

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studie proveditelnosti: pronájem a rekonstrukce domu na
hotel

Feasibility Study: Rental and Renovation of a House into a
Hotel

STUDIJNÍ PROGRAM

N0413A050002 Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

PIŠTORA

ROMAN

2024

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Pištora** Jméno: **Roman** Osobní číslo: **484154**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Studie proveditelnosti: pronájem a rekonstrukce domu na hotel

Název diplomové práce anglicky:

Feasibility Study: Rental and Renovation of a House into a Hotel

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je vytvořit dokument, který by mohl posloužit při rozhodování, jak do budoucna naložit s vlastnickým podílem domu v ulici Nerudova.
Přínosem této práce bude komplexní náhled na řešenou situaci z pohledu stávajícího vlastníka podílu, který zvažuje s budovou dále podnikat.
V práci zpracujte teoretickou část, ve které popište význam a obsah technickoekonomické studie. V praktické části vypracujte jednotlivé body studie proveditelnosti - analýzu trhu, popis rekonstrukce, finanční plán, analýzu rizik a proveďte zhodnocení záměru.

Seznam doporučené literatury:

VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.
FOTR, Jiří a Ivan SOUCEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0
SCHOLLEOVÁ, Hana. Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 9788024729527.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

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

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

Datum zadání diplomové práce: **08.12.2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **25.04.2024**

Platnost zadání diplomové práce: _____

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

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

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

PIŠTORA, Roman. *Studie proveditelnosti: pronájem a rekonstrukce domu na hotel.*
Praha: ČVUT 2024. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův
ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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:

Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval panu doc. Ing. Dalibor Vytlačilovi, CSc., za odborné vedení této diplomové práce. Práci jsem s ním mohl konzultovat jak prostřednictvím emailové komunikace, tak i na osobních konzultacích.

Abstrakt

Tato diplomová práce na téma Studie proveditelnosti: pronájem a renovace domu na hotel. Je složena ze dvou hlavních částí, teoretické a praktické. První teoretická část je věnována obecnému pojetí projektového řízení. Detailně popisuje, co je to projekt a jaké klíčové vlastnosti by měl splňovat. Dále jsou rozebrány jednotlivé kapitoly studie proveditelnosti podle metodiky UNIDO. Ve druhé části je zpracována studie proveditelnosti na konkrétním tématu: pronájem a rekonstrukce domu na hotel, včetně všech potřebných analýz a kalkulací. Na konci práce jsou rozebrány výsledky studie a zodpovězen cíl práce prostřednictvím doporučení.

Klíčová slova

Projekt, projektové řízení, studie proveditelnosti, ubytování, hotel, Praha

Abstract

This diploma thesis on Feasibility study: Renting and Renovating a House into a Hotel consists of two main parts, theoretical and practical. The first theoretical part is devoted to the general concept of project management. It describes in detail what a project is and what key characteristics it should have. Then the individual chapters of the feasibility study according to the UNIDO methodology are discussed. In the second part, a feasibility study on the specific topic of renting and renovating a house into a hotel is prepared, including all necessary analyses and calculations. At the end of the thesis, the results of the study are discussed, and the objective of the thesis is answered through recommendations.

Key words

Project, project management, feasibility study, accommodation, hotel, Prague

Obsah

Úvod	5
1 Projektové řízení.....	8
1.1 Definice projektového řízení.....	8
1.2 Projektové řízení vs Operační řízení.....	10
2 Projekt.....	11
2.1 Definice projektu	11
2.2 Trojimperativ projektu.....	12
2.3 Varianty projektu	13
2.4 Zainteresoované strany projektu.....	13
2.4.1 Organizační struktura projektu	14
2.5 Klasifikace projektu	15
2.6 Životní cyklus projektu	16
3 Studie proveditelnosti	18
3.1 Obsah studie proveditelnosti.....	19
3.2 Základní myšlenka a pozadí projektu	20
3.3 Tržní analýza a marketingová strategie	20
3.3.1 PESTLE analýza.....	21
3.3.2 Porterův model pěti sil	22
3.3.3 SWOT Analýza	24
3.3.4 Marketingový mix	25
3.4 Materiál a jeho dodávky.....	26
3.5 Umístění projektu	28
3.6 Potřebné technologie a vybavení.....	29
3.7 Lidské zdroje	29
3.8 Organizace a režijní náklady.....	30
3.9 Plán pro implementaci projektu	31
3.10 Analýza rizik.....	33
3.10.1 Hodnocení rizik.....	33
3.11 Finanční analýza projektu.....	34
3.11.1 Rozvaha.....	34

3.11.2	Výkaz zisku a ztráty.....	35
3.11.3	Cash flow.....	35
3.11.4	Ekonomické hodnocení projektů	35
4	Cíl práce.....	39
5	Základní pozadí a myšlenka projektu	39
5.1	O nemovitosti	39
5.2	Současný stav.....	40
6	Shrnutí výsledků studie	41
7	Tržní analýza a marketingová strategie	42
7.1	PESTLE analýza.....	42
7.1.1	Politické faktory.....	42
7.1.2	Ekonomické faktory	43
7.1.3	Sociální faktory	45
7.1.4	Technologické faktory.....	47
7.1.5	Legislativní faktory	48
7.1.6	Environmentální faktory	49
7.2	Porterův model pěti sil.....	50
7.2.1	Současná konkurence.....	50
7.2.2	Hrozba vstupu nové konkurence.....	51
7.2.3	Substituty	51
7.2.4	Dodavatelé.....	51
7.2.5	Zákazníci	51
7.3	SWOT Analýza	52
7.3.1	Silné stránky	53
7.3.2	Slabé stránky.....	53
7.3.3	Příležitosti.....	53
7.3.4	Hrozby.....	54
7.4	Marketingový mix.....	54
7.4.1	Produkt	54
7.4.2	Cena	54
7.4.3	Distribuce	56
7.4.4	Propagace	56

8	Materiál a jeho dodávky	56
8.1.1	Snídaně.....	56
8.1.2	Hotelový systém	57
8.1.3	Webová stránka	57
8.1.4	Úklid	58
8.1.5	Energie.....	58
8.1.6	Nájem.....	59
8.1.7	Poplatek z ubytování městu.....	59
8.1.8	Náklady na pravidelné opravy.....	59
8.1.9	Pravidelné revize	59
8.1.10	Poplatky za TV	59
8.1.11	Internetový a mobilní tarif	59
9	Umístění projektu.....	60
10	Potřebné technologie a vybavení.....	61
10.1	Stavba	61
10.2	Vybavení pokojů	63
10.3	Vybavení jídelny	64
10.4	Vybavení úklidové místnosti.....	64
10.5	Vybavení recepce.....	65
10.6	Celková cena potřebného vybavení.....	65
11	Lidské zdroje	65
11.1	Organizační struktura lidských zdrojů	66
11.2	Vstupní školení zaměstnanců	66
12	Kalkulace nákladů	67
12.1	Režijní náklady	67
12.2	Vstupní náklady	68
12.3	Odpisy.....	68
13	Plán pro implementaci projektu	69
13.1	Seznam aktivit	69
13.2	Ganttův diagram.....	70
14	Analýza rizik	70
14.1	Identifikace rizik.....	70

14.2	Hodnocení rizik.....	71
15	Finanční analýza projektu.....	72
15.1	Plán tržeb.....	73
15.2	Výkaz zisku a ztráty	74
15.3	Cashflow	76
15.4	Ekonomické hodnocení projektu	77
15.4.1	Doba návratnosti	77
15.4.2	Čistá současná hodnota.....	78
15.4.3	Vnitřní výnosové procento.....	79
15.4.4	Index ziskovosti.....	79
16	Závěrečné vyhodnocení	79
16.1	Doporučení	80
	Závěr	81
	Seznam použitých zdrojů	83
	Seznam obrázků.....	87
	Seznam tabulek.....	87
	Seznam grafů	88

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá tématem projektového řízení, konkrétně studií proveditelnosti. Téma projektové řízení je z mého pohledu zajímavým oborem z hlediska budoucího uplatnění na trhu práce. Jde zároveň o specializaci, kterou jsem si zvolil v průběhu mého studia na Masarykově ústavu vyšších studií, ČVUT.

Konkrétně se práce týká vypracování studie proveditelnosti na téma pronájmu a rekonstrukce domu na hotel.

K tomuto domu mám historicky kladný vztah, jelikož je ve vlastnictví mé rodiny. Rodina dostala majetek zpět v rámci restitucí po Sametové revoluci. Aktuálně je dům rozdělen na 6 vlastnických podílů. Z tohoto důvodu jsem si zvolil pro svojí práci tento objekt a rád bych se zaměřil na investiční možnosti a zhodnocení nemovitosti z pohledu nájemce.

Vytvoření studie proveditelnosti v rozsahu, jakým je tato práce, nabídne náhled na možnost budoucího podnikání spojeného s tímto domem. Zároveň ale může posloužit i vlastníkům jako soubor informací ohledně toho, co všechno je součástí účelu podnikání, za kterým dům pronajímají. Studie se mimo jiné zabývá i analýzou okolí, včetně analýzy konkurence. Vlastníci tak mohou sledovat jakým způsobem se trh s hotely vyvíjí, a to jim může pomoci například s regulací ceny nájemného.

Může tedy posloužit oběma stranám jak pronajímateli, tak nájemci.

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá projektovým řízením v obecném charakteru. Je zde rozebrána jeho definice včetně konkrétních charakteristik projektů. V této části je dále rozebrána studie proveditelnosti podle metodiky UNIDO. Každá část studie proveditelnosti je detailně popsána.

Druhá praktická část se věnuje již konkrétnímu tématu investičního záměru pronájmu a rekonstrukce domu na hotel. Je zde zpracována studie proveditelnosti na toto téma.

Nejprve jsem zpracoval záměr projektu včetně současného stavu, v jakém se dům nachází. Následně jsem vytvořil tržní analýzu a marketingovou strategii. Identifikaci a kalkulaci veškerého materiálu potřebného pro chod hotelu a některým režijním nákladům je věnována další kapitola. Současně se věnuje i kalkulaci nákladů spojených s počáteční rekonstrukcí.

Pro správný chod plánovaného hotelu bylo zapotřebí zjistit detailní informace o místě projektu, vytvořit kalkulace zahrnující celkové náklady včetně výdajů na vybavení a lidské zdroje. Následné kapitoly se zaměřují na vypracování implementačního plánu projektu a analýzu možných rizik.

Závěrem bylo vypracováno několik pravděpodobnostních scénářů finanční analýzy zahrnující ekonomické zhodnocení plánované investice, na základě které jsou zhodnoceny výsledky studie proveditelnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Projektové řízení

1.1 Definice projektového řízení

V této kapitole se budeme zabývat obecným pojetím projektového řízení a jeho vzniku.

Projektové řízení může být definováno jako: „*Soubor norem, doporučení a best of practise zkušeností, popisujících, jak řídit projekt.*“ (Doležal, 2016)

Podle Institutu projektového managementu (PMI – Project Management Institute) je projektové řízení použití konkrétních znalostí, dovedností, technik a nástrojů, aby bylo dosaženo toho, že se lidem poskytne něco hodnotného. Může se jednat například o navržení nového pracovního softwaru pro firmu, penetrace nového trhu nebo o stavbu rodinného domu. Všechny zmíněné aktivity jsou příklady jednotlivých projektů. (PMI, 2023)

Spojení „projektové řízení“ je překladem anglického sousloví „project management“. Mnohdy bývá volně přeloženo jen jako „management projektu“. V českém jazyce není stanovená přesná definice, a proto existuje mnoho pohledů a různých výkladů. (Dolanský, Měkota a Němec, 1996 s. 13-14)

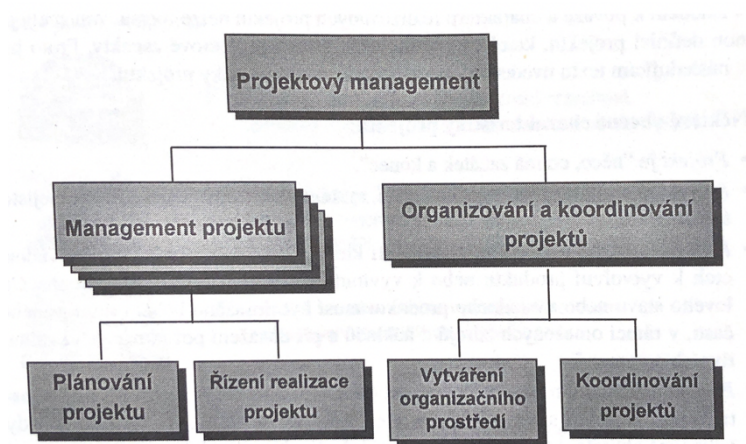
V knize Projektový management se její autoři zaměřují na dva různé výklady právě zmíněného anglického spojení „Project management“. (Dolanský, Měkota a Němec, 1996 s. 13-14)

„Management projektu“ můžeme chápat jako jakousi filozofii konkrétního projektu. Takového projektu, který je jasně definovaný, má stanovené cíle a je potřeba pro něj vytvořit přesný plán proto, aby jeho realizace proběhla v čase, který je dopředu požadován a kvalitě odpovídající nákladům (takzvanému trojimperativu projektu, který bude podrobněji probrán v dalších kapitolách). Jde tedy o metodiku plánování a řízení konkrétního projektu. (Dolanský, Měkota a Němec, 1996 s. 13-14)

„Projektový management“ tvoří jakousi nadstavbu nad „managementem projektu“. Kromě organizace konkrétních jednotlivých projektů je zde zahrnuto i koordinování a organizování více projektů najednou. Tento přístup používají zejména organizace, které se se realizací různých projektů zabývají jako náplní jejich hlavní činnosti, ale i například v poradenských firmách. Zkrátka projektové řízení je třeba zavádět a ovládat, pokud chceme realizovat více projektů naráz. (Dolanský, Měkota a Němec, 1996 s. 13-14)

Rozdíl mezi „Managementem projektu“ a „Projektovým managementem“ je graficky znázorněn na obrázku níže.

Obrázek 1: Schéma projektového managementu



Zdroj: Dolanský, Měkota a Němec, 1996 s. 13

Dr. Harold Kerzner ve své knize: *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* popisuje projektový management jako proces, při kterém se společnost zaměřuje na plánování, řízení a ovládnání firemních zdrojů, tak aby byly využity co nejefektivněji pro dosažení požadovaných cílů. (Kerzner, 2013 s. 4-5)

Z širšího hlediska se pak lze na projektový management koukat jako na přístup, ve kterém je ve společnosti zavedena kombinace vertikální hierarchie a horizontální hierarchie. Vertikální hierarchie zajišťuje tradiční chod organizace. Horizontální hierarchie pak plní službu toho, že jednotlivé úrovně organizace spolupracují mezi sebou, což umožňuje hladší průběh při řešení konkrétních pracovních procesů. (Kerzner, 2013 s. 4-5)

Podle Dr. Kerznera se velmi často děje, že společnosti dostatečným způsobem neporozumí tomu, jakým způsobem projektový management funguje a jeho klíčové vlastnosti si tak vykládají chybně. K tomuto často dochází ve chvíli, kdy ve společnosti probíhají nějaké projekty a společnost předpokládá, že využívá projektového řízení, protože nějakým způsobem projekty realizují. Projektové řízení má však svá pevná specifika, které je potřeba zavést, dodržovat a průběžně kontrolovat, aby bylo dosaženo požadované efektivity. (Kerzner, 2013 s. 4-5)

Pro takovouto situaci uvádí definici projektového managementu s nadsázkou: *Řízení projektů je umění vytvořit iluzi, že jakýkoli výsledek je výsledkem řady předem určených, promyšlených činů, i když ve skutečnosti šlo o hloupé štěstí.* (Kerzner, 2013 s. 4-5)

O projektovém řízení, tak jak je definované v dnešní době se začíná mluvit poměrně nedávno. Toto téma začalo být velice aktuální po konci druhé světové války, při které se mnoho věcí změnilo. Došlo k obrovskému technologickému posunu. K tomu docházelo zejména v oblasti

vývoje zbraní a vojenských systémů. Tento prudký růst technologií způsobil to, že projekty začaly být čím dál tím více složité na řízení. (Vytlačil, 2008; Doležal, 2016)

Typickým příkladem projektu, který vznikl ke konci druhé světové války je projekt Manhattan. Jednalo se o vývoj atomové bomby, který nakonec vyústil ke svržení dvou těchto bomb na japonská města Hiroshima a Nagasaki. Na základě těchto událostí došlo 2. září 1945 ke kapitulaci Japonska a k definitivnímu konci druhé světové války. Projekt Manhattan byl obrovský, finančně a logisticky velmi náročný projekt, který navíc celý probíhal v přísném utajení. (Vytlačil, 2008; Metcalfe, 2023; Doležal, 2016)

Významným faktorem rozvoje projektového řízení bylo také neustálé zvyšování konkurence. Svět se po druhé světové válce začínal opět přeorientovávat z cílení výhradně na vojenský průmysl a vznikaly společnosti, které začaly intenzivně pracovat na vývoji nových technologií zaměřených na problémy ostatních ekonomických sektorů. S růstem konkurence pak bylo velice důležité, aby tyto projekty byly realizovány co nejefektivněji, aby byla zachována jejich konkurenceschopnost. (Vytlačil, 2008; Doležal, 2016)

Posledním zmíněným faktorem, který hrál značnou roli ve vývoji projektového managementu je růst vývojových a výrobních nákladů na nové výrobky. Jelikož se technologie posouvala velice rychle dopředu, vývojové procesy jednotlivých projektů začaly být velmi nákladné. Proto se začal klást větší důraz na to, aby byl projekt proveden co nejlépe bez zbytečných problémů, které by mohly vývoj zpomalit a výrazně prodražit. Projektové řízení klade za důraz předvídání a následné efektivní vypořádávání s těmito problémy. (Vytlačil, 2008; Doležal, 2016)

Výše bylo zmíněno, že projektové řízení začalo vznikat až ke konci druhé světové války. Nutno ale dodat, že významné a velmi složité projekty vznikaly již mnoho let předtím. Například stavba pyramid v Egyptě nebo budování zavlažovacích systémů. Později pak stavba železnic, se kterou byla spojená výstavba mostů a tunelů. Takovýchto projektů lze najít velmi mnoho. Rozdíl mezi řízením projektů v tehdejší době a řízením projektů v dnešní době je, že dříve se neklád takový důraz na efektivitu prostředků, na všechno bylo více času a nebyl takový tlak konkurence. (Vytlačil, 2008; Doležal, 2016)

1.2 Projektové řízení vs Operační řízení

Mimo řízení projektů je pro správné fungování společnosti a pro efektivní plnění jejich cílů, uskutečňovat operace. Rozdíly mezi operacemi a projekty jsou, že operace jsou na rozdíl od projektů aplikovány na dlouhodobé bázi a stále se opakují. Příkladem operace může být například sériová výroba nějakého výrobku. (Vytlačil, 2008 s. 17-18)

2 Projekt

2.1 Definice projektu

Projekt je základní složkou projektového řízení. Projekt jako takový může být téměř cokoliv, jakýkoliv čin, kterým se snažíme vyřešit nějaký problém. Mezi společné charakteristiky projektů patří zejména fakt, že jejich prostřednictvím dokážeme provést nějaké změny.

Institut projektového managementu (PMI – Project Management Institute) definuje projekt jako časově omezené pokusy o tvorbu hodnot skrze jedinečné produkty, procesy a služby. Existují projekty, které jsou vytvářeny tak, aby rychle a efektivně vyřešily nějaký problém. U některých je zase při jejich realizaci potřeba postupovat v delším časovém horizontu, abychom jejich prostřednictvím dostali výstupů, které nebudou potřeba upravovat a vylepšovat častěji, než bude předem naplánováno. Takový projekt je například stavba veřejné dálnice. Pokud bychom špatně naplánovali projekt výstavby dálnice, v dlouhém časovém horizontu by to mohlo generovat problémy, které by celý projekt a jeho následné udržování velmi prodražilo. (PMI, 2023)

Realizované projekty budou pravděpodobně kombinací dvou více zmíněných typů projektů. Doposud jsme o projektu mluvili spíše v obecném charakteru. Při konkrétnějším pohledu na projekty lze říct, že se jedná o spojení různých úkonů, činností a výstupů, u kterých je velmi důležité abychom je důkladně strukturovali a prováděli. Díky tomu bychom měli být schopni dosahovat požadovaných výsledků. (PMI, 2023)

Aby projekt dosáhl nějakého výsledku, musí nejprve projít několika fázemi. Těmi jsou zahájení, plánování a realizace. Spojení těchto fází dohromady tvoří takzvaný životní cyklus projektu. Ten bude v práci konkrétněji rozebrán později. (PMI, 2023)

Každý projekt je jedinečný, nelze tedy hovořit o nějakém univerzálním návodu na řešení všech projektů. Jestli však budeme schopni dodržet všechny postupy projektového řízení a správně definujeme atributy projektu, budeme schopni naše konkrétní projekty co nejefektivněji realizovat. Dalším společným rysem projektů je fakt, že jsou pouze dočasné. Je tedy vždy nutno jasně definovat, kdy projekt začíná a kdy končí. Na základě toho budeme schopni spočítat předpokládanou délku projektu. Tento údaj nám následně poslouží při dalších kalkulacích. S tím souvisí i to, že je potřeba sledovat, kdy dojde k naplnění požadovaných cílů a včas si uvědomit, že projekt je na svém konci a není ho třeba již dále rozvíjet a investovat do něj další nepodstatné prostředky. (Watt, 2014; Svozilová, 2008; Ward, 2018)

Každý projekt s sebou nese i jistou míru rizika, protože se jedná o něco unikátního. (Watt, 2014; Svozilová, 2008; Ward, 2018)

To, co by měly mít všechny projekty společné je:

1. Cíl, který by měl být pro každý projekt předem pevně stanovený. Tento cíl by měl být naplněn po realizaci a ukončení daného projektu. (Svozilová, 2008)
2. Vymezená data začátku a ukončení projektu. Každý projekt by měl mít jasně definovaný začátek a konec. (Svozilová, 2008)
3. Objem zdrojů, které je možné v průběhu realizace projektu využít. (Svozilová, 2008)

Vytlačil definuje projekt jako: „*Série jednotlivých kroků (činností) navržených pro dosažení určitého cíle, které vyžadují čerpání zdrojů, za podmínek dodržení časového plánu, rozpočtu a kvalitativních kritérií vytvořeného systému.*“ nebo „*Plánovaný vývoj určitého technického i netechnického díla vyžadující uspořádání aktivit vyžadující čas a zdroje.*“. (Vytlačil, 2008)

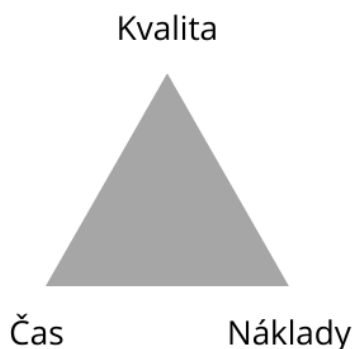
2.2 Trojimperativ projektu

Trojimperativ projektu, nebo často také nazývaný jako „projektový trojúhelník“, je grafické vyjádření tří hlavních ukazatelů, které definují průběh každého projektu. Těmito ukazateli jsou „čas“, „kvalita“ a „náklady“. Každý projekt musí být zrealizován za nějaký předem stanovený časový horizont a musí dosáhnout požadované kvality, odpovídající nákladům. (Fiala, 2004; Management mania, 2019)

Tyto tři ukazatele by měly být udržovány ve stejném poměru během průběhu celého projektu. Díky tomu by měl být zajištěn jeho hladký průběh a splnění stanovených cílů.

Výše zmíněné je graficky vyobrazeno na obrázku „Trojimperativ projektu“.

Obrázek 2: Trojimperativ projektu



Zdroj: Vlastní zpracování

2.3 Varianty projektu

Pro každý problém existuje více cest, jakým způsobem ho lze vyřešit. To stejné platí pro realizaci projektů. Součástí projektového řízení je hledání, tvorba a následný výběr správné varianty projektu, aby byla vybrána ta správná, díky které bude možné projekt zrealizovat co nejefektivněji. (Vytlačil, 2008 s. 16-17)

Výběr varianty projektu ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi ty nejdůležitější patří: množství finančních prostředků, které máme pro projekt k dispozici, naléhavost realizace projektu (zda je pro nás důležité projekt provést co nejrychleji nebo naopak nepotřebujeme spěchat), proveditelnost po technické stránce (jestli je vůbec možné variantu provést při použití dostupných technologií) nebo jaký dopad bude mít varianta na okolí. (Vytlačil, 2008 s. 16-17)

Jako další je důležité zpracovávat a posuzovat varianty časového plánu a varianty rozpočtu. Správný výběr varianty časového plánu je pro projekt důležitý, protože definuje, jak dlouho bude projekt probíhat a jak bude průběh časově rozvržen během této doby. Ve výběru správné rozpočtové varianty se naopak zabýváme financemi a zdroji, které jsou pro daný projekt dostupné. Pokud by v nějaké variantě projektu nebylo možné dosáhnout nezbytných zdrojů, je jasné, že tuto variantu nebude možné zrealizovat. Jedná se jak o finanční zdroje, tak i o ostatní druhy zdrojů jako například suroviny nebo lidské zdroje. (Vytlačil, 2008 s. 16-17)

Nejčastěji posuzované faktory při výběru varianty projektu jsou finanční a ekonomická životaschopnost. Je třeba nejprve posoudit, které varianty jsou životaschopné a následně se můžeme zaměřit na ty, které jsou schopny splnit cíle, které jsme pro ten konkrétní projekt stanovili. (Vytlačil, 2008 s. 16-17)

2.4 Zainteresované strany projektu

Zainteresovaná strana projektu, nebo také zájmová skupina projektu je kdokoliv, kdo se nějakým způsobem aktivně podílí na přípravě nebo realizaci projektu, nebo je nějakým způsobem ovlivněn výstupy pojmými se s daným projektem. V angličtině se používá výraz „stakeholder“. (Svozilová, 2016 s. 24-27)

Identifikování všech zainteresovaných stran projektu je jedna z prvních aktivit, kterou je potřeba provést v rámci plánování projektu. (Svozilová, 2016 s. 24-27)

Mezi hlavní zainteresované strany projektu patří:

Zákazník projektu

Zákazníkem projektu je strana, která je tvořena společností, která je zadavatelem a zároveň investorem projektu. Zákazník přichází s problémem, na který následně hledá řešení v podobě nějakého konkrétního projektu. (Svozilová, 2016 s. 24-27)

Dodavatel projektu

Dodavatel projektu je strana, která se přímo podílí na konkrétní realizaci projektu. Dodavatelem může být část společnosti, která je zároveň zákazníkem projektu (projektové oddělení) nebo externí společnost, která realizaci projektu zprostředkovává na objednávku pro zákazníka. (Svozilová, 2016 s. 24-27)

Ostatní skupiny s pravomocí ovlivňovat projekt

Do této skupiny patří skupiny, které mohou ovlivňovat průběh realizace projektu, ale nejsou jeho přímými účastníky. Jedná se například o konkurenci, politické vlivy a úřady. (Svozilová, 2016 s. 24-27)

Veřejnost

Poslední stranou je veřejnost, která je ovlivněna průběhem projektu. Například lidé žijící v blízkosti výstavby nové výrobní haly. Tito lidé mohou takový projekt ovlivňovat například podáním stížností či formulací různých petic. (Svozilová, 2016 s. 24-27)

Výše zmíněné zainteresované strany jsou považovány za hlavní, nelze však jednoznačně říct, že pouze tyto skupiny budou relevantní pro každý projekt. Každý projekt je jedinečný, a proto je potřeba vždy stanovit všechny zainteresované strany pro každý konkrétní projekt. (Svozilová, 2016 s. 24-27)

2.4.1 Organizační struktura projektu

Na přímé realizaci projektu se podílí mnoho účastníků. Je tedy potřeba, aby všichni podléhali nějaké organizační struktuře. O organizační struktuře projektu tedy hovoříme jako o jakési síti, jejíž prostřednictvím je možno rozvrhnout jednotlivé na sobě závislé vztahy v organizaci. Díky ní je možné rozvržení autority a následné vybudování vhodného komunikačního kanálu.

Podle Kerznera je třeba v organizační struktuře projektu sledovat tři hlavní aspekty, které tvoří její správné fungování. Těmito aspekty jsou autorita, zodpovědnost a odpovědnost. (Kerzner, 2013 s. 113)

Autorita – moc, která je věnována jednotlivci prostřednictvím jeho pozice, aby mohl provádět finální rozhodnutí

Zodpovědnost – povinnost, kterou má každý jednotlivec za to, aby splnil svůj úkol v rámci jeho pozice

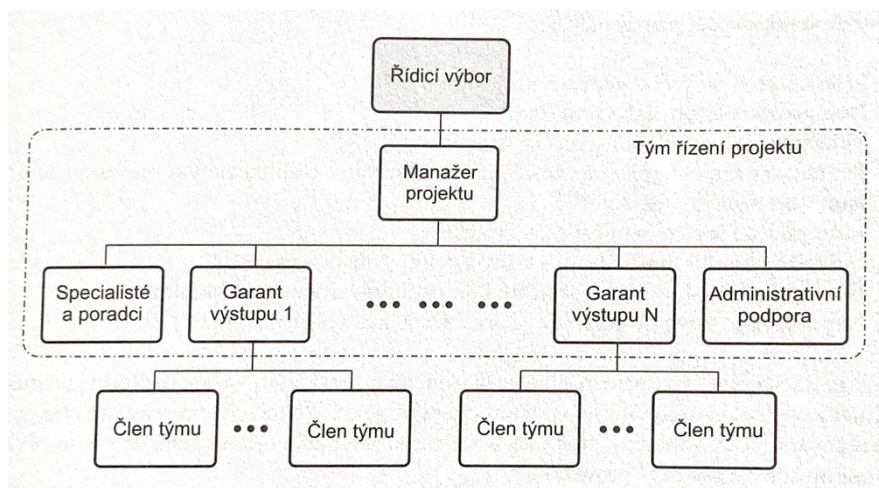
Odpovědnost – zodpovědnost za to, že každý jednotlivec splní svůj úkol podle očekávání (Kerzner, 2013 s. 113)

Tyto aspekty jsou znázorněny vztahem:

$$\text{Odpovědnost} = \text{Autorita} + \text{Zodpovědnost}$$

Obecné rozdělení rolí při realizaci projektu můžeme zařadit do několika vrstev. Těmi jsou: „Řídící výbor“, „Projektový manažer“ a „Projektový tým“. Na vrcholu hierarchie se nachází řídicí výbor projektu. Řídící výbor projektu, také nazýván jako strategický tým, se obvykle skládá ze dvou stran. Těmi jsou zákazník projektu a dodavatel projektu. Další vrstvou je role projektového manažera, který je zodpovědný za to, aby všechny procesy potřebné pro plánování a následnou realizaci projektu proběhly co nejefektivněji v požadovaném čase. Poslední vrstvou jsou členové projektového týmu, v jejichž čele stojí takzvaný garant výstupu, který tvoří mezičlánek mezi projektovým týmem a manažerem projektu. Garant výstupu je často zaváděn hlavně v případě, když se jedná o komplikovanější projekty, náročné na rozdělení členů projektového týmu. (Doležal, 2016 s. 38-42; Svozilová, 2016 s. 24-27)

Obrázek 3: Standardní organizační struktura projektu



Zdroj: Doležal, 2016

2.5 Klasifikace projektu

Projekty můžeme dělit do několika skupin podle toho, jak jsou rozsáhlé a složité. Dělíme je do tří kategorií: komplexní projekty, speciální projekty a jednoduché projekty. (Fiala, 2004 s.15; Dolanský, Měkota a Němec, 1996 s. 16)

Komplexní projekty – Jedná se o velké projekty, které se realizují v dlouhodobém časovém horizontu. Jsou složité na řízení a skládají se z mnoha částí a procesů. Tento typ projektu je také nejvíce finančně náročný. (Fiala, 2004 s.15; Dolanský, Měkota a Němec, 1996 s. 16)

Speciální projekty – Takové projekty, které se realizují ve středně dlouhém časovém horizontu. Jsou méně rozsáhlé, a tedy i méně náročné na řízení než speciální projekty. Mají nižší požadavky na množství zdrojů a jsou tak levnější. (Fiala, 2004 s.15; Dolanský, Měkota a Němec, 1996 s. 16)

Jednoduché projekty – Malé projekty, které je možné realizovat v krátkém časovém horizontu. Nenáročné na složité řídicí procesy. Z hlediska zdrojů poměrně levné. (Fiala, 2004 s.15; Dolanský, Měkota a Němec, 1996 s. 16)

2.6 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu vyjadřuje celou dobu životnosti projektu od nápadu až po jeho implementaci a ukončení.

Existují tři hlavní etapy každého projektu: Rozmýšlení, plánování a provedení. Na začátku každého projektu je nejprve nutné zvážit a rozmyslet základní myšlenky. Následně se přechází do fáze plánování, ve které je vytvářen podrobný plán, jakým způsobem se bude při realizaci projektu postupovat včetně všech konkrétních kalkulací a rozpočtů. Poslední je fáze provedení, při které se projekt začíná realizovat. (Ward, 2018)

Podle Vytlačila se životní cyklus projektu dělí do pěti etap. Těmi jsou: koncepční návrh, návrh projektu, podrobná příprava projektu, vývoj (produkce) a ukončení. (Vytlačil, 2008 s. 18-22)

Koncepční návrh – Společnost identifikuje problém, na který začíná hledat případné řešení. Začíná se přemýšlet o možnosti budoucí realizace projektu. Firma se snaží navrhnout vlastní řešení, ale v případě složitějších problémů se obrací na externí společnost, která bude projekt realizovat na zakázku. (Vytlačil, 2008 s. 18-22)

V této etapě se také provádí potřebné studie proveditelnosti (feasibility studies). Ty dělíme na: technologické, finanční a ekonomické a operační. Technologické studie mají za úkol zjistit, zda provedení projektu je technologicky možné, případně jestli je možné potřebnou technologii vyvinout. Finanční a ekonomické studie se zaměřují na finanční stránku celého projektu, je potřeba definovat, zda bude projekt životaschopný a jaké finanční zdroje budou k jeho celkové realizaci potřeba. K tvorbě potřebných podkladů se používají různé finanční ukazatele jako například doba návratnosti, čistá současná hodnota nebo vnitřní výnosové procento. Poslední jsou operační studie proveditelnosti, ve kterých se definují operační procesy, které budou potřeba nastavit, aby bylo možné výsledný projekt obsluhovat. Zpravidla se jedná o zajištění potřebných zdrojů nebo zaškolení personálu, který bude obsluhovat nově zavedený systém. (Vytlačil, 2008 s. 18-22)

Návrh projektu – V této části se již začíná tvořit struktura toho konkrétního projektu, který se bude později realizovat. Je vytvořen časový plán projektu včetně tvorby dohod s dodavateli,

kteří se budou dále podílet na realizaci projektu. Dále se tvoří rozpočet a organizační struktura pro daný projekt. (Vytlačil, 2008 s. 18-22)

Podrobná příprava projektu – Tato etapa se zaměřuje na vytvoření detailního plánu projektu, na základě kterého se bude dále projekt realizovat. Tento plán obsahuje shrnutí všech požadovaných výstupů z předchozích etap, podrobný rozpis všech činností, které je potřeba v rámci projektu zrealizovat, časový plán projektu, rozpočet včetně analýzy potřebných zdrojů a očekávaného toku peněz (cash flow) a analýzu rizik, které mohou nastat v průběhu celkové realizace projektu, včetně plánu pro jejich vyloučení. (Vytlačil, 2008 s. 18-22)

Tato etapa je pro projekt velmi důležitá, protože jak kvalitně budou výstupy zpracované, může ovlivnit, jak moc bez obtíže bude následná realizace projektu probíhat a jak budeme připraveni řešit případné změny a problémy. (Vytlačil, 2008 s. 18-22)

Vývoj (produkce) – V této etapě projekt přichází do fáze jeho realizace. Projektový tým usiluje, aby projekt proběhl s co nejmenšími odchylkami a problémy. Dále probíhá příprava pro předání výsledku zákazníkovi. (Vytlačil, 2008 s. 18-22)

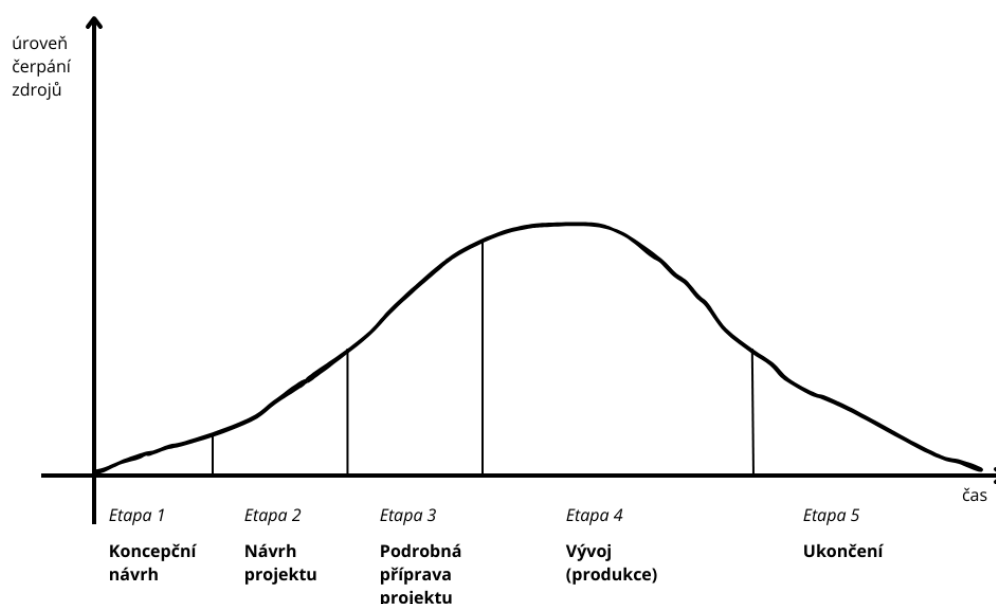
Ukončení – Finální fáze projektu, ve které se ukončují veškeré práce a výsledný systém je předáván zákazníkovi. (Vytlačil, 2008 s. 18-22)

Důležitou součástí této etapy je hodnocení celého projektu. Je vytvářen dokument, ve kterém jsou rozebírány a hodnoceny veškeré procesy, od první etapy až po etapu ukončení projektu. Na základě tohoto dokumentu firma vypracovává podklady, díky kterým bude možné v budoucnu proces provedení projektu analyzovat a vyhnout se případným chybám v budoucích projektech nebo naopak využít znalostí toho, co bylo v daném projektu uděláno dobře. (Vytlačil, 2008 s. 18-22)

Po etapě ukončení nastává takzvaná operační fáze. Ta již není započítávána do životního cyklu projektu, ale velmi úzce na něj navazuje. V této fázi je již projekt předán zákazníkovi, který ho začíná využívat. V počáteční části této fáze ještě zákazník komunikuje s dodavatelem z důvodu hladkého zavedení nového projektu a eliminace počátečních chyb. (Vytlačil, 2008 s. 18-22)

Toto vyobrazení životního cyklu projektu je obecné. Pro každý konkrétní typ projektu se mohou etapy trochu upravovat.

Obrázek 4: Životní cyklus projektů



Zdroj: Vytlačil, 2008 s. 19

3 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti, anglicky feasibility study, je technicko-ekonomická studie, která se provádí na začátku plánovaného projektu. Tato studie by měla poskytnout veškeré důležité podklady pro to, aby společnost mohla provést informované investiční rozhodnutí. Primární cíle, marketingové plány, cílové podíly na trhu, výrobní možnosti, umístění zařízení, dostupnost surovin, vhodná technologie a vybavení nebo vlivy na životní prostředí, to vše by mělo být předem objasněno vytvořením studie proveditelnosti. (Vytlačil, 2008 s. 96; Bridges, 2023; Fotr, Souček, 2011 s. 28-29)

Hlavní otázkou, kterou si před vypracováním této studie pokládáme, zda je konkrétní projekt opravdu proveditelný. Jestli existuje technologie, kterou bude potřeba využít nebo zda je možné potřebnou technologii vyvinout. Kolik takový projekt bude stát, jestli jsou k dispozici dostupné finanční nebo i lidské zdroje. V neposlední řadě se studie proveditelnosti zabývá i posouzením ekonomické stránky projektu, jako je například, zda se investice navrátí, popřípadě za jak dlouhou dobu. K tomu se využívá různých ekonomických ukazatelů jako je například vnitřní výnosové procento nebo čistá současná hodnota. (Vytlačil, 2008 s. 96; Vymětal, 2009; Bridges, 2023)

Lze tedy říct, že hlavním důvodem, proč společnosti investují do provedení podrobné studie proveditelnosti před tím, než se rozhodnou projekt realizovat, je, že díky tomu je předem jasné, zda bude projekt životaschopný. Existuje tedy i možnost, při které se po provedení studie proveditelnosti firma rozhodne projekt nerealizovat. Taková situace však nutně nemusí být pro společnost negativní, protože díky tomu že společnost nebude dále investovat prostředky do neživotaschopného projektu, ušetří mnoho finančních prostředků. (Vytlačil, 2008 s. 96; Fotr, Souček, 2011 s. 28-29)

3.1 Obsah studie proveditelnosti

V této práci autor používá metodiku UNIDO.

UNIDO je organizace OSN pro průmyslový rozvoj. Byla založena 17. listopadu 1996, se sídlem ve Vídni. Jejím hlavním cílem je zlepšení průmyslového růstu v hospodářsky vyspělých i rozvojových zemích. UNIDO spolupracuje s vládami, podnikatelskými skupinami a soukromým sektorem na podpoře udržitelného průmyslového rozvoje. (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2013)

Podle manuálu pro přípravu průmyslových studií proveditelnosti vydaným organizací UNIDO, by se v každé studii měly vyskytovat tyto kapitoly:

1. Základní myšlenka a pozadí projektu
2. Tržní analýza a marketingová strategie
3. Materiál a jeho dodávky
4. Umístění projektu
5. Potřebné technologie a vybavení
6. Lidské zdroje
7. Organizace a režijní náklady
8. Plán pro implementaci projektu
9. Analýza rizik
10. Finanční analýza projektu
11. Závěrečné vyhodnocení projektu
12. Doporučení

(Behrens, Hawranek, 1995)

3.2 Základní myšlenka a pozadí projektu

Tato první kapitola studie proveditelnosti shrnuje hlavní úmysl daného projektu. Je zde popsán problém, který společnost řeší a následně je detailně popsán daný projekt. V této části je také popsán vlastník projektu. Uvádí se obecné informace včetně finančních možností a projektového záměru. Poté je popsán autor studie, který danou studii proveditelnosti zpracovává.

Dále je zde uvedena výše nákladů, která je spojena s vypracováním dané studie proveditelnosti, včetně potřebných konzultací.

3.3 Tržní analýza a marketingová strategie

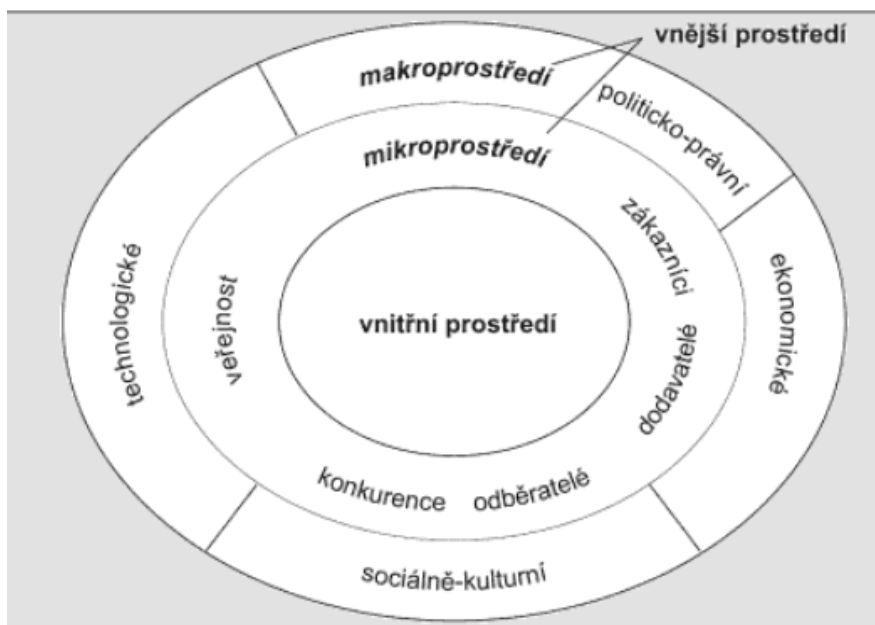
Tato kapitola se zabývá podrobnou analýzou trhu, ve kterém daný projekt vzniká. Je třeba nashromáždit velké množství dat, které se následně interpretují do různých schémat, ze kterých následně projektový manažer může vycházet. Součástí analýzy trhu je analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, marketingový mix pro daný projekt a identifikace cílového zákazníka.

Vytlačil uvádí dvě cesty pro to, jak je možné shromažďovat potřebná data, určená pro marketingový výzkum. První možností je sběr již existujících dat. Tato data lze získat ve výročních zprávách společností, statistikách, knihovnách, odborně zaměřených časopisech nebo v různých zdrojích, dostupných volně na internetu. Druhou možností je marketingový výzkum, který se zaměřuje na sběr nových, dosud nedostupných dat. V rámci marketingového výzkumu data rozdělujeme na kvantitativní a kvalitativní. Kvalitativními daty jsou číselné údaje. Tato data jsou nestranná a lze je poměrně snadno standardizovat. V praxi bývají nazývány jako tvrdá data. Opakem jsou kvalitativní data. To je typ dat, se nedá lehce kvantifikovat, ale naopak se zde klade důraz na jedinečnost a konkrétnost. V praxi bývají nazývány jako měkká data. (Tahal a kolektiv, 2022 s. 33; Vytlačil, 2008 s. 109-111; Abbadia, 2023)

Sběr nových dat pomocí marketingového výzkumu je poměrně nákladná záležitost na finanční zdroje, proto by se společnost měla nejprve zaměřit na sběr již existujících dat. Z této situace následně vycházet a v případě potřeby doplnit data, která chybí, pomocí marketingového výzkumu. (Tahal a kolektiv, 2022 s. 33; Vytlačil, 2008 s. 109-111; Abbadia, 2023)

Dále se zaměříme na nástroje, které se používají pro analýzu vnějšího prostředí. Vnější prostředí se dále dělí na mikro a makro prostředí. Mikroprostředím se označují vnější síly, které přímo ovlivňují fungování podniku. Lze je ovlivňovat. Analýzou mikroprostředí se zabývá Porterův model pěti sil. Součástí makroprostředí jsou faktory, které ovlivňují společnost, ale nelze je ovlivňovat z pozice společnosti. Analýzou makroprostředí se zabývá PESTLE analýza. (aspczech.cz, 2023)

Obrázek 5: Vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: Jakubíková 2013 s. 98

3.3.1 PESTLE analýza

Tato analýza se používá k analyzování vnějšího prostředí, konkrétně makroprostředí. Zkratka PESTLE vychází z anglických názvů jednotlivých faktorů, které mohou ovlivňovat fungování podniku. Těmito faktory jsou: Political, Economical, Social, Technological, Legal a Ecological.

Politické faktory jsou dány tím, jaká je politická situace v zemi, ve které daná společnost sídlí. (Mytími, 2021; Fotr et al., 2020 s. 57-60)

Ekonomické faktory vyjadřují jak ekonomickou situaci daného státu, tak ekonomickou situaci ve světě. Různé ekonomické změny tak mohou ovlivňovat působení společnosti na trhu jak v dlouhodobém, tak i krátkodobém měřítku. Mezi ekonomické faktory patří například inflace, minimální mzda, hospodářský růst nebo nezaměstnanost. (Mytími, 2021; Fotr et al., 2020 s. 57-60)

Sociální faktory mají v poslední době velký význam, a to zejména díky globalizaci. Patří mezi ně například věkové rozložení obyvatel, porodnost, genderové rozložení obyvatel, populace ve velkých městech a mimo ně nebo vzdělanost. Do této kategorie patří také náboženství. (Mytími, 2021; Fotr et al., 2020 s. 57-60)

Technologické faktory jsou velice důležitá část makroprostředí. Jejich důslednou analýzu by neměla společnost podcenit, protože vývoj technologií se v dnešní době mění velice rychlým tempem. Mezi poslední technologické trendy, které obrovským způsobem ovlivňují fungování

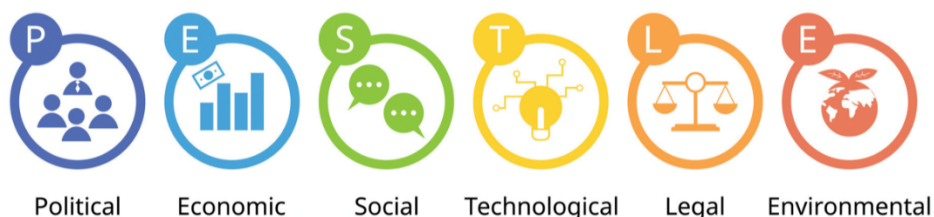
dnešních společností je například automatizace a umělá inteligence. S příchodem umělé inteligence se některé společnosti musely přizpůsobit a výrazně upravit business model, podle kterého dosud pracovaly. Technologické inovace posouvají efektivitu práce dopředu. (Mytymi, 2021; Fotr et al., 2020 s. 57-60)

Legislativní faktory vyjadřují legislativní změny a úpravy jednotlivých oblastí, ve kterých společnost působí. Velkým faktorem v této oblasti je například legislativa Evropské unie, tyto legislativní nařízení se následně aplikují v jednotlivých členských státech, to může ovlivňovat například obchodování mezi jednotlivými státy a se státy, které se nachází mimo Evropskou unii. (Mytymi, 2021; Fotr et al., 2020 s. 57-60)

Environmentální faktory jsou zejména ekologické faktory. V poslední době je trend takový, že důraz na ekologii je pro společnost důležitý. Firmy se tedy snaží aplikovat různé ekologické směrnice a standardy, aby snižovaly negativní dopad na životní prostředí na co možná nejmenší. Dalším tématem poslední doby je energie z obnovitelných zdrojů, kdy společnosti přecházejí na využívání energie vyrobené z obnovitelných zdrojů, na místo spalování fosilních paliv. Tento trend se například projevuje zvýšením instalací fotovoltaických panelů nebo používáním elektromobilů. (Mytymi, 2021; Fotr et al., 2020 s. 57-60)

Obrázek 6: PESTLE Analýza

PESTLE Analysis



Zdroj: Vecteezy, nedatováno

3.3.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je nástroj, který se používá k analýze vnějšího prostředí. Na rozdíl od PESTLE analýzy se zaměřuje na mikroprostředí okolo společnosti.

Je to nástroj, který je klíčový pro pochopení konkurenční struktury odvětví, ve kterém se společnost nachází. Pomocí Porterova modelu identifikujeme pět sil, které mají přímý vliv na konkurenční prostředí v okolí společnosti. Ze strategického pohledu je správné využití této analýzy pro společnost velmi důležité, nejen proto, aby byla vhodně určena její pozice na trhu, ale také slouží ke správné identifikaci konkurenčních sil. (50MINUTES, 2018)

Zmíněnými pěti silami podle Portera jsou: Současná konkurence, Potenciální konkurence, Dodavatelé, Odběratelé a Substituty.

Současná konkurence

Tato síla poukazuje na počet všech konkurentů v daném odvětví. V případě, že se v jednom odvětví nachází více konkurenčních subjektů, snaží se najít konkurenční výhodu, díky které se budou schopni navzájem přetahovat o zákazníky. (Evolution marketing, nedatováno)

Potenciální konkurence

Tato síla zobrazuje, jaké je riziko, že na trh vstoupí nová konkurence. Je důležité zjistit jaké jsou bariéry vstupu na stávající trh. (Evolution marketing, nedatováno)

Dodavatelé

Dodavatelé jsou společnosti nebo fyzické osoby, které dodávají firmám potřebné zdroje, které potřebují pro jejich podnikání. Většina společností spolupracuje s více dodavateli najednou. (Jakubíková, 2013 s.104)

Společnost by neměla výběr dodavatelů podcenit. Správný výběr a kombinace dodavatelů může ve velké míře ovlivnit úspěch dané společnosti. (Evolution marketing, nedatováno)

Odběratelé

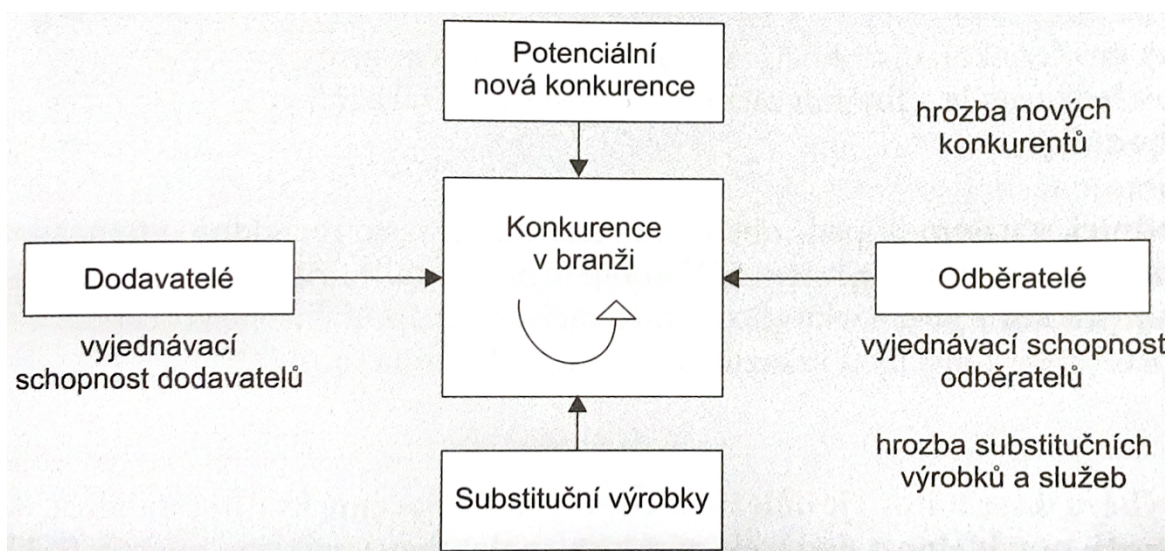
Odběrateli jsou myšleni zákazníci. Ti, kteří nakupují výrobek nebo službu, kterou společnost nabízí. (Evolution marketing, nedatováno)

Tato síla se zabývá tím, jakou vyjednávací schopnost mají odběratelé na daném trhu. Velká vyjednávací síla odběratelů může být dána například tím, že jich je na trhu malé množství oproti dodavatelům, kteří se musí o odběratele přetahovat. Naopak slabá vyjednávací síla může vznikat, například pokud má na trhu jeden výrobce velký podíl, ale je tedy nevýhodné odejít ke konkurenci. (Evolution marketing, nedatováno)

Substituty

Substituty jsou takové výrobky, které mohou nahradit výrobek nebo službu, které společnost nabízí. Nejsou brány jako přímá konkurence, ale představují potenciální hrozbu, a proto by se jimi společnost během analýzy mikroprostředí měly pečlivě zabývat. (Evolution marketing, nedatováno)

Obrázek 7: Porterův model pěti sil



Zdroj: Jakubíková, 2013 s. 103

3.3.3 SWOT Analýza

SWOT analýza je jedním z nejvíce využívaných strategických nástrojů. Tento nástroj se využívá k posouzení kombinace vnitřního a vnějšího prostředí společnosti.

Zkratka SWOT stojí pro anglické názvy jednotlivých faktorů: Strength (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Tyto faktory můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupina, která vychází z analýzy vnitřního prostředí společnosti, jsou silné stránky a slabé stránky. Tyto faktory se také vyznačují tím, že jsou společností ovlivnitelné. Druhá skupina faktorů vychází z vnějšího prostředí okolo společnosti. Do této skupiny patří příležitosti a hrozby. Tyto faktory jsou společností ovlivnitelné hůře nebo vůbec. (Sarsby, 2016)

Silné stránky a slabé stránky

Je velice důležité, abychom jasně definovali, jak si společnost stojí v aktuální chvíli. Čím je na trhu silná, jaké jsou její výhody. Na druhé straně je také důležité vymezit, kde má společnost svá slabá místa, která by mohla do budoucna tvořit podhoubí pro potenciální problémy. (Sarsby, 2016)

Příležitosti a hrozby

Naopak oproti tomu, čím jsme se zabývali v první části analýzy, v této části je třeba zaměřit se na faktory, které působí v okolí společnosti. Je třeba provést analýzu příležitostí a hrozeb, které jsou spojeny s okolím. (Sarsby, 2016)

V případě příležitostí se může jednat například o penetraci nového trhu nebo cílení na nový zákaznický segment. Naopak u hrozeb je možné hovořit například o možnosti vstupu nového konkurenta na trh. (Sarsby, 2016)

Obrázek 8: SWOT Analýza



Zdroj: Aneta, nedatováno

3.3.4 Marketingový mix

Marketingový mix je nástroj marketingu, který se využívá k tomu abychom definovali plán, jakým se bude produkt komunikovat a distribuovat konečnému zákazníkovi. Bývá také označován jako takzvané „4P“. Tento název se užívá, protože pomocí tohoto nástroje identifikujeme product (product), cenu (price), místo distribuce (place) a propagaci (promotion). V anglickém jazyce všechny tyto názvy začínají na písmeno P, proto název 4P. (Kotler, 2000 s. 112-133)

Ve studii proveditelnosti se tento nástroj využívá k tomu abychom byly schopni projekt efektivně komunikovat s okolím.

Produkt (product)

V první řadě je třeba správně definovat, jaký máme produkt nebo službu. Co přesně nabízí a jakým způsobem splní požadavky zákazníků. (Kotler, 2000 s. 112-133)

Cena (price)

Cena je důležitým faktorem v marketingovém mixu. Cena je pro konečného zákazníka často klíčový znak pro finální rozhodnutí. Je to také důležitý nástroj pro konkurenceschopnost daného produktu. Do ceny je třeba zahrnout veškeré náklady, které vedly k tomu, aby byl produkt představen na trh, včetně nákladů na jeho marketingovou propagaci a distribuci. (Jakubíková, 2013 s. 190-193; Kotler, 2000 s. 112-133)

Cena je často tvořena na základě kombinace nákladů a výše ceny konkurenčních výrobků. Cenu lze tvořit mnoha různými způsoby, je třeba vždy volit ten aktuálně nejvhodnější. (Jakubíková, 2013 s. 190-193)

Místo distribuce (place)

Zde je třeba jasně definovat, jakým způsobem bude společnost nabízet produkt nebo službu konečným zákazníkům. Jedná se o to, jakou cestu bude muset produkt urazit, než se dostane do rukou cílového zákazníka. Patří sem tedy všechny distribuční kanály, které budou pro tento cíl použity. (Kotler, 2000 s. 112-133)

V případě produktu se může jednat o místo, kde je daná služba vykonávána. Například kadeřnický salon, ve kterém jsou nabízeny kadeřnické služby. (Kotler, 2000 s. 112-133)

Propagace (promotion)

Čtvrté P se zabývá propagací, patří sem veškeré nástroje pro komunikaci se zákazníkem. V oblasti marketingu je komunikace velice důležitým prvkem, protože správnou komunikací je možné dosáhnout konkurenční výhody na trhu. (Kotler, 2000 s. 112-133)

Patří sem například reklama, public relations nebo i to, jakým způsobem vystupuje a komunikuje personál, prodávající zboží konečnému zákazníkovi. I v případě služeb je komunikace velmi důležitá. (Kotler, 2000 s. 112-133)

V případě služeb bývá ještě uváděno další P: Lidé (people)

Lidé (people)

Bavíme-li se o službách, tak lidé v jejich realizaci hrají velmi důležitou roli. (Jakubíková, 2013 s. 190-193)

3.4 Materiál a jeho dodávky

Pro efektivní realizaci každého projektu je potřeba nejprve správně stanovit, jaký materiál bude muset být dodán na jeho počátku.

Podle Vytlačila se postup v této kapitole dělí na tři části. V první části je třeba přesně stanovit, jaký typ materiálu bude nadcházející realizace projektu vyžadovat včetně potřeby náhradních dílů potřebných pro plynulý chod realizace. (Vytlačil, 2008 s. 122-125)

Dále pak je si třeba uvědomit, že výběr správného dodavatele, od kterého potřebné suroviny získáme je velmi důležitý pro postup projektu i pro konečnou cenu. Tímto se zabývá takzvaný dodavatelský marketing, který má za cíl minimalizovat náklady spojené s výběrem a následné spolupráci s dodavateli, snahu o co největší minimalizaci rizik, které mohou při spolupráci s dodavateli nastat a zajistit tak dodavatele, na kterého se společnost bude moci spolehnout, případně připravit scénáře možných řešení výpadků dodávek. V neposlední řadě se také snaží vytvářet a následně udržovat dobré vztahy s dodavateli. (Vytlačil, 2008 s. 122-125)

Poslední částí této kapitoly Vytlačil uvádí nutnost stanovení celkových nákladů spojených s plánovanými dodávkami surovin. Je důležité si uvědomit, že náklady, se kterými je třeba také počítat, jsou náklady spojené s dopravou materiálu. Zejména například u dodávek, které jsou realizovány ze zahraničí je třeba do nákladů za dopravu započíst veškeré náklady spojené s cestou, kterou dodávka urazí, jako jsou například cla, letištní nebo přístavní poplatky nebo daně v původní nebo cílové destinaci. Tento výpočet je důležitý k tomu, aby společnost byla schopna správně posoudit výběr dodavatele, se kterým bude nadále spolupracovat. (Vytlačil, 2008 s. 122-125)

Němec uvádí, že je dobré stanovit data týkající se přímého materiálu, režijního materiálu, paliv, elektrické energie, firmám, které poskytují služby spojené s opravami a servisem, dopravy, ceny za vodné a stočné, poplatky spojené s využíváním internetových a mobilních služeb a nevyrobních služeb. (Němec, 2002 s. 45-47)

Přímý materiál

Jako přímý materiál se uvádí takové suroviny, ze kterých se skládá finální vyrobený produkt. (Němec, 2002 s. 45-47)

Režijní materiál

Režijní materiál je takový materiál, který se podílí na finálním produktu, ale pouze nepřímo, proto ho nelze zahrnout mezi přímý materiál. Patří mezi něj například náhradní díly nebo materiál použitý pro výrobu obalu. (Němec, 2002 s. 45-47)

Paliva

Mezi paliva se započítává materiál, který je potřebný pro výrobu elektrické energie využívané v procesu výroby nebo při použití jako pohon do výrobních strojů nebo dopravních prostředků. (Němec, 2002 s. 45-47)

Elektrická energie

Ceny a dostupnost dodávek elektrické energie v oblasti realizace plánovaného projektu. (Němec, 2002 s. 45-47)

Oprava a servis

Je třeba zajistit možnost revize a opravy používaného vybavení. Je proto nutné stanovit, zda se v okolí nacházejí služby, které pomohou v realizaci takových potřeb. (Němec, 2002 s. 45-47)

Doprava

Stanovení celkových nákladů, které jsou spojené s dopravou. Rešerše a výběr správného dodavatele. (Němec, 2002 s. 45-47)

Vodné a stočné

Poplatky spojené s odběrem vody a využíváním kanalizace v oblasti realizace plánovaného projektu. (Němec, 2002 s. 45-47)

Internetové a mobilní služby

Jaké jsou ceny internetových a mobilních tarifů, které poskytují mobilní operátoři v dané zemi.

Nevýrobní služby

Do této kategorie lze zahrnout všechny ostatní náklady, které nejsou přímo ani nepřímo spojené s výrobou. Patří sem například nájem nebo poplatky spojené s úřady. (Němec, 2002 s. 45-47)

3.5 Umístění projektu

Tato kapitola studie proveditelnosti se zabývá tím, aby pro projekt bylo vybráno správné umístění. Výběr vhodného místa pro realizaci projektu může hrát klíčovou roli v jeho budoucím fungování. (Vytlačil, 2008 s. 125-128)

V první řadě je třeba stanovit, jaké podmínky týkající se jeho realizace projekt vyžaduje, aby bylo možné provést analýzu možností a následně vybrat vhodné místo. Například pokud bude předmětem projektu výstavba hotelového zařízení, je třeba počítat s tím, že hotel se musí nacházet v místě, kde se koncentruje turistický ruch. Na místě, které je turisticky atraktivní a zároveň dostupné, aby zde byla dostatečná klientela pro jeho budoucí chod. (Vytlačil, 2008 s. 125-128)

Po pečlivé analýze různých variant je třeba vybrat konkrétní lokalitu. Nejprve se vybere lokalita, ve které se bude projekt nacházet. Například město nebo oblast. Jakmile je vybrána lokalita pro umístění projektu, přichází na řadu další analýza, tentokrát konkrétního místa, ve kterém bude projekt realizován. Může se jednat například o pozemek, na kterém bude projekt postaven nebo pronájem již postavené nemovitosti. (Vytlačil, 2008 s. 125-128)

3.6 Potřebné technologie a vybavení

V této kapitole se autor studie proveditelnosti zabývá tím, jaké je třeba pořídit technologické řešení pro daný projekt. Dále se pak vytváří seznam potřebného vybavení, které bude třeba nakoupit a následně nainstalovat v rámci provedení a finálního fungování projektu. (Němec, 2002 s. 47-49; Vytlačil, 2008 s. 128-131)

Speciální technické vybavení je většinou potřeba hlavně v případě provádění studií proveditelnosti pro průmyslové projekty. V případě netechnických projektů nebývá takový důraz na nutnost speciální technologie, která by byla nezbytná pro realizaci takových projektů. (Němec, 2002 s. 47-49; Vytlačil, 2008 s. 128-131)

Vytlačil uvádí několik hlavních faktorů, které jsou klíčové ve výběru správné technologie pro průmyslové projekty. Mezi tyto faktory patří například, jaký bude mít tato technologie dopad na životní prostředí. Jestli se v důsledku jejího provozu bude generovat množství odpadu nebo jakým způsobem bude poháněna. Dalšími důležitými faktory jsou to, jak je technologie stará. Při využití starší technologie je možné ušetřit na ceně, ale je možné, že již existuje nová modernější technologie, která je sice dražší, ale v konečném důsledku může být efektivnější. V neposlední řadě je také důležité sledovat, jakým způsobem je technologie náročná na lidské zdroje. Zda je nutná vysoká odbornost pro manipulaci se stroji nebo mohou být obsluhováni běžným řadovým zaměstnancem. (Vytlačil, 2008 s. 128-131)

V poslední řadě ve chvíli, kdy jsou již technologie a veškeré potřebné vybavení vybrány je třeba vypracovat plán, jakým způsobem bude toto vybavení rozmístěno v prostoru realizace projektu. Je důležité, aby bylo navrženo místo pro každý z těchto komponentů, aby se dosáhlo co nejvyšší efektivity. Například při výstavbě nové výrobní linky je třeba identifikovat směr a postupnost finálního výrobního procesu, aby všechny potřebné stroje mohly být ve výrobní hale správně uspořádány. (Němec, 2002 s. 47-49; Vytlačil, 2008 s. 128-131)

3.7 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou velmi důležitou součástí každého projektu. Je tedy důležité, abychom se jimi zabývali při vytváření studie proveditelnosti pro plánovaný projekt.

Existuje rozdělení dvou hlavních požadavků na lidské zdroje, kterými se studie proveditelnosti zabývá. Těmi jsou kvalitativní a kvantitativní požadavky. (Vytlačil, 2008 s. 133-135)

V rámci kvalitativních požadavků se zabýváme tím, jakou kvalifikaci požadujeme od hledaných zaměstnanců. Je třeba definovat, jak moc odbornou kvalifikaci potřebujeme, aby naši potenciální zaměstnanci disponovali, aby mohli obsluhovat potřebné technologie. (Vytlačil, 2008 s. 133-135)

Kvantitativní požadavky se zabývají tím, jak velký počet zaměstnanců celkově potřebujeme. (Vytlačil, 2008 s. 133-135)

Výběr lidských zdrojů je ovlivňován několika faktory. Těmito faktory jsou: celkové množství dostupných pracovníků v dané oblasti, nabídka a poptávka pracovních sil pro konkrétní odvětví, legislativa týkající se trhu práce v daném státě a množství pracovních dní. (Vytlačil, 2008 s. 133-135)

Celkové množství dostupných pracovníků v dané oblasti

Jaká je celková situace na trhu práce v daném státě. (Vytlačil, 2008 s. 133-135)

Nabídka a poptávka pracovních sil pro konkrétní odvětví

Tento faktor nám udává, jak velké je nabídka a poptávka pracovních sil v konkrétním odvětví. Některé oblasti jsou náročné na vysokou odbornost požadovaných pracovníků. V takových oblastech často převažuje nabídka pracovních míst nad poptávkou pracovníků, protože takových lidí je málo. Je třeba tomuto faktoru věnovat pozornost a správně identifikovat v jaké oblasti se nacházejí pracovní místa, která potřebujeme obsadit pro daný projekt. (Vytlačil, 2008 s. 133-135)

Legislativa týkající se trhu práce v daném státě

Legislativa se může lišit v různých státech, a proto je potřeba sledovat vývoj pro daný trh, ve kterém projekt realizujeme. (Vytlačil, 2008 s. 133-135)

Množství pracovních dní

Kolik je pracovních dní v roce v daném státě může být také faktorem, který ovlivní výběr a dostupnost pracovníků. Například zda je pro náš projekt potřeba, aby byl nepřetržitě ve směnném provozu nebo zda je potřeba obsluha pouze v určitém omezeném čase. (Vytlačil, 2008 s. 133-135)

Důležitou částí kapitoly, která se zabývá lidskými zdroji je také stanovení nákladů spojených se školením zaměstnanců. Zákoník práce nařizuje pravidelné školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (BOZP), školení požární ochrany, školení první pomoci a školení řidičů.

Dále je pak většinou nutné provést školení zaměstnanců na konkrétní vybavení, které budou při práci využívat.

Zaměstnavatel je povinen za každého zaměstnance pravidelně platit odvody za sociální a zdravotní pojištění. Ty jsou spočítány z hrubé mzdy a navyšují tak celkový náklad na zaměstnance.

3.8 Organizace a režijní náklady

Při realizaci projektu je třeba strukturovat náklady. V této části se studie proveditelnosti zaměřuje na odhadování režijních nákladů, které vzniknou v průběhu realizace projektu.

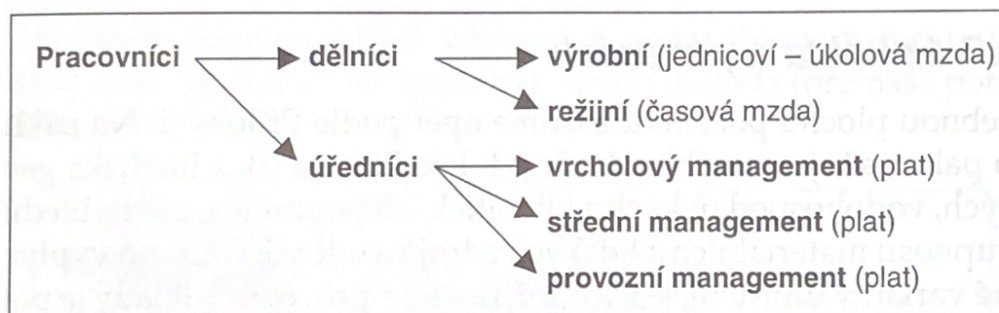
V případě větších projektů je potřeba nastavit nějakou organizační strukturu režijních nákladů. Režijní náklady představují takové náklady, které se nemění podle toho, jak se mění výše výroby. Jako příklad režijních nákladů můžeme brát například nájem. Ten bude společnost platit ve stejné výši, pokud vyrobí a prodá jakékoliv množství výrobků. Z tohoto důvodu je často obtížné, je nějakým způsobem vyhodnocovat. (Synek a kolektiv, 2011 s. 81)

U malých společností, které nemají tak vysoké náklady je často možné režijní náklady vypočítávat jako jednu celkovou částku. U větších firem, které mají obrovské náklady prostřednictvím několika divizí nebo oddělení, se doporučuje rozdělit režijní náklady do takzvaných nákladových středisek. Těmito středisky jsou myšleny jednotlivé procesy, u kterých je potřeba, aby v rámci projektu probíhaly, aby bylo dosaženo stanovených cílů. (Němec, 2002 s. 49-50; Vytlačil, 2008 s. 131-133)

Vytlačil uvádí pět procesů, které jsou klíčové pro správné rozdělení a usnadnění výpočtu režijních nákladů ve společnosti. Těmito procesy jsou: procesy týkající se výroby, zásobování, servisu, prodeje a administrativy. (Vytlačil, 2008 s. 131-133)

Němec uvádí jako samostatnou kapitolu organizační strukturu zaměstnanců v podniku a jejich mezd. Viz obrázek.

Obrázek 9: Organizační struktura zaměstnanců a jejich mezd



Zdroj: Němec, 2002 s. 49

3.9 Plán pro implementaci projektu

V této části studie se začíná hovořit o tom, jak převést projekt z plánovací fáze do fáze implementační. Jedná se o sérii různých kroků a procesů, které se budou muset zrealizovat, aby bylo možné implementaci projektu provést hladce.

Podle Vytlačila by měl každý plán pro implementaci projektu splňovat několik částí.

Nejprve je třeba přesně identifikovat všechny jednotlivé činnosti, které budou muset být provedeny v celé délce implementace. Jako další se stanoví, jakou mají tyto činnosti návaznost jedna na druhou. V praxi jsou některé činnosti závislé na dokončení jiných. Například při

výstavbě domu nemůžeme začít pokládat nábytek, pokud ještě nejsou hotové podlahy v místnostech. Je tedy třeba stanovit sekvenci všech činností, jak na sebe navazují. (Vytlačil, 2008 s. 135-136)

Jakmile máme seznam všech potřebných činností a jejich vzájemných návazností, je třeba vytvořit časový plán. K tomu se většinou využívá dvou nástrojů určených k časovému plánování. Tyto nástroje jsou: metoda CPM, metoda PERT nebo Ganttův diagram.

Metoda CPM

Metoda CPM, critical path method, neboli metoda kritické cesty je jedním z nejčastěji používaných nástrojů v pro časové plánování v oblasti projektového řízení. (Němec, 2002 s. 80-90)

Jedná se o zobrazovací metodu, díky které jsme schopni identifikovat takzvanou kritickou cestu projektu. Kritická cesta zobrazuje nejkratší možnou dobu, za kterou je možné projekt zrealizovat. (Němec, 2002 s. 80-90)

Proces této metody funguje tak, že se vytváří síťový graf, který zobrazuje jednotlivé činnosti, jak na sebe navazují. U každé činnosti je zobrazena doba trvání a vypočtena časová rezerva. (Němec, 2002 s. 80-90)

Metoda PERT

Tato metoda se stejně jako metoda kritické cesty využívá ke zobrazení jednotlivých aktivit v projektu prostřednictvím síťového grafu. Rozdíl mezi těmito dvěma metodami je však ten, že metoda PERT se používá pro zobrazování aktivit, u kterých nelze jednoznačně definovat jejich dobu trvání. Počítá se zde tedy s odhadovanou pravděpodobností dokončení jednotlivých činností. (Němec, 2002 s. 80-90)

Ganttův diagram

Tento nástroj se používá pro vizuální zobrazení jednotlivých činností v projektu. Je z něj na první pohled vidět, kdy začíná realizace konkrétní činnosti, jak dlouho tato činnost bude probíhat a kdy končit. Dále je jasně zobrazena návaznost jednotlivých činností.

Dalším krokem v celkovém implementačním plánu je definování potřebných zdrojů, které budou v průběhu realizace využívány a přiřazení zodpovědnosti za jednotlivé činnosti konkrétním pracovníkům, kteří budou následně za jejich plnění zodpovídat. (Vytlačil, 2008 s. 135-136)

Poslední fází plánu by měl být naplánovaný rozpočet s jasně danou strukturou, jakým způsobem bude čerpán. (Vytlačil, 2008 s. 135-136)

Výsledný implementační plán slouží jako hlavní dokument, podle kterého se následná realizace projektu řídí. Je potřeba počítat s tím, že v průběhu finální realizace mohou nastat nějaké změny a implementační plán se může měnit. (Vytlačil, 2008 s. 135-136)

3.10 Analýza rizik

Při implementaci projektu může dojít k nečekaným událostem, které mohou hladký průběh ohrozit. Z tohoto důvodu je třeba v rámci každé studie proveditelnosti provádět analýzu potenciálních rizik, která by mohla nastat.

Díky tomu že se budeme snažit identifikovat co nejvíce možných rizik, budeme schopni snížit jejich dopad na projekt na minimum.

Pro všechna identifikovaná potenciální rizika se následně vytváří plán, který zobrazuje možnosti, jakým způsobem bude možné takovým rizikům předcházet, popřípadě jakým způsobem je bude možné řešit, pokud nastanou.

Němec rozděluje rizika do dvou kategorií. Takové, které lze předvídat a předcházet a takové, které nelze ovlivňovat. (Němec, 2002 s. 93-94)

Předvídatelná rizika

Jak už název napovídá, tato skupina rizik se vyznačuje tím, že je možné ji předvídat, a společnost se může připravit na to, že takové riziko může nastat. Pro taková rizika se vytvářejí konkrétní plány s možným řešením. (Němec, 2002 s. 93-94)

Neovlivnitelná rizika

Tyto rizika přicházejí naprosto náhodně a nečekaně. Není tedy možnost, aby se na ně mohla společnost konkrétně připravovat. (Němec, 2002 s. 93-94)

3.10.1 Hodnocení rizik

Po identifikaci možných rizik je třeba provést jejich hodnocení.

Existuje více variant možnosti hodnocení rizik. Jednou z těchto variant je pětibodová metoda.

Tato metoda spočívá v tom, že se každému riziku přiřazuje hodnota od jedné do pěti podle pravděpodobnosti, že riziko nastane a podle toho, jak vysoký dopad to bude mít na dotčené podnikání. Následně se spočítá významnost rizika. Podle té se pak rozhodujeme, kterým rizikům se nejvíce věnovat. (Hlavní projektová kancelář, 2020)

Významnost rizika lze spočítat podle vzorce:

$$\text{Významnost rizika} = \text{Pravděpodobnost} * \text{Výše dopadu}$$

3.11 Finanční analýza projektu

Finanční analýza je pro plánování projektu důležitá. Cíl ziskovosti je základním kamenem skoro každého projektu. Díky finanční analýze můžeme dopředu kalkulovat, zda se nám vyplatí do projektu investovat, popřípadě za jak dlouho se nám mohou investované peníze vrátit a projekt začne být ziskový. Pokud by výsledky finančních ukazatelů vycházely záporně, znamenalo by to, že se nevyplatí s projektem dále pokračovat. Taková situace by měla vést ke zvážení ukončení daného projektu.

Každý podnik by měl před tím, než bude provádět nějakou investici provést finanční analýzu aktuálního stavu, ve kterém se podnik nachází. Obecně platí, že by se finanční analýza měla provádět alespoň jednou ročně. Potřebná data, která jsou důležitá pro správné vyhotovení takové analýzy je možné nalézt zejména v účetních uzávěrkách společnosti. Těmi jsou: rozvaha, výkaz zisku-ztrát a cash flow podniku. (Scholleová, 2012 s. 163-164)

3.11.1 Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, ve kterém je zaznamenáván aktuální stav toho, jaký majetek a kapitál se ve firmě nachází v danou dobu, k nějakému konkrétnímu datu.

Dělí se na dvě hlavní části. Aktiva a Pasiva. Na straně aktiv se nachází majetek společnosti, který se dále dělí na dlouhodobý a krátkodobý. Krátkodobý bývá často nazýván jako oběžný majetek, protože jeho podstata je taková, že se jeho hodnota pořád mění podle toho, jak společnost pracuje. Mezi dlouhodobý majetek patří všechno, co společnost vlastní po dobu delší než jeden rok. Například nemovitosti, stroje nebo software. Mezi oběžný majetek patří například materiál pro výrobu, zásoby, pohledávky nebo peníze, které má společnost aktuálně v hotovosti nebo na bankovním účtu. (Fakturoid, 2024; Scholleová, 2012 s. 15-21)

Na straně pasiv je vyobrazován kapitál společnosti, který se dále dělí na vlastní kapitál a cizí zdroje. Vlastní kapitál je takový, který vlastníci do podniku vložili při založení firmy nebo takový, který vzniká tím, jaký společnost generuje zisk, který se dále nerozdělí, ale zůstává ve společnosti, aby se mohl využít při dalším podnikání. Cizí zdroje jsou takové zdroje, které společnost nevládní, tudíž je bude muset v nějaké stanovené lhůtě uhradit zpět. Patří sem například úvěry nebo dosud nesplacené závazky, například za nakoupený materiál. (Fakturoid, 2024; Scholleová, 2012 s. 15-21)

Základním pravidlem je, že Aktiva se musí vždy rovnat Pasivům. (Fakturoid, 2024; Scholleová, 2012 s. 15-21)

3.11.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty, nebo VZZ, často také nazýván jako výsledovka je účetní výkaz, ve kterém se porovnávají výnosy a náklady společnosti za nějaké určité období. Většinou se vytváří za jeden kalendářní rok. (Scholleová, 2012 s. 21-27)

Výsledkem tohoto výkazu je zjištění, zda se podnik na konci sledovaného období nachází v zisku nebo ve ztrátě. (Scholleová, 2012 s. 21-27)

3.11.3 Cash flow

Cash flow, nebo také výkaz o peněžních tocích společnosti porovnává pohyb peněz, které přicházejí směrem do společnosti a směrem ze společnosti. V rámci výkazu cash flow se tedy porovnávají příjmy a výdaje společnosti. (Scholleová, 2012 s. 30-41)

Cash flow lze stanovit pomocí dvou metod. Metodou přímou a nepřímou. Přímá metoda spočívá v tom, že se jednoduše odečte součet všech výdajů od součtu všech příjmů. Nepřímá metoda je o něco složitější, jedná se o úpravu čistého zisku nebo ztráty o položky, které nesouhlasí při porovnání příjmů a výnosů a výdajů a nákladů. (Scholleová, 2012 s. 30-41)

3.11.4 Ekonomické hodnocení projektů

Pro to, aby se společnost mohla rozhodnout, zda bude projekt životaschopný, výdělečný a jestli má smysl s ním pokračovat, se využívají různé modely, díky kterým lze dopředu kalkulovat potřebné údaje.

Metody, kterými hodnotíme efektivitu investic, se dělí do dvou skupin. Metody statické a dynamické. Statické metody se vyznačují tím, že nerespektují faktor času a dynamické tím, že faktor času respektují.

Mezi často používané nástroje finanční analýzy projektu jsou: doba návratnosti, čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a index ziskovosti.

Doba návratnosti

Doba návratnosti udává dobu, za kterou se společnosti vrátí všechny investované prostředky do daného projektu. (Scholleová, 2012 s. 136-138; Vytlačil, 2008 s. 53)

Lze ho spočítat dosazením do vzorce, kdy se počítá poměr celkové investice a odhadovaných příjmů z projektu za 1 rok. (Scholleová, 2012 s. 136-138; Vytlačil, 2008 s. 53)

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{I_0}{C}$$

Kde:

I_0 = počáteční investice

C = odhadované příjmy z projektu za 1 rok

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota, často zobrazována zkratkou NPV (net present value), je metoda, při které se k záporné částce počáteční investice přičítají diskontovaná cash flows, za jednotlivá období působení projektu. Diskontování je prováděno pomocí předem stanovené diskontní sazby. (Scholleová, 2012 s. 132-133; Vytlačil, 2008 s. 54-55)

Investici přijímáme, pokud je výsledek čisté současné hodnoty větší nebo roven nule. V ideálním případě hledáme co nejvyšší hodnotu čisté NPV. (Scholleová, 2012 s. 132-133; Vytlačil, 2008 s. 54-55)

$$\text{Čistá současná hodnota (NPV)} = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Kde:

I_0 = počáteční investice

k = diskontní sazba

F_t = cash flow za období t

Vnitřní výnosové procento

IRR (internal rate of return) udává procentuální výnosnost, jakou má investice během doby její existence. Je možno ji vyjádřit vzorcem, ve kterém se NPV rovná nule. Obecně platí pravidlo, že čím větší je IRR, tím je její relativní výnosnost větší. (Scholleová, 2009 s. 64-65)

$$-I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0$$

Kde:

I_0 = počáteční investice

CF_t = cash flow za období t

Index ziskovosti

Index ziskovosti, PI (profitability index) se vyjadřuje poměrem přínosů a počátečních kapitálových výdajů. Aby se vyplatilo investici přijmout, je třeba by byl tento index větší nebo roven nule. (Scholleová, 2012 s. 135-136)

$$\text{Index ziskovosti (PI)} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}}{I_0}$$

Kde:

I_0 = počáteční investice

k = diskontní sazba

CF_t = cash flow za období t

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Cíl práce

Cílem této práce je zpracovat podrobnou studii proveditelnosti na investiční záměr pronájmu a rekonstrukce domu v Nerudově ulici v Praze 1.

Na základě výsledků této studie by mělo být možné posoudit, jestli by takový záměr byl podnikatelsky zajímavý a bylo by tedy vhodné jej zrealizovat.

5 Základní pozadí a myšlenka projektu

Práce se věnuje posouzení možnosti investičního záměru, který spočívá v pronajmutí a následné velké rekonstrukci domu v Nerudově ulici v Praze 1.

Jedná se o rekonstrukci, při které se změní dispozice několika pater v domě. V těch vznikne 24 hotelových pokojů. Součástí každého pokoje bude soukromá koupelna se záchodem. V rámci rekonstrukce projde dům několika dalšími změnami, bude vybudován výtah, klimatizace do všech pokojů a bude zastřešena střešní terasa.

Díky této rekonstrukci v domě bude možné vybudovat 4* hotel garni (jedná se o 4* hotel, který neposkytuje stravovací služby, s výjimkou snídaní).

Součástí rekonstrukce bude také oprava domu, která není přímo spojena s účelem rekonstrukce a provozu hotelu. Na domě bude opravena střecha a venkovní fasáda.

Tato rekonstrukce bude prováděna na vlastní náklady nájemce, který bude mít smluvní jistotu možnosti v domě podnikat na dalších 15 let. 15 let je doba, za jak dlouho se odepisuje rekonstrukce památkově chráněných nemovitostí.

Tato studie je tedy provedena proto, aby bylo možné zvážit, zda se nájemci taková investice vyplatí, výměnou za jistotu pronájmu na 15 let.

5.1 O nemovitosti

Jedná se o dům, který byl postaven v 16. století. Nachází se na adrese Nerudova 246/21 v Praze 1.

Dům se dostal zpět do vlastnictví rodiny Horákových v rámci restituce majetku po Sametové revoluci. Dům musel projít několika rekonstrukcemi a od té doby byly jeho prostory pronajímány různým nájemcům.

V současné době je nemovitost rozdělena na několik celků. Dům má jedno podzemní a čtyři nadzemní podlaží. Prostory pod úrovní země jsou v současné době nevyužívány, v minulosti zde byla provozována například vinárna.

V přízemí se nachází obchod se smíšeným zbožím, bankomat a krámk se suvenýry. Všechny tyto prostory jsou pronajímány odděleně. Dále se zde nachází plně vybavená velkokapacitní kuchyně, pro možnost provozu restaurace a prostor, který je využíván pro potřeby recepce k hostelu, který se nachází ve zbylých nadzemních patrech.

Z dlouhodobého hlediska bude nutná větší rekonstrukce domu, zejména investice do nové střechy. Dále součástí domu není výtah.

5.2 Současný stav

Tato studie se zaměřuje na pronájem části domu, která je zařízena pro účely ubytovacího zařízení. Tím je myšlena část prostoru v 1. NP a následně celé 2. NP, 3. NP a 4. NP. Zbylé prostory domu nebudeme podrobněji rozebírat.

V současné době jsou tyto prostory pronajaty společností JSC Accom s.r.o., která zde provozuje hostel.

Hostel Little Quarter

Hostel nabízí tři druhy pokojů, které je možné zarezervovat prostřednictvím rezervačního systému. Jsou nabízeny sdílené pokoje se společnou koupelnou, která se pro tento typ pokojů nachází na chodbě ve společných prostorách. Do tohoto typu pokoje je možné rezervovat vždy pouze počet míst, nikoliv celý pokoj. Dalším nabízeným druhem pokojů jsou soukromé pokoje se sdílenou koupelnou. Tyto pokoje jsou pronajímány jako celek, ale ubytovaní v nich využívají společných koupelen, společně s ubytovanými ve sdílených pokojích. Posledním typem pokojů nabízených v tomto hostelu jsou soukromé pokoje s vlastní koupelnou. Tyto pokoje jsou pronajímány jako celek a součástí každého pokoje je soukromá koupelna.

Tabulka 1: Pokoje v hostelu Little Quarter

Typ pokoje	Počet	Celkový počet lůžek
Sdílené pokoje bez koupelny	5	60
Soukromé pokoje bez koupelny	4	18
Soukromé pokoje s vlastní koupelnou	20	86

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Shrnutí výsledků studie

Studie proveditelnosti se věnovala zhodnocení investičního záměru pronajmutí a rekonstrukce domu na hotel. Studie vycházela z toho, že veškerou investici do domu provede nájemce na vlastní náklady, výměnou za to, že bude mít smluvně zafixovanou dobu pronájmu. Tato doba byla stanovena na 15 let. Součástí dohody bylo také stanovení výše nájmu, který bude nájemce měsíčně platit. Nájem byl stanoven na 300 000,- Kč za měsíc.

Celkový rozsah první části projektu od založení hotelu až po zahájení jeho provozu byl stanoven na 6 měsíců. Od 1.12.2023 do 1.6.2024.

Projekt bude realizován v domě v Nerudově ulici v Praze 1.

Celkové vstupní náklady, které budou potřeba pro rekonstrukci domu jsou stanoveny na 35 980 497,- Kč.

Aby bylo možné provozovat hotel, bude potřeba 10 zaměstnanců. Manažer hotelu, který bude dohlížet na celkový chod. Dále tři recepční, dva brigádníci, tři uklízečky a údržbář.

Finanční analýza studie proveditelnosti probíhala ve třech scénářích. Optimistickém, reálném a pesimistickém. Tyto scénáře udávaly míru obsazenosti hotelu v sezoně a mimo sezonu.

Finanční analýza ukázala, že v optimistickém a reálném scénáři dosahoval projekt zisku již v prvním roce jeho existence. V případě pesimistického scénáře byl projekt první tři roky ve ztrátě a zisku začal dosahovat až ve čtvrtém roce jeho existence.

Nakonec bylo provedeno ekonomické zhodnocení projektu pomocí několika ekonomických ukazatelů.

Nejprve byla spočítána doba návratnosti, která udává návratnost investice v optimistickém scénáři ve třetím roce a v optimistickém scénáři ve čtvrtém roce. V případě pesimistického scénáře dojde k návratu investice až v 16. roce.

Tabulka 2: Ekonomické ukazatele

	Optimistický s.	Reálný s.	Pesimistický s.
NPV	114 720 136 Kč	61 591 349 Kč	-17 253 052 Kč
IRR	42%	25%	-24%
PI	3,19	1,71	-0,48

Zdroj: Vlastní zpracování

Podmínka pro přijetí investice byla splněna ve všech ekonomických ukazatelích pouze u optimistického a reálného scénáře. V pesimistickém scénáři nebyla plněna podmínka pro přijetí investice v žádném z počítaných ukazatelů.

7 Tržní analýza a marketingová strategie

V této kapitole studie proveditelnosti se budeme zbývat konkrétním posouzením toho, jaký vliv má na plánovaný projekt okolí, ve kterém bude realizován.

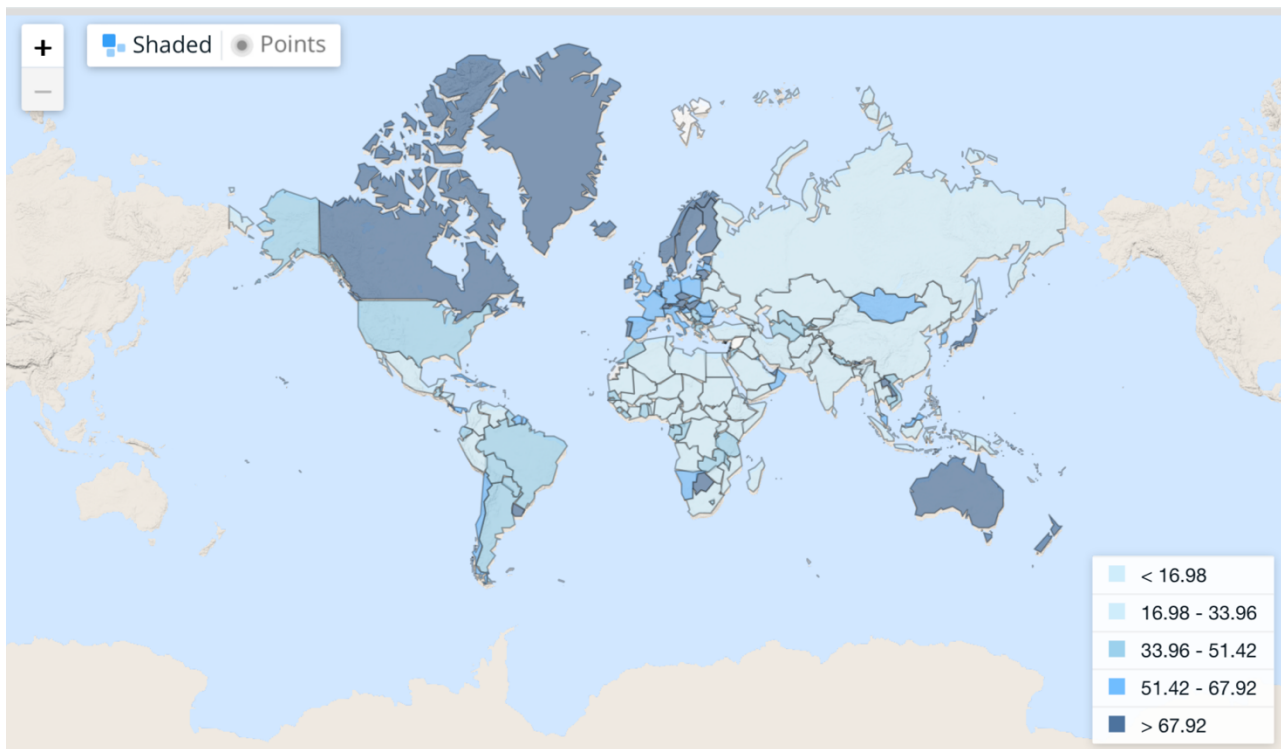
7.1 PESTLE analýza

První se zaměříme na analýzu vnějšího neboli makroprostředí. Pro tento účel se využívá PESTLE analýza, ve které se rozebírají jednotlivé vnější faktory.

7.1.1 Politické faktory

Česká republika je politicky velmi stabilní zemí, s demokratickým režimem. Obrázek níže zobrazuje index politické stability a absence násilí/terorismu. Česká republika se v tomto srovnání umísťuje v první čtvrtině zemí na světě s indexem 75. To je například výše než většina zemí západní Evropy.

Obrázek 10: Political Stability and Absence of Violence/Terrorism: Percentile Rank



Zdroj: The world bank, 2022

7.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory nám říkají, jak silná je ekonomika státu, ve kterém společnost podniká.

Provozování hotelového zařízení spadá do ekonomického odvětví služeb. Podstatou hotelnictví je uspokojení potřeb zákazníka. V tomto případě se jedná o potřebu ubytování.

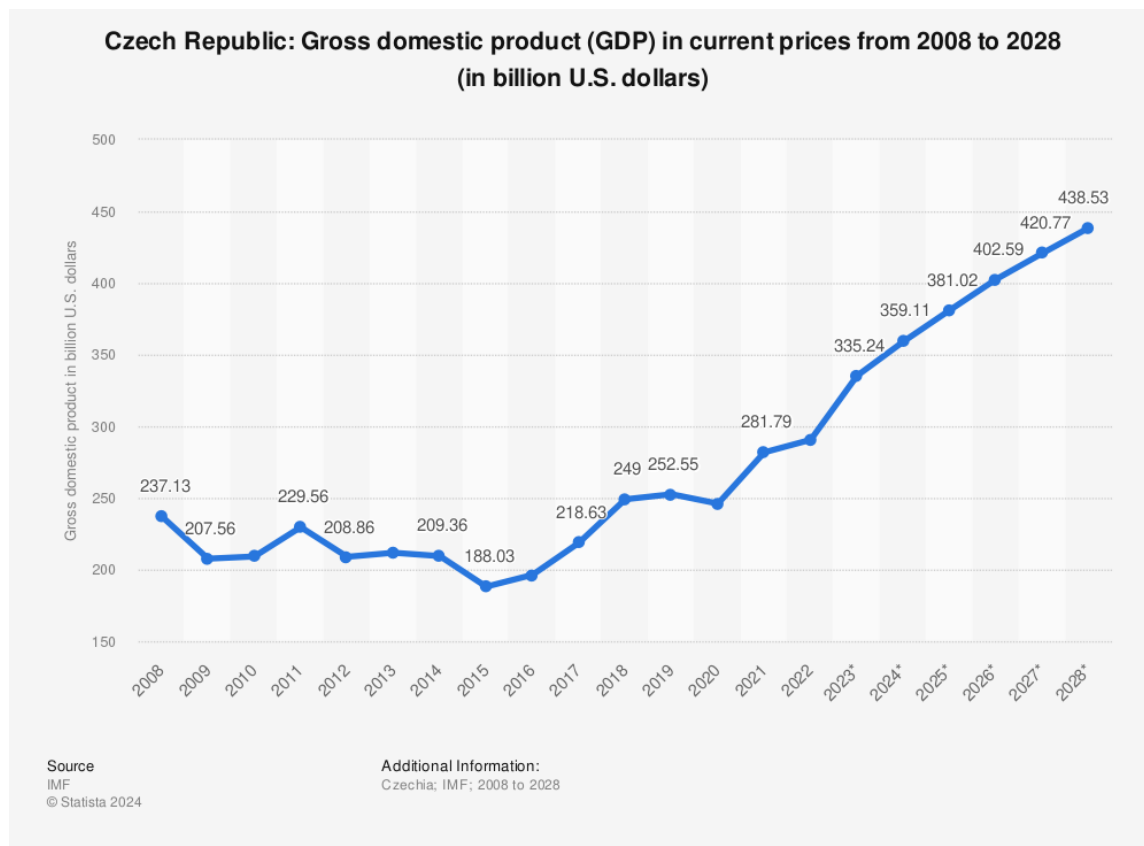
HDP

Hrubý domácí produkt je faktor, který udává sílu ekonomiky státu, odborně se HDP vyjadřuje jako souhrn všech statků a služeb vytvořených na nějakém území. V praxi by se dala hodnota HDP interpretovat tak, že čím větší číslo, tím lépe pro daný stát.

Graf níže zobrazuje hodnotu HDP pro Českou republiku v miliardách dolarů, od roku 2008 do roku 2028. Do roku 2023 se jedná o reálné hodnoty, dále pak o prognózu vývoje, jakým se bude HDP vyvíjet do budoucna.

Z grafu je možné pozorovat, že trend HDP je od jeho poklesu v roce 2020, kladný.

Graf 1: Vývoj HDP České republiky mezi roky 2008-2028



Zdroj: Statista research department 2023

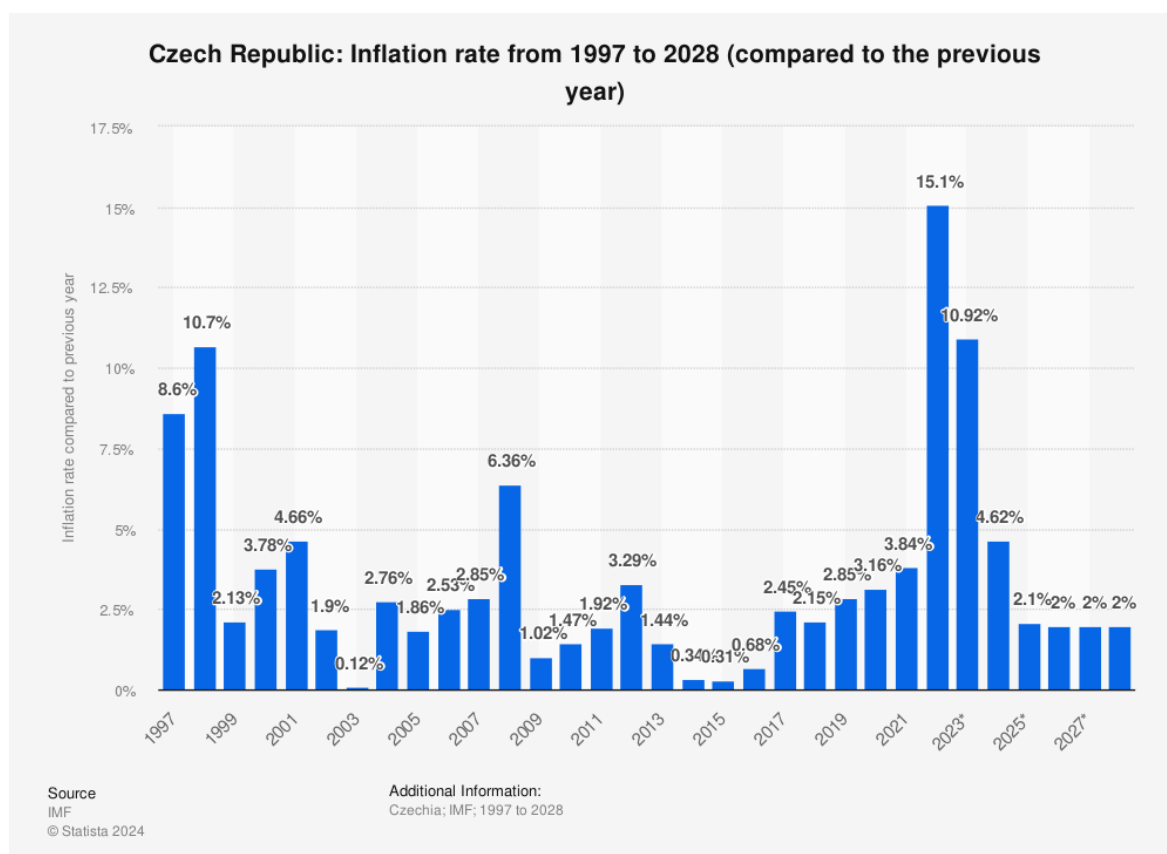
Inflace

Dalším ekonomickým faktorem, který významně ovlivňuje podnikání v daném státě je inflace. Inflace udává, jaký je nárůst cenové hladiny zboží a služeb v konkrétní ekonomice. V praxi to znamená, že čím se inflace zvyšuje, tím spotřebitel zaplatí více peněz za stejný spotřebitelský koš.

Graf níže zobrazuje, jakým způsobem se inflace v České republice mění od roku 1997 do roku 2028. Od roku 2023 se jedná o prognózu toho, jakým způsobem se inflace v České republice bude pravděpodobně vyvíjet.

Předpokládá se, že vysoký nárůst inflace v roce 2023 zapříčiněný hlavně energetickou krizí se bude postupně mírnit a inflace bude v dalších letech klesat.

Graf 2: Vývoj inflace v České republice mezi roky 1997-2028



Zdroj: Statista research department, 2023a

Nezaměstnanost

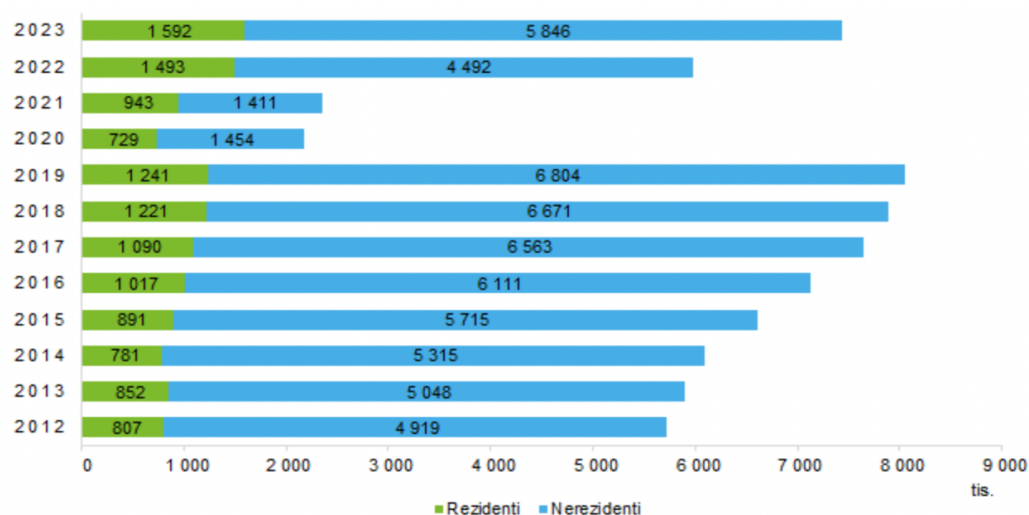
Nezaměstnanost udává, jestli na trhu práce existuje nerovnováha. Vzniká ve chvíli, kdy nabídka práce ze strany lidí je vyšší než její poptávka ze strany společností.

V České republice je nezaměstnanost dlouhodobě poměrně nízká. Úřad práce uvádí k 31. lednu 2024 míru nezaměstnanosti 4 procenta. Ve srovnání s ostatními státy Evropské unie je nezaměstnanost v České republice druhá nejnižší. (Úřad práce ČR, 2024)

7.1.3 Sociální faktory

Důležitým sociálním faktorem v oblasti hotelnictví je sledování toho, jak se vyvíjí turismus v dané oblasti. Podle českého statistického úřadu se v roce 2023 v Praze ubytovalo 7 437 897 hostů. Ze statistik vyplývá, že většina (konkrétně 78,6 %) byli zahraniční turisté, viz graf níže. (Český statistický úřad, 2023)

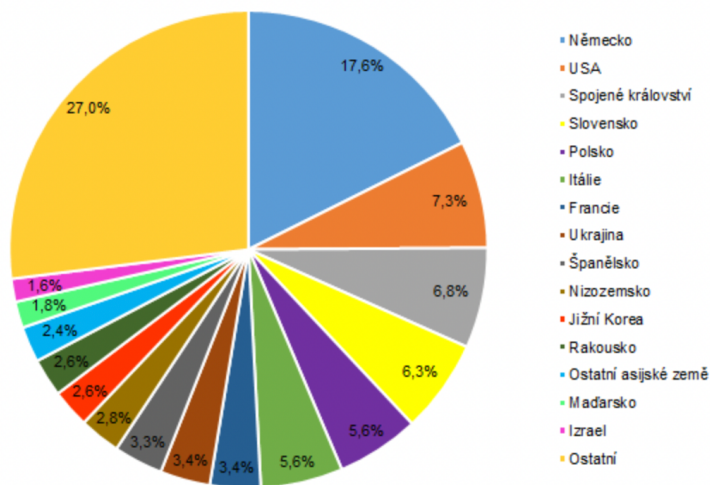
Graf 3: Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních v Praze v letech 2012-2023



Zdroj: Český statistický úřad, 2023

Další graf zobrazuje skladbu zemí, ze kterých jsou zahraniční turisté, kteří přijeli do Prahy v roce 2023. Nejvíce turistů pocházelo z Německa (17,6 %), USA (7,3 %) a Velké Británie (6,8 %).

Graf 4: Podíl nerezidentů z jednotlivých zemí na jejich celkovém počtu v Praze v r. 2023

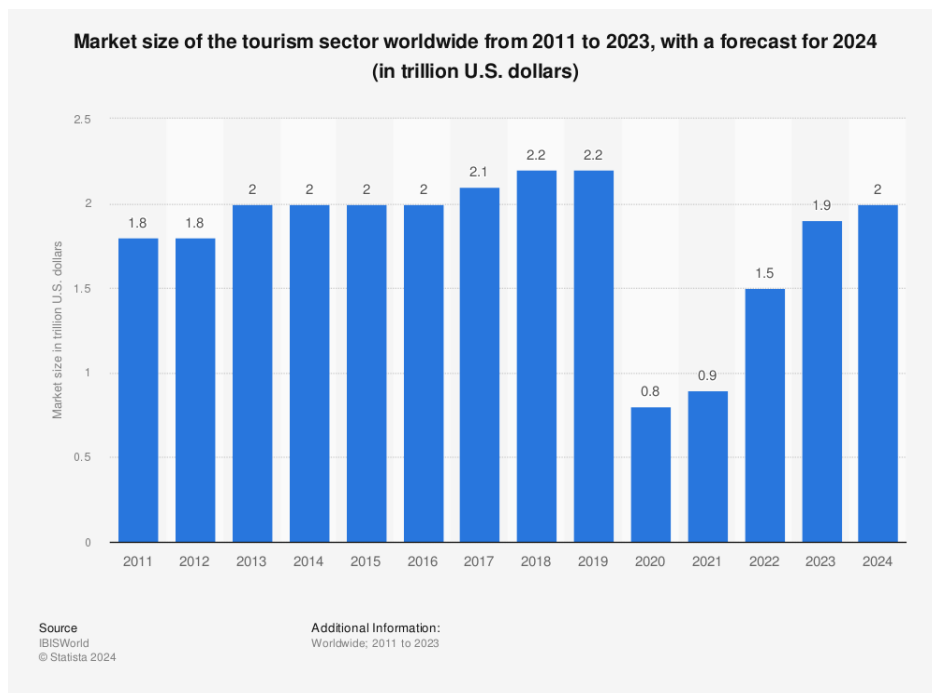


Zdroj: Český statistický úřad, 2023

Na obrázku níže můžeme pozorovat vývoj tržní hodnoty celosvětového turismu. Tento graf je důležitý z toho důvodu, že na něm lze pozorovat trend vývoje turismu po pandemii Covid-19. Je vidět, že trend je rostoucí s tím, že se situace stále nedostala na čísla před pandemií, ale roční nárůst je mnohem výraznější po pandemii, než tomu tak bylo před ní.

Dá se tedy předpokládat, že turismus se v dalších letech dostane minimálně na stejnou úroveň, jako tomu bylo před pandemií a pravděpodobně se bude zvyšovat.

Graf 5: Tržní hodnota celosvětového turismu mezi lety 2011 a 2024 (v trilionech dolarů)



Zdroj: Statista research department, 2024

7.1.4 Technologické faktory

Technologické faktory mají na podnikání obrovský význam, protože technologie se obecně velice rychle vyvíjejí a je třeba tento vývoj sledovat, abychom dokázali držet krok s dobou a potřebné technologie efektivně využívat.

Oblast hotelnictví a obecně cestovní ruch není výjimkou. I tato ekonomická odvětví jsou výrazně ovlivňována vývojem technologií.

Digitalizace

Digitalizace je proces, kterému se již v dnešní době nelze vyhnout, pokud chceme provozovat úspěšné podnikání. Svět se pomalu posouvá do online světa.

V oblasti hotelnictví je již delší dobu trend výběru a následné realizace nákupu v prostředí online platformy. Je důležité zmínit platformy typu Booking.com nebo Airbnb. Zatímco Booking.com je platforma, která zprostředkovává prostředí pro jednotlivé hotely a hostely, ve kterém mohou nabízet své služby. Airbnb vznikla jako přímá konkurence právě klasickým ubytovacím zařízením. Airbnb vytváří platformu, prostřednictvím které mohou ubytovací prostory nabízet běžní lidé, kteří v daném sektoru nepodnikají.

Výhodou těchto platforem nad rezervačním systémem, který poskytují jednotlivé hotely prostřednictvím svých internetových stránek je, že jsou uživatelsky velice pohodlné. Zákazník používá jednu aplikaci, ve které má obrovský výběr možností ubytování. Je to pro něj pohodlné a efektivní.

Ubytovací zařízení, které chtějí být uvedeny na těchto platformách musí dané platformě platit určitá procenta z každé provedené rezervace.

Český statistický úřad uvádí, že v roce 2022 prostřednictvím těchto online platforem provedlo rezervaci ubytování 52 % všech přenocování, v případě jen zahraničních turistů počet dosáhl dokonce 69 %. (Český statistický úřad, 2023a)

Sběr dat

Technologickým trendem posledních let je také sběr a následná analýza dat o klientech. Díky tomu, že podnik provozuje internetové stránky, včetně rezervačních systémů, dokáže efektivně shromažďovat velké množství dat o jeho zákaznících.

Je velice důležité taková data umět správně použít pro budoucí zlepšování nabízených služeb.

7.1.5 Legislativní faktory

Zákony a nařízení, které se týkají podnikání v oblasti hotelnictví a cestovního ruchu v České republice:

1. zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
2. zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
3. zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
4. nařízení vlády 278/2008 Sb.
5. zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu
6. zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
7. zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu fyzických a právnických osob

V České republice je možné podnikat v oblasti hotelnictví buď jako fyzická osoba (OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná) nebo jako právnická osoba (například: společnost s.r.o. – s ručením omezeným).

Velkým rozdílem, který v těchto dvou typech podnikání je, že jako fyzická osoba za živnost ručíme veškerým svým majetkem. To v praxi znamená, že pokud by se podnikání nedařilo a vzniklo by větší množství dluhů, které by se nedařilo splácet, hrozí to, že podnikatel přijde o všechnu svůj majetek prostřednictvím exekucí. V tomto případě se jedná i o soukromí majetek, který není nijak spojený s podnikáním. Zatímco v případě společnosti s ručením omezeným, ručí vlastníci pouze do výše vkladu, který do společnosti vložili. Pokud se tedy podnikání nedaří, nehrozí situace, že by člověk mohl přijít i o soukromý majetek.

OSVČ

Provoz hotelového zařízení je v současné době omezen pouze dodržením podmínek, které jsou stanoveny podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání neboli v živnostenském zákonu.

Pokud chceme provozovat hotel, pouze jako ubytovací zařízení, to znamená, že nebudeme poskytovat další s tím spojené služby, jako je například poskytování jídla hostům, bude stačit pouze živnostenský list s oprávněním na provoz ubytovacích služeb. To je upřesněno v nařízení vlády 278/2008 Sb.

V případě, že kapacita ubytovacích jednotek nepřekročí 10 lůžek (včetně přistýlek), je možné hostům podávat i jídlo.

Pokud bychom chtěli současně s ubytovacím zařízením nabízet hostům i jídlo v podobě snídaní, obědů a večeří. A kapacita ubytovacích jednotek by překračovala 10 lůžek. Je třeba si k živnostenskému oprávnění na *provoz ubytovacích služeb* založit ještě živnostenské oprávnění na *hostinskou činnost*.

Živnostenské oprávnění na provozování hostinské činnosti je ale vázaným oprávněním. To znamená, že aby ho člověk mohl získat, musí prokázat odbornou způsobilost, pro danou činnost.

Právnícká osoba

Právníckou osobou je myšlena firma, založena za účelem nějakého podnikání. V České republice bývá nejčastějším typem firmy, společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Specifika týkající se právníckých osob jsou uvedena v zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.

Taková společnost se zakládá podepsáním společenské smlouvy a vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Může být založena jedním nebo více společníky, kteří do ní vloží majetek v určité výši.

Výhodou společnosti s ručením omezeným je to, že se ručí majetkem společnosti, nikoliv však soukromým majetkem jednotlivých společníků.

Po založení a zápisu společnosti je nutné získat potřebná živnostenská oprávnění, aby bylo možné provozovat hotelové služby. Ty jsou stejné jako v případě OSVČ

7.1.6 Environmentální faktory

Cestovní ruch obecně je poměrně náročný na vnější zdroje. V rámci cestovního ruchu dochází k velkému přesunu osob, proto je přirozeně potřeba velké množství zdrojů, pro jeho plynulé fungování.

Pro tuto práci se zaměříme na dvě odvětví cestovního ruchu. Těmi jsou přeprava osob a ubytování. Nejrozšířenější formou dopravy je automobilová doprava. V případě mezistátního pohybu osob nebo pohybu na dlouhé vzdálenosti pak letecká doprava.

Oba tyto druhy dopravy jsou velice náročné na spotřebu fosilních paliv a následné environmentální znečišťování planety.

Trendem poslední doby je elektromobilita a využívání alternativních forem dopravy, jako je například vlaková doprava. Tyto formy dopravy jsou z dlouhodobého hlediska šetrnější k životnímu prostředí.

Tlak na environmentálně zodpovědný přístup k podnikání se týká samozřejmě i oblasti provozu ubytovacích zařízení. Zavedení nějaké formy ekologického řízení podniku může vést ke mnoha zlepšením v rámci podnikání. V první řadě může dojít ke snížení čerpaní zdrojů, což může přispět ke snížení nákladů například na spotřebu energie. V neposlední řadě se tak, ale může výrazně zlepšit image společnosti v očích potenciálních zákazníků.

Jako příklady změn v rámci ekologického managementu, které je možné provést v rámci podnikání v hotelnictví je například rekonstrukce, včetně zateplení, výměny oken v domě a instalace moderního vytápěcího systému. Dalším bodem může být například zavedení systému na třídění odpadu. Pokud je v zařízení provozována restaurace s využitím služeb, prostřednictvím

kterých se redukuje vyhazování nevyužitého jídla. Těmi jsou například společnosti Too Good Too Go, nebo Nesněženo, která působí na českém trhu.

7.2 Porterův model pěti sil

Tato kapitola se věnuje analýze Porterova modelu pěti sil.

7.2.1 Současná konkurence

Praha je turistickým centrem, do kterého každý rok cestuje velké množství turistů. Trh s ubytovacími zařízeními je tedy poměrně nasycený. Český statistický úřad uvádí, že v roce 2022 bylo v Praze 873 hromadných ubytovacích zařízení, z toho 311 na Praze 1. (Český statistický úřad, 2024)

Dále se budeme blíže zabývat konkurenčními podniky, které nabízejí obdobné služby a nacházejí se v bezprostřední blízkosti místa, kde bude plánovaný hotel.

V Praze 1, Nerudově ulici se nachází celkem devět dalších ubytovacích zařízení. Osm z nich jsou vedeny jako hotely klasického stylu, poslední z nich nabízí apartmány s vlastní kuchyní.

Přímí konkurenti

- Hotel Golden key Prague Castle
- Hotel u zlatého kola
- Hotel residence green lobster
- Design hotel Neruda Praha
- Hotel Golden Star
- Hotel Rezidence Bijou de Prague
- Hotel Red Lion
- Nerudova 211 Hotel
- Primavera – Castle view apartments

Potenciálně větší konkurenční výhodu mají: Design hotel Neruda, Hotel Golden Star, Hotel Golden Key Prague Castle a Nerudova 211 Hotel. Všechny tyto hotely disponují vlastním stravovacím zařízením, ve kterém nabízejí svým hostům stravovací služby v plném rozsahu. V případě Nerudova 211 Hotelu se jedná o kavárnu, ve které jsou podávány i některá teplá jídla po celý den.

Všechna tato konkurenční ubytování se nachází na podobné úrovni luxusního ubytování.

U žádných konkurentů není nabízena možnost parkování, to souvisí s lokalitou, ve které se hotely nacházejí.

7.2.2 Hrozba vstupu nové konkurence

V dnešní době je velmi obtížné obstarat povolení pro provozování ubytovacího zařízení v domě z památkové chráněné oblasti. Nemělo by tedy vznikat mnoho nových konkurenčních podniků.

7.2.3 Substituty

Potenciální konkurencí pro hotelové zařízení, jsou jednoznačně soukromí pronajímatelé ubytovacích prostor prostřednictvím online platformy Airbnb. Mezi ty patří lidé, kteří tuto službu zatím nevyužívají, ale v budoucnu by k tomu mohli mít předpoklady. Například plánují koupit investiční byt, který budou zároveň pronajímat na krátkodobé ubytování nebo mají naopak nevyužitý prostor v bytě nebo domě, ve kterém bydlí a chtějí si jeho krátkodobým pronájmem zajistit příjem navíc.

7.2.4 Dodavatelé

Dodavatelé, které bude potřeba zajistit pro chod hotelu. Do této kategorie patří dodavatelé elektrické energie, plynu a vody. Dále pak dodávky potřebného materiálu pro poskytování snídaní. V poslední řadě také dodávky hygienických potřeb včetně úklidu.

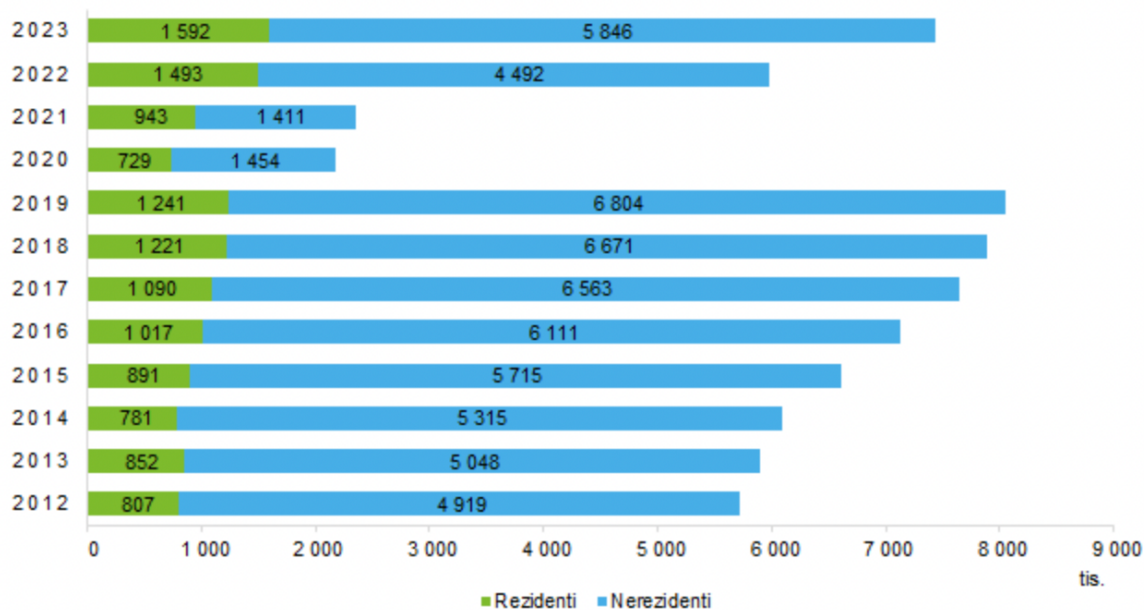
Vyjednávací síla dodavatelů energií je poměrně vysoká, protože jich na území Prahy není mnoho.

7.2.5 Zákazníci

Zákazníky pro plánovaný hotel jsou zejména turisté. Ty je možné dělit na turisty, kteří přijíždějí ze zahraničí a na ty, kteří mají trvalé bydliště na území České republiky.

Z grafu níže je jasně vidět, že počet zahraničních turistů, kteří se ubytovávají v Praze (modrá) dlouhodobě převyšuje počet turistů žijících na území České republiky (zelená).

Graf 6: Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních v Praze v letech 2012-2023



Zdroj: Český statistický úřad, 2023

Vyjednávací pozice zákazníků je poměrně vysoká, vzhledem k tomu, že v okolí plánovaného hotelu je celkem velká konkurence. Na druhou stranu ceny v konkurenčních ubytovacích zařízeních na obdobné úrovni jsou podobné. Zákazník tedy může zvolit jiný hotel, ale cena se nebude mnoho lišit.

7.3 SWOT Analýza

Tabulka 3: SWOT Analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Lokalita Status ubytovacího zařízení (4* hotel garni) Povolení k provozování hotelu v památkově chráněné oblasti	Nízká zkušenost s provozem hotelu Absence restaurace Absence parkování
Příležitosti	Hrozby
Nová značka Možnost spolupráce s cestovní kanceláří	Velká konkurence Alternativní ubytovací portály

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3.1 Silné stránky

Mezi největší silné stránky plánovaného hotelu je jednoznačně jeho lokalita. Nachází se v památkově chráněné oblasti na Malé Straně v Nerudově ulici s výhledem na Pražský Hrad a s docházkovou vzdáleností po historickém centru Prahy 1.

Další silná stránka týkající se lokality je to že turistická sezona je v Praze v podstatě celý rok. Vyšší koncentrace turistů je samozřejmě přes léto a v období kolem Vánoc.

Výhodou je i to, že dům ve kterém hotel bude provozován projde kompletní rekonstrukcí, jejíž součástí bude například zavedení výtahu. Díky rekonstrukci bude interiér nový a moderní.

Silnou stránkou bude i status ubytovacího zařízení. Hotel by po rekonstrukci měl splňovat kritéria odpovídající luxusnímu hotelu garni třídy 4*, včetně klimatizace ve všech pokojích. To přiláká movitější klientelu, která bude ochotná za ubytování zaplatit větší částku.

Jako silná konkurenční výhoda je také povolení k provozování ubytovacího zařízení, vydané pro dům, ve kterém hotel vznikne.

7.3.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky by se dala zařadit nízká zkušenost s provozováním hotelu. Tím, že tato investice je první podobného rázu. Toto však lze vyřešit obstaráním kvalifikovaného personálu, který zajistí jeho bezproblémový chod.

Další slabou stránkou je absence restauračního zařízení. Hotel bude fungovat pouze pod označením Hotel garni. To znamená, že nebude poskytovat stravovací služby. Jedinou výjimkou je poskytování snídaní hostům formou bufetu v dopoledních hodinách.

Součástí nemovitosti, ve které se hotel bude nacházet není možnost soukromého parkování. Je možné parkovat v Nerudově ulici v rámci městského parkování na modrých zónách. Veřejných parkovacích míst na ulici však není mnoho a nejsou vždy dostupné.

7.3.3 Příležitosti

Jako příležitost může být vnímáno, že hotel vstupuje na trh jako nová značka. Není tedy zatížen žádnými negativními zkušenostmi z předchozího působení. Vzniká zde tedy příležitost, aby byl postupně vybudován silný brand, díky kterému se hotel stane známým a oblíbeným.

Další příležitostí je například možnost spolupráce s nějakou konkrétní cestovní kancelář. Ta by pak mohla svým klientům nabízet ubytování výhradně v tomto hotelu.

7.3.4 Hrozby

Velká konkurence je bezpochyby jednou z největších hrozeb v této oblasti. Jak už bylo zmíněno v analýze současné konkurence, v Praze se v současné době nachází 873 hromadných ubytovacích zařízení. Z toho 311 v oblasti Prahy 1.

Do budoucna je také možné, že na trh vstoupí velká společnost, která vlastní hotely v mnoha zemích. Ta pak může provozovat hotely, které budou konkurenceschopnými nebo skupovat konkurenční podniky.

Alternativní ubytovací portály typu Airbnb. Tyto platformy představují hrozbu pro tradiční ubytovací zařízení jako jsou hotely. Ubytovaní v těchto platformách většinou nenabízí srovnatelný servis, komfort nebo množství služeb nabízených hotely. Často však dokáže konkurovat nízkou cenou.

7.4 Marketingový mix

7.4.1 Produkt

Hlavním produktem, který bude nabízen zákazníkům hotelu jsou ubytovací služby, včetně snídaně, která bude provozována formou bufetu.

V hotelu bude k dispozici 24 pokojů, s vlastní koupelnou, vybaveny různými počty lůžek.

Budou nabízeny dva typy pokojů, dvoulůžkový nebo třílůžkový.

Tabulka 4: Typy pokojů

Druh pokoje	Počet pokojů	Vlastní koupelna
2lůžkový pokoj s manželskou postelí	10	Ano
2lůžkový pokoj s oddělenými postelemi	5	Ano
3lůžkový pokoj s oddělenými postelemi	4	Ano
3lůžkový pokoj s manželskou postelí a jednolůžkovou postelí	5	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

V ceně všech pokojů je snídaně, která bude nabízena formou bufetu.

7.4.2 Cena

V tabulce níže jsou vyobrazeny průměrné ceny dvoulůžkových a třílůžkových pokojů v nejbližší konkurenci. Ceny jsou uvedeny ve dvou variantách: „v sezoně“ a „mimo sezonu“. Ceny byly

spočítány jako průměr jednotlivých cen za jeden týden. Jako týden v sezoně byl brán v úvahu týden 8. - 15.7 2024 a jako týden mimo sezonu 11. - 18.11. 2024.

U dvou hotelů v tabulce chybí ceny mimo sezonu. Je tak z důvodu, že tyto ceny nebyly veřejně k dispozici.

V tabulce jsou také uvedeny průměrné ceny pokojů ze všech konkurenčních ubytování dohromady. Z této průměrné ceny se vycházelo pro tvorbu ceny pokojů pro plánovaný hotel.

Tabulka 5: Ceny pokojů v konkurenčním ubytování

Konkurenční ubytovací zařízení	Cena za dvoulůžkový pokoj		Cena za třílůžkový pokoj	
	V sezoně	Mimo sezonu	V sezoně	Mimo sezonu
Hotel Golden key Prague Castle	4 007 Kč	3 056 Kč	6 064 Kč	4 970 Kč
Hotel u zlatého kola	4 896 Kč		5 875 Kč	
Hotel residence green lobster	4 270 Kč	2 693 Kč	5 465 Kč	3 887 Kč
Design hotel Neruda Praha	3 725 Kč	3 552 Kč	4 761 Kč	4 588 Kč
Hotel Golden Star	5 292 Kč	3 648 Kč	8 007 Kč	5 190 Kč
Hotel Rezidence Bijou de Prague	3 978 Kč	4 411 Kč	5 393 Kč	5 367 Kč
Hotel Red Lion	4 743 Kč	4 104 Kč	7 548 Kč	6 508 Kč
Nerudova 211 Hotel	7 059 Kč		9 461 Kč	
Primavera – Castle view apartments	2 387 Kč	1 933 Kč	3 508 Kč	2 797 Kč
Průměrná cena	4 484 Kč	3 342 Kč	6 231 Kč	4 758 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V další tabulce jsou již konečné ceny pokojů v plánovaném hotelu.

Cena byla stanovena na základě průměrné ceny vypočítané z konkurenčních ubytování. V sezoně je cena dvoulůžkového pokoje 4 000,- Kč a třílůžkového pokoje 5 800,- Kč. Mimo sezonu je cena dvoulůžkového pokoje 2 800,- Kč a třílůžkového pokoje 4 200,- Kč.

Tabulka 6: Ceny pokojů

Typ pokoje	Cena v sezoně	Cena mimo sezonu
Dvoulůžkový pokoj s manželskou postelí	4 000 Kč	2 800 Kč
Dvoulůžkový pokoj s oddělenými postelemi	4 000 Kč	2 800 Kč
Třílůžkový pokoj s oddělenými postelemi	5 800 Kč	4 200 Kč
Třílůžkový pokoj s manželskou postelí a jednolůžkovou postelí	5 800 Kč	4 200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

7.4.3 Distribuce

Služba bude probíhat přímo v hotelu v Nerudově ulici, Praha 1. Jedná se tedy o přímou distribuční cestu, protože poskytovatel služeb přímo komunikuje se zákazníkem.

Pro hotel bude vytvořena webová stránka, na které budou k dispozici veškeré potřebné informace pro zákazníky, včetně rezervačního systému, ve kterém bude možné provádět rezervace pokojů.

Místem se konkrétněji zabývá kapitola: 6.6 Umístění projektu.

7.4.4 Propagace

Celková komunikace v online prostředí včetně propagace se bude realizovat prostřednictvím internetových stránek hotelu.

Bude prováděna reklama prostřednictvím vyhledávače Google.

Cena této služby je stanovena na 8 000,- Kč za měsíc. Součástí služby je i kompletní správa.

Tabulka 7: Cena za reklamu

Služba	Cena/měsíc	Cena/rok
Reklama	8 000 Kč	96 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

8 Materiál a jeho dodávky

Jednou z kapitol, které jsou důležité pro kalkulaci nákladů, je správné definování materiálu, který bude zapotřebí pro chod hotelu.

Potřebný materiál byl rozdělen do několika skupin, které jsou rozebrány detailněji. Součástí této kapitoly jsou kalkulace režijních nákladů.

8.1.1 Snídaně

V ceně ubytování ve všech pokojích bude snídaně formou bufetu.

V prostoru, kde se budou konat snídaně, bude k dispozici samoobslužný kávovar, ve kterém si hosté budou moci navolit z několika typů nápojů a dvě trouby na rozpékání pečiva. Dále bude k dispozici čaj, voda a džus.

Snídaně bude zajišťována dovozem čerstvého pečiva od společnosti Zrno Zrnko. Bude prováděn závoz každý den v ranních hodinách tak, aby bylo pečivo na snídani vždy čerstvé. Cena této služby se platí paušálně každý měsíc 1500,- Kč. Konkrétní množství pečiva se objednává vždy jeden nebo několik dní dopředu. Pro plnou kapacitu hotelu, to je 57 hostů bychom počítali nákup pečiva v ceně 5985 Kč. Nutno však počítat s tím, že kapacita hotelu nemusí být vždy plná nebo některé pečivo může být servírováno i druhý den. Budeme tedy počítat s průměrnou výší denní objednávky v ceně 3500,- Kč.

Zbytek sortimentu snídaně bude dokupován pravidelně ve velkoobchodě s potravinami Makro. Pro kalkulaci nákladů budeme opět vycházet z průměrné potřeby nákupu. Ta byla stanovena na 400,- Kč na den.

Tabulka 8: Náklady na snídaně

Položka	Cena/den	Cena/měsíc
Dodávka pečiva Zrno Zrnko	3 500 Kč	105 000 Kč
Nákup ostatního sortimentu	400 Kč	12 000 Kč
Celková cena nákladů za snídaně	3 900 Kč	117 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

8.1.2 Hotelový systém

V hotelu bude zaveden hotelový systém od společnosti Better Hotel. Cena tohoto systému se platí paušálně 3 800,- Kč za měsíc.

Hotelový systém bude implementován do webové stránky hotelu, aby bylo možné provádět online rezervace prostřednictvím této stránky.

8.1.3 Webová stránka

Pro hotel bude vytvořena webová stránka, prostřednictvím které se budou moci zákazníci dozvědět veškeré informace, týkající se hotelu a možností ubytování, včetně online rezervací ubytování.

Tato služba bude zakoupena u společnosti Softmedia, která bude provádět její kompletní správu.

Služba se platí paušálně pravidelnou měsíční platbou 1290,- Kč.

8.1.4 Úklid

V rámci úklidu pokojů bude potřeba pravidelně dokupovat potřebný materiál. Zejména prostředky pro úklid, praní a věci, které se spotřebovávají v koupelnách. Vše, co je vyobrazeno v tabulce se bude nakupovat pravidelně každý měsíc, aby byl zajištěn plynulý chod.

Tabulka 9: Materiál pro úklid

Položka	Počet	Cena/ks	Celková cena
Toaletní papír (144 rolí)	5	949 Kč	4 745 Kč
Sprchový gel (5l)	2	242 Kč	484 Kč
Šampon (5l)	2	242 Kč	484 Kč
Tekuté mýdlo (5l)	4	242 Kč	968 Kč
Prací prášek (15kg)	1	743 Kč	743 Kč
Prostředek na mytí podlah (5l)	1	258 Kč	258 Kč
Prostředek na mytí koupelen (5l)	3	454 Kč	1 362 Kč
Prostředek na mytí skel (0,75l)	4	60 Kč	240 Kč
Pytle do koše (50ks)	5	25 Kč	125 Kč
Univerzální utěrka	100	3 Kč	300 Kč
Tablety do myčky (65ks)	1	99 Kč	99 Kč
Jednorázové rukavice (100ks)	1	69 Kč	69 Kč
Záchodová štětka	24	21 Kč	504 Kč
Celková cena za potřeby pro úklid			10 381 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

8.1.5 Energie

Tabulka 10: Energie

Typ energie	Dodavatel	Produkt	Roční platba
Plyn	ČEZ	Plyn bez fixace ceny (smlouva na dobu neurčitou) – sazba C03D	382 931 Kč
Elektřina	ČEZ	Elektřina bez fixace ceny (smlouva na dobu neurčitou)	214 127 Kč
Vodné a stočné	Pražské vodovody a kanalizace		185 640 Kč
Celková roční platba za energie			782 698 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

8.1.6 Nájem

Součástí dohody s pronajímatelem bylo, že nájemce bude mít zafixovaný pronájem na dobu 15 ti let, s tím, že celou rekonstrukci provede na vlastní náklady. 15 let je doba, po kterou bude rekonstrukce odepisována a nájemné bude ve výši 300 000,- Kč.

8.1.7 Poplatek z ubytování městu

Poplatek z ubytování městu činí 50,- Kč za osobu na noc.

8.1.8 Náklady na pravidelné opravy

Náklady na pravidelné opravy jsou stanoveny na 30 000,- Kč měsíčně.

8.1.9 Pravidelné revize

Tabulka 11: Ceny pravidelných revizí

Revize	Četnost	Cena/rok
Výtah	6 let	1700
Elektroinstalace	5 let	5000
Klimatizace	2x ročně	48000

Zdroj: Vlastní zpracování

8.1.10 Poplatky za TV

Poplatek za jednu TV pro podnikatele činí 135,- Kč za rok. V hotelu bude 24 televizí. Celková cena bude tedy 3240,- Kč ročně.

8.1.11 Internetový a mobilní tarif

Cena instalace potřebného vybavení pro poskytování internetového připojení byla stanovena společností Airwaynet na 30 000,- Kč.

Tabulka 12: Ceny tarifů

Tarif	Cena/měsíc	Cena/rok	Cena za rok 2024 (7 měsíců)
Internet	6 000 Kč	72 000 Kč	42 000 Kč
Telefon	585 Kč	7 020 Kč	4 095 Kč
Cena celkem	6 585 Kč	79 020 Kč	46 095 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

9 Umístění projektu

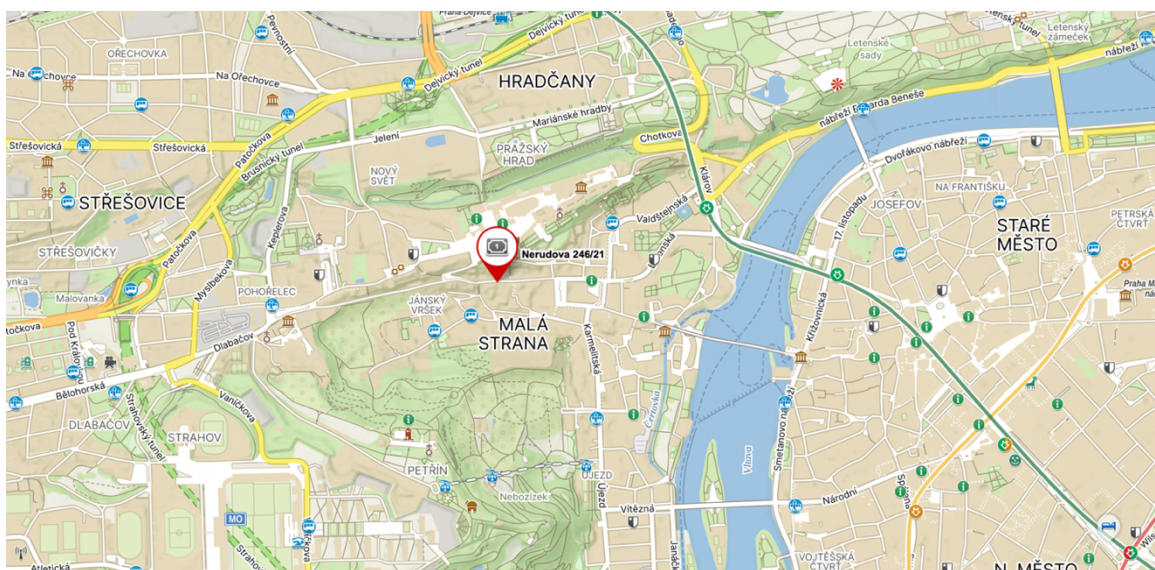
Dům, ve kterém bude rekonstrukce a následné provozování hotelu probíhat je v Nerudově ulici. Konkrétně na adrese Nerudova 246/21, Praha 1. Jedná se o velmi lukrativní adresu v historickém centru Prahy.

Dům se nachází v docházkové vzdálenosti od Pražského Hradu a ostatních historických památek, nacházejících se v oblasti Prahy 1.

Nejbližší zastávka veřejné dopravy je na Malostranském náměstí, která je vzdálena od domu 400 metrů.

Mimo prostory, ve kterých bude hotel, je součástí domu obchod se smíšeným zbožím, bankomat a obchůdek se suvenýry.

Obrázek 11: Umístění domu na mapě



Zdroj: Mapy.cz

10 Potřebné technologie a vybavení

V této kapitole se nachází kalkulace nákladů na rekonstrukci domu. Součástí počáteční rekonstrukce bude zakoupení a instalace výtahu a klimatizací. Po této rekonstrukci bude dům vybaven výtahem a vznikne 24 pokojů s vlastní koupelnou. V pokojích bude zabudována klimatizace a hotová koupelna. Veškeré další vybavení bude třeba do pokojů dodat.

Dále je v této kapitole výčet potřebného vybavení, které bude nutno zakoupit v rámci plánovaného projektu.

10.1 Stavba

Prvním krokem v celkovém procesu je samotná rekonstrukce domu, jejímž prostřednictvím budou prostory domu přestavěny tak, aby splňovaly požadavky hotelového zařízení.

Po rekonstrukci vznikne 24 hotelových pokojů. Součástí každého pokoje bude privátní koupelna. Dále bude v domě zřízen výtah.

V rámci rekonstrukce budou provedeny i opravy domu, které budou zrealizovány po domluvě s pronajímatelem. Je to oprava fasády a střechy domu.

Rekonstrukce bude zadána stavební firmě, ta následně zpracuje stavební plán, který bude obsahovat konkrétní data, týkající se rekonstrukce. Vytvoření takového návrhu vyžaduje pro stavební firmu poměrně velké časové a finanční úsilí. Není tedy možné získat aktuální návrh stavebního plánu od nějaké konkrétní stavební společnosti.

V roce 2019 byla zpracována studie, ze které bude tato rekonstrukce vycházet. V rámci této studie se počítalo s tím, že celá rekonstrukce bude stát 24 000 000,- Kč. Z této částky budeme vycházet pro kalkulaci nákladů pro námi plánovanou rekonstrukci. Pokusíme se tak co nejvíce přiblížit realitě.

Pro výpočet aktuální částky, jakou bude rekonstrukce vyžadovat v roce 2024, použijeme index cen stavebních prací (construction cost index). Tato hodnota udává změnu ceny stavebních prací. V té je zahrnuto vše, včetně ceny materiálu, lidské práce a vybavení.

Procentuální změnu lze vypočítat podle vzorce:

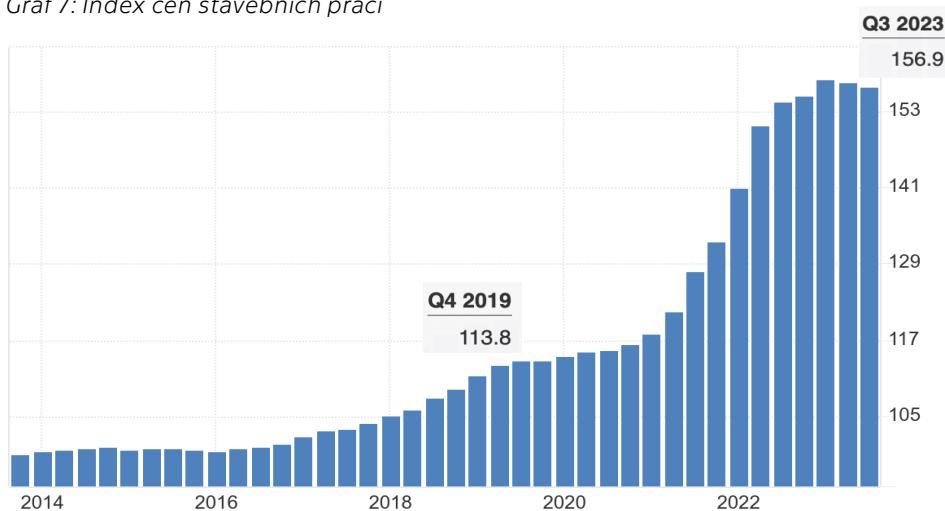
$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{aktuální index} - \text{předchozí index}}{\text{předchozí index}} * 100$$

Studie, ze které vycházíme je z roku 2019, index cen stavebních prací byl 113,8. V roce 2023 dosahoval tento index hodnoty 156,9.

$$\text{Procentuální změna} = \frac{156,9 - 113,8}{113,8} * 100 = 40,5 \%$$

Cena stavebních prací se od roku 2019 zvýšila o 40,5 %. Vycházíme-li tedy z ceny rekonstrukce 24 000 000,- Kč v roce 2019, v roce 2023 se tato částka zvýší na 33 720 000,- Kč.

Graf 7: Index cen stavebních prací



Zdroj: Trading economics, 2024

10.2 Vybavení pokojů

Tabulka 13: Vybavení pokojů

Položka	Počet	Cena/ks	Celková cena
Bavlněné prostěradlo 90x200	108	249 Kč	26 892 Kč
Bavlněné prostěradlo 180x200	60	409 Kč	24 540 Kč
Bílé bavlněné povlečení	228	449 Kč	102 372 Kč
Celoroční příkrývka prošívaná s polštářem	57	429 Kč	24 453 Kč
Osuška	228	169 Kč	38 532 Kč
Malý ručník	228	29 Kč	6 612 Kč
Župan	114	639 Kč	72 846 Kč
Koupelnová předložka	228	99 Kč	22 572 Kč
Závěs	24	349 Kč	8 376 Kč
Televize	24	4 579 Kč	109 896 Kč
Minibar	24	3199	76 776 Kč
Sada miniatur alkoholu do minibaru	48	379 Kč	18 192 Kč
Nealkoholické nápoje do minibaru	126	24 Kč	3 011 Kč
Malé občerstvení do minibaru	126	20 Kč	2 520 Kč
Trezor	24	1 115 Kč	26 760 Kč
Křeslo	24	2990	71 760 Kč
Koš na odpadky do pokoje	24	249 Kč	5 976 Kč
Koš na odpadky do koupelny	24	175 Kč	4 200 Kč
Lampička	24	299 Kč	7 176 Kč
Dvoulůžková postel	15	11 617 Kč	174 255 Kč
Jednolůžková postel	27	4 469 Kč	120 663 Kč
Rošt do postele	57	651 Kč	37 107 Kč
Noční stolek	57	1 333 Kč	75 981 Kč
Matrace	57	2 420 Kč	137 940 Kč
Skříň	24	4 990 Kč	119 760 Kč
Komoda	24	2 410 Kč	57 840 Kč
Židle	24	799 Kč	19 176 Kč
Stůl	24	2 490 Kč	59 760 Kč
Sklenice	57	39 Kč	2 223 Kč
Dávkovač na sprchový gel	24	249	5 976 Kč
Dávkovač na šampon	24	249	5 976 Kč
Dávkovač na tekuté mýdlo	24	229	5 496 Kč
Zrcadlo	24	999 Kč	23 976 Kč
Fén na vlasy	24	239 Kč	5 736 Kč
Celková cena za vybavení pokojů			1 505 327 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

10.3 Vybavení jídelny

Tabulka 14: Vybavení jídelny

Položka	Počet	Cena/ks	Celková cena
Jídelní stůl	13	4 990 Kč	64 870 Kč
Jídelní židle	57	799 Kč	45 543 Kč
Ubrus	39	99 Kč	3 861 Kč
Kávovar	1	14 999 Kč	14 999 Kč
Sada příborů	65	99 Kč	6 435 Kč
Rozpékací trouba	2	4 549 Kč	9 098 Kč
Lednice	1	24 200 Kč	24 200 Kč
Hrnky	65	19 Kč	1 235 Kč
Sklenice	65	39 Kč	2 535 Kč
Talíře	65	15 Kč	975 Kč
Misky	65	15 Kč	975 Kč
Myčka na nádobí	1	12 990 Kč	12 990 Kč
Celková cena za vybavení jídelny			187 716 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

10.4 Vybavení úklidové místnosti

Tabulka 15: Vybavení úklidové místnosti

Položka	Počet	Cena/ks	Celková cena
Pračka	2	120 120 Kč	240 240 Kč
Sušička	2	75 075 Kč	150 150 Kč
Myčka na nádobí	1	41 944 Kč	41 944 Kč
Žehlicí prkno s žehličkou	1	39 800 Kč	39 800 Kč
Vysavač	2	2 290 Kč	4 580 Kč
Úklidový vozík	2	1 998 Kč	3 996 Kč
Vozík na sběr prádla	2	2 371 Kč	4 742 Kč
Kýbl	2	67 Kč	134 Kč
Celková cena za vybavení úklidové místnosti			485 586 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

10.5 Vybavení recepce

Tabulka 16: Vybavení recepce

Položka	Počet	Cena/ks	Celková cena
Notebook	1	11 990 Kč	11 990 Kč
Mobilní telefon	1	6 000 Kč	6 000 Kč
Kancelářská židle	1	799 Kč	799 Kč
Pracovní stůl se šuplíky	1	2 789 Kč	2 789 Kč
Tiskárna	1	8 990 Kč	8 990 Kč
Celková cena za vybavení recepce			30 568 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

10.6 Celková cena potřebného vybavení

Tabulka 17: Celková cena potřebného vybavení

Oblast	Cena
Vybavení pokojů	1 505 327 Kč
Vybavení jídelny	187 716 Kč
Vybavení úklidové místnosti	485 586 Kč
Vybavení recepce	30 568 Kč
Celková cena za potřebné vybavení	2 209 197 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

11 Lidské zdroje

Aby bylo dosaženo plynulého chodu hotelu, bude nutné obsadit několik pozic. Manažer/ka, recepční, personál na úklid a údržbu hotelu.

Tabulka 18: Platy zaměstnanců na jednotlivých pozicích

Pozice	Počet zaměstnanců	Plat/měsíc	Sociální a zdravotní pojištění	Celkový výdaj na platy
Manažer/ka	1	40 000 Kč	13 520 Kč	53 520 Kč
Recepční	3	27 000 Kč	9 126 Kč	108 378 Kč
Uklízeč/ka	3	20 000 Kč	6 760 Kč	80 280 Kč
Údržbář/ka	1	30 000 Kč	10 140 Kč	40 140 Kč
Brigádník/ce	2	15 000 Kč	2 250 Kč	34 500 Kč
Celkové náklady na platy zaměstnanců				316 818 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer/ka bude organizovat a dohlížet na všechny ostatní pracovníky výše popsaných pracovních pozic. Bude zodpovídat za bezproblémový chod hotelu.

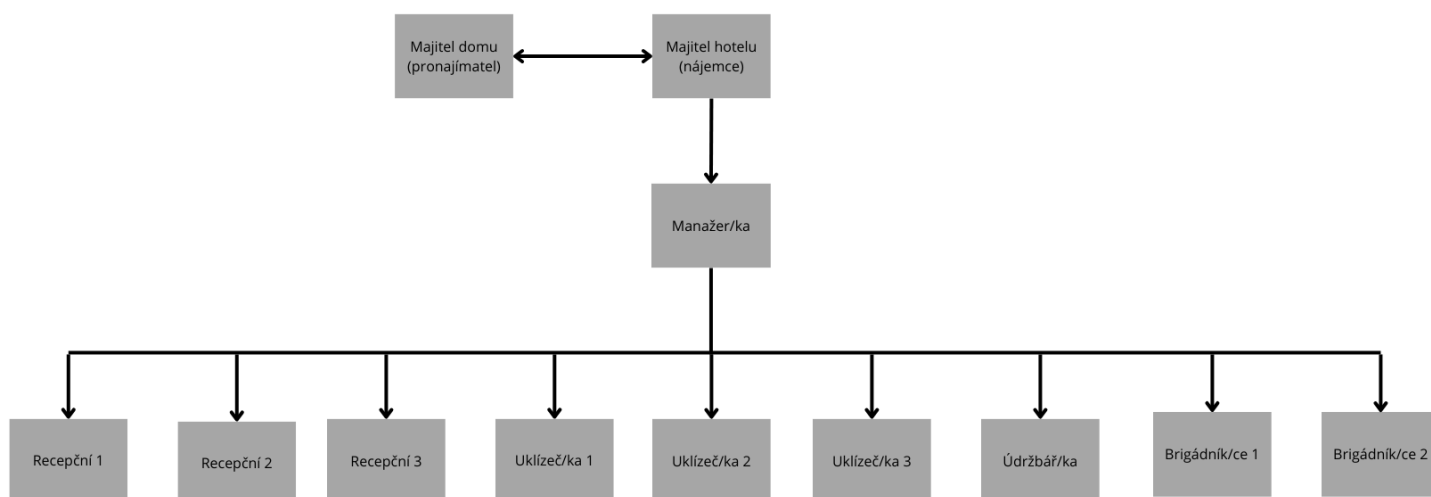
Recepční budou zajišťovat chod recepce včetně přípravy a organizace snídaní. Na pomoc budou mít brigádníka.

Pravidelný úklid pokojů, společných prostor a praní prádla, bude zajišťován zaměstnanci na pozici uklízeč/ka.

V poslední řadě bude k dispozici zaměstnanec na pozici údržbář/ka, který bude zajišťovat veškeré potřebné opravy.

11.1 Organizační struktura lidských zdrojů

Obrázek 12: organizační struktura lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování

11.2 Vstupní školení zaměstnanců

V hotelu bude zaveden hotelový systém od společnosti Better Hotel. Společnost nabízí vstupní školení zaměstnanců, kteří budou s tímto systémem dále pracovat. V rámci tohoto základního školení proběhne také implementace a instalace systému do hotelu. Cena tohoto školení je 19 900,- Kč.

Dále je nutné provést školení zaměstnanců, které jsou povinné dle zákoníku práce. Jedná se o školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), školení požární ochrany (PO) a školení první pomoci. Všechna tato školení budou probíhat online v rámci balíčku zakoupeného u společnosti BOZP.cz Školení. Služba se platí formou ročního paušálu 200,- Kč za každého zaměstnance ročně. Cena za 7 zaměstnanců vychází na 1400,- Kč za rok.

Tabulka 19: Ceny za školení zaměstnanců

Druh školení	Cena	Platba	Opakování
Vstupní školení hotelového systému	19 900 Kč	Jednorázová	Jednorázové
BOZP, PO, První pomoc	1 400 Kč	Roční	Každé 2 roky
Celková vstupní cena za školení	21 300 Kč		
Celková pravidelná roční platba za školení	1 400 Kč		

Zdroj: Vlastní zpracování

12 Kalkulace nákladů

12.1 Režijní náklady

Tabulka 20: Režijní náklady

Druh nákladu	Cena/ měsíc	Cena/rok	Cena za rok 2024 (7 měsíců)
Reklama	8 000 Kč	96 000 Kč	56 000 Kč
Snídaně	117 000 Kč	1 404 000 Kč	819 000 Kč
Hotelový systém	3 800 Kč	45 600 Kč	26 600 Kč
Webová stránka	1 290 Kč	15 480 Kč	9 030 Kč
Materiál pro úklid	10 381 Kč	124 572 Kč	72 667 Kč
Energie	111 814 Kč	782 698 Kč	782 698 Kč
Nájem	300 000 Kč	3 600 000 Kč	2 100 000 Kč
Pravidelné opravy	30 000 Kč	360 000 Kč	210 000 Kč
Revize klimatizací		48 000 Kč	48 000 Kč
Poplatky za televizní přijímače		3 240 Kč	3 240 Kč
Internet	6 000 Kč	72 000 Kč	42 000 Kč
Telefonní tarif	585 Kč	7 020 Kč	4 095 Kč
Platy zaměstnanců	316 818 Kč	3 801 816 Kč	2 217 726 Kč
Školení personálu		1 400 Kč	1 400 Kč
Měsíční výše nákladů	905 688 Kč		
Celková cena ročních nákladů		10 361 826 Kč	6 392 456 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

12.2 Vstupní náklady

Tabulka 21: Vstupní náklady

Druh nákladu	Cena
Rekonstrukce	33 720 000 Kč
Nákup vybavení	2 209 197 Kč
Školení personálu	21 300 Kč
Instalace internetového připojení	30 000 Kč
Celková cena vstupních nákladů	35 980 497 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

12.3 Odpisy

Tabulky níže zobrazují, jakým způsobem bude odepisován majetek. Pro kalkulaci odpisů bylo zvoleno rovnoměrné odpisování.

Tabulka 22: Odpisové skupiny

Odpisy	Cena	Odpisová skupina	Délka odpisování
Rekonstrukce	33 720 000 Kč	Památky	15 let
Pračky	240 240 Kč	II.	5 let
Sušičky	150 150 Kč	II.	5 let
Myčka na nádobí	41 944 Kč	II.	5 let
Ostatní vybavení	1 775 660 Kč	I.	3 roky

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 23: Roční odpisy

Majetek	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. - 15. rok
Rekonstrukce	2 248 000 Kč	2 248 000 Kč	2 248 000 Kč	2 248 000 Kč	2 248 000 Kč	2 248 000 Kč
Pračky	26 427 Kč	53 454 Kč	53 454 Kč	53 454 Kč	53 454 Kč	
Sušičky	16 517 Kč	33 409 Kč	33 409 Kč	33 409 Kč	33 409 Kč	
Myčka na nádobí	4 614 Kč	9 333 Kč	9 333 Kč	9 333 Kč	9 333 Kč	
Ostatní vybavení	355 132 Kč	710 264 Kč	710 264 Kč			
Celkový roční odpis	2 650 690 Kč	3 054 460 Kč	3 054 460 Kč	2 344 196 Kč	2 344 196 Kč	2 248 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

13 Plán pro implementaci projektu

13.1 Seznam aktivit

V následující tabulce jsou vyobrazeny jednotlivé aktivity, které budou potřeba provést, během celého projektu od oficiálního založení hotelu až po zahájení činnosti.

Tabulka ukazuje datum, kdy bude každá aktivita začínat a datum, kdy bude ukončena. Poslední sloupec zobrazuje počet dní, ve kterých bude aktivita probíhat.

Tabulka 24: Seznam aktivit

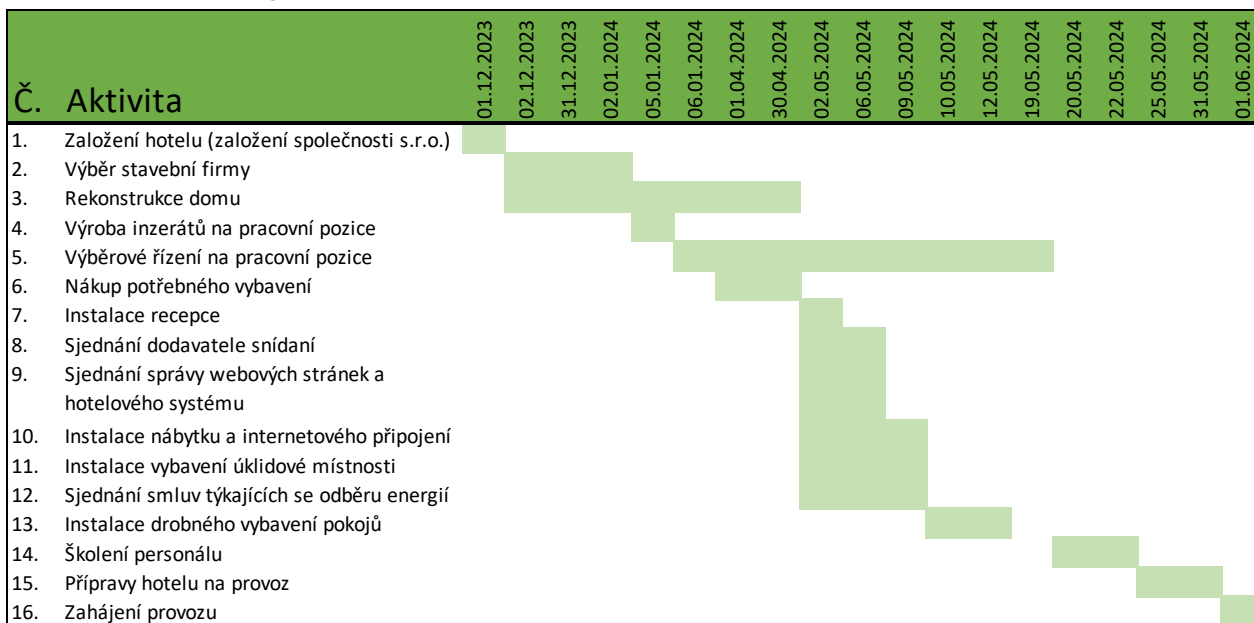
Č.	Aktivita	Zahájení	Ukončení	Doba trvání (Dny)
1.	Založení hotelu (založení společnosti s.r.o.)	01.12.2023	01.12.2023	1
2.	Výběr stavební firmy	02.12.2023	31.12.2023	30
3.	Rekonstrukce domu	02.01.2024	30.04.2024	120
4.	Výroba inzerátů na pracovní pozice	02.01.2024	05.01.2024	4
5.	Výběrové řízení na pracovní pozice	06.01.2024	19.05.2024	135
6.	Nákup potřebného vybavení	01.04.2024	30.04.2024	30
7.	Instalace recepce	02.05.2024	02.05.2024	1
8.	Sjednání dodavatele snídaní	02.05.2024	06.05.2024	5
9.	Sjednání správy webových stránek a hotelového systému	02.05.2024	06.05.2024	5
10.	Instalace nábytku a internetového připojení	02.05.2024	09.05.2024	8
11.	Instalace vybavení úklidové místnosti	02.05.2024	09.05.2024	8
12.	Sjednání smluv týkajících se odběru energií	02.05.2024	09.05.2024	8
13.	Instalace drobného vybavení pokojů	10.05.2024	12.05.2024	3
14.	Školení personálu	20.05.2024	22.05.2024	3
15.	Přípravy hotelu na provoz	25.05.2024	31.05.2024	7
16.	Zahájení provozu	01.06.2024	01.06.2024	1

Zdroj: Vlastní zpracování

13.2 Ganttův diagram

Následující tabulka vyjadřuje Ganttův diagram. V něm jsou vizuálně vyobrazeny délky jednotlivých aktivit. Jsou zde vyobrazena data začátku a ukončení jednotlivých aktivit.

Tabulka 25: Ganttův diagram



Zdroj: Vlastní zpracování

14 Analýza rizik

Nejprve byla provedena identifikace možných rizik a následně byla tato rizika vyhodnocena.

14.1 Identifikace rizik

Tabulka zobrazuje jednotlivá rizika, která by mohla nastat v průběhu fungování hotelu. Vždy je zobrazeno riziko, jeho dopad a možnosti nápravných opatření, kterými bude možné riziku předejít nebo minimalizovat jeho dopad.

Tabulka 26: Identifikace rizik

Č.	Riziko	Dopad	Nápravné opatření
1.	Nízká návštěvnost	Snížení výnosů	Poskytování služeb na co nejvyšší úrovni, aby bylo zajištěno maximální pohodlí hostů; Investice do reklamy
2.	Zdražení cen energií	Zvýšení nákladů	Vytvoření finanční rezervy
3.	Zdravotní nehoda spojená s vybavením hotelu	Negativní dopad na image hotelu; Náklady spojené s finančním vyrovnáním	Pravidelná kontrola bezpečnosti hotelového vybavení; Viditelné označení nebezpečných míst
4.	Havárie vody	Snížení pohodlí, které může vést k nespokojenosti hostů	Zajištění alternativní dodávky; Snížení cen ubytování v postižených dnech
5.	Výpověď zaměstnance	Náklady spojené s hledáním nového zaměstnance	Zařazení dvouměsíční výpovědní lhůty do pracovní smlouvy
6.	Pandemie	Zastavení cestovního ruchu, které vede ke snížení výnosů	Vytvoření finanční rezervy
7.	Nedostatek zaměstnanců	Snížení úrovně služeb	Zavedení zaměstnaneckých benefitů, ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců
8.	Zamoření škůdci	Nespokojenost hostů, která může vést ke snížení obsazenosti hotelu; Vysoké náklady na odstranění	Pravidelná kontrola pokojů; Pravidelné praní ložního prádla
9.	Zvýšení cen za dopravu	Snížení počtu přijíždějících turistů	Zacílení na lokální turisty, žijící na území České republiky
10.	Dlouhodobě nepříznivé počasí	Snížení počtu přijíždějících turistů	Vytvoření finanční rezervy
11.	Poškození některého vybavení pokojů	Náklady spojené s výměnou vybavení	Pravidelná kontrola a udržování vybavení pokojů
12.	Poškození vybavení na praní prádla	Náklady spojené s výměnou vybavení	Vytvoření finanční rezervy

Zdroj: Vlastní zpracování

14.2 Hodnocení rizik




Hodnocení identifikovaných rizik proběhlo podle koncepce managementu rizik, vydané Hlavní projektovou kancelář Ministerstva práce a sociálních věcí ČR.

Tato metoda spočívá v tom, že se každému riziku přiřazuje hodnota od jedné do pěti podle pravděpodobnosti, že riziko nastane a podle toho, jak vysoký dopad to bude mít na dotčené podnikání. Následně se spočítá významnost rizika. Podle té se pak rozhodujeme, kterým rizikům se nejvíce věnovat. (Hlavní projektová kancelář, 2020)

Významnost rizika lze spočítat podle vzorce:

$$\text{Významnost rizika} = \text{Pravděpodobnost} * \text{Výše dopadu}$$

Tabulka 27: Významnost rizika rozdělení

Významnost rizika	Hodnota	Barevné označení
Malá	1 - 7	
Střední	8 - 12	
Velká	13 - 25	

Zdroj: Vlastní zpracování

V poslední tabulce jsou zobrazeny pravděpodobnosti a výše dopadu jednotlivých identifikovaných rizik. V posledním sloupci je spočítána významnost těchto rizik.

Tabulka 28: Hodnocení rizik

Č.	Riziko	Pravděpodobnost	Výše dopadu	Úroveň rizika
1.	Nízká návštěvnost	2	5	10
2.	Zdražení cen energií	4	4	16
3.	Zdravotní nehoda spojená s vybavením hotelu	1	2	2
4.	Havárie vody	2	3	6
5.	Výpověď zaměstnance	3	2	6
6.	Pandemie	1	5	5
7.	Nedostatek zaměstnanců	2	4	8
8.	Zamoření škůdci	2	4	8
9.	Zvýšení cen za dopravu	2	2	4
10.	Dlouhodobě nepříznivé počasí	1	3	3
11.	Poškození některého vybavení pokojů	4	2	8
12.	Poškození vybavení na praní prádla	2	4	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Riziko, kterému by se měla věnovat největší pozornost na základě vyhodnocení potenciálních rizik, je zdražení cen energií.

15 Finanční analýza projektu

V rámci finanční analýzy bylo vše vypracováno ve třech scénářích. Optimistický, reálný a pesimistický scénář.

Scénáře byly zvoleny podle průměrné obsazenosti hotelů v Praze v předchozích letech. V roce 2023 se průměrná obsazenost hotelů pohybovala okolo 70 %.

Reálný scénář počítá s průměrnou roční obsazeností 70 %.

Tabulka 29: Scénáře návštěvnosti

Scénář	Předpokládaná návštěvnost	
	V sezoně	Mimo sezonu
Optimistický	95%	80%
Reálný	75%	65%
Pesimistický	45%	35%

Zdroj: Vlastní zpracování

15.1 Plán tržeb

Předpokládané tržby byly spočítány ve třech možných scénářích. Optimistický, reálný a pesimistický.

Každá tabulka zobrazuje tržby z jednotlivých pokojů v sezoně a mimo sezonu. V posledním sloupci je zobrazen součet všech tržeb z daného typu pokoje za rok.

Tabulka 30: Tržby v optimistickém scénáři

Optimistický scénář		V sezoně			Mimo sezonu			Celkové tržby za 1 rok
Typ pokoje	Počet pokojů	Cena	Obsazenost (dny)	Tržby	Cena	Obsazenost (dny)	Tržby	
2lůžkový pokoj s manželskou postelí	10	4 000 Kč	166	6 640 000 Kč	2 800 Kč	145	4 060 000 Kč	10 700 000 Kč
2lůžkový pokoj s oddělenými postelemi	5	4 000 Kč	166	3 320 000 Kč	2 800 Kč	145	2 030 000 Kč	5 350 000 Kč
3lůžkový pokoj s oddělenými postelemi	4	5 800 Kč	166	3 851 200 Kč	4 200 Kč	145	2 436 000 Kč	6 287 200 Kč
3lůžkový pokoj s manželskou postelí a jednoúžkovou postelí	5	5 800 Kč	166	4 814 000 Kč	4 200 Kč	145	3 045 000 Kč	7 859 000 Kč
Celkové tržby								30 196 200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 31: Tržby v reálném scénáři

Reálný scénář		V sezoně			Mimo sezonu			Celkové tržby za 1 rok
Typ pokoje	Počet pokojů	Cena	Obsazenost (dny)	Tržby	Cena	Obsazenost (dny)	Tržby	
2lůžkový pokoj s manželskou postelí	10	4 000 Kč	129	5 160 000 Kč	2 800 Kč	109	3 052 000 Kč	8 212 000 Kč
2lůžkový pokoj s oddělenými postelemi	5	4 000 Kč	129	2 580 000 Kč	2 800 Kč	109	1 526 000 Kč	4 106 000 Kč
3lůžkový pokoj s oddělenými postelemi	4	5 800 Kč	129	2 992 800 Kč	4 200 Kč	109	1 831 200 Kč	4 824 000 Kč
3lůžkový pokoj s manželskou postelí a jednoúžkovou postelí	5	5 800 Kč	129	3 741 000 Kč	4 200 Kč	109	2 289 000 Kč	6 030 000 Kč
Celkové tržby								23 172 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 32: Tržby v pesimistickém scénáři

Pesimistický scénář		V sezoně			Mimo sezonu			Celkové tržby za 1 rok
Typ pokoje	Počet pokojů	Cena	Obsazenost (dny)	Tržby	Cena	Obsazenost (dny)	Tržby	
2lůžkový pokoj s manželskou postelí	10	4 000 Kč	74	2 960 000 Kč	2 800 Kč	56	1 568 000 Kč	4 528 000 Kč
2lůžkový pokoj s oddělenými postelemi	5	4 000 Kč	74	1 480 000 Kč	2 800 Kč	56	784 000 Kč	2 264 000 Kč
3lůžkový pokoj s oddělenými postelemi	4	5 800 Kč	74	1 716 800 Kč	4 200 Kč	56	940 800 Kč	2 657 600 Kč
3lůžkový pokoj s manželskou postelí a jednoúžkovou postelí	5	5 800 Kč	74	2 146 000 Kč	4 200 Kč	56	1 176 000 Kč	3 322 000 Kč
Celkové tržby								12 771 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

15.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty byl spočítán pro tři možné scénáře. Optimistický, reálný a pesimistický.

Tabulka 33: Výkaz zisku a ztráty v optimistickém scénáři

Rok	Tržby	Režijní náklady	Náklad z poplatku za pobyt	Odpisy	EBT	Daň z příjmů (21%)	EAT
2024	19 393 800 Kč	6 392 456 Kč	10 659 Kč	2 650 690 Kč	10 339 995 Kč	2 171 399 Kč	8 168 596 Kč
2025	30 196 200 Kč	10 361 826 Kč	17 727 Kč	3 054 460 Kč	16 762 187 Kč	3 520 059 Kč	13 242 128 Kč
2026	30 196 200 Kč	10 361 826 Kč	17 727 Kč	3 054 460 Kč	16 762 187 Kč	3 520 059 Kč	13 242 128 Kč
2027	30 196 200 Kč	10 361 826 Kč	17 727 Kč	2 344 196 Kč	17 472 451 Kč	3 669 215 Kč	13 803 236 Kč
2028	30 196 200 Kč	10 361 826 Kč	17 727 Kč	2 344 196 Kč	17 472 451 Kč	3 669 215 Kč	13 803 236 Kč
2029	30 196 200 Kč	10 361 826 Kč	17 727 Kč	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	3 689 416 Kč	13 879 231 Kč
2030	30 196 200 Kč	10 361 826 Kč	17 727 Kč	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	3 689 416 Kč	13 879 231 Kč
2031	30 196 200 Kč	10 361 826 Kč	17 727 Kč	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	3 689 416 Kč	13 879 231 Kč
2032	30 196 200 Kč	10 361 826 Kč	17 727 Kč	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	3 689 416 Kč	13 879 231 Kč
2033	30 196 200 Kč	10 361 826 Kč	17 727 Kč	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	3 689 416 Kč	13 879 231 Kč
2034	30 196 200 Kč	10 361 826 Kč	17 727 Kč	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	3 689 416 Kč	13 879 231 Kč
2035	30 196 200 Kč	10 361 826 Kč	17 727 Kč	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	3 689 416 Kč	13 879 231 Kč
2036	30 196 200 Kč	10 361 826 Kč	17 727 Kč	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	3 689 416 Kč	13 879 231 Kč
2037	30 196 200 Kč	10 361 826 Kč	17 727 Kč	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	3 689 416 Kč	13 879 231 Kč
2038	30 196 200 Kč	10 361 826 Kč	17 727 Kč	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	3 689 416 Kč	13 879 231 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

První tabulka zobrazuje výkaz zisku a ztráty pro optimistický scénář. Již v prvním roce je generován zisk, který se po několika letech zvyšuje, z důvodu odepsání části odpisovaných položek.

Tabulka 34: Výkaz zisku a ztráty v reálném scénáři

Reálný scénář							
Rok	Tržby	Režijní náklady	Náklad z poplatku za pobyt	Odpisy	EBT	Daň z příjmů (21%)	EAT
2024	15 070 200 Kč	6 392 456 Kč	8 265 Kč	2 650 690 Kč	6 018 789 Kč	1 263 946 Kč	4 754 843 Kč
2025	23 172 000 Kč	10 361 826 Kč	13 566 Kč	3 054 460 Kč	9 742 148 Kč	2 045 851 Kč	7 696 297 Kč
2026	23 172 000 Kč	10 361 826 Kč	13 566 Kč	3 054 460 Kč	9 742 148 Kč	2 045 851 Kč	7 696 297 Kč
2027	23 172 000 Kč	10 361 826 Kč	13 566 Kč	2 344 196 Kč	10 452 412 Kč	2 195 006 Kč	8 257 405 Kč
2028	23 172 000 Kč	10 361 826 Kč	13 566 Kč	2 344 196 Kč	10 452 412 Kč	2 195 006 Kč	8 257 405 Kč
2029	23 172 000 Kč	10 361 826 Kč	13 566 Kč	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	2 215 208 Kč	8 333 400 Kč
2030	23 172 000 Kč	10 361 826 Kč	13 566 Kč	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	2 215 208 Kč	8 333 400 Kč
2031	23 172 000 Kč	10 361 826 Kč	13 566 Kč	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	2 215 208 Kč	8 333 400 Kč
2032	23 172 000 Kč	10 361 826 Kč	13 566 Kč	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	2 215 208 Kč	8 333 400 Kč
2033	23 172 000 Kč	10 361 826 Kč	13 566 Kč	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	2 215 208 Kč	8 333 400 Kč
2034	23 172 000 Kč	10 361 826 Kč	13 566 Kč	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	2 215 208 Kč	8 333 400 Kč
2035	23 172 000 Kč	10 361 826 Kč	13 566 Kč	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	2 215 208 Kč	8 333 400 Kč
2036	23 172 000 Kč	10 361 826 Kč	13 566 Kč	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	2 215 208 Kč	8 333 400 Kč
2037	23 172 000 Kč	10 361 826 Kč	13 566 Kč	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	2 215 208 Kč	8 333 400 Kč
2038	23 172 000 Kč	10 361 826 Kč	13 566 Kč	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	2 215 208 Kč	8 333 400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá tabulka sleduje výkaz zisku a ztráty v reálné variantě. I tato varianta je hned od prvního roku zisková a hotel se nedostává do ztráty.

Tabulka 35: Výkaz zisku a ztráty v pesimistickém scénáři

Pesimistický scénář							
Rok	Tržby	Režijní náklady	Náklad z poplatku za pobyt	Odpisy	EBT	Daň z příjmů (21%)	EAT
2024	8 472 600 Kč	6 392 456 Kč	4 617 Kč	2 650 690 Kč	-575 163 Kč	0 Kč	-575 163 Kč
2025	12 771 600 Kč	10 361 826 Kč	7 410 Kč	3 054 460 Kč	-652 096 Kč	0 Kč	-652 096 Kč
2026	12 771 600 Kč	10 361 826 Kč	7 410 Kč	3 054 460 Kč	-652 096 Kč	0 Kč	-652 096 Kč
2027	12 771 600 Kč	10 361 826 Kč	7 410 Kč	2 344 196 Kč	58 168 Kč	12 215 Kč	45 953 Kč
2028	12 771 600 Kč	10 361 826 Kč	7 410 Kč	2 344 196 Kč	58 168 Kč	12 215 Kč	45 953 Kč
2029	12 771 600 Kč	10 361 826 Kč	7 410 Kč	2 248 000 Kč	154 364 Kč	32 416 Kč	121 947 Kč
2030	12 771 600 Kč	10 361 826 Kč	7 410 Kč	2 248 000 Kč	154 364 Kč	32 416 Kč	121 947 Kč
2031	12 771 600 Kč	10 361 826 Kč	7 410 Kč	2 248 000 Kč	154 364 Kč	32 416 Kč	121 947 Kč
2032	12 771 600 Kč	10 361 826 Kč	7 410 Kč	2 248 000 Kč	154 364 Kč	32 416 Kč	121 947 Kč
2033	12 771 600 Kč	10 361 826 Kč	7 410 Kč	2 248 000 Kč	154 364 Kč	32 416 Kč	121 947 Kč
2034	12 771 600 Kč	10 361 826 Kč	7 410 Kč	2 248 000 Kč	154 364 Kč	32 416 Kč	121 947 Kč
2035	12 771 600 Kč	10 361 826 Kč	7 410 Kč	2 248 000 Kč	154 364 Kč	32 416 Kč	121 947 Kč
2036	12 771 600 Kč	10 361 826 Kč	7 410 Kč	2 248 000 Kč	154 364 Kč	32 416 Kč	121 947 Kč
2037	12 771 600 Kč	10 361 826 Kč	7 410 Kč	2 248 000 Kč	154 364 Kč	32 416 Kč	121 947 Kč
2038	12 771 600 Kč	10 361 826 Kč	7 410 Kč	2 248 000 Kč	154 364 Kč	32 416 Kč	121 947 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V poslední tabulce je zobrazen výkaz zisku a ztráty pro pesimistickou variantu. V prvních třech letech bude hotel ztrátový. Kladného zisku bude dosaženo až v roce 2027.

15.3 Cashflow

Následující tabulky zobrazují cashflow pro všechny tři scénáře.

Pro výpočet diskontovaného cashflow byla použita diskontní sazba 9,3 %. Tato sazba vyjadřuje průměrnou inflaci od roku 2018 do roku 2023, která činí 6,3 % plus 3 % které zobrazují riziko.

Tabulka 36: Cashflow v optimistickém scénáři

Optimistický scénář		Rok	Odpisy	EBT	Cashflow	Kumulované cashflow	Diskontované cashflow	Kumulované diskontované cashflow
0. rok	2023			-35 980 497 Kč	-35 980 497 Kč	-35 980 497 Kč	-35 980 497 Kč	-35 980 497 Kč
1. rok	2023	2 650 690 Kč	10 339 995 Kč	12 990 685 Kč	-22 989 812 Kč	11 885 348 Kč	-24 095 149 Kč	
2. rok	2024	3 054 460 Kč	16 762 187 Kč	19 816 647 Kč	-3 173 165 Kč	16 587 840 Kč	-7 507 309 Kč	
3. rok	2025	3 054 460 Kč	16 762 187 Kč	19 816 647 Kč	16 643 482 Kč	15 176 432 Kč	7 669 123 Kč	
4. rok	2026	2 344 196 Kč	17 472 451 Kč	19 816 647 Kč	36 460 129 Kč	13 885 116 Kč	21 554 240 Kč	
5. rok	2027	2 344 196 Kč	17 472 451 Kč	19 816 647 Kč	56 276 776 Kč	12 703 675 Kč	34 257 914 Kč	
6. rok	2028	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	19 816 647 Kč	76 093 423 Kč	11 622 758 Kč	45 880 673 Kč	
7. rok	2029	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	19 816 647 Kč	95 910 070 Kč	10 633 814 Kč	56 514 486 Kč	
8. rok	2030	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	19 816 647 Kč	115 726 717 Kč	9 729 015 Kč	66 243 501 Kč	
9. rok	2031	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	19 816 647 Kč	135 543 364 Kč	8 901 203 Kč	75 144 704 Kč	
10. rok	2032	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	19 816 647 Kč	155 360 011 Kč	8 143 827 Kč	83 288 532 Kč	
11. rok	2033	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	19 816 647 Kč	175 176 658 Kč	7 450 894 Kč	90 739 426 Kč	
12. rok	2034	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	19 816 647 Kč	194 993 305 Kč	6 816 921 Kč	97 556 346 Kč	
13. rok	2035	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	19 816 647 Kč	214 809 952 Kč	6 236 890 Kč	103 793 236 Kč	
14. rok	2036	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	19 816 647 Kč	234 626 599 Kč	5 706 212 Kč	109 499 448 Kč	
15. rok	2037	2 248 000 Kč	17 568 647 Kč	19 816 647 Kč	254 443 246 Kč	5 220 688 Kč	114 720 136 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

První tabulka zobrazuje cashflow v optimistickém scénáři. Hodnoty cashflow i kumulovaného cashflow jsou záporné až do roku 2024 to znamená, že z pohledu cashflow se investice vrátí ve třetím roce její existence, tedy v roce 2025.

Tabulka 37: Cashflow v reálném scénáři

Reálný scénář		Rok	Odpisy	EBT	Cashflow	Kumulované cashflow	Diskontované cashflow	Kumulované diskontované cashflow
0. rok	2023			-35 980 497 Kč	-35 980 497 Kč	-35 980 497 Kč	-35 980 497 Kč	-35 980 497 Kč
1. rok	2023	2 650 690 Kč	6 018 789 Kč	8 669 479 Kč	-27 311 018 Kč	7 931 820 Kč	-28 048 677 Kč	
2. rok	2024	3 054 460 Kč	9 742 148 Kč	12 796 608 Kč	-14 514 410 Kč	10 711 605 Kč	-17 337 073 Kč	
3. rok	2025	3 054 460 Kč	9 742 148 Kč	12 796 608 Kč	-1 717 803 Kč	9 800 187 Kč	-7 536 886 Kč	
4. rok	2026	2 344 196 Kč	10 452 412 Kč	12 796 608 Kč	11 078 805 Kč	8 966 320 Kč	1 429 434 Kč	
5. rok	2027	2 344 196 Kč	10 452 412 Kč	12 796 608 Kč	23 875 413 Kč	8 203 403 Kč	9 632 837 Kč	
6. rok	2028	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	12 796 608 Kč	36 672 021 Kč	7 505 401 Kč	17 138 238 Kč	
7. rok	2029	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	12 796 608 Kč	49 468 628 Kč	6 866 789 Kč	24 005 027 Kč	
8. rok	2030	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	12 796 608 Kč	62 265 236 Kč	6 282 515 Kč	30 287 542 Kč	
9. rok	2031	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	12 796 608 Kč	75 061 844 Kč	5 747 956 Kč	36 035 498 Kč	
10. rok	2032	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	12 796 608 Kč	87 858 452 Kč	5 258 880 Kč	41 294 378 Kč	
11. rok	2033	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	12 796 608 Kč	100 655 059 Kč	4 811 418 Kč	46 105 796 Kč	
12. rok	2034	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	12 796 608 Kč	113 451 667 Kč	4 402 029 Kč	50 507 825 Kč	
13. rok	2035	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	12 796 608 Kč	126 248 275 Kč	4 027 474 Kč	54 535 299 Kč	
14. rok	2036	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	12 796 608 Kč	139 044 883 Kč	3 684 789 Kč	58 220 088 Kč	
15. rok	2037	2 248 000 Kč	10 548 608 Kč	12 796 608 Kč	151 841 490 Kč	3 371 261 Kč	61 591 349 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá tabulka zobrazuje cashflow v reálném scénáři. Hodnoty cashflow i kumulovaného cashflow jsou záporné až do roku 2025, to znamená, že z pohledu cashflow se investice vrátí ve čtvrtém roce její existence, tedy v roce 2026.

Tabulka 38: Cashflow v pesimistickém scénáři

Rok		Odpisy	EBT	Cashflow	Kumulované cashflow	Diskontované cashflow	Kumulované diskontované cashflow
0. rok	2023		-35 980 497 Kč	-35 980 497 Kč	-35 980 497 Kč	-35 980 497 Kč	-35 980 497 Kč
1. rok	2023	2 650 690 Kč	-575 163 Kč	2 075 527 Kč	-33 904 970 Kč	1 898 927 Kč	-34 081 570 Kč
2. rok	2024	3 054 460 Kč	-652 096 Kč	2 402 364 Kč	-31 502 606 Kč	2 010 937 Kč	-32 070 634 Kč
3. rok	2025	3 054 460 Kč	-652 096 Kč	2 402 364 Kč	-29 100 243 Kč	1 839 832 Kč	-30 230 801 Kč
4. rok	2026	2 344 196 Kč	58 168 Kč	2 402 364 Kč	-26 697 879 Kč	1 683 287 Kč	-28 547 514 Kč
5. rok	2027	2 344 196 Kč	58 168 Kč	2 402 364 Kč	-24 295 515 Kč	1 540 061 Kč	-27 007 453 Kč
6. rok	2028	2 248 000 Kč	154 364 Kč	2 402 364 Kč	-21 893 151 Kč	1 409 022 Kč	-25 598 431 Kč
7. rok	2029	2 248 000 Kč	154 364 Kč	2 402 364 Kč	-19 490 788 Kč	1 289 133 Kč	-24 309 298 Kč
8. rok	2030	2 248 000 Kč	154 364 Kč	2 402 364 Kč	-17 088 424 Kč	1 179 444 Kč	-23 129 854 Kč
9. rok	2031	2 248 000 Kč	154 364 Kč	2 402 364 Kč	-14 686 060 Kč	1 079 089 Kč	-22 050 765 Kč
10. rok	2032	2 248 000 Kč	154 364 Kč	2 402 364 Kč	-12 283 696 Kč	987 273 Kč	-21 063 492 Kč
11. rok	2033	2 248 000 Kč	154 364 Kč	2 402 364 Kč	-9 881 333 Kč	903 269 Kč	-20 160 223 Kč
12. rok	2034	2 248 000 Kč	154 364 Kč	2 402 364 Kč	-7 478 969 Kč	826 412 Kč	-19 333 811 Kč
13. rok	2035	2 248 000 Kč	154 364 Kč	2 402 364 Kč	-5 076 605 Kč	756 096 Kč	-18 577 715 Kč
14. rok	2036	2 248 000 Kč	154 364 Kč	2 402 364 Kč	-2 674 241 Kč	691 762 Kč	-17 885 954 Kč
15. rok	2037	2 248 000 Kč	154 364 Kč	2 402 364 Kč	-271 878 Kč	632 902 Kč	-17 253 052 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední tabulka zobrazuje cashflow v pesimistickém scénáři. V tomto případě je cashflow i kumulované cashflow záporné v každém z patnácti let. Za tuto dobu se investice nevrátí.

15.4 Ekonomické hodnocení projektu

Pro zhodnocení efektivnosti plánované investice byly použity statické a dynamické metody. Ze statických byla použita doba návratnosti investice a z dynamických čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a index ziskovosti.

15.4.1 Doba návratnosti

Doba návratnosti udává rok, ve kterém vydělané prostředky z investice předčí počáteční výši investice.

Tabulka 39: Doba návratnosti

Rok	Č.	Optimistický s.	Reálný s.	Pesimistický s.
2024	0.	-35 980 497 Kč	-35 980 497 Kč	-35 980 497 Kč
2024	1.	-22 989 812 Kč	-27 311 018 Kč	-33 904 970 Kč
2025	2.	-3 173 165 Kč	-14 514 410 Kč	-31 502 606 Kč
2026	3.	16 643 482 Kč	-1 717 803 Kč	-29 100 243 Kč
2027	4.	36 460 129 Kč	11 078 805 Kč	-26 697 879 Kč
2028	5.	56 276 776 Kč	23 875 413 Kč	-24 295 515 Kč
2029	6.	76 093 423 Kč	36 672 021 Kč	-21 893 151 Kč
2030	7.	95 910 070 Kč	49 468 628 Kč	-19 490 788 Kč
2031	8.	115 726 717 Kč	62 265 236 Kč	-17 088 424 Kč
2032	9.	135 543 364 Kč	75 061 844 Kč	-14 686 060 Kč
2033	10.	155 360 011 Kč	87 858 452 Kč	-12 283 696 Kč
2034	11.	175 176 658 Kč	100 655 059 Kč	-9 881 333 Kč
2035	12.	194 993 305 Kč	113 451 667 Kč	-7 478 969 Kč
2036	13.	214 809 952 Kč	126 248 275 Kč	-5 076 605 Kč
2037	14.	234 626 599 Kč	139 044 883 Kč	-2 674 241 Kč
2038	15.	254 443 246 Kč	151 841 490 Kč	-271 878 Kč
2039	16.			2 130 486 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka zobrazuje dobu návratnosti pro námi zvolené scénáře. V optimistickém scénáři se investice vrátí ve třetím roce, tedy v roce 2026. V reálném scénáři se investice vrátí ve čtvrtém roce, tedy v roce 2027. V pesimistickém scénáři se investice vrátí až v šestnáctém roce, tedy v roce 2039.

Plán počítá s tím, že nájemce bude mít zafixovaný nájem na 15 let, pokud by tedy došlo na pesimistický scénář, investice se nevyplatí.

15.4.2 Čistá současná hodnota

Tabulka 40: Čistá současná hodnota

	Optimistický s.	Reálný s.	Pesimistický s.
NPV	114 720 136 Kč	61 591 349 Kč	-17 253 052 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce je zobrazena čistá současná hodnota pro zvolené scénáře. Podmínka pro přijetí investice je, aby hodnota NPV byla větší nebo rovna nule. Tato podmínka je splněna pouze v optimistickém a reálném scénáři.

15.4.3 Vnitřní výnosové procento

Tabulka 41: Vnitřní výnosové procento

	Optimistický s.	Reálný s.	Pesimistický s.
IRR	42%	25%	-24%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka zobrazuje hodnoty vnitřního výnosového procenta. Podmínkou pro přijetí investice je, aby IRR dosahovalo vyšších hodnot, než je výše zvolené diskontní sazby. Pro výpočet byla zvolena diskontní sazba 9,3 %. Podmínka je tedy splněna v optimistickém a reálném scénáři.

15.4.4 Index ziskovosti

Tabulka 42: Index ziskovosti

	Optimistický s.	Reálný s.	Pesimistický s.
PI	3,19	1,71	-0,48

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce jsou vyobrazeny hodnoty indexu ziskovosti pro zvolené scénáře. Podmínkou pro přijetí investice je, aby tento index byl větší nebo roven nule. Tato podmínka je splněna v optimistickém a reálném scénáři.

16 Závěrečné vyhodnocení

Tato kapitola se věnuje celkovému vyhodnocení výsledků studie proveditelnosti.

Studie proveditelnosti se věnovala zhodnocení investičního záměru pronajmutí a rekonstrukce domu na hotel. Studie vycházela z toho, že veškerou investici do domu provede nájemce na vlastní náklady výměnou za to, že bude mít smluvně zafixovanou dobu pronájmu. Tato doba byla stanovena na 15 let. Součástí dohody bylo také stanovení výše nájmu, který bude nájemce měsíčně platit. Nájem byl stanoven na 300 000,- Kč za měsíc.

Vstupní náklady na počáteční rekonstrukci a přestavbu na hotel byly stanoveny na 35 980 497,- Kč.

Proto, aby bylo dosaženo co nejpřesnějších výsledků, které mohou odrážet realitu, byly stanoveny tři scénáře obsazenosti hotelu. Optimistický, reálný a pesimistický. Pro tyto scénáře byly prováděny všechny potřebné kalkulace.

Nejprve byla provedena finanční analýza projektu, ve které se ukázalo, že v optimistickém a reálném scénáři dosahoval projekt zisku již v prvním roce jeho existence. V případě pesimistického scénáře byl projekt první tři roky ve ztrátě a zisku začal dosahovat až ve čtvrtém roce jeho existence.

Následně bylo provedeno ekonomické hodnocení projektu pomocí několika ekonomických ukazatelů.

Na základě kalkulace doby návratnosti vyšlo, že v optimistickém scénáři se investice vrátí ve třetím roce, tedy v roce 2026. V reálném scénáři o rok později, v roce 2027. Doba návratnosti v pesimistickém scénáři vycházela až na rok 2039. Jedná se o šestnáctý rok existence projektu. Za předpokladu, že nájemce má zafixovanou délku pronájmu na 15 let, projekt se v pesimistickém scénáři nevyplatí realizovat.

Čistá současná hodnota splňuje podmínky pro přijetí investice v optimistickém scénáři (114 720 136 Kč), v reálném scénáři (61 591 346 Kč). V pesimistickém scénáři dosahovala NPV záporných hodnot (-17 253 052 Kč).

Dalším ukazatelem bylo vnitřní výnosové procento. Podmínku pro přijetí investice splňovaly pouze hodnoty v optimistickém scénáři (42 %), stejně tak jako v reálném scénáři (25 %). Hodnota v pesimistickém scénáři byla záporná (-24 %).

Posledním ekonomickým ukazatelem byl index ziskovosti. Podmínka pro přijetí investice byla opět splněna pouze v optimistickém (3,19) a reálném (1,71) scénáři. V pesimistickém scénáři byl index záporný (-0,48).

16.1 Doporučení

Na základě závěrečného vyhodnocení výsledků studie proveditelnosti lze jednoznačně říct, že v optimistické a reálné variantě je projekt životaschopný a lze tedy doporučit, aby byl realizován.

V případě pesimistické varianty projekt nesplnil ani jedno kritérium pro jeho přijetí v rámci hodnocení ekonomickými ukazateli. Doba návratnosti projektu byla stanovena až na 16. rok jeho fungování. Tedy o jeden rok více, než je doba, na kterou byla studie proveditelnosti vytvářena.

Z pohledu pesimistické varianty není tedy doporučeno projekt realizovat nebo do něj investovat další finanční prostředky.

S přihlédnutím k lokalitě, v jaké by se hotel nacházel a s vývojem trendu turistické návštěvnosti Prahy lze počítat spíše s tím, že pesimistický scénář nenastane. Celkově je tedy možné realizaci investice doporučit.

Závěr

Tato diplomová práce se věnovala tématu projektového řízení, konkrétně vypracování studie proveditelnosti.

Práce byla rozdělena na dvě části. Teoretickou a praktickou.

První část práce se věnovala obecnému pojetí projektového řízení. Dále byla zmíněna charakteristika projektu, včetně ukazatelů, které by měl splňovat každý projekt, aby bylo možné ho za projekt považovat. Teoretická část práce se také zabývala tím, jaké strany se mohou podílet na realizaci projektů.

Dále zde byly detailně rozebrány a popsány všechny kapitoly studie proveditelnosti podle metodiky UNIDO.

Druhá část práce se týkala praktického zpracování studie proveditelnosti na konkrétní téma pronájmu a rekonstrukce domu na hotel.

Studie proveditelnosti vycházela z toho, že investice bude provedena na celkové náklady nájemce, výměnou za to, že bude mít smluvně zafixovanou dobu pronájmu. Tato doba byla stanovena na 15 let. Součástí dohody bylo také stanovení výše nájmu, který bude nájemce měsíčně platit. Nájem byl stanoven na 300 000,- Kč za měsíc.

V rámci studie byla nejprve provedena analýza a marketingová strategie. V rámci této kapitoly byla provedena série analýz včetně PESTLE analýzy, SWOT analýzy, Porterova modelu pěti sil nebo marketingového mixu, součástí kterého byla stanovena cena, za kterou bude služba nabízena.

V další kapitole byly identifikovány veškeré náklady, které budou vznikat v průběhu počáteční rekonstrukce a v rámci následného fungování hotelu. Součástí této části byla vypracována kalkulace vstupních nákladů a stanovení potřebných materiálových dodávek, které bude nutno zajistit. Celková výše vstupních nákladů byla stanovena na 35 980 497,- Kč.

Dále se studie věnovala potřebným lidským zdrojům, které budou muset být zajištěny pro plynulý chod hotelu. Bylo zjištěno, že bude zapotřebí obsadit 10 pozic. Manažer hotelu, který bude dohlížet na celkový chod. Dále tři recepční, dva brigádníci, tři uklízečky a údržbář.

Součástí studie bylo i definování rozsahu implementace projektu a analýza možných rizik. Časový rozsah první části projektu byl stanoven na šest měsíců. Aby bylo možné zahájit provoz hotelu na začátek června a stihnout tak větší část letní sezony v prvním roce.

Riziko, kterému by se měla věnovat největší pozornost na základě vyhodnocení potenciálních rizik, je zdražení cen energií.

V poslední části studie proveditelnosti byla provedena finanční analýza investičního záměru. Byly stanoveny tři scénáře výše obsazenosti hotelu v sezoně a mimo sezonu. Optimistický, reálný a pesimistický.

Data z finanční analýzy ukázala, že v optimistickém scénáři bude projekt dosahovat zisku již v prvním roce a investice se vrátí ve třetím roce. V reálném scénáři bude projekt ziskový také již v prvním roce, ale investice se vrátí až ve čtvrtém roce. V případě pesimistického scénáře bude projekt první tři roky realizovat ztrátu a zisk začne generovat až ve čtvrtém roce.

Součástí finanční analýzy bylo i ekonomické zhodnocení projektu pomocí ekonomických ukazatelů. Podmínka pro přijetí investice byla splněna pouze u optimistického a reálného scénáře.

Na základě výsledků studie proveditelnosti je doporučeno v projektu dále pokračovat. Přestože výsledky v pesimistickém scénáři nespĺňují potřebná kritéria pro to, aby se investice dala považovat za daných podmínek za efektivní. Předpokládá se, že se pesimistický scénář spíše nezaplní.

Seznam použitých zdrojů

ABBADIA, Jessica. 2023. Mikroprostředí podniku zahrnuje ovlivnitelné faktory. [online]. [cit. 16.1.2024]. Dostupné z: <https://www.aspczech.cz/mikroprostredi-podniku-zahrnuje-ovlivnitelne-faktory/>

ANETA nedatováno. SWOT analýza jako základ každého projektu. [online]. [cit. 26.1.2024]. Dostupné z: <https://www.lamael.cz/swot-analyza-jako-zaklad-kazdeho-projektu/>

ASPCZECH.CZ, Jessica. 2023. V čem je rozdíl: Kvalitativní a kvantitativní výzkum?. [online]. [cit. 16.1.2024]. Dostupné z: <https://mindthegraph.com/blog/cs/kvalitativni-a-quantitativni-vyzkum/>

BEHRENS, W., HAWRANEK, P. M. 1995. MANUAL FOR THE PREPARATION OF INDUSTRIAL FEASIBILITY STUDIES Newly revised and expanded edition. UNIDO Publication. ISBN 92-1-106269-1. [e-kniha]. Dostupné z: https://www.unido.org/sites/default/files/files/2021-02/manual_for_the_preparation_of_industrial_feasibility_studies.pdf

BRIDGES, Jennifer. 2023. Wat Is a Feasibility Study? How to Conduct One for your Project. [online]. [cit. 11.1.2024]. Dostupné z: <https://www.projectmanager.com/training/how-to-conduct-a-feasibility-study>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. Příjezdový cestovní ruch v Praze v roce 2023. [online]. [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/prijezdovy-cestovni-ruch-v-praze-v-roce-2023>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023a. Data z on-line ubytovacích platforem. [online]. [cit. 7.3.2024]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/data-z-on-line-ubytovacich-platforem>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. Kapacity hromadných ubytovacích zařízení za vybrané území. [online]. [cit. 4.3.2024]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=CRU02&sp=A&z=T&f=TABULKA&katalog=31742&str=v1346&v=v1339_KAT_126_01&u=v1343_VUZEMI_72_1101

DOLANSKÝ, Václav, MĚKOTA Vladimír, NĚMEC Vladimír. 1996. Projektový management. Praha: Grada. ISBN 80-7169-287-5

DOLEŽAL, Jan a kol. 2016. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5620-2

EVOLUTION MARKETING. nedatováno. PORTER ANALÝZA. [online]. [cit. 24.1.2024]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>

FAKTUROID, 2024. Rozvaha pro podnikatele (včetně vzoru ke stažení). [online]. [cit. 6.2.2023]. Dostupné z: <https://www.fakturoid.cz/almanach/dane/rozvaha#aktiva>

FIALA, Petr. 2004. Projektové řízení modely, metody, analýzy. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-24-X

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

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. 2020. Tvorba strategie a strategické plánování Teorie a praxe – 2., aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2499-2

HLAVNÍ PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ. 2020. Koncepce managementu rizik. [online]. [cit. 26.3.2024]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/372813/Koncepce%20managementu%20rizik.pdf/c0ffb58c-b541-13b5-b7e3-450de027088b>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. Strategický marketing Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8

KERZNER, Harold. 2013. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons, Incorporated. ISBN 9781118022276. [e-kniha]. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/techlib-ebooks/detail.action?docID=7103629>

KOTLER, Philip. 2000. Marketing podle Kotlera. Praha: Management press. ISBN 80-7261-010-4

MANAGEMENT MANIA. 2019. Magický trojúhelník projektového řízení. [online]. [cit. 16.11.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/magicky-trojuhelnik-projektoveho-rizeni>

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. 2013. Organizace OSN pro průmyslový rozvoj - UNIDO. [online]. [cit. 10.1.2024]. Dostupné z: https://mzv.gov.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/mnohostranna_zrs_cr/osn/organizace_osn_pro_prumyslový_rozvoj.html

METCALFE, Tom. 2023. What Was the Manhattan Project?. [online]. [cit. 9.11.2023]. Dostupné z: <https://www.scientificamerican.com/article/what-was-the-manhattan-project/>

MYTIMI. 2021. Co je to PESTLE analýza? Projděte si jednoduchý návod, jak na ni. [online]. [cit. 16.1.2024]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/co-je-to-pestle-analyza-projdete-si-jednoduchy-navod-jak-na-ni/>

PMI, 2023. What is Project Management?. [online]. [cit. 9.11.2023]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>

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

SHOLLEOVÁ, Hana. 2012. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4004-1

SHOLLEOVÁ, Hana. 2009. Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4004-1

SYNEK, Miloslav a kolektiv. 2011. Manažerská ekonomika 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1

TAHAL, Radek a kolektiv. 2022. Marketingový výzkum Postupy, metody, trendy – 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3535-6

THE WORLD BANK, 2022. Political Stability and Absence of Violence/Terrorism: Percentile Rank. [online]. [cit. 14.4.2024]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/PV.PER.RNK?view=map>

ÚŘAD PRÁCE ČR, 2024. Nezaměstnanost v lednu mírně vzrostla na 4%. Vyšší je počet uchazečů o zaměstnání a klesá počet volných pracovních míst. [online]. [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/-/nezamestnanost-v-lednu-mirne-vzrostla-na-4-vyssi-je-pocet-uchazecu-o-zamestnani-a-klesa-pocet-volnych-pracovnich-mist>

VYTLAČIL, Dalibor. 2008. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT. ISBN 978-80-247-04001-0

SARSBY, Alan. 2016. SWOT ANALYSIS A guide to SWOT for business studies students. ISBN 978-0-9932504-2-2. [e-kniha]. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/SWOT_Analysis/Yrp3DQAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&dq=SWOT+Analysis&printsec=frontcover

STATISTA RESEARCH DEPARTMENT, 2023. Czech Republic: Gross domestic product (GDP) in current prices from 2008 to 2028. [online]. [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/369865/gross-domestic-product-gdp-in-czech-republic/>

STATISTA RESEARCH DEPARTMENT, 2023a. Czech Republic: Inflation rate from 1997 to 2028. [online]. [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/369876/inflation-rate-in-czech-republic/>

STATISTA RESEARCH DEPARTMENT, 2024. Market size of the tourism sector worldwide from 2011 to 2023, with a forecast for 2024. [online]. [cit. 12.4.2024]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1220218/tourism-industry-market-size-global/>

SVOZILOVÁ, Alena. 2008. Projektový management. Praha: Grada. ISBN 80-247-1501-5

SVOZILOVÁ, Alena. 2016. Projektový management. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0075-0

TRADING ECONOMICS, 2024. Czech Republic - Construction cost index. [online]. [cit. 11.3.2024]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/czech-republic/construction-cost-idx-eurostat-data.html>

VECTEEZY, nedatováno. [PESTLE Analysis] In: Vecteezy. [online]. [cit. 16.1.2024]. Dostupné z: <https://www.vecteezy.com/vector-art/33238849-pestel-analysis-is-used-to-identify-threats-and-weaknesses-to-examines-the-political-economic-social-technological-environmental-and-legal-factors-in-the-external-environment>

VYMĚTAL, Dominik. 2009. Informační systémy v podnicích teorie a praxe projektování. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3046-2

WARD, G.F. Garth. 2018. Effective Project Management Guidance and Cecklist for Engeneering and Construction. John Wiley & Sons, Incorporated. ISBN 978-1-119-46944-5

WATT, Adrienne. 2014. Project Management. Victoria, BCcampus. ISBN 978-1-77420-013-1. [e-kniha]. Dostupné z: <https://opentextbc.ca/projectmanagement/>

50MINUTES. 2018. Porter's five forces understand competitive forces and stay ahead of the competition. Lemaitre Publishing. ISBN 9782806268389. [e-kniha]. Dostupné z: <https://ebook-central.proquest.com/lib/techlib-ebooks/detail.action?docID=4005662&pq-origsite=summon>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma projektového managementu	9
Obrázek 2: Trojimperativ projektu	12
Obrázek 3: Standardní organizační struktura projektu	15
Obrázek 4: Životní cyklus projektů	18
Obrázek 5: Vnější a vnitřní prostředí firmy	21
Obrázek 6: PESTLE Analýza.....	22
Obrázek 7: Porterův model pěti sil	24
Obrázek 8: SWOT Analýza.....	25
Obrázek 9: Organizační struktura zaměstnanců a jejich mezd.....	31
Obrázek 10: Political Stability and Absence of Violence/Terrorism: Percentile Rank	42
Obrázek 11: Umístění domu na mapě	60
Obrázek 12: organizační struktura lidských zdrojů.....	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pokoje v hostelu Little Quarter	40
Tabulka 2: Ekonomické ukazatele.....	41
Tabulka 3: SWOT Analýza.....	52
Tabulka 4: Typy pokojů.....	54
Tabulka 5: Ceny pokojů v konkurenčním ubytování	55
Tabulka 6: Ceny pokojů	55
Tabulka 7: Cena za reklamu.....	56
Tabulka 8: Náklady na snídaně.....	57
Tabulka 9: Materiál pro úklid	58
Tabulka 10: Energie.....	58
Tabulka 11: Ceny pravidelných revizí.....	59
Tabulka 12: Ceny tarifů	60
Tabulka 13: Vybavení pokojů	63
Tabulka 14: Vybavení jídelny	64
Tabulka 15: Vybavení úklidové místnosti.....	64
Tabulka 16: Vybavení recepce.....	65
Tabulka 17: Celková cena potřebného vybavení	65
Tabulka 18: Platy zaměstnanců na jednotlivých pozicích.....	65
Tabulka 19: Ceny za školení zaměstnanců	67
Tabulka 20: Režijní náklady	67
Tabulka 21: Vstupní náklady	68
Tabulka 22: Odpisové skupiny.....	68
Tabulka 23: Roční odpisy.....	68

Tabulka 24: Seznam aktivit.....	69
Tabulka 25: Ganttův diagram.....	70
Tabulka 26: Identifikace rizik.....	71
Tabulka 27: Významnost rizika rozdělení.....	71
Tabulka 28: Hodnocení rizik.....	72
Tabulka 29: Scénáře návštěvnosti	72
Tabulka 30: Tržby v optimistickém scénáři.....	73
Tabulka 31: Tržby v reálném scénáři.....	73
Tabulka 32: Tržby v pesimistickém scénáři.....	74
Tabulka 33: Výkaz zisku a ztráty v optimistickém scénáři.....	74
Tabulka 34: Výkaz zisku a ztráty v reálném scénáři	75
Tabulka 35: Výkaz zisku a ztráty v pesimistickém scénáři	75
Tabulka 36: Cashflow v optimistickém scénáři.....	76
Tabulka 37: Cashflow v reálném scénáři	76
Tabulka 38: Cashflow v pesimistickém scénáři	77
Tabulka 39: Doba návratnosti.....	78
Tabulka 40: Čistá současná hodnota	78
Tabulka 41: Vnitřní výnosové procento	79
Tabulka 42: Index ziskovosti	79

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj HDP České republiky mezi roky 2008-2028.....	43
Graf 2: Vývoj inflace v České republice mezi roky 1997-2028.....	44
Graf 3: Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních v Praze v letech 2012-2023.....	45
Graf 4: Podíl nerezidentů z jednotlivých zemí na jejich celkovém počtu v Praze v r. 2023	46
Graf 5: Tržní hodnota celosvětového turismu mezi lety 2011 a 2024 (v trilionech dolarů).....	46
Graf 6: Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních v Praze v letech 2012-2023.....	52
Graf 7: Index cen stavebních prací	62

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Roman Pištora

V Praze dne: nebo a Podpis:
 zadejte datum.

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis