

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví

DIPLOMOVÁ PRÁCE



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

studijní program: Stavební inženýrství
studijní obor: E- Ekonomika a management ve stavebnictví
akademický rok: 2014/2015


Jméno a příjmení diplomanta: Adéla Černá
Zadávací katedra: Ekonomiky a řízení ve stavebnictví
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.
Název diplomové práce: Studie proveditelnosti multifunkčního objektu
Název diplomové práce
v anglickém jazyce: Feasibility Study of a Multifunctional Building
Rámcový obsah diplomové práce: Definování projektu a kritérií přijatelnosti
Varianty řešení a jejich vyhodnocení
Závěr a doporučení


Datum zadání diplomové práce: 18.2.2015 Termín odevzdání: 15.5.2015
(vyplňte poslední den výuky přísl. semestru)

Diplomovou práci lze zapsat, kromě oboru A, v letním i zimním semestru.

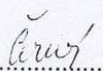
Pokud student neodevzdal diplomovou práci v určeném termínu, tuto skutečnost předem písemně zdůvodnil a omluva byla děkanem uznána, stanoví děkan studentovi náhradní termín odevzdání diplomové práce. Pokud se však student řádně neomluvil nebo omluva nebyla děkanem uznána, může si student zapsat diplomovou práci podruhé. Studentovi, který při opakovaném zápisu diplomovou práci neodevzdal v určeném termínu a tuto skutečnost řádně neomluvil nebo omluva nebyla děkanem uznána, se ukončuje studium podle § 56 zákona o VŠ č.111/1998 (SZŘ ČVUT čl 21, odst. 4).

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.


.....
vedoucí diplomové práce


.....
vedoucí katedry

Zadání diplomové práce převzal dne: 18.2.2015


.....
diplomant

Formulář nutno vyhotovit ve 3 výtiscích – 1x katedra, 1x diplomant, 1x studijní odd. (zašle katedra)

Nejpozději do konce 2. týdne výuky v semestru odešle katedra 1 kopii zadání DP na studijní oddělení a provede zápis údajů týkajících se DP do databáze KOS.

DP zadává katedra nejpozději 1. týden semestru, v němž má student DP zapsanou.
(Směrnice děkana pro realizaci stud. programů a SZS na FSv ČVUT čl. 5, odst. 7)

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jsem pouze podklady (literaturu, projekty, SW atd.) uvedené v seznamu použitých zdrojů.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne

Adéla Černá

STUDIE PROVEDITELNOSTI
MULTIFUNKČNÍHO PROJEKTU

FEASIBILITY STUDY OF A
MULTIFUNCTIONAL BUILDING

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá analýzou problematiky studie proveditelnosti. Popisuje jednotlivé kroky, které je nutné vypracovat v rámci studie proveditelnosti plánovaného projektu. Teoretická část, která je čerpaná z dostupné literatury, je aplikovaná v druhé části této práce na plánovaný projekt. Cílem práce je zhodnotit efektivnost projektu a upozornit na rizika, která mohou při realizaci nastat.

Summary

This thesis analyzes the issue of feasibility studies. Describes the steps, that need to be developed under the feasibility study for the planned project. Theoretical part which is drawn from the available literature is applied in the second part of the work on the planned project. The goal is to evaluate the effectiveness of the project and to highlight the risks which may occur during implementation.

Klíčová slova

Studie proveditelnosti

Projekt

Rizika

Analýza trhu

Finanční plán

Key Words

Feasibility Study

Project

Risks

Analysis of the market

Financial plan

OBSAH:

1	ÚVOD.....	- 7 -
2	Plánování Investic – investiční projekty.....	- 8 -
2.1	Kritéria hodnocení projektů	- 8 -
2.2	Fáze investičního projektu	- 10 -
2.3	Předinvestiční fáze.....	- 12 -
2.4	Studie proveditelnosti – Feasibility Study.....	- 18 -
3	Studie proveditelnosti Hotel Beránek Úpice	- 36 -
3.1	Stanovení cíle projektu.....	- 36 -
3.2	Stručný popis podstaty projektu a jeho etap	- 36 -
3.3	Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a market. mix	- 39 -
3.4	Management projektu a řízení lidských zdrojů	- 54 -
3.5	Technické a technologické řešení projektu	- 55 -
3.6	Finanční analýza projektu	- 57 -
3.7	Analýza rizik.....	- 61 -
3.8	Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu	- 64 -
3.9	Závěrečné shrnující hodnocení projektu	- 67 -
4	Závěr.....	- 69 -
5	Seznam tabulek, obrázků a grafů	- 70 -
6	Seznam použitých zdrojů	- 72 -

1 ÚVOD

Tématem této diplomové práce je studie proveditelnosti investičního záměru „Hotel Beránek“ v Úpici. Jedná se o studii projektu, který má být zřízen na místě původního Hotelu Beránek, který byl z roku 1897a nacházel se na náměstí T. G. Masaryka v Úpici. Původní hotel byl kvůli svému nevyhovujícímu technickému stavu zbourán a na jeho místě je plánována stavba nové multifunkční budovy. Plánovaný projekt, který je zamýšlen, má navázat na historický význam původního objektu a nabídnout obyvatelům co zde chybí. V nové multifunkční budově má být zřízen hotel, ubytování pro seniory, restaurace a společenský sál.

Jako základní podklad pro rozhodnutí, zda zamýšlenou změnu (předpokládaný projekt) uskutečnit či nikoliv, nám slouží právě studie proveditelnosti. Popisuje a analyzuje investiční záměr, obsahuje detailně zpracovanou problematiku daného projektu z hlediska technických a ekonomických možností. Sestavit dobrou studii proveditelnosti není jednoduché a mnoho projektů dopadlo po realizaci špatně právě proto, že nebyla studie dobře připravená a naplánovaná.

V rámci teoretické práce se bude autorka zabývat strukturou studie proveditelnosti podle různých autorů a vyberu osnovu studie, která bude vhodná pro studii proveditelnosti, uvedené v části praktické. Předmětem praktické části pak bude vlastní studie proveditelnosti daného projektu.

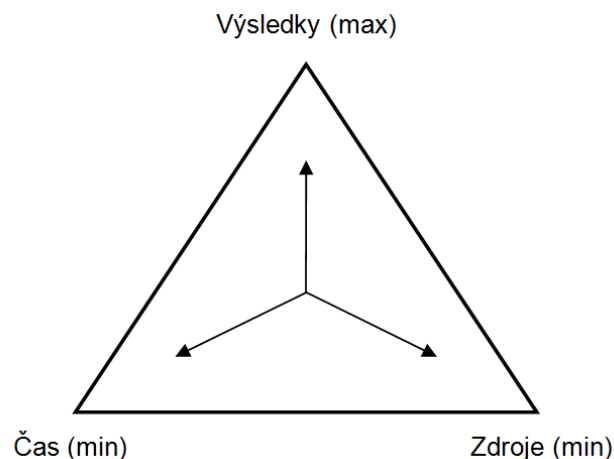
Tato studie bude zpracována na základě podkladů, které má autorka k dispozici. Vzhledem k tomu, že některé informace nelze získat, bude používat vlastní úsudek. Výstupem z praktické části bude shrnutí celé studie a především doporučení, zda projekt doporučit k realizaci či ne.

2 PLÁNOVÁNÍ INVESTIC – INVESTIČNÍ PROJEKTY

„Podnikatelské investiční projekty představují soubor technických a ekonomických studií, které mají sloužit k přípravě, realizaci, financování a efektivnímu provozování navrhované investice. Jsou různě rozsáhlé podle povahy investice (strojní, stavební). U stavebních investic zahrnují obvykle i architektonické a ekologické studie.“ (Valach, 2010, s. 44)

Každý projekt ovlivňuje nějak své okolí a také na projekt působí i okolní vlivy. Na začátku je důležité stanovit si reálné a konkrétní cíle (technické, ekonomické a časové). Z těch se poté vychází. Určit, zda se projekt stane úspěšným, je velmi těžká otázka. Může se zdát, že projekt musí být úspěšným, když splní tzv. *trojimperativ*. Tím je myšleno, že splní určité dané výstupy ve vymezeném čase a použije na to přidělené zdroje. Podle reality je to složitější. I když projekt nedosáhne svých určených cílů, může být i tak úspěšným.

Obrázek 1 – Trojimperativ (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 66)



2.1 KRITÉRIA HODNOCENÍ PROJEKTŮ

Hodnocení projektů nastává pomocí kritérií úspěšnosti projektu (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 35), podle kterých se posuzuje úspěch, nebo neúspěch projektu. Pro jednotlivé projekty nebo zákazníky se stanovují kritéria nová. Jejich hlavním požadavkem je jejich srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost, pokud je v průběhu projektu potřeba, mohou se rámcově upravovat.

Kritéria úspěšnosti

Kritéria úspěšnosti lze dělit na tzv. měkká kritéria a tvrdá kritéria úspěšnosti. Dle „tvrdých kritérií úspěchu“ je obecně projekt úspěšný, pokud:

- *je projekt funkční;*
- *jsou splněny požadavky zákazníka;*
- *jsou uspokojena očekávání všech zúčastněných;*
- *je výstupní produkt projektu na trhu včas;*
- *je výstupní produkt s plánované jakosti a ceně;*
- *je dosahována předpokládaná návratnost vložených prostředků;*
- *je vliv na životní prostředí o okolí obecně v normě.*

„Měkká kritéria úspěchu“ jsou pro úspěch projektu také důležitá. Jsou to např.:

- *vyřešení konfliktů s okolím (dotčené strany);*
- *kvalifikační připravenost obsluhy;*
- *motivace projektového týmu apod.*

Vedle těchto kladných kritérií existují také kritéria neúspěšnosti, která nám popisují jednotlivé neúspěchy. Máchal, Doležal a Lacko (2012, s. 36) do nich zařazují tato kritéria:

Kritéria neúspěšnosti

Příklady kritérií neúspěšnosti projektu:

- *překročení plánovaných termínů a nákladů;*
- *nedosažení plánované kvality výstupního produktu;*
- *nepředpokládané vlivy na životní prostředí;*
- *naštvaný zákazník a další zainteresované strany;*
- *produkt projektu nelze umístit na trhu.*

Nejdůležitějšími kritérii na posouzení projektu jsou kritéria finanční. Jejich rozdělení závisí na podobě projektu. Jejich možná podoba rozdělení je například tato (Máchal, Doležal, Lacko, 2012, s. 37):

Finanční kritéria

Oproti ostatním kritériím, která se hodnotí až poskočení projektu, finanční kritéria se hodnotí ještě v rámci předprojektové fáze. Jsou hlavním podkladem pro rozhodnutí, zda projekt zahájit, nebo ne.

- ROI – Return on Investment (návratnosti investic)
- NPV – Net Present Value (čistá současná hodnota)
- IRR – Internal Rate of Return (vnitřní výnosová míra)
- Bod zvratu

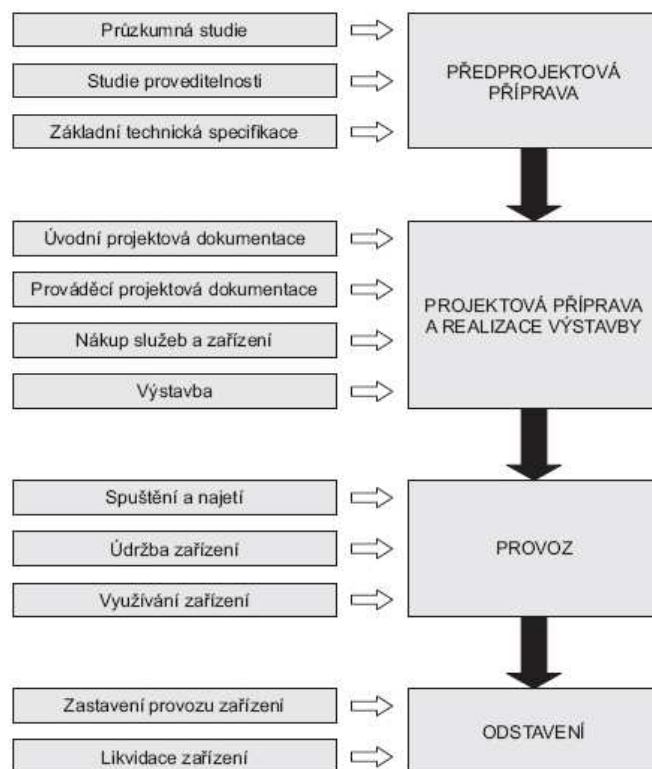
2.2 FÁZE INVESTIČNÍHO PROJEKTU

Úspěch projektu je závislý na kvalitní přípravě projektu. Investiční projekty se připravují a realizují ve třech, někdy čtyřech po sobě jdoucích fázích:

- *Předinvestiční fáze (předprojektová příprava)*
- *Investiční fáze (projektová příprava a realizace výstavby)*
- *Provozní fáze (operační fáze)*
- *Poprovozní fáze a likvidace*

Každá z těchto fází je pro projekt důležitá, ale největší pozornost by se měla věnovat první fázi – předinvestiční. Úspěch či neúspěch projektu je závislý na informacích, kterých bylo získáno při zpracování feasibility study (technicko-ekonomické studie) projektu. I když zpracování těchto studií nepatří mezi nejlevnější záležitosti, je výhodné do nich investovat, protože tím můžeme předejít značným ztrátám spojených s vložením prostředků do špatných projektů.

Obrázek 2 - Etapy života projektu (www.businessinfo.cz, 2015)



Předinvestiční fáze

Každý investor musí sledovat budoucí přínos kapitálu, který se rozhodl investovat. Proto by mělo každému rozhodnutí předcházet vypracování jedné nebo více studií, na jejichž základě se investor rozhodne, zda projekt realizovat. Podle Fotra (1995, s. 9) se předinvestiční fáze se zpravidla člení do tří dílčích etap, které tvoří:

- *identifikace podnikatelských příležitostí,*
- *předběžný výběr projektů a příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant,*
- *hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci*

Investiční fáze

Investiční fáze zahrnuje větší počet činností, které zahrnují vlastní realizaci projektu. Investiční fázi lze rozdělit do následujících etap (Fotr, 1995, s. 14):

- *vytvoření právní, finanční a organizační základny pro realizaci projektu,*
- *zpracování projektové dokumentace a získání technologie,*
- *realizace nabídkových řízení zahrnující vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů,*

- *získání pozemků a výstavba budov a staveb,*
- *zajištění předvýrobních marketingových činností včetně zabezpečení zásob,*
- *získání a výcvik personálu,*
- *kolaudace a záběhový provoz.*

Zpracování kvalitního plánu a účinné řízení vlastní realizace projektu je předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu.

Podstatná je pozorná kontrola časového plánu realizace, včetně identifikace odchylek a jejich posouzení na vliv průběhu projektu. Řízení realizace projektu využívá určité metody a nástroje projektového řízení, jako např. metodu kritické cesty nebo metodu PERT. V investiční fázi je kritickým faktorem čas, snaha o zkrácení nebo vynechání některých kroků z předinvestiční fáze se může negativně projevit v průběhu realizace projektu nebo jeho provozu.

Provozní fáze

Začíná, když jsou ukončené všechny realizace a závěrečná hodnocená. Hodnotí se dodržení plánu a dosažená vytyčených cílů.

Provozní fáze se posuzuje podle problémů krátkodobého a dlouhodobého rizika. Krátkodobý pohled se týká zavedení projektu do provozu, mohou zde vznikat problémy plynoucí např. z nedostatečné kvalifikace pracovníků nebo z nezvládnutí technologického procesu. Proti tomu dlouhodobý pohled se zabývá celkovou strategií projektu a jeho výnosů a nákladů.

Poprovozní fáze a likvidace

Tato závěrečná fáze projektu je spojena s příjmy z likvidovaného majetku a s náklady, které jsou spojeny s jeho likvidací. Při hodnocení výhodnosti projektu je nutné brát zřetel náklady spojené s ukončením provozu.

2.3 PŘEDINVESTIČNÍ FÁZE

Do předinvestiční fáze se především řadí studie proveditelnosti, které ale přecházejí méně podrobné studie, které slouží jako podklady pro její vypracování. Jednotlivé body, které patří do nejdůležitější předinvestiční fáze:

Opportunity study (Studie příležitosti)

Studie příležitosti tvoří východisko pro pre-feasibility study i pro feasibility study. Jsou zde vymezeny možnosti, ze kterých se vybírá ta nejvhodnější. Výstupem této studie je pouze předběžný výběr těch příležitostí, kterým bude v budoucnu věnována pozornost. Vyloučí se zde ty příležitosti, které vykazují např. velkou rizikovost, nízkou ziskovost nebo kapitálovou náročnost.

Možná podoba takové studie je např.:

- „Cíl:
Zpracovat dostupné informace o určitých podnětech, příležitostech nebo nutných reakcích na hrozby trhu, případně vnitřního života firmy.
- Vstup:
Podnět, případně námět záměru na projekt.
- Obsah:
 - *Analýza podnětů:*
 - *podněty trhu,*
 - *podněty od zákazníků, resp. uživatelů,*
 - *podněty od vedení firmy,*
 - *podněty získané analýzou prognostických trendů,*
 - *podněty nových objevů vědy a techniky,*
 - *podněty získané analýzou chování konkurence.*
 - *Analýza příležitostí:*
 - *o příležitosti na trhu příslušné komodity,*
 - *příležitosti z hlediska finanční situace firmy,*
 - *příležitosti z hlediska disponibilních personálních zdrojů.*
 - *Analýza hrozeb a nutných reakcí na ně:*
 - *seznam významných hrozeb, na které je vhodné reagovat (hrozby od jiných výrobků konkurence, hrozby nových legislativních podmínek).*
 - *Analýza problémů, které je potřeba řešit (jejich naléhavost a aktuálnost).*
 - *Základní koncepce a obsah záměru:*
 - *první formulace obsahu projektu.*
 - *Odhad nadějnosti záměru:*

- *první hrubé odhady nákladů a přínosů, jejich porovnání.*
 - *Základní předpoklady:*
 - *seznam výchozích předpokladů,*
 - *seznam základních faktorů úspěchu,*
 - *Upozornění na významná rizika:*
 - *první odhad celkového rizika.*
 - *Závěrečná doporučení a závěr, zda je z hlediska času, finanční situace, zdrojů a dalších skutečností vhodné zabývat se myšlenkou na projekt (záměr).*
- *Výstup“ (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 170)*

Pre-feasibility study (Předběžná studie proveditelnosti)

Předběžná studie proveditelnosti je takový mezistupeň mezi studií příležitosti a studií proveditelnosti. Obsahem se příliš neliší od studie proveditelnosti, ale je méně podrobná a méně finančně i časově náročná. Tím pádem slouží jako podklad pro rozhodnutí, jestli zadat vytvoření studie proveditelnosti nebo zastavit další práce na projektu.

„Cílem zpracování předběžné studie proveditelnosti je určit, zda:

- *byly vyšetřeny a posouzeny všechny možné varianty projektu,*
- *povaha a náplň projektu opravňuje jeho detailní analýzu v podobě studie příležitosti,*
- *určité aspekty projektu jsou do té míry závažné, že vyžadují jejich podrobné šetření pomocí doplňkových studií, jako jsou marketingové průzkumy, aj.,*
- *základní myšlenka, na které je projekt založen, je pro určitého investora nebo skupinu investorů dostatečně atraktivní, nebo je tomu naopak,*
- *podnikatelská příležitost je do té míry slibná, že již na základě informací z této studie lze rozhodnout o realizaci projektu.“ (Fotr, 1995, s. 11)*

Appraisal Report (Hodnotící zpráva)

Tato zpráva hodnotí projekt podle finančních ukazatelů. Hodnotí se také finanční zdraví firmy, která hodlá projekt realizovat. Výsledky těchto hodnocení z hlediska technických, komerčních, tržních, manažerských, organizačních, ekonomických a finančních kritérií jsou shrnuty do hodnotící zprávy.

Feasibility study (Studie proveditelnosti)

Tato studie se v literatuře označuje jako technicko-ekonomická studie, podle anglického názvu feasibility study. Podstatou této studie je, zda je projekt uskutečnitelný, realizovatelný, tedy proveditelný. Jejím výsledkem je konečné, celkové rozhodnutí, zda investici realizovat. Díky celkovému pohledu na jednotlivé alternativy projektu je možné určit i všechny důvody, proč investici nerealizovat, jak po technické stránce, tak po stránce finanční. V případě, že se na tyto důvody přijde, je potřeba navrhnout další jiné varianty, které by byly ekonomicky výhodnější.

Feasibility study má smysl zpracovávat pouze tehdy, když předchozí fáze projektu (Opportunity study, Pre-feasibility study) ukázaly, že lze získat zdroje pro jeho financování. Stinnou stránkou této studie je její časová náročnost a vyšší nákladovost.

Samotná studie proveditelnosti je rozdělena do několika kapitol, které jsou rozděleny podle problematiky, kterou s investičním záměrem řeší. Tyto kapitoly se řeší jedna po druhé, ale je potřeba si uvědomit, že se vzájemně ovlivňují. Když se něco změní v jedné kapitole, je potřeba to změnit i v předchozích kapitolách. Hledání optimálního řešení pak může ovlivnit řešení ostatních témat.

Tato studie může mít různé podoby. Například podle Doležala, Máchala a Lacka (2012, s. 171) obsahuje následující body:

- *„Cíl:*
Rozbor možných cest k dosažení cíle za současné situace, ohodnocení cest z hlediska potřebných celkových nákladů a celkového potřebného času s přihlédnutím k disponibilním zdrojům. Doporučení nejvýhodnější varianty a upřesnění cílů, případně doporučení projekt nerealizovat.
- *Vstup:*
Závěry ze studie příležitosti a další podkladové materiály o možných omezeních (čas, finance, zdroje a jiné dodatečné podmínky).
- *Obsah:*
 - *rekapitulace závěrů studie příležitosti a výchozích předpokladů,*
 - *popis základní myšlenky projektu a jeho obsahu (jaký problém se má řešit),*
 - *specifikace cílů projektu,*

- *analýza současného stavu,*
 - *analýza současných podmínek pro realizaci projektu,*
 - *lokalizace prostředí projektu,*
 - *organizace řízení projektu (včetně návrhu vedení projektu a týmu),*
 - *popis základního technického řešení,*
 - *odhad délky projektu*
 - *odhad celkových nákladů na projekt a jejich rámcového průběhu,*
 - *odhad kritických zdrojů,*
 - *návrh milníků,*
 - *odhad přínosů,*
 - *finanční analýza (vyhodnocení návratnosti, bodu zvratu atp.),*
 - *ekonomická analýza (vyhodnocení environmentálních, sociálních a ekonomických dopadů a jejich vyčíslení),*
 - *návaznosti na jiné projekty,*
 - *rozbor základních rizik,*
 - *analýza kritických faktorů úspěchu,*
 - *explicitní podmínky a předpoklady pro průběh projektu,*
 - *doporučení pro projektové fáze (zejména iniciační fázi).*
- *Výstup:*
Studie v rozsahu adekvátním řešenému projektu.“

Tato osnova je velice podrobná a je její součástí i popis cílů a výstupů. Hned na začátku se její čtenář dozví výsledek, jak studie dopadla. Některé části jsou si velmi podobné a svým obsahem se překrývají (např. *analýza současného stavu* a *analýza současných podmínek*).

Podle Siebera (2004a, s. 11) a jeho příručky Ministerstva pro místní rozvoj je osnova následující:

„Titulní strana

- *Obsah*
- *Úvodní informace*
- *Stručné vyhodnocení projektu*
- *Stručný popis podstaty projektu a jeho etap*

- *Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix*
- *Management projektu a řízení lidských zdrojů*
- *Technické a technologické řešení projektu*
- *Dopad projektu na životní prostředí*
- *Zajištění investičního majetku*
- *Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)*
- *Finanční plán a analýza projektu*
- *Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu*
- *Analýza a řízení rizik (citlivostní analýza)*
- *Harmonogram projektu*
- *Závěrečné shrnující hodnocení projektu*

Přílohy“

Tato osnova je méně obsáhlá, než podle Doležala. Na první pohled tu chybí tu stanovení cílů projektu, i když vyhodnocení projektu se nachází také na začátku. Oproti předchozí osnově je zde zahrnut i *dopad na životní prostředí*. U Doležala je to obsaženo v *ekonomické analýze*.

Další uvádějí pouze okruhy, kterými se má studie proveditelnosti zabývat. Podle Fotra (1995, s. 19) by měla studie proveditelnosti obsahovat tyto složky:

- *„analýza trhu a marketingové strategie,*
- *velikost výrobní jednotky,*
- *materiálové vstupy a energie,*
- *umístění výrobní jednotky,*
- *pracovní síly (lidské zdroje),*
- *organizace a řízení,*
- *finanční analýza a hodnocení,*
- *analýza rizika,*
- *plán realizace.“*

Podle Valacha (2010, s. 47-48) by základní náplň měly tvořit tyto položky:

- *„souhrnný přehled výsledků,*
- *zdůvodnění a vývoj projektu,*

- *kapacita trhu a produkce,*
- *materiální vstupy,*
- *lokalizace a prostředí,*
- *technický projekt,*
- *organizační projekt,*
- *pracovní síly,*
- *časový plán a realizace,*
- *finanční a ekonomické vyhodnocení, včetně hodnocení rizika projektu.“*

2.4 STUDIE PROVEDITELNOSTI – FEASIBILITY STUDY

2.4.1 Stanovení cíle projektu

Cíl projektu je popis, čeho má být prostřednictvím realizace projektu dosaženo. Podstatná je komunikace mezi zákazníkem a dodavatelem projektu, po jejich schválení se definují výstupy, které jsou základem pro plánování procesů projektu.

Cíle bychom měli určovat s použitím SMART techniky (Máchal, Doležal, Lacko,2012)

:

- S – specifický a specifikovaný, konkrétní (specific)
- M – měřitelný (measurable)
- A – akceptovaný (agreed)
- R – realistický (realistic)
- T – termínovaný (timed)

2.4.2 Stručný popis podstaty projektu a jeho etap

Obsahuje kompletní popis hlavních charakteristik projektu a jeho etap. Jsou zde uvedeny informace, jaký je název projektu, smysl, zaměření, jaké služby (produkty) budou zákazníkovi poskytovány, jaká je velikost (kapacita) projektu, lokalizace apod.

Podle Siebera (2004a, s. 15) by zde měly zaznít odpovědi na následující otázky:

- *„Jaký je název, smysl a zaměření projektu?“*

- *Jaké služby, případně produkty budou díky projektu poskytovány případně, jaký problém řeší?*
- *Kdo je investorem (resp. vlastníkem či provozovatelem) projektu, či jeho dílčích částí?*
- *Jaká je kapacita (velikost) projektu a jaká je jeho lokalizace (kde bude investice zřízena a provozována)?*
- *Jaká jsou ostatní významná specifika projektu?“*

Po přečtení vyhodnocení těchto otázek, by měl být uživatel i hodnotitel projektu maximálně seznámen s tím, čeho se studie proveditelnosti týká. Stejně tak je významné, aby se uživatel orientoval v etapách, kterými bude projekt procházet. V metodické příručce (Sieber, 2004a, s. 15-16) se investiční projekt dělí do čtyř možných fází.

- **Předinvestiční fáze** – jedná se o období přípravných prací, rozhoduje se o realizaci či zamítnutí projektu. Spadají sem náklady na projektovou dokumentaci, administrativní náklady na přípravu projektu a náklady na zpracování ekonomických studií. Jedná se o tzv. utopené náklady (sunk costs) – investor je vydá, i když se projekt nebude realizovat.
- **Investiční fáze** – období od začátku výstavby do zahájení jejího provozu. Z hlediska hotovostních toků zde výrazně převyšují výdaje nad příjmy.
- **Provozní fáze** – období od zahájení provozu do jeho ukončení. Někdy se také nazývá životností projektu. Zahrnuje všechny hlediska jako marketing, dodavatelské a odběratelské služby, řízení pracovního kapitálu, finanční řízení, vliv na životní prostředí apod. I když se efektivně zvládne výstavba projektu, může být znehodnocena ztrátovým provozem. Tento problém se stává významnějším, např. při neudržení provozu investice po minimálně vyžadovanou dobu, když na ní byla poskytnuta dotace nebo při neschopnosti splácet úvěr.
- **Poprovozní fáze** – v tomto období, se už investice neprovozuje, je to tzv. likvidační etapa. Může stále ovlivňovat příjmy a výdaje investora, např. výnosy z prodeje.

Toto rozdělení je základní a je možné využít určité mezifáze, které jsou přechodovým můstkem mezi jednotlivými etapami, např. zavedení mezifáze na zaváděcí provoz.

2.4.3 Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix

Zahrnuje všechny odhady a doporučení, které se týkají potřeb finálních uživatelů a konkurenceschopnosti projektu. Analýza trhu a odhad poptávky vychází z výzkumné části a marketingová strategie a marketingový mix řeší dané problémy jak v rovině strategické, tak v rovině takticko-operativní.

Analýza trhu a odhad poptávky

Z analýzy trhu vyplývají závěry, které se týkají poptávky, potřeby a vlastností cílových subjektů (potenciálních zákazníků, uživatelů projektu a jeho výstupů), konkurence a možností způsobu uspokojení potřeb. Podle Siebera (2004a, s. 19) by měl být zpracovány alespoň tyto body:

Určení cílového zákazníka

Výše očekávané poptávky

Alternativní způsoby vedoucí k realizování potřeb cílového uživatele

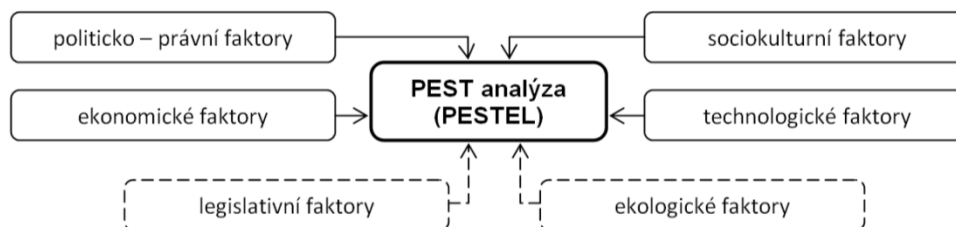
- **PEST analýza**

Slouží ke strategické analýze okolního prostředí. Jednotlivá písmena značí různé typy vnějších faktorů (managementmania.com, 2015):

- **Politicko-právní faktory** – politická stabilita, regulace v oblasti mezinárodního obchodu, ochrana spotřebitele, daňová politika, pracovní právo, předpisy Evropské unie, atd.
- **Ekonomické faktory** – nezaměstnanost, inflace, devizové trhy, průměrná mzda, vývoj cen energií, trendy HDP, úrokové míry, kupní síla, atd.
- **Sociokulturní faktory** – demografický vývoj populace, mobilita, úroveň vzdělání, změny životního stylu, chování žen a mužů, přístup k práci a volnému času, atd.
- **Technologické faktory** – podpora výzkumu a vývoje, nové objevy, změny technologie, rychlost zastarávání, celkový stav technologie, atd.

V některých případech se PEST analýza rozšiřuje o další dva faktory – legislativní a ekologické (PESTEL).

Obrázek 3 - PEST (PESTEL) analýza (Vlastní zpracování dle managementmania.com, 2015)



• SWOT analýza

Princip této analýzy spočívá v nalezení silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) vnějšího prostředí nějakého konkrétního projektu (www.braintools.cz, 2015).

- *Silné stránky* – za silnou stránku jsou považovány ty vnitřní faktory, které dodávají silnou pozici na trhu. Stanoví se podle nich konkurenční výhody, posoudí podnikové schopnosti a dovednosti.
- *Slabé stránky* – přesný opak silných stránek. Pokud je úroveň některých faktorů nízká a brání efektivnímu výkonu podniku, je důležité, aby tyto slabé stránky byly co nejdříve identifikovány a eliminovány.
- *Příležitosti* – jsou to ty možnosti, které při správném využití zvýhodňují podnik oproti konkurenci.
- *Hrozby* – znamenají překážky pro činnost, nepříznivou situaci v okolí nebo nebezpečí neúspěchu. Je nutné na ně rychle reagovat a odstranit nebo minimalizovat jejich škody.

Při sestavování SWOT analýzy může být problém, že někdy silné stránky mohou být chápány jako příležitosti a slabé stránky jako hrozby a naopak. Silné a slabé stránky patří do vnitřních (interních) faktorů a bezprostředně se týkají podniku, mají na něj vliv a podnik je může ovlivnit. Hrozby a příležitosti jsou faktory vnější (externí) a podnik je nijak ovlivnit nemůže. Může je buď využít ve svůj prospěch, nebo jim musí čelit a musí je eliminovat.

Obrázek 4 - SWOT matice (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 61)

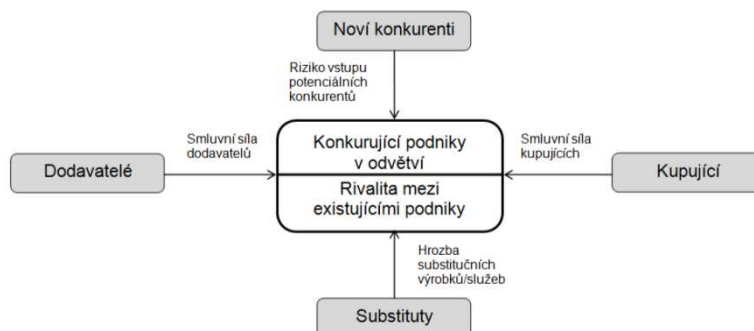
	Pomocné (dosažení cíle)	Škodlivé (dosažení cíle)
Vnitřní původ (atributy organizace)	Silné stránky Strengths	Slabé stránky Weaknesses
Vnější původ (atributy prostředí)	Příležitosti Opportunities	Hrozby Threats

- **Porterův model pěti sil**

Tento model slouží především ke zkoumání konkurenčního prostředí, snaží se odvodit sílu konkurence a tím pádem ziskovost daného odvětví trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět vlivů, které přímo či nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Všechny tyto vlivy jsou propojeny a změna jedné z nich může vést je změně dalších (managementmania.com, 2015).

- *Rivalita mezi stávajícími konkurenty* – v rámci konkurenční strategie využívají podniky tzv. konkurenční nástroje. Ty slouží k tomu, aby se konkurenci vyrovnali, nebo kterými by ji předběhli. Nejčastějším konkurenčním nástrojem je cena, dále pak záruky a garance, kvalita služeb, reklamní kampaně, nové výrobky.
- *Riziko vstupu nových konkurentů na trh* – riziko, že na trh vstoupí někdo nový a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku nebo služby.
- *Hrozba substitučních výrobků* – jedná se o produkty z jiného odvětví, které mohou dané produkty nahradit. Mají stejnou funkci, jen jsou jinak sestaveny.
- *Smluvní síla dodavatelů* – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů.
- *Smluvní síla odběratelů* – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku nebo služby.

Obrázek 5 - Porterův model pěti sil (www.businessinfo.cz, 2015)



Marketingový mix

Je to souhrn čtyř nástrojů, které slouží k dosažení daných cílů. Bývá nejčastěji označován jako 4P a má standardně tyto čtyři složky (Sieber, 2004a, s. 21):

- *Product* (výsledný výrobek nebo služba) – jedná se o to, které služby nebo produkty budou nabízeny zákazníkovi v souvislosti s projektem. Upřesnění potřeb, ke kterým má určitý projekt sloužit.
- *Price* (cena) – v této části se stanovuje především cenová politika – základní ceny, ale i případné slevy, sezónní akce.
- *Promotion* (propagace) – v této části se stanovuje, jakým způsobem bude produkt nebo služba propagován zákazníkům. Jedná se o reklamu (inzerce v periodikách, televizí reklama, plakáty, billboardy, apod.), podporu prodeje nebo public relations (P. R.).
- *Place* (distribuce) – stanovuje, jakým způsobem se produkt dostane k zákazníkovi, kde bude produkt nebo služba prodáván, dostupnost distribuční sítě.

Obrázek 6 - Marketingový mix 4P (managementmania.com, 2015)



2.4.4 Management projektu a řízení lidských zdrojů

V této části je zařazeno vše, co se týká plánování, organizování, řízení a kontroly všech procesů, organizačních jednotek a lidských zdrojů. Je zde řešena podoba organizační struktury, nebo zda by nebylo výhodné řešit některé činnosti formou outsourcingu. Outsourcing (Synek, 1996, s. 402) je podstatný především v podmínkách malých nebo středních podniků. Rostoucí konkurence, nárůst inovací, tlak na neustálé snižování nákladů jsou jedny z nejdůležitějších důvodů, které nutí podniky, aby tyto tzv. nepřímé funkce prováděly z vnějších zdrojů – *outside resourcing*.

Kvalitní řízení lidských zdrojů je součástí dosažení úspěchu projektu. Organizační struktura je vždy pro každý projekt individuální a je závislá na typu projektu. Příklady řešených otázek podle metodické příručky (Sieber, 2004a, s. 22):

- „Bude oddělen vlastník a provozovatel investičního projektu?
- Existují jiní významní přímí účastníci projektu?
- Jak bude vypadat výsledná organizační struktura a uspořádání procesů?
- Jaká vzniknou nová pracovní místa a jaké jsou jejich parametry (mzda, pracovní podmínky, ostatní benefity, povinnosti, požadovaná odbornost)?
- Jak proběhne získávání, výběr a samotné přijímání nových pracovníků?
- Jakým způsobem budou pracovníci hodnoceni?
- Jaká bude stanovena pracovní doba jednotlivých profesí?
- V jakém pracovním prostředí budou jednotlivé profese vykonávány?
- Jak bude zajištěna bezpečnost práce a ochrana zdraví pracovníků?“

2.4.5 Technické a technologické řešení projektu

Tato část zahrnuje všechny technické a technologické stránky projektu. Tato část se věnuje popisu zvolené technologie, kritériím jednotlivých zařízení, výhodám a nevýhodám těchto řešení, vyplývajícím rizikům, údajům o životnostech jednotlivých zařízení apod. Příklady řešených otázek (Sieber, 2004a, s. 25-26):

- *„Jaká technologie je použita v investiční fázi a jaká technologie tvoří podstatu provozu?“*
- *Jakou technologií bude projekt po skončení jeho životnosti likvidován?*
- *Jaké má ta která technologie provozní výhody a nevýhody a proč je preferována?*
- *Jaký investiční majetek je zapotřebí v jednotlivých fázích projektu?*
- *Jak vysoké lze odhadovat investiční náklady?*
- *Jaký je fyzická životnost projektu, resp. pořizovacích investic?*
- *Kdy bude fakticky nutná reinvestice z technického hlediska?“*

2.4.6 Dopad projektu na životní prostředí

Každý nový projekt nějakým způsobem ovlivní životní prostředí, záleží na typu projektu a jeho specifikacích, protože projekt životní prostředí ovlivňuje jak negativně, tak pozitivně. *„Dopad projektu na životní prostředí ovlivňuje přímo i samotnou realizovatelnost a udržitelnost investice. V případě významných negativních dopadů projektu na životní prostředí hrozí realizátorovi investice řada dodatečných nákladů. Na jedné straně jsou to dodatečné náklady na odstraňování samotných škod, případně zajištění bezproblémového provozu, na straně druhé možné sankční postihy ze stran regulativních orgánů, které by v některých případech mohly vést až k samotnému ukončení projektu.“* (Sieber, 2004a, s. 26)

Jednou z metod, týkající se dopadů na životní prostředí může být tzv. EIA – vyhodnocení dopadů na životní prostředí. Touto metodou je možné posoudit možné dopady na životní prostředí, a předejít tak škodám a vzniku zbytečných nákladů s nimi spojených.

2.4.7 Zajištění investičního a oběžného majetku

V této části se vymezí množství dlouhodobého majetku, výše investičních nákladů, vymezí se výše oběžného majetku, krátkodobé závazky a náročnost

projektu na údržbu. Je nutné vymezit úplně strukturu pořizovaného investičního majetku a rozpoznat nutné materiálové dodávky a dodávky zboží a určit výši takto vynucených zásob. Výstupem z této etapy by měly být např. následující informace (Sieber, 2004a, s. 27):

- *Seznam nutných investic?*
- *Jakým způsobem bude majetek pořizován?*
- *Jak vysoký bude měsíční/roční obrat zboží?*
- *Komu a jak budou služby dodávány?*
- *Bude nutné pojištění majetku?*
- *Vzniknou provozem nějaké pohledávky?*

2.4.8 Finanční plán a analýza projektu

Tato část obsahuje základní kalkulace, analýzu bodu zvratu a finanční plán (průběh nákladů a výnosů, plán průběhu cash flow).

- **Kalkulace** – spočítání vlastních nákladů kalkulační jednotky, obvykle nějakého výkonu, výrobku nebo služby. Musíme od sebe oddělit fixní náklady (nemění se s objemem produkce, např. nájem prostor) a variabilní náklady (rostou s každou jednotkou produkce, např. náklady na materiál nebo energie), resp. přímé náklady (jednicové – lze je přímo přiřadit k jednotlivým druhům výrobků nebo služeb) od nepřímých nákladů (režijní – vynakládají se na určité množství výrobku).
- **Analýza bodu zvratu** – hledáme takový objem produkce výrobků nebo počtu poskytovaných služeb, při kterém budeme dosahovat nulové výše zisku. Náklady se člení na fixní a variabilní. Bod zvratu pak nalezneme ve vztahu (Sieber, 2004a, s. 30):

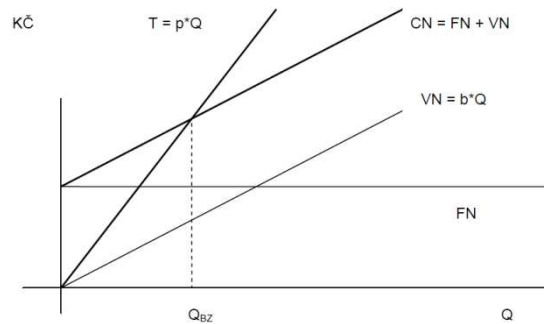
$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - b}$$

kde:

- Q_{BZ} je takový objem produkce, při kterém je dosaženo nulového hospodářského výsledku,

- p je cena za jednotku produkce,
- b je jednotkový variabilní náklad,
- FN jsou fixní náklady.

Obrázek 7 - Bod zvratu v grafickém vyjádření (Sieber, 2004a, s. 30)



kde:

- Q je objem produkce,
 - Q_{BZ} je takový objem produkce, při kterém je dosaženo nulového hospodářského výsledku,
 - p je cena za jednotku produkce,
 - b je jednotkový variabilní náklad,
 - VN jsou variabilní náklady,
 - FN jsou fixní náklady,
 - CN jsou celkové náklady,
 - T jsou celkové tržby.
- **Finanční plán** – slouží ke stanovení potřebného financování a jeho zdrojů, finanční plán se skládá z více dokumentů, lze je rozdělit na tyto části (Sieber, 2004a, s. 32):
 - Plán průběhu nákladů a výnosů – shrnutí nákladů a výnosů za určité plánované období (obvykle roky nebo měsíce), jejich rozdílem je získán hospodářský výsledek plánovaného období. Tento plán se zpracovává pro všechny etapy projektu.
 - Výkaz zisku a ztrát – výsledovka – seznámení s finanční výkonností podniku. Poskytuje informace o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření za určité plánované období. Je to rozdíl mezi náklady

(snížení aktiv nebo zvýšení pasiv) a výnosy (přírůstek aktiv nebo snížení pasiv).

- Plánované cash flow – peněžní toky v jednotlivých obdobích projektu v porovnání s hospodářským výsledkem. I když bude hospodářský výsledek kladný, nemusíme nic vědět o platební schopnosti podniku.

2.4.9 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Obsahuje hodnocení projektu pomocí ukazatelů kalkulovaných z nákladů a výnosů. Např. NPV, IRR, Doba návratnosti, Index rentability a finanční analýzu projektu.

Finanční kritéria jsou hlavním podkladem pro rozhodnutí, zda projekt zahájit, nebo ne. Sieber (2004b, str. 24 – 35) za hlavní ukazatele považuje:

- **PV – Present Value**

Současná hodnota (PV – Present Value) – součet všech budoucích toků plynoucích z investice převedených na jejich současnou hodnotu. Tento převod se provádí tzv. diskontováním budoucích toků.

$$PV_t = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Kde:

- PV_t je současná hodnota všech hotovostních toků vyplývajících z projektu od období 1 až do období „n“,
- r je diskontní sazba,
- t je symbol konkrétního období,
- n je poslední hodnocené období (období konce životnosti projektu).

Interpretace ukazatele PV – investiční projekt lze považovat za přijatelný, pokud je ukazatel větší než investiční výdaje.

- $PV \geq I$ projekt je přijatelný
- $PV < I$ projekt je nepřijatelný

„ Výsledné PV investičního projektu, lze také interpretovat jako maximální přijatelnou cenu projektu, kterou by měl být ochoten investor za projekt zaplatit v současných korunách. Na základě tohoto ukazatele lze jeho srovnáním s investičními výdaji

rozhodnout o přijatelnosti či nepřijatelnosti projektu. Současná hodnota je však již méně vhodná k porovnávání projektů mezi sebou, neboť sama o sobě neříká nic o efektivitě vynaložených prostředků v absolutním resp. relativním vyjádření (v Kč resp. % z investované částky).“ (Sieber, 2004b, s. 25)

- **NPV – Net Present Value**

Čistá současná hodnota (NPV – Net Present Value) – je součet současné hodnoty budoucích hotovostních toků plynoucích z investice a hotovostního toku v nultém roce (investičních výdajů).

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Kde:

- NPV je čistá současná hodnota investice,
- CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice v období t,
- r je diskontní sazba,
- t je období (rok) od 0 do n.

Interpretace ukazatele NPV – pokud je ukazatel větší nebo roven nule, lze jej považovat za přijatelný. Při vzájemném porovnávání projektů se volí ten, jehož hodnota NPV je vyšší.

- $NPV \geq 0$ projekt je přijatelný
- $NPV < 0$ projekt je nepřijatelný

Hodnota NPV bere v potaz časovou hodnotu peněz, závisí na odhadu hotovostních toků a diskontní sazby. Na jejím základě lze velmi dobře rozhodnout o přijatelnosti projektu, ale také mezi sebou projekty srovnávat.

- **IRR – Internal Rate on Return**

Vnitřní výnosové procento (IRR – Internal Rate on Return) – je taková výše diskontní sazby, při níž bude čistá současná hodnota (NPV) toků plynoucích z investice rovna nule.

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

Kde:

- IRR je vnitřní výnosové procento

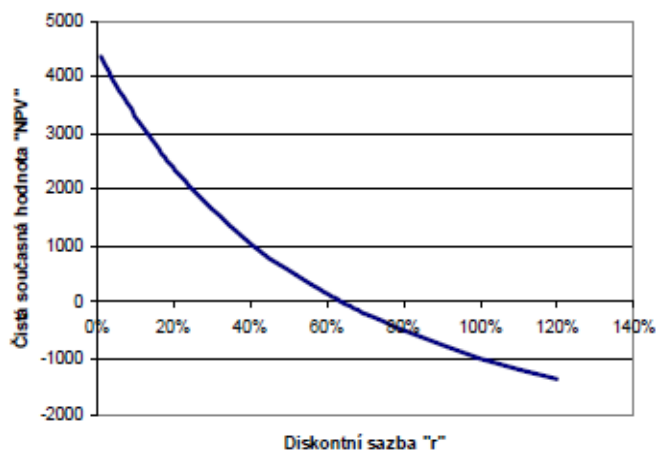
- CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice v období t ,
- r je diskontní sazba,
- t je období (rok) od 0 do n .

„Uvedený matematický vztah nelze použít k přímému výpočtu IRR, neboť vzhledem k umocnění hledané veličiny na t -tou ho nejsme schopni z výrazu vyjádřit. Výpočet se provádí proto v podstatě iterativní metodou, kdy měníme ve vzorci tak dlouho zadávanou diskontní sazbu, až se nám NPV vyrovná nule. Tato metoda by se dala připodobnit k postupu prostřednictvím pokusů a omylů, nicméně každý následující pokus by měl být přesnější.“ (Sieber, 2004b, s. 27)

Interpretace ukazatele IRR – Pokud je předpokládaná diskontní sazba větší než ukazatel r , je projekt přijatelný. Při vzájemném porovnávání projektů se volí ten, jehož hodnota IRR je vyšší, protože čím je IRR vyšší, tím je projekt lepší.

- $IRR \geq r$ projekt je přijatelný
- $IRR < r$ projekt je nepřijatelný

Obrázek 8 - Průběh „NPV“ v závislosti na „ r “ (Sieber, 2004b, s. 29)



- **PI – Profitability index** (accountingexplained.com, 2015)

Index rentability – podíl současné hodnoty projektu na hotovostním toku nultého období (na investičních výdajích).

$$PI = \frac{PV}{I} = 1 + \frac{NPV}{I}$$

Kde:

- NPV je čistá současná hodnota investice,
- PV je současná hodnota investice,
- I je velikost investičních výdajů v nultém období,

Interpretace ukazatele NPV/I – pokud je ukazatel větší než 1, lze investiční projekt požadovat za přijatelný. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je projekt lepší. Při vzájemném porovnávání projektů se volí ten, jehož hodnota ukazatele NPV/I je vyšší.

- $PI \geq 1$ projekt je přijatelný
- $PI < 1$ projekt je nepřijatelný

„ NPV je dobré o PI obohatit, neboť doplňuje chybějící pohled na efektivitu vynaložených prostředků. Toto je významné zejména při vzájemném porovnávání projektů mezi sebou. Pro investora podává odpověď na otázku, zda je lepší investovat do více malých projektů nebo jednoho velkého.“ (Sieber, 2004b, s. 35)

• **PP – Payback Period**

Doba návratnosti – je počet let, který je potřeba k tomu, aby se kumulované hotovostní toky vyrovnaly počáteční investici (Sieber, 2004b, s. 33). V případě, že roční cash flow je stále stejné, můžeme dobu návratnosti vyjádřit vzorcem:

$$PP = \frac{CF_0}{CF_t}$$

Kde:

- CF_t je konstantní pro všechna t od 1 do n,
- $CF_0 = I$, I je velikost investičních výdajů v nultém období.

• **DPP – Discounted Payback Period**

Diskontovaná doba návratnosti se od doby návratnosti liší tím, že není založena na prostém peněžním toku, ale na diskontovaném peněžním toku. Diskontovaný peněžní tok v roce t lze spočítat pomocí následujícího vzorce (tzb-info.cz, 2015):

$$\text{Diskontovaný peněžní tok} = \frac{I}{DCF}$$

$$DCF = \frac{CF}{(1+r)^t}$$

Kde:

- I je velikost investičních výdajů v nultém období,
- r je diskontní sazba,
- t je období (rok) od 0 do n.

Diskontovaná doba návratnosti je vyjádřena tímto vzorcem (accountingexplained.com, 2015):

$$DPP = A + \frac{B}{C}$$

Kde:

- A je poslední rok, ve kterém je diskontované kumulované cash flow záporné
- B je absolutní hodnota diskontovaného kumulovaného safe flow v roce A
- C je diskontované cash flow roku následujícího po A

Interpretace ukazatele (Sieber, 2004b, s. 33) lze považovat za přijatelný, pokud je ukazatel nižší, než je doba životnosti projektu. Čím je hodnota ukazatele nižší, tím lepší je pro projekt. Při vzájemném porovnávání projektů, by měl být volen ten, jehož hodnota doby návratnosti je nižší.

- PP nebo DPP \leq Doba životnosti projekt je přijatelný
- PP nebo DPP $>$ Doba životnosti projekt je nepřijatelný

- **Podíl čistého výnosu k investičním nákladům**

Podíl čistého výnosu k investičním nákladům – označuje finanční rentabilitu investice na základě poměru průměrného čistého provozního cash flow k celkovým investičním nákladům. Nejčastěji se kalkuluje na prvních pět let provozu investice, pokud není životnost investice nižší. (Sieber, 2004a, s. 36)

$$koeficient = \frac{\frac{\sum_{t=1}^5 CFO_t}{5}}{I}$$

Kde:

- I je velikost investičních výdajů v nultém období,
- CFO_t je provozní hotovostní tok plynoucí z investice v období t,
- t je období (rok) nejčastěji od 0 do 5.

2.4.10 **Analýza a řízení rizik (citlivostní analýza)**

Obsahuje vymezení rizik, která jsou pro projekt nejpravděpodobnější. Může obsahovat opatření na jejich snížení. Rizika můžeme rozdělit na rizika:

- Předvídatelná a ovlivnitelná – např. nesdílení společného cíle, nižší kvalifikace a zkušenosti projektantů, krátké termíny, omezené finance, zcela nově řešený problém apod.
- Neovlivnitelná – výrazná změna poptávky vedoucí k poklesu prodeje, změna politických podmínek, legislativa, technický pokrok apod.

Řízení rizik

Rizikový faktor by měl být posouzen na základě dvou kritérií (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 85). Prvním je intenzita negativního vlivu a druhým je pravděpodobnost výsledku. Tyto dvě kritéria se mezi sebou násobí a tím získáme, jak moc je daný rizikový faktor pro projekt důležitý. Na základě zjištěných informací pak můžeme navrhnout opatření k jejich eliminaci.

$$HR = P \times D$$

Kde:

- HR je hodnota konkrétního případu rizika,
- P je hodnota pravděpodobnosti, že riziko nastane,
- D je hodnota předpokládaného dopadu (změna trojimperativu), kterou nám riziko způsobí.

Analýza citlivosti

Postup, kde se sledují proměnlivé a nejisté předpoklady investičního záměru a vliv změn na určitý výsledný ukazatel.

„Postup analýzy může vypadat následovně (Sieber, 2004a, s. 39):

- *Vyjádření všech zásadních předpokladů obsažených v kalkulaci daného prognózovaného hotovostního toku pro všechny roky.*
- *Postupně každý z těchto předpokladů změníme o 1 % a pro každou změnu zvlášť spočítáme znovu hodnotu rozhodujícího ukazatele.*
- *Pro každý takto měněný předpoklad spočítáme procentní změnu výsledného kritériálního ukazatele.“*

2.4.11 Časový rozpis projektu

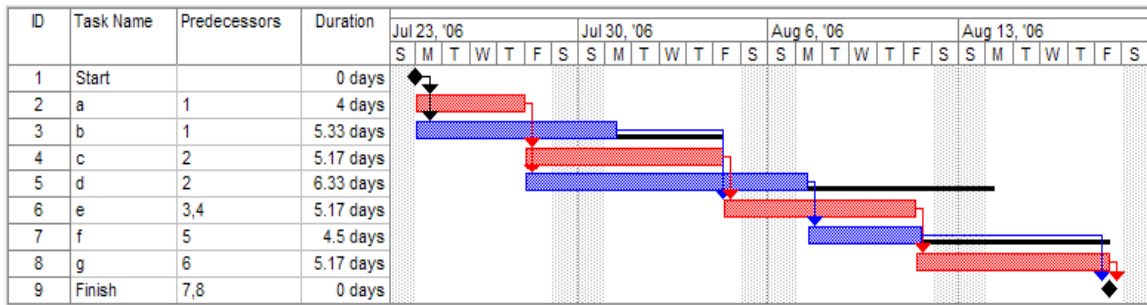
Tato část zahrnuje časový plán jednotlivých fází projektu. Je tu vyznačeno, kdy jednotlivé fáze začínají a končí, které činnosti na sebe navazují, nebo které se překrývají a kdy se překrývají. Obecně existují tři metody časového plánování, jsou to úsečkové diagramy, milníky a síťové diagramy. Síťové analýzy nám ukazují závislosti mezi jednotlivými částmi a umožní posouzení, co nastane při nějaké změně. Nacházejí uplatnění v oblasti řízení projektů, kde prvky představují klíčové aktivity projektu ve vzájemné časové vazbě. Tyto metody se soustředí na výpočet nebo optimalizaci kritické cesty. Mezi základní metody síťové analýzy patří (managementmania.com, 2015):

- Metoda kritické cesty CPM – Critical Path Method – metoda založená na vyhledávání a analýze tzv. kritické cesty projektu, která zvýrazní vzájemně závislé činnosti s nejmenší časovou rezervou. Slouží jako nástroj pro odhad doby trvání projektu.
- Metoda kritického řetězu CCM – Critical Chain Method – metoda kritického řetězce navazuje na metodu CPM a navíc zahrnuje i dostupnost a disponibilitu zdrojů.
- Metoda PERT – Project Evaluation and Review Technique – zobecnění metody kritické cesty CPM, zde se doba trvání každé dílčí činnosti chápe jako náhodná proměnná mající určitou pravděpodobnost.
- Metoda GERT – Graphical Evaluation and Review Technique
- Metoda MPM – Metra Potential Method

Metody síťové analýzy, které se využívají při plánování harmonogramu projektů. Harmonogram projektu – časový plán projektu, který obsahuje posloupnosti provedení jednotlivých činností, plánované termíny těchto činností a důležité mezníky projektu. V praxi bývá nejčastěji vyjádřen formou Ganttova diagramu.

Ganttův diagram (Gantt Chart) – grafické znázornění naplánované posloupnosti činností v čase. Ganttův diagram zobrazuje ve sloupcích časové období (roky, měsíce, týdny, dny) a v řádcích dílčí aktivity – kroky a činnosti v pořadí, které odpovídá jejich logickému sledu.

Obrázek 9 - Ganttův diagram (en.wikipedia.org, 2015)



2.4.12 Závěrečné shrnující hodnocení projektu

V poslední části je souhrnný a propracovaný závěr, který obsahuje celkové vyhodnocení projektu podle všech uvažovaných hledisek. Konečné vyjádření o realizovatelnosti a finanční návratnosti projektu.

3 STUDIE PROVEDITELNOSTI HOTEL BERÁNEK ÚPICE

Obsah bude zpracován podle vybraných kapitol osnovy Metodické příručky Studie proveditelnosti Ing. Patrika Siebera z roku 2004.

3.1 STANOVENÍ CÍLE PROJEKTU

Cíl projektu je realizace multifunkční budovy, která bude obsahovat restauraci o kapacitě 60 míst, hotel o kapacitě 20 ubytovaných osob, ubytování pro seniory o kapacitě 49 ubytovaných osob a společenský sál, který by zajistil kapacitu 80 osob. Provedením celého projektu je sledován záměr přilákat do Úpice a jejího okolí turisty, kterým v blízkém okolí Jestřebích hor chybí ubytování hotelového typu s možností stravování v restauraci. Zajistit péči o seniory, kterým nebude uděleno místo v domě s pečovatelskou službou, nebo jim zajistit možnost krátkodobého pobytu v době dovolených jejich blízkých. Požadavkem investora na výnos je 7 %.

3.2 STRUČNÝ POPIS PODSTATY PROJEKTU A JEHO ETAP

3.2.1 Popis projektu

Název projektu: Hotel Beránek Úpice

Účel: Účelem projektu je v Úpici vybudovat multifunkční budovu, která co nejlépe splňuje požadavky navázat na tradici hotelu a restaurace a společenského sálu. Nabízí se vhodné využití uvolněného místa, kde byl původní hotel s restaurací. Dále se berou v potaz požadavky na vybudování krátkodobého ubytování seniorů, které v okolí chybí.

Služby projektu: Multifunkční budova bude poskytovat turistům celoroční pohodlné ubytování v centru města, restauraci s možností celodenního stravování. Restaurační zařízení bude poskytovat osobám ubytovaným v hotelu stravování, dále okolní veřejnosti denní nabídku zvýhodněného menu, stálou teplou kuchyni a stálý sortiment nabídky nápojů. Společenský sál bude vhodný pro pořádání přednášek, svateb nebo jako společenské centrum pro místní spolky. Ubytování pro seniory bude nabízet jak krátkodobé, tzv. odlehčovací pobyty, tak možnost sjednání dlouhodobého ubytování. Stravování seniorů bude probíhat formou plné penze a svačin, péče o seniory bude zajištěna ve spolupráci s pečovatelskou službou města Úpice.

Lokalita: Náměstí T. G. Masaryka bylo vybráno jako nejvhodnější lokalita k vybudování projektu. Nejdůležitějším faktorem byla skutečnost, že na tomto místě stál původní Hotel Beránek, který byl z roku 1897.

Kapacita projektu: Kapacita restaurace by měla být minimálně pro 60 hostů, k dispozici bude i salónek pro 20 hostů. Společenský sál nabídne prostor pro až pro 80 lidí. Kapacita hotelové části projektu by měla být 20 ubytovaných osob, bude zde možnost využití jednolůžkových a dvoulůžkových pokojů nebo dvou lůžkových apartmánů s vlastním sociálním zařízením. Před hotelem bude zajištěno parkování na bezplatném parkovišti. Kapacita ubytovaných seniorů bude 49 ubytovaných osob. Bude zde možnost využití jednolůžkových a dvoulůžkových pokojů nebo dvou lůžkových apartmánů s vlastním sociálním zařízením. Součástí projektu bude i vybudování pokojů pro imobilní.

Obrázek 10 - Město Úpice mapa (www.mapy.cz, 2015)



3.2.2 Popis okolí

Hotel se nachází ve městě Úpice, které má téměř 5 800 obyvatel (5 768 obyvatel k 31. 12. 2013). Město leží v Královéhradeckém kraji v severovýchodních Čechách, v Krkonošském podhůří na řece Úpě. Právě Krkonoše jsou lákadlem pro mnoho turistů a Úpice je od horských středisek v dojezdové vzdálenosti (cca 35 km). Okolí Jestřebích hor je díky své poloze, členitosti a rozmanitosti ideální pro cyklistiku a pěší turistiku. Tímto regionem vede spousta turisticky značených tras a cyklistických stezek, pomocí kterých se můžeme dostat i do sousedního Polska.

Město bývá nazýváno centrem Jestřebích hor, nedaleko se nachází národní kulturní památka Babiččino údolí se starým bělidlem, mlýnem a Ratibořickým zámekem, zřícenina středověkého hradu Vízmburk a národní přírodní rezervace Adršpašsko-teplické skály, Zoologická zahrada ve Dvoře Králové, barokní hospital Kuks, Braunův Betlém, Náchodský zámek. Nachází se zde mnoho kulturních i historických památek (Divadlo Aloise Jiráska, Městské muzeum a galerie Julie Winterové – Mezerové, Kostel svatého Jakuba Většího, Kaple svatého Michala a Dřevěnka - národní kulturní památka). Velký význam má zdejší hvězdárna, která nabízí pozorování noční oblohy i denní pozorování Slunce a která dosahuje odborných výsledků v oblasti výzkumu Slunce.

Region nabízí i pestré společenské vyžití. Každý rok se zde koná velké množství sportovních, společenských a kulturních akcí. Každoročně se zde koná cyklistický festival Apache Jestřebí hory s doprovodným kulturním programem Bujará Úpice, Havlovický pohár v malé kopané, dálkový pochod Babička, festival dechové hudby Koletova Rtyně nebo v nedalekém Červeném Kostelci Mezinárodní folklórní festival. Mezi nejvýznamnější akce patřilo Mistrovství světa s Mistrovství Evropy v běhu do vrchu nebo Mistrovství Evropy veteránů v silniční chůzi a běhu.

S Úpicí je spojena řada významných osobností – bratři Karel a Josef Čapkoví, spisovatel Ludvík Středa, malířka Julie Winterová – Mezerová, malíř Jiří Berger a archeolog PhDr. Antonín Hejna. Okolí Úpice je zajímavé – jak z historického, tak z přírodního hlediska, nachází se zde plno atraktivních i odpočinkových míst pro turisty.

Obrázek 11- Umístění města v rámci České republiky (www.upice.cz, 2015)



3.2.3 Etapy investičního projektu

Předinvestiční fáze

Obstarávání všech potřebných podkladů na vypracování studie proveditelnosti. Vytipování stavebních firem, distributorů prodávajících příslušná zařízení, firem zabývajících se marketingem, reklamou nebo propagací. Získání cenových nabídek od všech zúčastněných subjektů. Po jejich porovnání a zhodnocení se rozhodne o realizaci projektu.

Investiční fáze

V investiční fázi projektu bude nejprve provedeno výběrové řízení na dodavatele stavby a stavba bude následně vybranému staviteli předána.

Provozní fáze

Užívání objektu, náklady projektu budou kryty z příjmů

Poprovozní fáze

Není v současné době řešena, protože se ve výhledu několika nejbližších desítek let nepředpokládá.

3.3 ANALÝZY TRHU, ODHAD POPTÁVKY, MARKETINGOVÁ STRATEGIE A MARKETINGOVÝ MIX

3.3.1 Analýza trhu a odhad poptávky

Na začátku je vhodné identifikovat potenciální zákazníky projektu. V Úpici je žije 5768 obyvatel (k 31. 12. 2013). Z údajů Českého statistického úřadu byla sestavena tabulka věkového rozložení obyvatel. (tab. 1)

Tabulka 1 - Počet obyvatel Úpice (www.czso.cz, 2015)

k 31.12.	2004	2005	2006	2007	2008
celkem	5 962	5 927	5 921	5 978	5 994
0 - 14	924	901	890	921	935
15 - 64	4 168	4 122	4 117	4 122	4 113
65 +	870	904	914	935	946
k 31.12.	2009	2010	2011	2012	2013
celkem	5 957	5 929	5 836	5 781	5 768
0 - 14	944	937	926	885	885
15 - 64	4 020	3 949	3 839	3 775	3 727
65 +	993	1 043	1 071	1 121	1 156

Jak je z tabulky vidět, počet obyvatel ve věkové kategorii 65 + stoupá. Od roku 2004 se zvýšil téměř o 300 osob. Průměrný věk obyvatel České republiky je 81,1 let u žen a 75,2 let u mužů. (czso.cz, 2015), obyvatelstvo ČR stárne. Očekává se, že do roku 2017 nabere na intenzitě, protože se přes hranici 65 let přehoupnou silné poválečné ročníky. V roce 2050 by se měl průměrný věk pohybovat mezi 48 – 50 lety. Stárnutí obyvatelstva bude hlavním populačním rysem vývoje v ČR.

Jako jedna část projektu budovy je navrženo ubytování pro seniory a jeho součástí by bylo i zaměstnání pečovatelky/pečovatelek. V současné době jsou v Úpici dva domy s pečovatelskou službou a jsou do nich přednostně umístěni obyvatelé s trvalým pobytem v Úpici. V okolí se nachází mnoho menších měst nebo vesnic, kde žádné podobné zařízení neexistují a proto by pro některé potenciální žadatele mohlo mít ubytování pro seniory v hotelu Beránek kladný význam. Celková kapacita stávajících domů s pečovatelskou službou je 100 osob a jedná se o jednolůžkové byty nebo o byty pro manželské páry. Provoz prvního domu s pečovatelskou službou (Dům s pečovatelskou službou, Palackého 1077) byl zahájen v roce 1995, jeho celková kapacita je 54 osob. Tato kapacita byla nedostačující, tak byl v roce 2005 zahájen provoz nového domu s pečovatelskou službou (Dům s pečovatelskou službou, Národní 1109), jeho kapacita je 46 osob. Ve stávajících DPS je základní nájem pro jednolůžkový byt 3000 Kč a pro byt pro manželský pár 3500 Kč. V ceně je zahrnuto nájemné, všechny poplatky a pronájem výtahu. (DPS Úpice, 2015) V celkové částce nájmu není zahrnuto stravování, pomoc při zajištění stravy, pomoc při zajištění chodu domácnosti nebo pomoc při osobní hygieně. Každá z těchto činností je placena zvlášť podle ceníku úkonů.

Další částí projektu jsou pokoje hotelového typu pro ubytování celkem 20 osob s možností přistýlek. V místě záměru jsou dva penziony a jedna možnost ubytování

v soukromí, které odpovídají záměru, přesto nemají takové podmínky (restaurace, parkování, lokalita). Jedná se o (ceník a kapacita byly nalezeny na webových stránkách jednotlivých ubytovacích zařízení):

- Městský penzion – 10 lůžek (stcjh.cz, 2015)
 - 2 x čtyřlůžkový a 2x pětilůžkový pokoj
 - Vlastní koupelna a WC
 - Cena 250 Kč/ osoba /noc
 - Možnost objednání stravování
 - Společenská místnost – 45 míst
- Penzion Řezníčkovi – 9 lůžek (ubytovaniunas.ic.cz, 2015)
 - 1x trojlůžkový a 1 x čtyřlůžkový pokoj, 1 x dvoulůžkový apartmán
 - Koupelna a WC společné, kuchyň společná
 - Bez stravování
 - Cena 250 Kč/ osoba /noc
- Ubytování v soukromí Světla Holmanová – 8 lůžek (pobyt.unas.cz, 2015)
 - 4 x dvoulůžkový pokoj
 - Koupelna a WC vždy pro 2 pokoje, společná kuchyň a WC
 - Cena 300 Kč/osoba/noc
 - Bez stravování

V nejbližším okolí (do 20 km) je samozřejmě více ubytovacích zařízení, v této lokalitě je bývalé okresní město Trutnov, kde se nachází řada hotelů, penzionů a ubytování. Ceny pokojů a kapacity byly nalezeny na internetových stránkách vychodni-cechy.info (2015). Např.:

- Hotel Patria – 292 lůžek v celkem 115 pokojích, cena od 870 Kč za jednolůžkový pokoj
- Hotel Adam – 58 lůžek, až 14 přistýlek, cena od 1500 Kč za jednolůžkový pokoj
- Hotel Krakonoš – 65 lůžek ve 26 pokojích, cena od 840 Kč za jednolůžkový pokoj bez snídaně, 940 Kč za jednolůžkový pokoj se snídaní

Tabulka 2 – Ceník Hotel Patria (hotelpatria.com, 2015)

Pultový ceník 2015	cena za pokoj/noc
jednolůžkový pokoj (jedna osoba na lůžku)	890 Kč
dvoulůžkový pokoj	1 340 Kč
třilůžkový pokoj	1 740 Kč
SUITE 1 os.	1 570 Kč
SUITE 2 os.	2 090 Kč
SUITE 3 os.	2 310 Kč
SUITE 4 os.	2 530 Kč
SUITE = pokoj se 2 místnostmi (ložnice+obývací pokoj)	
Cena je uvedena za pokoj za jednu noc, včetně snídaně a pobytové taxy	

Tabulka 3 - Ceník Hotel Adam (www.hotel-adam.cz, 2015)

Pokoj	po - čt	pá - ne
jednolůžkový pokoj	1 090 Kč	890 Kč
dvoulůžkový pokoj pro jednu osobu	1 190 Kč	990 Kč
dvoulůžkový pokoj	1 500 Kč	1 200 Kč
třilůžkový pokoj	1 850 Kč	1 550 Kč
apartmán pro 2 osoby	1 925 Kč	1 550 Kč
apartmán pro 4 osoby	2 320 Kč	1 840 Kč
přistýlka	350 Kč	350 Kč
Uvedené ceny nezahrnují snídani - 100 Kč/osoba		
Uvedené ceny nezahrnují ubytovací a rekreační poplatek, 4 Kč a 12 Kč/noc		

Tabulka 4 - Ceník Hotel Krakonoš (www.hotel-krakonos.cz, 2015)

Typ pokoje	1+2 noc		3+více nocí		víkend pá/ne	
	SN	bez SN	SN	bez SN	SN	bez SN
jednolůžkový pokoj	940 Kč	840 Kč	860 Kč	760 Kč	770 Kč	670 Kč
dvoulůžkový pokoj	1 480 Kč	1 280 Kč	1 340 Kč	1 140 Kč	1 200 Kč	1 000 Kč
třílůžkový pokoj	1 860 Kč	1 560 Kč	1 710 Kč	1 410 Kč	1 560 Kč	1 260 Kč
čtyřlůžkový pokoj	2 080 Kč	1 680 Kč	1 900 Kč	1 500 Kč	1 700 Kč	1 300 Kč
apartmán	2 500 Kč	2 000 Kč	2 300 Kč	1 800 Kč	2 100 Kč	1 600 Kč

Dalšími částmi jsou přednáškový sál a restaurace. Přednáškový sál bude mít kapacitu 80 míst. V Úpici je v současné době k možnosti pronájmu Městský sál, který má kapacitu 200 míst, jeho nájemní cena je 3000 Kč/den. Tento sál je vybaven stínící, zvukovou a projekční technikou. K dispozici je velká kuchyně a skladovací prostory, je možné objednat si obsluhu u baru. Prostor je vhodný pro školení, firemní prezentace, plesy, svatby a jiné soukromé oslavy. Při pronájmu sálu s barem a kuchyní je cena 6000 Kč/den.

Poslední částí je restaurace. V Úpici se nyní nachází dvě funkční restaurace. Možností, kam zajít na oběd nebo večeři je ve městě nedostatek. Jedná se o tyto dvě restaurace:

- *Restaurace U Maršíků*
 - kapacita 35 míst, salónek 14 míst, letní zahrádka 30 míst
 - restaurace je celá nekuřácká
 - polední menu – 75 Kč včetně polévky
 - otevírací doba: po, st, čt 11:00 – 22:00, pá – so 11:00- 23:00, ne 11:00 - 21:00, každé úterý mají zavřeno
- *April Bar Úpice*
 - kapacita 30 míst
 - restaurace je kuřácká
 - polední menu – 69 Kč včetně polévky, mimo polední menu se nevaří

- otevírací doba: po – čt 11:00 – 3:00; pá 11:00 – 4:00, so 14:00 – 4:00, ne 14:00 – 1:00

V okolí Úpice (do 10 km) se nachází tyto restaurace:

- *Restaurace Salamandr Malé Svatoňovice*
 - nekuřácká část restaurace
 - polední menu – 69 Kč včetně polévky a malinovky 0,2 l
 - kapacita 110 míst (výčep, restaurace, zimní zahrada) + 110 míst na letní zahrádce
 - otevírací doba: ne – čt 11:00 – 23:00; pá – so 11:00 – 2:00
- *Restaurace u Bulánka Batřovice*
 - nekuřácká část restaurace
 - polední menu – nenabízí
 - kapacita 60 míst + 12 míst lovecký salónek + 70 míst letní i zimní terasa
 - otevírací doba: po – ne 11:00 – 23:00
- *Restaurace U Vlčků Rtyně v Podkrkonoší*
 - nekuřácká část restaurace
 - polední menu – 70 Kč včetně polévky
 - kapacita 40 míst
 - otevírací doba: po 10:00 – 14:00, út – čt 10:00 – 22:00; pá – so 10:00 – 1:00, ne 16:00 – 22:00
- *Restaurace Bowling Rtyně v Podkrkonoší*
 - nekuřácká část restaurace
 - polední menu – 65 Kč – 75 Kč včetně polévky, nabídka rozvozů poledního menu do firem, organizací, seniorům nebo invalidům
 - kapacita 45 míst + 25 míst salónek
 - otevírací doba: po – st 10:30 – 13:30; čt – pá 10:30 – 13:30 a 18:00 – 2:00, so 18:00 – 2:00, neděle zavřeno
 - možnost využití 2 bowlingových drah, stolního fotbalu, jukeboxu a karaoke

3.3.2 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy probíhá analýza silných a slabých stránek projektu s možnými příležitostmi a hrozbami

- Silné stránky
 - Vynikající umístění v rámci regionu – na náměstí
 - Snadná dostupnost
 - Bezbariérový přístup
 - Ubytování pro větší skupiny lidí
 - Dobré podmínky pro pěší turistiku a cykloturistiku
 - Letní terasa
 - Dostatek parkovacích míst pro hosty
 - Historická hodnota pro obyvatele Úpice
 - Velká kapacita restaurace (svatby, oslavy, firemní večírky)
 - Možnost komerčního pronájmu
- Slabé stránky
 - Nezkušenost s provozem tohoto typu projektu
 - Nespokojenost zákazníků (např. s otevírací dobou)
 - Nedostatečné vybavení
 - Vysoké personální náklady
 - Nízké investice do reklamy
 - Malá prezentace na internetu
 - Nedostatečná kontrola činnosti zaměstnanců
- Příležitosti
 - Potenciál rozvozu jídel
 - Nedostatečné ubytovací kapacity v místě
 - Pořádání pravidelných kurzů/přenášek
 - Využití výhod malé konkurence
 - Růst zájmu o domácí turistiku
 - Rozšíření nabídky ubytování
 - Oživení cestovního ruchu
- Hrozby
 - Vytvoření konkurence
 - Nenaplnění kapacity ubytování seniorů

- Nezájem veřejnosti o tzv. odlehčovací pobyty
- Pokles poptávky po ubytování
- Zvyšování cen energií
- Živelná katastrofa nebo vandalismus

Mezi nejvýznamnější silné stránky projektu patří jeho vynikající umístění v centru města, v centru Jestřebích hor. Dále se jedná o jediný hotelový typ ubytování v okruhu 15 km. Pro místní obyvatele má projekt i velmi historickou hodnotu, proto se dá očekávat, že se sem budou rádi vracet. Slabou stránkou je poměrná neznámost lokality pro širší veřejnost, protože Úpice je poměrně malé město. Ze začátku se nesmí podcenit finance vložené do reklamy, kontrola všech zaměstnanců a projekt by měl být ze začátku flexibilní k potřebám nových zákazníků. Mezi nejlepší příležitosti patří využití výhod malé konkurence a růst zájmu o domácí turistiku. Největší hrozbou je nenaplnění požadované kapacity.

3.3.3 Analýza okolí

Restaurace – stávající konkurencí jsou dvě restaurace přímo v místě projektu. Tyto restaurace nemají tak velkou kapacitu, jako Hotel Beránek.

Restaurace U Maršíků

Kapacita této restaurace je 35 míst, k dispozici je salónek s kapacitou 14 míst a letní zahrádka s kapacitou 30 míst, restaurace je nekuřácká. Výhodou této restaurace je její lokalita (nachází se u hlavní silnice, která spojuje dvě bývalá okresní města), zavedená klientela a blízkost rezidenčního okolí. Restaurace nabízí polední menu a bohatou nabídku minutek. Vybavením restaurace je pec na přípravu pizzy, která je velkou výhodou v okolí.

April Bar Úpice

Tato restaurace nabízí kapacitu 30 míst, restaurace má vyhrazený nekuřácký prostor, ale z větší části je kuřácká. Není zde možnost venkovní terasy. Restaurace nabízí pouze denní polední menu, po zbytek dne jde objednat klasická studená kuchyně. Součástí této restaurace je herna, kde je možnost hraní šipek nebo kulečnicku.

Restaurace U Bulánka

Tato restaurace je vzdálena od Úpice necelých 5 km. Restaurace byla nově vybavena a otevřena v roce 2000, kapacita restaurace je 60 míst s možností rozdělení sálu na dvě uzavřené společnosti. Je také k dispozici lovecký salónek o kapacitě 12 míst. Celoročně je v provozu velká terasa pro 70 osob s dětským koutkem. Restaurace nabízí pořádání akcí všeho druhu. U restaurace je možno využít rozlehlé parkoviště. Restaurace nabízí zvýhodněné polední menu.

Restaurace Bowling Rtyně v Podkrkonoší

Tato restaurace je vzdálena od Úpice necelých 8 km. Restaurace je vybavena dvěma bowlingovými drahami, stolním fotbálem, jukeboxem a karaoke. Kapacita restaurace je 45 míst s možností využití salónku s kapacitou 25 míst. Restaurace nabízí pořádání akcí všeho druhu. U restaurace je možno využít parkoviště. Restaurace nabízí zvýhodněné polední menu a možnost jejich pravidelného rozvozu.

Hotel

Městský penzion

Městský penzion nabízí 10 lůžek ve dvou čtyřlůžkových a dvou pětilůžkových pokojích. Každý pokoj má vlastní koupelnu a WC. Účelné je vybavení pokojů, zajistí dostatečné pohodlí pro pobyt a odpočinek. Možnost Wi-Fi připojení k internetu, k dispozici je společenská místnost pro 45 lidí. Velkou výhodou je umístění informačního centra, které se nachází v objektu. Stravování není zahrnuto v ceně ubytování. Snídani nebo polopenzi na vyžádání lze zajistit. Cena je 250 Kč/ osoba /noc.

Penzion Řezníčkovi

Penzion nabízí celkem 9 lůžek (1x trojlůžkový a 1 x čtyřlůžkový pokoj, 1 x dvoulůžkový apartmán). Součástí ubytování je kuchyň s veškerým vybavením (lednice, kombinovaný sporák, mikrovlnná trouba), TV+SAT a možnost připojení k internetu. Koupelna s vanou a samostatné WC. Dále je možné posezení na zahradě s grilem. Cena 250 Kč/ osoba /noc.

Ubytování v soukromí Světlá Holmanová

K dispozici je celkem 8 lůžek, 4 x dvoulůžkový pokoj, koupelna a WC vždy pro 2 pokoje, společná kuchyň. Je zde možnost garážového stání osobního nebo nákladního automobilu – vhodné i pro obchodní cestující, k dispozici je zahrada – venkovní posezení, ohniště a gril. Cena se pohybuje mezi 200 Kč – 300 Kč/osoba/noc. Děti do 3 let zdarma bez nároku na lůžko (možnost zapůjčení dětské postýlky zdarma), děti do 6 let zdarma, dítě 6 – 12 let cena poloviční z ceny dospělého.

Ubytování pro seniory

V Úpici jsou v současné době dva domy s pečovatelskou službou, které mají celkovou kapacitu 100 lůžek. Zřizovatelem pečovatelské služby je Město Úpice. Jednotlivé byty jsou vybaveny kuchyňskou linkou včetně elektrického sporáku či elektrického dvou-plotýnkového vařiče. Každý byt má samostatné sociální zařízení (umyvadlo, WC, sprchový kout, přípojku pro pračku). Většina bytů je vybavena vestavěnými skříněmi ve vstupních prostorách. Zbývající prostory bytu si nájemníci vybavují vlastním nábytkem a majetkem podle svých představ.

Obě budovy jsou bezbariérové pro snadný pohyb imobilních obyvatel.

DPS Národní

- počet bytů:
 - přízemí 5 bytů pro jednotlivce
 - 1. patro 12 bytů pro jednotlivce, 1 byt pro manželskou dvojici
 - 2. patro 12 bytů pro jednotlivce, 1 byt pro manželskou dvojici
 - 3. patro 7 bytů pro jednotlivce, 3 byty pro manželské dvojice
- vybavení:
 - společné prostory - posezení
 - středisko osobní hygieny - přízemí
 - prádelna, sušárna - přízemí
 - výdejna jídel - přízemí
 - knihovna - přízemí
 - kolárna – přízemí
 - kancelář pečovatelek – přízemí
 - výtah osobní, výtah nákladní

DPS Palackého

- počet bytů:
 - přízemí 3 byty pro jednotlivce
 - 1. patro 10 bytů pro jednotlivce, 1 byt pro manželskou dvojici
 - 2. patro 9 bytů pro jednotlivce, 2 byty pro manželské dvojice
 - 3. patro 10 bytů pro jednotlivce, 2 byty pro manželské dvojice
 - 4. patro 6 bytů pro manželské dvojice
- vybavení:
 - společenská místnost - přízemí
 - středisko osobní hygieny – 2. patro
 - prádelna, sušárna - přízemí
 - knihovna - přízemí
 - kolárna
 - kancelář pečovatelek
 - kancelář vedoucí PS
 - výtah osobní, výtah nákladní

Přednáškový sál

V Úpici je v současné době k možnosti pronájmu Městský sál, který má kapacitu 200 míst, jeho nájemní cena je 3000 Kč/den. Tento sál je vybaven stínící, zvukovou a projekční technikou. K dispozici je velká kuchyně a skladovací prostory, je možné objednat si obsluhu u baru. Tento sál je vhodný pro školení, firemní prezentace, plesy, svatby a jiné soukromé oslavy. Při pronájmu sálu s barem a kuchyní je cena 6000 Kč/den.

Riziko vstupu nových konkurentů je vysoké. V dané lokalitě je však vstup nových konkurentů omezen malou nebo spíše téměř žádnou nabídkou vhodných prostor pro otevření takového komplexu. Riziko v podobě nové restaurace je vysoké, protože v lokalitě je mnoho objektů, které dříve jako restaurace sloužily a jejich stav je dobrý. Vznik nového hotelu se nepředpokládá, kvůli nedostatku vhodných prostor. Ale může se zvětšit počet tzv. rodinných penzionů. V konkurenci ubytování pro seniory platí to samé, jako hotelu. Nejsou zde vhodné prostory. V minulosti byl

v diskuzi projekt úpické společnosti MARATONSTAV, a.s., který měl plán na stavbu Domu pro seniory v Úpici. Stavba měla vytvořený projekt, ale v současné době termín předpokládané výstavby neznámý.

3.3.4 Marketingový mix

Product (výsledný výrobek nebo služba)

Vlastní produkt bude rozdělen na více částí, které spolu ale vzájemně souvisí.

Restaurace

Hostinské služby budou poskytovány v 1. podzemním podlaží, které je díky klesání ulice řešeno jako bezbariérové a z jedné části nadzemní. Hosté budou mít k dispozici 60 míst k sezení, oddělený salónek o kapacitě 20 míst a součástí restaurace je i dětský kout. Celá restaurace bude nekuřácká. Restaurace bude nabízet snídaně (především pro ubytované hosty), obědy ve formách poledního menu, po skončení poledního menu bude restaurace nabízet běžný sortiment (hotová teplá jídla, minutky, saláty, polévky, jednoduchá studená kuchyně, přílohy apod.).

Hotel

Hotel nabídne 12 plně vybavených klimatizovaných pokojů, z toho dva apartmány. Pokoje i apartmány budou řešeny jako bezbariérové, tím pádem vhodné pro imobilní. Součástí každého pokoje vlastní koupelna a WC, televizor, telefon a lednice. Rozložení pokojů:

- dvoulůžkový pokoj 6x
- dvoulůžkový apartmán 2x
- jednolůžkový pokoj 4x

Dále hotel nabízí Wi-Fi připojení, služby recepce, informační servis, parkování u hotelu, restauraci. V hotelu je možnost přistýlek. Snídaně bude k dispozici formou švédských stolů v restauraci v budově.

Ubytování pro seniory

Seniorhotel nabízí celkem 40 ubytovacích míst ve 29 pokojích:

- dvoulůžkový pokoj 10x
- dvoulůžkový apartmán 10x
- jednolůžkový pokoj 9x

V pokojích bude standardní vybavení, televizor, lednice a telefon. Ubytovací buňky tvoří vstupní předsíň, hygienické a sociální zázemí a pokoj (případně dva pokoje). V každém pokoji bude umístěno osobní mobilní SOS tlačítko a nepřetržitou možností přivolání pomoci. Ubytování senioři mohou využívat služeb restaurace v objektu a bude zajištěno celodenní stravování. Jídlo bude podáváno v jejich pokoji, v době oběda bude možnost jít na oběd přímo do restaurace. Bude zajištěna snídaně, oběd dle denního menu, večeře (1 teplé nebo 1 studené jídlo), během dopoledne a odpoledne bude zajištěna svačina. Při uvolnění některé ubytovací buňky bude možno sjednat tzv. odlehčovací pobyty, nemusí se jednat o dlouhodobý pronájem. O péči o seniory se bude starat školená pečovatelka/pečovatelky, budou nabídnuty služby, jako například praní, žehlení a úprava prádla, běžné nákupy a pochůzky, zajištění lékařské služby a předepsaných léků apod.

Krátkodobé pobyty mohou využít senioři a osoby se zdravotním postižením, které jsou závislé na pomoci druhé osoby. Rodinní příslušníci se často dostávají do situace, kdy nemohou dočasně o svou blízkou osobu pečovat. Stává se tak zejména z důvodu nemoci, vyčerpání, dovolené, rehabilitačního pobytu nebo služební cesty. Nabízíme opět profesionální, citlivý a individuální přístup k jednotlivci. Klient může dle vlastního uvážení využívat veškeré služby a programové nabídky stejně jako při dlouhodobém pobytu.

Cílem služby je odpočinek pečovatele. Pobyt lze rovněž využít k rekonvalescenci seniora po návratu z nemocnice, v případě nutných oprav či bezbariérových úprav v bytě. Podmínkou přijetí je vždy stabilizovaný zdravotní stav klienta.

Přednáškový sál

Společenský sál nabízí velkoplošnou projekci s diaprojektorem, 80 míst k sezení, různé možnosti stolové úpravy. Počítá se s možností pronájmu jak hodinově, tak na celý den/týden. Je vhodný pro firemní a soukromé akce, kulturní a společenské akce, semináře, konference, přednášky. Vhodné je pořádání akcí pro seniory, kteří budou v hotelu ubytováni (např. promítání filmů, rukodělné aktivity, setkávání se zajímavými osobnostmi, zdravotní cvičení).

Price (cena)

Ceny budou sestaveny kombinací metody konkurenční ceny a metody stanovení ceny dle nákladů.

- Hotel – ceník hotelových služeb nebude rozdělen na sezóny a ceny budou uváděné včetně snídaně a pobytových tax.
- Ubytování seniorů – ceník bude uváděn zvlášť pro krátkodobé – odlehčovací pobyty a pro dlouhodobou spolupráci. V ceně bude zahrnuto stravování, ostatní služby (praní, žehlení, nákup) budou počítány zvlášť. Při ubytování seniorů se počítá s pomocí pečovatelské služby města Úpice a bude vycházet z jejího ceníku.
- Přednáškový sál – ceník přednáškového sálu bude sestaven jak na hodiny, tak na dny, případně se může domluvit výhodnější delší spolupráce. Například při pravidelně opakovaných akcích (akce spolků města).

Tabulka 5 - Cena ubytování (vlastní zpracování)

Hotel			
Typ pokoje	Snídaně	Cena pokoj/noc	Počet pokojů
Jednolůžkový pokoj	ano	650 Kč	4
Dvoulůžkový pokoj	ano	1 100 Kč	6
Dvoulůžkový apartmán	ano	1 400 Kč	2
Ubytování pro seniory			
Typ pokoje	Strava	Cena pokoj/noc	Počet pokojů
Jednolůžkový pokoj	ano	500 Kč	9
Dvoulůžkový pokoj	ano	900 Kč	10
Dvoulůžkový apartmán	ano	1 100 Kč	10

Tabulka 6 - Cena pronájmu sálu (vlastní zpracování)

Přednáškový sál	Cena za 1 den
Pronájem sálu	2 500 Kč
Pronájem zařízení	800 Kč

Promotion (propagace)

Nejdůležitější nástroj marketingového mixu. Největší reklama bude probíhat na internetu – vytvoření webových stránek, stránek na sociálních sítích, reklama na webových stránkách města, webových stránkách okolních měst, webových stránkách Královéhradeckého kraje a vytvoření reklamy na stránkách informačních a turistických portálů.

V okolí bude reklamu zajišťovat regionální televize (televize-js a Východočeská televize), distribuce reklamních letáků do schránek, venkovní reklama – plakáty nebo reklama v radiích, reklama na sociálních sítích.

Budou vytvořeny speciální zaváděcí cenové nabídky, možnosti slev a případně využití slevových portálů.

Place (distribuce)

Stěžejní služby, které budou poskytovány zákazníkům (ubytování, stravování, semináře) probíhají na recepci hotelu. Pro tento druh služeb je používána přímá distribuce. Jinou, zvláštní skupinou služeb jsou služby, které hotel prodává, zprostředkovává, ale konají se mimo budovu (např. různé sportoviště v okolí).

Tzv. nepřímá distribuce zahrnuje např. spolupráci se zprostředkovateli (cestovní kanceláře, cestovní agentury, informační portály), internet (online rezervace buď na vlastních webových stránkách nebo na jiných rezervačních sítích různých portálů), nebo rezervace telefonickým hovorem.

3.4 MANAGEMENT PROJEKTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Investiční fáze

Samotná realizace projektu bude řešena pomocí externího dodavatele.

Provozní fáze

Vybudování multifunkční budovy vytvoří nová pracovní místa. Hlavním článkem struktury zaměstnanců bude ředitel/vedoucí budovy. Pod ním bude pozice ekonoma, který se bude starat o finanční chod projektu, provozního, který bude zajišťovat chod restaurace a chod recepce. Na stejné pozici bude vedoucí služeb, který bude mít na starost ubytování seniorů. Tým vedoucího služeb budou doplňovat 3 – 4 pečovatelky, o jejich počtu se rozhodne podle množství ubytovaných seniorů. Recepci bude obsluhovat 4 – 5 recepčních, chod recepce bude nepřetržitý. Hotelový sektor ještě doplní 2 pokojské. V restaurační části budou pracovat 4 kuchaři a 4 číšníci. V plánu zaměstnanců je zahrnuta i spolupráce s nedalekými středními školami. Studentům zde bude umožněno vykonávání povinné školní praxe. Zaměstnanec na pozici ekonoma, bude zaměstnán na částečný úvazek. Jeho pravomoc bude určovat ředitel (vedoucí) hotelu. Při nedostatku pokrytí služeb zaměstnanci (speciální akce, plné zaplnění hotelu) se uvažuje o přijmutí brigádníků, kteří budou nájímáni na dohodu o provedení práce.

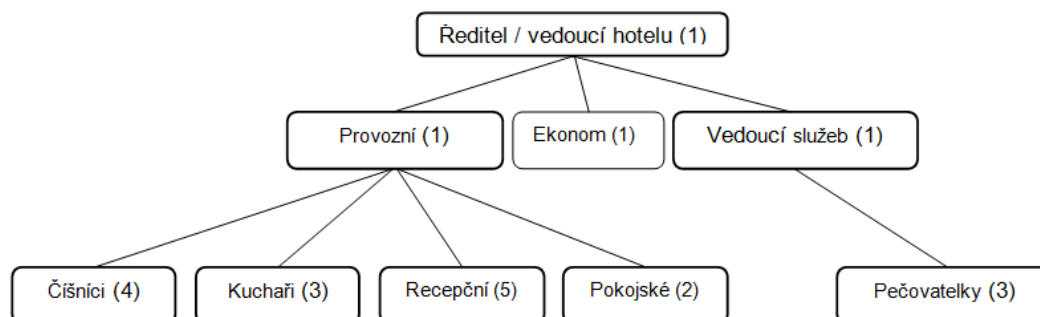
Tabulka 7 - Náklady na mzdy (vlastní zpracování)

Pozice	Mzdové náklady	Osobní náklady	Počet	Celkem
Ředitel hotelu	27 000 Kč	36 180 Kč	1	36 180 Kč
Vedoucí služeb	24 000 Kč	32 160 Kč	1	32 160 Kč
Provozní	24 000 Kč	32 160 Kč	1	32 160 Kč
Ekonom	18 000 Kč	24 120 Kč	1	24 120 Kč
Číšník	13 000 Kč	17 420 Kč	4	69 680 Kč
Kuchař	14 500 Kč	19 430 Kč	3	58 290 Kč
Recepční	15 000 Kč	20 100 Kč	5	100 500 Kč
Pokojská	14 000 Kč	18 760 Kč	2	37 520 Kč
Pečovatelka	16 500 Kč	22 110 Kč	3	66 330 Kč
Celkem				456 940 Kč

V tab. 7 byly zpracovány mzdové a osobní náklady. Mzdové náklady byly určeny pomocí konzultací s osobami na obdobných pracovních pozicích a také pomocí hodnot z Českého statistického úřadu.

Pomocí organizační struktury (obr. 12) lze poznat přesný počet zaměstnanců potřebných k plynulému chodu projektu.

Obrázek 12 - Organizační struktura (vlastní zpracování)



3.5 TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ ŘEŠENÍ PROJEKTU

Novostavba hotelu má tři nadzemní a jedno podzemní podlaží. Součástí stavby je i parkování pro 15 osobních automobilů ubytovaných hostů (z toho 2 stání určeny pro osoby imobilní). Hlavní vstup do hotelu se nachází na úrovni zvýšeného 1. NP z Náměstí T. G. Masaryka a je řešen jako bezbariérový. Vstup do restaurace v 1. PP je s ohledem na klesání ulice Dr. E. Beneše navržen rovněž jako bezbariérový. Zásobování hotelových provozů a příjezd do podzemních garáží je řešen stávající obslužnou komunikací vedenou ze severovýchodního rohu Náměstí T. G. Masaryka.

Prostor v 1. podzemním podlaží bude využit jako restaurace se salónekem o kapacitě 60 míst u stolu, sociálním zařízením, dále zázemí hotelového provozu, tj. kuchyň s přípravami a sklady, hygienické a sociální zázemí pro personál, kancelář, strojovna vzduchotechniky a podzemní garáže.

V 1. nadzemním podlaží bude vstupní zádveří se vstupem do recepce se zázemím pro personál, kavárny, přednáškového sálu o kapacitě 80 míst k sezení, místnosti pro masáže s hygienickým a sociálním zařízením. V 1. NP je navrženo 12 ubytovacích buněk s hygienickým a sociálním zázemím, z toho:

- 6 x dvoulůžkový pokoj;
- 2 x dvoulůžkový apartmán;
- 4 x jednolůžkový pokoj.

Ve 2. nadzemním podlaží budou z prostoru haly přístupné ubytovací buňky, které tvoří vstupní předsíň, hygienické a sociální zázemí a pokoj (případně 2 pokoje). Je zde také místnost určená pro pečovatelku a úklidová místnost. Ve 2. NP je celkem navrženo 17 ubytovacích buněk, z toho:

- 7 x dvoulůžkový pokoj;
- 2 x dvoulůžkový apartmán;
- 2 x dvoulůžkový pokoj pro imobilní;
- 6 x jednolůžkový pokoj.

Ve 3. nadzemním podlaží budou z prostoru haly přístupné ubytovací buňky, které tvoří vstupní předsíň, hygienické a sociální zázemí a pokoj (případně 2 pokoje). Je zde také místnost určená pro pečovatelku, úklidová místnost a sklad prádla. Ve 3. NP je celkem navrženo 12 ubytovacích buněk, z toho:

- 1 x dvoulůžkový pokoj;
- 6 x dvoulůžkový apartmán;
- 2 x dvoulůžkový apartmán pro imobilní;
- 3 x jednolůžkový pokoj.

Hotel je koncipován tak, aby vytvořil optimální podmínky pro seniory a osoby s omezenou schopností pohybu a orientace – 2 x dvoulůžkový pokoj pro imobilní a 2 x dvoulůžkový apartmán pro imobilní.

Základní statistické údaje stavby:

zastavěná plocha hotelu 682,5 m²

zastavěná plocha parkoviště	372 m ²
zastavěná plocha chodníky	180 m ²
zastavěná plocha celkem	1234,5 m ²
počet nadzemních podlaží	3
počet podzemních podlaží	1
počet podlaží celkem	4
kapacita restaurace celkem	60 míst
ubytovací kapacita hotelu	69 osob
výška kóta 1. nadzemního podlaží ± 0,000	357,45 m n m. (B.p.v)
výška hřebene od kóty ± 0,000	12,9 m
obestavěný prostor celkem	10560,00 m ³

Budova bude napojena na inženýrské sítě a komunikace, novostavba nebude mít negativní vliv na okolní pozemky. Na stavbu se nevztahují žádná významná ochranná pásma a nenachází se v blízkosti záplavového území. Stavba je naložená na základových pásech s vyztuženou základovou deskou. Konstrukce nosných stěn je navržena jako klasická zděná s železobetonovými prvky. Stropy jsou navrženy ze stropních panelů. Veškeré nové konstrukce byly navrženy tak, aby byly splněny a překročeny doporučené součinitele prostupu tepla. Objekt splňuje požadavek na nízkou energetickou náročnost. V základním provedení stavby se s využitím alternativních zdrojů energie nepočítá. V objektu je navrženo dvouramenné schodiště, které spojuje 1. podzemní patro až 4. nadzemní patro. Krov je vaznicový, se středovými a vrcholovou vaznicí. Součástí střechy jsou falešné mansardy.

3.6 FINANČNÍ ANALÝZA PROJEKTU

V této části jsou vyjádřeny předpokládané finanční toky – předpokládané náklady na projekt, náklady na provoz a předpokládané příjmy.

3.6.1 Propočet

Propočet je jednou z nejdůležitějších fází projektu. V tab. 8 jsou uvedeny náklady na jednotlivé stavební objekty, které tvoří stavbu projektu – základní rozpočtové náklady. Jejich výše byla vypočítána pomocí cenových ukazatelů ve stavebnictví pro rok 2015.

Tabulka 8 - Stavební objekty (vlastní zpracování podle stavebnistandardy.cz, 2015)

Objekt	Název	Celkem bez DPH	DPH	Celkem s DPH
SO 01	Hotel	65 651 520 Kč	15%	75 499 248 Kč
SO 02	Komunikace	720 396 Kč	21%	871 679 Kč
SO 03	Teplovodní přípojka	299 200 Kč	15%	344 080 Kč
SO 05	Vodovodní přípojka	29 712 Kč	15%	34 169 Kč
SO 06	Kanalizační přípojka	345 990 Kč	15%	397 889 Kč
SO 07	Přípojka NN	93 450 Kč	15%	107 468 Kč
SO 08	Přeložka sdělovacího kab.	24 800 Kč	21%	30 008 Kč
CELKEM ZRN		67 165 068 Kč		77 284 540 Kč

Rekapitulace celkových nákladů znázorněná v tab.9 je součet všech nákladů jednotlivých objektů doplněných o jednotlivé vedlejší a ostatní náklady související se stavbou. Jedná se o projektové a průzkumné práce, které zahrnují přípravu zakázky, návrh studie stavby, vypracování potřebných dokumentací, spolupráci při výběru dodavatele. Náklady na provozní soubory nejsou uvedeny, součástí stavby projektu nejsou žádné stroje a technologická zařízení, která by vyžadovala speciální montáž. Výčet stavebních objektů zařazených do základních rozpočtových nákladů jsou uvedeny v tab.8. Umělecká díla a stroje, zařízení a inventář investiční povahy není v propočtu uvažován. Mezi náklady spojené s umístěním stavby patří náklady na zařízení staveniště, poplatky za zábory ploch, provozní vlivy (práce za provozu), náklady související s vlivem klimatických podmínek, mimořádně ztížené dopravní podmínky. Náklady na zařízení stanoviště zahrnují i vypracování příslušné dokumentace a likvidace dočasných objektů. Mezi ostatní náklady neuvedené v ostatních hlavách patří veškeré administrativní poplatky a poplatky na katastru nemovitostí, vytyčení stavby na začátku realizace, archeologický výzkum, zaměření provedené stavby a zpracování příslušných studií stavby. Jiné investice nebyly určeny, náklady na pořízení pozemku nejsou předmětem studie, protože investor je již majitelem pozemku.

Tabulka 9 - Rekapitulace celkových nákladů (vlastní zpracování)

Projektové a průzkumné práce	3 422 060,21 Kč	21%	4 140 692,86 Kč
Provozní soubory	0,00 Kč		0,00 Kč
Stavební objekty (ZRN)	67 165 068,00 Kč	15%	77 284 539,96 Kč
Stroje,zařízení, inventář invest.povař	0,00 Kč		0,00 Kč
Umělecká díla	0,00 Kč		0,00 Kč
Náklady na umístění stavby	3 358 253,40 Kč	15%	3 861 991,41 Kč
Ost.nákl. neuvedené v jiných hlavác	2 014 952,04 Kč	21%	2 438 091,97 Kč
Rezerva-nepředvídatelné náklady	6 716 506,80 Kč	15%	7 723 982,82 Kč
Jiné investice	0,00 Kč		0,00 Kč
Náklady hrazené z provozních prost	0,00 Kč		0,00 Kč
	bez DPH		s DPH
CELKOVÉ NÁKLADY	82 676 840,45 Kč		95 449 299,02 Kč

3.6.2 Stanovení výnosů a nákladů

Stanovení výnosů a nákladů projektu. Hodnoty byly určeny pomocí odhadu, kalkulaček na webových stránkách a konzultace s konkurencí.

Výnosy projektu se stávají z příjmů hotelu, ubytování pro seniory, pronájmu sálu a zisku restaurace. Ceny pokojů hotelu byly určeny pomocí cen pokojů konkurenčních hotelů a ubytovacích zařízení v okolí projektu. Ceny pro ubytování seniorů zde budou počítány jednotně, nebude se oddělovat dlouhodobé ubytování a krátkodobé pobyty. Příjmy z restaurační části byly určeny pomocí odhadu, jedná se o čisté příjmy. V tab. 10 jsou znázorněny roční výnosy na první tři roky, které počítají se 100 % využitím kapacity.

Tabulka 10 - Stanovení příjmů (vlastní zpracování)

Plné využití	obsazenost 100%		
	2015	2016	2017
Výnosy		19 188 000 Kč	19 188 000 Kč
hotel		4 320 000 Kč	4 320 000 Kč
ubytování pro seniory		8 820 000 Kč	8 820 000 Kč
restaurace		4 860 000 Kč	4 860 000 Kč
pronájem sálu		1 188 000 Kč	1 188 000 Kč

Náklady projektu se dělí na provozní a investiční náklady. Investiční náklady zahrnují celkové náklady stavby, které budou největší položkou a se kterou se začne počítat ještě před začátkem provozu. Provozní náklady se stávají z osobních nákladů. Tato položka je největší, zahrnuje odměny pro 21 zaměstnanců. Tyto výdaje

byly určeny pomocí tab. 7. Další položkou výdajů jsou energie, vodné a stočné. Tyto hodnoty byly určeny odhadem po odborné konzultaci a pomocí cen v okolí za jednotku. Mezi ostatní výdaje patří náklady na telefon, internet, kancelářské potřeby, apod. Důležitou položkou jsou odpisy, bylo použito rovnoměrné odepisování, investiční záměr spadá do odpisové skupiny 6 na 50 let. Koeficient na první rok odpisu je roven hodnotě 1,02 a na ostatní roky je koeficient odpisu roven hodnotě 2,02. V tab. 11 jsou znázorněny roční náklady na první tři roky, které počítají se 100 % využitím kapacity.

Tabulka 11 - Stanovení výdajů (vlastní zpracování)

Plné využití	obsazenost 100%		
	2015	2016	2017
Náklady provozní		6 492 048 Kč	6 492 048 Kč
osobní náklady		5 483 280 Kč	5 483 280 Kč
<i>mzdy</i>		4 092 000 Kč	4 092 000 Kč
<i>sociální a zdravotní poj.</i>		1 391 280 Kč	1 391 280 Kč
energie		350 000 Kč	350 000 Kč
vodné, stočné		185 000 Kč	185 000 Kč
ostatní náklady		120 000 Kč	120 000 Kč
údržba		84 000 Kč	84 000 Kč
reklama		96 000 Kč	96 000 Kč
pojištění		162 000 Kč	162 000 Kč
daň z nemovitosti		11 768 Kč	11 768 Kč
Náklady investiční	95 449 299 Kč	0 Kč	0 Kč
Odpisy		843 304 Kč	1 670 072 Kč

V tab.12 a 13 jsou uvedeny dvě varianty, se kterými se bude počítat. Varianta očekávaná počítá s obsazením kapacity hotelu na 33 %, ubytování pro seniory na 80%, restaurace na 75 % a přednáškového sálu na 40 %, jedná se o variantu optimistickou. Obsazenost hotelu byla určena pomocí tabulky Českého statistického úřadu – průměrná obsazenost v hotelových zařízeních v Královéhradeckém kraji. Obsazenost ubytování seniorů byla určena odhadem a konzultací s pečovatelskou službou města Úpice. Obsazenost restaurace byla určena pomocí webových stránek Gastroprofesor (2015), tato hodnota je určena jako „počet míst k sezení*průměrná útrata*otáčka židle*měsíc“ a poté byly odečteny náklady na provoz restaurace – 40 %. Obsazenost přednáškového sálu byla počítána s využitím 2,5 dne v týdnu. Uvažuje se, že sál bude pronajat na jeden den v týdnu celý a zbytek pokryjí hodinové

pronájmy. Druhá varianta, pesimistická, počítá s celkovou obsazeností hotelu na 28 %, ubytování pro seniory na 60 %, obsazeností restaurace na 50 % a sálu na 17%.

Provozní výdaje se nezmění, jsou uvažovány jako konstantní. Změna provozních výdajů by mohla nastat v obou směrech. Při nízké obsazenosti hotelu nebo ubytování pro seniory by došlo ke snížení výdajů za energie, vodné a za osobní náklady, protože by došlo ke snížení stavu zaměstnanců. Zvýšení výdajů by mohlo dojít například v případě nějaké nehody, čím by došlo ke zvýšení výdajů za údržbu nebo pojištění. Zvýšení výdajů za osobní náklady by nastalo v případě navýšení kapacity zaměstnanců, ať o stálé zaměstnance nebo i o sezónní brigádníky.

Tabulka 12 –Očekávaná varianta (vlastní zpracování)

Očekávaná varianta		2015	2016	2017
Výnosy	příjmy	0 Kč	12 601 800 Kč	12 601 800 Kč
Náklady	výrobní náklady	95 449 299 Kč	0 Kč	0 Kč
	provozní náklady	0 Kč	6 492 048 Kč	6 492 048 Kč
	odpisy	0 Kč	843 304 Kč	1 670 072 Kč
	náklady celkem	95 449 299 Kč	7 335 352 Kč	8 162 120 Kč
Zisk	zisk bez DPH	0 Kč	5 266 448 Kč	4 439 680 Kč
	daň (19%)	0 Kč	1 000 625 Kč	843 539 Kč
	zisk po zdanění	0 Kč	4 265 823 Kč	3 596 141 Kč
CF	cash flow	-95 449 299 Kč	5 109 127 Kč	5 266 213 Kč
	kumulované CF	-95 449 299 Kč	-90 340 172 Kč	-85 073 959 Kč

Tabulka 13 - Pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Pesimistická varianta		2015	2016	2017
Výnosy	příjmy	0 Kč	9 133 560 Kč	9 133 560 Kč
Náklady	výrobní náklady	95 449 299 Kč	0 Kč	0 Kč
	provozní náklady	0 Kč	6 492 048 Kč	6 492 048 Kč
	odpisy	0 Kč	843 304 Kč	1 670 072 Kč
	náklady celkem	95 449 299 Kč	7 335 352 Kč	8 162 120 Kč
Zisk	zisk bez DPH	0 Kč	1 798 208 Kč	971 440 Kč
	daň (19%)	0 Kč	341 660 Kč	184 574 Kč
	zisk po zdanění	0 Kč	1 456 549 Kč	786 866 Kč
CF	cash flow	-95 449 299 Kč	2 299 852 Kč	2 456 938 Kč
	kumulované CF	-95 449 299 Kč	-93 149 447 Kč	-90 692 508 Kč

3.7 ANALÝZA RIZIK

V této části se definují všechny možné rizika, která mohou nějak ovlivnit projekt. U každého rizika je třeba určit váhu a pravděpodobnost výskytu. Tyto koeficienty byly stanoveny pomocí hodnotící stupnice uvedené v tab. 14 a tab. 15.

Vyhodnocení rizik bylo provedeno podle matice rizik a jejího ohodnocení stupně ohrožení podle tab.16.

Tabulka 14 - Rizika projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Váha rizika	Pravděp. výskytu	Koeficient dopadu rizika	Vyhodn. rizik
1 Nedostatky v projektové dokumentaci	6	0,1	0,6	
2 Geologické problémy	3	0,2	0,6	
3 Koordinace stavebních prací	3	0,1	0,3	
4 Havárie na stavbě	5	0,2	1,0	
5 Plnění termínů realizace projektu	3	0,3	0,9	
6 Živelné události	5	0,1	0,5	
7 Kulturní/archeologické památky	4	0,2	0,8	
8 Překročení finančního rozpočtu	7	0,4	2,8	
9 Nedostatečné využití budovy	9	0,5	4,5	
10 Technická porucha vybavení	4	0,1	0,4	
11 Vznik konkurence	6	0,2	1,2	

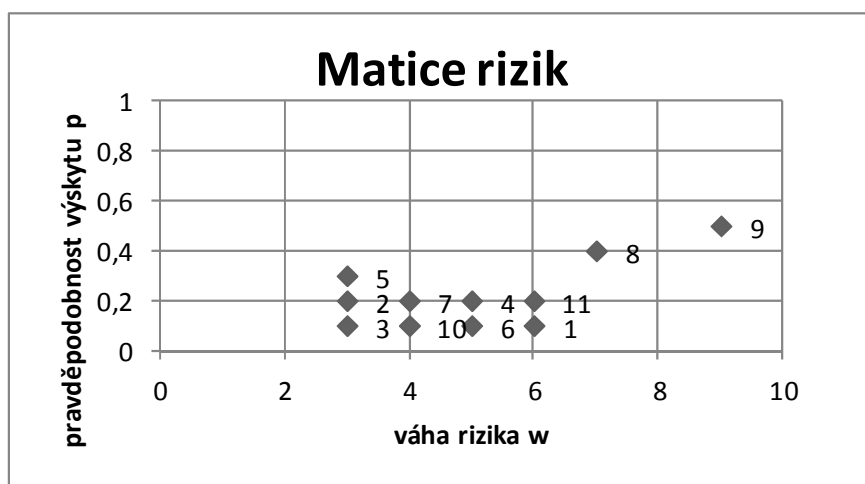
Největší riziko představuje nedostatečné využití budovy. Nenaplnění kapacity, je zásadní pro chod celého projektu. Opatřením proti tomuto riziku může být snížení provozních nákladů nebo snížení cen hotelu nebo ubytování pro seniory. Středními riziky jsou nedostatky v projektové dokumentaci, havárie na stavbě, překročení rozpočtu a vznik konkurence.

Tabulka 15 - Opatření proti riziku (vlastní zpracování)

Riziko	Opatření proti riziku
1	Kvalitní výběr projektanta
2	Dostatečná časová rezerva
3	Sestavení kvalitního projektového týmu
4	Kontrola dodržování BOZP
5	Kvalitní zpracování harmonogramu
6	Pojištění proti škodě
7	Dostatečná časová rezerva
8	Kvalitní smlouva se stavební firmou, spolupráce s TDI
9	Snížení provozních nákladů, případně snížení cen
10	Kvalitní pojištění, servis a údržba.
11	Dobrá propagace, sledování konkurence

Na základě určených pravděpodobností výskytu a vah rizik byla sestavena matice rizik. Ta určí stupně ohrožení určitým rizikem.

Graf 1 - Matice rizik (vlastní zpracování)



Tabulka 16 - Maticové ohodnocení rizika (Řízení výstavbových projektů – přednášky, 2015)

	Rizika zcela zanedbatelná
	Rizika nízkého stupně ohrožení
	Rizika středního stupně ohrožení
	Rizika vysokého stupně ohrožení

Tabulka 17 - Stanovení váhy rizika (Řízení výstavbových projektů – přednášky, 2015)

Váha rizika	Potenciální dopad rizika na projekt
1	Negativní důsledek rizika na projekt je minimální, nevýznamný.
2	Negativní důsledek rizika na projekt je malý.
3	Negativní důsledek rizika na projekt je malý, ale není zanedbatelný.
4	Negativní důsledek rizika na projekt je malý, ale negativně významný.
5	Negativní důsledek rizika na projekt je přibližně středně negativní.
6	Negativní důsledek rizika na projekt je velký.
7	Negativní důsledek rizika na projekt je dosti velký.
8	Negativní důsledek rizika na projekt je značný.
9	Negativní důsledek rizika na projekt je dosti značný.
10	Negativní důsledek rizika na projekt je fatální.

Tabulka 18 - Pravděpodobnost rizika (Řízení výstavbových projektů – přednášky, 2015)

Pravděpodobnost	Potenciální výskyt rizika
0,00	Zcela vyloučen
0,10	Krajně nepravděpodobný
0,20 - 0,30	Dosti nepravděpodobný
0,40	Málo pravděpodobný
0,60	Pravděpodobný
0,70 - 0,80	Dosti pravděpodobný
0,90	Nanejvýš pravděpodobný
1,00	Zcela jistý

3.8 HODNOCENÍ EFEKTIVITY A UDRŽITELNOSTI PROJEKTU

3.8.1 Očekávaná varianta

Obsazenost hotelu při očekávané variantě byla stanovena na 33 %, obsazenost ubytování pro seniory na 80 %, využití restaurace na 75 % a využití přednáškového sálu na 40 %. Požadavek investora byl stanoven na 7 % a doba životnosti projektu 30 let. Pro následující výpočty byla použita tabulka v MS excel.

Současná hodnota PV

$$PV_t = \sum_{t=1}^{30} \frac{CF_t}{(1 + 0,07)^t} = 65\,201\,456 \text{ Kč}$$

- PV_t je současná hodnota všech hotovostních toků vyplývajících z projektu od období 1 až do období $n - 30$ let,
- r je diskontní sazba – 7 %,
- t je symbol konkrétního období,
- n je poslední hodnocené období (období konce životnosti projektu) – 30 let

Hodnota současné hodnoty PV je menší než investiční výdaje – projekt je nepřijatelný.

Čistá současná hodnota NPV

$$NPV = \sum_{t=0}^{30} \frac{CF_t}{(1 + 0,07)^t} = -30\,247\,456 \text{ Kč}$$

- NPV je čistá současná hodnota investice,
- CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice v období t ,
- r je diskontní sazba – 7 %,
- t je období (rok) od 0 do $n - 30$ let.

Hodnota čisté současné hodnoty je nižší než nula – projekt je nepřijatelný.

Vnitřní výnosové procento IRR

$$0 = \sum_{t=0}^{30} \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} \rightarrow 3,6 \%$$

- IRR je vnitřní výnosové procento
- CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice v období t ,
- r je diskontní sazba – 7 %,
- t je období (rok) od 0 do $n - 30$ let.

Hodnota vnitřního výnosového procenta je nižší než požadované vnitřní výnosové procento – projekt je nepřijatelný.

Doba návratnosti

Kumulované hotovostní toky se vyrovnají počáteční investici během 18. roku průběhu investice. Toto vyjádření lze použít, pokud je roční cash flow stále stejný. V této variantě se cash flow liší v prvním roce užívání projektu. Hodnota tak byla určena pomocí výpočtové tabulky v MS excel.

Diskontovaná doba návratnosti

V této variantě nelze určit v předpokládané době životnosti (30 let) nedosáhne diskontované kumulované cash flow kladných hodnot. Diskontovaná doba návratnosti je tedy menší než doba životnosti a projekt je tak nepřijatelný.

Index rentability

$$PI = \frac{PV}{I} = 1 + \frac{NPV}{I} = 0,68$$

- NPV je čistá současná hodnota investice,
- PV je současná hodnota investice,
- I je velikost investičních výdajů v nultém období

Hodnota indexu rentability je menší než jedna, projekt je tak nepřijatelný.

3.8.2 Pesimistická varianta

Obsazenost hotelu při pesimistické variantě byla stanovena na 28 %, obsazenost ubytování pro seniory na 60 %, využití restaurace na 50 % a využití přednáškového sálu na 17 %. Požadavek investora byl stanoven na 7 % a doba životnosti projektu 30 let. Pro následující výpočty byla použita tabulka v MS excel.

Současná hodnota PV

$$PV_t = \sum_{t=1}^{30} \frac{CF_t}{(1 + 0,07)^t} = 30\,341\,441 \text{ Kč}$$

- PV_t je současná hodnota všech hotovostních toků vyplývajících z projektu od období 1 až do období $n - 30$ let,
 - r je diskontní sazba – 7 %,
 - t je symbol konkrétního období,
 - n je poslední hodnocené období (období konce životnosti projektu) – 30 let
- Hodnota současné hodnoty PV je menší než investiční výdaje – projekt je

nepřijatelný.

Čistá současná hodnota NPV

$$NPV = \sum_{t=0}^{30} \frac{CF_t}{(1 + 0,07)^t} = -65\,107\,858 \text{ Kč}$$

- NPV je čistá současná hodnota investice,
- CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice v období t ,
- r je diskontní sazba – 7 %,
- t je období (rok) od 0 do $n - 30$ let.

Hodnota čisté současné hodnoty je nižší než nula – projekt je nepřijatelný.

Vnitřní výnosové procento IRR

$$0 = \sum_{t=0}^{30} \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} \rightarrow -1,6 \%$$

- IRR je vnitřní výnosové procento
- CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice v období t ,
- r je diskontní sazba – 7 %,
- t je období (rok) od 0 do $n - 30$ let.

Hodnota vnitřního výnosového procenta je nižší než požadované vnitřní výnosové procento – projekt je nepřijatelný.

Doba návratnosti

Kumulované hotovostní toky se vyrovnají počáteční investici během 41. roku průběhu investice. Toto vyjádření lze použít, pokud je roční cash flow stále stejné. V této variantě se cash flow liší v prvním roce užívání projektu. Hodnota tak byla určena pomocí výpočtové tabulky v MS excel. Doba návratnosti je vyšší než doba životnosti a projekt je nepřijatelný.

Diskontovaná doba návratnosti

V této variantě nelze určit V předpokládané době životnosti (30 let) nedosáhne diskontované kumulované cash flow kladných hodnot. Diskontovaná doba návratnosti je tedy menší než doba životnosti a projekt je tak nepřijatelný.

Index rentability

$$PI = \frac{PV}{I} = 1 + \frac{NPV}{I} = 0,32$$

- NPV je čistá současná hodnota investice,
- PV je současná hodnota investice,
- I je velikost investičních výdajů v nultém období

Hodnota indexu rentability je menší než jedna, projekt je tak nepřijatelný.

3.9 ZÁVĚREČNÉ SHRNUJÍCÍ HODNOCENÍ PROJEKTU

V rámci studie proveditelnosti byla provedena finanční analýza. Ta prokázala dobu návratnosti projektu při očekávané variantě necelých 18,68 let, což je méně než předpokládaná životnosti projektu, která byla určena na 30 let. Diskontovaná doba návratnosti v této variantě nelze určit. Při pesimistické variantě byla zjištěna doba návratnosti projektu 41,5 let, což je více než předpokládaná životnost projektu.

Očekávané cash flow projektu je uvedeno opět ve dvou variantách. Pro rok, který je realizační fází projektu bude pro všechny varianty stejný. Další roky se již budou lišit dle výnosů jednotlivých variant projektu.

Výpočet vnitřního výnosového procenta IRR ukázal, že v očekávané variantě projektu dosáhne hodnoty 3,6 %, což je velmi nízká hodnota. Tato hodnota je menší než požadovaná výnosnost a tím určí, že projekt je nepřijatelný.

Současná hodnota PV – součet všech budoucích peněžních toků plynoucích z investice je s požadovanou diskontní sazbou 7 % vyjádřena také na obou variantách. Pro očekávanou variantu je hodnota PV nižší než investiční výdaje v nultém období a projekt je tím nepřijatelný. U pesimistické varianty je hodnota PV výrazně nižší než investiční výdaje v nultém období a projekt tím pádem je nepřijatelný.

Čistá současná hodnota NPV je součtem všech budoucích peněžních toků z investice a hotovostního toku v nultém roce. Očekávaná varianta nám ukazuje hodnotu NPV je menší než nula, tím pádem je projekt nepřijatelný. Hodnota NPV

počítá s požadovanou diskontní sazbou 7 %. Pesimistická varianta projekt znovu ukazuje jako nepřijatelný, hodnota NPV je výrazně menší než nula.

Index rentability v očekávané variantě je menší než jedna, tak by měl být projekt ne přijatelný. V pesimistické variantě je hodnota indexu rentability výrazně nižší než jedna a projekt je tak nepřijatelný.

Co se týká technické proveditelnosti projektu, studie neprokázala zásadní překážky a z tohoto hlediska je projekt proveditelný. Podle analýzy okolí a se projekt zdá také jako přijatelný. Hlavním faktorem ale zůstává finanční analýza a ta tento projekt neporučuje.

4 ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo posoudit realizaci multifunkčního objektu Hotel Beránek v Úpici, v Královéhradeckém kraji. Posouzení probíhalo z několika hledisek – hlediska tržních podmínek, analýzy okolí a konkurenčního prostředí a z hlediska ekonomické výhodnosti.

V první části byly popsány obecné principy projektového managementu, které jsou důležité pro následné zpracování studie proveditelnosti. Na základě srovnání více autorů byla sestavena osnova, která byla použita v druhé části této práce. V druhé části byla vypracována vlastní studie proveditelnosti multifunkčního objektu Hotel Beránek. Projekt měl jasně danou variantu řešení – ubytovací kapacita hotelu 20 lůžek, ubytovací kapacita ubytování pro seniory 49 lůžek, kapacita restaurace 60 osob a kapacita přednáškového sálu 80 osob.

V rámci této studie byly použity volně dostupné informace, podklady, které byly autorovi poskytnuty a jeho vlastní úsudek, zejména při určení budoucích příjmů a výdajů. Pro zjištění všech potřebných informací bylo potřeba kontaktovat stavební firmy, pečovatelkou službu města Úpice, jednotlivé majitele konkurenčních ubytovacích zařízení a jednotlivé majitele konkurenčních restauračních zařízení.

Pro finanční analýzu byly zvoleny dvě varianty řešení. Očekávaná varianta zahrnovala obsazenost hotelu na 33 %, obsazenost ubytování pro seniory na 80 %, využití restaurace na 75 % a využití přednáškového sálu na 40 %. Tato varianta se dle finanční analýzy jeví jako nepřijatelná. I když v tomto případě projekt dosahuje zisku, tak nedosahuje požadované výnosnosti (7 %) a doba životnosti projektu (30 let) je nedostačující. Pesimistická varianta zahrnovala obsazenost hotelu na 28 %, obsazenost ubytování pro seniory na 60%, využití restaurace na 50 % a využití přednáškového sálu na 17 %. Tato varianta se dle finanční analýzy jeví jako naprosto nepřijatelná. I když v tomto případě dosahuje projekt také zisku po celou dobu životnosti projektu, tak tento zisk není vůbec dostačující pro pokrytí investičních nákladů.

SWOT analýzou bylo jako největší hrozba projektu určeno právě nedostatečné pokrytí kapacity objektu, z pohledu analýzy okolí se tento projekt zdá jako vyhovující, ale nejdůležitějším faktorem je finanční analýza a ta tento projekt v obou plánovaných variantách vyhodnocuje jako nepřijatelný. Proto se investorovi tento projekt na základě vypracované studie proveditelnosti nedoporučuje.

5 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 – Trojimperativ	- 8 -
Obrázek 2 - Etapy života projektu.....	- 11 -
Obrázek 3 - PEST (PESTEL) analýza	- 21 -
Obrázek 4 - SWOT matice.....	- 22 -
Obrázek 5 - Porterův model pěti sil	- 23 -
Obrázek 6 - Marketingový mix 4P.....	- 24 -
Obrázek 7 - Bod zvratu v grafickém vyjádření	- 27 -
Obrázek 8 - Průběh „NPV“ v závislosti na „r“	- 30 -
Obrázek 9 - Ganttův diagram	- 35 -
Obrázek 10 - Město Úpice mapa	- 37 -
Obrázek 11- Umístění města v rámci České republiky	- 39 -
Obrázek 12 - Organizační struktura.....	- 55 -
Graf 1 - Matice rizik	- 63 -

Tabulka 1 - Počet obyvatel Úpice	- 40 -
Tabulka 2 – Ceník Hotel Patria.....	- 42 -
Tabulka 3 - Ceník Hotel Adam.....	- 42 -
Tabulka 4 - Ceník Hotel Krakonoš.....	- 43 -
Tabulka 5 - Cena ubytování.....	- 53 -
Tabulka 6 - Cena pronájmu sálu.....	- 53 -
Tabulka 7 - Náklady na mzdy	- 55 -
Tabulka 8 - Stavební objekty	- 58 -
Tabulka 9 - Rekapitulace celkových nákladů.....	- 59 -
Tabulka 10 - Stanovení příjmů.....	- 59 -
Tabulka 11 - Stanovení výdajů	- 60 -
Tabulka 12 –Očekávaná varianta	- 61 -
Tabulka 13 - Pesimistická varianta	- 61 -
Tabulka 14 - Rizika projektu	- 62 -
Tabulka 15 - Opatření proti riziku	- 62 -
Tabulka 16 - Maticové ohodnocení rizika	- 63 -
Tabulka 17 - Stanovení váhy rizika.....	- 63 -
Tabulka 18 - Pravděpodobnost rizika	- 64 -

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

1. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO (2012). *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
2. FOTR, Jiří (1995). *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. 178 s. ISBN 80-85623-20-x.
3. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK (2011). *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 408 s. Expert (Grada Publishing). ISBN 9788024732930.
4. KISLINGEROVÁ, Eva (2010). *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
5. VALACH, Josef (2010). *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. 513 s. ISBN 9788086929712.
6. PROSTĚJOVSKÁ, Zita (2006). *Finanční řízení a investování*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství ČVUT. 105 s. ISBN 80-01-03566-2.
7. PROSTĚJOVSKÁ, Zita (2008). *Management výstavbových projektů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství ČVUT. 200 s. ISBN 978-80-01-04142-0.
8. SYNEK, Miloslav (1996). *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada. 455 s. ISBN 80-7169-211-5.
9. TOMEK, Aleš (2000). *Finanční řízení ve stavebním podniku*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství ČVUT. 112 s. ISBN 80-01-02151-3.

Ostatní

1. SIEBER, Patrik (2004b). *Analýza nákladů a přínosů: metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
2. SIEBER, Patrik (2004a). *Studie proveditelnosti: metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

Internet

1. AccountingExplained [online]. Dostupné z www.accountingexplained.com [cit. 5. 5. 2015]
2. BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Dostupné z www.businessinfo.cz [cit. 20. 2. 2015]

3. Český statistický úřad [online]. Dostupné z <https://www.czso.cz/> [cit. 12. 3. 2015]
4. Gastroprofesor [online]. Dostupné z <http://www.gastroprofesor.cz/clanky/krize-penize-pomoc-profit> [cit. 7. 5. 2015]
5. Hotel Adam [online]. Dostupné z <http://trutnov.mevris.cz/cz> [cit. 4. 3. 2015]
6. Hotel Patria [online]. Dostupné z <http://hotelpatria.com/> [cit. 4. 3. 2015]
7. Hotel Krakonoš [online]. Dostupné z <http://hotel-krakonos.cz/> [cit. 4. 3. 2015]
8. Informační portál Svazku obcí Jestřebí hory [online]. Dostupné z <http://www.jestrebihory.net/> [cit. 25. 3. 2015]
9. Královéhradecký kraj [online]. Dostupné z <http://www.kr-kralovehradecky.cz/> [cit. 12. 3. 2015]
10. ManagentMania.com: Sociální síť pro business [online]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs> [cit. 1. 11. 2014]
11. Mapy.cz [online]. Dostupné z <http://www.mapy.cz/zakladni?x=15.9949780&y=50.5034920&z=14&source=mu ni&id=2943&q=%C3%9Avice> [cit. 22. 2. 2015]
12. Městské kulturní středisko Úpice [online]. Dostupné z <http://www.mksu.cz/> [cit. 25. 3. 2015]
13. Oficiální turistický portál Pardubického kraje [online]. Dostupné z <http://www.vychodni-cechy.info/> [cit. 23. 3. 2015]
14. Sportovní a turistické centrum Jestřebích hor [online]. Dostupné z www.stcjh.cz [cit. 23. 3. 2015]
15. Turistický region Kladské pomezí [online]. Dostupné z <http://www.kladskepomezi.cz/cs/> [cit. 25. 3. 2015]
16. TZBinfo [online]. Dostupné z <http://www.tzb-info.cz/> [cit. 12. 4. 2015]
17. Ubytování Řezníčkovi [online]. Dostupné z <http://www.ubytovaniunas.ic.cz/vstupte.html> [cit. 23. 3. 2015].
18. Ubytování v soukromí [online]. Dostupné z <http://www.pobyt.unas.cz/webCZ/indexCZ.htm> [cit. 23. 3. 2015]
19. Úpice: oficiální web města [online]. Dostupné z [ww.upice.cz](http://www.upice.cz) [cit. 23. 3. 2015]
20. Wikipedia: Gantt chart [online]. Dostupné z http://en.wikipedia.org/wiki/Gantt_chart [cit. 22. 2. 2015]