčka k ochraně nápoje. Podle jiných zase tento zvyk vznikl za krále Alfonse X. Ten menšími porcemi jídla snižoval účinky alkoholu, neboť mu v rámci léčby byla předepsána konzumace většího množství vína. Po uzdravení prý nařídil, aby se k nápoji podávaly menší porce jídla, což mělo zabránit opilství na veřejnosti. (Theculturetrip.com, 2016).

3.2 Tapas v současnosti

Sdílení radosti při společně strávených chvílích u stolování upevňuje vztahy mezi lidmi. Tapas je způsob kulinářské kultury, kdy se lidé setkávají u jednoho stolu a mají prostor sdílet své názory a zážitky. Na rozdíl od jiných typů restauračního stravování není pozornost soustředěna na jeden hlavní chod, ale rozdrobí se na jednotlivé menší porce. Proto je tento způsob restaurační kultury vhodný zejména pro společné setkávání přátel, rodin či pro méně formální pracovní schůzky. Jídlo může být předmětem společné debaty při seznamování se. Je příjemným doplňkem při setkání lidí. Jednoduchost konzumace umožňuje soustředit se i na jiné věci než na pravidla stolování.

Díky menším porcím lze okusit více druhů tapas, ochutnat prémiové ingredience a neobvyklé chuťové kombinace. Koncept tapas je vhodný i pro větší produkce jako jsou narozeninové oslavy, firemní večírky, propagační akce, svatby, promoce či smuteční hostiny. Jednoduchost servírování umožňuje přesunout tapas i do jiných lokací (pikniky, svatby, catering). V případě studených tapas je tento způsob stravování variabilnější, neboť není potřeba jídlo uchovávat ohřáté. V současnosti nabízí tapas restaurace jídla od těch jednodušších studených až po ty, které jsou na přípravu náročnější.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Studie proveditelnosti tapas restaurace

Tato kapitola se věnuje již samotné studii proveditelnosti založení tapas restaurace. Její zpracování vychází z teoretické části diplomové práce.

4.1 Shrnutí a závěry projektu

Následující část obsahuje stěžejní informace, které jsou předmětem studie proveditelnosti. Předmětem studie je zpracování a zhodnocení podnikatelského záměru pro otevření tapas restaurace v centru Prahy.

Financování projektu je plánováno prostřednictvím vlastního i cizího kapitálu. Vlastní kapitál reprezentuje výši 1 000 000 Kč a cizí kapitál, který bude zajištěn prostřednictvím úvěru, bude představovat také 1 000 000 Kč.

Bude založena společnost s ručením omezeným. Provoz restaurace podléhá živnostenskému oprávnění, proto bude stanoven odpovědný zástupce splňující potřebné podmínky.

Základní parametry projektu

Zadavatel a zpracovatel projektu: Eliáš Pospíšil

Název tapas restaurace: Tapas Arbes

Umístění provozovny: Arbesovo náměstí 742/12, Praha 5, Smíchov

Kapacita podniku: 30 osob

Vstupní náklady na realizaci projektu: 1 451 626 Kč

Logo:



Obrázek 4: Logo Tapas Arbes (vlastní zpracování)

Tabulka 2: Otevírací doba Tapas Arbes

Den	Otevírací doba [h]
Pondělí–pátek	11:00 - 23:00
Sobota	15:00 - 23:00
Neděle	Zavřeno

Zdroj: vlastní zpracování

Otevírací doba podniku je ve dnech od pondělí do pátku od jedenácti do třinácti hodin, v sobotu od patnácti hodin také do třinácti hodin. Zvolená otevírací doba v týdnu umožní podávání obědů, odpolední posezení i zábavu do pozdních večerních hodin.

Tabulka 3: Ekonomické ukazatele

Ukazatel	Varianta		
	Pesimistická	Realistická	Optimistická
NPV	798 688 Kč	3 621 409 Kč	6 447 470 Kč
PP	4. rok	2. rok	2. rok
IRR	13 %	54 %	91 %

Zdroj: vlastní zpracování

Souhrnná tabulka ekonomických ukazatelů čisté současné hodnoty, doby návratnosti a vnitřního výnosového procenta ukazuje, že je možné projekt doporučit k realizaci. Ve všech třech variantních řešeních (pesimistické, realistické a optimistické) jsou hodnoty těchto ukazatelů vyhovující.

4.2 Pozadí a historie projektu

Tato část představuje zásadní myšlenky a tvrzení Tapas Arbes. Pokud se s nimi ztotožní všechny zúčastněné strany (majitel, zaměstnanci, zákazníci, aj.), zvýší se tím pravděpodobnost úspěchu celého projektu.

Mise

Misí Tapas Arbes je vytvářet příjemné prostředí pro setkávání, propojovat chutě, lidi a jejich pohledy na svět. To vše za přítomnosti výborných nápojů a pokrmů, které jsou připravovány s myšlenkou udržitelného způsobu života.

Vize

Vizí Tapas Arbes je stát se místem ke společnému prožívání radostí lidí otevřené mysli nad bohatým mixem chutí pokrmů a nápojů. Do konce roku 2023 by se Tapas Arbes měl etablovat v prostředí smíchovských podniků a stát se tak vyhledávaným prostorem místních i zahraničních zákazníků.

Cíle

Cílem je vytvořit jedinečné místo, které nabídne hodnotné a pestré zážitky ze stolování. Vstupní suroviny budou pečlivě vybírány s ohledem na jejich sezónnost i lokální původ. Bude kladen důraz na kvalitu surovin i následnou přípravu a na srdečný přístup k zákazníkům. To vše jsou předpoklady, které budou mít za cíl přivést zákazníky k opakovaným návštěvám Tapas Arbes. Vyústěním této snahy bude dosažení zisku, což je hlavním cílem podnikatelského snažení.

4.3 Analýza trhu a marketingová strategie

Podnik Tapas Arbes se bude odlišovat od ostatních podniků zejména svým konceptem. Restaurační koncept tapas je na pražském trhu již znám, ovšem oproti běžným či jinak zaměřeným restauracím zastupuje velmi malé procento tržního podílu. V segmentu tapas barů, restaurací či obecně podniků zaměřených na španělskou kuchyni se diferencuje svým důrazem na environmentální udržitelnost či pořádáním nejrůznějších přednáškových akcí. Navržená marketingová strategie vychází z přání a představ zadavatele projektu. Strategie je též v souladu s provedenými analýzami vnějšího prostředí.

Následující tabulka popisuje jednotlivé cílové segmenty zákazníků, které chce tapas restaurace oslovit. Zabývá se jejich specifickými potřebami nad rámec obecných očekávání. Za obecná očekávání je považováno například čisté prostředí, příjemná obsluha či chutné jídlo a nápoje. Ke specifickým potřebám jednotlivých segmentů jsou následně navrženy prostředky vedoucí k jejich naplnění.

Tabulka 4: Cílové segmenty zákazníků – A

Cílový segment	Potřeby segmentu	Možná řešení
Místní obyvatelé	Věrnostní bonusy, přátelské prostředí poskytující vstup malým dětem a psům	Nabídnutí každé desáté kávy zdarma, prezentovat vhodnost vstupu s dětmi a psy na webových stránkách, sociálních sítích i na dveřích provozovny, půjčování deskových her
Zahraniční turisté	Známý a na internetu dobře recenzovaný podnik s atraktivním prostředím a neobvyklou nabídkou	Vybízet zákazníky k provedení recenze, číst je, reagovat na ně zlepšováním na základě jejich podnětů, vytvoření lákavé a neobvyklé nabídky, věnování péče interiéru a marketingu tapas restaurace

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Cílové segmenty zákazníků – B

Cílový segment	Potřeby segmentu	Možná řešení
Pracovníci z okolí	Mění se nabídka jídel, rozumná cenová politika, rychle vyřízená objednávka, možnost objednání jídla přes webové stránky či telefon na určitý čas	Kromě stálé nabídky tapas poskytovat také obědová týdenní menu za odpovídající ceny v dané lokalitě a kvalitě, vytvoření objednávkového systému
Zájemci o pořádání větších akcí (firemní večírky, narozeninové oslavy, svatby, ...)	Možnost rezervace stolů či celé místnosti, služby na míru: např. objednávky větších porcí, promítací plátno, hudba na přání	Vytvoření rezervačního systému na webových stránkách či možnost rezervace skrze chat na stránce podniku na Facebooku, vytvoření prostoru pro promítání a pořízení vhodné zvukové aparatury

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.1 Marketingový mix

Tímto nástrojem, zejména pak jeho správným nastavením ve vztahu k provedeným analýzám trhu, je možné příznivě ovlivňovat poptávku po nabízených službách tapas restaurace. Dále jsou rozebrány jednotlivé složky, které jsou v marketingovém mixu obsaženy. To vše je realizováno s ohledem k provedeným analýzám a v souladu se zvolenou marketingovou strategií.

Produkt

Nabídka pokrmů a nápojů bude rozmanitá. Budou nabízeny pokrmy z masa, vegetariánské, ale i veganské. V poslední době je omezování živočišné stravy či její úplné omezení rostoucím trendem zvláště ve větších městech jako je Praha.

Nabídka stálého menu bude složena z tapas jídel, tedy pokrmů, které jsou vhodné a přímo vybízející ke sdílení mezi lidmi u jednoho stolu. Tato nabídka je dále rozdělena do sekcí studených tapas, teplých tapas, speciálních tapas, dále salátů a dezertů. Zejména sekce speciálních tapas bude obměňována vzhledem k sezónnosti i dostupnosti například zeleniny či ovoce. Bude přihlédnuto k tematickému období, jako jsou Vánoce, Velikonoce a další jiné svátky.

Dále bude ve všední dny dostupná týdenní nabídka sestávající se z polévky a hlavního jídla. Tato nabídka se bude měnit každý týden a bude zveřejňována na webových stránkách i sociálních sítích. Tvorba tohoto menu bude tvořena na základě sezónnosti a dostupnosti surovin v daném období či na základě vyzorovaných trendů oblíbenosti nabízených pokrmů.

Skupina nápojů bude složena z alkoholických a nealkoholických nápojů. Kategorie alkoholických nápojů zastupují vína, která budou převážně ze španělské produkce, dále pak čepovaná piva z chráněné dílny pivovaru Chříč a další nápoje z nabídky kvalitních lihovin. Nealkoholické nápoje budou zahrnovat vodu, džusy, domácí limonády, limonády a ledové čaje. Sortiment nabízených nápojů bude doplňovat také výběrová káva a čaje bylinné, zelené, černé i ovocné. Nabídku bude doplňovat též horká čokoláda.

Cena

Níže uvedené tabulky uvádí nákupní a prodejní ceny jednotlivých skupin nápojů a pokrmů. Na jejich základě je proveden výpočet průměrné příirážky. Tento výpočet je proveden: průměr prodejní ceny mínus průměr nákupní ceny, to celé je následně vyděleno průměrem nákupní ceny. Prodejní ceny uvedené v tabulkách odrážejí zamýšlenou cenovou strategii, která vychází z analýzy konkurence, s přihlédnutím k umístění podniku a k segmentům zákazníků na které cílí.

Tabulka 6: Ceny nápojů

Nápoje	Nákupní cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Průměrná příirážka
Nealkoholické nápoje	10–17	30–65	252%
Lihoviny, míchané nápoje	20–50	90–180	286%
Pivo 0,5 l	25–27	45–48	79%
Víno 0,1 l	25–60	60–110	100%
Káva, čaje	3–10	40–70	746%

Zdroj: vlastní zpracování

Cenová hladina piva, kávy, nealkoholických a alkoholických míchaných nápojů je v rámci okolních podniků srovnatelná. Kategorie vín je v závislosti na dodávané kvalitě španělských vín vyšší. Prodejní cena těchto vín se bude pohybovat v závislosti na nákupní ceně vína a bude činit 60 až 110 Kč za 0,1 l. V podniku bude možné zakoupit také celou lahev v různých cenových relacích. Tato cena bude pro zákazníky nižší než v případě jejího rozlívání.

Tabulka 7: Ceny pokrmů

Pokrm	Nákupní cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Průměrná příirážka
Studené tapas	20–70	90–200	222%
Teplé tapas	15–80	100–210	226%
Speciality podniku	50–100	150–380	253%
Týdenní nabídka	40–60	150	200%
Polévky	10–20	60	300%
Dezerty	10–40	70–110	260%

Zdroj: vlastní zpracování

Obědová týdenní nabídka a polévky mají stanovenou fixní cenu. Ta je z hlediska hospodaření s financemi výhodná. Obědová nabídka by měla oslovovat především pracující zaměstnance v okolí. Zobrazená předpokládaná výše průměrné přírážky studených tapas pokrmů (222 %), teplých tapas (226 %) a speciálních tapas (253 %) je větší než u pokrmů z obědové nabídky (200 %). U kávy a čaje je stanovena nejvyšší přírážka (746 %). V kombinaci s dezerty (260 %) existuje předpoklad, že se stane oblíbenou objednávkou zejména v odpoledních hodinách pro studenty a rodiče s dětmi na procházkách.

Distribuce

Prodej veškerých produktů bude probíhat v místě provozovny. Do budoucna bude možno přemýšlet o donášce obědů do kanceláří v nejbližším okolí. V tomto případě by bylo možné se zapojit do sítě zálohovaných znovu použitelných obalů na nápoje a pokrmy od společnosti Zero Waste Solutions s.r.o., která zprostředkovává tzv. Rekrabičky a Rekelímky⁷. Ke zviditelnění existence podniku, zejména v prvních měsících fungování, je možné oslovit společnost damejidlo.cz s.r.o., která zajišťuje rozvoz objednávek zákazníkům. Na internetovém portálu www.damejidlo.cz je vytvořen profil restaurace, kde jsou základní informace a nabídka jídel. Na bázi této nabídky zprostředkuje damejidlo.cz objednávku, která se zobrazí v restauraci v informačním systému. Po připravení objednávky dorazí kurýr. Ten ji převezme a tímto je mu předána zodpovědnost. Kurýři při přepravě používají termotašky, které zajistí udržení vhodné teploty a kvality jídla. Případné připomínky týkající se průběhu dovozu či platby řeší zákazníci se společností damejidlo.cz, což je vhodné pro provoz tapas restaurace. Z každé objednávky si společnost strhává domluvená procenta.

Propagace

V rámci propagace prezentace vlastní existence podniku i konaných akcí bude využito vícero komunikačních kanálů. Těmi budou v první řadě webové stránky, které budou obsahovat všechny nezbytné informace týkající se otevírací doby, nadcházejících událostí, rezervační systém, historii i příběh vzniku Tapas Arbes. Dále bude aktivně využíváno účtů na sociálních sítích, jako je Facebook a Instagram. Zejména v počáteční fázi provozu restaurace budou roznášeny informační letáky, které pomohou zvýšit povědomí primárně obyvatelům z nejbližšího okolí provozovny.

Lidé

Organizační struktura restaurace není vzhledem k velikosti podniku nijak komplikovaná. Jsou zde jasně definované vztahy, kdy majitel restaurace bude provádět zásadní rozhodnutí o směřování podniku.

⁷ www.rekrabicka.cz

Další osobou je odpovědný zástupce, jenž je ustanovený majitelem. Ten zodpovídá za řádný provoz živnosti. Je důležitým článkem, jelikož majitel nesplňuje podmínky pro provozování živnosti. Popis dalších významných osob pro chod tapas restaurace, jako je hlavní kuchař, kuchař, obsluha baru či brigádníci je dále rozebrán v kapitole věnující se lidským zdrojům.

Procesy

Na zákaznickou spokojenost má zásadní vliv proces jeho obsloužení. Počínaje prvním momentem, kdy zákazník vstoupí do prostor restaurace až do jeho odchodu. Při příchodu je důležité zákazníky pozdravit, případně jim pomoci usadit se na vhodné místo. Pro proces obsloužení zákazníka důležitá jeho kvalita i délka. Zákazníci by neměli dlouho čekat na svou objednávku či na její zaplacení. Kvalitou obsluhy je myšlena například vstřícnost, informovanost a příjemné vystupování zaměstnanců restaurace.

Z hlediska procesů z oblasti provozu restaurace můžeme zmínit důležitý faktor a tím je tzv. křížení potravin, které zabezpečuje hygienickou nezávadnost. Místo přípravy jídla, ale také zázemí, musí být v souladu s hygienickými pravidly z hlediska stavebního i provozního. Zejména se jedná o rozčlenění jednotlivých pracovních úseků tak, aby nedocházelo k nechtěnému kontaktu a mikrobiálnímu znečištění. To se týká především zpracování syrového masa, syrových vajec a ryb. Tyto suroviny musí mít zvlášť určenou pracovní plochu pro přípravu. Dále je důležité seznámit všechny přítomné zaměstnance o zásadách a významnosti jejich dodržování v těchto prostorech. Dodržování těchto hygienických pravidel je důležité u pracovníků připravujících pokrmy i pracovníků, kteří jsou pověřeni úklidem a údržbou (Jídelny.cz, 2010).

Materiálové prostředí

Prostory restaurace budou koncipovány tak, aby nabídly solidní zázemí personálu pro efektivní přípravu nápojů a pokrmů. Dále také poskytnou spolu s vybavením kuchyně vhodné podmínky pro skladování zásob. Vše bude odpovídat standardu HACCP⁸. HACCP je systém, který je zaměřen na identifikaci kritických bodů k zajištění kvality a nezávadnosti potravin v potravinářském provozu. Prevence zde hraje důležitou roli. Je nutné například pravidelně kontrolovat naměřené hodnoty v chladících a mrazících zařízeních či kvalitu a čerstvost přijímaných a uskladněných potravin. V neposlední řadě prostory určené pro hosty poskytnou příjemné a atraktivní prostředí. To bude vybízet k návštěvě i nové zákazníky, kteří skrze výlohu uvidí do interiéru. Estetické prostředí bude podporovat stávající zákazníky k jejich opakované návštěvě.

⁸ Hazard Analysis and Critical Control Points (Poradenství HACCP, 2018)

4.3.2 SLEPT analýza

Analýza následujících faktorů, kterými je provoz tapas restaurace ovlivňován, poukazuje na jejich důležitost. Je nutné brát na ně ohled již před spuštěním provozu a koncipovat projekt tak, aby byl v jejich souladu. Nesmějí však být opomíjeny ani v pozdějších fázích a v průběhu existence podniku. Okolní prostředí se vždy mění. Vzhledem k proměnlivosti prostředí je nutné se nově vzniklým podmínkám včas přizpůsobovat a hledat vhodné příležitosti, které se naskytanou.

Sociální faktory

Z oblasti demografických dat je důležité zmínit počet obyvatel⁹, který na začátku roku 2021 činil v Praze celkem 1 335 084. V zamýšleném umístění projektu na území Prahy 5 bylo 93 149 rezidentů. Průměrná měsíční hrubá mzda v Praze na konci roku 2021 činila 45 395 Kč.

V České republice můžeme sledovat změny ve stravovacích návycích. K veganství a vegetariánství se dle průzkumu z roku 2020 agentury Ipsos hlásí 4 % populace. Další 4 % poté připadají na tzv. flexitariány. Ti konzumují maso a ryby pouze příležitostně, a to zejména s ohledem na místo původu jejich chovu. Preferují produkci od menších zemědělců, kteří chovají zvířata i plodiny s ohledem na etiku a environmentální podmínky. Je proto důležité přizpůsobit svou nabídku i těmto skupinám (Ipsos.com, 2020).

Legislativní faktory

Podnikání, v daném případě podnikání v oblasti hostinské činnosti, musí dodržovat celou řadu zákonů a nařízení. Jedná se o zákony a nařízení vydané jak na území České republiky, tak i o nařízení Evropského parlamentu.

Hostinská činnost je definovaná živnostenským zákonem jako činnosti spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů, které jsou určeny k bezprostřední spotřebě v místě provozovny, v níž jsou prodávány. Jedná se o řemeslnou živnost, při které je třeba jmenovat tzv. odpovědného zástupce. Tím může být samotný podnikatel nebo jiná osoba splňující požadavky na její jmenování. Osoba musí doložit doklad o vzdělání v oboru kuchař nebo číšník, v gastronomických službách či v hotelnictví. V případě, že jím nedisponuje, může předložit doklad o vzdělání v příbuzném oboru. Spolu s tím je třeba doložit praxi v délce jednoho roku vykonávanou u firmy, jejímž předmětem je hostinská činnost; anebo doložení praxe v délce šesti let (Profi-kancelar.cz).

⁹ (Statistická ročenka hl. m. Prahy, 2021)

Níže je uveden výpis zásadních zákonů a nařízení, kterými je zapotřebí se řídit:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 852/2004 o hygieně potravin
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných (Zakonyprolidi.cz)

Ekologické faktory

Naše společnost i celá planeta se potýká s nadměrným znečištěním a nadbytečným plýtváním zdrojů. Koncept Tapas Arbes má podporovat smýšlení udržitelným směrem. Proces objednávek vstupních surovin se proto bude řídit i těmito hledisky. Nebude snaha spolupracovat pouze s dodavateli s nejnižší cenou. Udržitelnější cestu lze nalézt v navázání spolupráce s lokálními dodavateli a plánovat objednávky s ohledem na sezónnost surovin. Důležitou roli hraje správné plánování objednávek spolu s předpokládanými prodeji a vhodnými podmínkami pro skladování. Tato snaha bude mít vliv na snížení plýtvání finančních prostředků, času i životního prostředí. Svoz gastroodpadu bude zajišťován externí firmou a bude kladen důraz na správné třídění odpadu. Menšímu ekologickému zatížení může pomoci i systém vratných znovupoužitelných obalů na hotová jídla.

Ekonomické faktory

Analýza ekonomických faktorů vychází z dostupných dat k datu zpracování diplomové práce. Vývoj těchto ukazatelů je dynamický, mimo jiné také v důsledku pandemické krize. Za rok 2021 průměrná míra inflace dosahovala 3,8 %, což bylo o 0,6 procentního bodu více než za předchozí rok 2020. Jednalo se o nejvyšší hodnotu průměrné roční míry inflace od roku 2008 (Český statistický úřad, 2022). Vysoká inflace může představovat makroekonomický a sociální problém. Ministerstvo financí ČR uvádí, že by pro rok 2022 průměrná míra inflace měla činit 8,5 % (Mfcr.cz, 2022). Růst spotřebitelských cen má zásadní dopad na podnikatelský sektor. V případě restaurací mohou lidé volit méně nákladnou variantu v těžších časech v podobě zakoupení surovin v obchodech a přípravy vlastních pokrmů ve svých domovech. Hrubý domácí produkt zaznamenal ve čtvrtém čtvrtletí doku 2021 meziroční růst v hodnotě 3,6 %. Česká ekonomika v minulém roce oproti předchozímu rostla. Růst byl podpořen výdaji na konečnou spotřebu a změnou stavu zásob.

Na druhou stranu záporný efekt měla zahraniční poptávka. Růst HDP nejvíce ovlivnil vývoj v průmyslu, ve skupinách obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství, veřejné správy, vzdělávání a zdravotní a sociální péče (Kurzy.cz, 2022).

Ministerstvo financí České republiky ve své makroekonomické predikci z ledna roku 2022 komentuje, že nejvíce zasaženou částí ekonomiky jsou služby. Ty jsou závislé na mezilidských kontaktech (cestování, turistika, volnočasové aktivity). Na druhé straně je však globální poptávka po spotřebním zboží vysoká, kvůli poměrně uvolněné fiskální a měnové politice. Strana nabídky se však potýká s problémy z hlediska nedostatků v oblasti dodavatelských řetězců. Důsledkem je pak zrychlení inflace. Ministerstvo financí ve své predikci pro rok 2022 dále očekává, že se epidemickou situaci podaří zvládnout bez nutnosti užití makroekonomicky významných protiepidemických opatření. Dále očekává, že ještě v první polovině daného roku by měl přetrvávat růst cen vstupů. To vše se projeví na vyšší životních nákladů, jako je například růst cen energií (Makroekonomická predikce ČR, 2022).

Sezónně očištěná míra nezaměstnanosti v listopadu roku 2021 klesla na hodnotu 2,3 %. Jedná se tak o nejnižší hodnotu od dubna roku 2020. V průměru dosáhla 2,8 % a pro následující rok 2022 je odhadováno, že bude dále klesat opět na hodnotu 2,3 %. Nedostatek pracovních sil postihuje prakticky všechna odvětví ekonomiky. Počátkem ledna 2022 vešlo v platnost nařízení vlády ohledně výše minimální mzdy. Minimální mzda vzrostla meziročně o 1 000 Kč, tedy o 6,6 % na hodnotu 16 200 Kč měsíčně. V podobném rozsahu došlo také k navýšení nejnižší úrovně zaručené mzdy (Makroekonomická predikce ČR, 2022).

Politické faktory

Z hlediska politických faktorů se Česká republika řadí do států s relativně stabilní situací. Pro restaurační zařízení je důležitá politika i ostatních států, zejména jejich podmínky pro cestování. Podnik cílí nejen na obyvatele a tuzemské návštěvníky České republiky, ale samozřejmě i na ty zahraniční. Česká republika vstoupila do Evropské unie dne 1. května 2004, také je členem Schengenského prostoru. Přijímací proces do Organizace spojených národů byl ukončen dne 19. ledna 1993 a ČR je členem OECD od 21. prosince 1995. To jsou důležité předpoklady pro snadnější a častější příjezd osob ze zahraničí. Během pandemie se státy potýkaly s preventivním uzavíráním hranic. Mimo tyto extrémní situace přivádí volný pohyb a společná vízová politika více turistů.

Technologické faktory

Technologické vlivy mohou mít dopad zejména na spokojenost zákazníků vzhledem k možné rezervaci stolu skrze rezervační systém na webových stránkách. Technologické faktory umožňují přijímání bezkontaktních plateb. Jejich prostřednictvím se v České republice uskutečňuje stále více úhrad; zejména v posledních dvou uplynulých letech v době pandemie koronaviru.

Z hlediska provozu je možné využití objednávkových systémů. Ty mohou sledovat stavy zboží na skladě a predikovat nutnost jejich objednání na základě poptávky a data spotřeby. Současně je pro provoz podniku přínosný systém plánování směn či vedení účetnictví. Moderní kuchyňské technologie (konvektomaty, vodní fritézy, kávovary, aj.) umožňují usnadnění přípravy jídel za dodržení vysoké kvality zpracování potravin.

4.3.3 Porterova analýza pěti sil

Provedená Porterova analýza pěti konkurenčních sil se věnuje identifikaci a popisu jednotlivých elementů, které vystupují ve vztahu k existenci podniku.

Vyjednávací síla zákazníků

V současné době je v Praze vysoký počet restauračních zařízení nejrůznějšího druhu. Lidé tudíž mají mnoho možností, kde se najíst, napít a posedět s přáteli. V případě tapas restaurací je však nabídka již menší. Přitom tento koncept má ve světě již dlouhou tradici a je osvědčeným místem sloužícím ke stravování a setkávání lidí. Nevýhodou je, že náklady na suroviny oproti běžným restauracím bývají vyšší. To se odráží na výsledné ceně nabídky. Zákazníci musí být ochotní za poskytovanou kvalitu, a mnohdy dovážené zboží ze zahraničí, více zaplatit. Toto riziko je nutné vzít v úvahu a snažit se dostat odpovídající nabízené kvalitě. Je důležité odlišit se od ostatních podniků a vhodně zvolit lokalitu restaurace i s ohledem na pohyb zahraničních návštěvníků Prahy.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů není vzhledem k lokalitě restaurace Tapas Arbes problematická. Na fungování a celkovou úspěšnost podniku mají dodavatelé zásadní vliv, jelikož dodávají vstupní suroviny, které se zákonitě projevují na kvalitě nabízených služeb. V prvotních fázích provozu je možné vyzkoušet spolupráci s vícero dodavateli. Později lze výběr zúžit na ty, kteří ob stojí z hlediska kvality dodávaného zboží v odpovídající ceně. Dále je důležitá spolehlivost dodávek a včasné doručení zboží. V neposlední řadě je podstatná přívětivá komunikace v rámci objednávkového procesu a platebních podmínek. V Praze je vysoká konkurence firem dodávajících zboží do restaurací a jídelen. Riziko závislosti na jednom z nich není vysoké, což umožňuje tapas restauraci širší nabídku dodavatelských příležitostí.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Vznik nových restaurací na trhu je reálnou hrozbou, zvláště v Praze. Vstupní náklady potřebné pro otevření nového podniku nejsou tak vysoké jako například při otevření výrobního závodu. Nově vzniklé podniky mají nevýhodu v tom, že nemají vybudovanou základnu stálých zákazníků, kteří by je pravidelně navštěvovali. Nejsou v povědomí potenciálních zákazníků a začátky podnikání obvykle bývají náročné. Ovšem je méně pravděpodobné, že by došlo k otevření restaurace založené na konceptu tapas v bližším okolí Tapas Arbes.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů v restauračním podnikání je, vzhledem k umístění provozovny do velkého města, vysoká. Pokud se zaměříme pouze na potřebu najíst se, můžeme dospět k závěru, že si lidé potraviny (včetně surovin charakteristický pro tapas restauraci) mohou nakoupit v obchodech a konzumovat je doma. Dále se mohou najíst v řetězcích rychlého stravování či ve stáncích s občerstvením na tržištích. Zde však chybí dostatečně kvalitní zázemí, které je důležité pro zdravé, pohodlné a kulturní stravování.

Stávající konkurence v odvětví

Analýza konkurence byla provedena u podniků založených na konceptu tapas. Podniky, které jsou níže popsány, se nacházejí v centru nebo širším centru Prahy.

1. El Camino

Restaurace se nachází na adrese Jagellonská 10 na pražských Vinohradech. V tomto podniku nabízí studené tapas od nejzákladnějších (chléb s rajčaty) za 75 Kč, až po luxusnější a dražší tapas za 280 Kč (jamón ibérico). Teplé tapas se cenově pohybují v rozmezí od 195 Kč za mušle s brambory až po 310 Kč v případě čerstvého tuňáka. Nejdražším pokrmem z jídelního lístku je chobotnice za 590 Kč. Podnik se soustředí na sezónní suroviny. Vybrané suroviny jako sýry, uzeniny, olivový olej a vína si dováží přímo od výrobců a pěstitelů ze Španělska. Menu střídají třikrát do roka se záměrem, aby byly v pokrmech přítomny suroviny typické pro dané roční období. Svými vyššími cenami oslovují spíše movitou klientelu této rezidenční čtvrti. Případní hosté musí počítat s omezením, které je zdůrazněno na jejich webových stránkách. Zde uvádí, že návštěva restaurace není možná za přítomnosti „domácích mazlíčků“.

Tabulka 8: Otevírací doba El Camino

pondělí–středa	16:00 – 24:00
čtvrtek–sobota	11:30 – 14:30, 16:00 – 24:00
neděle	zavřeno

2. Tapas Bar Miró

Tento tapas bar se nachází na Praze 5. Přesto je založení restaurace Tapas Arbes ve stejné městské části výhodné, neboť v Praze na levém břehu Vltavy se nachází méně přímé konkurence. Kromě nabídky typické pro tento typ podniku, jako jsou studené a teplé tapas, nabízí také polední obědové menu. Za cenu 65 Kč nabízí polévku a za cenu 225 Kč polední nabídku hlavních jídel. Ceny tapas se pohybují od 98 Kč v podobě španělských sýrů, přes střední hladinu cen 140 Kč za mořské plody až po cenu 478 Kč za speciální tapas s grilovanou chobotnicí. Co se týče alkoholických nápojů, mají v nabídce mnoho španělských vín. Ovšem nenabízí žádné čepované pivo, pouze lahvé.

Jedna místnost disponuje osmnácti místy u stolu a ještě pár místy u baru. V druhé místnosti je 20 míst a též pár míst na barové stoličce. Vybavení prostor je jednoduché, bez mnoha předmětů, stěny jsou čisté. Prostředí působí příjemně, ale poněkud neosobně a uniformně.

Tabulka 9: Otevírací doba Tapas Bar Miró

pondělí–pátek	11:30 – 15:00, 17:00 – 24:00
sobota	17:00 – 24:00
neděle	zavřeno

3. Kofein Restaurant

Kofein restaurant se nachází na Vinohradech v suterénních prostorech. Nabídku jídel tvoří týdenní obědové menu, které vždy stojí 200 Kč. Dále pak studené a teplé tapas v cenách od 115 Kč za marinované olivy po např. kalamáry v tempuře za 145 Kč. Nabídka vín je soustředěna spíše na moravská vína, pivo odebírají od pivovaru Cvikov.

Tabulka 10: Otevírací doba Kofein restaurant

pondělí–pátek	11:00 – 23:00
sobota	12:00 – 23:00
neděle	zavřeno

4. Oliveira – Wine, Tapas, Market

Nejen svou lokací pražských Vinohrad se podnik řadí k podnikům ve vyšší cenové kategorii. Příjemný, jednoduchý a čistý interiér nabízí teplé a studené tapas v rozmezí 129–365 Kč. Kapacita prostor je 50 lidí. Místo funguje jako podnik nabízející tapas, ale také jako market, kde je možné sortiment zakoupit i domů. Oliveira se soustředí na dovoz a prodej regionálních Portugalských vín. Nákup je možné uskutečnit přímo v provozovně nebo prostřednictvím e-shopu.

Tabulka 11: Otevírací doba Oliveira – Wine, Tapas, Market

pondělí–pátek	11:00-23:00
sobota	12:00 – 23:00
neděle	zavřeno

5. Porke, Tapas & Restaurant

Tato žižkovská tapas restaurace nabízí ve velmi stylovém prostředí pokrmy v nižší cenové relaci, než je tomu u jiných zde popisovaných podniků. Kromě stálé nabídky tapas v ceně okolo 100 Kč, je denně připravována mezi 11-15 hodinou polední nabídka. Ta se mění po týdnu a cena jednoho jídla je 149 Kč.

Podnik se prezentuje jako variabilní prostředí, které poskytne místo pro oběd, odpolední posezení, oslavy a setkání s přáteli.

Tabulka 12: Otevírací doba Porke, Tapas & Restaurant

úterý–pátek	16:00-23:00
sobota	11:00 – 23:00
neděle, pondělí	zavřeno

6. El Centro Restaurante latino

Podnik se nachází nedaleko Karlova mostu. Založen byl již v roce 1999. Na svých webových stránkách, které jsou pouze v anglickém jazyce, uvádí, že se v dané době jednalo o první otevřenou španělskou restauraci v Praze. Ceny tapas mají stanoveny od 79 Kč (olivy) do 349 Kč (grilované krevety). Z hlediska podniků soustřeďujících se na tapas se odlišují zejména tím, že ve své nabídce mají velký výběr hlavních jídel. To včetně těch, která nejsou typická pro tapas bary a restaurace (špagety, burgery či špízy).

Tabulka 13: Otevírací doba El Centro Restaurante latino

úterý–neděle	11:30-22:00
pondělí	zavřeno

7. La Boca

Tento podnik se od ostatních podniků významně odlišuje svou rozsáhlou otevírací dobou. Otevřeno mají každý den v týdnu, včetně neděle a zároveň již brzy od rána, přes celý den až do jedenácti hodin večer. Každý den také do deseti hodin podávají snídaně. Nachází se nedaleko frekventovaného místa na Náměstí Republiky na Praze 1. Prostory restaurace působí útulně, dominantním prvkem interiéru jsou cihlové zdi. Jídlo je možné objednat prostřednictvím webových stránek. Je možné zvolit osobní odběr nebo si jídlo nechat doručit na zadanou adresu v rámci omezeného okolí restaurace. Nabízí možnost zamluvení salóneků pro soukromé či firemní akce. Kapacita jednoho salonku je 15 osob, v případě druhého je to 40 osob. Nabídka teplých tapas začíná na ceně 115 Kč například za žampiony s jamón serrano, až po 159 Kč za argentinskou kýtu. Studené tapas mají o něco vyšší cenu, od 135 Kč (marinované olivy na česneku a bylinkách) po 195 Kč (carpaccio z argentinské kýty). Dále pak nabízí grilovaná masa v rozmezí 300–500 Kč. Mimo této stálé nabídky mají také týdenní menu, které obměňují.

Tabulka 14: Otevírací doba La Boca

pondělí–neděle	8:00-23:00
----------------	------------

Provedená analýza konkurence je důležitá při stanovení cenové strategie nabízených produktů, nastavení vhodné otevírací doby i pro inspiraci skladby jídelníčku. Poznatky z návštěv podniků pomohly nastínit koncepci nově zakládané tapas restaurace, včetně uvědomění si slabých míst z hlediska zákaznické zkušenosti. Například omezení z hlediska zákazu vstupu psů, příliš dlouhá čekací doba na vyřízení objednávky, nevyznačená chybějící jídla v jídelním lístku či absence čepované nabídky piv. To vše mohou být faktory, které mohou vést k nižší návštěvnosti podniku.

4.3.4 SWOT analýza

Provedení SWOT analýzy pro tapas restauraci popisuje její silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Vedení podniku by je mělo brát v úvahu při svých rozhodnutích. Měly by být podnikány takové kroky a uskutečňovány takové aktivity, které by měly vést k rozvoji silných stránek a k využití příležitostí pro růst. Dále je žádoucí potlačovat či eliminovat slabé stránky a hrozby tak, aby nedocházelo ke stagnaci či neúspěchu podniku.

Tabulka 15: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dobrá dopravní dostupnost restaurace • Osobitý interiér • Důraz na osobní přístup, kvalitu a udržitelnost vstupních surovin • Sezónní nabídka 	<ul style="list-style-type: none"> • Nově vznikající podnik bez stálých zákazníků • Nedostatečné zkušenosti majitele v oblasti podnikání • Zpočátku slabé povědomí o existenci podniku ze strany možných zákazníků
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření povědomí o konceptu tapas restaurace • Možnost osvěty v oblasti původu surovin z pohledu kvality a udržitelnosti • Prostor pro podporu pořádání sociálně orientovaných projektů 	<ul style="list-style-type: none"> • Existující konkurence v odvětví • Nespolehlivý a neprofesionální personál • Neplánované a neočekávané nutné výdaje • Nedostatečný finanční kapitál potřebný pro existenci podniku • Protiepidemická opatření

Zdroj: vlastní zpracování

Do silných stránek tapas restaurace patří její dobrá dopravní dostupnost. Je dána umístěním tapas restaurace v centru Prahy. Jedná se o lokalitu, ve které se nachází tramvajová zastávka. Tu obsluhují čtyři denní tramvajové linky a dvě noční linky.

Dále je zde autobusová zastávka, na níž zastavují dva autobusové spoje. V docházkové vzdálenosti je také stanice metra. Proto nebude pro zákazníky problém, i v pozdějších večerních hodinách, najít vhodné dopravní spojení domů. Další silnou stránkou je kladení důrazu podniku na osobní přístup k zákazníkům, na dodávanou kvalitu a původ vstupních surovin s ohledem na jejich dostupnost. Možnou přidanou hodnotou je plánovaná sezónní nabídka, která bude lákat zákazníky na pokrmy a nápoje z čerstvých surovin.

Slabou stránkou je naopak skutečnost, že se jedná o nový podnik. Tapas Arbes není dosud známý ani lokálně ani na internetu (ve vyhledávacích či mapách), kde jsou srovnání a hodnocení od zákazníků. Tento faktor je zásadní v případě, že zahraniční turisté hledají nějaký vhodný podnik. Zejména v prvních měsících provozu tak bude snahou motivovat své zákazníky k tomu, aby takovou recenzi vyplnili. To v budoucnu napomůže k dalšímu získávání klientely. Fungování podniku, zejména v raných začátcích, bude výzvou pro vlastníka tapas restaurace. Přestože má zkušenosti z oblasti gastronomie, jedná se o jeho první podnikatelskou zkušenost. Bude proto zásadní dále se vzdělávat a být v kontaktu s osobami, které mají potřebné znalosti a budou ochotni v případě potřeby pomoci.

Příležitostí tapas restaurace je šíření samotného restauračního konceptu tapas. Neobvyklý přístup servírování a společné konzumace může mnohé zákazníky oslovit a přinést jim nové zážitky a zkušenosti. Prostory a udržitelný způsob smýšlení podniku poskytnou zázemí pro různé projekty ze strany podporovatelů i širší veřejnosti. Může se jednat například o přednášky s cílem seznámit veřejnost s aktuálními tématy ve společnosti (ekologické, sociální, umělecké, aj.).

Naopak hrozbou podniku je bezesporu silná konkurence v oblasti hostinské činnosti. V blízkém okolí se nachází velký počet restauračních příležitostí, ve kterých se mohou lidé najíst, napít a strávit čas se svými blízkými. Zásadní je proto vhodným způsobem oslovit veřejnost svou jedinečnou nabídkou, osobitým přístupem a odpovídající kvalitou. Cílem je, aby se nejenom vraceli, ale také šířili povědomí o existenci podniku a doporučovali jej svým známým. Další hrozbou pro fungování a prosperitu podniku může být nespolehlivý a neprofesionální personál. Ten by mohl svým nevhodným vystupováním či nedostatečnými znalostmi, například ohledně obsahu nabídky, ovlivnit vnímanou kvalitu celého podniku. Často můžeme slyšet příběhy o tom, že někde mají dobré pití či jídlo, ale že se obsluha nechovala podle očekávání zákazníků. To jsou vždy nepříjemné situace, kterým lze předcházet včasným školením a motivací zaměstnanců. V případě konfliktní situace lze kontaktovat přítomného odpovědného vedoucího, který se může pokusit situaci vyřešit.

Nenadálá situace vyžadující zásadní vyšší kapitálové výdaje by byla pro podnik nepříznivá z finančního hlediska. Takovou může být například porucha nákladných kuchyňských technologií či vznik požáru. Vzniku těchto situací je vhodné předcházet dodržením stanovených kontrol, norem a jiných doporučení. Dále je vhodné zajistit prostřednictvím pojištění ochranu majetku. Vedení podniku musí vhodně plánovat a sledovat toky financí, jelikož hrozba nedostatečného finančního kapitálu by byla pro přežití podniku zákonitě fatální. V uplynulých dvou letech restaurační zařízení zažívala zvláště těžké období vlivem pandemie koronaviru. Po nějakou dobu musely být podniky zavřené, takže jejich příjmy se zastavily úplně. Později mohly prodávat své zboží alespoň s sebou, a tak jejich příjmy mohly zaznamenat alespoň nenulové hodnoty. Mnoho podniků bylo závislých na kompenzacích od státu. Dosud je stále nutné sledovat vývoj epidemické situace a opatření ze strany vlády.

4.4 Materiálové vstupy a dodávky

Vzhledem k nalezenému vhodnému prostoru, který byl dříve využíván jako restaurace, není nutné provedení velkých změn z hlediska prostorového uspořádání a pořízení nového vybavení.

Dodavatelé vybavení, energií a jiných služeb

Dodavatelé vybavení, energií a jiných služeb jsou voleni na základě jejich dostupnosti v místě provozovny, dobrého jména, historie fungování společnosti a z hlediska nabízené spolupráce na poli B2B.

Tabulka 16: Dodavatelé vybavení, energií a jiných služeb

Název dodavatele	Předmět dodávky	Webová stránka	Detaily
Vodafone Czech Republic a. s.	Internetové a telefonní služby	www.vodafone.cz	Mobilní operátor a poskytovatel pevného internetového připojení
Pražská energetika, a. s.	Elektrina, plyn	www.pre.cz	Pražská elektrárenská společnost poskytující dodávky elektřiny a plynu
Alza.cz a.s.	Elektronika, spotřebiče	www.alza.cz	Prodejce spotřební elektroniky a dalších segmentů, jako jsou velké a malé spotřebiče či kancelářské potřeby
MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.	Hygienické a úklidové prostředky, aj.	www.makro.cz	Obchodní řetězec zaměřený převážně na zákazníky z oblasti obchodu, hotelnictví a gastronomie

Zdroj: vlastní zpracování

Internetové a telefonní služby bude zajišťovat společnost Vodafone, která na dané adrese dokáže nabídnout vysokorychlostní internetové připojení. V případě odběru elektřiny a plynu se lze obrátit na Pražskou energetiku, která v místě restaurace poskytuje dostupnost svých služeb. Všechny vybrané společnosti nabízejí své služby i pro podnikatele. Ti mohou mít určité výhody oproti jednotlivcům například v podobě dvaceti čtyř hodinové technické podpory či nižších ceníkových sazeb.

Dodavatelé surovin

Umístění tapas restaurace v centru Prahy umožňuje široký výběr možných dodavatelů, kteří by co nejvíce vyhovovali požadavkům a očekávání majitele podniku. Nutno podotknout, že vybraní dodavatelé nejsou definitivní volbou. V průběhu provozu budou sledovány jejich aspekty, jako je změna výše ceny, kvalita dodávaných surovin, změna podmínek a včasnost dodání jednotlivých dodávek.

Tabulka 17: Dodavatelé surovin

Název dodavatele	Předmět dodávky	Webová stránka	Detaily
Sabores s.r.o.	Sýry, šunky, olivy	www.edelika-tesy.cz	Dodavatel autentických španělských delikates
AGLO Trading s.r.o.	Sýry, uzeniny	www.aglo.cz	Dovozce exkluzivních potravin ze Španělska, Francie a Finska
Jatky Hradský s.r.o.	Maso	www.jatky-hradsky.cz	Rodinný podnik, lokální suroviny z jihočeského kraje
PETRUS spol. s r.o.	Vína	www.petrus-vino.cz	Specializovaný dovozce španělských vín
Pivovar Chříč s.r.o.	Pivo	www.pivovar-chric.cz	Chráněná dílna, od 9 litrů piva je doprava zdarma, závozy vždy v pondělí a ve čtvrtek
Ekofarma Rohoznice s.r.o.	Ovoce a zelenina	www.ekofamarohoznice.cz	Ovoce a zelenina převážně od tuzemských zemědělců
MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.	Ryby, olivy, mořské plody, ořechy	www.makro.cz	Široké pokrytí nabízeného sortimentu
Mamacoffee s.r.o.	Káva, čaje	www.mamacoffee.cz	Pražírna výběrové kávy s důrazem na férový obchod zaručující spravedlivé výkupní ceny pěstitelům kávy

Zdroj: vlastní zpracování

Odběr vín je plánován od firmy Petrus. Jedná se o specializovaného dovozce španělských vín. Nabízí prodej vín jednotlivcům a spolupracuje i s vinotékami a restauracemi, kam vína dodává. Dokáže poskytnout velmi širokou nabídku vín. V sortimentu má více než dvě stě značek z více než čtyřiceti sklepů. U objednávek od 2 000 Kč je doprava a balné zdarma.

Dodávky masa v biokvalitě jsou plánovány od českého dodavatele Jatky Hradský. Jedná se o rodinný podnik, který poskytuje kvalitní lokální suroviny z jihočeského kraje. Jateční dobytek odebírají pouze z oblasti jižních Čech. Další zpracování a distribuci mají pod svou kontrolou, mohou tak zajistit kvalitu svých dodávek.

Ovoce a zelenina bude objednávána od dodavatele Ekofarma Rohoznice. Tato společnost dodává čerstvou zeleninu a ovoce od desítky prověřených pěstitelů. Tři čtvrtiny roku se jedná o pěstitele z Česka, zbytek roku je pokryt dodávkami z Itálie. Ekofarma kromě produkce z konvenčního zemědělství nabízí produkty bez chemického ošetření. Své zboží dodává domácnostem i do restaurací či hotelů.

Dodavatelem kávy bude společnost Mamacoffee. Ta poskytuje výběrovou kávu jednotlivcům i firmám. Společnost buduje a udržuje dlouhodobé vztahy s drobnými pěstiteli kávy. Jejich vlastní zaměstnanci při sklizních provádí dohled a kontrolu kvality. Při procesu pražení využívají moderních technologií a jsou schopni, i díky dohledu nad celým řetězcem, zajistit vysokou kvalitu a jasný původ kávy. Jsou zastánci tzv. Fairtrade¹⁰ obchodu a disponují u vybraných produktů bio certifikací. Také proto jsou vhodným dodavatelem. Navázání spolupráce s Mamacoffee bude v souladu s udržitelnou myšlenkou tapas restaurace. Mimo dodávek kávy mohou poskytnout potřebné školení pro její přípravu, což zvýší kvalifikaci zaměstnanců podniku.

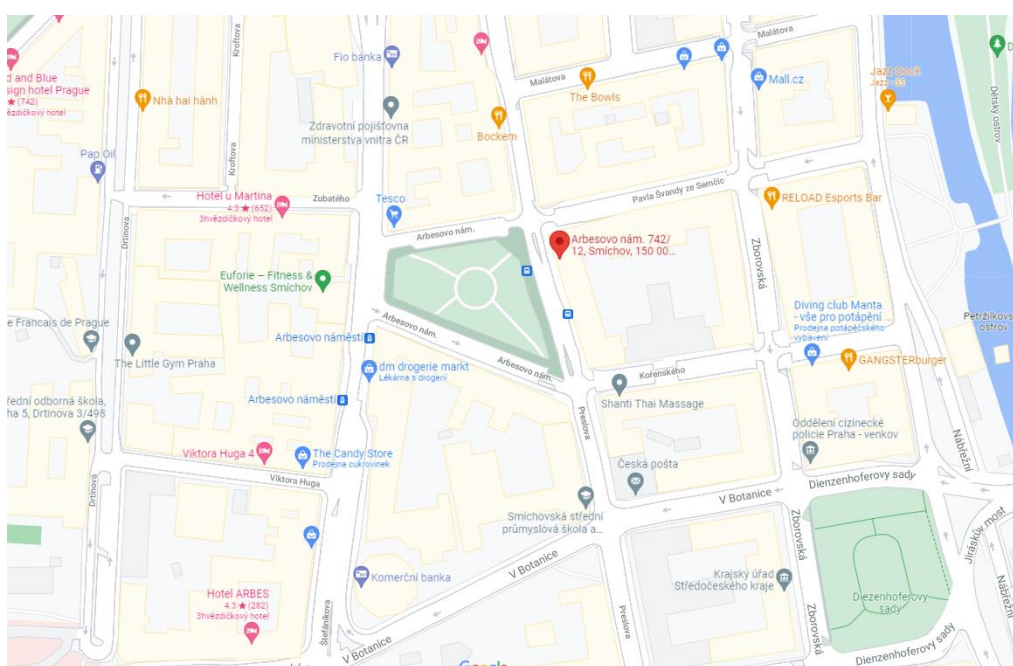
Pivo bude odebíráno od pivovaru Chříč, který se kromě tradičního pivního ležáku soustředí na sezónní speciály a svrchně kvašená piva. Celý podnik funguje v režimu chráněné dílny. Na provozu pivovaru se podílí osoby s mentálním i fyzickým hendikepem. Jedná se o společnost, která se věnuje začleňováním osob se znevýhodněním do společnosti. Restaurace Tapas Arbes by ráda podpořila tuto myšlenku, proto by vedení odebíralo pivo od tohoto dodavatele. V prostorách restaurace by byl tento fakt nenucenou formou sdělen i zákazníkům.

Ostatní zboží, jako je koření, oleje aj., jsou plánovány odebírat z velkoobchodu Makro. Díky své rozsáhlé nabídce dokáže pokrýt zbývající potřebné suroviny. Není tudíž nutné nakupovat jednotlivé suroviny u většího množství dodavatelů.

¹⁰ Fairtrade – zboží, které splňuje určité sociální, ekonomické a ekologické standardy

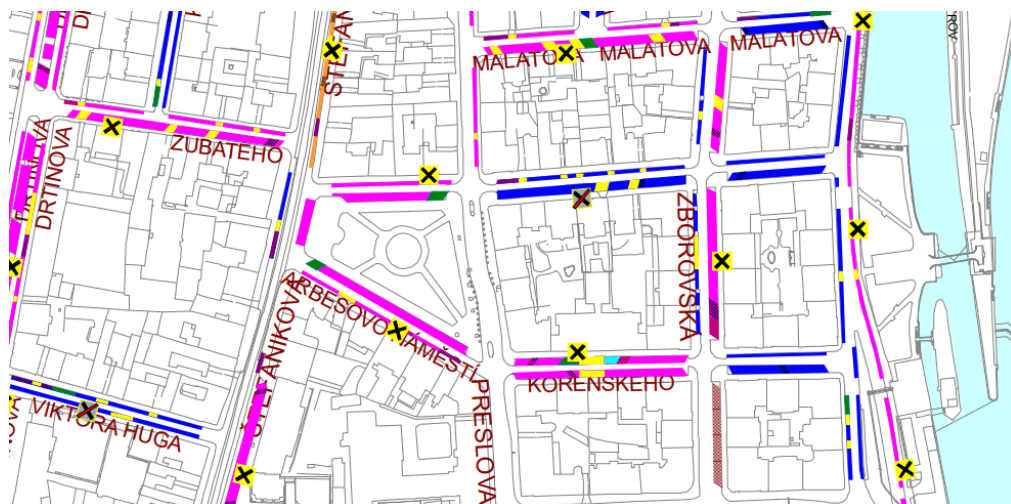
4.5 Lokalita a prostředí

Umístění tapas restaurace je plánováno na adrese Arbesovo náměstí 742/12, Praha 5, Smíchov. Nabídka pronájmu místa, ve kterém se dříve nacházela restaurace a obchod s luxusními potravinami, plně vyhovuje projektu zamýšlené tapas restaurace. Místo je vhodné z hlediska dispozic, maximální kapacity a především svým umístěním v centru Prahy. Velké prosklené výlohy a prosklený vchod poskytují více než dostatečné množství denního světla a příjemný výhled na udržované Arbesovo náměstí. Nedaleké obchodní centrum Nový Smíchov, kina, Švandovo divadlo, Petřínské zahrady a sady i Smíchovská náplavka mají potenciál přivést zákazníky. Od nedaleké oblasti bývalého autobusového nádraží, kde je nově budovaná bytová zástavba Smíchov City, lze očekávat přísun další klientely.



Obrázek 5: Mapa s umístěním zamýšlené tapas restaurace (Google Maps)

Náklady na pronájem prostor jsou 35 000 Kč za měsíc, což odpovídá obvyklým cenám v dané lokalitě. Objekt disponuje 90 m² ve velmi dobrém technickém stavu a po vymalování mohou vhodně sloužit záměru projektu. V inzerátu na serveru sreality.cz je nabízena možnost odkupu veškerého vybavení za odstupné ve výši 920 000 Kč. Vzhledem k jeho dobrému stavu je doporučeno odstupné v dané výši akceptovat. Pořízení nového profesionálního vybavení a jeho instalace by byla pro zavedení podniku finančně nákladnější. Nemluvě o placení nájemného za prostory podniku, který dosud nepřijímá hosty.



Obrázek 6: Parkovací zóny v okolí (Praha5.cz)

Vybrané místo je vhodné i z hlediska možného parkování pro návštěvníky, kteří se rozhodnou využít individuální dopravu. V přilehlých ulicích, zejména na Arbesově náměstí, lze zaparkovat na zónách smíšeného parkování. Ta jsou na Obrázku 6 vyznačena růžovou barvou. V těchto úsecích je parkování zpoplatněno od pondělí do pátku v časech od 8 do 20 hodin. Sazba za parkování je 30 Kč za jednu hodinu. Mimo tento uvedený čas a o víkendu je parkování zdarma.

4.6 Technické řešení projektu

Objekt restaurace disponuje výkonnou vzduchotechnikou a klimatizací, což je vyhovující z hlediska provozu při přípravě jídel i komfortu pro hosty. V rámci odstupného bude ponecháno vše ve stávajících dispozicích. V prostorech určených pro přípravu pokrmů (místnost 04 na Obrázku 7) bude provedeno několik menších úprav. Dodatečně bude pořízen elektrický konvektomat pro pět gastronádob, který bude umožňovat i pomalé pečení. Vzhledem k jeho vysoké pořizovací ceně bude zakoupen repasovaný. Dále bude nad rámec stávajícího vybavení pořízena jedna lednice a jeden mrazák, aby mohlo být uskladněno dostatečné množství zásob. Pro provoz bude také pořízena pračka a sušička, aby se praní prádla nemuselo zadávat externí firmě. Toto technické zázemí bude umístěno v zaměstnaneckých prostorech v místnosti 05.



Obrázek 7: Stávající interiér pronajímaných prostor (sreality.cz)

Prostory určené pro hosty (místnosti 01 a 03) jsou vybaveny kvalitním dřevěným nábytkem. V největší místnosti (01) bude umístěn bar. Ten bude od části se stolkou a židlemi pro hosty oddělen chladicími vitrínami a v nich budou vystaveny sýry, šunky, olivy, aj. Bar bude sloužit k přípravě a podávání nápojů, vybraných studených tapas a k přijímání plateb. Bude zde umístěn terminál pokladního a evidenčního systému, jenž bude odesílat objednávky jídel do kuchyně, stejně tak přes něj budou probíhat platby.

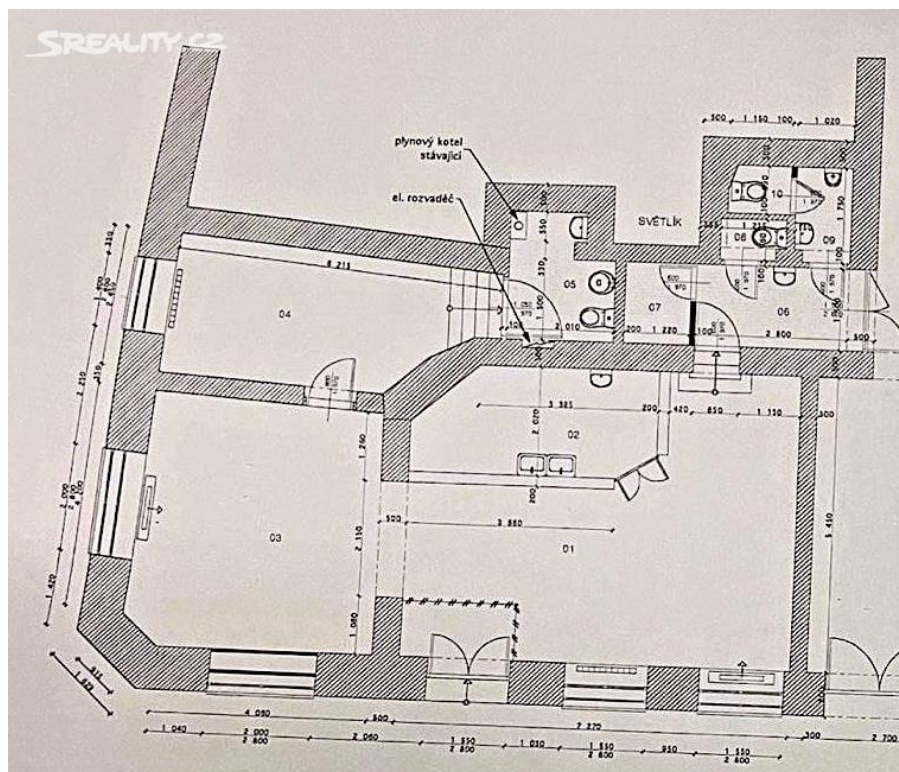
Dále odstupné obsahuje také nádobí, jako jsou skleničky, talíře, příbory, šálky a další. Vzhledem k povaze nabízeného sortimentu bude nutné pořídit ještě další druhy nádobí, zejména misky a větší množství menších talířků. Jednotlivé položky, které bude zapotřebí koupit, jsou obsaženy níže v Tabulce 18.

Tabulka 18: Pořízení majetku

Majetek v rámci odstupného	920 000 Kč
Pokladní a evidenční systém	22 000 Kč
Konvektomat	60 000 Kč
Lednice	18 000 Kč
Mrazák	20 000 Kč
Pračka	9 000 Kč
Sušička	10 000 Kč
Misky 50 ks	1 500 Kč
Talířky 50 ks	2 000 Kč
Drobné vybavení kuchyně	5 000 Kč
CELKEM	1 067 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Toalety pro hosty jsou nyní ve vyhovujícím technickém stavu. Vzhledem ke zlepšení celkového estetického dojmu a zvýšení vnímané kvality poskytovaných služeb, se do budoucna plánuje jejich rekonstrukce.



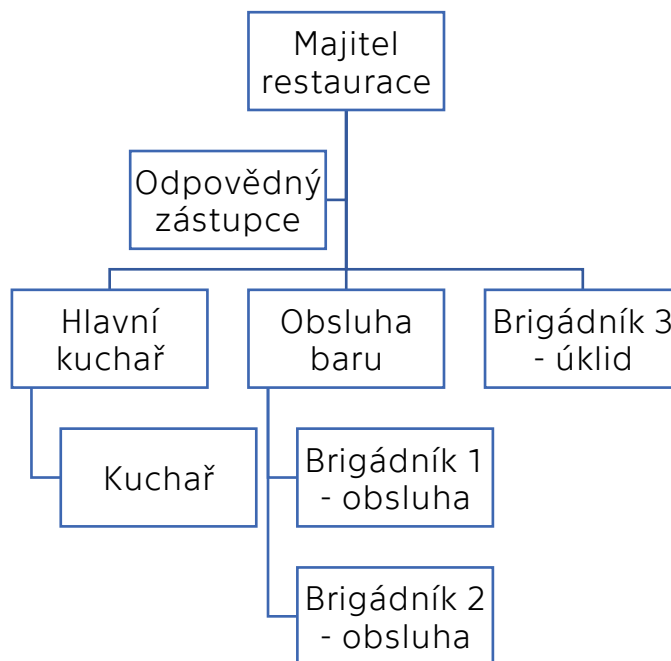
Obrázek 8: Technický náčrtek dispozice restaurace (sreality.cz)

Na technickém náčrsku lze vidět dispoziční rozdělení prostor. První místnost poskytuje 12 míst k sezení, druhá poté nabídne místo až pro 18 hostů. Případné navýšení kapacity, zejména v letních měsících, by bylo možné řešit umístěním několika menších stolků se židlemi na chodník před tapas restaurací.

4.7 Organizace a režijní náklady

Následující úsek je rozdělen do dvou částí. První z nich se věnuje organizační struktuře restaurace Tapas Arbes. Druhá popisuje skladbu režijních nákladů, které se podílí na jejím provozu.

4.7.1 Organizační struktura



Obrázek 9: Organizační struktura

(vlastní zpracování)

Organizační struktura zakládaného podniku je zobrazena výše na Obrázku 9. Skládá se z majitele, který je přímý nadřízený tří zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a tří brigádníků. Dále je zde odpovědný zástupce, který je nepostradatelný kvůli legislativním faktorům. Také zastupuje majitele při dlouhodobé nepřítomnosti. Brigádníci 1 a 2 budou pomáhat obsluze baru. S tou si budou plánovat směny dle potřeby podniku a jejich časových možností. Brigádník 3 bude v ranních hodinách před otevřením provozu zajišťovat důkladný úklid prostor provozovny. Úklid bude probíhat pětikrát týdně a to po dobu dvou hodin. Osoba pověřená úklidem bude odpovědná přímo majiteli nebo odpovědnému zástupci. Požadavky, kompetence a další detaily jednotlivých pozic jsou popsány v části věnované lidským zdrojům.

4.7.2 Režijní náklady

Tabulka 19: Režijní náklady

Položka	Za měsíc	Za rok
Nájem	35 000 Kč	420 000 Kč
Energie a voda	12 000 Kč	144 000 Kč
Internet	800 Kč	9 600 Kč
Telefon	500 Kč	6 000 Kč
Splátka úvěru	20 038 Kč	240 456 Kč
Osobní náklady	142 580 Kč	1 710 960 Kč

Položka	Za měsíc	Za rok
Kancelářské potřeby	750 Kč	9 000 Kč
Marketing	4 000 Kč	48 000 Kč
Odvoz odpadu a gastroodpadu	1 500 Kč	18 000 Kč
Hygienické a čisticí prostředky	1 500 Kč	18 000 Kč
Pojištění	583 Kč	7 000 Kč
Opravy a údržba	1 000 Kč	12 000 Kč
Účetnictví	2 500 Kč	30 000 Kč
REŽIJNÍ NÁKLADY CELKEM	222 751 Kč	2 673 016 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka režijních nákladů obsahuje jednotlivé položky, které se podílí na provozu podniku Tapas Arbes. Nejnákladnější položkou jsou osobní náklady, které jsou ve výši 142 580 Kč za měsíc, dále pak nájemné. To bude přinášet měsíční náklady ve výši 35 000 Kč. Měsíční splátka úvěru bude nastavena na 20 038 Kč po dobu pěti let.

Odvoz gastroodpadu bude zajišťován společností AVE. Roční cena za tuto službu při nádobě o objemu 60 l s pravidelným týdenním odvozem činí 9 335 Kč za rok. Svozy jsou prováděny výměnou plné nádoby za prázdnou hygienicky čistou. Cena zahrnuje pronájem nádoby, pravidelný svoz a likvidaci odvezeného odpadu. Zbylou částku, po odečtení plateb za odvoz gastroodpadu, tvoří náklady na odvoz komunálního a tříděného odpadu.

Hygienické a čisticí prostředky představují položku obsahující toaletní papír, papírové ručníky, mýdla, ubrousky aj. Do kategorie kancelářských potřeb spadají pokladní koutoučky, papíry, propisky, lepenky, popisovače a další jiné drobné potřeby. Denní provoz a s ním spojené časté užívání přirozeně opotřebovává předměty jako stoly či židle. Částka 1 000 Kč měsíčně by měla pokrýt opravy vybavení a udržet reprezentativní vzhled prostor restaurace (drobné opravy výmalby zdí, atp.). Účetnictví společnosti bude zajišťovat externí dodavatel, přičemž náklady na něj budou představovat částku 2 500 Kč měsíčně.

Pevné internetové připojení v místě provozovny bude sloužit zákazníkům a potřebám provozu restaurace (hudební produkce, tvorba objednávek, WiFi). Proto bude zvolen tarif s vyšší přenosovou rychlostí, aby bylo možné poskytnout kvalitní a spolehlivé internetové připojení. V jeho ceně je započítána i měsíční platba za pronájem modemu.

Platba za pojištění obsahuje pojištění odpovědnosti za škodu, pojištění strojů, elektroniky a ostatního vybavení restaurace. Pojištění odpovědnosti za škodu se vztahuje například na škodu způsobenou zaměstnanci, kterému se stal pracovní úraz v kuchyni.

4.8 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou pro každou organizaci stěžejním článkem. Obzvláště citelné je to v sektoru služeb, kde jsou zákazníci v přímém kontaktu s obsluhou restaurace. Zákaznická spokojenost je velmi závislá na tom, jak k nim obsluha přistupuje. Zda je pozdraví, usadí a jakou jim bude věnovat pozornost v průběhu jejich návštěvy. Hledání vhodných zaměstnanců bude jedním z náročných a zásadních procesů před spuštěním provozu restaurace. Stejně tomu bude i v případě odchodu stávajících zaměstnanců. Bude třeba je nahradit v průběhu fungování provozu. Nabídka pracovních míst bude zveřejněna na portálech jobs.cz či prace.cz.

V následující části jsou rozepsána jednotlivá pracovní místa. U pozic jsou stanovena specifika, jako typ úvazku zaměstnance či stručný popis náplně práce. Dále jsou zmíněny požadavky, kterými bude podmíněno přijetí uchazeče na danou pozici. Proces nábory zaměstnanců bude řídit majitel restaurace. Proces zahrnuje vypsání nabídky pozice na portálu či vyhledání možných zájemců přes kontakty známých. Majitel povede pohovory se zájemci. Po výběru následuje podpis smlouvy a seznámení zaměstnance s novým prostředím. Stálí zaměstnanci (hlavní kuchař, kuchař a obsluha baru) budou zaměstnáni na základě hlavního pracovního poměru (HPP). Pracovní směny budou mít formou krátkého a dlouhého týdne. Brigádníci budou doplňovat stálý pracovní tým ve více exponovaných časech či v průběhu předem domluvených akcí. Brigádníci budou tvořeni z řad studentů, jejichž pracovní doba se bude odvíjet od aktuálních časových potřeb. Při provozu bude počítáno maximálně se dvěma brigádníky. Jeden bude v případě potřeby vypomáhat obsluze baru a druhý brigádník pomáhat při roznosu jídel a sběru nádobí.

Majitel tapas restaurace

Majitelem bude Eliáš Pospíšil, jenž bude zodpovědný za celkový chod podniku. V jeho kompetenci je stanovení prvotní vize a další strategická rozhodnutí. Bude řešit provozní a personální záležitosti, komunikovat s dodavateli, spravovat finance a zajišťovat marketingové aktivity. IT záležitosti budou spadat též pod jeho kompetence. Jelikož nemá příslušné vzdělání ani dostatečně dlouhou praxi v oboru, nesplňuje podmínky pro získání živnostenského oprávnění potřebného k provozování hostinské činnosti. To bude zajišťovat odpovědný zástupce. Majitel o tento druh podnikání získal zájem a disponuje dostatečným počátečním kapitálem. V rámci denního provozu bude obvykle přítomen. Bude vést skladovou evidenci, zajišťovat objednávky zboží a v případě potřeby pomáhat s obsluhou zákazníků.

Odpovědný zástupce

Odpovědným zástupcem pro provoz tapas restaurace bude po dohodě rodinný příslušník majitele, který splňuje podmínky pro provozování hostinské činnosti. Z povahy rodinného vztahu bude tato skutečnost prováděna bezplatně.

Hlavní kuchař

- Typ úvazku:
 - hlavní pracovní poměr (HPP)
 - pracovní doba krátký/dlouhý týden
- Náplň práce:
 - celková odpovědnost za fungování kuchyně
 - příprava teplých a studených pokrmů
 - zavádění nových pokrmů a technologií do provozu
 - tvorba menu a sezónních nabídek
 - evidence skladových zásob, tvorba objednávek surovin
 - příjem zboží
 - udržování čistého provozu dle HACCP
- Požadavky na pozici:
 - vyučení v oboru kuchař
 - orientace na zahraniční kuchyni, nejlépe španělskou
 - zkušenosti v oboru alespoň 3 roky
 - samostatnost, odpovědnost, pracovitost

Kuchař

- Typ úvazku:
 - hlavní pracovní poměr (HPP)
 - pracovní doba krátký/dlouhý týden
- Náplň práce:
 - příprava teplých a studených pokrmů
 - příjem zboží
 - udržování čistého provozu dle HACCP
 - evidence skladových zásob
- Požadavky na pozici:
 - vyučení v oboru kuchař
 - samostatnost, odpovědnost, pracovitost
 - spolehlivé a loajální chování

Obsluha baru

- Typ úvazku:
 - hlavní pracovní poměr (HPP)
- Náplň práce:
 - obsluha baru
 - příjem zboží

- evidence skladových zásob a financí
- udržování čistého provozu dle HACCP
- Požadavky na pozici:
 - barmanský a baristický kurz
 - praxe v oboru
 - středoškolské vzdělání
 - aktivní znalost anglického jazyka
 - samostatnost, odpovědnost, pracovitost
 - spolehlivé a loajální chování

Brigádníci

- Typ úvazku:
 - dohoda o provedení práce (DPP)
 - dle domluvy (vhodné pro studenty)
- Náplň práce:
 - obsluha zákazníků
 - udržování čistého provozu dle HACCP
- Požadavky na pozici:
 - ochota učit se novým věcem
 - aktivní znalost anglického jazyka
 - samostatnost, odpovědnost, pracovitost
 - spolehlivé a loajální chování

Tabulka 20: Osobní náklady

Pozice	Hrubá mzda	Náklady SP [25 %]	Náklady ZP [9 %]	Celkové náklady
Hlavní kuchař	32 000 Kč	8 000 Kč	2 880 Kč	42 880 Kč
Pomocný kuchař	25 000 Kč	6 250 Kč	2 250 Kč	33 500 Kč
Barman	30 000 Kč	7 500 Kč	2 700 Kč	40 200 Kč
Brigádník 1 - obsluha	10 000 Kč	-	-	10 000 Kč
Brigádník 2 - obsluha	10 000 Kč	-	-	10 000 Kč
Brigádník 3 - úklid	6 000 Kč	-	-	6 000 Kč
CELKEM				142 580 Kč

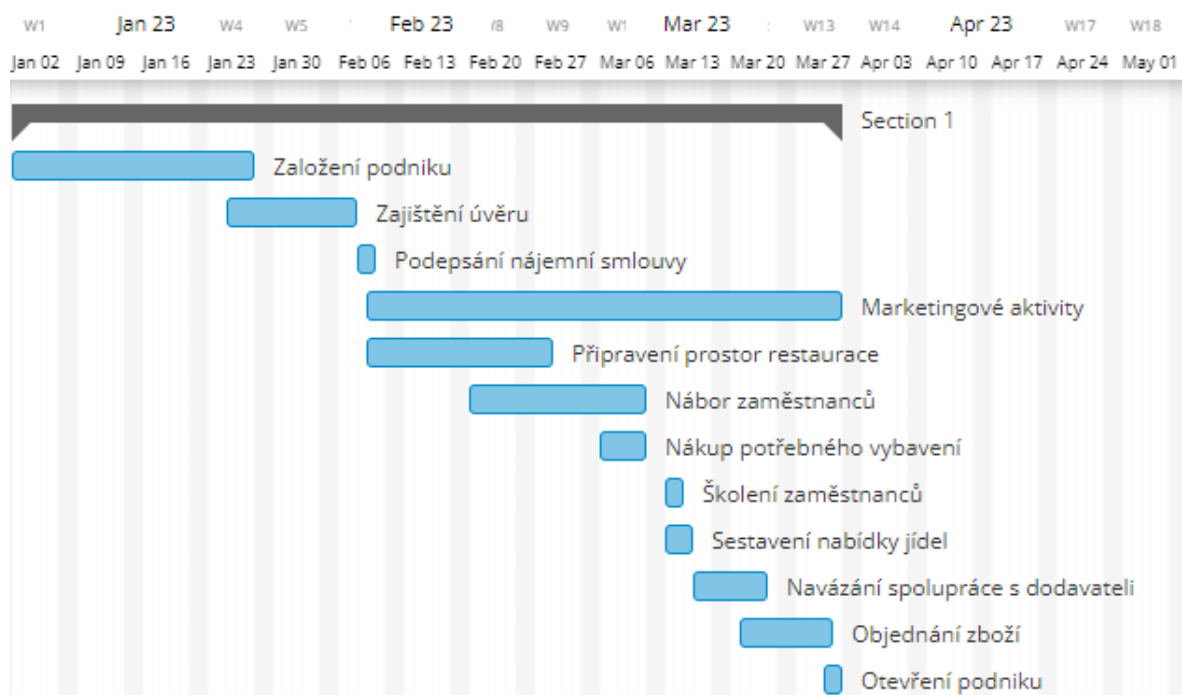
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20 zobrazuje celkové měsíční osobní náklady, jejichž výše činí 142 580 Kč. Všem zaměstnancům, vyjma úklidu, také bude na konci každé směny náležet obdržené spropitné za celý den. To se bude dělit rovným dílem. Mzdy obdrží zaměstnanci vždy nejpozději 15. den v měsíci.

4.9 Implementační plán

Předpokladem pro správnou a úspěšnou realizaci projektu je sestavený časový harmonogram, který je zobrazen v podobě Ganttova diagramu.

- založení podniku
- zajištění podnikatelského úvěru
- podepsání nájemní smlouvy s majitelem prostoru restaurace
- marketingové a propagační aktivity
- připravení prostor restaurace
- nábor zaměstnanců
- nákup potřebného vybavení
- školení zaměstnanců
- sestavení nabídky jídel
- navázání spolupráce s dodavateli
- objednání potravin a spotřebního materiálu
- otevření tapas restaurace



Obrázek 10: Ganttův diagram (vlastní zpracování)

Aktivity v Ganttově diagramu zahrnují činnosti od založení podniku po jeho otevření. Doba trvání celého projektu je předpokládána na třináct týdnů. Spuštění realizace projektu je plánováno na začátek ledna roku 2023 aktivitami obsahujícími administrativní činnosti (založení společnosti s ručením omezeným). Poté následují aktivity ohledně zajištění financí, zaměstnanců, dodavatelů, aj. Otevření podniku je plánováno na konec měsíce března.

4.10 Hodnocení projektu

V této části studie proveditelnosti je uvedeno hodnocení projektu prostřednictvím kritériálních ukazatelů na základě předpokládaných nákladů a tržeb. Těmi je čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti investice. Výpočty jsou provedeny pro tři různá variantní řešení. V závěru kapitoly je uvedena analýza rizik projektu spolu s návrhy a opatřeními k jejich eliminaci.

4.10.1 Zahajovací rozvaha

Tabulka 21: Zahajovací rozvaha

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	1 067 500 Kč	Vlastní kapitál	1 000 000 Kč
Dlouhodobý majetek	1 067 500 Kč	Základní kapitál	1 000 000 Kč
Oběžný majetek	932 500 Kč	Cizí zdroje	1 000 000 Kč
Suroviny a zboží	144 375 Kč	Dlouhodobý úvěr	1 000 000 Kč
Peníze v pokladně	10 000 Kč		
Peníze na BÚ	778 125 Kč		
AKTIVA CELKEM	2 000 000 Kč	PASIVA CELKEM	2 000 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Aktiva v zahajovací rozvaze jsou tvořena dlouhodobým majetkem ve výši 1 067 500 Kč, oběžným majetkem dělícím se na suroviny a zboží ve výši 144 375 Kč, penězi v pokladně (10 000 Kč) a na bankovním účtu (778 125 Kč). Suma peněz na účtu slouží mimo jiné jako rezerva, z níž je možné platit nenadálé výdaje. Dále je také schopna pokrýt tři a půl měsíce režijních nákladů v případě pandemických či jiných situací, kdy je nutné mít uzavřený provoz. Aktiva jsou kryta vlastním kapitálem ve výši 1 000 000 Kč a dlouhodobým úvěrem ve stejné výši. Parametry úvěru jsou podrobněji uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 22: Bankovní úvěr

Výše úvěru	1 000 000 Kč
Doba splácení	5 let (60 měsíců)
Úroková míra	7,5 % p.a.
Měsíční splátka	20 038 Kč
Celková splatná částka	1 202 277 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Bankovní úvěr ve výši 1 000 000 Kč bude sjednán u společnosti Komerční banka, a.s. Doba splácení je zvolena na 5 let, což představuje 60 měsíčních splátek. Roční úroková míra je 7,5 % a měsíční splátka bude 20 038 Kč. Celkem bude splacena částka 1 202 277 Kč, půjčená částka bude tedy navýšena o úroky ve výši 202 277 Kč.

4.10.2 Počáteční investice

Tabulka 23: Zakladatelský rozpočet

Založení s.r.o.	7 000 Kč
Pořízení majetku	1 067 500 Kč
Majetek v rámci odstupného	920 000 Kč
Pokladní a evidenční systém	22 000 Kč
Konvektomat	60 000 Kč
Lednice	18 000 Kč
Mrazák	20 000 Kč
Pračka	9 000 Kč
Sušička	10 000 Kč
Misky 50 ks	1 500 Kč
Talířky 50 ks	2 000 Kč
Drobné vybavení kuchyně	5 000 Kč
Oběžný majetek	154 375 Kč
Peníze v pokladně	10 000 Kč
Zboží a suroviny	144 375 Kč
Provozní náklady	222 751 Kč
VSTUPNÍ NÁKLADY CELKEM	1 451 626 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Počáteční investice jsou tvořeny náklady na založení společnosti a na pořízení majetku. Značnou část tvoří odstupné ve výši 920 000 Kč. Dále jsou tvořeny náklady na pořízení zboží a surovin pro první měsíc provozu. Jejich náklady ve výši 144 375 Kč jsou počítány z realistické varianty prvního roku provozu. Poslední položkou jsou provozní náklady na jeden měsíc, které činí 222 751 Kč. Celkové vstupní náklady budou 1 451 626 Kč.

4.10.3 Predikce nákladů a tržeb

Pro stanovení predikce nákladů a tržeb jsou stěžejní vstupní data jako je počet zákazníků za den, jejich průměrná útrata, náklady na tuto útratu a počet dnů, kdy má podnik otevřeno. Průměrná útrata zákazníka je ve všech variantních řešeních neměnná a představuje částku 315 Kč. Průměrné vynaložené náklady surovin na tuto útratu jsou ve výši 105 Kč. Taktéž neměnným parametrem napříč variantami je počet otevřených dnů. Je počítáno s tím, že bude otevřeno všechny dny mimo neděle, tedy 25 dnů v měsíci. Počet zákazníků za den je v případě pesimistické varianty od realistické ponížen o 20 %. V prvním roce provozu se tak jedná o 44 zákazníků za den. Optimistická varianta naopak počítá s nárůstem počtu zákazníků o 20 %, kterých je ve stejném roce za den 66. Pro následující roky je výchozí hodnota realistické varianty vždy o 10 zákazníků vyšší.

Pro první tři roky provozu podniku je počítáno s růstem počtu příchozích návštěvníků z důvodu šíření povědomí o existenci podniku a vytvoření základny věrných zákazníků. Po uplynutí doby tří let je ve výpočtu počítáno s tím, že průměrný počet zákazníků za den se stabilizuje a dále již neroste.

Tabulka 24: Předpokládané prodeje – rok 2023

Položka	Pesimistická [-20 %]	Realistická	Optimistická [+20 %]
Počet zákazníků za den	44	55	66
Průměrná útrata zákazníka	315 Kč	315 Kč	315 Kč
Tržby za den	13 860 Kč	17 325 Kč	20 790 Kč
Tržby za měsíc	346 500 Kč	433 125 Kč	519 750 Kč
Tržby za rok	4 158 000 Kč	5 197 500 Kč	6 237 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 25: Předpokládané prodeje – rok 2024

Položka	Pesimistická [-20 %]	Realistická	Optimistická [+20 %]
Počet zákazníků za den	52	65	78
Průměrná útrata zákazníka	315 Kč	315 Kč	315 Kč
Tržby za den	16 380 Kč	20 475 Kč	24 570 Kč
Tržby za měsíc	409 500 Kč	511 875 Kč	614 250 Kč
Tržby za rok	4 914 000 Kč	6 142 500 Kč	7 371 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26: Předpokládané prodeje – rok 2025

Položka	Pesimistická [-20 %]	Realistická	Optimistická [+20 %]
Počet zákazníků za den	60	75	90
Průměrná útrata zákazníka	315 Kč	315 Kč	315 Kč
Tržby za den	18 900 Kč	23 625 Kč	28 350 Kč
Tržby za měsíc	472 500 Kč	590 625 Kč	708 750 Kč
Tržby za rok	5 670 000 Kč	7 087 500 Kč	8 505 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 27: Předpokládané náklady za suroviny – rok 2023

Položka	Pesimistická [-20 %]	Realistická	Optimistická [+20 %]
Počet zákazníků za den	44	55	66
Průměrný náklad na zákazníka	105 Kč	105 Kč	105 Kč
Náklady za den	4 620 Kč	5 775 Kč	6 930 Kč
Náklady za měsíc	115 500 Kč	144 375 Kč	173 250 Kč
Náklady za rok	1 386 000 Kč	1 732 500 Kč	2 079 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 28: Předpokládané náklady na suroviny – rok 2024

Položka	Pesimistická [-20 %]	Realistická	Optimistická [+20 %]
Počet zákazníků za den	52	65	78
Průměrný náklad na zákazníka	105 Kč	105 Kč	105 Kč
Náklady za den	5 460 Kč	6 825 Kč	8 190 Kč
Náklady za měsíc	136 500 Kč	170 625 Kč	204 750 Kč
Náklady za rok	1 638 000 Kč	2 047 500 Kč	2 457 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 29: Předpokládané náklady na suroviny – rok 2025

Položka	Pesimistická [-20 %]	Realistická	Optimistická [+20 %]
Počet zákazníků za den	60	75	90
Průměrný náklad na zákazníka	105 Kč	105 Kč	105 Kč
Náklady za den	6 300 Kč	7 875 Kč	9 450 Kč
Náklady za měsíc	157 500 Kč	196 875 Kč	236 250 Kč
Náklady za rok	1 890 000 Kč	2 362 500 Kč	2 835 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.10.4 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty všech tří variant (pesimistické, realistické a optimistické) byl zpracován pro první tři roky provozu podniku. Po dobu těchto tří let je počítáno s meziročním nárůstem tržeb v důsledku rostoucího počtu zákazníků. Předpokladem je, že podnik bude povolna vstupovat více do povědomí a získá si své stálé zákazníky.

Tabulka 30: Výsledek hospodaření, pesimistická varianta, rok 2023

Pesimistická varianta – rok 2023	
Tržby z prodeje	4 158 000 Kč
Režijní náklady	962 056 Kč
Materiálové náklady	1 386 000 Kč
Osobní náklady	1 710 960 Kč
VH provozní	98 984 Kč
Nákladové úroky	69 193 Kč
VH před zdaněním	29 791 Kč
Daň z příjmů 19 %	5 660 Kč
VH po zdanění	24 131 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V případě pesimistické varianty jsou v roce 2023 tržby z prodeje ve výši 4 158 000 Kč. Po odečtení režijních a osobních nákladů, nákladových úroků z úvěru a následného zdanění z příjmu právnických osob ve výši 19 %, činí výsledek hospodaření 24 131 Kč.

Tabulka 31: Výsledek hospodaření, realistická varianta, rok 2023

Realistická varianta – rok 2023	
Tržby z prodeje	5 197 500 Kč
Režijní náklady	962 056 Kč
Materiálové náklady	1 732 500 Kč
Osobní náklady	1 710 960 Kč
VH provozní	791 984 Kč
Nákladové úroky	55 897 Kč
VH před zdaněním	736 087 Kč
Daň z příjmů 19 %	139 857 Kč
VH po zdanění	596 230 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Realistická varianta pro první rok provozu vykazuje tržby z prodeje ve výši 5 197 500 Kč a po odečtení všech nákladů a následném zdanění činí hospodářský výsledek 596 230 Kč.

Tabulka 32: Výsledek hospodaření, optimistická varianta, rok 2023

Optimistická varianta – rok 2023	
Tržby z prodeje	6 237 000 Kč
Režijní náklady	962 056 Kč
Materiálové náklady	2 079 000 Kč
Osobní náklady	1 710 960 Kč
VH provozní	1 484 984 Kč
Nákladové úroky	41 568 Kč
VH před zdaněním	1 443 416 Kč
Daň z příjmů 19 %	274 249 Kč
VH po zdanění	1 169 167 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední ze tří variant vykazuje nejvyšší hospodářský výsledek z důvodu největších očekávaných tržeb. V daném případě je hospodářský výsledek ve výši 1 169 167 Kč. V následujících tabulkách jsou uvedeny výpočty pro zbývajících dva roky od začátku podnikání.

Tabulka 33: Výsledek hospodaření, pesimistická varianta, rok 2024

Pesimistická varianta – rok 2024	
Tržby z prodeje	4 914 000 Kč
Režijní náklady	962 056 Kč
Materiálové náklady	1 638 000 Kč
Osobní náklady	1 710 960 Kč
VH provozní	602 984 Kč
Nákladové úroky	69 193 Kč
VH před zdaněním	533 791 Kč
Daň z příjmů 19 %	101 420 Kč
VH po zdanění	432 371 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 34: Výsledek hospodaření, realistická varianta, rok 2024

Realistická varianta – rok 2024	
Tržby z prodeje	6 142 500 Kč
Režijní náklady	962 056 Kč
Materiálové náklady	2 047 500 Kč
Osobní náklady	1 710 960 Kč
VH provozní	1 421 984 Kč
Nákladové úroky	55 897 Kč
VH před zdaněním	1 366 087 Kč
Daň z příjmů 19 %	259 557 Kč
VH po zdanění	1 106 530 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 35: Výsledek hospodaření, optimistická varianta, rok 2024

Optimistická varianta – rok 2024	
Tržby z prodeje	7 371 000 Kč
Režijní náklady	962 056 Kč
Materiálové náklady	2 457 000 Kč
Osobní náklady	1 710 960 Kč
VH provozní	2 240 984 Kč
Nákladové úroky	41 568 Kč
VH před zdaněním	2 199 416 Kč
Daň z příjmů 19 %	417 889 Kč
VH po zdanění	1 781 527 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 36: Výsledek hospodaření, pesimistická varianta, rok 2025

Pesimistická varianta – rok 2025	
Tržby z prodeje	5 670 000 Kč
Režijní náklady	962 056 Kč
Materiálové náklady	1 890 000 Kč
Osobní náklady	1 710 960 Kč
VH provozní	1 106 984 Kč
Nákladové úroky	69 193 Kč
VH před zdaněním	1 037 791 Kč
Daň z příjmů 19 %	197 180 Kč
VH po zdanění	840 611 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 37: Výsledek hospodaření, realistická varianta, rok 2025

Realistická varianta – rok 2025	
Tržby z prodeje	7 087 500 Kč
Režijní náklady	962 056 Kč
Materiálové náklady	2 362 500 Kč
Osobní náklady	1 710 960 Kč
VH provozní	2 051 984 Kč
Nákladové úroky	55 897 Kč
VH před zdaněním	1 996 087 Kč
Daň z příjmů 19 %	379 257 Kč
VH po zdanění	1 616 830 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 38: Výsledek hospodaření, optimistická varianta, rok 2025

Optimistická varianta – rok 2025	
Tržby z prodeje	8 505 000 Kč
Režijní náklady	962 056 Kč
Materiálové náklady	2 835 000 Kč
Osobní náklady	1 710 960 Kč
VH provozní	2 996 984 Kč
Nákladové úroky	41 568 Kč
VH před zdaněním	2 955 416 Kč
Daň z příjmů 19 %	561 529 Kč
VH po zdanění	2 393 887 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.10.5 Čistá současná hodnota

Pro hodnocení výnosnosti projektu byl proveden výpočet čisté současné hodnoty. Metoda počítá s budoucími finančními toky. Je sledována doba od roku 2023 do roku 2027, tedy 5 let. Diskontní sazba byla při výpočtu NPV zvolena v hodnotě 8 %. Pro první tři roky jsou hodnoty CF rostoucí, z důvodu zavádění existence podniku do povědomí. Po této době je při výpočtu počítáno s tím, že podnik dosáhl svých kapacitních možností a značného povědomí, které se projevuje na dobré návštěvnosti podniku. Pro zbylé dva roky 2026 a 2027 je dále počítáno s hodnotou CF za rok 2025.

Tabulka 39: NPV – pesimistická varianta

Položka	2023	2024	2025	2026	2027
Investice	-1 451 626				
VH po zdanění	24 131	432 371	840 611	840 611	840 611
Diskontované CF	22 343	370 688	667 304	617 874	572 106
NPV	798 688				

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 40: NPV – realistická varianta

Položka	2023	2024	2025	2026	2027
Investice	-1 451 626				
VH po zdanění	596 230	1 106 530	1 616 830	1 616 830	1 616 830
Diskontované CF	552 065	948 672	1 283 492	1 188 419	1 100 388
NPV	3 621 409				

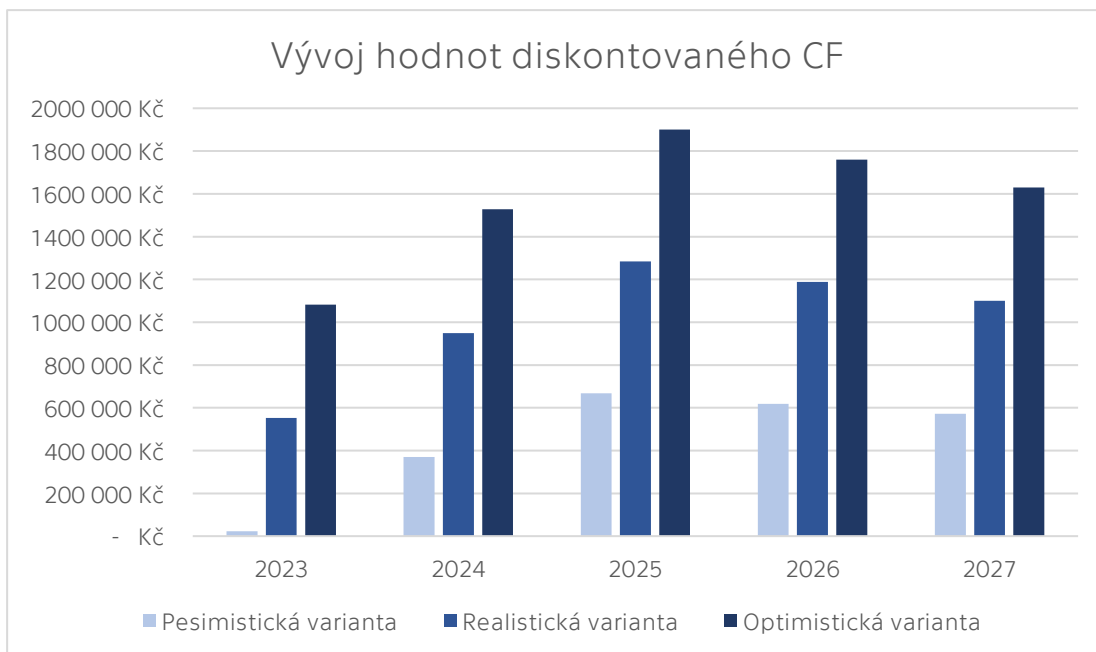
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 41: NPV – optimistická varianta

Položka	2023	2024	2025	2026	2027
Investice	-1 451 626				
VH po zdanění	1 169 167	1 781 527	2 393 887	2 393 887	2 393 887
Diskontované CF	1 082 562	1 527 372	1 900 345	1 759 578	1 629 239
NPV	6 447 470				

Zdroj: vlastní zpracování

V optimistické, realistické i pesimistické variantě vyšla hodnota NPV kladná. Tento projekt se v zamýšleném časovém horizontu a za daných podmínek jeví jako ziskový. Projekt je na základě výpočtu čisté současné hodnoty vhodný k realizaci. V jednotlivých variantních řešeních jsou patrné značné rozdíly. V pesimistické variantě je NPV rovno 798 688 Kč, v realistické 3 621 409 Kč a v optimistické 6 447 470 Kč.



Obrázek 11: Vývoj hodnot diskontovaného CF (vlastní zpracování)

V grafu jsou zobrazeny hodnoty diskontovaného CF za dobu pěti let od otevření podniku ve všech třech variantách.

4.10.6 Vnitřní výnosové procento

Výsledné hodnoty míry výnosnosti jednotlivých variant jsou ve všech případech větší než s užitou diskontní sazbou ($r=8\%$). Investice je na základě tohoto kritéria přijatelná z hlediska optimistické, realistické i pesimistické varianty.

Tabulka 42: Vnitřní výnosové procento

Varianta	IRR
Pesimistická	13 %
Realistická	54 %
Optimistická	91 %

Zdroj: vlastní zpracování

4.10.7 Doba návratnosti

Následující tabulky obsahují výpočet doby návratnosti projektu založení restaurace Tapas Arbes. Aby byl zohledněn faktor času, ve výpočtu je počítáno s diskontovanými peněžními toky.

Tabulka 43: Doba návratnosti – pesimistická varianta

Rok	Diskontované CF	Kumulované CF
0	-1 451 626 Kč	-1 451 626 Kč
1	22 343 Kč	-1 429 283 Kč
2	370 688 Kč	-1 058 595 Kč
3	667 304 Kč	-391 291 Kč
4	617 874 Kč	226 583 Kč
5	572 106 Kč	798 688 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 44: Doba návratnosti – realistická varianta

Rok	Diskontované CF	Kumulované CF
0	-1 451 626 Kč	-1 451 626 Kč
1	552 065 Kč	-899 561 Kč
2	948 672 Kč	49 110 Kč
3	1 283 492 Kč	1 332 603 Kč
4	1 188 419 Kč	2 521 021 Kč
5	1 100 388 Kč	3 621 409 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 45: Doba návratnosti – optimistická varianta

Rok	Diskontované CF	Kumulované CF
0	-1 451 626 Kč	-1 451 626 Kč
1	1 082 562 Kč	-369 064 Kč
2	1 527 372 Kč	1 158 308 Kč
3	1 900 345 Kč	3 058 653 Kč
4	1 759 578 Kč	4 818 231 Kč
5	1 629 239 Kč	6 447 470 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem pesimistické varianty je doba návratnosti ve čtvrtém roce od otevření podniku. V realistické variantě je poté vypočítána návratnost již ve druhém roce. Optimistická varianta přináší stejný výsledek jako realistická varianta. Existuje zde ovšem značný, a to více než milionový, rozdíl v hodnotě kumulovaného cash flow v daném roce. Vzhledem k požadavku na dobu návratnosti do pěti let, je možné projekt z hlediska doby návratnosti investice doporučit k realizaci.

4.10.8 Analýza rizik projektu

První sloupec v následující tabulce reprezentuje riziko, které může nastat a ovlivnit úspěšnost projektu. Druhý sloupec představuje pravděpodobnost výskytu daného rizika. Ta může nabývat hodnot od 1 do 5. Třetí sloupec se týká míry dopadu možného rizika, jeho hodnota je také vyjádřena v rozmezí hodnot 1-5. V posledním sloupci jsou uvedena opatření, kterými lze zmírnit dopad rizika či předejít jeho nastání.

Tabulka 46: Analýza rizik

Riziko	P (1-5)	Dopad (1-5)	Možná eliminace rizika
Nedostatečné zkušenosti v oblasti podnikání	5	3	Odborné konzultace se zkušenými osobami v oboru. Účast na školeních a přednáškách.
Nízká návštěvnost restaurace	2	5	Před samotným spuštěním provozu informovat marketingovými aktivitami o existenci restaurace. Vzbudit zájem ještě před otevřením. Dále při provozu restaurace provádět marketingové kampaně, s cílem zvýšit povědomí a připomínat existenci restaurace. Pořádat přednášky a kulturní akce, které by přilákaly zákazníky z různých sociálních a zájmových skupin.
Růst nájemného a cen energií	4	3	Mít uzavřenou nájemní smlouvu na základě oboustranně vhodných podmínek vzhledem k pevné výši ceny pronájmu za určité období. Dále také udržovat zdravý vztah s vlastníkem objektu. Mít dostatečné finanční rezervy.
Opoždění dodávek	4	2	Dostatečné skladové zásoby surovin, které to svými skladovacími podmínkami umožňují. U surovin s kratší lhůtou spotřeby je důležité včas plánovat jejich objednání a v případě potřeby mít v záloze náhradní distribuční kanály.
Vznik nové konkurence	3	3	Sledovat trendy v hostinské oblasti, stejně tak vznik nových podniků v nejbližším okolí. Snažit se udržet kvalitu nabízených služeb, aby v případě vzniku nového podniku nenaštal odliv zákazníků ke konkurenci.
Růst cen vstupních surovin	4	4	Udržovat dobré vztahy se svými dodavateli. Mít vícero dodavatelů, aby v případě zvýšení cen u jednoho dodavatele, bylo možné přejít k jinému, který má své ceny nižší.

Častá fluktuace zaměstnanců	2	3	Poskytnout dobré pracovní podmínky a odpovídající platové ohodnocení. Poskytnout prostor pro školení a kurzy (degustace vín, atd.).
Změny legislativy	2	3	Aktivně sledovat politické dění a návrhy předpisů, které se týkají oblasti podnikání. V případě legislativních změn se co nejdříve adaptovat na novou situaci.
Vznik nepředpokládaných výdajů	3	2	Vzniku poruch, poškození a jiných závad na zařízeních a vybavení restaurace je možné předcházet dodržováním pracovních postupů a stanovených norem. Dopad případné vzniklé škody lze snížit placením pojištění, které se bude vztahovat na vzniklé škody.

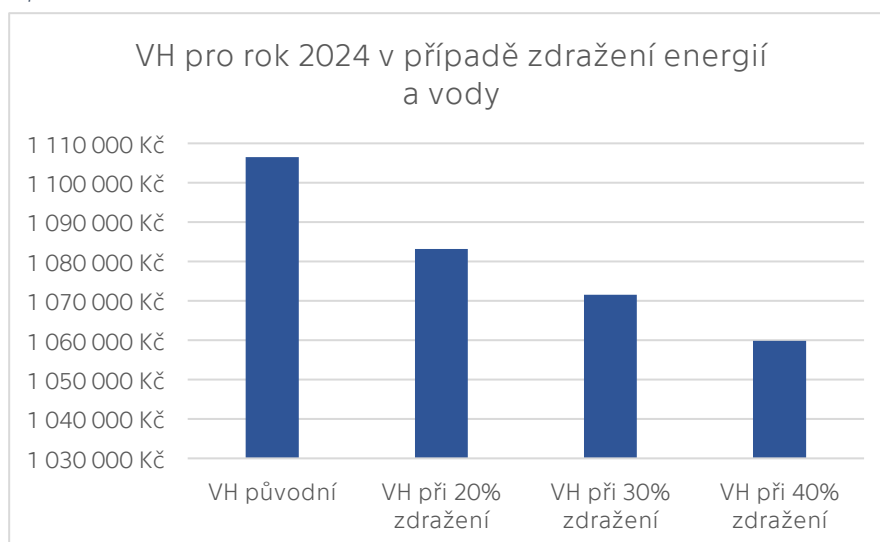
Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce a grafu jsou promítnuty změny výsledku hospodaření, na který by mělo dopad zdražení cen energií a vody. Výpočet umožňuje jasný pohled na to, jaký dopad má zvýšení těchto odebíraných pro provoz nezbytných komodit. Výpočet je proveden na číslech z realistické varianty. Míra zdražení je kalkulována pro 20%, 30% a až 40% navýšení cen oproti té, s kterou je počítáno v rámci propočtů měsíčních režijních nákladů provozu podniku.

Tabulka 47: Zdražení energií, realistická varianta, rok 2024

Míra zdražení	Měsíční náklady na energie a vodu	Roční VH po zdanění
Bez zdražení	12 000 Kč	1 106 530 Kč
20% zdražení	14 400 Kč	1 083 202 Kč
30% zdražení	15 600 Kč	1 071 538 Kč
40% zdražení	16 800 Kč	1 059 874 Kč

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 12: VH po zdanění v případě zdražení energií a vody (vlastní zpracování)

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvoření studie proveditelnosti pro projekt založení tapas restaurace. Ta má posloužit jako podklad k rozhodnutí, zda je projekt na základě provedených analýz a ekonomických ukazatelů životaschopný. Zda je možné doporučit jeho realizaci.

V první kapitole teoretické části práce byly probrány klíčové pojmy z projektového managementu, jako je definice projektu, životní cyklus či druhy projektů a zainteresované strany. Dále byla představena SMART metoda pro stanovení cílů nebo trojimperativ projektu, který je tvořen výstupy, časem a potřebnými zdroji. V druhé kapitole byl vypracován přehled a výklad jednotlivých a nezbytných částí studie proveditelnosti. Její struktura vychází z materiálu vytvořeného organizací UNIDO. V prvním oddílu studie se nachází celkové shrnutí a závěry projektu obsahující klíčové informace. Poté následuje pozadí a historie projektu popisující nosné myšlenky projektu a sdělující důvody realizace. Studie proveditelnosti pokračuje oddílem analýzy trhu a marketingové strategie a identifikací materiálových vstupů. Dále pokračuje stanovením lokality a prostředí, technickým řešením projektu, vyčíslením režijních nákladů, definováním lidských zdrojů, implementačním plánem projektu a jeho hodnocením z hlediska ekonomických přínosů. Třetí kapitola stručně přiblížila restaurační koncept tapas včetně jeho počátků, specifičnosti a souvislostí ze španělské kultury.

Teoretické poznatky z výše popsané struktury studie proveditelnosti byly aplikovány v praktické části. Ta se soustředila na založení tapas restaurace v Praze. Analýza trhu a marketingová strategie vymezila cílové segmenty zákazníků restaurace, popsala jejich potřeby a stanovila možná řešení, pomocí nichž je plánováno jejich oslovení. Cílovými segmenty jsou místní obyvatelé, zahraniční turisté, pracující z okolí a zájemci o pořádání firemních večírků, narozeninových oslav, aj. Umístění podniku je plánováno v atraktivní lokalitě na Praze 5 přímo na Arbesově náměstí.

Marketingový mix nabídl vhodné pokrmy a nápoje pro tyto cílové segmenty. Vybrány byly studené a teplé tapas pokrmy různé cenové hladiny, saláty, dezerty a sezónní týdenní obědová menu. Cenová strategie nápojů spadá do obvyklých cen pro danou lokalitu; vyjma nabídky španělských vín, jejichž cena je vyšší. V závislosti na značce tato výše dosahuje až 110 Kč za 0,1 l. Ceny jídel se pohybují v rozmezí 90-200 Kč za studené tapas, 100-210 Kč za teplé tapas. Týdenní nabídka byla stanovena za jednotnou cenu 150 Kč. S ohledem na typ podniku, jeho kapacitu (30 míst) byla vybrána tato organizační struktura: majitel restaurace, odpovědný zástupce, hlavní kuchař, kuchař a obsluha baru. Tři brigádníci budou po dohodě pomáhat v exponovaných časech či budou mít na starosti úklid prostor.

Provedená SLEPT analýza v rámci sociálních faktorů popisuje trendy ve společnosti vzhledem k udržitelnému a odpovědnému chování. Jedním z důsledků vyplývajících z této analýzy je omezování živočišné stravy. I tyto poznatky měly vliv při plánování nabídky restaurace a při výběru dodavatelů, potažmo při plánování celého konceptu podniku. Legislativní faktory poté poukázaly na zákony a nařízení zásadní pro provozování hostinské činnosti. Tím je například zákon o živnostenském podnikání, zákon o daních z příjmů, zákon o potravinách a tabákových výrobcích či vyhláška o hygienických požadavcích na stravovací služby. Ekonomické faktory ze SLEPT analýzy sledují vývoj míry nezaměstnanosti či inflace, která byla v době přípravy této studie na vysoké úrovni.

Další uskutečněná analýza Porterova analýza pěti sil podrobněji popisovala konkurenci pražských podniků založených na konceptu tapas a restaurací, které se soustředí na španělskou kuchyni. Bylo prozkoumáno sedm takových podniků. Výsledky posloužily jako podklady pro stanovení provozní doby, cenové hladiny i skladby nabízeného sortimentu nově zakládané restaurace.

SWOT analýza odhalila silné stránky podniku, mezi které se řadí dobrá dopravní dostupnost, osobitý interiér či důraz na kvalitní a udržitelné vstupní suroviny. Slabou stránkou je, že se jedná o nový podnik, který zatím nemá vybudovanou základnu stálých zákazníků. Dále pak to, že se v případě majitele jedná o jeho první podnikatelskou zkušenost. Příležitost podniku tkví v rozšíření povědomí konceptu tapas a ve vytvoření otevřeného a živého prostoru pro pořádání akcí a projektů. Hrozbami je silná konkurence v odvětví či protiepidemická opatření týkající se provozu podniků.

V místě pronajímaných prostor se dříve nacházela restaurace a obchod se zahraničními potravinami. Zvolené místo je vhodné vzhledem k dispozicím, jeho kapacitě a především svým atraktivním umístěním na Arbesově náměstí. V okolí se nachází obchodní centrum Nový Smíchov, kina, Švandovo divadlo či Petřín. Lokalita tedy splňuje dostatečné požadavky z hlediska pohybu místních obyvatel i zahraničních turistů. V rámci pronájmu bylo doporučeno zaplacení odstupného ve výši 920 000 Kč. To zahrnuje veškeré vybavení kuchyně, baru i míst pro hosty. Zkrátí se tak doba realizace projektu a sníží se i náklady spojené s pořízením nového vybavení. Bude zapotřebí zakoupit pouze menší jednotky vybavení jako konvektomat, chladicí zařízení a další.

Hodnocení projektu zahrnuje ukazatele vypočtené na základě předpokládaných nákladů a tržeb. Těmi je čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti investice. Výpočty byly provedeny pro tři různá variantní řešení. Ty se liší v předpokládaných objemech příchozích zákazníků.

V pesimistické variantě je NPV rovno 798 688 Kč, v realistické 3 621 409 Kč a v optimistické 6 447 470 Kč. Hodnoty vnitřního výnosového procenta jsou 13 % v případě pesimistické varianty, 54 % v realistické a 91 % v optimistické. Doba návratnosti investice je v pesimistické variantě ve čtvrtém roce od otevření podniku. V realistické variantě ve druhém roce. Doba návratnosti v optimistické variantě je také již v druhém roce.

Doba trvání projektu je předpokládána na třináct týdnů. Spuštění realizace projektu je plánováno na začátek ledna roku 2023 aktivitami obsahujícími administrativní činnosti. Poté následují aktivity týkající se zajištění financí, zaměstnanců, dodavatelů, aj. Otevření podniku je plánováno na konec měsíce března. Výstupem diplomové práce je doporučení, že na základě ekonomických ukazatelů je projekt životaschopný a je možné jej doporučit k realizaci.

Seznam použité literatury

Český statistický úřad: *Indexy spotřebitelských cen - inflace - prosinec 2021* [online], 2022. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-prosinec-2021>

ČEVELOVÁ, Magdalena, 2015. *Marketingový plán na pivním tácku*. Eknihy hned. ISBN 978-80-7536-059-9.

DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5275-4.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

Ipsos.com: Desetina Čechů preferuje stravu s vyloučením či omezením masa [online], 2020. [cit. 2022-02-16]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/desetina-cechu-preferuje-stravu-s-vyloucenim-ci-omezenim-masa>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

Jídelny.cz: *Praktické poznatky z dodržování správné výrobní a hygienické praxe* [online], 2010. [cit. 2022-02-16]. Dostupné z: <https://www.jidelny.cz/show.aspx?id=976>

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-6978-3.

KŘIVÁNEK, Mirko, 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0408-6.

Kurzy.cz: *Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2021* [online], 2022. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/632055-predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2021-hruby-domaci-produkt-vzrostl-v-roce-2021-podle/>

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3006-1.

Makroekonomická predikce ČR: leden 2022, 2022. Ministerstvo financí ČR. ISSN 1804-7971.

Mfcr.cz: *Makroekonomická predikce - leden 2022* [online], 2022. [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejnosektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-leden-2022-46147>

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

OGC, 2007. *Management of Risk: Guidance for Practitioners*. London: The Stationery Office. ISBN 978-0-11-331038-8.

POLÁCH, Jiří, 2012. *Reálné a finanční investice*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-436-0.

Poradenství HACCP [online], 2018. [cit. 2022-02-09]. Dostupné z: <https://www.poradenstvi-haccp.cz/co-je-haccp/>

Praha5.cz: Zóny placeného stání [online]. [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.praha5.cz/doprava/zony-placeneho-stani/>

Profi-kancelar.cz: Živnost hostinská činnost – podmínky [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.profi-kancelar.cz/jak-ziskat-zivnostensky-list/zivnost-hostinska-cinnost-podminky/>

RIES, Al a Jack TROUT, 2001. *Positioning:: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill. ISBN 0071373586.

ROUŠAR, Ivo, 2008. *Projektové řízení technologických staveb*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2602-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

SIEBER, Patrik, 2004. *Studie proveditelnosti (Feasibility Study): metodická příručka*. Ministerstvo pro místní rozvoj.

Statistická ročenka hl. m. Prahy: 2021 [online], 2021. Praha: Český statistický úřad. Dostupné také z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-hl-m-prahy-2020>

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

Theculturetrip.com: A Brief History Of The World Famous Spanish Tapas [online], 2016. [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://theculturetrip.com/europe/spain/articles/a-brief-history-of-the-world-famous-spanish-tapas/>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VYTLAČIL, Dalibor, 2008. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT. ISBN 978-80-01-04001-0.

Zakonyprolidi.cz: Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ projektu (Doležal, 2016).....	9
Obrázek 2: Tradiční pojetí marketingového mixu 4P (Kotler, 2013).....	17
Obrázek 3: Příklad organizační struktury (Vytlačil, 2008, s. 132).....	24
Obrázek 4: Logo Tapas Arbes (vlastní zpracování).....	32
Obrázek 5: Mapa s umístěním zamýšlené tapas restaurace (Google Maps).....	51
Obrázek 6: Parkovací zóny v okolí (Praha5.cz).....	52
Obrázek 7: Stávající interiér pronajímaných prostor (sreality.cz).....	53
Obrázek 8: Technický náčrt dispozice restaurace (sreality.cz).....	54
Obrázek 9: Organizační struktura (vlastní zpracování).....	55
Obrázek 10: Ganttův diagram (vlastní zpracování).....	60
Obrázek 11: Vývoj hodnot diskontovaného CF (vlastní zpracování).....	69
Obrázek 12: VH po zdanění v případě zdražení energií a vody (vlastní zpracování)	72

Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura rozvahy podniku.....	27
Tabulka 2: Otevírací doba Tapas Arbes.....	33
Tabulka 3: Ekonomické ukazatele.....	33
Tabulka 4: Cílové segmenty zákazníků – A.....	34
Tabulka 5: Cílové segmenty zákazníků – B.....	35
Tabulka 6: Ceny nápojů.....	36
Tabulka 7: Ceny pokrmů.....	36
Tabulka 8: Otevírací doba El Camino.....	43
Tabulka 9: Otevírací doba Tapas Bar Miró.....	44
Tabulka 10: Otevírací doba Kofein restaurant.....	44
Tabulka 11: Otevírací doba Oliveira – Wine, Tapas, Market.....	44
Tabulka 12: Otevírací doba Porke, Tapas & Restaurant.....	45
Tabulka 13: Otevírací doba El Centro Restaurante latino.....	45
Tabulka 14: Otevírací doba La Boca.....	45
Tabulka 15: SWOT analýza.....	46
Tabulka 16: Dodavatelé vybavení, energií a jiných služeb.....	48
Tabulka 17: Dodavatelé surovin.....	49
Tabulka 18: Pořízení majetku.....	53
Tabulka 19: Režijní náklady.....	55
Tabulka 20: Osobní náklady.....	59
Tabulka 21: Zahajovací rozvaha.....	61
Tabulka 22: Bankovní úvěr.....	61
Tabulka 23: Zakladatelský rozpočet.....	62
Tabulka 24: Předpokládané prodeje – rok 2023.....	63
Tabulka 25: Předpokládané prodeje – rok 2024.....	63
Tabulka 26: Předpokládané prodeje – rok 2025.....	63
Tabulka 27: Předpokládané náklady za suroviny – rok 2023.....	63
Tabulka 28: Předpokládané náklady na suroviny – rok 2024.....	64
Tabulka 29: Předpokládané náklady na suroviny – rok 2025.....	64
Tabulka 30: Výsledek hospodaření, pesimistická varianta, rok 2023.....	64
Tabulka 31: Výsledek hospodaření, realistická varianta, rok 2023.....	65
Tabulka 32: Výsledek hospodaření, optimistická varianta, rok 2023.....	65
Tabulka 33: Výsledek hospodaření, pesimistická varianta, rok 2024.....	66
Tabulka 34: Výsledek hospodaření, realistická varianta, rok 2024.....	66
Tabulka 35: Výsledek hospodaření, optimistická varianta, rok 2024.....	66
Tabulka 36: Výsledek hospodaření, pesimistická varianta, rok 2025.....	67
Tabulka 37: Výsledek hospodaření, realistická varianta, rok 2025.....	67
Tabulka 38: Výsledek hospodaření, optimistická varianta, rok 2025.....	67
Tabulka 39: NPV – pesimistická varianta.....	68
Tabulka 40: NPV – realistická varianta.....	68
Tabulka 41: NPV – optimistická varianta.....	68

Tabulka 42: Vnitřní výnosové procento.....	69
Tabulka 43: Doba návratnosti – pesimistická varianta.....	70
Tabulka 44: Doba návratnosti – realistická varianta.....	70
Tabulka 45: Doba návratnosti – optimistická varianta	70
Tabulka 46: Analýza rizik.....	71
Tabulka 47: Zdražení energií, realistická varianta, rok 2024.....	72

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Eliáš Pospíšil

V Praze dne: 22. 04. 2022

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis