

**ČESKÉ VYSOKÉ  
UČENÍ TECHNICKÉ  
V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**DIPLOMOVÁ  
PRÁCE**

**2023**

**VENDULA  
BAČOVÁ**

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studie proveditelnosti 1. Konference české dermatologické společnosti

Feasibility Study 1st Conference of the Czech Dermatological Society

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Petr Fanta, Ph.D.

**VENDULA  
BAČOVÁ**

**2023**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Bačová** Jméno: **Vendula** Osobní číslo: **499731**  
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 1. Konference české dermatologické společnosti**

Název diplomové práce anglicky:

**Feasibility Study 1st Conference of the Czech Dermatological Society**

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: Zpracování studie proveditelnosti vybraného projektu a následné vyhodnocení, jestli je projekt životaschopný.  
Přínos práce: Vypracování podkladů a následné vyhodnocení, zda je projekt vhodné realizovat.  
Osnova: 1. Úvod  
2. Teoretická část - projektové řízení, studie proveditelnosti, kongresový cestovní ruch  
3. Praktická část - zpracování studie proveditelnosti, vyhodnocení, doporučení  
4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

1. FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2
2. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza 4. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8
3. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management, Systémový přístup k řízení projektů 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**Ing. Petr Fanta, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

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

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022** Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ing. Petr Fanta, Ph.D.  
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

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna 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 studentky

BAČOVÁ, Vendula. *Studie proveditelnosti 1. Konference české dermatologické společnosti*. Praha: ČVUT 2023. 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 vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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: 12. 4. 2023

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce Ing. Petru Fantovi, Ph.D., za vstřícný přístup a veškeré podnětné rady. Další poděkování patří společnosti Modrý ráj, s.r.o., která laskavě poskytla podklady k vypracování praktické části této práce.

# Abstrakt

Cílem této diplomové práce je vypracování studie proveditelnosti pro vybraný projekt a následné vyhodnocení, jestli je projekt životaschopný. V první části práce jsou zpracována teoretická východiska. V úvodu je stručně popsáno projektové řízení, následuje definování a popis studie proveditelnosti. Závěrem teoretické části je charakteristika odvětví.

V praktické části jsou aplikovány teoretické poznatky a konkrétní studie proveditelnosti projektu 1. Konference české dermatologické společnosti.

## Klíčová slova

Studie proveditelnosti, projekt, projektové řízení, investiční záměr, finanční analýza.

# Abstract

The aim of this thesis is to develop a feasibility study for the selected project and then evaluate whether the project is viable. In the first part of the thesis the theoretical background is elaborated. The project management is briefly described in the introduction, followed by the definition and description of the feasibility study as such. The theoretical part is followed by a description of the industry.

In the practical part, the theoretical knowledge, and the concrete feasibility study of project 1st Conference of the Czech Dermatological Society are applied.

## Keywords

Feasibility study, project, project management, investment plan, financial analysis.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>11</b>
1.1 Projekt.....	11
1.1.1 Charakteristické rysy projektů.....	11
1.2 Projektové řízení.....	12
<b>2 STUDIE PROVEDITELNOSTI .....</b>	<b>14</b>
2.1 Shrnutí projektu.....	14
2.2 Pozadí projektu.....	14
2.3 Analýza trhu a marketingový koncept.....	15
2.4 Suroviny a dodávky.....	23
2.5 Umístění a místo.....	24
2.6 Technologie a vybavení .....	25
2.7 Organizace a režijní náklady .....	26
2.8 Lidské zdroje .....	26
2.9 Implementace.....	27
2.10 Vyhodnocení.....	28
2.10.1 Hodnocení ekonomické efektivity.....	28
2.10.2 Projektová rizika .....	29
<b>3 KONGRESOVÝ CESTOVNÍ RUCH .....</b>	<b>30</b>
<b>4 ZDRAVOTNICTVÍ A VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>31</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>32</b>
<b>5 I. KONFERENCE ČESKÉ DERMATOLOGICKÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>33</b>
5.1 Shrnutí projektu .....	33
5.2 Pozadí projektu.....	35
5.3 Analýza trhu a marketingový koncept.....	42
5.4 Suroviny a dodávky .....	50
5.5 Místo a umístění .....	51
5.6 Technologie a vybavení.....	53
5.7 Organizace a režijní náklady.....	55
5.8 Lidské zdroje.....	56
5.9 Implementace.....	58
5.10 Vyhodnocení.....	59
<b>Závěr .....</b>	<b>70</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>71</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>73</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>74</b>



# Úvod

Cílem této diplomové práce je prostřednictvím zpracování studie proveditelnosti posoudit výhodnost realizace vzdělávací konference pro dermatology, kterou plánuje pořádat konkrétní společnost.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část plynule popisuje projekt a projektové řízení. Dále se podrobně zabývá detailním popisem studie proveditelnosti a každou její částí v teoretické rovině, od shrnutí na samotném počátku přes pozadí projektu, analýzu trhu, suroviny, umístění, technologie, organizaci, lidské zdroje, implementaci až po vyhodnocení. V závěru teoretické části je charakterizován kongresový cestovní ruch a systém vzdělávání v českém zdravotnictví.

V praktické části jsou na základě teoretických východisek zpracována data z praxe a jednotlivé části studie proveditelnosti dle strukturovaného obsahu.

V první kapitole této části je představeno shrnutí projektu, které obsahuje výtah všech kapitol studie a vytváří tak ucelený přehled o studii proveditelnosti. V dalších kapitolách této studie proveditelnosti jsou zpracované jednotlivé části. Rovněž je zde představen záměr projektu a důvod, proč je projekt realizován. Kapitola obsahuje strategii projektu rozdělenou do 4 etap a klíčové parametry ovlivňující realizaci.

Následuje analýza PEST, Porterův model 5 sil a SWOT analýza. Navazující kapitoly zpracovávají nutné materiální a technologické vybavení, výběr umístění konference a potřebu lidských zdrojů pro realizaci projektu. Ve všech výše uvedených kapitolách je vždy specifikována finanční náročnost jednotlivých součástí projektu.

Další částí studie proveditelnosti je vyhodnocení. Je zde sestaven celkový rozpočet projektu, je vyčíslena výše nákladů a jsou popsány finanční zdroje pro projekt, včetně jejich výše. Rovněž je vyhodnocena rentabilita investic.

Pro výpočty a pro zhodnocení studie proveditelnosti se v praktické části uvažují 3 scénáře: realistický, optimistický a pesimistický.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

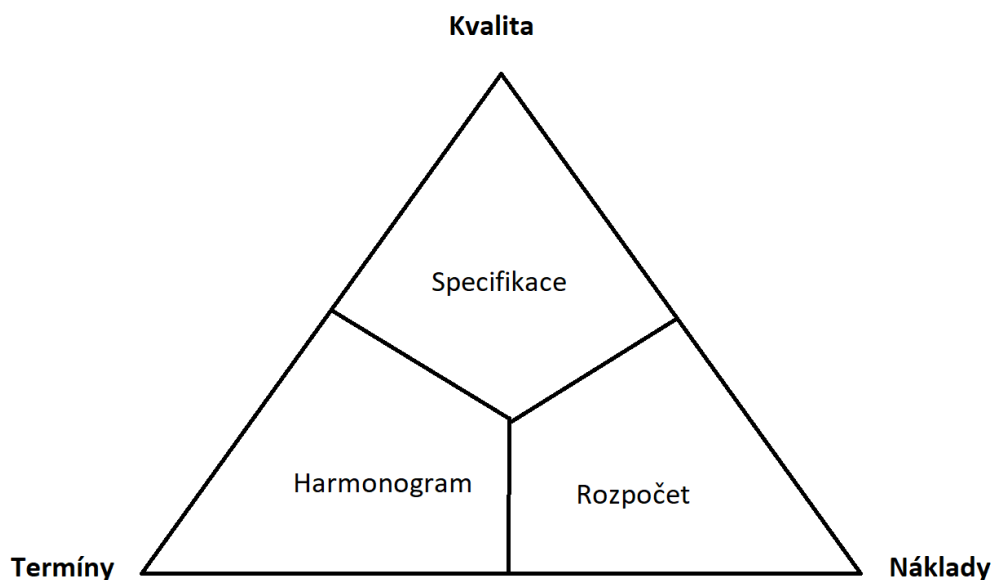
## 1.1 Projekt

„Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“ (Němec, 2002, s. 11)

Takto zní podle Němce (2002) definice projektu. Němec se také zmiňuje o záměru projektu, pro který je charakteristické, že:

- sleduje konkrétní cíl,
- definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle,
- určuje zdroje, které jsou nezbytně nutné, také náklady obsahující přínosy z realizace záměru,
- vymezuje začátek a konec.

Pro projekt platí, že je neopakovatelný, jedinečný a dočasný (Němec, 2002, s. 11).



Obrázek 1: Proměnné projektu

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 1 popisuje závislost dosažení výsledného cíle i dílčích kroků na kvalitě, termínech a nákladech.

### 1.1.1 Charakteristické rysy projektů

Pro projekty jsou typické čtyři znaky, které v případě, že se vyskytnou společně, odlišují řízení projektů od ostatních manažerských aktivit. Projekty jsou jedinečné, zahrnují zdroje, jsou realizovány v rámci organizace a mají trojrozměrný cíl. Níže jsou popsány jednotlivé rysy (Rosenau, 2007, s. 5).

## Jedinečnost

Každý projekt se provádí pouze jednou, je dočasný a pracuje v něm většinou právě jedna skupina lidí. I projekty, jako jsou například první a druhý ročník konference, které se konají za jiných vstupních podmínek, dělají z prvního a druhého ročníku jiný projekt (Rosenau, 2007, s. 5–6).

## Zdroje

Mezi zdroje projektu se řadí zdroje materiální, lidské a finanční. Mezi lidské zdroje patří kdokoli z dané organizační jednotky, ale i jiní lidé s danými dovednostmi. Do materiálních zdrojů jsou řazeny jakákoli zařízení – stroje, počítače aj., ale i peníze (Rosenau, 2007, s. 133).

## Organizace

Každá organizace, podnik, společnost sleduje ve stejném okamžiku velký počet cílů. Důvodem je to, že se skládají z jednotlivců různých profesí, zájmů, povahových vlastností a nepředvídatelných reakcí (Rosenau, 2007, s. 7).

## Cíl projektu

Projekty mají trojrozměrné cíle – věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady. Zpravidla je tento trojrozměrný cíl nazýván „trojimperativ“. Aby bylo řízení projektu úspěšné, je potřeba, aby byly všechny tři podmínky měřitelné a dosažitelné (Rosenau, 2007, s. 5).

## 1.2 Projektové řízení

*„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměru.“* (Kerzler, 1998, s. 6 in Svozilová, 2016)

Projekt je určitá krátkodobě vydaná snaha doprovázená aplikací metod a znalostí. Jeho účelem je přeměna nemateriálních i materiálních zdrojů na soubor služeb a předmětů tak, aby bylo dosaženo předem určených cílů.

Vynaložené úsilí, aplikace znalostí nebo metod jsou představovány organizovaným působením pěti základních prvků projektového managementu:

- Týmová spolupráce
  - princip pozitivní spolupráce ve smyslu dosažení sdílených cílů.
- Projektová komunikace
  - platforma nebo prostředí, ve kterém je možné komunikovat efektivně.
- Životní cyklus projektu
  - sled obecných úseků projektu s určenou návazností a fázemi.
- Součásti projektového managementu jako takové
  - 10 kategorií technik a nástrojů, pomocí kterých je projekt řízen v průběhu životního cyklu (požadavky projektu, varianty organizační struktury, metodiky pro plánování projektu, projektový tým, příležitosti a rizika, projektová kontrola, projektová přehlednost, manažerský styl řízení projektu, opravná opatření, okamžitý stav projektu, projektová přehlednost).
- Organizační závazek

- obsahující pověření manažera, podporu zakládající se na organizační struktuře, finanční a jiné zdroje a odpovídající technologie či metodologie (Svozilová, 2016, s. 17–18).

### **Důvody vzniku projektového řízení**

Projektové řízení bylo zaváděno po druhé světové válce, a to zejména z těchto důvodů:

#### **1. Nárůst vývojových nákladů**

Z důvodu vyšší složitosti výrobků, kratších termínů dokončení a drahých technologií došlo k navýšení nákladů na vývoj.

#### **2. Velmi výrazné navýšení konkurence**

Kvůli stále narůstající konkurenci byly společnosti nuceny rychleji reagovat a měnit výrobky, a to v předpokládaném čase a bez překročení nákladů.

#### **3. Složitost vyvíjených systémů**

V době války došlo k rychlému růstu nových technologií, které se přesouvaly i do neválečných míst (Vytlačil, 2011, s. 6).

### **Výhody projektového řízení**

Možnými výhodami projektového managementu jsou:

- přesný časový plán a nákladový rámeček,
- jasně dané role a zodpovědnosti ke všem činnostem v projektu,
- podmínky pro sledování skutečného průběhu oproti plánu – efektivní řízení odchylek,
- rozdělené zodpovědnosti rozměňují problémy mezi lidské zdroje, zákazník je z komplikací vynechán,
- díky systémovému řízení jsou shromažďována data pro případné další projekty (Svozilová, 2016, s. 19).

Projektové řízení má také problematické stránky, ze kterých vyplývá řada obtížně předvídatelných situací. Tyto situace jsou tedy výzvami pro projektového manažera, který tyto věci řeší na základě zkušeností, odbornosti a talentu (Svozilová, 2016, s. 19).

Závěrem lze říct, že projektové řízení je aplikací a integrací procesů řízení projektu (Svozilová, 2016, s. 19).

## 2 STUDIE PROVEDITELNOSTI

Studie proveditelnosti neboli také technickoekonomická studie projektu poskytuje všechny podklady, které jsou potřeba pro investiční rozhodování. Součástí studie proveditelnosti je formulace a kritické řešení základních komerčních, finančních, technických a ekonomických požadavků. Za výsledek je považována formulace projektu a jeho cílů (Fotr, Souček, 2005, s. 33).

Možností, jak strukturovat studii proveditelnosti, je více. Jedna z možností je mezinárodně ustálený obsah podle materiálu UNIDO:

1. Shrnutí projektu.
2. Pozadí projektu.
3. Analýza trhu a marketingový koncept.
4. Suroviny a dodávky.
5. Umístění a místo.
6. Technologie a vybavení.
7. Organizace a režijní náklady.
8. Lidské zdroje.
9. Implementace.
10. Vyhodnocení (Němec, 2002, s. 57).

### 2.1 Shrnutí projektu

V této kapitole je uveden výpis ze všech kapitol, které jsou popsány níže. Tato kapitola se uvádí jako první proto, aby byla předána přehledná informace o záměrech a výsledcích studie kompetentním osobám s právem rozhodnout (Němec, 2002, s. 57).

I přesto, že je tato kapitola uváděna jako první, tvoří se v rámci studie proveditelnosti jako poslední, tedy ve chvíli, kdy jsou známy veškeré výsledky konkrétního investičního záměru (Fotr, Souček, 2005, s. 33).

### 2.2 Pozadí projektu

Tato kapitola představuje záměr projektu a také důvod, proč je projekt realizován. Je zde popsán objednavatel a zpracovatel studie, investoři, jejich zájmy. Dále jsou v kapitole také uvedeny celkové náklady.

Tato kapitola je rozvržena do pěti částí:

- Popis projektu.
- Investor.
- Historie projektu.
- Zpracovatel studie.
- Vyčíslení nákladů.

## **Popis projektu**

V této části se studie proveditelnosti zabývá:

- cíli a strategiemi projektu,
- popisem produktů,
- cílovou kapacitou,
- umístěním.

## **Investor**

Investor se uvádí konkrétně – figuruje zde jeho jméno a adresa. Dále jsou uvedeny jeho konkrétní možnosti financování a také role, ve které je do projektu přizván.

## **Historie projektu**

V této části se uvádí historie projektu společně s významnými milníky a daty. V případě, že už v minulosti byly provedeny průzkumy nebo studie související s danou studií proveditelnosti, jsou zde také obsaženy. Mohou se zde také objevit jiné závěry nebo rozhodnutí z minulosti.

## **Zpracovatel studie**

V této části je obsaženo celé jméno autora a také zadavatele studie.

## **Vyčíslení nákladů**

Zde se vyčísľují náklady vynaložené na veškeré studie a průzkumy (Fotr, Souček, 2005, s. 33–34).

Nesmějí být opomenuty náklady na:

- podpůrné studie, které dopomohly zhotovení studie proveditelnosti,
- odborné konzultace,
- průzkumné práce,
- studie provedené v předinvestiční fázi (Vytlačil, 2008, s. 108–109).

## **2.3 Analýza trhu a marketingový koncept**

Pro rozhodování o základních parametrech projektu i pro konečný úspěch projektu je klíčovou aktivitou analýza trhu. Poznání trhu je také klíčové ke koncipování vhodné marketingové strategie.

Marketingová strategie je jednou složkou celkové strategie projektu, jejíž proces tvoření můžeme rozdělit do několika fází:

- analýza a hodnocení výchozí situace projektu,
- analýza a hodnocení podnikatelského okolí,
- stanovení strategických cílů,
- tvorba hodnocení variant strategie na základě silných a slabých stránek projektu/firmy,
- volba strategie určené k realizaci (Fotr, Souček, 2005, s. 34).

Existují dvě varianty, jak situační analýzu provádět. Analýza se provádí buď vzhledem k prostředí, ve kterém se firma pohybuje, nebo vůči strategickým možnostem a zdrojům firmy. Jednou z variant, jak prověřit vlivy vnějšího prostředí, je PEST analýza.

## PEST analýza

Mezi analýzy hodnocení podnikatelského prostředí patří analýza PEST, která vychází z bližší specifikace faktů důležitých pro vývoj vnějšího prostředí. Název PEST je zkratkou pro analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.



Obrázek 2: PEST analýza

Zdroj: Edolo.cz, 2019

Jak je uvedeno výše, obrázek popisuje rozdělení sektorů PEST analýzy.

Je to analýza, při které se posuzuje způsob, jakým se tyto faktory mění v čase. Následuje odhad, do jaké míry se v důsledku těchto změn snižuje nebo zvyšuje jejich důležitost. Níže jsou popsány příznačné skupiny zkoumaných faktorů:

- Mezi politicko-právní faktory patří:
  - politická orientace vládní reprezentace,
  - zdaňovací politika,
  - antimonopolní opatření,
  - politika sociální,
  - liberalizace zahraničních vztahů,
  - legislativa podnikatelského sektoru,
  - legislativa ochrany životního prostředí.
- Do ekonomických faktorů řadíme:
  - míru inflace,
  - úrokové sazby,
  - míru nezaměstnanosti,
  - stav ekonomiky,
  - trendy vývoje HDP,
  - dostupnost ceny energií.
- Sociálními faktory jsou:
  - míra vzdělanosti,
  - sociální legislativa,
  - přístupy k práci,
  - mobilita pracovní síly,



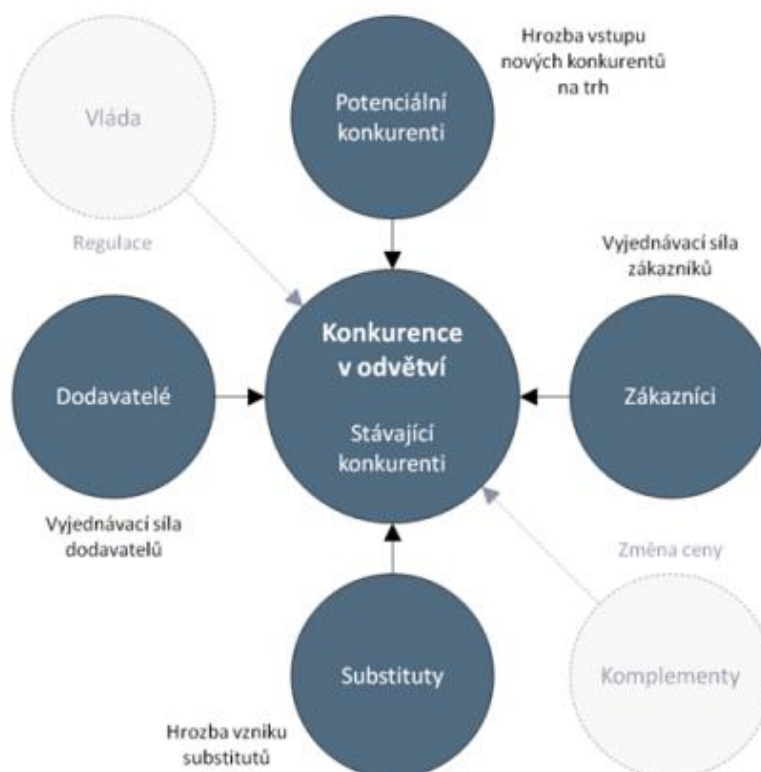
- demografický vývoj,
- vývoj životní úrovně obyvatelstva.
- Technické faktory:
  - trendy v inovacích produktů,
  - vládní podpora vědy a techniky,
  - trendy ve vývojích produktů,
  - zvyklosti patento-právní ochrany v daném produkčním segmentu (Veber a kol., 2009, s. 537).

Jelikož výsledky analýzy popsaných faktorů mohou být poměrně rozsáhlé, je doporučeno informace selektivně rozdělit podle důležitosti a rozebrat jen ty nejdůležitější (Veber a kol., 2009, s. 537).

Dalším nástrojem pro analýzu vnějšího prostředí, tentokrát konkurenčního, je Porterův model pěti sil.

### Analýza 5F – Porterův model pěti konkurenčních sil

Definoval jej Michael E. Porter. Tato analýza je analýzou odvětví a jeho rizik. Principem metody je předpověď vývoje konkurence v daném odvětví na základě predikce možného chování daných subjektů.



Obrázek 3: Porterův model pěti sil

Zdroj: Managementmania.com, 2016

Na obrázku jsou zobrazeny níže pojmenované a popsané síly konkurenčního prostředí dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

### *Stávající konkurenti*

Dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil lze rozdělit konkurenční výhodu na dva druhy:

- nákladová,
- diferenciační.

První zmíněná umožňuje vyšší zisk při stejné ceně zboží, vyšší kvalitu za stejnou cenu nebo nižší cenu za stejně kvalitní výrobek. Druhá zmíněná umožňuje odlišení od konkurence např. rychlostí dodání nebo lepší chutí.

Jednoduše se tak dá říci, že se posuzuje schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství dané služby nebo výrobku stávajících konkurentů.

### *Potenciální konkurenti*

Riziko vstupu potenciálních konkurentů se odvíjí od bariér vstupu na trh. Takovými bariérami mohou být v různých odvětvích například legislativa, budování distribuční sítě aj.

Posuzujeme zde případnou možnost vstoupení na trh a následné ovlivnění ceny a nabízeného množství výrobků či služby potenciálním konkurentem.

### *Dodavatelé*

Jde o schopnost dodavatelů ovlivnit cenu a nabízené množství vstupů, které jsou potřeba. Můžeme snadno nahradit dodavatele?

### *Kupující*

Jednotliví kupující se dají rozlišit do několika skupin podle:

- velikosti,
- růstu,
- požadavků na kvalitu výrobků,
- potřeb.

Odhadujeme jejich schopnost ovlivnit cenu a poptané množství.

### *Substituty*

Substituty nejsou přímou konkurencí, ale produkty z jiného průmyslového odvětví, jež mohou nahradit daný výrobek či službu. Potom se zvažuje cena a nabízené množství výrobků, které mohou minimálně částečně nahradit daný výrobek (Porter, 1980).

### **Analýza SWOT**

Potřebujeme-li popsat metodu SWOT analýzy, můžeme vyjít z typické definice strategie, která strategii považuje za vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, jenž v lepším případě zlepšuje konkurenční postavení. Za dobrou strategii je považována ta, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, umožňuje využití budoucích příležitostí, těží ze silných stránek firmy a zároveň neutralizuje či odstraňuje její slabé stránky.

Na základě SWOT analýzy může společnost určit specifické cíle pro dané plánovací období.

Analýza SWOT popisuje tyto čtyři faktory:

- silné stránky,
- slabé stránky,
- příležitosti v okolí,
- hrozby v okolí (Veber a kol., 2009, s. 533).

#### *Silné a slabé stránky společnosti – analýza vnitřního prostředí*

U každé obchodní jednotky je potřeba pravidelně vyhodnocovat silné a slabé stránky. I když je následně popsána kategorie hrozeb a příležitostí velmi významným faktorem pro tvorbu strategie společnosti, není to jediná kategorie, která je potřebná. Oblasti, ve kterých je potřeba silné a stránky podniku hledat, jsou:

- finanční postavení podniku,
- výrobní politika,
- úroveň managementu,
- organizace firmy,
- napojení na infrastrukturu,
- image podniku,
- výzkum, vývoj (Veber a kol., 2009, s. 533–534; Kotler, 2001, s. 91).

#### *Hrozby a příležitosti budoucího okolí – analýza vnějšího prostředí*

V rámci analýzy hrozeb je potřeba brát v potaz jak mikrookolí, tak makrookolí společnosti (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní).

Postupem času a s přibývajícím mírou globalizace se totiž okolí společností rozšiřuje. Niž je uvedeno několik typických hrozeb, velká část je odvozena z Porterova modelu pěti sil:

- státní regulace,
- know-how, které se v odvětví užívá,
- pomalý růst odvětví,
- hrozba substitučních výrobků,
- vysoká diferenciací v odvětví (Veber, 2009, s. 533; Kotler, 2001, s. 91).

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 4: SWOT analýza

Zdroj: Jakubíková, 2013

Příležitosti pomáhají firmě neutralizovat hrozby a také jsou vnímány jako růstové a rozvojové příležitosti dané charakterem okolí.

Kategorie příležitostí a hrozeb společně se silnými a slabými stránkami společně vytvářejí různé variace budoucího strategického chování.

Na základě charakteru vzniklých kombinací vnějších a vnitřních stránek a zároveň odvětví lze pro firmu volit různé typy strategií vycházejících i ze zjednodušených přístupů:

- S-O přístup
  - silné stránky společně s velkými příležitostmi okolí.
- W-O přístup
  - eliminace slabých stránek díky příležitostem z okolí.
- S-T přístup
  - díky silným stránkám eliminuje hrozby.
- W-T přístup
  - řešení špatného stavu i za cenu likvidace části organizace (Veber a kol., 2009, s. 534).

### **Marketingová strategie**

Firmy se snaží neustále odlišovat svou nabídku na trhu od nabídek konkurentů. V konečném důsledku má většina konkurenčních výhod krátké trvání. Firmy proto musejí neustále vymýšlet, jak zvýšit hodnoty svých nabídek a jejich výhodnosti tak, aby zvýšily a vzbudily zájem u bohatých vybírajících si zákazníků (Kotler, 2001, s. 285).

Podle Portera existují tři generické strategie, které firmě dávají určitý rámec pochopení klíčových a strategických procesů. Jedná se o strategii vůdčího postavení v nákladech, strategii diferenciaci a strategii koncentrace. Uvedené strategie mohou firmě zajišťovat dlouhodobý zisk, a to v případě, pokud je používá v odpovídající situaci (Karlíček a kol., 2013, s. 102).

### **Segmentace**

Segmentace trhu představuje vynaložené úsilí firmy dosáhnout dokonalého zacílení (Kotler, 2001, s. 255). Pro segmentaci spotřebitelských trhů lze využívat skupiny proměnných. Mnohdy se vytvářejí segmenty podle spotřebitelských charakteristik. Mezi často používanou segmentaci lze zařadit geografickou segmentaci, demografickou segmentaci, psychografickou segmentaci a segmentaci podle chování, takzvanou behaviorální (Kotler, 2001, s. 262).

Lze tedy říci, že cílený marketing zahrnuje tři hlavní kroky:

- identifikaci a charakterizaci skupin zákazníků, jejichž přání a potřeby jsou obdobné (tržní segmentace),
- volbu jednoho nebo několika tržních segmentů vhodných pro vstup,
- specifikaci klíčových vlastností produktu a jejich sdělení zákazníkům (tržní umístování) (Kotler, 2001, s. 255).

## **Cílený marketing (targeting)**

Targeting je „kompromis mezi nákladným individuálním marketingem a neefektivním marketingem hromadným“. (Karlíček a kol., 2013, s. 104)

Na základě vyhodnocení různých tržních segmentů se musí firma rozhodnout, jak do nich bude vstupovat a jak je bude obsluhovat.

Management přitom může uplatnit některý z přístupů:

- Soustředění se na jeden segment – nejjednodušší případ, kdy si firma vybírá pouze jeden segment.
- Výběrová specializace – firma se zaměřuje na několik segmentů, z nichž každý je pro ni nějakým způsobem přitažlivý a odpovídá jejím cílům a disponibilním zdrojům.
- Výrobní specializace – firma se specializuje na jeden produkt, který nabízí v několika tržních segmentech.
- Tržní specializace – firma se specializuje na uspokojení mnoha různých potřeb určité zákaznické skupiny.
- Plné pokrytí trhu – snaha firmy uspokojit všechny zákazníky na rozsáhlém trhu (Kotler, 2001, s. 275).

## **Positioning**

Po výběru cílových skupin a rozdělení trhu se firma nebo organizace zaměřuje na umístění svého portfolia nabídky na trh tak, aby se nejlépe lišila od konkurence, a tím své zákazníky zaujala. Tato činnost se nazývá positioning a je to proces, při kterém získává nabídka a image firmy své určité místo v povědomí cílové skupiny zákazníků.

Umístění můžeme klasifikovat následovně podle:

- vlastností – jedná se o charakteristické vlastnosti produktu,
- prožitků – produkt je spojován s významným prožitkem,
- použití – specifické možnosti využití produktu,
- uživatelů – umístění produktu jako nejvhodnějšího pro určitou skupinu uživatelů,
- konkurence – umístění produktu se snahou o to, aby byl lepší než konkurence,
- produktu – umístění produktu jako významného v určité kategorii,
- jakosti a ceny – umístění takovým způsobem, že nabízí vysokou spotřebitelskou hodnotu (Kotler, 2001, s. 298–301).

Důležitým prvkem je také značka a její umístění. Dá se říci, že identita značky je jedinečný soubor asociací, které má značka u cílové skupiny vyvolat. Positioning značky označuje pozici, kterou má zaujmout v mysli cílové skupiny oproti konkurenci. Dobré umístění značky produktu vyvolává hodnotnou image značky (Karlíček a kol, 2013, s. 133–134).

V případě, že positioning je úspěšný, zákazníci jsou schopni si zapamatovat produkt a jeho hodnoty a jsou ochotni přijmout důvody ke koupi. Je to znamení, že firma nebo organizace správně provedla všechny předchozí kroky, a to včetně poznání potřeb zákazníků (Kotler, 2001, s. 303).

## Marketingový mix

Marketingový mix můžeme charakterizovat jako soubor marketingových nástrojů firmy, které používá k dosažení svých cílů. Tento mix tvoří čtyři základní složky – výrobek, cena, podpora prodeje a distribuce (Fotr, Souček, 2005, s. 33).

Nejnámější forma marketingového mixu je pojmenována jako 4P, což demonstruje akronymy anglických názvů product (produkt), price (cena), place (distribuce) a promotion (propagace). Existuje také 4 C, customer value (hodnota pro zákazníka), costs (náklady pro zákazníka), convenience (dostupnost produktu) a communication (komunikace) (Karlíček a kol., 2013, s. 152).

Jednotlivé části marketingového mixu jsou vysvětleny níže.

### *Produkt*

Celý projekt bude životaschopný pouze tehdy, jestliže jeho výrobky nebo služby najdou uplatnění na trhu (Fotr, Souček, 2005, s. 33). Produkt lze chápat nejen jako jakékoliv fyzické zboží, ale služby, informace, zážitky, myšlenky a nejrůznější kombinace za předpokladu, že mohou být předmětem směny.

U produktu lze rozlišit tři úrovně: jádro, vlastní produkt a rozšířený produkt. Jádro produktu charakterizuje základní užitek. Vlastní produkt rozšiřuje jádro o charakteristiky kvality, designu, provedení, obalu a značky. Rozšířený produkt nabízí výhody doplňující, například možnost vrácení produktu (Karlíček a kol., 2013, s. 154).

### *Cena*

*„Cena je suma peněz požadovaná za produkt nebo službu nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.“* (Kotler, 2001, s. 380)

K určování cen produktů lze přistupovat různým způsobem, ale je důležité brát do úvahy náklady vynaložené na výrobu, distribuci a marketingovou komunikaci. Dále také pokud firma vyrábí luxusní produkty, může si například účtovat vyšší ceny, v případě homogenních produktů je potřeba, aby firma zvolila cestu ceny dle vynaložených nákladů nebo cen konkurence (Kotler, 2001, s. 381).

### *Distribuce*

Distribuce neboli také dostupnost je způsob, jakým se produkt dostává ke svým potenciálním zákazníkům. Mělo se jednat především o jednoduchost, rychlost a pohodlí, s nimiž může zákazník chtěný produkt získat, tvoří součást celkové hodnoty, kterou chce firma zákazníkovi nabídnout (Karlíček a kol., 2013, s. 211). Společnosti už jednoduše nemohou zůstat domácími firmami a myslet si, že se jim podaří uhájit domácí trhy.

Bez ohledu na řadu nebezpečí na mezinárodním poli (změny hranic, nestabilní vlády, problémy zahraničního obchodu, korupce a technologické pirátství) se většina firem snaží prodávat na mezinárodních trzích a internacionalizovat své působení. Při rozhodování o vstupu na zahraniční trhy musí firma definovat své mezinárodní marketingové cíle a taktiku. Musí se rozhodnout, zda bude obchodovat v několika, nebo v mnoha zemích a jaký typ zemí přichází v úvahu. Obecně lze říci, že firmy se zprvu dělí do tří skupin podle následujících kritérií: přitažlivost trhu, konkurenční výhody a riziko (Kotler, 2001, s. 384).

## *Komunikace*

Marketingová komunikace je řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle. Stejně tak jako již uvedené nástroje marketingového mixu musí i marketingová komunikace vycházet z celkové marketingové strategie.

Způsoby, jak obsah sdělit, jsou například volba slov, grafika, hudba a další významné prvky. Nástrojů komunikace lze jmenovat řadu, za nejpoužívanější se považují televizní a rozhlasová reklama, tisková a venkovní reklama, reklama v kinech, product placement, on-line reklama na webu a e-mailová reklama (Karlíček a kol., 2013, s. 190–202). Cílem tohoto nástroje je v podstatě informovat potenciální zákazníky a přesvědčit k nákupu produktu (Kotler, 2001, s. 379).

## **2.4 Suroviny a dodávky**

V této podkapitole studie proveditelnosti je kladen důraz na roztřídění výrobních vstupů a jejich fyzikální, kvantitativní, ale i kvalitativní charakteristiky, dále pak na časovou disponibilitu a sestavení nákupního plánu (Němec, 2002, s. 57–58).

U velkého množství projektů je možné pro zajištění stejného výrobního programu využít různé materiály a suroviny, a proto jsou základní materiály voleny dle posuzování možných variant z hlediska faktorů:

- dostupnost,
- možnost substituce,
- kvalita,
- vzdálenost,
- celková úroveň.

Výběr základního materiálu souvisí rovněž s dodavatelem daného materiálu, a to zejména ve smyslu úspory nákladů a dosažení vysoké úrovně kvality a spolehlivosti dodávek. Počet dodavatelů je ovlivněn dodavatelským rizikem a vyjednávací pozicí (Fotr, Souček, 2005, s. 46–47).

Pro vyčíslení nákladů na materiál a energie je potřeba vzít v úvahu vstupní data o:

- přímém materiálu – zjišťujeme cenu, hmotnost a množství,
- režijním materiálu – je to například obalový materiál, náhradní díly, maziva, barvy atd.,
- palivech – zajímají nás ceny z alternativních zdrojů,
- elektrické energii – cena elektřiny v daném místě,
- opravárenských a servisních firmách – ceny služeb v místě,
- dopravních podnicích – cena služeb,
- cenách vodného a stočného,
- cenách za spoje a ostatní výrobní služby – internet a mobilní služby,
- nákladech na nevýrobní služby – nájemné, bankovní poplatky aj. (Němec, 2002, s. 46).

## 2.5 Umístění a místo

Tato kapitola obsahuje návrhy na lokalitu vhodnou pro realizaci projektu. Jde o dvouetapový proces. První etapa je zaměřena na výběr příznivých lokalit (Fotr, Souček, 2005, s. 48).

V této fázi jsou na zřetel brány faktory:

- ekologický vliv projektu,
- přírodní podmínky,
- socio-ekonomická politika, omezení, záměry vlády,
- infrastruktura (Vytlačil, 2008, s. 125).

### **Ekologický vliv projektu**

Tato část se zabývá hodnocením ekologických následků v případě zahájení naplánované produkce. Tato součást studie proveditelnosti je většinou vypracována kvůli legislativním požadavkům, někdy tento výstup požaduje přímo investor. V tomto procesu jsou zahrnuty identifikace klíčových vazeb mezi projektem a okolím, předvídání dopadu na prostředí a následné vyhodnocení a závěry.

### **Přírodní podmínky**

V této části se studie proveditelnosti zabývá klimatickými podmínkami. V případě, že jsou podmínky nepříznivé, může být výše investičních nákladů několikanásobně vyšší. Tento faktor může negativně ovlivnit také výkonnost pracovních sil. Hodnocení přírodních podmínek je nedílnou součástí hlavně ve FS zabývajících se zemědělskými projekty.

### **Socio-ekonomická politika**

Zde jsou hodnocena vládní opatření, která podporují či omezují podnikání v dané oblasti (Vytlačil, 2008, s. 126–127).

### **Infrastruktura**

Je velmi často rozhodujícím faktorem. Významnými složkami infrastruktury jsou:

#### **Doprava**

Stanovují se zde požadavky projektu na jednotlivé druhy přepravy a s tím spojené náklady pro jednotlivé lokality. V případě, že daná lokalita nedisponuje požadovanými prostředky na přepravu vstupů i produktů, je vyloučena z rozhodování, nebo se zařazují investiční náklady.

#### **Komunikace**

Zhodnocují se zde hlavně náklady na zajištění potřebných komunikací v daných lokalitách.

#### **Energie**

Do této podkategorie spadá voda, elektrická energie a druhy paliva, jejichž objem odběru jsme definovali dříve.



### **Lidské zdroje**

Zde se jedná hlavně o dostatek kvalifikovaných pracovních sil v daných oblastech. Hodnotíme, zda je v lokalitě dostatek pracovních sil, které jsou potřeba, nebo jsou počítány počáteční náklady na jejich zřízení prostřednictvím rekvalifikací atp.

### **Stavební, montážní a opravářské kapacity**

Jejich dostupnost je důležitá hlavně v některých projektech.

### **Likvidace a ukládání odpadů**

Záleží na druhu projektu, ale je potřeba v lokalitách zvažovat možnosti a druhy likvidace odpadu.

Projekty se snaží vždy minimalizovat distribuční a výrobní náklady.

Druhá etapa pak určuje konkrétní místo ve vybrané oblasti. Při výběru analyzujeme obdobné faktory jako při výběru umístění. Jsou jimi především ekologické podmínky, vliv podmínek okolí, také socio-ekonomické podmínky, infrastruktura, možné budoucí rozšíření, ceny půdy, příprava staveniště a jeho náklady, soulad s územními plány rozvoje (Vytlačil, 2008, s. 127).

## **2.6 Technologie a vybavení**

Tato kapitola je zaměřena na návrh funkční výrobní jednotky schopné produkovat definovaný výstup. Pro projekt je potřeba také stanovit investiční a provozní náklady.

Výběr technologie je založen na detailní formulaci a vyhodnocení variant technologického procesu podle předem určených požadavků. Hlavními faktory ovlivňujícími výběr technologie jsou:

- vliv na životní prostředí – dopad technologií na životní prostředí,
- novost technologie – nová technologie nabízí vyšší užitnou hodnotu oproti starší,
- šíře výrobního sortimentu – hodnotí se adaptabilita technologie pro určité výrobky,
- celkové náklady na získání technologie – investiční náklady a licenční poplatky,
- výrobní náklady – náklady spojené s užíváním technologie,
- pracovní síly – vztah mzda vs. investiční náklad (Vytlačil, 2008, s. 129).

### **Technické řešení projektu**

#### *Pojetí technické základny*

Jedná se o stručné zdůvodnění, proč volit konkrétní technické základny projektu – použité techniky, technologie a organizaci provozu. Hovoří se zde hlavně o použité technice, technologii a organizaci.

#### *Popis technologie*

Definování technologické varianty řešení tak, aby bylo možné vybrat optimální variantu. Výchozí je pro volbu technická základna společně s disponibilními finančními prostředky a také možnost získání požadované technologie.

#### *Strojní zařízení*

Jedná se o popis výběru strojů, které souvisejí s technologií provedení projektu. Vhodným je výčet strojů, kde je uveden výrobce a typ, ale také požadavky na výrobní plochu a jiné technické detaily.

### *Předpokládaná kompozice ploch*

Uspořádání technologií tak, aby bylo možné na jeho základě vybrat prostor pro realizaci projektu. Toto schéma je možno rovněž doplnit o schéma toků materiálu a výroby.

### *Stavby a stavební práce*

Jedná se o popis předběžného výběru budov, kde je vhodné projekt realizovat (Němec, 2002, s. 47–48).

## **2.7 Organizace a režijní náklady**

Do studie proveditelnosti také patří kapitola o organizaci. V této kapitole se řeší organizační uspořádání jednotky, které vyplývá z realizace projektu. Znamená to, že se jednotka rozdělí do jednotlivých útvarů, kde se rozdělí zodpovědnosti, řídicí úrovně a pravomoci (Fotr, Souček, 2005, s. 57).

Návrh členění organizačních jednotek, které mohou vzniknout jako výsledek rozčlenění podniku, pokrývá následující funkce:

- řízení podniku,
- marketing, prodej a distribuci,
- zajištění dodávek, dopravu, skladování,
- finance a účetnictví,
- výrobu, údržbu a opravy, zajištění kvality,
- řízení lidských zdrojů.

Výše uvedený způsob je příkladem jedné z mnoha možných organizačních struktur, které jsou založeny na činnostech, procesech, výrobcích nebo výrobních linkách (Vytlačil, 2008, s. 132).

V této souvislosti vznikají režijní náklady, které také ovlivňují nákladovou složku. Pro stanovení režijních nákladů se posuzují operace, které projekt vyžaduje, a jejich seskupení do organizačních útvarů. Organizačními útvary se rozumějí výrobní střediska, střediska služeb a střediska správně-administrativní – jejich počet závisí na obsáhlosti projektu.

Výše zmíněná střediska pak označujeme za tzv. nákladová střediska, která vytvářejí výkon na jedné straně a vyvolávají náklady na straně druhé. Díky tomuto konceptu nákladových středisek lze dospět k reálným odhadům jednotlivých složek režie výroby, odbytu, zásobování a správy. Zapotřebí je zauvažovat o výpočtu inflace (Fotr, Souček, 2005, s. 58).

## **2.8 Lidské zdroje**

Jedním z důležitých faktorů jsou pro realizaci projektu lidské zdroje, pracovní síla. Ve studii proveditelnosti jsou obsaženy údaje o kvantitě, kvalitě, dostupnosti a také o návrhu případných programů výcviku a určení osobních nákladů.

Volba potřeby pracovních sil je tvořena na základě dřívějšího určení velikosti pracovní jednotky a také zvolené technologie a technologických procesů (Fotr, Souček, 2005, s. 56).

Do plánování pracovních sil vstupují tyto faktory:

- Legislativní podmínky – postupy, kterými jsou pracovníci přijímáni a uvolňováni, platové ohodnocení vč. prémie a odměn, směnný provoz aj.
- Počet pracovních dní v roce – v roce se počítá zpravidla s 200 až 250 pracovními dny.
- Poptávka a nabídka pracovníků – ve zvoleném umístění výrobní jednotky (Vytlačil, 2008, s. 134).

V plánování lidských zdrojů je také zahrnut plán na předinvestiční fázi. V této fázi plánování je nutné určit počet klíčových řídicích pracovníků, kterých je velmi často nedostatek a je obtížné je získat. Kvalita a prestiž těchto pracovníků pozitivně ovlivňuje získávání kapitálu na financování projektu.

Ve studii je analyzována také schopnost projektu tyto lidské zdroje získat. Současně záleží na výši mezd a platů, také na sociálním zabezpečení a dalších výhodách. Podle situace se navrhuje metody náborem. V případě, že jsou s náborem kvalifikovaných pracovních sil problémy, je řešením nábor zaměstnanců méně kvalifikovaných a jejich následná rekvalifikace (Fotr, Souček, 2005, s. 56–57).

## 2.9 Implementace

Implementační fáze začíná rozhodnutím o investování a končí zahájením provozu. Tuto kritickou fázi projektu je potřeba velmi dobře naplánovat, protože odchylky od časového plánu a také rozpočtu mohou ohrozit realizaci jako takovou (Vytlačil, 2008, s. 135).

Během realizace dochází ke zpracování podrobné technické dokumentace, přípravě a uzavření kontraktů, výstavbě závodu, instalaci vybavení a zahájení provozu. Je to tedy organizace a koordinace velkého množství dílčích a často nespojitých činností, kdy je sledováno časové hledisko a náklady (Fotr, Souček, 2005, s. 58).

Implementační plán zahrnuje níže uvedené dílčí kroky:

- stanovení jednotlivých činností,
- stanovení návaznosti činností,
- zpracování časového plánu,
- definování výstupů,
- identifikaci kritické cesty,
- stanovení potřebných zdrojů,
- určení osob odpovědných za realizaci jednotlivých činností,
- zpracování rozpočtu s plánem čerpání prostředků.

Špatná kvalita plánu realizace projektu, který se vyznačuje nesladěností dílčích aktivit, vyúsťuje ve zvýšení nákladů, resp. vede ke ztrátám. V případě nesrovnalostí většího rázu může dojít až k neúspěchu projektu (Vytlačil, 2008; Fotr, 2015).

### Ganttův diagram

Je přehledným grafickým ztvárněním časového plánu. Každá aktivita je reprezentována řádkem, na levé straně je vyobrazen seznam aktivit a na horní straně je vhodná časová osa. Ganttův diagram obsahuje:

- výčet aktivit projektu,
- začátek a konec každé aktivity,

- dobu trvání aktivity,
- překrývání se jedné aktivity s jinou,
- datum zahájení a ukončení celého projektu (gantt.com, 2020; Vytlačil, 2008, s. 91).

## 2.10 Vyhodnocení

### 2.10.1 Hodnocení ekonomické efektivity

Pro rozhodování o vývoji projektu je klíčové znát výsledky hodnocení ekonomické efektivity projektu. K tomu je možné použít například ukazatele rentability nebo ukazatele založené na cash flow.

Rentabilita, jinak také nazývaná výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Většinou jsou pro výpočet tohoto ukazatele důležité dva účetní výkazy – výkaz zisku a ztrát a rozvaha.

U ukazatelů rentability se v čitateli zobrazují položky rovné výsledku hospodaření a ve jmenovateli některý z druhů kapitálu nebo tržby. Z toho vyplývá, že rentabilita slouží jako nástroj k hodnocení celkové efektivity dané činnosti (Růčková, 2011, s. 121).

Čížinská (2018, s. 209–210) pak uvádí:

- ROA – rentabilita aktiv
  - angl. return on assets,
  - výsledkem je určení, do jaké míry se společnosti daří generovat zisk z dostupných aktiv,
  - čítecnel není pevně stanoven, záleží na účelu prováděné analýzy a způsobu interpretace výsledku:

$$ROA = \text{zisk} / \text{celková aktivita}$$

- ROE – rentabilita vlastního kapitálu
  - angl. return on equity,
  - je vyčíslením, kolik peněžních jednotek výsledku hospodaření připadá na jednu jednotku vloženého vlastního kapitálu,
  - v čitateli se používá výsledek hospodaření po zdanění:

$$ROE = \text{výsledek hospodaření po zdanění} / \text{vlastní kapitál}$$

- ROS – rentabilita tržeb
  - angl. return on sales,
  - vyjadřuje, kolik jednotek výsledku hospodaření připadá na peněžní jednotku tržeb:

$$ROS = \text{zisk} / \text{celkové tržby}$$

#### Cashflow

Peněžní tok projektu je pro hodnocení jeho ekonomické efektivity tvořen všemi příjmy a výdaji, které projekt generuje během výstavby, provozu a likvidace (Fotr, 2015, s. 88).

## 2.10.2 Projektová rizika

Hodnocení a řízení rizika projektu obsahuje čtyři kroky. Tyto kroky jsou prováděny opakovaně. Jedná se o rozpoznání rizika, vyhodnocení rizika, vytvoření rizikových plánů a sledování a řízení rizika.

Riziko se dá nejčastěji rozpoznat kontrolou seznamu úkolů a časového plánu a také diskusí a rozhovory s odborníky.

Vyhodnocení rizika je tvořeno:

- určením úrovně tolerance, tzn. jaké náklady a zpoždění jsou přijatelné,
- přiřazením pravděpodobností jednotlivým rizikům,
- přiřazením nákladů jednotlivým rizikům,
- přiřazením priorit jednotlivým rizikům.

*„Sledování a řízení rizika znamená, že sledujeme seznam určených položek, abychom zjistili, zda se neobjevují aktivační procedury, v případě potřeby pak použijeme rezervní plány; pravidelně znovu vyhodnocujeme rizika. Pokaždé, když se skutečný průběh projektu významně odchýlí od plánu, znovu stanovíme rizika a přehodnotíme plán na řízení rizika.“ (BusinessInfo.cz, 2006)*

## 3 KONGRESOVÝ CESTOVNÍ RUCH

Kongresový cestovní ruch je zaměřen na organizování kongresů, symposií, seminářů, veletrhů a výstav. Je to druh cestovního ruchu, který je založen na souboru činností spojených s cestováním a pobytem na místě konání kongresu. Setkání participantů kongresového cestovního ruchu bývá označováno jako kongresová akce a služby, které jsou zde poskytnuty, jsou nazývány kongresové služby (Orieška, 2004, s. 7).

Funkce tohoto kongresového cestovního ruchu jsou vztaženy jak ke skupině, tak k jednotlivci. Jsou to zejména funkce kulturně-poznávací, vědecko-informační a ekonomická funkce, akcemi konanými v rámci tohoto odvětví je také významně ovlivněna regionální ekonomika.

### **Funkce vědecko-informační**

Touto funkcí se rozumí možnost seznámení odborníků různých vědeckých, technických a společenských oblastí, jsou zde zprostředkovány a diskutovány zkušenosti, získávány jsou zde nové aktuální informace. Účastníci mají možnost navázat nové pracovní vztahy. Společným zájmem účastníků je potřeba setkávat se a rozšiřovat svůj intelektuální obzor.

### **Funkce kulturně-poznávací**

Účastníci akce kongresového cestovního ruchu mají možnost díky těmto akcím poznat okolí místa, regionu nebo země, kde je akce konána.

### **Ekonomická funkce**

Tyto akce přinášejí nadprůměrné příjmy na jednoho účastníka, tím pádem se dají označit za velmi ekonomicky efektivní. Výdaje zahraničních účastníků kongresů jsou dle statistických dat dvakrát vyšší než výdaje běžných turistů (Orieška, 2004, s. 8–9).

Podíl na světovém cestovním ruchu menší, než jedno procento umísťuje Českou republiku na cca 30. místo světového žebříčku UIA. Patří tím pádem do skupiny zemí s tzv. „významným postavením“.

Česká republika má veškeré předpoklady stát se velmi dobrou destinací kongresového cestovního ruchu. Těmito předpoklady jsou vhodné přírodní podmínky, kvalita historických památek a také technické vybavení mnohých hotelů v ČR. Mnoho společností má stále výraznější zájem o konání MICE (meetings, incentive, conventions and events) na našem území (Orieška, 2004, s. 19–20).

## 4 ZDRAVOTNICTVÍ A VZDĚLÁVÁNÍ

Zákonem č. 220/1991 Sb. České národní rady o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře bylo kromě jiného stanoveno, že každý lékař, který vykonává na území České republiky lékařské povolání, musí být členem České lékařské komory (ČLK). Ta dbá, aby její členové vykonávali své povolání odborně, v souladu s jeho etikou a způsobem stanoveným zákony a řády komory, zároveň, ČLK zaručuje odbornost svých členů a potvrzuje splnění podmínek k výkonu lékařského povolání podle zvláštních předpisů.

Na základě tohoto zákona pak Česká lékařská komora vydala Stavovský předpis č. 16, který definuje nutnost celoživotního vzdělávání lékařů tak, aby sloužilo k prohlubování jejich odborné způsobilosti pro výkon lékařského povolání. Na základě tohoto předpisu Česká lékařská komora určuje podmínky přidělování kreditních bodů, jimiž se eviduje průběžné celoživotní vzdělávání. Kreditní body jsou, kromě jiného, přidělovány lékařům na základě jejich účasti na vzdělávacích konferencích. Aby kreditní body mohly být lékaři přiděleny musí být odborný program vzdělávacích konferencí garantován odborníkem a před zahájením konference odborný program posoudit sama Česká lékařská komora. Na základě délky konference a kvality odborného programu jsou přiděleny počty bodů pro jednotlivé účastníky.

Tímto systémem je zajišťována odborná kvalita lékařské péče v České republice.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



# 5 I. KONFERENCE ČESKÉ DERMATOLOGICKÉ SPOLEČNOSTI

Pro účely této diplomové práce bylo zvoleno fiktivní jméno společnosti, která si nepřála být v práci jmenována. Také garant konference si nepřeje být jmenován, a proto je v práci použito anonymizované jméno.

## 5.1 Shrnutí projektu

Společnost Modrý ráj je společnost zaměřující se na organizaci vzdělávacích akcí pro lékaře.

Studie proveditelnosti byla zpracována za účelem vyhodnocení a doporučení k realizaci 1. Konference české dermatologické společnosti.

Konference je připravována ve spolupráci s odborným garantem prof. MUDr. Petrem Novákem, DrSc., MBA. Z provedených analýz vyplývá maximální kapacita konference 100 účastníků – lékařů a 10 farmaceutických firem.

Z interviews mezi odborníky vyplynulo, že je v odvětví zájem o konferenci v Praze. Na základě poptaných kalkulací a jejich srovnání byl vybrán hotel Clarion.

Z těchto interviews společně a ostatními analýzami také vyplynulo, že konference bude dvoudenní a bude se konat v září. Z porovnání s daty konání konkurenčních konferencí vyplynulo jako ideální datum pro konání akce 8.–9. 9. 2023.

Projekt je rozdělen do 4 etap – přípravná fáze, oslovení investorů a účastníků, před realizační fáze a vlastní realizace.

Roli hlavních investorů zde mají partneři, vystavovatelské firmy, které se na akci prezentují. Nabízeny jsou 3 druhy partnerství – generální partner, hlavní partner a partner.

Cena pro účastníky z řad lékařů je odstupňována do dvou vln poplatků:

- 1. vlna – 4 000 CZK.
- Na místě – 5 000 CZK.

Akce bude propagována dvěma směry – k lékařům (účastníkům) a farmaceutickým firmám (investorům), a to jak formou osobních obchodních jednání, tak mailingem a pomocí facebookové stránky.

Jelikož jednatel společnosti je také jediným zaměstnancem společnosti, bude na akci najat personál takto:

Tabulka 1: Mzdové náklady na konferenci

Mzdové náklady	Počet	Druh smlouvy	Cena/osoba	Celkem v CZK
Event Manager	1	faktura	20 000	20 000
Hosteska	3	DPP	5 000	15 000
Přednášející	20	DPP	9 900	198 000
Celkem:				233 000

Zdroj: vlastní zpracování

Pro vyhodnocení studie proveditelnosti byly určeny 3 scénáře – realistický, optimistický a pesimistický, ve kterých je proměnná výnosová část, viz tabulka níže.

Tabulka 2: Definice scénářů

Scénář	vystavovatelské firmy	účastnické poplatky	Celkem CZK
Realistická varianta	650 000	420 000	1 070 000
Optimistická varianta	790 000	480 000	1 270 000
Pesimistická varianta	390 000	290 000	680 000

Zdroj: vlastní zpracování

Protože se registrační poplatky dají uhradit až na místě, není dopředu jasné, kolik účastníků z řad lékařů se zúčastní, a proto je nutné dodržet objednané kapacity u dodavatelů i v případě nižší účasti. Celkové náklady na konferenci jsou tyto:

Tabulka 3: Celkové náklady na konferenci

Celkové náklady na konferenci	CZK bez DPH
Mzdové náklady	233 000
Režijní náklady	10 583
Rozpočet konference	604 566
Celkem:	848 149

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita investice do konference za nastavených podmínek je znázorněna v tabulce níže:

Tabulka 4: ROE ve scénářích

Scénář	zisk pro společnost	vlastní kapitál	ROE
Realistická varianta	110 926	848 149	13 %
Optimistická varianta	210 926	848 149	25 %
Pesimistická varianta	-84 075	848 149	-10 %

Zdroj: vlastní zpracování

Zisk pro společnost je počítán jako polovina zisku z důvodu finančního ohodnocení garanta – jeho výdělek je polovina zisku z konference.

Počáteční fáze financování konference bude formou vlastního kapitálu do 5. měsíce roku. Pak dle plánu projektu do financování vstoupí poplatky účastníků a partnerství, jak je uvedeno níže v tabulce. Je zde uvažován realistický scénář.

Tabulka 5: Poplatky na konferenci

Poplatky	Měsíc	Částka CZK
partnerství partner	6	350 000
účastnické poplatky 1. vlna vstupné	6	320 000
partnerství hlavní partner	7	180 000
partnerství generální partner	8	120 000
na místě	9	100 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Zisk pro společnost ve scénářích

Scénář	zisk pro společnost v CZK bez DPH
Realistická varianta	110 926
Optimistická varianta	210 926
Pesimistická varianta	-84 075

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z tabulky výše patrné, při realistické a optimistické variantě bude projekt 1. Konference české dermatologické společnosti ziskový a je možné jej realizovat. V případě pesimistického scénáře bude konference ztrátová.

Z analýzy rizik vyplývá hodnota rizika „nízký zájem ze strany investorů“ 4 body z maximálního počtu 25, a tak se zdá pesimistický scénář jako spíše nepravděpodobný.

Z důvodu toho, že v optimistickém i realistickém scénáři je konference zisková, a zároveň je pesimistický scénář málo pravděpodobný, lze projekt doporučit k realizaci.

## 5.2 Pozadí projektu

### Popis projektu

#### *Cíl projektu*

- uspořádání 1. Konference české dermatologické společnosti,
- dosažení hrubého zisku pro společnost Modrý ráj, s.r.o. minimálně 100 000 CZK.

#### *Popis produktu*

Společnost byla oslovena prof. MUDr. Petrem Novákem, DrSc., MBA, za účelem organizace 1. Konference české dermatologické společnosti. Konference se bude konat po dobu 2 dnů s maximální kapacitou 100 účastníků z řad lékařů. Tato akce bude financována standardně ze dvou zdrojů:

- partnery – farmaceutickými firmami,
- formou účastnických poplatků.

Proto musí být při výběru konferenčních prostor brány v potaz následující parametry:

- dostatečné ubytovací a stravovací kapacity,
- prostory pro přednášky s kapacitou minimálně 100 účastnických míst,
- prostory pro vystavovatele,
- technické vybavení přednáškového sálu.

Dalším z předpokladů pro úspěšnou realizaci takové konference je kvalitní odborný program, jenž zaštiťuje a navrhuje garant konference.

Popis produktu byl vytvořen na základě následujících analýz.

#### *Stanovení maximálního počtu účastníků*

Garant konference měl možnost pohovořit o případné konferenci s kolegy z jiných oborů v nemocnici, ve které pracuje, aby zjistil, jak velké konference probíhají v jiných oborech, v případě, že se nejedná o národní sjezd. Garant zjistil údaje z oborů alergologie, dětského lékařství a oftalmologie.

Podle údajů uvedených na stránkách Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR (ÚZIS) je v České republice ke 31. 12. 2021 počet lékařů v těchto oborech celkem:

Tabulka 7: Počty lékařů dle oborů

obory lékařství	počet
alergologie + pneumologie	1180
dětské lékařství	2000
oftalmologie	1304

Zdroj: vlastní zpracování

Podle informací od garanta se v těchto oborech na obdobných konferencích sejde:

Tabulka 8: Lékaři v odvětvích

obory lékařství	Počet účastníků
alergologie + pneumologie	100–120
dětské lékařství	200–220
oftalmologie	120–150

Zdroj: vlastní zpracování

Z těchto údajů vyplývá, že procentuální účast lékařů v daných oborech je:

Tabulka 9: Účast na konferencích v jiných oborech

obory lékařství	% účast na konferencích
alergologie + pneumologie	8–10 %
dětské lékařství	10–11 %
oftalmologie	9–11 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené informace z konferencí pořádaných pro obdobné lékařské obory hovoří o tom, že standardní účast se pohybuje okolo 10 % evidovaných lékařů v České republice. Podle údajů uvedených na stránkách Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR (ÚZIS) je v České republice k 31. 12. 2021 počet lékařů v oboru dermatovenerologie 1020. Pro jistotu naplnění kapacity konference bylo s garantem dohodnuto, že konference bude připravována pro kapacitu 100 osob, což odpovídá přibližně 10 % evidovaných dermatovenerologů.

Pro ostatní vstupní informace k pořádání konference bylo použito interview s 10 odborníky z celé České republiky. V interview byly položeny pouze dotazy týkající se organizace konference, protože odbornou stránkou konference se studie proveditelnosti nezabývá:

- 1) Chybí Vám v současné době nějaká konference v oboru dermatologie?
- 2) Měl/a byste zájem o novou konferenci – 1. Konference české dermatologické společnosti, s odborným garantem prof. MUDr. Petrem Novákem, DrSc., MBA?

- 3) Jaká témata by Vás v rámci programu připravované konference zajímala?
- 4) Jaká délka konání akce je pro Vás akceptovatelná?

1 den – 2 dny – 3 dny

- 1) Je pro Vás akceptovatelná účast dermatologických firem na této konferenci?
- 2) V případě, že ano, jaké je maximální množství firem, které je pro Vás akceptovatelné?
- 3) Jaká je Vaše maximální hranice pro výši účastnického poplatku?
- 4) Preferujete platbu předem, nebo na místě?
- 5) Je pro Vás důležité, aby předem zaplacený poplatek byl nižší než úhrada na místě?
- 6) Jaké je podle Vás nejlepší místo pro konání této události?

PRAHA – BRNO – OSTRAVA

- 1) Který měsíc je podle Vás nejvhodnější pro konání této akce?

srpen – září – říjen

Z odpovědí na první dvě otázky vyplývá, že v oboru chybí konference, a také to, že 1. Konference české dermatologické společnosti s garantem prof. MUDr. Petrem Novákem, DrSc., MBA by pro dotázané byla lákavá (9 hlasů).

Ve třetí otevřené otázce, která zjišťovala případná nejzajímavější témata pro tuto konferenci, se 3 dotázaní shodli na „terapii melanomu“, 3 dotazovaní na tématu „korektivní dermatologie“ a 2 dotazovaní upřednostňují téma „rejuvace a rejuvačních technik“, což se dá vnímat jako podtéma korektivní dermatologie.

Pro 7 dotázaných je nejlepší, když je konference dvoudenní. Všichni pak souhlasí s účastí dermatologických firem. Je to zejména proto, že si uvědomují, že na účast dermatologických firem je navázána výše poplatků. Lékaři také rádi sledují trendy v přípravcích, a proto je účast firem na konferenci také vítána.

Celkem 4 lékaři odpověděli, že je podle nich maximální počet farmaceutických firem 10. Shodně pak 4 lékaři odpověděli, že maximální počet je pro ně 15, zbylí 2 označili za maximum 20 firem.

Vyhodnocení otázky ohledně maximální výše poplatku je popsáno v tabulce níže – vyplývá z ní, že pro 7 respondentů je maximální výše 5000 CZK.

Tabulka 10: Vyhodnocení interview

počet respondentů	výše poplatku
7	5000
2	4000
1	6000

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 8 byla také otevřená a týkala se způsobu platby účastnického poplatku. Respondenti se většinou shodli na tom, že jsou pro dvě varianty úhrady poplatků, a to jak na místě, tak i předem. V odpovědích na otázky se věnovali spíše vyjádření svých preferencí. V následující otázce jen upřesňují 9 hlasy to, že v případě dvou možností, jak platbu

uhradit, je pro ně důležité, aby byl poplatek placen předem nižší než ten, který je hrazen na místě.

Uzavřená otázka číslo 10 se týkala místa konání akce, ve smyslu města, které odborníci preferují. Celkem 6 hlasů získala Praha, 3 Brno a 1 hlas Ostrava.

Posledním dotazem v interview byl uzavřený dotaz na preferovaný měsíc konání akce. Pro většinu lékařů (8) je nejvhodnější měsíc z navrhovaných září, 2 hlasy získal říjen a 0 hlasů srpen.

### **Strategie projektu**

Ze zadání projektu vyplývá časová náročnost 10 měsíců. Plánování konference je rozděleno do čtyř etap:

První etapa – přípravná fáze:

- dohoda a smlouva s garantem,
  - Tato část obsahuje pracovní setkání s garantem konference, kde dojde k dohodě o průběhu konference a za jakých podmínek bude probíhat spolupráce společnosti s garantem. Na základě této schůzky bude vypracována smlouva o spolupráci na konferenci a zaslána ke schválení a podpisu garantovi. Tato část přípravné fáze je plánovaná do 4 pracovních dnů s tím, že celkově zabere 12 hodin;
- rezervace konferenčních prostor v hotelu vybraném v rámci této studie proveditelnosti,
- rezervace dostatečných ubytovacích prostor pro účastníky konference a investory za konferenční ceny,
- dohoda na technické podpoře konference ze strany hotelu (audiovizuální technika, stoly, židle apod.),
- vytvoření odborného programu konference včetně výběru přednášejících (ve spolupráci s garantem),
  - na základě interviews s odborníky bude vytvořena osnova zájmu odborné veřejnosti, následuje oslovení potenciálních přednášejících ve spolupráci s garantem akce. Potvrzeným lektorům budou zaslány požadavky na obsah jejich přednášek, časový fond jednotlivých přednášek. Ve studii proveditelnosti v kapitole suroviny a dodávky;
- vytipování investorů (ve spolupráci s garantem),
  - v tomto bodě je obsaženo vytipování celkového počtu dermatologických společností na českém trhu v jeho prvopočátku, následuje sestavení zvacího dopisu, popisu partnerství a nabídka výstavních ploch a propagačních aktivit na konferenci. Na konci této části je dopis rozeslán s cílem získat zájemce o partnerství na konferenci;
- definování strategie oslovení investorů a účastníků konference (ve spolupráci s garantem).
  - po rozeslání zvacího dopisu je nutné absolvovat také osobní obchodní jednání s investory.

Druhá etapa – oslovení investorů, účastníků:

- dohoda s přednášejícími,
  - v této části je potřeba dohodnout konkrétní podmínky spolupráce s jednotlivými přednášejícími, podepsání dohod o provedení práce, vyjednání honorářů, dle časového

plánu bude trvat zhruba 16 hodin v rámci 3 týdnů, i kvůli časové vytíženosti přednášejících;

- obchodní schůzky s potencionálními investory s cílem dohodnout jejich účast jako partnerů konference (podmínky viz kapitola Investor),
  - tyto schůzky budou probíhat v delším období zhruba 4 měsíců, skutečných pracovních hodin ale zaberou zhruba 45. Tyto schůzky navazují na vytipování investorů a zaslání zvacích dopisů. Obsahem je nabídnutí partnerství, představení variant partnerství, dohody na partnerství;
- oslovení účastníků prostřednictvím vhodného komunikačního mixu,
  - tato část trvá zhruba 4,5 měsíce, kdy bude potenciálním účastníkům rozposlána písemná pozvánka do jejich ordinací. V průběhu dalších měsíců obdrží připomínku této konference do svých e-mailových schránek (vše z databází ÚZIS). Letáky – 1000 ks letáků bude použito jako reklamní materiál na konferenci ON IN UNDER SKIN ve dnech 21.4.–22.4.2023. 1000 ks pak bude použito na konferenci 15. konference Dermatologie pro praxi dne 20. 4. 2022, 1000 ks na Hradecké dermatologické dny 27.–28. 4. 2022 a 500 ks na regionální dermatologické semináře či setkání – 13. 4. v Plzni, 22. 4. v Ústí nad Labem, 25. 4. na Vysočině, 11.5. v Praze, 25. 5. v Ostravě a 14. 6. 2023 v Hradci Králové. Tato část zabere celkem 16 hodin času práce jednatele.

Třetí etapa – předrealizační fáze:

- příjem plateb od nasmlouvaných investorů,
  - platby mohou na účet přicházet od 1. 6. do 31. 8. 2023. Úkolem jednatele společnosti bude kontrolovat příchozí úhrady, případně zasílat upomínky při fakturách po splatnosti. Časová náročnost 8 hodin;
- příjem plateb registračních poplatků,
  - od 1. 4. 2023 se mohou lékaři na konferenci přihlašovat. Účastnické poplatky jsou rozděleny do dvou vln – od 1. 4. do 30. 6. a od 1. 7., včetně platby na místě. V této části má na starosti jednatel společnosti kontrolu příchozích plateb, vystavování příjmových dokladů a případné urgencye úhrady. Časová náročnost je cca 30 hodin;
- zajištění občerstvení během konference (obědy, večeře, coffee breaks),
  - 1. 5. až 5. 6. 2023 je doba, kdy bude jednatel společnosti vyjednávat s hotelem složení dohodnutého občerstvení. Odhadovaná doba čistého času práce je 5 hodin;
- zažádání o akreditaci,
  - vyplnění žádosti o akreditaci akce dle Stavovského předpisu České lékařské komory číslo 16 do celoživotního vzdělávání a zaslání na ČLK. ČLK má na vyjádření 2 měsíce. Vyplnění žádosti trvá zhruba 1 hodinu;
- úhrada záloh na prostory konference,
  - 1. 5. 2023 – 7. 5. 2023 od domluvení veškerých podmínek s hotelem, nejpozději 4 měsíce před konáním akce je nutné složit zálohu;
- personální zabezpečení organizace akce (hostesky, registrační asistenti, problem solvers apod.),
  - oslovení Event Managera a 3 hostesek, podepsání dohod o provedení práce, definice zodpovědností a výše honoráře;
- podrobný popis činnosti organizačních pracovníků,

- sestavení podrobného popisu činnosti organizačních pracovníků. Tato část je detailně popsána v kapitole Lidské zdroje. Od 1. 8. 2023 do konání akce. Časová náročnost je 10 hodin;
- konferenční abstrakt,
  - kompletace podkladů od přednášejících a investorů do grafického formátu sborníku konference. Následně zaslání grafickému studiu a po schválení garantem tisk. Pro jednatele se jedná o zhruba 3 dny práce;
- kompletace konferenčních materiálů,
  - zaslání graficky zpracovaného sborníku do tiskárny, zpracování dotazníku na zpětnou vazbu a zaslání do tiskárny, předání informací investorům, kam zaslat své reklamní materiály pro umístění do konferenčních tašek. 7. 9. 2023 zkompletování výše uvedených materiálů z tiskárny a reklamních předmětů do konferenční tašky 24 hodin;
- příjem elektronických verzí prezentací,
  - přednášející posílají předem elektronické verze svých prezentací. Je nutné je urgovat v případě zpoždění a také prezentace seřadit dle programu. Tato práce zabere cca 2 hodiny;
- zajištění moderátora akce.
  - oslovení přednášejících s nabídkou moderace konference, dohodnutí podmínek, podepsání dohody o provedení práce. Tato část zabere 5 hodin.

Čtvrtá etapa – vlastní realizace:

- registrace účastníků (podpisové archy, souhlasy GDPR, kontrola plateb účastníků),
- moderování konference,
- dohled nad činností hotelu,
- řešení aktuálních problémů/situací.

Činnosti ve 4. etapě jsou činnosti probíhající ve dnech akce.

### **Cílová kapacita**

Jak už je uvedeno výše v kapitole popis produktu, na základě procentuálního srovnání celkového počtu lékařů v jednotlivých obdobných oborech a konzultace garanta s kolegy z těchto oborů je účast na konferencích mimo národní sjezdy zhruba 10 %.

Z údajů uvedených na ÚZIS (stránkách Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR) vyplývá, že je v ČR ke 31. 12. 2021 zhruba 1020 potenciálních účastníků naší konference. Při vypočítání 10 % z celkového počtu 1020 je tedy cílová kapacita 1. Konference české dermatologické společnosti 100 účastníků.

Z dat společností IQVIA vyplývá, že na trhu v ČR je celkem 43 dermatologických firem. Společně s vyhodnocením interview s odborníky, ze kterého vyplývá, že je pro ně přijatelné množství firem 10–15, a po konzultaci s garantem, je cílová kapacita 10 farmaceutických společností z oboru dermatologie. Společnosti jsou na těchto akcích reprezentovány obvykle dvěma zástupci.

Proto v celkové kapacitě zástupců dermatologické společnosti hovoříme o 20 reprezentantech.

Celková kapacita je 5 organizátorů. Té je věnována kapitola organizace a režijní náklady.



Cílová kapacita ubytování je 35 pokojů. Při konferencích se počítá, že farmaceutické firmy si ubytování zařizují samy. Dále je brána do úvahy účast lékařů z Prahy, kteří v rámci konference nepotřebují ubytování. V Praze je celkem 269 dermatologů, při účasti 10 % (viz výše) je počítáno s účastí cca 30 lékařů, kteří nebudou potřebovat ubytování. Organizátorský tým nebude na hotelu ubytován, protože všichni budou bydlištěm z Prahy.

### **Umístění**

Na základě interview s odborníky a s garantem konference se jeví jako vhodné umístění akce Praha, a to i z důvodu dobré dopravní dostupnosti. Konkrétní hotel pro konání akce byl vybrán na základě průzkumu trhu a Porterovy analýzy.

### **Investor**

Investory je deset vystavujících farmaceutických firem. Firmy budou odstupňovány dle výše sponzorství, a tím i dle jejich formy účasti na konferenci.

Jelikož agentura má již zkušenosti s organizováním obdobných akcí a v minulosti prováděla průzkum trhu, kolik jsou farmaceutické firmy ochotny zaplatit za vystavovací plochu, byly na základě těchto historických dat a na základě schválení garantem konference stanoveny výše sponzorství takto:

Generální partner – 120 000 Kč (bez DPH):

- 1 generální partner,
- 15 m<sup>2</sup> (5x3 m) výstavní plochy,
- priorita ve výběru výstavní plochy,
- 1 strana inzerce ve sborníku konference,
- logo společnosti uvedené ve sborníku konference,
- umístění loga (o velikosti delšího z rozměrů do 2 m) v hlavním konferenčním sále po celou dobu konání konference (panel s logem dodá partner),
- 2 ks vystavovatelských jmenovek,
- možnost vložení 1 propagačního materiálu do kongresových tašek (materiály dodá partner),
- prioritní možnost výběru z dalších partnerských pozic,
- platba měsíc před akcí.

Hlavní partner – 90 000 Kč (bez DPH):

- 2 hlavní partneři,
- 8 m<sup>2</sup> (4x2 m) výstavní plochy,
- priorita ve výběru výstavní plochy hned po generálním partnerovi,
- 1/2 strany inzerce ve sborníku konference,
- logo společnosti uvedené ve sborníku konference,
- umístění loga (o velikosti delšího z rozměrů do 1 m) v hlavním konferenčním sále po celou dobu konání konference (panel s logem dodá partner),
- 2 ks vystavovatelských jmenovek,
- platba 2 měsíce před akcí.

Partner – 70 000 Kč (bez DPH):

- 7 partnerů,
- 4 m<sup>2</sup> (2x2 m) výstavní plochy,
- 1/4 strany inzerce ve sborníku konference,
- logo společnosti uvedené ve sborníku konference,
- 2 ks vystavovatelských jmenovek,
- platba 3 měsíce před akcí.

### **Zpracovatel studie**

Eventová agentura Modrý ráj, s.r.o., pořadatel a organizátor akce.

### **Historie projektu**

1. Konference české dermatologické společnosti je pro agenturu Modrý ráj, s.r.o. unikátním projektem bez historie. Agentura má zkušenosti z organizování eventů v oblasti lékařství a vzdělávacích konferencí nebo seminářů.

## **5.3 Analýza trhu a marketingový koncept**

### *Politické faktory*

Základní právní předpisy, které mají vliv na tento projekt, jsou: zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce; zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu; zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník; zákon č. 90/2021 Sb., o zdravotnických prostředcích a zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech. Výše uvedené zákony definují základní pojmy, pracovně právní vztahy a zákonem stanovené podmínky pro formu prezentace zdravotnických prostředků a léků na předpis.

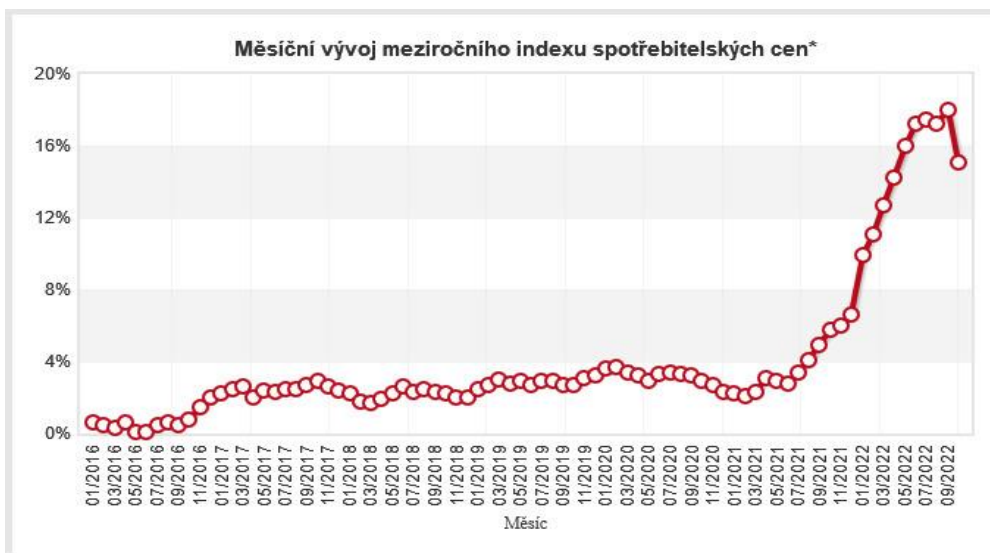
- zákoník práce – definuje podmínky pro uzavírání dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. V našem případě podmínky pro dohody o provedení práce, které budou uzavřeny se všemi přednášejícími a hosteskami;
- zákon o daních z příjmu – definuje výši zdanění dohod o provedení práce. Pro všechny zúčastněné s těmito dohodami bude využito ustanovení § 6 odst. 4 o zdanění daní vybíranou srážkou podle zvláštní sazby daně. Tím nebudou navýšeny platby organizátora nad rámec dohody (sociální a zdravotní pojištění);
- občanský zákoník – definuje pojem podnikatel a nahradil dřívější obchodní zákoník v rámci vztahů mezi podnikatelskými subjekty. V našem případě se jedná o vztah agentura Modrý ráj, s.r.o., event manager a odborný garant. Jejich spolupráce probíhá na úrovni podnikatelských subjektů, stejně jako jejich vzájemné finanční vyrovnání;
- zákon o reklamě na zdravotnické prostředky – definuje formu a zodpovědnosti pro reklamu a prezentaci zdravotnických prostředků. Organizátor je spoluzodpovědný za formu prezentace vystavovatelů, která musí odpovídat tomuto zákonu;
- zákon o léčivech – definuje formu a zodpovědnosti pro reklamu a prezentaci léků na předpis. Léky na předpis smějí být prezentovány pouze odborné veřejnosti (lékařům), ostatní zdravotnický personál je vnímán jako laická veřejnost.

## Ekonomické faktory

Nejvýznamnějším ekonomickým faktorem, který může organizaci akce ovlivnit, je míra inflace.

Český statistický úřad definuje inflaci jako: „Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku proti stejnému měsíci předchozího roku. Jedná se tedy o dosaženou cenovou úroveň, která vylučuje sezónní vlivy tím, že se porovnávají vždy stejné měsíce.“

říjen 2022: 15,1 % Datum zveřejnění: 10.11.2022



[https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)

Zdroj dat: Veřejná databáze ČSÚ

Inflace má přímý vliv na služby, které bude agentura využívat ve vybraném hotelu a u ostatních dodavatelů. Zároveň může mít vliv na:

- ekonomické možnosti vystavovatelů – sponzorský poplatek vystavovatelů musí respektovat ekonomické možnosti vystavovatelů (určen na základě historických zkušeností z obdobných dermatologických konferencí),
- ekonomické možnosti účastníků – výše poplatku ovlivňuje rozhodnutí potenciálních účastníků z řad odborné veřejnosti,
- náklady na výše honorářů přednášejících – ovlivňují počet a kvalitu přednášek a tím i celé konference.

V době konání konference, tj. září 2023 je podle prognóz očekávána inflace cca 7,7 %. S ohledem na to je v rozpočtu dále počítáno s aktuálními cenami navýšenými o 7,7 %, aby očekávaná inflace byla zohledněna.

Snížení vlivu inflace bude řešeno i částečným přenesením na účastníky konference tak, že si budou ubytování hradit sami. Agentura zařídí rezervaci pokojů.

<https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

### Sociální faktory

- Ochota účastníků vzdělávat se – dle zákona 95/2004 Sb. je kontinuální vzdělávání lékařů, u nás označené jako celoživotní vzdělávání, průběžným obnovováním vědomostí, dovedností a způsobilostí odpovídajících získané odbornosti v souladu s rozvojem oboru a nejnovějšími vědeckými poznatky, pro lékaře povinné. Lékaři mají povinnost se účastnit tohoto vzdělávání v pětiletých cyklech a shromažďovat kredity udělované za účast do kreditního systému, který stanovila Česká lékařská komora ve svém Stavovském předpisu č.16. Povinností je získat 150 kreditů v 5tiletých cyklech.

(Zdroj: Česká lékařská komora)

- Demografický faktor – z celkového počtu 1020 dermatologů v České republice má 269 lékařů sídlo v Praze. Očekává se, že z celkového počtu těchto lékařů bude 10–11 % z tohoto města a nebudou tak využívat ubytovací služby hotelu. Je potřeba počítat s tímto faktorem při jednáních o rezervaci ubytovacích kapacit s managementem hotelu.

### Technologické faktory

- sociální sítě – možnost konferenci publikovat na sociálních sítích – zvýšení dosahu reklamy

### Porterův model pěti konkurenčních sil

#### Dodavatelé

U 1. Konference české dermatologické společnosti jsou potřeba dodavatele několika skupin služeb. Nejdůležitějším dodavatelem pro tuto akci je hotel, ve kterém se akce bude pořádat. Na základě interviews s odborníky, společně s informacemi o sídlech partnerů konání akce a také dopravní dostupnosti byla jako místo konání akce vybrána Praha. Potenciální místa, kde může být akce uspořádána, jsou hotely, které mají konferenční prostory se sálem pro minimálně 130 osob a prostor pro prezentaci partnerů akce. Zároveň musí mít hotel k dispozici alespoň 35 pokojů s dvojlůžkovými postelemi. Hotely, které splňují veškeré požadavky jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 11: Vhodné hotely pro organizaci akce

hotel	adresa
Vienna House Andel's Prague	Stroupeznického 21. 15000 Prague
Clarion Congress Hotel Prague	Freyova 945/33, 190 00 Praha 9-Vysočany, Česko
Don Giovanni Hotel Prague	Vinohradská 2733/157a, 130 00 Praha 3-Žižkov, Česko
Vienna House Diplomat Prague	Evropská 370/15, 160 41 Praha 6, Česko
Hotel Olšanka Praha	Táboritská 1000/23, 130 00 Praha 3-Žižkov, Česko
Hotel Krystal	José Martího 407/2, 162 00 Praha 6-Vešlavín, Česko
OREA Hotel Pyramida	Bělohorská 24, 169 00 Praha 6, Česká republika
Wellness hotel Step	Malletova 1141/4, Praha 9
Hotel Olympik Artemis ****	U Sluncové 14, Praha 8 186 76
Konferenční Hotel Praha   Hotel Duo	Teplická 492, 190 00 Praha 9, Česko

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní prohlídkou jednotlivých míst bylo zjištěno, že některé hotely nevyhovují požadavkům pro konání této akce z různých důvodů. Hotely Step a Olšanka jsou z nominace vyřazeny z důvodu slova „Wellness“ v názvu – akce by se nemohly účastnit všechny potenciální vystavující společnosti.

Jejich účast by byla v rozporu s etickým kodexem Asociace inovativního farmaceutického průmyslu (AIFP). V hotelu Krystal je pouze sál (aula) s pevným počtem účastníků konference (250 míst), což výrazně překračuje potřeby konference. Hotel Pyramida je umístěn mimo stanici metra, což je pro účastníky, kteří přijedou městskou hromadnou dopravou komplikované.

(Zdroj: <https://aifp.cz/cs/eticky-kodex-2>)

Ve dnech konání 1. Konference české dermatologické společnosti se konají v hotelech Duo a Artemis jiné vzdělávací akce, takže nevyhovují z časových důvodů.

Dalšími dodavateli konference jsou grafické studio a tiskárna materiálů. Podrobnější informace o grafickém studiu a tiskárně jsou uvedeny v kapitole suroviny a dodávky.

### *Kupující*

Zákazníci jsou dermatologové, tzn. lékaři věnující se léčbě kožních onemocnění. V České republice je k 31. 12. 2021, údaj Ústavu zdravotnických informací a statistiky, celkem 1020 registrovaných lékařů v tomto oboru. Konference je svým zaměřením a úrovní odborných prezentací cílena pouze na skupinu těchto lékařů.

Tito zákazníci, z hlediska odbornosti jednotná skupina, se liší ve 2 parametrech při rozhodování o nákupu účasti na této konferenci.

- Financování účasti na konferenci – kupující můžeme rozdělit do 2 skupin z hlediska financování účasti na konferenci, na privátní lékaře a na zaměstnance nemocnic. Privátní lékaři si všechny poplatky spojené s konferencí hradí sami, na druhu stranu si tyto poplatky mohou uvést ve svém účetnictví jako náklady na své podnikání a snížit si tak daňový základ. Lékaři, zaměstnanci nemocnic, si buď hradí poplatky sami ze svých zaměstnaneckých příjmů, nebo mohou podstoupit určitou administrativní zátěž a požádat o proplacení nákladů vedení svých nemocnic.
- Časová náročnost dojezdu na konferenci – rozvrstvení dermatologů v rámci České republiky a časová náročnost dojezdu do místa konference ovlivňuje jejich motivaci k účasti na konferenci. V našem případě je dostupnost pro asi 690 dermatologů z okresů v rámci Čech do 1,5 hodiny. 390 dermatologů z moravských okresů má pak dostupnost 2 a více hodin.

Výše uvedené snížení motivace zúčastnit se konference v uvedených skupinách jde vyvážit kvalitním odborným programem, na který lékaři kladou největší důraz při rozhodování o účasti.

### *Potenciální konkurenti*

Bariéry pro vstup nových konkurentů na trh z hlediska technologií a legislativních podmínek nejsou nijak vysoké. Největší překážkou pro uspořádání odborné konference je zajištění kvalitního programu s odpovídajícími přednášejícími, což je často vázáno na spolupráci s erudovaným odborným garantem akce.

Potenciální konkurenční konference jsou dvoudenní akce konané v roce 2023 a to:

- Hradecké dermatologické dny
  - Datum: 27. – 28. 4. 2023
  - Místo konání akce: Hradec Králové
  - Odborný garant: doc. MUDr. Miloslav Salavec, CSc.

Tato konference se liší od námi plánované v termínu konání. Rozdíl je více než 4 měsíce.

- Trýbův dermatologický den
  - Datum: 21. – 22. 9. 2023
  - Místo konání akce: Brno
  - Odborný garant: doc. MUDr. Hana Jedličková, Ph.D.

Tato konference je pořádána v podobném termínu. Je svým umístěním vhodnější pro moravské zákazníky.

#### *Konkurující podniky v odvětví*

1. Konference české dermatologické společnosti je součástí trhu vzdělávacích akcí pro dermatology, který je financován ze dvou zdrojů. Zprvé farmaceutickými společnostmi zabývajícími se výrobou a distribucí produktů pro kožní onemocnění či péči o kůži a zadruhé odbornou veřejností, tedy lékaři – dermatology. Tento trh má omezené možnosti financování obdobných vzdělávacích akcí. Dalšími konkurenty v tomto segmentu jsou:

- BOS.org,
  - Založena v roce 1995, Ústí nad Labem
  - Nabízí kongresové služby, služby pro firmy, projekce a ozvučení a prostory
  - Realizace větších konferencí s počtem více než 500 účastníků
  - Konference se zaměřením pro obory kardiologie, oftalmologie, sexuologie a neurochirurgie
- Produkce BPP,
  - 35 let zkušeností, Lípa
  - Nabízí teambuildingy, společenské akce, asociační management, telemedicínu, grafiku, design, tiskovou produkci
  - Realizace větších konferencí s počtem více než 500 účastníků
  - Konference se zaměřením pro obory oftalmologie, pediatrie, hematologie a mikrobiologie
- GUARANT International spol. s r.o.,
  - Založena v roce 1991, Praha 9
  - Nabízí asociační management, kreativní eventy, venue management a konference a kongresy
  - Realizace velkých konferencí s počtem více než 1000 účastníků, nejčastěji s mezinárodní účastí
- HEALTH COMMUNICATION s.r.o.
  - Založena v roce 2009, Olomouc
  - Zabývá se vzděláváním odborné veřejnosti v oblasti farmacie a medicíny a marketingovou komunikací
  - Konference se zaměřením na lékárníky a lékárenské asistenty

Všechny tyto agentury jsou personálně silnější a na trhu se pohybují déle, jejich zaměření je ale směřováno na konference s větším počtem účastníků a pro odborníky s jinou specializací než dermatologie.

## *Substituty*

Na trhu vzdělávacích konferencí pro lékaře existuje celá řada vzdělávacích akcí. Tyto akce jsou zaměřeny buď úzce na jednu specializaci lékařů, nebo kombinují odborné vzdělávání pro různé specializace v rámci jedné akce. Účastníci si tak mohou vybrat, zda chtějí být vzdělávání pouze ve svém oboru, nebo získávají vědomosti i z oborů jiných.

Za substituty 2denní vzdělávací akce v oboru dermatologie můžeme považovat jednodenní konference nebo regionální semináře, kterých je pro rok 2023 plánovaná celá řada:

- 24. Lipovské dermatovenerologické fórum
- Odborný seminář Kožního oddělení FN Ostrava
- Regionální setkání dermatovenerologů
- 10. DERMAUPDATE
- 15. Západočeský dermatologický seminář
- Kurz – Dermatoskopie v praxi
- Dětská dermatologie nejen pro dermatology: projevy alergií v dětském věku
- 14. konference Dermatologie pro praxi
- Setkání dermatovenerologů kraje Vysočina
- 2. Sympozium Kazuistiky z dermatologie
- Konference dětské dermatologie
- 16. konference AKNÉ A OBLIČEJOVÉ DERMATÓZY
- XIV. Mikulášská konference v Podještědí

Dalším substitutem prezenční konference, s délkou trvání dva dny mohou být jen kratší vzdělávací webináře, které mohou lékaři vyslechnout odkudkoli. Nevýhodou takovýchto aktivit je, že ne všechny webináře nebo webcasty jsou akreditovány Českou lékařskou komorou. Pro rok 2023 jsou plánovány tyto akce:

- Nemoci pojiva – „revma/derma“
- Nemoci kůže z poruch ledvin a metabolismu
- Sarkoidóza, tbc a jiné granulomatozní dermatózy – nejen v praxi dermatologa
- Systémová léčba v dermatologii a její monitorování
- Praktická venerologie nejen pro dermatology
- Vaskulitidy, vaskulopatie a poruchy periferních cév v praxi – nejen kůže

## **Marketingový mix**

### *Výrobek (služba)*

1. Konference české dermatologické společnosti je výrobkem (službou), který je výsledkem 9měsíčního plánování ve 4 etapách – přípravné fáze, oslovení investorů, účastníků, předrealizační fáze, vlastní realizace. Tato konference bude mít akreditaci České lékařské komory a lékaři účastí na ní získají, dle předpokladu, 16 bodů v rámci celoživotního vzdělávání.

## Cena

V tomto projektu je uvažováno o ceně ze dvou úhlů pohledu.

Jedná se o cenu za vystavovací plochu pro firmy, kterou jsme rozvedli a stanovili v kapitole Investoři. Tato cena je odvozena od nákladů, ale také přizpůsobena aktuálním cenám na trhu v tomto odvětví. Záleží také na službách, které budou investorům poskytovány na místě např. na velikosti výstavní plochy, propagaci jejich materiálů/loga. Ceny jsou nastaveny a definovány z hlediska plnění směrem k investorům v kapitole „Investor“ výše.

Cena za registrační poplatky je stanovena tržní cenou poplatků na konferencích obdobných velikostí napříč odvětvími, s přihlédnutím na maximální částku, kterou byli ochotni zaplatit odborníci při interviews.

Vyhodnocení otázky na maximální výši poplatku, kterou by byli lékaři ochotni zaplatit při interview s odborníky:

Tabulka 12: Vyhodnocení interviews

počet respondentů	výše poplatku
7	5000
2	4000
1	6000

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že odborníci v interviews uvedli, že jsou pro rozdělení výše poplatků do dvou vln – v předprodeji a také na místě, společně s přáním garanta a praxí na ostatních konferencích jsou poplatky rozděleny do dvou vln:

- 1. Vlna – 4 000 CZK
- Na místě – 5 000 CZK

Poplatky na srovnatelných konferencích srovnatelné velikosti jsou stanoveny obdobně:

### Kongres České společnosti plastické chirurgie

1. vlna 4 500 Kč  
na místě 6 500 Kč

### Kongres estetické a laserové medicíny

1. vlna 3 800 Kč  
na místě 5 300 Kč

### ON IN UNDER SKIN 2023

1. vlna 3 500 Kč  
na místě 4 000 Kč

Veškeré ceny výše jsou uvedeny bez DPH.



### *Propagace*

Propagace se bude zaměřovat dvěma směry. K lékařům (účastníkům) a farmaceutickým firmám (investorům). Směrem k účastníkům bude v rámci propagace nejdůležitějším sdělením kvalita odborného programu. K investorům pak informace o velikosti konference a o různých možnostech účastníků konference.

Propagovat se bude prostřednictvím reklamy:

- mailingem prostřednictvím odborného dermatologického portálu ([www.dermanet.cz](http://www.dermanet.cz) – Česká akademie dermatovenerologie o.p.s.),
- prezentací na jiných odborných akcích (leták).

Konferenci bude zřízena také stránka na Facebooku, která bude spravována jednatelem společnosti.

### *Distribuce*

Distribuuována zde bude primárně informace o konání konference. Využita bude cesta přímé distribuce:

- Směrem k účastníkům formou písemných pozvánek a přihlášek (direct mailingem – pozvánka do ordinace prostřednictvím České pošty).
- Směrem k investorům formou osobních obchodních jednání.

### *Zákazníci*

1. Konference české dermatologické společnosti je zaměřena na dva segmenty zákazníků.

### *Účastníci*

Lékaři – dermatologové, kteří zde mohou uspokojit svou potřebu dozvědět se o novinkách v jejich oboru, což přispívá k tomu, aby patřili ke špičkám v oboru. Benefitem účasti na konferencích jsou získané kredity v programu celoživotního vzdělávání a také možnost vyměnit si zkušenosti s kolegy.

### *Farmaceutické firmy*

Pro farmaceutické firmy je účast na konferencích a kongresech stěžejní z důvodu prezentace společnosti, představování novinek, dostání se do povědomí lékařů a utužování osobních vztahů s lékaři.

### *Velikost trhu*

V České republice je 1020 dermatologů. Všichni tito lékaři budou osloveni tak, aby byl naplněn cíl konference v oblasti počtu účastníků – 100 účastníků.

### **SWOT analýza pro projekt**

Pro lepší porozumění interních a externích vlivů na projekt, jsou vyhodnocovány tyto vlivy pomocí SWOT analýzy. Tento typ analýzy pomáhá sledovat silné a slabé stránky projektu, odhadnout příležitosti pro úspěšnou realizaci projektu a převzít kontrolu nad riziky.

Tabulka 13: SWOT analýza

Strengths	Weaknesses
Garant s vysokým odborným kreditem	ročník akce
Vícekanálová propagace konference	
Časová dostupnost pro účastníky	
Vysoké množství vzdělávacích kreditů za 2denní akci	
Opportunities	Threats
Poptávka ze strany účastníků po odborném vzdělávání	Obdobná konference ve stejném měsíci v Brně
Poptávka ze strany účastníků po vzdělávání za kredity odborné společnosti	Příliš drahý registrační poplatek pro účastníky
Poptávka firem po možnosti se prezentovat	Vysoká cena poplatku pro firmy jako vystavovatele

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.4 Suroviny a dodávky

### Program

Na základě informací od odborníků z odvětví bude s garantem připraven odborný program, který bude zajišťovat lákavou nabídku pro účastníky v rámci jejich vzdělávání a zároveň bude podkladem pro získání kreditních bodů od České lékařské komory. Pro prezentace, které budou motivací lékařů k účasti na konferenci, budou osloveni dermatologové ze specializovaných pracovišť, zabývající se ověřováním nových přístupů a postupů v léčbě dermatologických onemocnění a také členové výboru České dermatovenerologické společnosti. Obě výše uvedené skupiny by měly být zárukou atraktivního odborného programu. Následně budou osloveni všichni vytipovaní přednášející. Výsledkem těchto oslovení bude potvrzení jejich účasti a realizace prezentací na odborné konferenci.

### Pozvánka

Na základě odborného programu bude společně s grafickým studiem připraven grafický návrh pozvánky, která bude obsahovat výše uvedený program konference, místo, podmínky účasti lékařů a informace o ubytování.

Grafický návrh bude připraven do 20. 3. 2023. Do 31. 3. 2023 bude pozvánka vytištěna v celkovém počtu 700 ks.

### Leták

Souběžně s pozvánkou bude do 20. 3. 2023 společně s grafickým studiem připraven i leták pro použití na dalších odborných konferencích, který bude obsahovat název konference, termín, místo konání a jména garanta a přednášejících. Do 31. 3. 2023 bude tento leták vytištěn v celkovém množství 3 500 ks.

### Abstrakta

Podklady od přednášejících pro abstrakta budou zajištěny do 15. 8. 2023. Reklamní podklady od firem (investorů) je potřeba zajistit do stejného termínu. Do 31. 8. 2023 je též třeba připravit grafické zpracování kongresového sborníku (abstrakt) ve spolupráci s grafickým studiem. Následuje zaslání do tiskárny.

## Přednášky

Přednášející dodají své elektronické verze prezentací nejpozději 9. 9. 2023. Akceptovatelný formát prezentací je \*.ppt, \*.pptx nebo \*.pdf. Přednášky je nutno technicky vyzkoušet 9. 9. 2023.

## Firemní materiály

Firemní materiály určené jako vklad do kongresových tašek od jednotlivých firem (investorů) budou od firem dodány na adresu hotelu do 9. 9. 2023 do 16:00.

Pro zpracování některých uvedených materiálů je zapotřebí navázat spolupráci s grafickým studiem a tiskárnou. Jednatel společnosti dlouhodobě spolupracuje s grafickým studiem, do kterého byla zaslána žádost o kalkulaci na grafické práce na zpracování programu, pozvánky, letáku a abstraktu. Grafik v kalkulaci odhadl, že práce na těchto materiálech pro konferenci bude trvat zhruba 10 hodin práce. Hodina jeho práce stojí 800 Kč/hodina bez DPH. Kvalifikovaný odhad na grafické práce na konferenci je tedy 8 000 Kč bez DPH.

Grafikem zpracované materiály bude potřeba také vytisknout. Průzkumem na internetu byly vybrány tiskárny sídlící v Praze a byly osloveny v rámci výběrového řízení s následujícím zadáním:

- Program – velikost A3, papír váha 250 g matný, 5ks pro rozmístění v prostoru ve dny konání akce
- Pozvánka – protože na pozvánce mají být údaje o programu konference, místo, podmínky účasti lékařů a informace o ubytování její velikost bude o velikosti přeložené, oboustranně potištěné A4, váha 200 g, lesklý, tištěno 700 ks
- Leták – bude obsahovat název konference, termín, místo konání a jména garanta a přednášejících, ideální bude papír o velikosti A4, 90 g matný, 3 500ks
- Abstrakta – 20 přeložený A4 papírů ve formě brožury, bohatě potištěných, 160 g lesklý, 125ks

Na výzvu v rámci řízení odpověděly společnosti Reproflex s.r.o., ART D – Grafický ateliér Černý s.r.o. a Amos Typografické studio spol. s.r.o. s jejich kalkulacemi.

Nejvýhodnější nabídku podala společnost Reproflex viz tabulka níže.

Tabulka 14: Nabídka tiskárny

	formát	ks	gramáž	povrch	počet výtisků	Kč bez DPH
Program	A3	1	250	mat	5	25,00 Kč
Pozvánka	A4	1	200	lesk	700	2 100,00 Kč
Leták	A4	1	90	mat	3 500	7 000,00 Kč
Abstrakta	A5	20	160	lesk	125	6 000,00 Kč
Součet bez DPH						15 125,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládaná cena za výtisk podkladů pro konferenci bude 15 125 Kč bez DPH.

## 5.5 Místo a umístění

### Umístění

Pro Prahu, jako město, které je preferované jako místo konání akce, se vyjádřilo 7 dotázaných z 10. Zároveň garant akce působí v nemocnici v Praze a je obvyklé, že konference se konají v místě, kde působí garant. V poslední řadě i většina potenciálních investorů má často sídlo právě v Praze.

Dopravní dostupnost je ze všech oblastí České republiky hromadnou dopravou i automobily. Většina potencionálních účastníků sídlí ve vzdálenosti do 1,5 hodiny cesty.

### **Místo**

Jako potencionální místo pro konání akce byly osloveny 4 hotely s konferenčním sálem s kapacitou přibližně 130 osob a zároveň s dostatečně velkým prostorem pro stánky farmaceutických společností. Je potřeba, aby tyto hotely měly minimálně 35 dvojlůžkových pokojů s oddělenými postelemi.

Jedná se o tyto hotely:

- Vienna House Andel's Prague
- Clarion Congress Hotel Prague
- Don Giovanni Hotel Prague
- Vienna House Diplomat Prague

Hotelům byl rozeslán formulář s žádostí o doplnění cen za jejich služby. Od hotelu byly poptány služby v tomto rozsahu:

- Ubytování se snídaní
- Coffe breaks
- Raut
- Neformální večere
- Nápoje
- Oběd
- Pronájem sálu
- Flipchart
- Plátno
- Ozvučení, mikrofon
- Dataprojektor, časomíra, laserové ukazovátko
- Konzultační a realizační práce

Protože všechny výše zmíněné hotely odpovídají parametrům plánované konference a jejich služby i personál jsou na velmi vysoké úrovni. Byl hotel vybrán na základě kalkulace, kde bylo cíleno na co nejnižší náklady.

Jak je popsáno v tabulce níže, poptané služby vyšly v jednotlivých hotelech takto – 535 800 Kč v hotelu Diplomat, v hotelu Don Giovanni 590 450 Kč, 536 300 Kč v hotelu Andel's a v hotelu Clarion byla kalkulace nejnižší 483 000 Kč.

V cenových kalkulacích jsou rozdíly zejména v cenách neformálního setkání a velké rozdíly byly také v cenách za pronájem sálu – až 100 %. Některé hotely si počítají extra konzultační a realizační poplatky při konání konference.

Tabulka 15: Poptávané služby u hotelu

Poptávka služeb	Clarion	Don Giovanni	Andel's	Diplomat
rezervace pokojů – platba účastníky	0	0	0	0
coffee break pá	46 800	48 750	42 900	46 800
občerstvení pro předsálí – pití navíc	23 400	29 250	23 400	27 300
raut cca 135 osob	91 000	87 750	78 000	84 500
neformální setkání	130 000	162 500	195 000	130 000
nápoje /pivo, víno, nealko, káva/	46 800	41 600	49 400	52 000
rezerva nápoje	10 000	10 000	10 000	10 000
coffee break	31 200	32 500	28 600	31 200
oběd /polévka, druhé jídlo, nápoj/	52 000	58 500	39 000	52 000
pronájem sálu	50 000	100 000	70 000	80 000
flipchart, plátno	0	1 000	0	1 000
ozvučení, mikrofon	1 800	1 800	0	1 000
dataprojektor, časomíra, laserové ukazovátko	0	1 800	0	0
konzultační a realizační práce hotelu	0	15 000	0	20 000
CELKEM bez DPH	483 000	590 450	536 300	535 800

Zdroj: vlastní zpracování

Vhodným místem pro konání konference je kongresový hotel Clarion.

## 5.6 Technologie a vybavení

### Technologie

Jde o postup v průběhu konference. Zodpovědnost jednotlivců za konkrétní kroky bude přidělena 7. 9. 2023.

Tabulka 16: Rámcový program konference

ČAS	AKTIVITA
<b>7. 9. 2023</b>	
17.00	Sraz týmu
	Příprava materiálů a prostor – konference LÉKAŘI
	Příprava prostor pro partnery /označení stolů, rozmístění/ Nachystání konferenčních tašek/složek, materiály od firem poštou do hotelu
<b>8. 9. 2023</b>	
7.00	Sraz týmu
7.00	Kontrola a příprava: sály/registrace
–	Kontrola navigace + označení sálu
8.00	Kontrola míst pro partnery Jmenovky přednášejících na přednáškový stůl
V průběhu dne	Fotodokumentace + reportáž
8.00	Otevření registrace pro účastníky konference a workshopů – LÉKAŘI a ZÁSTUPCI INVESTORŮ Kontrola plateb a zajištění podpisů na podpisovém archu + souhlas s fotodokumentací vydání tašky + badge s vyznačením toho, co si kdo zaplatil
9.00	Zahájení hlavního programu konference Odborný program (9.10 – 19.00) Přestávka, občerstvení, návštěva stánků partnerů (11.20 – 11.40) Přestávka, občerstvení, návštěva stánků partnerů (15.00 – 15.20)

ČAS	AKTIVITA
	Přestávka, občerstvení, návštěva stánků partnerů (17.10 – 17.30)
19.00	Ukončení prvního dne konference
19.00 – 20.00	Kontrola prostoru pro neformální setkání
20.00 – 24.00	Neformální setkání – společenský večer Fotodokumentace
20.00	Zahájení společenského večera + přivítání účastníků
cca 24.00	Závěr společenského večera
<b>9. 9. 2023</b>	
7.00 – 7.30	Snídaně a sraz v konferenčních prostorách
6.30 – 9.30	Možnost snídaně
7.00 – 8.00	Kontrola – akce LÉKAŘI – registrace, konferenční prostory
8.00 – 8.30	Registrace LÉKAŘI
8.30 – 8.40	Zahájení druhého dne konference LÉKAŘI
8.15 – 11.30	Dopolední Blok přednášek Přestávka, coffeebreak, návštěva stánků partnerů (11.15 – 11.30)
Od 12.00	Vydávání certifikátů
12.30 – 13.30	OBĚD
13.30 – 16.00	Odpolední blok přednášek Přestávka, coffeebreak, návštěva stánků partnerů (14.45 – 15.00)
16.20 – 16.30	Závěr konference LÉKAŘI
16.30	Úklid, balení věcí, odjezd

Zdroj: vlastní zpracování

## Vybavení

Dle rozložení sálu:

- 1–2 dataprojektory,
- 1–2 promítací plátna,
- 2 prezentační PC,
- 2 mikrofony,
- ozvučení sálu – reproduktory,
- židle pro účastníky,

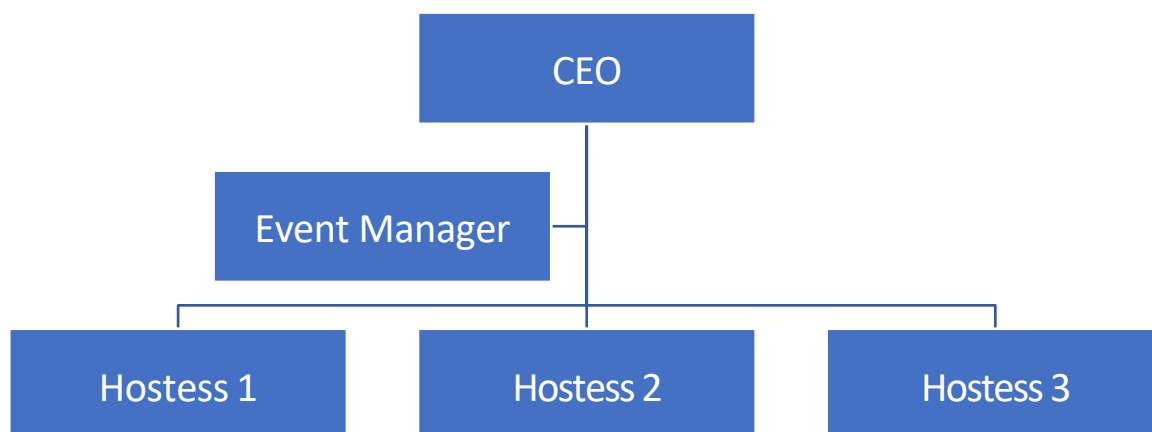
- stoly a židle pro investory – dle velikosti výstavní plochy,
- stoly nebo místo pro registraci.

Výše uvedené bude poptáváno u hotelu, kde konference probíhá. Hotel tedy bude dodavatelem. Naše agentura ještě zajistí:

- tiskárnu,
- 3 PC k registracím,
- barevně odlišené visačky pro organizátory, účastníky a investory,
- ceny za vyplněné hodnotící dotazníky.

## 5.7 Organizace a režijní náklady

Pro hladký chod konference bude potřeba na místě pět organizátorů. Níže je uvedena jejich organizační struktura



Obrázek 5: Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

CEO – zodpovědnost za řízení lidí a kompletní průběh akce, plná rozhodovací pravomoc, krizový management.

Event Manager – technické zabezpečení akce, zabezpečení požadavků investorů, rozhodovací pravomoc v těchto oblastech.

Hostess – registrace účastníků a investorů, příjem registračních poplatků platební kartou, předávání konferenčních materiálů účastníkům, pomocné práce na základě pokynů CEO a Event Managera.

Dle předchozích zkušeností společnosti lze konferenci této velikosti bez problému zrealizovat v počtu pěti osob v průběhu akce. Přípravnou část je možno zrealizovat v jedné osobě – protože veškeré ostatní služby jsou zprostředkovány dodavateli (hotel, grafik, tiskárna atd.).

### Režijní náklady

Režijní náklady agentury Modrý ráj s.r.o. jsou počítány jako náklady za provoz jednatele společnosti. Jelikož agentura pořádá ročně 18 konferencí, jsou zde režijní náklady rozpočteny na 1 konferenci.

Tabulka 17: Režijní náklady

Režijní náklady	náklady na měsíc	náklady na rok bez DPH	náklady na 1 konferenci
Kancelářské potřeby	200	2 400	133 Kč
Telefon	329	3 948	219 Kč
Internet	299	3 588	199 Kč
Účetnictví	1 500	18 000	1 000 Kč
Propagace	500	6 000	333 Kč
Pojištění	1 000	12 000	667 Kč
PHM	4 500	54 000	3 000 Kč
Odpisy automobilu	6 412	76 938	4 274 Kč
Celkové režijní náklady:	14 740	176 874	9 826 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Částka, která bude ve výpočtech níže počítána jako režijní náklad na konferenci je 9 826 Kč.

## 5.8 Lidské zdroje

### Konkrétní lidské zdroje

Za organizační stránku konference zodpovídají:

- CEO společnosti Modrý ráj, s.r.o. – zaměstnanec agentury, kompletní zodpovědnost za přípravu a chod akce, největší rozhodovací pravomoc.
- Event Manager – externě najatý specialista na pořádání konferencí, dílčí zodpovědnost za technické vybavení.
- Tři hostesky – externě najaté osoby, operativní činnosti dle zadání, zodpovídají se Event Managerovi a CEO.

Také bude potřeba zajistit odbornou stránku konference:

- Odborný garant akce – nárokuje si polovinu zisku z konference, bez odborného garanta není možné akci uspořádat, má klíčovou roli při vytváření programu, sjednávání a oslovování přednášejících.
- 20 přednášejících – v návaznosti na plánovaný program poptává garant přednášející, kteří budou vést jednotlivé prezentace odborného pásma na konferenci.

Další lidské zdroje jsou zajištěny hotelem.

### Dostupnost

Dostupnost externě najímaných spolupracovníků:

- Event Manager – vzhledem k tomu, že agentura se v oboru pořádání konferencí pohybuje již delší dobu, má zkušenosti s některými Event Managery. Také z toho důvodu, že se akce bude konat v Praze, nebude problém sjednat odpovídajícího specialistu. Právě v Praze je několik Event Managerů, se kterými agentura spolupracuje a má s nimi zkušenosti.
- Tři hostesky – z předchozích akcí má agentura seznam zájemců, ze kterých budou vybrány tři hostesky pro konferenci.
- Odborný garant akce – v České republice je jen několik osob, které mohou zajistit odbornou záštitu této akce. Je proto velmi důležité, aby si garant vybral naši agenturu. Bez garanta



nelze akci organizovat, protože by nedostala vzdělávací kredity odborné společnosti a pro mnohé účastníky by se stala nezajímavou. Bylo by tak obtížné naplnit předpokládaný počet účastníků. Až uzavřená smlouva s garantem je podnětem pro organizování konference.

- 20 přednášejících – z řad aktivně přednášejících dermatologů osloví garant ty, kteří se zabývají tématy vhodnými pro konferenci. Vzhledem k tomu, že Praha je dobře dostupná a atraktivní pro přednášející, obsadit jejich pozice nebude problém.

## Náklady na lidské zdroje

Tabulka 18: Náklady na zaměstnance

Mzdové náklady	Počet	Druh smlouvy	Cena/osoba	Celkem v CZK
Event Manager	1	faktura	20 000	20 000
Hosteska	3	DPP	5 000	15 000
Přednášející	20	DPP	9 900	198 000
Celkem:				233 000

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že jednatel agentury Modrý ráj, s.r.o. a odborný garant konference se dělí o zisk konference, nejsou v tabulce uvedeni.

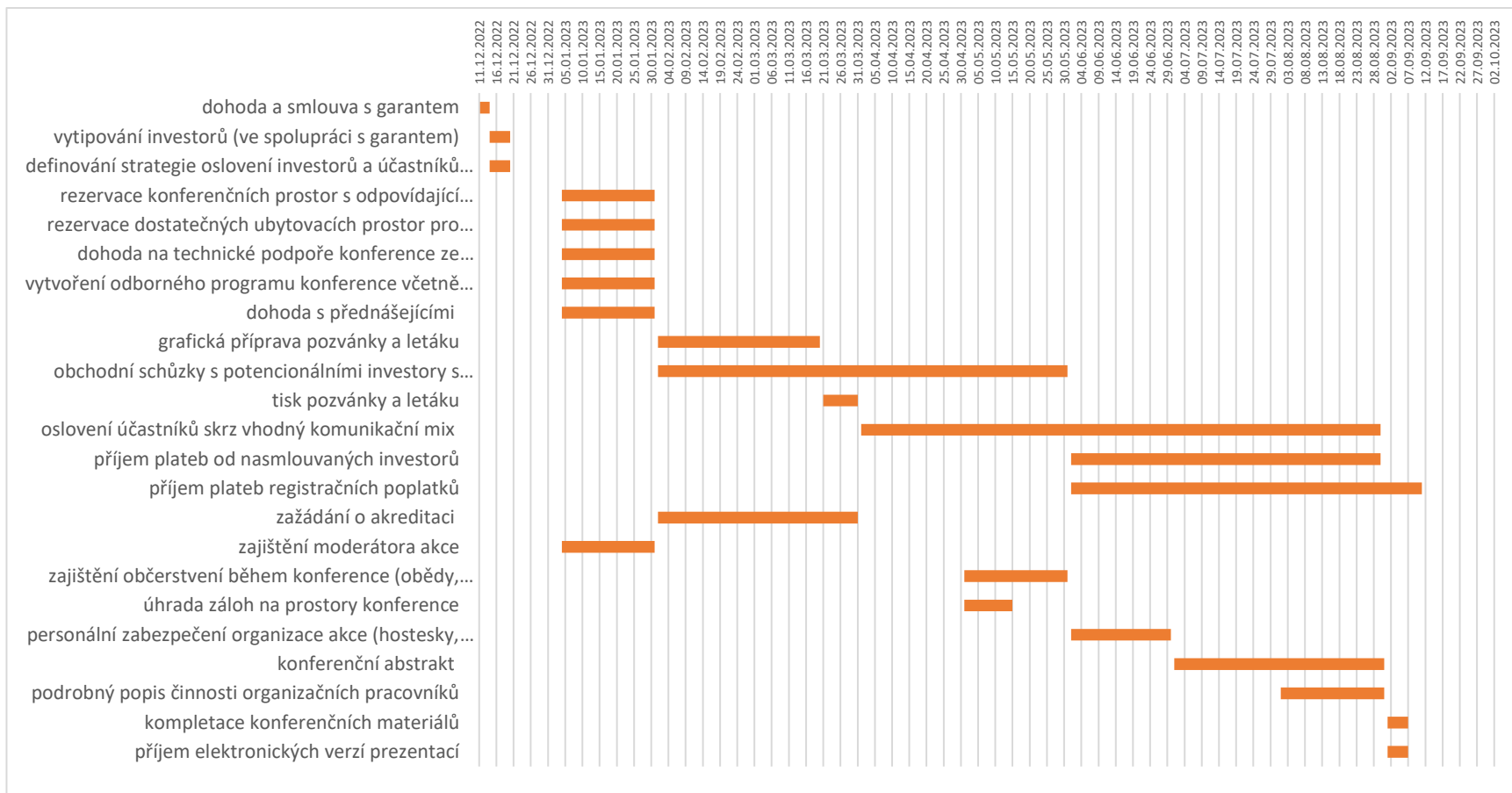
Event Manager – podle pracovního portálu [www.joble.com](http://www.joble.com) se plat Event Managera, v případě, že je zaměstnancem společnosti, pohybuje od 2 000 Kč do 4 700 Kč za den. Agentura Modrý ráj, s.r.o. nezaměstnává žádného zaměstnance, a proto si na obdobné akce najímá Event Managera pracujícího na IČO. Jeho cena zahrnuje nejen vlastní náklady na práci, ale také všechny ostatní odvody a režijní náklady. Mzdový náklad je nastaven na základě dřívější a dlouhodobější spolupráce.

Hosteska – dle celosvětově největšího internetového pracovního portálu [www.indeed.com](http://www.indeed.com) je průměrný hodinový plat brigádníka v České republice 136 Kč na hodinu. V Praze je to pak 147 Kč na hodinu. Server [www.aktualne.cz](http://www.aktualne.cz) s odkazem na agenturu Randstad informuje, že v Praze a Středočeském kraji se hodinová mzda brigádníka nejčastěji pohybuje v rozmezí 150–200 Kč. S ohledem na tyto údaje a vyšší zodpovědnost při odborné konferenci byla nastavena hodinová mzda hostesky na horní hranici uvedených údajů a to na 200 Kč. Předpokládaný čas jejich pracovního zapojení v rámci konference je 25 hodin.

Přednášející – částka 9 900 Kč za přednášku zohledňuje nejen čas vlastní prezentace, ale také čas přípravy prezentace a dostatečnou odbornou kvalitu prezentace. Částka je nastavena také s ohledem na daňové zatížení, resp. nutnost platit povinné sociální a zdravotní pojištění jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel při částce nad 10 000 Kč, což by náklady výrazně zvýšilo a příjem přednášejících by byl nižší. Zároveň výše 9 900 Kč nese nižší administrativní zatížení pro obě strany, protože se odvádí pouze jednorázově srážková daň 15 % z příjmu a není potřeba další daňové evidence.

## 5.9 Implementace

Tabulka 19: Ganttův diagram



Zdroj: vlastní zpracování

Činnosti uvedené v Ganttově diagramu jsou definovány v kapitole Strategie projektu.

## 5.10 Vyhodnocení

### Zajištění finančních zdrojů pro projekt

V počáteční fázi bude projekt financován z vlastních zdrojů. Tato fáze končí v měsíci červnu, kdy budou k dispozici pro další financování poplatky farmaceutických firem (investorů) za jejich partnerství (tabulka 6).

V dalších měsících budou k financování projektu k dispozici také účastnické poplatky lékařů (tabulka 7).

Tabulka 20: Partnerství farmaceutických firem

Partnerství	Množství	Částka v CZK
Generální partner	1	120 000
Hlavní partner	2	90 000
Partner	7	70 000
Celkem: 790 000		

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládané zdroje pro financování od skupiny farmaceutických firem působících na trhu dermatologie mohou dosahovat výše až 790 000 CZK bez DPH.

Pro co nejpřesnější odhad zajištěných zdrojů pro financování jsou níže popsány 3 scénáře – realistický, optimistický a pesimistický.

Tabulka 21: Stanovení scénářů

	Počet partnerů celkem	Generální partner	Hlavní partner	Partner	Celkem v CZK
Poplatek		120 000	90 000	70 000	
Realistická varianta	8	1	2	5	650 000
Optimistická varianta	10	1	2	7	790 000
Pesimistická varianta	5	0	2	3	390 000

Zdroj: vlastní zpracování

V realistické variantě je počítána celková účast firem 8 s tím, že se podaří plně obsadit pozice generálního i hlavního partnera. Jelikož konferenci zařizuje kvalitní garant akce, pro firmy bude velmi atraktivní se na nich představit. Celkový příjem od partnerů akce v této variantě je 650 000 CZK bez DPH.

V optimistické variantě je počítáno s obsazením všech míst pro partnery. Příjem v této variantě je 790 000 CZK bez DPH.

Pesimistická varianta obsahuje účast poloviny kapacit vystavovatelských firem, je zde možnost, že první ročník konference pro partnerské firmy nebude lákavá. Pro tuto variantu platí příjem 390 000 CZK bez DPH.

Dalším zdrojem financování jsou poplatky hrazené účastníky.

Tabulka 22: Předpokládané tržby

	počet účastníků celkem	1. vlna do 30.6./počet účastníků	od 1.7. a na místě/počet účastníků	Celkem CZK
Poplatek		4 000	5 000	
Realistická varianta	100	80	20	420 000
Optimistická varianta	100	20	80	480 000
Pesimistická varianta	70	60	10	290 000

Zdroj: vlastní zpracování

Veškeré částky uvedené výše jsou uvedeny bez DPH.

V realistické variantě je uvažováno, že se konference zúčastní 100 lékařů – je to 10 % z celkového počtu 1 020 dermatologů v České republice, což je ze zjištěných a výše uvedených dat průměrné procento účasti na dvoudenních vzdělávacích akcích pro lékaře. Lékaři jsou také motivováni kreditovým ohodnocením akce a jejich povinností získávat kredity u České lékařské komory.

Je zde také počítáno s tím, že 20 % účastníků zaplatí registrační poplatek na místě a 80 % při první vlně registrace, protože to je pro ně cenově výhodnější.

V realistické variantě je počítán příjem 420 000 CZK bez DPH.

Optimistická varianta uvažuje naplnění maximální, z výše provedených analýz vyplývající, stanovené kapacity konference.

Z hlediska výnosu z akce je pro agenturu lepší, aby co nejvíce účastníku zaplatilo vyšší registrační poplatek – tedy od 1.7. nebo na místě. V této variantě se proto počítá s 20 účastníky, kteří zaplatí poplatek dopředu a s 80, kteří zaplatí na místě.

V této variantě je počítáno s příjmem 480 000 CZK bez DPH.

V pesimistické variantě je uvažováno, že účast na konferenci je menší, než účast „počet účastníků/celkový počet odborníků“ v lékařství – tedy 7 %.

Z hlediska agentury je menší výnos z registračních poplatků – 60 účastníků v 1. vlně a 10 na místě, pesimistická varianta.

Příjem z účastnických poplatků v pesimistické variantě je 290 000 CZK.

Součtová tabulka finančních zdrojů pro jednotlivé scénáře

Tabulka 23: Finanční zdroje dle scénářů

Scénář	vystavovatelské firmy	účastnické poplatky	Celkem CZK
Realistická varianta	650 000	420 000	1 070 000
Optimistická varianta	790 000	480 000	1 270 000
Pesimistická varianta	390 000	290 000	680 000

Zdroj: vlastní zpracování

### Celkové náklady na konferenci

Celkové náklady na konferenci jsou popsány níže ve dvou tabulkách, rozdělených na mzdové náklady a ostatní rozpočet.

Tabulka 24: Náklady na zaměstnance

Mzdové náklady	Počet	Druh smlouvy	Cena/osoba	Celkem v CZK
Event Manager	1	faktura	20 000	20 000
Hosteska	3	DPP	5 000	15 000
Přednášející	20	DPP	9 900	198 000
Celkem:				233 000

Zdroj: vlastní zpracování

Z kapitoly 4.8 Lidské zdroje vyplývá, že náklady na personál a přednášející jsou 233 000 CZK. Garantovi akce náleží polovina zisku.

Předpokládané výdaje (mimo náklady na personál společnosti) jsou popsány v tabulce níže. Je zde vyčíslen předpokládaný rozpočet na konferenci.

Tabulka 25: Tabulka výdajů mimo mzdové

Rozpočet	Cena v CZK	Cena s infl. CZK
grafik	8 000	8 616
poštovné, balné, obálky 15,80/ks, 700 pozvánek poštou	11 218	12 082
Program	25	27
Pozvánka	2 100	2 262
Leták	7 000	7 539
Abstrakta	6 000	6 462
rezervace pokojů – platba účastníky	0	0
coffee break pá	46 800	50 404
občerstvení pro předsálí – pití navíc	23 400	25 202
raut cca 135 osob	91 000	98 007
neformální setkání	130 000	140 010
nápoje /pivo, víno, nealko, káva/	46 800	50 404
rezerva nápoje	10 000	10 770
coffee break	31 200	33 602
oběd /polévka, druhé jídlo, nápoj/	52 000	56 004
pronájem sálu	50 000	53 850
flipchart, plátno	0	0 č
ozvučení, mikrofon	1 800	1 939
dataprojektor, časomíra, laserové ukazovátko	0	0
konzultační a realizační práce hotelu	0	0
režijní náklady na akci	9 826	10 583
garant doprava	2 500	2 693
doprava na akci – přednášející	2 000	2 154
poplatek za akreditaci ČLK	4 500	4 847
3 x ceny pro účastníky	20 000	21 540
moderování paušál	2 500	2 693
fotokoutek, cca 300 fotografií	12 500	13 463
Celkem:	571 169	615 149

Zdroj: vlastní zpracování

Rozpočet uvažuje ceny v českých korunách bez DPH. V posledním sloupci je v rozpočtu zohledněna prognóza meziročního indexu spotřebitelských cen.

V rozpočtu jsou zahrnuty také režijní náklady na konferenci.

Tabulka 26: Celkové náklady na konferenci

Celkové náklady na konferenci	CZK bez DPH
Mzdové náklady	233 000
Režijní náklady	10 583
rozpočet konference	604 566
Celkem:	848 149

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka výše popisuje celkové náklady na konferenci v CZK bez DPH, u mzdových nákladů včetně odvodů.

### Bod zvratu

$$Q = F/P$$

F – celkové náklady na pořádání konference

Tabulka 27: Celkové náklady na konferenci

Celkové náklady na konferenci	CZK bez DPH
Mzdové náklady	233 000
Režijní náklady	10 583
rozpočet konference	604 566
Celkem:	848 149

Zdroj: vlastní zpracování

Viz kapitola celkové náklady na konferenci jsou celkové náklady na konferenci 848 149 bez DPH. Celkové náklady se skládají ze mzdových nákladů, režijních nákladů a rozpočtu na konferenci.

P – vážený průměr poplatku partnerství

Tabulka 28: Partnerské poplatky

Partnerství	Množství	Částka v CZK	množství x cena	množství x cena/n
Generální partner	1	120 000	120 000	12 000
Hlavní partner	2	90 000	180 000	18 000
Partner	7	70 000	490 000	49 000
Vážený průměr ceny partnerství:				79 000

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výpočet bodu zvratu byla zvolena průměrná částka za účastnický poplatek. Protože maximální kapacity jednotlivých partnerství jsou omezené, byla zvolena metoda váženého průměru. Průměrná cena vypočtena touto metodou je 79 000 CZK bez DPH.

Za těchto podmínek vychází tedy bod zvratu:

$$Q = 848\,149 / 79\,000 = 10,74$$

V případě, že by jediným zdrojem financování projektu byly pouze vystavovatelské společnosti, bylo by jich potřeba 11, abychom se dostali na 0.

V tomto případě je ale počet farmaceutických firem omezen na číslo 10. Znamená to, že je potřeba získat ještě 58 149 CZK z poplatků za účast při ceně určené váženým průměrem.

$$Q = F/P$$

$$Q = 58\,149 / 4\,500 = 12,92$$

F – náklady, které nepokryjí poplatky firem, kvůli omezené kapacitě společností

P – průměr poplatku partnerství, počítaný jako aritmetický průměr, protože jednotlivé kapacity dvou vln partnerství nejsou omezené. Omezený je celkový počet účastníků na 100.

Aby se konference dostala ze záporných čísel, zbývá 58 149 CZK nákladů, které je potřeba pokrýt poplatky od účastníků. Čtyři tisíce pět set korun je průměr poplatku, který je možno uhradit. V případě, že je počítáno s tímto průměrem, protože dopředu neznáme, v jakých vlnách se účastníci přihlásí, znamená to, že na konferenci je potřeba 13 účastníků, aby nebyla ztrátová.

### Rentabilita investice

Tabulka 29: Celkové výnosy při scénářích

Scénář	vystavovatelské firmy	účastnické poplatky	Celkem CZK
Realistická varianta	650 000	420 000	1 070 000
Optimistická varianta	790 000	480 000	1 270 000
Pesimistická varianta	390 000	290 000	680 000

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka výše obsahuje celkové výnosy při třech výše stanovených scénářích. Výnosy při realistické variantě jsou 1 070 000 CZK, při optimistické variantě 1 270 000 CZK a při pesimistické 680 000 CZK.

Náklady jsou uvedeny v tabulce níže. Protože s dostatečným předstihem není možné zjistit, kolik účastníků se dostaví – z důvodu možné registrace na místě, výši nákladů neovlivňuje počet účastníků nebo firem. I v případě menšího počtu účastníků, resp. partnerů dodavatelé fakturují předem objednané služby.

Tabulka 30: Celkové náklady na konferenci

Celkové náklady na konferenci	CZK bez DPH
Mzdové náklady	233 000
Režijní náklady	10 583
Rozpočet konference	604 566
Celkem:	848 149

Zdroj: vlastní zpracování

### Realistická varianta

$$ROE = \text{zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

Zisk

Výnosy

- Partnerství farmaceutických společností = 650 000 CZK
- Vstupné účastníků = 420 000 CZK

### *Náklady*

- Mzdy přímých zaměstnanců = 233 000 CZK
- Režijní náklady = 10 583 CZK
- Výdaje na organizaci = 604 566 CZK

Zisk = výnosy – náklady

Zisk = 650 000 + 420 000 – 233 000 – 10 583 – 604 566 = 221 851 CZK

Protože je předem domluveno, že polovina zisku náleží garantovi, při výpočtech pracujeme s tím, že ziskem pro společnost je polovina faktického zisku.

Zisk pro společnost = 110 925,5 CZK

Vlastní kapitál vynaložený na organizaci akce:

- Mzdy přímých zaměstnanců = 233 000 CZK
- Režijní náklady = 10 583 CZK
- Výdaje na organizaci = 604 566 CZK

Vlastní kapitál = 233 000 + 10 583 + 604 566 CZK = 848 149 CZK

ROE = 110 925,5/848 149 = 0,13

Ziskovost konference je v případě realistického scénáře 13 %.

### **Optimistická varianta**

$$ROE = zisk/vlastní\ kapitál$$

Zisk

Výnosy

- Partnerství farmaceutických společností = 790 000 CZK
- Vstupné účastníků = 480 000 CZK

*Náklady*

- Mzdy přímých zaměstnanců = 233 000 CZK
- Režijní náklady = 10 583 CZK
- Výdaje na organizaci = 604 566 CZK

Zisk = výnosy – náklady

Zisk = 790 000 + 480 000 – 233 000 – 10 583 – 604 566 = 421 851 CZK

Protože je předem domluveno, že polovina zisku náleží garantovi, při výpočtech pracujeme s tím, že ziskem pro společnost je polovina faktického zisku.

Zisk pro společnost = 210 925,5 CZK

Vlastní kapitál vynaložený na organizaci akce:

- Mzdy přímých zaměstnanců = 233 000 CZK
- Režijní náklady = 10 583 CZK
- Výdaje na organizaci = 604 566 CZK



Vlastní kapitál = 233 000 + 10 583 + 604 566 CZK = 848 149 CZK

ROE = 210 925,5/848 149 = 0,25

Ziskovost konference je při optimistickém scénáři 25 %.

### **Pesimistická varianta**

$$ROE = \text{zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

Zisk

Výnosy

- Partnerství farmaceutických společností = 390 000 CZK
- Vstupné účastníků = 290 000 CZK

Náklady

- Mzdy přímých zaměstnanců = 233 000 CZK
- Režijní náklady = 10 583 CZK
- Výdaje na organizaci = 604 566 CZK

Zisk = výnosy – náklady

Zisk = 390 000 + 290 000 – 233 000 – 10 583 – 604 566 = - 168 149 CZK

Protože je předem domluveno, že polovina zisku náleží garantovi, při výpočtech pracujeme s tím, že ziskem pro společnost je polovina faktického zisku.

Zisk pro společnost = -84 074,5 CZK

Vlastní kapitál vynaložený na organizaci akce:

- Mzdy přímých zaměstnanců = 233 000 CZK
- Režijní náklady = 10 583 CZK
- Výdaje na organizaci = 604 566 CZK

Vlastní kapitál = 233 000 + 10 583 + 604 566 CZK = 848 149 CZK

ROE = - 84 074,5/848 149 = - 0,10

V případě pesimistického scénáře nebude konference zisková, rentabilita vychází – 10 %.

Níže je uvedena srovnávací tabulka rentability konference.

Tabulka 31: ROE při scénářích

Scénář	zisk pro společnost	vlastní kapitál	ROE
Realistická varianta	110 926	848 149	13 %
Optimistická varianta	210 926	848 149	25 %
Pesimistická varianta	-84 075	848 149	-10 %

Zdroj: vlastní zpracování

Při realistické variantě je rentabilita 13 %, při optimistické 25 % a v pesimistické variantě bude konference ztrátová.

## Cash flow

Tabulka: 32 Cash flow

Varianty	Realistická	Optimistická	Pesimistická
	Celkem CZK	Celkem CZK	Celkem CZK
Příjmy	1 070 000	1 270 000	680 000
Výdaje	- 848 149	- 848 149	-848 149
CF	221 851	421 851	-168 149

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce výše je zaznamenán cash flow při všech třech navržených scénářích. Pro výpočet cash flow byla použita přímá metoda, kde jsou určeny příjmy a výdaje jednotlivých období. V tomto případě se jedná o období v délce od počátku příprav až po vyhodnocení projektu.

V optimistické a realistické variantě je cash flow kladný, v pesimistickém je záporný.

Vliv DPH není v těchto kalkulacích uvažován, jelikož není významný.

Tabulka 33: Cash flow po měsících

Pozvánka	3	-2 262 Kč
Leták	3	-7 539 Kč
poplatek za akreditaci ČLK	3	-4 847 Kč
CASH FLOW	BŘEZEN	-14 647 Kč
poštovné, balné, obálky 15,80/ks, 700 pozvánek poštou	4	-12 082 Kč
CASH FLOW	DUBEN	-12 082 Kč
záloha na prostory hotelu	5	-250 000 Kč
CASH FLOW	KVĚTEN	-250 000 Kč
partnerství partner	6	350 000 Kč
1. vlna	6	320 000 Kč
CASH FLOW	ČERVEN	670 000 Kč
partnerství hlavní partner	7	180 000 Kč
CASH FLOW	ČERVENEC	180 000 Kč
grafik	8	-8 616 Kč
Program	8	-27 Kč
Abstrakta	8	-6 462 Kč
3 x ceny pro účastníky – losování	8	-21 540 Kč
partnerství generální partner	8	120 000 Kč
CASH FLOW	SRPEN	83 355 Kč
režijní náklady na akci	9	-10 583 Kč
garant doprava	9	-2 693 Kč
doprava na akci – přednášející	9	-2 154 Kč
moderování paušál	9	-2 693 Kč
fotokoutek, cca 300 fotografií	9	-13 463 Kč
na místě	9	100 000 Kč
doplatek hotelu za akci	9	-270 191 Kč
mzdy	9	-233 000 Kč
CASH FLOW	ZÁŘÍ	-434 775 Kč
		<b>221 851 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce výše je zobrazen cash flow projektu po jednotlivých měsících při realistické variantě. Z tabulky vyplývá, že první příjmy na účet firmy za tento projekt doputují v červnu 2023, do té doby

bude firma financovat projekt vlastním kapitálem ve výši 276 729 CZK. Celkový cash flow je kladný ve výši 221 851 CZK.

Polovina zisku bude vyplacena garantovi konference.

### Analýza rizika

Tabulka 34: Rizikové faktory

Rizikový faktor	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika	Ošetření
Nízký zájem ze strany investorů	1	4	4	osobní schůzky s dostatečným množstvím investorů, opakované schůzky s investory, představení garanta a témat akce
Zdražení dodavatelských cen nad rámec predikované inflace	3	3	9	sledování vývoje cen, průběžná úprava rozpočtu s dodavateli, úprava množství a kvality
Onemocnění přednášejících	3	3	9	připravený náhradní přednášející, změna programu
Jiný první ročník konference (o které jsme nevěděli)	2	4	8	sledování stránek komory, ostatních agentur pořádajících konference
Špatné technické zázemí hotelu	2	3	6	kontrola vybavení a jeho funkčnosti v dostatečném předstihu, zajištění záložní techniky z vlastních zdrojů
Nespolehlivé hostesky	2	3	6	pečlivý výběr, dobré pracovní podmínky

Zdroj: vlastní zpracování

Rizika byla hodnocena podle pětibodové stupnice zobrazené v tabulce níže.

Tabulka 35: Hodnocení rizika dle pětibodové stupnice

Pravděpodobnost vzniku	Velikost dopadu
1 téměř vyloučené	1 zanedbatelné
2 nepravděpodobné	2 nevýznamné
3 možné	3 střední
4 pravděpodobné	4 významné
5 téměř jisté	5 krizové

Zdroj: vlastní zpracování

Jako největší rizika pro projekt se ukázala zdražení nad rámec plánované inflace a onemocnění přednášejících.

Pro ošetření prvního rizika je důležité sledovat vývoj cen, průběžně upravovat rozpočet, ve kterém už je zohledněna předpokládaná míra inflace. Další kroky jsou úprava rozpočtu, popř. kvality.

Pro ošetření dopadu rizika onemocnění přednášejících bude připraven náhradní program a dohodnut záložní přednášející.

## Vyhodnocení studie proveditelnosti

Společnost Modrý ráj je společnost zaměřující se na organizaci vzdělávacích akcí pro lékaře.

Studie proveditelnosti byla zpracována za účelem vyhodnocení a doporučení/nedoporučení k realizaci 1. Konference české dermatologické společnosti.

Konference bude připravována v prostředí hotelu Clarion v Praze ve spolupráci s prof. MUDr. Petrem Novákem, DrSc., MBA. Maximální kapacita konference je 100 účastníků – lékařů a také pro farmaceutické firmy jako investory s maximální kapacitou 10.

Projekt je rozdělen do 4 etap, které budou realizovány v průběhu 10 měsíců. Z marketingového mixu bude využívána především propagace směřovaná k účastníkům a k firmám jak formou osobních obchodních jednání, tak mailingem a pomocí Facebookové stránky.

Velká část realizace projektu bude dodávána externími dodavateli, proto personální náročnost pro naši společnost nebude vysoká.

Počáteční fáze financování konference bude formou vlastního kapitálu do 5. měsíce roku. Pak dle plánu projektu do financování vstoupí poplatky účastníků a partnerství, jak je uvedeno níže v tabulce. Je zde uvažován realistický scénář.

Tabulka 36: Cashflow – příjem poplatků

Poplatky	Měsíc	Částka CZK
partnerství partner	6	350 000
účastnické poplatky 1. vlna vstupné	6	320 000
partnerství hlavní partner	7	180 000
partnerství generální partner	8	120 000
na místě	9	100 000

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce níže je zobrazen cash flow pro tři scénáře – realistický, optimistický a pesimistický. Ve všech případech budou realizovány první příjmy na účet firmy za tento projekt v červnu 2023. Do té doby bude firma financovat projekt vlastním kapitálem ve výši 276 729 CZK. Rozdíl ve výsledném cash flow je činěn rozdílem v příjmové části.

Tabulka 37: Cash flow pro tři scénáře

Varianty	Realistická	Optimistická	Pesimistická
	Celkem CZK	Celkem CZK	Celkem CZK
Příjmy	1 070 000	1 270 000	680 000
Výdaje	- 848 149	- 848 149	-848 149
CF	221 851	421 851	-168 149

Zdroj: vlastní zpracování

Při realistické a optimistické variantě bude projekt 1. Konference české dermatologické společnosti ziskový a je možné jej realizovat. V případě pesimistického scénáře bude konference ztrátová, jak je možné vidět v tabulce níže.

Tabulka 38: Zisk pro společnost při scénářích

Scénář	zisk pro společnost v CZK bez DPH
Realistická varianta	110 926
Optimistická varianta	210 926
Pesimistická varianta	-84 075

Zdroj: vlastní zpracování

V realistické i optimistické variantě bude konference zisková a zároveň naplní dříve navržený cíl hrubého zisku 100 000 CZK. V pesimistické variantě tento cíl nejen nesplní, ale bude ztrátová.

Jelikož se ztrátovost pesimistické varianty odvíjí hlavně od nízké účasti z řad partnerů, která je v tomto scénáři 50 %, je potřeba aby se agentura zaměřila na ošetření tohoto rizika formou osobních schůzek s dostatečným množstvím partnerů, aby schůzky s jednotlivými partnery opakovala a také, aby byl jejich obsah dostatečně atraktivní – představení garanta a témat akce.

Protože z analýzy rizik vyplývá hodnota rizika 4 body z maximálního počtu 25, zdá se pesimistický scénář jako téměř vyloučený.

Z důvodu, že v optimistickém i realistickém scénáři je konference zisková a zároveň je pesimistický scénář málo pravděpodobný, lze projekt doporučit k realizaci.

Jelikož se celá konference koná v jednom roce, není tím pádem cash flow diskontované a nezaobíráme se tak v této studii proveditelnosti ukazatelem čisté současné hodnoty.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zpracovat studii proveditelnosti vybraného projektu a následné vyhodnocení, zda je projekt životaschopný.

Teoretická část je zaměřena hlavně na vysvětlení jednotlivých kapitol studie proveditelnosti, kterými jsou shrnutí projektu, jeho pozadí, analýza trhu a marketingový koncept. Dále jsou zmíněny suroviny a dodávky, umístění a místo, technologie a vybavení, organizace a režijní náklady. V teoretické části této práce jsou zmíněny také lidské zdroje, implementace a vyhodnocení studie proveditelnosti. Další kapitoly jsou věnovány kongresovému cestovnímu ruchu a vzdělávání ve zdravotnictví.

Vlastní práce spočívá ve vypracování studie proveditelnosti pro společnost Modrý ráj, s.r.o., ze které vplyne, zda je projekt 1. Konference české dermatologické společnosti životaschopný.

V tabulce níže je zobrazen cash flow pro tři scénáře – realistický, optimistický a pesimistický. Ve všech případech budou realizovány první příjmy na účet firmy za tento projekt v červnu 2023. Do té doby bude firma financovat projekt vlastním kapitálem ve výši 276 729 CZK. Rozdíl ve výsledném cash flow je činěn rozdílem v příjmové části.

Tabulka 39: Cash flow pro tři scénáře

Varianty	Realistická	Optimistická	Pesimistická
	Celkem CZK	Celkem CZK	Celkem CZK
Příjmy	1 070 000	1 270 000	680 000
Výdaje	- 848 149	- 848 149	-848 149
CF	221 851	421 851	-168 149

Zdroj: vlastní zpracování

V závěru byla studie proveditelnosti vyhodnocena. Výsledkem studie

proveditelnosti je doporučení záměru k realizaci z důvodu, že v optimistickém i realistickém scénáři je konference zisková a zároveň je pesimistický scénář málo pravděpodobný.

V nejpravděpodobnějším realistickém scénáři – je ROE 13 % pro společnost Modrý ráj při hrubém zisku 110 926 CZK, u optimistické varianty je návratnosti investice 25 % při zisku 210 926 CZK pro firmu.

# Seznam použité literatury

- ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
- FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0939-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8
- KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOVÁŘ, František a HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ Kateřina. *Konkurenceschopný podnik: ekonomika konkurenceschopného podniku*. Dubina nad Váhom: E-knihy jedou. ISBN 978-80-7512-608-5.
- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- NĚMEC, Vladimír, 2002. *Projektový management*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0392-0.
- ORIEŠKA, Ján, 2004. *Kongresový cestovní ruch*. Přeložil Jiří ČECH. Praha: Idea servis. ISBN 80-85970-45-7.
- PORTER, Michael E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- ROSENAU, Milton D., 2007. *Řízení projektů*. 3. vyd. Přeložila Eva BRUMOVSKÁ. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1506-0.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.
- SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
- SYNEK, Miloslav a kol., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- 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.

VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

### **Internetové zdroje**

BusinessInfo.cz, 2006. *Řízení rizik* [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/rizeni-rizik/>

Evolution marketing.cz, 2018. *Marketingový slovník: Porter analýza* [online]. [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>

Edolo.cz, 2019. *PEST analýza* [online]. Klatovy [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>

Managementmania.com, 2016. *Analýza 5F* [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Proměnné projektu.....	11
Obrázek 2: PEST analýza .....	16
Obrázek 3: Porterův model pěti sil .....	17
Obrázek 4: SWOT analýza .....	19
Obrázek 5: Organizační struktura .....	55

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Mzdové náklady na konferenci.....	34
Tabulka 2: Definice scénářů .....	34
Tabulka 3: Celkové náklady na konferenci.....	34
Tabulka 4: ROE ve scénářích .....	34
Tabulka 5: Poplatky na konferenci .....	35
Tabulka 6: Zisk pro společnost ve scénářích .....	35
Tabulka 7: Počty lékařů dle oborů .....	36
Tabulka 8: Lékaři v odvětvích .....	36
Tabulka 9: Účast na konferencích v jiných oborech.....	36
Tabulka 10: Vyhodnocení interviews .....	37
Tabulka 11: Vhodné hotely pro organizaci akce .....	44
Tabulka 12: Vyhodnocení interviews .....	48
Tabulka 13: SWOT analýza .....	50
Tabulka 14: Nabídka tiskárny .....	51
Tabulka 15: Poptávané služby u hotelu .....	53
Tabulka 16: Rámcový program konference .....	53
Tabulka 17: Režijní náklady .....	56
Tabulka 18: Náklady na zaměstnance.....	57
Tabulka 19: Ganttův diagram.....	58
Tabulka 20: Partnerství farmaceutických firem .....	59
Tabulka 21: Stanovení scénářů .....	59
Tabulka 22: Předpokládané tržby .....	60
Tabulka 23: Finanční zdroje dle scénářů .....	60
Tabulka 24: Náklady na zaměstnance.....	61
Tabulka 25: Tabulka výdajů mimo mzdové.....	61
Tabulka 26: Celkové náklady na konferenci.....	62
Tabulka 27: Celkové náklady na konferenci.....	62
Tabulka 28: Partnerské poplatky .....	62
Tabulka 29: Celkové výnosy při scénářích.....	63
Tabulka 30: Celkové náklady na konferenci.....	63
Tabulka 31: ROE při scénářích.....	65
Tabulka: 32 Cash flow .....	66
Tabulka 33: Cash flow po měsících .....	66
Tabulka 34: Rizikové faktory .....	67
Tabulka 35: Hodnocení rizika dle pětibodové stupnice .....	67
Tabulka 36: Cashflow – příjem poplatků.....	68
Tabulka 37: Cash flow pro tři scénáře.....	68
Tabulka 38: Zisk pro společnost při scénářích .....	69
Tabulka 39: Cash flow pro tři scénáře.....	70

