

**České vysoké učení technické v Praze
Masarykův ústav vyšších studií**

Řízení rozvojových projektů

Bc. Andrea Lojíková

Studie proveditelnosti otevření nové hradecké kavárny

Diplomová práce

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

Zadání diplomové práce

Školní rok: 2014/2015

Jméno a příjmení: Bc. Andrea Lojíková

Studijní program: Řízení rozvojových projektů

Obor studia: Řízení regionálních projektů

Projektové řízení inovací v podniku

Forma studia: prezenční

Téma práce: Studie proveditelnosti otevření nové hradecké kavárny

Téma práce v anglickém jazyce: Feasibility study of new coffee bar in Hradec Kralove

Zásady pro vypracování práce

Cíl práce (stručné vymezení zkoumaného problému):

Cílem je zpracování studie proveditelnosti a vyhodnocení ekonomické výhodnosti a realizovatelnosti vybraného podniku.

Teoretická východiska:

Hlavním účelem zpracování studie proveditelnosti podnikatelského záměru pro realizaci kavárny v Hradci Králové je získání podkladových materiálů. Dle získaných podkladových materiálů posoudíme, zda se finančně vyplatí provozovat kavárnu a posoudíme realizovatelnost, přínosy a rizika projektu. Hlavním kritériem pro posouzení bude ekonomická stránka projektu. V případě kladného výsledku této studie bude zadavatel realizovat vybudování vlastní kavárny. Tato práce bude čerpat teoretické informace z předmětů magisterského studia, a to z Finančního managementu podniku a projektů, Controllingového řízení podniku a projektů, Strategického marketingu či Projektového řízení.

Metody práce:

Pro úspěšné vypracování studie proveditelnosti, je třeba dbát na všechny náležitosti, které tato studie obsahuje, viz rámcová osnova práce. Za stěžejní je považována analýza trhu, zajištění investičního a oběžného majetku, finanční plán a hodnocení efektivity a posouzení proveditelnosti. Při zpracování bude užitá finanční analýza, marketingová analýza, analýza, hodnocení investic či analýza rizika. Zpracování a zhodnocení dat získaných vlastním průzkumem a navrhnutí doporučení pro realizaci projektu. Popis, variantní řešení, optimalizace a hodnocení investičního projektu se všemi z něj vyplývajícími riziky

Rámcová osnova:

1. Úvodní informace
2. Stručný popis podstaty záměru – charakteristika vybraného podniku
3. Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix
4. Management záměru a řízení lidských zdrojů
5. Zajištění investičního a oběžného majetku
6. Technické a technologické řešení záměru
7. Finanční plán a analýza záměru
8. Hodnocení efektivity a udržitelnosti záměru
9. Rizika
10. Harmonogram záměru
11. Závěr

Základní odborná literatura:

- VEBER, Jaromír. *Management :základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd.. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200.
- KORÁB, V a J PETERKA a M REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- DOLANSKÝ, Václav a Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 372 s. ISBN 80-7169-287-5.
- KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2003. 96 s. ISBN 80-245-0504-5.

Vedoucí práce: doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

Podpis vedoucího práce:



Datum odevzdání zadání: 5.12. 2014

Datum odevzdání práce:

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Toto zadání platí tři po sobě jdoucí semestry od data odevzdání zadání.

Schválení zadání DP

11.12.2014 Jombubal
Datum a podpis vedoucího programu



podpis ředitele MÚVS

Prohlášení

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

V Praze dne

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala panu doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc. za vedení práce, cenné rady a připomínky, které přispěly k vypracování této diplomové práce.

Identifikační záznam

Bc. Andrea Lojíková. *Studie proveditelnosti otevření nové hradecké kavárny*. Praha, 2015. 88 stran, 9 stran příloh. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Řízení rozvojových projektů. doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSs.

Abstrakt

Studie proveditelnosti je dokument, který posoudí z technicko-ekonomického hlediska výhodnost realizace daného projektu. Tato diplomová práce je zaměřena na posouzení výhodnosti otevření nového podniku v Hradci Králové. V teoretické části je popsána problematika řízení projektů a podrobný popis studie proveditelnosti podle dostupné odborné literatury. V praktické části je zkoumán konkrétní investiční záměr a jeho zhodnocení. Pro vypracování této diplomové práce se stala klíčová analýza trhu, určení marketingové strategie a finanční a ekonomická analýza.

Abstrakt v anglickém jazyce

A feasibility study is a document which will evaluate the technical and economic advantages in terms of project implementation. This thesis is focused on assessing the practicability of opening a new business in Hradec Kralove. The theoretical part describes the problems of project management and detailed feasibility study according the available literature. The practical part is examined specific investment objectives and its evaluation. For the elaboration of this thesis has become the most important market analysis, determining marketing strategy and financial and economic analysis.

Klíčová slova:

Studie proveditelnosti, projekt, řízení projektů, investiční záměr, čistá současná hodnota, finanční a ekonomické zhodnocení

Klíčová slova v anglickém jazyce:

Feasibility study, project, project management, investment plan, net present value, financial and economic evaluation

OBSAH

ÚVOD	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 Řízení projektů.....	8
1.1 Projekt	8
1.1.1 Definice projektu	8
1.1.2 Charakteristické rysy projektů.....	9
1.1.2.1 Cíl projektu.....	9
1.1.2.2 Jedinečnost	10
1.1.2.3 Termíny	10
1.1.3 Druhy projektů.....	10
1.1.4 Fáze života projektu.....	12
1.2 Řízení projektů a jeho význam	15
1.2.1 Řízení jednotlivých fází projektu	15
1.3 Řízení rizika projektů	18
1.3.1 Význam rizika a jeho klasifikace	18
1.3.2 Způsoby řízení rizika	20
2 Studie proveditelnosti	21
2.1 Postup zpracování studie proveditelnosti.....	21
2.1.1 Souhrnný přehled výsledků studie	22
2.1.2 Pozadí a historie návrhu projektu	22
2.1.3 Analýza trhu a marketingová strategie	24
2.1.4 Suroviny, materiál a výrobní vstupy	25
2.1.5 Lokalita a pozemek	26
2.1.6 Technické řešení projektu	28
2.1.7 Organizace společnosti a režijní náklady.....	29

2.1.8	Lidské zdroje	30
2.1.9	Plán realizace	31
2.1.10	Finanční a ekonomická analýza	32
2.1.10.1	Kritéria hodnocení ekonomické efektivity	33
2.2	Význam studie proveditelnosti	36
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	37
3	Představení společnosti.....	37
3.1.1	Poslání společnosti	37
3.1.2	Vize společnosti	37
4	Studie proveditelnosti otevření kavárny	38
4.1	Shrnutí projektu a závěry	38
4.2	Pozadí a historie návrhu projektu	39
4.2.1	Účel studie proveditelnosti	39
4.2.2	Představení investora a zpracovatele projektu.....	39
4.2.3	Hlavní parametry projektu	40
4.2.4	Popis projektu.....	40
4.2.5	Cíl projektu	41
4.2.6	Historie projektu.....	41
4.2.7	Požadavky na projekt	41
4.3	Analýza trhu a marketingová strategie	41
4.3.1	Analýza trhu.....	41
4.3.1.1	Odhad denní poptávky	41
4.3.2	Marketingový průzkum	44
4.3.3	Externí analýza.....	48
4.3.3.1	Analýza PESTLE	48
4.3.3.2	Porterova analýza	50

4.3.4	Interní analýza	54
4.3.4.1	SWOT analýza	54
4.3.4.2	Formulace strategie a strategických cílů	55
4.3.4.3	STP analýza	55
4.3.5	Marketingový mix.....	56
4.3.5.1	Produkt	56
4.3.5.2	Cena	57
4.3.5.3	Místo.....	57
4.3.5.4	Propagace	58
4.3.5.5	Lidé.....	59
4.3.5.6	Procesy.....	59
4.3.5.7	Fyzické prostředí.....	60
4.4	Suroviny, materiál a výrobní vstupy.....	60
4.4.1	Dodavatelé surovin.....	60
4.4.2	Kalkulace nákladů	63
4.5	Lokalita a místo	64
4.5.1	Lokalita.....	64
4.5.2	Místo.....	64
4.6	Technické řešení projektu	65
4.7	Organizační struktura společnosti a režijní náklady	66
4.7.1	Organizační struktura	66
4.7.2	Režijní náklady	67
4.8	Lidské zdroje.....	68
4.8.1	Popis pracovních pozic	69
4.9	Plán realizace.....	72
4.10	Finanční a ekonomická analýza.....	73

4.10.1 Stanovení celkové výše investice	73
4.10.2 Bankovní úvěr	73
4.10.3 Výkaz zisku a ztráty.....	74
4.10.4 Cash flow projektu.....	76
4.10.5 Ekonomické ukazatele	77
4.10.5.1 Čistá současná hodnota.....	77
4.10.5.2 Doba návratnosti investice	78
4.10.5.3 Vnitřní výnosové procento	79
4.11 Hodnocení rizik.....	79
Závěr	81
Seznam použitých zdrojů.....	83
Seznam tabulek, grafů a obrázků	86
Seznam příloh	88

PŘEDMLUVA

Podnikání v jakémkoliv oboru se po roce 1989 stalo pro mnohé velice atraktivní vidinou získání příjmu, skýtá však nejedno úskalí. V podmínkách dnešního konkurenčního prostředí není jednoduché uspět, proto je třeba správně naformulovat cíl a přizpůsobit mu potřebnou strategii pro jeho dosažení nehledě na obor podnikání. Řízení projektů je náročná disciplína, která dokáže budoucí investiční záměr dobře zhodnotit a zrealizovat.

Tato diplomová práce na téma Studie proveditelnosti otevření nové hradecké kavárny se zaměřuje na zhodnocení výhodnosti otevření nového podniku Café XY v Hradci Králové poskytujícího kvalitní gastronomické služby, na které je ze strany zákazníků kladen čím dál větší tlak. V posledních letech v Praze výrazně vzrostl trend otevírání kaváren nabízejících prvotřídní služby, kde se tento koncept osvědčil a podniky většinou velice dobře prosperují. Tento fakt dovedl zadavatele projektu k myšlence vybudovat nový podnik v Hradci Králové a byl hlavním impulsem k vypracování této diplomové práce.

ÚVOD

Má smysl v dnešním konkurenčním prostředí otevřít další podnik poskytující pohostinské služby? Mohlo by se zdát, že tržní ovzduší již nenabízí prostor pro začínající podnikatele. Z toho důvodu se stále více ukazuje důležitost studií, které zohledňují nejen výhodnost investičního záměru každého podnikatele, ale také pomáhají v utváření obchodních strategií. Pečlivě vypracovaná studie proveditelnosti může pomoci nalézt takový tržní výklenek, ve kterém je možné dosáhnout naskytující se konkurenční výhody. Výstupem takové studie je pak odpověď na otázku, zda projekt realizovat či nikoliv.

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje dva hlavní celky. Nejprve je zadavatel studie seznámen s problematikou řízení projektů, která obsahuje ty nejdůležitější pojmy jako rysy, druhy a fáze projektu. Dále definuje význam řízení projektu a klasifikuje jeho rizika. Následuje podrobný popis studie proveditelnosti a výčet všech jejích částí. Klíčovými kapitolami tohoto celku je analýza trhu a určení marketingové strategie, dodavatelská platforma, personální zabezpečení a v neposlední řadě finanční a ekonomická analýza. Celá teoretická část je zpracovaná na základě dostupné odborné literatury, která je uvedena na konci práce v seznamu použitých zdrojů a slouží jako podklad k vypracování praktické části.

Část praktická převádí teoretické aspekty studie proveditelnosti na míru konkrétnímu podnikatelskému záměru, kterým je otevření nové designové kavárny Café XY v Hradci Králové. Zohledňuje koncept prosperujících pražských kaváren zahrnující kávu nejvyšší jakosti, profesionální baristy a nadstandardní servis, který, jak ukazuje důkladný průzkum trhu, v Hradci Králové zatím chybí. Vyzdvihuje důležitost použitých surovin, spolupráci s jejich dodavateli a s tím spojenou kalkulaci nákladů. Klade důraz na často opomíjené zajištění spolehlivých lidských zdrojů, které se odrazí v požadované úrovni pohostinských služeb. Nejdůležitější část celé studie, která má pro investora největší vypovídající hodnotu, je zpracování ekonomické a finanční analýzy, která shrnuje míru proveditelnosti daného projektu.

Celá studie proveditelnosti nabízí zadavateli projektu náhled ve třech variantách – realistická, optimistická a pesimistická, což pokrývá široké spektrum možností, jakými se může jeho podnikání vyvíjet. Cílem této diplomové práce je zpracování studie proveditelnosti a zhodnocení výhodnosti otevření nového podniku v Hradci Králové.

V příloze je k dispozici, nad rámec studie vypracovaný, plán prodeje a cash flow na následující dva roky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení projektů

Projektové řízení se stalo nedílnou součástí pro většinu společností bez ohledu na pole působnosti. Většina organizací se snaží nalézt vhodné prostředky k dosažení svých podnikatelských aktivit v tržním prostředí, kde musí pružně a rychle reagovat na vnější vlivy. Díky své jedinečnosti by se měla každá společnost zaměřit na styl řízení a na případné změny zareagovat prostřednictvím projektů. Pro úplné pochopení celého řídicího procesu je potřeba nejprve definovat samotný projekt, druhy projektů či jednotlivé fáze projektu.

1.1 Projekt

1.1.1 Definice projektu

S pojmem „projekt“ se v současnosti setkáváme skoro každý den, a to nejen v oblasti techniky, ale například i v kultuře. Co ale vystihuje samotný projekt nejlépe? V literatuře je k nalezení obrovské množství definic a je pouze na čtenáři, která mu je nejbližší, a která nejlépe vystihne jeho záměr.

Vladimír Němec ve své publikaci *Projektový management* uvádí velice výstižnou definici: „*Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení*“ (Němec, 2002, s. 11). Tento stručný způsob shrnutí klade důraz na jasně stanovený cíl projektu a jeho časový rámec.

Jiný přístup k vysvětlení zvolil Václav Dolanský v publikaci *Projektový management*, který tvrdí, že tento pojem vychází z anglosaského pojetí slova „project“, které bývá chápáno: „*jako proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Nejde již tedy pouze jen o výsledek, ale o celkový tvůrčí proces*“ (Dolanský, Měkota, Němec 1996, s. 14).

Pro komplexní pochopení je možné vnímat projekty jako: „*Dočasné úkoly s přesně stanoveným cílem, jejichž splnění vyžaduje organizované využití odpovídajících zdrojů*“ (Rosenau, 2000, s. 15). Pro každou společnost je tedy nezbytné, aby si uvědomila, co pro ni daný projekt znamená.

1.1.2 Charakteristické rysy projektů

Projekty mají mnoho charakteristických znaků, avšak: *„Existují čtyři typické znaky projektů, které, pokud se vyskytnou společně, odlišují řízení projektu od jiných manažerských činností. Projekty mají trojrozměrný cíl, jsou jedinečné, zahrnují zdroje a realizují se v rámci organizace“* (Rosenau, 2000, s. 5). Jednotlivé charakteristické rysy projektu jsou vysvětleny v následujícím oddíle.

Rysy projektů:

- Cíl projektu,
- Jedinečnost,
- Termíny,
- Zajištění potřebných zdrojů.

1.1.2.1 Cíl projektu

V souvislosti s projektovým řízením se setkáváme i s pojmem „trojimperativ“, který je podrobně definován v knize Řízení projektů. Hlavními pilíři projektu jsou specifikace provedení, časový plán a finanční rozpočet. Zmíněné atributy jsou mezi sebou provázány a mají zásadní vliv na cíl projektu i jeho realizaci. Aby bylo projektové řízení úspěšné, měly by být tyto tři atributy měřitelné a dosažitelné (Rosenau, 2000, s. 14). *„Mohlo by se zdát, že pokud projekt splní trojimperativ (tedy své výstupy ve vymezeném čase a s použitím přidělených zdrojů), musí být úspěšný“* (Doležal, Mácha, Lacko, 2012, s. 35). Avšak i když dojde k realizaci trojimperativu, tzn. k dosažení tří samostatných cílů, není zde záruka, že se bude jednat o úspěšný projekt (Doležal, Mácha, Lacko, 2012, s. 35).

Pro správné a efektivní řízení projektů, je potřeba u definice cílů dodržovat metodu SMART:

- **S**pecifické (specific),
- **M**ěřitelné (measurable),
- **A**kceptovatelné (acceptable),
- **R**eálné (realistic) a
- **T**ermínované (timed).

1.1.2.2 Jedinečnost

Každý projekt se provádí zpravidla jen jednou, tudíž ho můžeme označovat jako jedinečný. S touto podmínkou úzce souvisí i již zmíněné časové ohraničení projektu, takže hovoříme o dočasných neboli termínovaných projektech, s nimiž se pojí velká míra rizika a nejistoty. Dalším faktorem podporujícím jedinečnost projektu je i pracovní skupina lidí, neboť ve většině případech se na daném projektu podílí odlišná pracovní skupina (Rosenau, 2000, s. 6).

Při každé podnikatelské činnosti je potřeba využití zdrojů, a to lidských, hmotných, nehmotných a finančních. Stejně tak je tomu i u projektového řízení, avšak tyto zdroje jsou omezené a musí být správně rozvrhnuty a naplánovány.

1.1.2.3 Termíny

Časové ohraničení je nezbytnou součástí každého projektu, musí mít začátek a konec. Tento faktor odlišuje projekty od běžných podnikatelských aktivit. S termíny úzce souvisí i časový plán každého projektu, u kterého je potřeba pečlivě naplánovat a ohodnotit časovou náročnost projektu.

1.1.3 Druhy projektů

Pro projektové řízení je nezbytné, aby mu náležel specifický druh projektu, proto je projekty možné rozčlenit do několika skupin podle jejich charakteru.

Základní členění:

- Investiční projekty – projekty propojené s výstavbou,
- Výzkumné a vývojové projekty – projekty zaměřené na inovace,
- Organizační projekty – projekty specializované na jednorázové akce, či na nepravidelné významné události,
- Ostatní projekty – např. projekty informačních systémů, projekty v oblasti zábavy, inovace informačních technologií, kombinované projekty (Matějka, 2001, s. 21).

Předchozí výčet druhů projektů je velmi základní a málo podrobný. V knize Podnikatelský záměr a investiční rozhodování se ale setkáváme s širším členěním. Autoři Fotr a Souček ve své publikaci použili rozmanité aspekty pro třídění projektů.

Dělení projektů podle:

Věcné náplně projektu

- Nové produkty a technologie – jedná se o projekty zaměřené na nové výrobky či technologie, které se zavádějí u dané společnosti, ale na trhu se již vyskytují.
- Výzkum a vývoj – rizikové projekty, které se zabývají vývojem nových produktů a technologií a jsou těžce hodnotitelné.
- Inovace – projekty, které řeší zavedení nových informačních systémů.

Míry závislosti projektu

- Vzájemně se vylučující projekty – projekty, které nelze vyhotovit v témže čase, může se jednat o produkci stejného produktu, avšak rozdílnými technologiemi.
- Plně závislé projekty - skupiny projektů, které jsou na sobě závislé, plní přidělené funkce; musí být vždy realizována celá skupina projektů, abychom hovořili o splnění přidělených požadavků.
- Komplementární projekty – vyhotovení těchto projektů doplňuje ostatní projekty.
- Ekonomicky závislé projekty – projekty, u nichž může být patrný substituční efekt, tzn. že může dojít k nahrazení stávajících výrobků novými výrobky, avšak spektrum zákazníků ani vlastnosti výrobku se nezmění, hrozí riziko poklesu prodeje stávajících výrobků.
- Stochasticky závislé projekty – jedná se o skupiny projektů, u kterých platí přímá či nepřímá úměra, pokud rostou náklady nebo výnosy u jednoho projektu, zpravidla rostou náklady nebo výnosy i u druhého projektu, a naopak.

Formy realizace projektu

- Investiční projekty – tato činnost zpravidla zahrnuje projekty cílené na zvýšení výrobní kapacity, uvedení nových produktů na trh a jiné podpůrné aktivity.
- Akvizice – jedná se o projekty, u kterých dochází ke koupi jedné společnosti společností duhou, přičemž zájem kupujícího zpravidla spočívá v rozšíření činností společnosti.

Vztahu k rozvoji podniku

- Rozvojové projekty – jedná se o invazivní projekty směřující na nové trhy, tyto projekty se orientují na větší objem výkonů, nebo na nové technologie a produkty, pokud jsou úspěšné, výsledek se projeví u růstu tržeb.
- Obnova projektu – nejčastěji jde o projekty, které nahrazují výrobní zařízení při jejich končící životnosti, nebo z důvodu úspory nákladů a optimalizace výrobního procesu.
- Mandatorní projekty – tyto projekty mají spíše sociální povahu, neboť jejich cílem je najít rovnováhu mezi platnými zákony a samotným podnikáním, může jít například o oblast bezpečnosti práce nebo hygienické normy.

Charakteru peněžních toků

- Projekty se standardními peněžními toky – jedná se o projekty, které v investiční fázi nabývají záporného cash flow, avšak v době uvedení do provozu začnou převažovat příjmy nad výdaji a cash flow začne nabývat kladných hodnot.
- Projekty s nestandardními peněžními toky – u těchto projektů se nedá předvídat jejich standardní průběh, většinou se jedná o finančně náročné projekty, kde se může při každé činnosti měnit znaménko cash flow (Fotr, Souček, 2005, s. 14-15).

1.1.4 Fáze života projektu

Fáze projektu jsou důležitým vodítkem pro průzkum všech procesů, které projektové řízení obnáší. Klíčovým bodem je porozumění celému procesu a seznámení se s riziky, které mohou během celého plánování nastat. Určení jednotlivých fází má značnou provázanost s jednotlivými termíny projektu, neboť definují samotný začátek a konec projektu. Tyto fáze by měly být formulovány před realizací projektu a znázorňovat životní cyklus daného projektu.

Autoři Fotr a Souček představují ve své publikaci Podnikatelský záměr a investiční rozhodování tyto čtyři základní fáze projektu:

- Předinvestiční,

- Investiční,
- Provozní,
- Ukončení provozu a likvidace.

Všechny tyto fáze jsou nesmírně důležité pro celý projekt, neboť na nich závisí výsledky projektu. Každá fáze má individuální dobu provedení, a to podle potřeb a charakteru každého projektu. Nejdůležitější je však fáze předinvestiční, protože nejvíce záleží na interpretaci výsledků ze studie proveditelnosti (feasibility study). Studie proveditelnosti bude podrobněji popsána v další kapitole této práce. Představení jednotlivých fází bude stručně popsáno v následujícím textu.

Předinvestiční fáze

Tato zahajovací fáze projektu se dále člení do tří skupin:

1. Identifikace podnikatelských příležitostí

Toto zjišťování dává investorům příležitost disponovat s informacemi o zajímavých podnikatelských možnostech, součástí je však sledování tendencí na trhu a vyhodnocování studií těchto příležitostí (předběžná technicko-ekonomická studie, technicko-ekonomická studie nebo hodnotící zpráva)

2. Předběžný výběr projektu a příprava analýzy variant

V této fázi jsou velice přesně připraveny veškeré materiály pro investiční rozhodnutí v několika finančních variantách. Výstupem je volba vyhovující varianty, identifikace rizik, určení časového plánu vyhotovení a seznámení s orientačním rozpočtem.

3. Hodnocení projektu a rozhodnutí o realizaci či zamítnutí

Na závěr zbývá hodnotící zpráva projektu (appraisal report), která prezentuje výsledky posouzení finanční náročnosti projektu a případné možnosti financování jinými institucemi.

Předinvestiční fáze projektu je nejdůležitější fází, neboť během celého analytického procesu se mohou objevit určité slabiny, které mohou být výstrahou pro investory a zabránit tak případným škodám a finančním ztrátám. Jednoduše řečeno se jedná o vyhodnocení, zda bude projekt úspěšný, či nikoliv.

Investiční fáze

V rámci investiční fáze se setkáváme v širším spektru činností, které jsou nezbytné pro realizaci projektu. „Základem pro zahájení investiční fáze je vytvoření

právního, finančního a organizačního rámce pro realizaci projektu (zajištění financování projektu, vytvoření projektového týmu, získání nezbytných pozemků pro realizaci projektu, uzavření příslušných smluv aj.)“ (Fotr, Souček, 2005, s. 20). Tuto fázi je možné obecně rozčlenit do několika stupňů:

- Vypracování zadání,
- Vypracování důležitých dokumentů,
- Realizace,
- Uvedení do provozu.

V porovnání s předinvestiční fází, kde byla klíčová analýza dat, je investiční fáze závislá na čase. Rozhodně se nevyplatí přeskakovat některé kroky investiční fáze s cílem uspořit finanční prostředky. Optimální varianta vyžaduje dostatečné využití časového fondu i peněžních prostředků.

Provozní fáze

V této fázi je potřeba využít dva úhly pohledu, a to krátkodobý a dlouhodobý pohled. Z krátkodobého hlediska mohou nastat různé technické komplikace, nebo můžeme očekávat neschopnost ze strany pracovníků, tyto problémy pramení z realizace projektu.

Dlouhodobé hledisko vychází už z předinvestiční fáze, neboť se zde jedná o otázku strategickou. Celý projekt stojí na určité strategii s čímž souvisí i kalkulace nákladů a výnosů pro daný projekt. Pro projekt je velice důležitá kvalitní příprava, ale nesmí se zapomínat na různá tržní rizika, marketingová opatření a v neposlední řadě na konkurenceschopnost objemu výroby.

Ukončení provozu a likvidace

Poslední fáze životního cyklu projektu představuje jeho konec. V průběhu celého hospodaření je nezbytné vytvářet rezervy a počítat s náklady na likvidaci. Každý projektový manažer by měl brát v úvahu tzv. likvidační hodnotu projektu a kontrolovat cash flow z vzniklé likvidace, které významně ovlivní ekonomickou efektivitu celého projektu (Fotr, Souček, 2005, s. 16-25).

1.2 Řízení projektů a jeho význam

U každého projektu je důležité si rozdělit každou fázi projektového cyklu, avšak ještě důležitější je řízení těchto fází. Každá z nich si vyžaduje odlišný způsob řízení, jinou časovou náročnost i rozdílné aktivity během jejího uskutečnění.

1.2.1 Řízení jednotlivých fází projektu

Řízení projektu si vyžaduje dodržování, již výše zmíněných, principů. Nejdůležitějším z nich je bezesporu správné definování cíle, kterého by se mělo dosáhnout ve vymezeném časovém úseku, správné čerpání finančních prostředků a dodržování předem stanovené strategie. Tyto principy jsou klíčové pro předinvestiční a investiční fázi projektu, neboť právě u prvních dvou fází se tato kritéria musí velice pečlivě propracovat.

Při zpracovávání každého projektu se doporučuje postupovat od obecných věcí ke konkrétním situacím. Povinnosti, které si každý projekt přináší, mohou být pak rozděleny do čtyř fází:

- Umístění,
- Skladba,
- Uspořádání,
- Provedení.

V případě správného a logického dodržení těchto principů se může očekávat jistá optimalizace času, kapacity a nákladů prostřednictvím využití síťové analýzy.

Řízení předinvestiční fáze

Jak již bylo zmíněno, předinvestiční fáze je rozhodující částí projektu, která řeší úspěch celého projektu. Největší zodpovědnost za tyto výsledky nese vrcholový management zadavatele. Veškeré úkoly pak plní odpovědný projektový tým, který zkoumá proveditelnost této fáze.

Nejdůležitějším bodem předinvestiční fáze je stanovení otázky, čeho je potřeba dosáhnout? Jaký je cíl projektu? Pokud je definice cílů jasná, pak následuje prostor pro stanovení strategie a kladení otázky, jak dojít k cíli. Při určování typu strategie je potřeba počítat s přijatelnými zdroji, které lze při realizaci projektu využívat. Formulování strategie musí být jasné a musí z ní vyplývat návrhy na realizaci, časové rozložení činností a finanční prostředky.

Dalším krokem je vypracování úvodní studie proveditelnosti, které je hlavní náplní projektového týmu v čele s dozorem projektu. Z vyhodnocení úvodní studie vyplyne několik variant řešení, zda se vyplatí pokračovat v investiční fázi, nebo jestli celý návrh projektu neodsouhlasit. Existuje však několik metod výběru nejvhodnější varianty, jednou z možností je porovnání výhod a nevýhod. Toto porovnání není sice úplně přesné, ale jedná se o velice účinnou a lehkou metodu. Další metoda, která se uvádí v literatuře, se nazývá hodnocení činitelů. Podstatou této metody je ohodnocení variant podle činitelů, které lze obtížně finančně vyčíslit. Jedná se například o minimalizaci investičních nákladů, minimalizaci provozních nákladů nebo o zkrácení zásobovacích cest. Pokud jsou k dispozici potřebné údaje o finanční situaci podniku, nabízí se volba poslední varianty výběru, a to hodnocení ekonomické efektivity investic.

Pokud je vybrána ideální varianta řešení, může být zpracována úplná studie proveditelnosti, jež je v případě akceptování hlavním zdrojem pro investiční fázi. Pro správný výběr varianty je potřeba následovat strategický cíl a přiřadit mu kritéria, podle nichž se budou návrhy posuzovat.

Rozhodovací postup je možno charakterizovat takto:

- Sběr a vyhodnocení dat,
- Vymezení předmětu rozhodování,
- Činnosti působící na dosažení požadovaného cíle,
- Volba nejvhodnější varianty,
- Rozhodnutí o přijetí optimální varianty završením:
 - Přesného znění úkolů,
 - Přidělením odpovědné osoby,
 - Stanovením termínů,
 - Rozdělení zdrojů a výkonového ohodnocení na plnění úkolů.

Předinvestiční fáze končí rozhodnutím top managementu o dalším vývoji projektu. Buď je projekt potřeba předělat, což znamená přepracovat studii proveditelnosti, nebo projekt přijmout, nebo jej zcela zamítnout.

Řízení investiční fáze

Dispozice této nejpracnější a nejvíce finančně náročné fáze začíná výběrem hlavního projektového manažera, dozoru projektu a celého projektového týmu.

Vybraní pracovníci by se měli podílet na přípravě předinvestiční fáze, měli by znát cíle projektu, úkoly pro dosažení těchto cílů a celou strategii.

Další etapou je plánovací proces, který je nejdůležitější součástí pro vyhotovení projektu. Němec ve své knize Projektový management rozděluje celý plánovací proces do sedmi částí:

1. Cíle a strategie (jak cílů dosáhnout?) – stanovení cílů je naprostým základem, je ale nutné určit, jakým způsobem se těchto cílů dosáhne a jaká se zvolí strategie.
2. Věcná dekompozice (co má být splněno?) – jde o rozčlenění klíčových aktivit na jednotlivé úkoly, které musí být vzájemně provázány a splněny do určitého termínu a musí odpovídat předem stanoveným cílům.
3. Organizační dekompozice (kdo bude jednotlivé úkoly vykonávat?) – projektový manažer jmenuje ke každému úkolu pracovníka.
4. Matice zodpovědnosti (kdo je za co zodpovědný?) – tento krok úzce souvisí s bodem č. 3., neboť je potřeba určit, kdo nese za co odpovědnost.
5. Časové plánování (kdy?) – čas je v plánovacím procesu významným hráčem, vychází se z věcné dekompozice a ke každé činnosti je potřeba sestavit termíny trvání jednotlivých úkolů pomocí tzv. analýzy času metodou CPM (Critical Path Metod) nebo PERT (Program Evaluation and Review Technique).
6. Plán zdrojů a nákladů (za kolik?) – k jednotlivým úkolům se přiřadí v určeném čase zdroje, vhodné je použít Ganttův diagram doplněný o plán zdrojů.
7. Plán rizik (co když?) – projektový manažer musí předvídat a počítat s možnými riziky, někdy jsou ale příčiny vzniku ovlivnitelné, a tak se jim snaží předejít, v opačném případě hovoříme o nepředvídatelných příčinách např. legislativa či makroekonomické aspekty.

Po ukončení plánovacího procesu se přechází k realizaci projektu vypracováním detailní projektové dokumentace, výběru dodavatelů a přesného určení způsobu úhrady projektu.

Pokud je papírová forma projektu u konce, přechází se k samotné realizaci projektu. Systém řízení realizace projektu pomáhá manažerům kontrolovat termíny, zdroje nebo finance. Přináší jim potřebné informace o průběhu realizace nebo o nedodržování plánu. Pokud je potřeba učinit nějakou změnu, jsou zodpovědní za

rozhodování o této změně. V neposlední řadě součástí systému řízení realizace je nutná administrativní podpora a hlavně dostatečná motivace pracovníků účastnících se projektu.

Pokud se jedná o projekt zahrnující výstavbu, nesmí se zapomenout na kolaudační rozhodnutí. Poté začíná zkušební provoz a proškolení personálu, důležitým krokem je i zajištění zásob. Investiční fáze a celý proces realizace končí podepsáním protokolu o zkušebním provozu (Němec, 2002, s. 21-116).

Řízení provozní fáze

Němec uvádí: „Proces řízení čili management se zabývá koordinací zdrojů za účelem dosažení stanoveného cíle.“ (Němec, 2002, s. 21) Pro řízení běžného provozu platí pro manažery několik obecných zásad:

- Plánování,
- Organizování,
- Vedení lidí,
- Kontrolování.

V provozní fázi, kterou řídí provozovatel, je postupem času potřeba využít inovací. Poté se veškeré dohody řeší uzavíráním různých smluv s dodavateli a jinými účastníky provozu, důležité je si dát pozor na výskyt autorských práv.

Na závěr jsou manažeři projektu povinni podávat hlášení o dosažených výsledcích, psát hodnotící zprávy o průběhu projektu a hodnocení práce členů týmu. Jde-li o práci na zakázku, hlavní manažer projektu či zástupce z řad projektového týmu vypracuje pro zadavatele závěrečnou hodnotící zprávu. Pokud se jedná o interní projekt, závěrečnou zprávu obdrží ředitel firmy nebo zodpovědný zástupce z vrcholového vedení.

Doporučují se schovávat všechny získané informace a data nejen pro audit, ale i pro vlastní poučení (Němec, 2002, s. 21-116).

1.3 Řízení rizika projektů

1.3.1 Význam rizika a jeho klasifikace

Existuje několik definic, kterými by se dalo pojem riziko vysvětlit, autoři Fotr a Souček zvolili ve své publikaci tuto: „Riziko je na jedné straně spojeno s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na straně druhé je však doprovází

nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucího ke ztrátám, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést k jejímu úpadku“ (Fotr, Souček, 2005, s. 135). Tato definice výstižně vystihuje podnikatelské riziko, na které je důležité nahlížet dvěma úhly pohledu, buď pozitivním, který bude podporovat prosperitu firmy, nebo negativním, který může vést ke ztrátě či k úplnému bankrotu. Podobným způsobem lze nahlížet i na riziko spojené s investičním projektem, které je možné chápat jako odchýlení plánu od skutečnosti. Vzhledem k tomu, že projekty jsou ovlivňovány velkým množstvím činitelů, objevuje se i velké množství příčin rizika, jak již bylo zmíněno výše v textu.

V kapitolách o riziku se často setkáváme i s pojmem nejistota, která se nesmí s rizikem zaměňovat. Nejistota označuje neschopnost odhadu hodnot činitelů ovlivňujících cash flow, které vystupují u investičních projektů. Riziko je spojeno s ekonomickými výstupy firmy. Začínající firmy by měly věnovat riziku zvýšenou pozornost, neboť by pak mohly čelit značným finančním následkům.

Riziko je možné třídit podle různých hledisek, základní členění představuje:

- Podnikatelské a čisté – podnikatelské má kladnou a zápornou stránku věci, zatímco čisté riziko reprezentuje pouze tu negativní, která vede k nepříznivým událostem,
- Systematické a nesystematické – systematické riziko je způsobeno stejnými aspekty a zasahuje podnikatelskou činnost,
- Vnitřní a vnější – vnitřní řeší interní záležitosti firmy, vnější se zabývá okolím firmy,
- Ovlivnitelné a neovlivnitelné – manažer má možnost ovlivnitelné riziko eliminovat, neovlivnitelná rizika přichází zpravidla z vnějšího prostředí a nelze působit na jeho příčiny,
- Primární a sekundární – snižování primárního rizika vede k výskytu rizika sekundárního,
- V jednotlivých fázích projektu – jedná se o veškerá rizika, která by mohla znemožnit dodržování harmonogramu na ukončení projektu, v provozní fázi je nejvíce ovlivněna hospodářská činnost podniku.

Další rozdělení rizika je podle věcné náplně:

- Technicko-technologické – jedná se o nezdary v oblasti vědy a výzkumu,

- Výrobní – představují nedostatky zdrojů, řešení projektu či dodavatelskou neschopnost,
- Ekonomické – jde především o rizika ovlivňující efektivitu podniku, tzn. nákladová rizika a odchýlení se od plánovaného hospodářského výsledku,
- Tržní – jedná se především o poptávkové riziko na domácích, i zahraničních trzích, které je opět spojené s finančními výsledky podniku
- Finanční – rizika finančních zdrojů, nemožnost financování,
- Legislativní – politická nařízení vlády,
- Politická – stávky, války, teroristické útoky, aj.,
- Environmentální – rizika spojená s ochrannou životního prostředí,
- Lidský činitel – manažeři projektu by měli dbát na perfektní proškolení, účastníků na projektu, aby jejich vinou nedošlo ke zbytečným ztrátám,
- Informační – jedná se o narušení soukromí a zneužití či ztrátu dat,
- Zásahy vyšší moci – jsou to především přírodní katastrofy, ale také poruchy výrobních přístrojů (Fotr, Souček, 2005, s. 135-142).

1.3.2 Způsoby řízení rizika

Cíl řízení rizika byl stručně a jasně formulován v knize Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, a to: *„Cílem řízení rizika projektů je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí takového jejich neúspěchu, který by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy a vést až k jejímu případnému úpadku“* (Fotr, Souček, 2005, s. 141). Práce s rizikem je dlouhodobý proces, který by měl být pečlivě sledován již od předinvestiční fáze, tudíž ho nelze chápat jako finální krok k ukončení projektu. Cílem řízení je mimo jiné i analýza činností, které by mohly průběh projektu negativně ovlivnit. Dalším cílem je určení velikosti rizika, zda se s mu dá ještě předejít nebo ho eliminovat.

Jak již bylo zmíněno, s rizikem musí hlavní projektový manažer počítat během celého procesu a využít tak svých schopností, aby dopady rizika byly co nejméně bolestivé.

„Náplň řízení rizika je možné rozdělit do šesti kroků:

1. *Určení faktorů rizika projektu,*
2. *Stanovení významnosti faktorů rizika,*

3. Stanovení rizika projektu,
4. Hodnocení rizika projektu a přijetí opatření na jeho snížení,
5. Příprava plánu korekčních opatření“ (Fotr, Souček, 2005, s. 141).

První tři fáze představují analýzu rizika, zbylé tři řízení rizika. Součástí náplně řízení je i operativní řízení, které pozoruje vnější vlivy, které by mohly projekt ohrozit. I když jsou manažeři perfektně připraveni na výskyt rizika, nikdy není vyloučeno, že nenastanou okolnosti, které projekt zkomplikují (Fotr, Souček, 2005, s. 135-142).

2 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti, též nazývaná i jako technicko-ekonomická studie, je prohloubením úvodní studie proveditelnosti a výstupem předinvestiční fáze. Slouží jako podklad pro fázi investiční, podle níž je pak rozhodnuto, zda projekt přijmout, či zamítnout celý podnikatelský záměr. Vypracování studie proveditelnosti zahrnuje podrobné analýzy a zpracování jednotlivých variant řešení.

2.1 Postup zpracování studie proveditelnosti

Zpracování studie proveditelnosti bylo v knize Projektový management shrnuto do deseti kapitol. „*Studie proveditelnosti má mezinárodně ustálený obsah:*

1. *Souhrnný přehled výsledků studie obsahuje výtah ze všech následujících kapitol. Účelem je dát rozhodovacím orgánům přehlednou informaci o hlavních záměrech a výsledcích studie.*
2. *Pozadí a historie návrhu projektu uvádí hospodářské podmínky působící v daném území, dosud provedené i očekávané studie nebo průzkumné práce včetně vynaložených nákladů a jejich zdůvodnění.*
3. *Analýza trhu a marketingová strategie obsahuje závěry marketingového rozboru, z analýzy poptávky a předpovědi prodeje vzejde výrobní program, který je východiskem pro určení kapacity závodu.*
4. *Suroviny, materiál a výrobní vstupy roztřídí výrobní vstupy, jejich fyzikální, kvantitativní a kvalitativní charakteristiky, časovou disponibilit a rozdělení přímého materiálu.*

5. *Lokalita a pozemek obsahuje návrh vhodné lokality a pozemky, z nichž lze vybrat vhodné místo pro projektový objekt.*
6. *Technické řešení projektu vychází z návrhu dispozičního řešení projektu.*
7. *Organizace závodu a režijní náklady má objasnit organizaci závodu, jeho rozdělení do nákladových středisek a tím umožnit kalkulaci režijních nákladů.*
8. *Lidské zdroje se zabývají požadavky na dělníky a ostatní zaměstnance z hlediska jejich počtu, kvalifikace, výběru, výcviku a mzdových nákladů včetně přírážky na sociální režii.*
9. *Plánem realizace projektu představuje náklady, které je nutné vzít v úvahu v průběhu investiční fáze.*
10. *Finanční a ekonomická analýza završuje studii proveditelnosti“ (Němec, 2002, s. 57-61).*

2.1.1 Souhrnný přehled výsledků studie

První kapitola je nejdůležitější částí studie proveditelnosti, neboť v ní jsou shrnuty informace týkající se projektu, vyhodnocení a rady pro účastníky projektu. Zpracovatelé této studie by měli prokázat své kreativní myšlení a schopnost variantního řešení.

V úvodu studie by měly být uvedeny informace o předem stanovených aspektech, hlavními z nich jsou cíl, harmonogram a finanční plán. Souhrnný přehled se vytváří zpravidla pro investory projektu, neboť jsou v něm uvedeny ty nejzákladnější informace o projektu, aby bylo na první pohled patrné, jaké jsou výsledky studie, tedy zda se vyplatí do projektu investovat či nikoliv.

Není žádným překvapením, že vypracování této kapitoly se provede až na samotném konci studie, tj. po vyhodnocení finanční analýzy a jiných výzkumů, aby bylo možné prezentovat všechny zjištěné informace (Fotr, Souček, 2005, s. 33).

2.1.2 Pozadí a historie návrhu projektu

Ve druhé kapitole je podrobné představení celého investičního záměru, jsou tu představeny všechny nápady a v neposlední řadě odpověď na otázku, čeho je potřeba dosáhnout? Nutností je i představení investora a zdůraznění jeho záměru investování.

Pro přehlednější rozložení pozadí projektu je možné jeho rozčlenění na pět dílčích podkapitol.

První částí je popis celého projektu, obsahující:

- seznam klíčových veličin projektu,
- definice cílů a zvolené strategie,
- pozice projektu v tržním prostředí,
- podrobný popis produktu nebo služby, na kterou je projekt zaměřen a na závěr
- vyhodnocení politické, legislativní a sociální situace.

Ve druhé části je představen samotný iniciátor projektu, musí uvést své jméno a adresu bydliště. Iniciátor projektu musí zveřejnit i své možnosti financování, dále jaké je jeho poslání a další podstatné informace.

Třetí část formuluje historii projektu, která obsahuje:

- historické milníky projektu,
- detailně zpracovaný výzkum,
- výsledky jiných studií proveditelnosti.

Ve čtvrté fázi se vyskytuje pouze autor a objednavatel konkrétní studie proveditelnosti.

Na závěr zbývá vyčíslení nákladů a výsledky z místních šetření. Jedná se konkrétně o:

- vyčíslení nákladů v každé části předinvestiční fáze,
- pomocné podklady pro zpracování studie proveditelnosti,
- náklady na poradenskou činnost,
- náklady na místní šetření (např. laboratorní testy, možnosti kapacit zdrojů, aj.) (Vytlačil, 2008, s. 108-109).

Je patrné, že pozadí projektu bude plnit pouze informativní stránku projektu a bude náročné z hlediska administrativy. Ať už se bude jednat o jakýkoliv typ projektu, pozadí a historie projektu budou vždy součástí studie proveditelnosti, u ostatních částí tomu tak být nemusí.

2.1.3 Analýza trhu a marketingová strategie

Pro předinvestiční fázi je analýza trhu klíčovou činností. Tím, že je každý projekt jedinečný, je potřeba věnovat analýze trhu zvláštní pozornost a vytvořit marketingovou strategii na míru každému projektu. Proto je nezbytné si uvědomit, jaký má daný projekt charakter a přizpůsobit mu obsah studie.

Je důležité si uvědomit, na jakém trhu se bude projekt nacházet, potom je potřeba tento trh sledovat a najít cestu, jak ho uspokojit. Dalším krokem je analýza zákazníků a rozdělení do segmentů. Pomocí různých metod je nezbytnou součástí i analýza konkurence v odvětví, analýza obchodních cest a partnerů, analýza silných a slabých stránek, nebo analýza hrozeb a příležitostí. Mezi tyto dílčí analýzy patří mimo jiné i prognózování poptávky, které vychází jak z historických dat, tak ze sledování vývoje všech činitelů, které se v tržním prostředí vyskytují.

Pokud jsou všechna data a výsledky z výzkumu vyhodnoceny, může se začít formulovat strategie. Existuje několik typů strategií, mohou to být strategie, které se zaměří na lokální segmenty, strategie cílené na získání požadovaného tržního podílu, nebo strategie, které využívají konkurenční výhody podniku. Pokud podnik nemá definovanou konkurenční výhodu, může být pro něj tvorba strategie obtížnější. Jedná se například o strategie s nejnižšími výrobními náklady, nebo strategie naprostého odlišení vlastností produktu od konkurence, či strategie cílené na velmi úzký tržní segment se snahou představit zcela originální produkt. Velmi často bývá strategie odvozena ze SWOT analýzy:

- „*SO (maxi – maxi) – využít silné stránky na získání konkurenční výhody,*
- *WO (mini – maxi) – překonat slabé stránky využitím příležitostí,*
- *SW (maxi – mini) – využít silné stránky k odvrácení hrozeb,*
- *WT (mini – mini) – minimalizovat náklady a čelit hrozbám“ (Doležal, Mácha, Lacko, 2012, s. 104).*

Poté, co proběhne správné naformulování strategie, je potřeba určit nástroje, pomocí kterých se požadované strategie dosáhne, tzn. marketingový mix. Marketingový mix se skládá ze čtyř základních částí: produkt, cena, místo a propagace. Pokud firma nenabízí produkt, ale službu, je potřeba tento mix rozšířit o lidi, prostředí a procesy.

Je potřeba věnovat zvýšenou pozornost všem analýzám, protože slouží jako podklad pro prognózování. Každý podnik musí vést statistické údaje a podle nich určit předpokládaný objem prodejů, nákladů, výdajů a jiných faktorů, které ovlivňují finanční stabilitu podniku (Fotr, Souček, 2005, s. 34-41).

2.1.4 Suroviny, materiál a výrobní vstupy

Podstatou této kapitoly je odhadnout předpokládané množství surovin, materiálu a energie. Němec v publikaci Projektový management uvádí, že je potřeba analyzovat základní data pro kalkulaci nákladů na spotřebu materiálu, energie a služeb.

„Jde o následující údaje:

- *Přímý materiál*
- *Režijní materiál*
- *Paliva*
- *Elektrická energie*
- *Oprávérenské a servisní firmy*
- *Dopravní podniky*
- *Ostatní výrobní služby*
- *Nevýrobní služby“* (Němec, 2002, s. 46)

Je možné se setkat i s jiným rozdělením surovin a dodávek:

- *„Suroviny*
- *Zpracovaný průmyslový materiál a komponenty*
- *Pomocný materiál*
- *Utilities*
- *Náhradní materiály“* (Vytlačil, 2008, s. 122-123)

Výrobní náklady jsou převážně tvořeny základním materiálem a surovinami, na nich stojí celý výrobní program, proto je nezbytné zvážit i varianty faktorů, které je ovlivňují. Mezi důležité faktory patří:

- Dosažitelnost materiálu během celé doby trvání projektu,
- Alternativy materiálu v případě, že není k dispozici základní materiál,
- Jakost materiálu,
- Dopravní cesty pro získání materiálu,
- Riziko spojené se získáním materiálu,

- Hodnota materiálu v poměru cena-výkon.

Při zpracování studie proveditelnosti je potřeba věnovat zvýšenou pozornost dodavatelskému řetězci, konkrétně úspoře nákladů a vysoké spolehlivosti dodání materiálu. Výběr dodavatele je velmi citlivou záležitostí, neboť zde hraje roli mnoho aspektů, je to především cena, dodavatelské podmínky nebo spolehlivost dodání. Manažer by měl zvážit i počet dodavatelů, se kterými bude obchodovat, neboť vyšší počet snižuje riziko neúspěšné dodávky, ale může znamenat i komplikaci ve vyjednávání s jednotlivými dodavateli.

Základní materiál není jediným vstupem projektu, jsou to i různé komponenty, jiné podpůrné suroviny doplňující výrobní proces, ale také energie, která bývá u investičních projektů často podceňována. Náročnost projektu musí být z hlediska nákladů bezchybně propočítána a náklady musí být rozděleny na přímé, tj. ty které vstupují přímo do produkce a nepřímé, které se zpravidla během projektu nemění a nezasahují do produkce (Fotr, Souček, 2005, s. 46-48).

2.1.5 Lokalita a pozemek

Tuto kapitolu studie proveditelnosti je potřeba vypracovat ve dvou krocích. Prvním krokem je výběr lokality projektu se specifickými kritérii, druhý krok se zabývá výběrem konkrétního místa výstavby v dané lokalitě.

Největším požadavkem při výběru lokality projektu je její infrastruktura. *„Disponibilita rozvinuté diverzifikované technické, ekonomické a sociální infrastruktury má často rozhodující význam pro projekt“* (Fotr, Souček, 2005, s. 48.) Požadavky na infrastrukturu jsou pro existenci projektu velice důležité a závisí na nich „zdraví“ projektu. Jedním z nejvýznamnějších je logistika, na které závisí především přeprava zboží či materiálu a jiné druhy transportu, součástí je i nalezení nákladově přijatelné varianty těchto dopravních systémů. Než dojde k navázání na dopravní uzel, je na zadavateli projektu, aby stanovil specifické požadavky projektu na tento systém. Dalším aspektem je i výskyt energií v dané lokalitě a opět závisí na charakteristice projektu, jestli je pro něj nezbytný výskyt pitné vody, elektrické energie či zemního plynu. Tyto položky mohou být striktně ovlivněny i hygienickými předpisy. Součástí infrastruktury je i pracovní síla, proto je důležité dbát na zabezpečení dobře

přístupných pracovních podmínek. Neměly by být opomenuty ani odpady a odpadní látky, aby nedošlo k nerespektování ochrany životního prostředí.

V návaznosti na životní prostředí, může přinášet daný investiční projekt negativní dopad, proto je tomuto problému věnována pečlivá analýza těchto účinků. Analýza vlivu na životní prostředí se může stát velice nákladnou položkou, protože účinky, které ovlivňují životní prostředí, je nutné ohodnotit, přiřadit jim význam a v případě nepříznivých výsledků navrhnout řešení, jak je minimalizovat, či zcela eliminovat.

Z hlediska ekonomických a mimoekonomických kritérií dané lokality lze vybrat vhodnou variantu pro umístění projektu. Opět je důležité si uvědomit, jaké požadavky má projekt a poté jim přizpůsobit umístění, v případě materiálově orientovaných projektů se zpravidla vychází z minimalizace nákladů na jejich dosažení. Projekty, které se orientují na trh a produkují konečný produkt, se budou snažit přiblížit místu jejich odbytu. Dalším ekonomickým kritériem při výběru lokality se může stát i cash flow, k němuž se také váží další podstatná hlediska hodnocení. Mezi tato kritéria může patřit například doprava, komunikace, energetické zdroje, nebo existence lidských zdrojů. Pro podnikatelskou činnost je dalším kritériem daňová a finanční politika, každý podnikatel by měl znát velikost míry zdanění, daňové úlevy, velikosti úrokové míry a jiné finanční stimuly. Kromě finančních kritérií ovlivňují volbu umístění i klimatické podmínky, jako např. teplota, srážky, záplavy nebo zemětřesení. V neposlední řadě je třeba respektovat i nařízení vlády a jiné legislativní předpisy.

Pro výběr lokality se doporučuje postupovat ve třech krocích:

1. Analýza lokality – vyloučení variant, které nesplňují požadavky projektu.
2. Hodnocení variant – výběr nejlepší lokality.
3. Určení místa – výběr staveniště, které splňuje nejvhodnější požadavky.

Výběr lokality a místa je velice významnou etapou, která splňuje předem nastavené předpoklady projektu. Vyhotovitelé by měli mít na paměti, že ve fázi provozu může dojít k různým inovacím a projekt se může ubírat jiným směrem, proto je dobré myslet do budoucnosti a na případné změny umět reagovat (Fotr, Souček, 2005, s. 48-51).

2.1.6 Technické řešení projektu

Mezi základní požadavky na projekt patří i volba technologie a výrobního zařízení, které na sobě závisí a není možné řešit jeden bez druhého. Při zpracování studie proveditelnosti je volba technologie základním krokem, který provází jasné definování problému a výběr nejvhodnějších varianty procesu.

Výběr technologie je omezen:

- *„Dostupností – kvalitou základního materiálu,*
- *disponibilními zdroji finančních prostředků – mohou ovlivnit dostupnost získání pokrokových technologií,*
- *disponibilitou technologie – jejíž použití předpokládá navrhované řešení, ale ne vždy je majitel technologie ochoten ji poskytnout třetím stranám,*
- *kvalitou vlastního vývoje a know-how – mohou zásadně ovlivnit jak zavedení vlastních technologií, tak rozhodnou měrou přispět k výběru „správné“ a budoucím požadavkům vyhovující technologie,*
- *legislativními podmínkami - např. ze zákona o integrované prevenci vyplývá povinnost realizovat pouze technologie klasifikované jako tzv. „nejlepší dostupné technologie, jejichž význam je uveden v příslušné legislativě EU*
- *základními charakteristikami projektu – omezují určitým způsobem rozhodovací prostor, pokud jde o volbu technologie“ (Fotr, Souček, 2005, s. 52).*

Existují i jiné faktory, které ovlivní výběr technologie, patří mezi ně například:

- Výrobní sortiment – zabezpečuje výrobní proces,
- Náklady – pro získání technologie (licence, průmyslová práva),
- Výrobní náklady – odlišují výrobní proces,
- Pracovní síla – stanovení náročnosti na technologii, důležitá je kvalifikace pracovníků,
- Inovace – modernizace technologie s možnou mírou rizika,
- Životní prostředí – odpadní vody, poškození půdy, emise škodlivých látek (Fotr, Souček, 2005, s. 52).

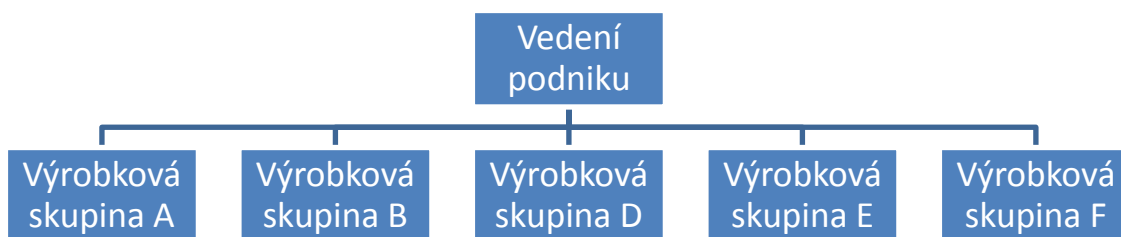
2.1.7 Organizace společnosti a režijní náklady

Zpracování studie proveditelnosti obsahuje i organizační uspořádání společnosti. Tímto se rozumí rozčlenění organizace na menší řídicí celky a vytvoření určité řídicí hierarchie. Pokud se jedná o velké projekty, je vhodné je rozdělit na nákladová střediska, která umožňují jednodušší odhad režijních nákladů.

„Do režijních nákladů patří:

- *Materiální náklady a služby:*
 - *Režijní materiál*
 - *Spotřeba paliv*
 - *Spotřeba energie*
 - *Opravy a údržba*
 - *Dopravné k materiálu*
 - *Vodné a stočné*
 - *Náklady na spoje*
 - *Nevýrobní služby*
- *Osobní náklady:*
 - *Mzdy režijních dělníků*
 - *Platy úředníků*
 - *Příspěvky na zdravotní a sociální pojištění všech pracovníků*
- *Finanční náklady:*
 - *Úroky z úvěrů*
 - *Pojistné majetku*
 - *Daně z nemovitostí*
 - *Silniční daně*
- *Odpisy investičního majetku“ (Němec, 2002, s. 49-50)*

Příklad organizačního uspořádání podniku podle výrobků (trhů, projektů, aj.) uvádí autoři Synek a Kislingerová ve své publikaci Podniková ekonomika. Každý tento objekt má svou divizi se stanoveným cílem a strategií.



Obr. 1 – Návrh organizačního systému 1 (Synek, Kislingerová, 2010, s. 153)

Organizační uspořádání podniku se může například větvit podle základních úseků:

- Výrobní úsek
- Sklad
- Marketingový úsek
- Lidské zdroje
- Finanční úsek



Obr. 2 – Návrh organizačního systému 2 (Vytlačil, 2008, s. 132)

2.1.8 Lidské zdroje

Aby byl projekt považován za zdařilý, musí být zajištěny potřebné lidské zdroje. Vypracování studie proveditelnosti by mělo přesně stanovit přesné požadavky na tyto zdroje. Jde jak o množství pracovních sil, tak o jejich dovednosti a v neposlední řadě i kalkulaci nákladů na tyto zdroje. Pro navržení lidských zdrojů je třeba sledovat trh práce, zákoník práce a jiné legislativní předpisy. Výběr pracovníků není lehkým úkolem,

ale pro realizaci projektu je přínosné, když se budoucí zaměstnanci podílí na přípravách projektu, či na samotném vypracování studie proveditelnosti.

Existuje celé množství metod, jak získat nové pracovní síly, důležitou roli tu hraje ale čas, při pozdním načasování by mohlo dojít i k opoždění celého projektu. Pokud se jedná o projekty, u kterých je nutný složitější proces zaškolení a průběžné zvyšování kvalifikací, mělo by se s těmito vzniklými náklady počítat již ve fázi přípravy. Ačkoliv bude pravděpodobně výše těchto nákladů na školení vysoká, z dlouhodobějšího hlediska představuje rychlou návratnost.

Z hlediska počtu pracovníků a jejich kvalifikací se stanoví i jejich osobní náklady, tj. mzda, sociální a zdravotní pojištění, odměny a bonusy. Kromě těchto osobních nákladů by se k lidským zdrojům měly přiřadit i náklady na konference, veletrhy, odborné stáže, ale i na ochranné pracovní pomůcky (Fotr, Souček, 2005, s. 56-57).

Jedna strana mince je nábor nových pracovních sil, druhá strana je řízení lidských zdrojů. Manažer by měl mít přirozenou autoritu, měl by umět efektivně vést své pracovníky, měl by je umět dobře motivovat, podpořit, vhodně rozdávat úkoly a umět plánovat. Kritickou činností by mohla být komunikace, jelikož význam slov je široký a vnímání lidí odlišné, často záleží na stylu sdělení. Orientace v mezilidských vztazích je pro mnohé manažery klíčová činnost, správné ovládnutí těchto technik může velice usnadnit výkon jejich práce.

2.1.9 Plán realizace

Podle dostupnosti finančních zdrojů se rozhodne o přijetí projektu, čímž se spustí plán realizace projektu. Dalším krokem je zpracování projektové dokumentace a sjednávání a uzavírání příslušných smluv. Po splnění těchto úkolů začíná zahájení provozu. Všechny dílčí činnosti výše zmíněných aktivit, musí být dobře koordinovány a vzájemně propojeny (Fotr, Souček, 2005, s. 58).

Plán realizace určuje:

- Klíčové činnosti – stanovuje, jaké úkoly mají být splněny a jaká je jejich návaznost, často bývají administrativního charakteru.
- Časové lhůty – upřesňují termíny zahájení a dokončení klíčových činností, nejčastěji se k sestavení časového plánu využívá síťová analýza.
- Odpovědné pracovníky ke každé klíčové činnosti.

- Zdroje – zpravidla finanční, potřebné pro realizaci klíčových činností.
- Kritické faktory – ovlivňují realizaci projektu, je nutné na ně neustále dohlížet.
- Výstupy – směřují k nim klíčové aktivity.
- Rozpočet – propočet finančních zdrojů a termíny jejich čerpání, které usnadní celý plán realizace a zajistí lepší průběh (Vytlačil, 2008, s. 135).

Správné vypracování by mělo ctít zásady projektového řízení. Vypracování realizačního plánu by také mělo vycházet z metod, které využívají výpočetní techniku, a tím umožňují variantní zpracování plánů. Aby se plán realizace mohl stát řídicím nástrojem, je potřeba ho neustále obnovovat a zdokonalovat. Zvýšenou pozornost by měli projektanti věnovat perfektnímu vypracování, neboť každá chyba se může odrazit na výši nákladů a v nejhorsím případě by mohla vést ke ztrátě, což by mohlo být bolestivé pro výsledek projektu.

2.1.10 Finanční a ekonomická analýza

Finanční a ekonomická analýza je souhrnným vyhodnocením ekonomické situace podniku. Její výsledky dokáží odhalit zdraví podniku a stejně tak i analyzovat slabé a silné stránky nebo příležitosti a hrozby pro společnost. Tato analýza vyhodnotí i naplnění předem stanovených cílů a celkovou strategii podniku. Finanční analýza je vyústěním celé studie proveditelnosti, která rozhodne o dalším osudu projektu, neboť na základě výstupů z této analýzy je rozhodnuto o jejím přijetí či zamítnutí.

Před samotným vypracováním finanční analýzy je nutné zahájit sběr dat, konkrétně informace o rozvaze, výkazu zisku a ztráty, výkazu cash flow, výroční zprávy, statistické údaje, ale i informace o konkurenčních podnicích. Obecně lze říci, že *„úkolem finančního managementu je především získávat peněžní prostředky na provoz i rozvoj podniku, investovat volné peněžní prostředky tak, aby majetek firmy a akcionářů rostl, udržovat celkovou finanční rovnováhu firmy a zabezpečovat tak její úspěšný rozvoj“* (Synek, Kislingerová, 2010, s. 259).

V souvislosti s finanční analýzou se setkáváme s pojmem investiční a finanční rozhodování. Jednoduše řečeno, investiční rozhodování odpovídá na otázku, do čeho investovat? Finanční rozhodování zase uvažuje, za kolik investovat? Tyto dva případy

spolu moc nesouvisí, hlavním pojtkem mezi nimi je ale cash flow projektu, které se řeší od začátku projektu až do jeho konce.

Vypracování finanční analýzy je pro investory velice klíčovou činností, neboť na základě vypočtených ukazatelů se rozhodují o svých investicích do projektu (Fotr, Souček, 2005, s. 63).

2.1.10.1 Kritéria hodnocení ekonomické efektivnosti

Kritéria hodnocení ekonomické efektivnosti jsou významným podkladem pro rozhodování o budoucím vývoji projektu. Nejčastěji se používají tyto tři ukazatele:

1. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability dokáží určit výnos z vloženého kapitálu. Existuje několik ukazatelů, které měří rentabilitu, jsou to například:

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return od Equity) – informuje o výnosnosti projektu a o tom, jestli byl dosažen požadující zisk (Sedláček, 2007, s. 57).

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění (čistý zisk)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return od Assets) – představuje poměr zisku k celkovému majetku (stálá a oběžná aktiva) (Rosochatecká, 2006, s. 95-96).

$$ROA = \frac{\text{zisk po zdanění + úroky}}{\text{celkový kapitál}}$$

- Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu (ROI – Return of Investments) – znázorňuje návratnost investovaného kapitálu do projektu (Nývtová, 2010, s. 165).

$$ROI = \frac{\text{zisk po zdanění + úroky}}{\text{vložený kapitál}}$$

- Rentabilita tržeb (Return on Sales) – vyjadřuje zisk, který se váže k dosaženým tržbám (Rosochatecká, 2006, s. 96).

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}}$$

2. Doba návratnosti

Doba návratnosti (DN) zobrazuje celkový časový úsek, během kterého je potřeba uhradit vzniklé investiční náklady z budoucích příjmů projektu. Obecně řečeno, doba návratnosti je čas, během kterého se vrátí investorovi všechny prostředky, které do projektu vložil. V praxi si firma tuto dobu určí a po skutečném vyčíslení se tyto položky porovnávají. Projekt by mohl být podle tohoto srovnání nejvýhodnější, pokud by vykazoval nejkratší dobu návratnosti. Tato metoda je velice snadná a jasná. Nevýhodou je ale bohužel nerespektování cash flow, jak během celého projektu, tak i po jeho vykonání. Dalším nedostatkem je i to, že ignoruje časovou hodnotu peněz a riziko projektu. Ve třetí kapitole budou představeny mnohem účinnější metody pro hodnocení investic, než je doba návratnosti, avšak ta nabízí zase jiný úhel pohledu (rozlišení krátkodobých a dlouhodobých projektů) (Fotr, Souček, 2005, s. 65-67).

$$\text{DN} = \frac{\text{investice}}{\text{Ø cash flow}}$$

3. Diskontování

V této kapitole je velice vhodné respektovat časovou hodnotu peněz, neboť pro financování podniku je podstatný fakt, že peníze dnes nemají stejnou hodnotu jako peníze v budoucnosti. Diskontování tedy znázorňuje proces převedení budoucích příjmů nebo výdajů na jejich současné hodnoty. V následujícím textu budou definovány tři nejzákladnější kritéria hodnocení efektivnosti podniku, je to čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a index rentability.

Čistá současná hodnota

„Představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu“ (Fotr, Souček, 2005, s. 69). Obecně platí, že čistá současná hodnota vyjadřuje celkovou sumu diskontovaného cash flow během celého trvání projektu, tj. od předinvestiční fáze až do fáze provozu.

Výpočet ČSH:

$$\text{ČSH} = -I + \sum_{t=1}^n \frac{\text{CF}_t}{(1+i)^t}$$

Kde:

I – hodnota počáteční investice

CF – roční cash flow

i – diskontní sazba

t – daný rok

Hodnocení ČSH:

Existují tři varianty hodnocení čisté současné hodnoty.

1. ČSH > 0 – tato situace znázorňuje kladný výpočet ČSH, která zvýší hodnotu podniku a doporučuje se projekt realizovat, čím je vyšší, tím je projekt prospěšnější.
2. ČSH < 0 – v případě, kdy čistá současná hodnota nabývá záporných hodnot, lze logicky vyvodit, že projekt je vhodné zamítnout, neboť snižuje hodnotu podniku.
3. ČSH = 0 – pokud při výpočtu dostaneme nulový výsledek, nelze jednoznačně určit, zda projekt realizovat nebo zamítnout (Svozilová, 2006, s. 92).

Tato metoda hodnocení investice je velmi spolehlivá, její výhodou je, že zohledňuje faktor času, jediný problém by mohl nastat u určení diskontní sazby, bez níž nelze výpočet provést.

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento představuje celkovou výnosnost projektu od jeho zahájení až po ukončení. Výše vnitřního výnosového procenta úzce souvisí s nulovou čistou současnou hodnotou, protože jen tehdy se rovná její diskontní sazbě. Výpočet procenta bývá trochu náročnější, neboť se porovnává čistá současná hodnota (kladná i záporná) s různými diskontními sazbami (Fotr, Souček, 2005, s. 73).

Výpočet VVP:

$$VVP = i_1 + \frac{\check{C}SH_1}{\check{C}SH_1 + \check{C}SH_2} * (i_1 - i_2)$$

kde:

i_1 – diskontní sazba kladné ČSH

i_2 – diskontní sazba záporné ČSH

$\check{C}SH_1$ – kladná ČSH při i_1

$\check{C}SH_2$ – záporná ČSH při i_2

Hodnocení VVP:

Existují dvě varianty hodnocení vnitřního výnosového procenta.

1. $VVP > i$ – přijmutí projektu
2. $VVP < i$ – zamítnutí projektu

„Projektový záměr je výhodnější, čím vyšší je vnitřní úroková míra. Dolní hranicí by měla být úroková míra dlouhodobého úvěru (alternativní náklad kapitálu), tzn. že vnitřní úroková míra by neměla klesnout pod tuto dolní hranici“ (Duchoň, 2007, s. 233).

2.2 Význam studie proveditelnosti

Vypracování této studie představuje pro investory velice cenný podklad pro rozhodování o investici do projektu. V každé kapitole by měly být zodpovězeny všechny otázky z hlediska charakteristiky projektu, pomocí kterých je ve výsledku rozhodnuto o realizaci či zamítnutí projektu. Důležité je zpracování finanční analýzy ve variantním provedení, neboť právě tento finanční podklad je pro investory klíčový. Smyslem studie proveditelnosti není pouze představit podnikatelský záměr, ale také jeho životaschopnost. Celkový význam studie proveditelnosti nespočívá pouze v investičním rozhodování, ale celkově se projeví během všech fází trvání projektu. Obecně lze tvrdit, že tato studie je vhodným průvodcem pro investory a pro jejich rozhodování.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 Představení společnosti

Před samotným vypracováním studie proveditelnosti, je nezbytné uvést investiční záměr, který pak bude předmětem této studie.

Tento podnikatelský záměr spočívá v otevření a provozu nové nekuřácké kavárny Café XY s.r.o. v centru Hradce Králové. Myšlenka založení kavárny vznikla u pana Mgr. Miroslava Krále, který bude majitelem kavárny a bude ji provozovat na základě živnostenského oprávnění v pronajímaných prostorech. Důvodem pro otevření kavárny je snaha nabízet zákazníkům kvalitní pohostinské služby a produkty, které většina kaváren v Hradci Králové nenabízí. Pan Král se nechal inspirovat návštěvami v mnoha pražských kavárnách, vedl rozhovory s majiteli těchto kaváren a rozhodl se tento koncept přenést i do Hradce Králové. Cílem tohoto záměru je vytvořit pro budoucí zákazníky příjemné moderní prostředí s přátelskou atmosférou, nabízet kvalitní jihoamerickou kávu a připravovat pokrmy z čerstvých domácích surovin.

Předmětem investice bude především rekonstrukce prostor kavárny a vnitřní úpravy, vybavení kavárny nábytkem, nákup spotřebičů, administrativní náklady a náklady pro vytvoření marketingových materiálů. Součástí investice bude i kvalitní proškolení budoucích zaměstnanců, kteří musí absolvovat baristický kurz, aby mohli zákazníkům poskytovat ty nejlepší služby.

3.1.1 Poslání společnosti

Filozofií kavárny Café XY je poskytování kvalitních služeb z lokálních surovin s profesionálním přístupem. Nedílnou součástí je poznání zákazníků a snaha o jejich absolutní spokojenost.

3.1.2 Vize společnosti

Snahou kavárny Café XY je vybudování dobrého jména a zařazení se mezi oblíbené podniky v Hradci Králové.

4 Studie proveditelnosti otevření kavárny

4.1 Shrnutí projektu a závěry

Tato kapitola shrnuje nejdůležitější data celého projektu, ze které pak vyplývají závěry a různá doporučení.

Nejdůležitějším článkem tohoto projektu je pan Mgr. Miroslav Král, který je iniciátorem projektu, bydlícím U náhona 134, Hradec Králové 16, 503 01.

Předmětem této studie je zhodnocení výhodnosti otevření nové kavárny v Hradci Králové na Velkém náměstí. Podrobně byl zkoumán trh a provedena marketingová analýza, která přináší kladné výsledky a na jejím základě je možné podnik otevřít. Pro tento projekt je uvažována hlavní marketingová strategie, která spočívá v realizaci kampaně pro období 11/2016 – 6/2017 a zvýšení tak povědomí o nově vznikající kavárně u hradeckých obyvatel alespoň o 40%. Důležitou kapitolou je také výběr dodavatelů, kterému byla věnována zvláštní pozornost, ve studii jsou uvedeni i náhradní dodavatelé v případě nečekaných změn pro podnikatele. Podnik je umístěn v centru města a na začátku roku 2017 nahradí stávající koktejlový bar, který jsou hradečtí obyvatelé zvyklí navštěvovat. Pro zajištění hladkého chodu podniku bude přijato šest zaměstnanců, kteří podstoupí před začátkem provozování činnosti baristické školení. Termín zpracování studie je v horizontu čtyř měsíců, a to od října 2015 do ledna 2016, pokud bude projekt přijat, realizace projektu začne v říjnu 2016.

V následující tabulce je znázorněna struktura nákladů na projekt:

Pořizovací náklady	514 600,00 Kč
Náklady na vybavení	387 867,00 Kč
Náklady na oběžný majetek	28 714,00 Kč
Provozní náklady	211 070,00 Kč
Náklady CELEKM	1 142 251,00 Kč

Tab. 1 – Struktura nákladů projektu (vlastní zpracování)

Klíčovými informacemi pro iniciátora projektu je ekonomické vyhodnocení projektu. Celá studie je vypracována ve třech variantách, které jsou podrobně popsány v jednotlivých kapitolách pro tři provozní období, následující ukazatele jsou vyhodnocením ekonomické výhodnosti projektu všechny varianty:

	realistická	optimistická	pesimistická
ČSH	1 677 973,58	3 757 450,56	- 1 122 733,93
DN	1,32 roku	0,57 roku	-
VVP	33,01%	68,03%	-146,33%

Tab. 2 – Ekonomické vyhodnocení projektu

Výsledky studie proveditelnosti jsou velmi přívětivé. Vzhledem k tomu, že čistá současná hodnota i vnitřní výnosové procento vyšly v kladných číslech, doporučuje se projekt přijmout a realizovat.

4.2 Pozadí a historie návrhu projektu

Podstatou této kapitoly je představení investora projektu a zpracovatele projektu, ale také popis a historie projektu.

4.2.1 Účel studie proveditelnosti

Tato studie proveditelnosti se zabývá zhodnocením projektu otevření nové designové kavárny Café XY v Hradci Králové. Součástí studie je podrobná analýza trhu, marketingová strategie a určení způsobu financování projektu. Výstupem této studie je rozhodnutí o budoucím vývoji projektu, tj. o jeho přijmutí či zamítnutí.

4.2.2 Představení investora a zpracovatele projektu

Investorem a současně i zadavatelem projektu je pan Mgr. Miroslav Král, bydlícím U náhona 134, Plotiště nad Labem, Hradec Králové 16, 503 01. Pan Král bude majitelem kavárny Café XY a bude provozovat kavárnu na základě řemeslné živnosti hostinská činnost (Živnostenského zákona č. 455/1991 Sb. Pohostinská činnost, živnost řemeslná). Pan majitel splňuje požadavky na odbornou způsobilost a je držitelem výučního listu i platného zdravotního průkazu pro práci s potravinami. Majitel kavárny bude část projektu financovat z vlastních zdrojů ve výši 1 000 000 Kč a část úvěrem v celkové výši 500 000 Kč.

Zpracovatelem studie proveditelnosti je Bc. Andrea Lojíková. Termín zpracování studie proveditelnosti je v horizontu čtyř měsíců od října 2015 do ledna 2016. Klíčovou

analýzou bude analýza trhu a odhad denní poptávky, ze které vyplývá plán prodeje pro tři po sobě jdoucí období. Tyto plány jsou vždy zpracovány ve variantním provedení, avšak v praktické části jsou uvedeny varianty pouze pro rok 2017, ostatní roky jsou shrnuty v Příloze 1-12.

4.2.3 Hlavní parametry projektu

- Název provozovny: Café XY, s.r.o.
- Místo provozovny: Velké náměstí 153,
Hradec Králové,
500 01
- Otevírací doba provozovny: Po – Pá: 8:00 – 22:00
So: 9:00 – 22:00
Ne: 9:00 – 20:00
- Maximální kapacita: 45 zákazníků
- Investor: Mgr. Miroslav Král
- Zadavatel: Mgr. Miroslav Král
- Zpracovatel: Bc. Andrea Lojíková

4.2.4 Popis projektu

Celý projekt je sestaven z několika dílčích kroků, jedná se především o podrobnou analýzu trhu, marketingový plán, výběr místa provozovny a její rekonstrukce, výběr dodavatelů, ekonomické a finanční zhodnocení a v neposlední řadě o rozhodnutí o přijetí.

Předmětem této studie je otevření nové hradecké kavárny, která bude zákazníkům poskytovat kvalitní české suroviny a perfektní servis.

V Hradci Králové existuje velké množství podniků, které poskytují pohostinské služby, avšak ne všechny jsou kvalitní a respektují potřeby zákazníka. Kavárna Café XY bude místem, kde si zákazníci budou moci dopřát vynikající výběrovou kávu nebo nějaké lokální občerstvení. Majitel kavárny touží vybudovat takové prostředí, ve kterém se všichni příchozí budou cítit jako doma a budou nasávat příjemnou atmosféru kavárny.

4.2.5 Cíl projektu

Cílem projektu je na začátku ledna 2017 otevřít moderní kavárnu Café XY, která bude sloužit nejen královéhradeckým občanům jako ideální místo pro odpočinek, práci nebo posezení s přáteli.

4.2.6 Historie projektu

Café XY bude nově vzniklým podnikem a tudíž se k němu neváže žádná historie. Zajímavé je ale místo, na kterém se bude nová hradecká kavárna nacházet. Jedná se o prostory, kde je v současnosti provozován koktejlový bar, avšak tento podnik bude otevřen pouze do září 2016, poté na přelomu října a listopadu 2016 budou prostory pronajaty panu Královi k provozování pohostinské činnosti. Velkou výhodou tohoto místa je, že se jedná o relativně populární podnik a lidé jsou zvyklí ho pravidelně navštěvovat, tudíž je zde vysoká šance na rychlou adaptaci hradeckých obyvatel tyto prostory opět navštěvovat.

4.2.7 Požadavky na projekt

Na základě rozhovoru s budoucím majitelem kavárny Café XY bylo sepsáno několik zásadních požadavků na projekt:

- místo, kde se již v minulosti nacházel podnik poskytující pohostinské služby,
- dobrá dostupnost pro zákazníky,
 - parkování u kavárny,
 - v blízkosti autobusová zastávka,
- kavárna blízko centra Hradce Králové,
- kvalitní káva a domácí potraviny,
- příjemný a proškolený personál.

4.3 Analýza trhu a marketingová strategie

4.3.1 Analýza trhu

4.3.1.1 Odhad denní poptávky

V kavárně Café XY je počítáno s maximální kapacitou 45 hostů. Na základě rozhovorů s různými majiteli kaváren v Hradci Králové i v Praze bylo zjištěno, že

obrátku na jedné židli je 1,5 hodiny. Otevírací doba kavárny bude 14 hodin, tzn. že se denně na jednom místě vymění 9,3 lidí. Maximální kapacita kavárny je tedy 419 zákazníků. Podle vlastního pozorování bylo zjištěno, že využitost kapacity je v restauracích i v kavárnách na Velkém náměstí v Hradci Králové je rozdělena rovnoměrně. Nebyly pozorovány žádné výkyvy v návštěvnosti během dne, v dopoledních i odpoledních hodinách pokrývají obsazenost kavárny studenti, zaměstnanci z okolních firem, nebo jen hradečtí příznivci dobré kávy.

Odhadovaný plán prodeje byl sestaven podle průměrné konzumace jednoho návštěvníka, který stráví v kavárně 1,5 hodiny. Tyto informace byly také čerpány od provozovatelů kaváren, potenciálních návštěvníků, ale také vlastním pozorováním. Pro sestavení plánu prodeje nikdy nebylo počítáno se stoprocentní obsazeností kavárny, ale byly vybrány tři scénáře – realistický, optimistický a pesimistický.

V následujících tabulkách je uveden plán prodeje pro tři typy scénářů na rok 2017, obdobně byly sestaveny plány prodeje i pro další roky, které je možné nalézt v Příloze.

Realistická varianta pro denní poptávku a výši denních tržeb představuje 30% obsazenost kavárny, tzn. 126 zákazníků za den.

REALISTICKÁ (30%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/produkt	Prodej ks/den	Náklad/den	Tržby/den
Espresso	35	8	50	400	1750
Macchiato	40	10	5	50	200
Cappuccino	45	12	20	240	900
Latte	50	14	20	280	1000
Flat white	50	14	5	70	250
Horká čokoláda Jordí's	50	18	4	72	200
Čaj	40	10	15	150	600
Domácí limonády	45	15	20	300	900
Filtrovaná voda	10	1	30	30	300
Rozlévané džusy	30	3	10	30	300
Nealkoholický nápoj	35	16	40	640	1400
Pivo 0,3	30	20	2	40	60
Víno 0,3	50	25	6	150	300
Tvrdý alkohol	80	50	1	50	80
Celkem		216,00 Kč	228	2 502,00 Kč	8 240,00 Kč

Tab. 3 – Odhad denních tržeb u nápojů – realistická varianta (vlastní zpracování)

REALISTICKÁ (30%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/den	Prodej ks/den	Náklad/den	Tržby/den
snídaně	70	30	10	300	700
croissant	65	30	8	240	520
saláty	120	60	7	420	840
obloženy talíř, pečivo	70	40	2	80	140
domácí zákusky	65	35	16	560	1040
Celkem		195,00 Kč	43	1 600,00 Kč	3 240,00 Kč

Tab. 4 - Odhad denních tržeb u občerstvení – realistická varianta (vlastní zpracování)

Výše tržeb u občerstvení je obecně výrazně nižší. Pro realistickou variantu bylo uvažováno, že z celkové realistické návštěvnosti si objedná jídlo pouze 30 % lidí, což představuje celkový počet 43 jídel za den. Pro optimistickou variantu byla denní návštěvnost ve výši 40 %. Celkový počet zákazníků je tedy 168.

OPTIMISTICKÁ (40%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/produkt	Prodej ks/den	Náklad/den	Tržby/den
Espresso	35	8	70	560	2450
Macchiato	40	10	7	70	280
Cappuccino	45	12	28	336	1260
Latte	50	14	21	294	1050
Flat white	50	14	6	78	280
Horká čokoláda Jordi's	50	18	6	101	280
Čaj	40	10	20	200	800
Domácí limonády	45	15	28	420	1260
Filtrovaná voda	10	1	42	42	420
Rozlévané džusy	30	3	14	42	420
Nealkoholický nápoj	35	16	50	800	1750
Pivo 0,3	30	20	2,8	56	84
Víno 0,3	50	25	10	250	500
Tvrký alkohol	80	50	1,4	70	112
Celkem		216,00 Kč	305	3 319,20 Kč	10 946,00 Kč

Tab. 5 – Odhad denních tržeb u nápojů – optimistická varianta (vlastní zpracování)

Optimistický odhad počtu denních jídel je 40%, znamená to, že si jídlo objedná 77 zákazníků.

OPTIMISTICKÁ (40%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/den	Prodej ks/den	Náklad/den	Tržby/den
snídaně	70	30	17	510	1190
croissant	65	30	19	570	1235
saláty	120	60	11	660	1320
obložený talíř, pečivo	70	40	5	200	350
domácí zákusky	65	35	25	875	1625
Celkem		195,00 Kč	77	2 815,00 Kč	5 720,00 Kč

Tab. 6 - Odhad denních tržeb u občerstvení – optimistická varianta (vlastní zpracování)

Pesimistická varianta pro denní odhad prodeje je 20% celkové kapacity, to představuje celkový počet 84 zákazníků za den.

PESIMISTICKÁ (20%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/den	Prodej ks/den	Náklad/den	Tržby/den
Espresso	35	8	20	160	700
Macchiato	40	10	3,75	37,5	150
Cappuccino	45	12	13	156	585
Latte	50	14	15	210	750
Flat white	50	14	4	53	187,5
Horká čokoláda Jordi's	50	18	3	54	150
Čaj	40	10	5	50	200
Domácí limonády	45	15	15	225	675
Filtrovaná voda	10	1	22,5	22,5	225
Rozlévané džusy	30	3	7,5	22,5	225
Nealkoholický nápoj	35	16	20	320	700
Pivo 0,3	30	20	1,5	30	45
Víno 0,3	50	25	4,5	112,5	225
Tvrký alkohol	80	50	0,75	37,5	60
Celkem		216,00 Kč	135	1 490,00 Kč	4 877,50 Kč

Tab. 7 – Odhad denních tržeb u nápojů – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Z výpočtu pesimistické varianty vyplývá, že občerstvení si objedná pouze 19 návštěvníků, tedy pouze 20 %.

PESIMISTICKÁ (20%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/den	Prodej ks/den	Náklad/den	Tržby/den
snídaně	70	30	4	120	280
croissant	65	30	3	96	208
saláty	120	60	3	168	336
obložený talíř, pečivo	70	40	1	32	56
domácí zákusky	65	35	8	280	520
Celkem		195,00 Kč	19	696,00 Kč	1 400,00 Kč

Tab. 8 - Odhad denních tržeb u občerstvení – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

ROK 2017	Náklady/den (Kč)	Náklady/měsíc (Kč)	Náklad/rok (Kč)
realistická	4 102 Kč	123 060,00 Kč	1 476 720,00 Kč
optimistická	6 134 Kč	184 026,00 Kč	2 208 312,00 Kč
pesimistická	2 186 Kč	65 580,00 Kč	786 960,00 Kč
ROK 2018	Náklady/den (Kč)	Náklady/měsíc (Kč)	Náklad/rok (Kč)
realistická	5 372 Kč	161 160,00 Kč	1 933 920,00 Kč
optimistická	7 641 Kč	229 242,00 Kč	2 750 904,00 Kč
pesimistická	3 248 Kč	97 425,00 Kč	1 169 100,00 Kč
ROK 2019	Náklady/den (Kč)	Náklady/měsíc (Kč)	Náklad/rok (Kč)
realistická	2 982 Kč	89 460,00 Kč	1 073 520,00 Kč
optimistická	3 683 Kč	110 496,00 Kč	1 325 952,00 Kč
pesimistická	1 864 Kč	55 920,00 Kč	671 040,00 Kč

Tab. 9 – Přehled nákladů na oběžný majetek (vlastní zpracování)

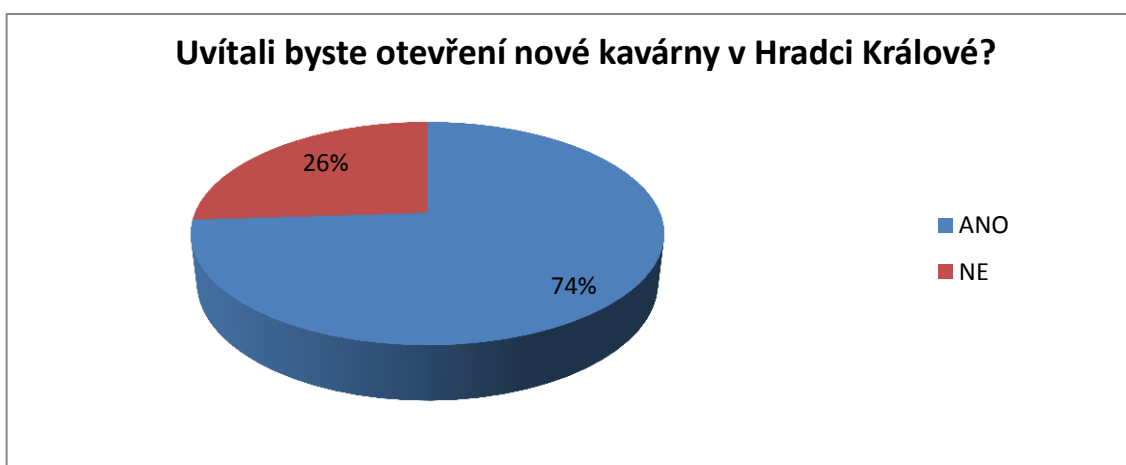
4.3.2 Marketingový průzkum

Součástí analýzy trhu je i marketingový průzkum, který by měl udělat každý podnikatel před zahájením své činnosti. Cílem této analýzy bylo zjistit zájem potenciálních zákazníků o otevření nové kavárny v Hradci Králové a o služby, které bude nabízet.

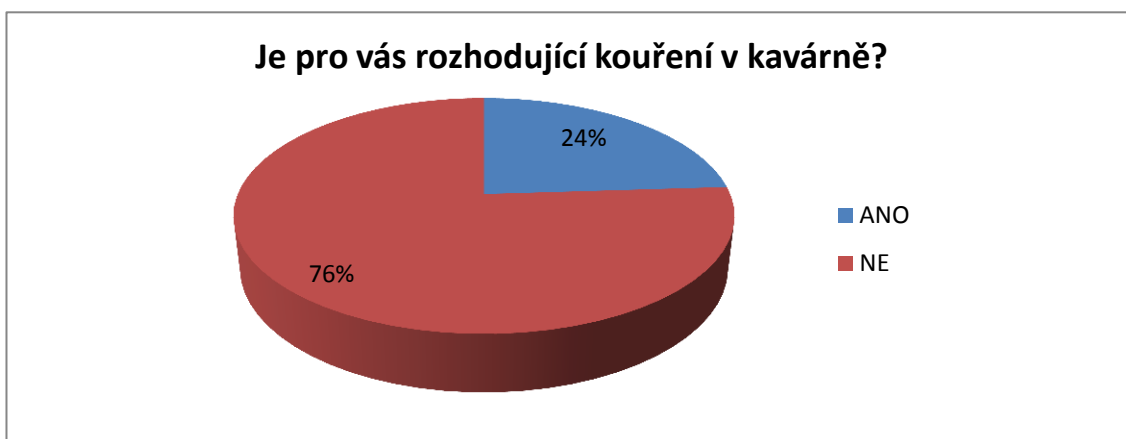
Marketingový průzkum byl proveden na základě elektronického dotazníku, ve kterém odpovídalo 130 náhodných respondentů pocházejících z Hradce Králové, z toho 73 žen a 57 mužů ve věku od 16 let do 65 let. Všechny odpovědi respondentů byly pečlivě vyhodnoceny a na jejich základě bylo vytvořeno následující grafické znázornění.



Graf 1 - Návštěvnost kaváren (vlastní zpracování)

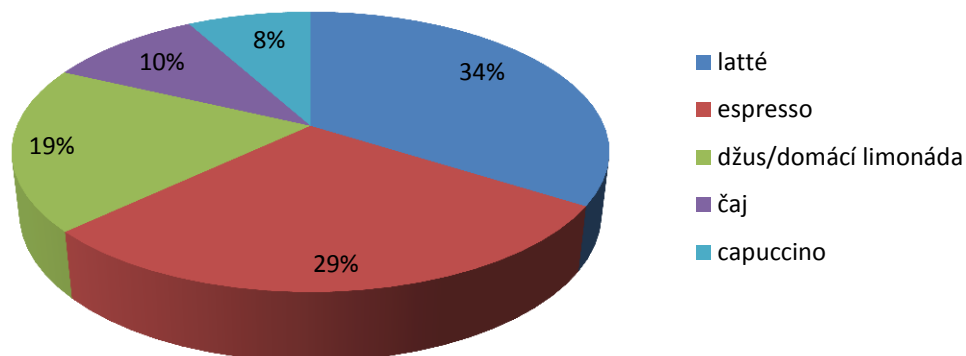


Graf 2 – Otevření nové kavárny v Hradci Králové (vlastní zpracování)



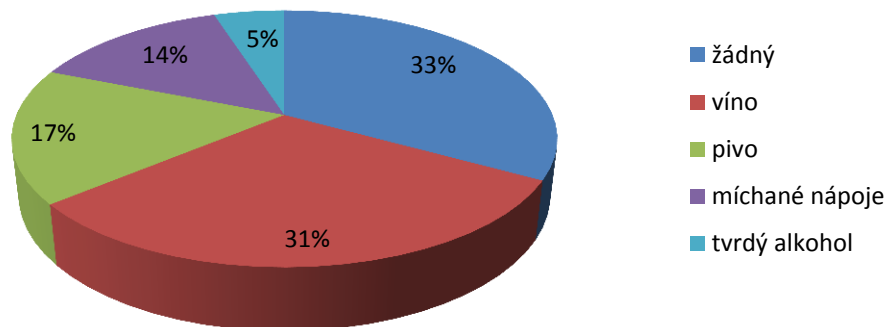
Graf 3 - Návštěvnost nekuřáckého podniku (vlastní zpracování)

Jaký nealkoholický nápoj si nejčastěji dáváte?



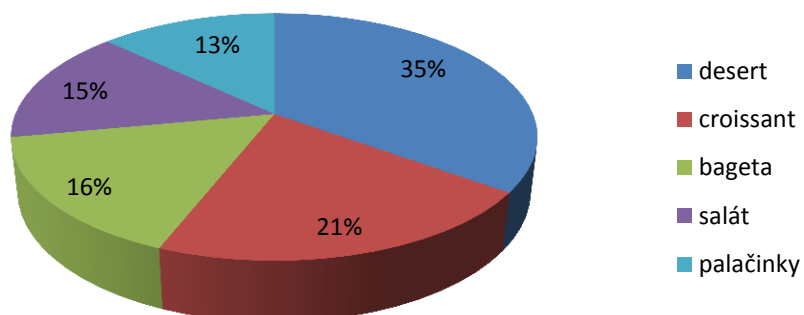
Graf 4 - Preference nealkoholických nápojů (vlastní zpracování)

Jaký alkoholický nápoj si nejčastěji dáváte?



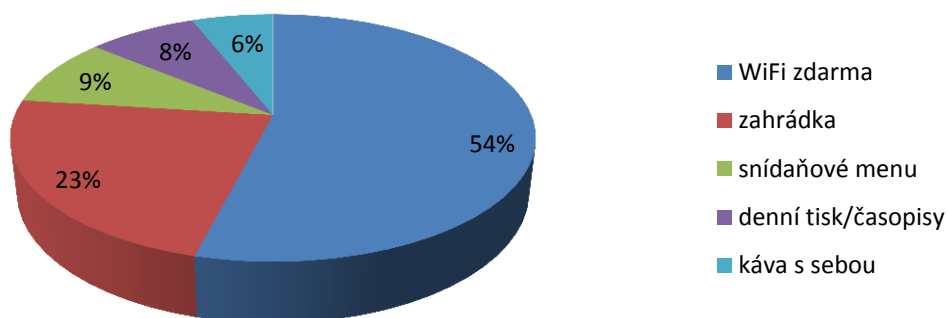
Graf 5 - Preference alkoholických nápojů (vlastní zpracování)

Jaké občerstvení si dáváte nejčastěji?



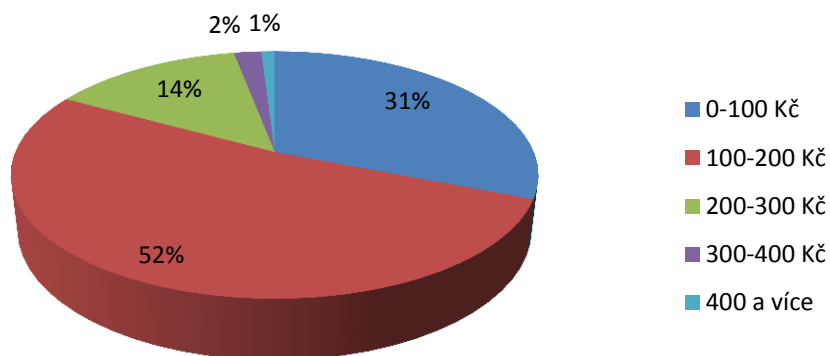
Graf 6 - Preference občerstvení (vlastní zpracování)

Jaké nadstandardní služby byste v kavárně uvítali?



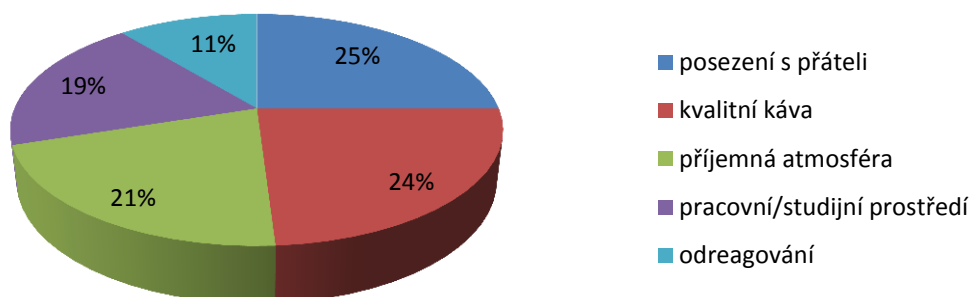
Graf 7 - Preference nadstandardních služeb (vlastní zpracování)

Kolik průměrně utratíte za jednu návštěvu kavárny?



Graf 8 - Útrata v kavárnách (vlastní zpracování)

Za jakým účelem navštěvujete kavárny?



Graf 9 - Důvod návštěvy kavárny (vlastní zpracování)

Výsledky marketingového výzkumu ukazují, že by se tento projekt mohl realizovat, neboť odpovědi respondentů byly pro tento podnikatelský záměr velice příznivé. Na základě výzkumu, je možné snadněji analyzovat trh, zákazníka i portfolio produktů či služeb.

4.3.3 Externí analýza

4.3.3.1 Analýza PESTLE

Každá podnikatelská a investiční činnost je ovlivněna externími faktory, na kterých závisí existence společnosti. Analýza PESTLE zkoumá tyto okolní faktory, které jsou důležitou součástí při formulaci cílů a strategie společnosti.

Jedná se o následující faktory:

- Politické,
- Ekonomické,
- Sociální,
- Technicko-technologické,
- Legislativní,
- Ekologické (Veber, 2005, s. 433).

Politické faktory

Politická situace na území České republiky je celkem stabilní a pro každý podnik představuje významnou roli. Velkou pozornost by měli podnikatelé věnovat daňovému systému, který je neustále aktualizován. Pro zaměstnance s nadstandardními příjmy se vztahuje solidární daň ve výši 7 % z těchto příjmů (Výpočet solidární daně v roce 2015. *Investujeme.cz* [online]).

Další změna v oblasti daní se v posledních dvou letech týkala zvýšení sazby DPH (základní i snížené), u základní sazby z 20 % na 21 % a u snížené sazby ze 14 % na 15 %. Tato změna by měla od roku 2016 příjemně zasáhnout i restaurační zařízení, neboť by se stravovací služby měly přesunout ze stávající zvýšené sazby (21 %) na sníženou sazbu (15 %). V základní sazbě ale i nadále zůstane prodej a dodání alkoholických a tabákových výrobků (Chystejte se na změny DPH v roce 2016, nebude jich zrovna málo. *Podnikatel.cz* [online]).

Od roku 2016 budou plátcí DPH, kromě daňového přiznání, podávat i tzv. kontrolní hlášení, které by mělo zabránit daňovým únikům (Kontrolní hlášení DPH. Jakpodnikat.cz [online]).

Ekonomické faktory

Důležitým ekonomickým faktorem je inflace a kolísání cenové hladiny produktů. Poslední údaje k září 2015 ukazují meziroční nárůst cen na 0,4 %, ceny alkoholických a tabákových nápojů měly největší podíl na zvýšení cenové hladiny. Sledování cen zájmových výrobků, pomáhá podnikatelům pružně reagovat na dodavatelské podmínky (Inflace - 2015, míra inflace a její vývoj v ČR. Kurzy.cz [online]).

Pro úspěšné podnikání je podstatné sledování situace potenciálních zákazníků. Takovým případem může být i přehled o průměrných mzdách v Královéhradeckém kraji, které podle Českého statistického úřadu vzrostly během prvního čtvrtletí roku 2015 na 22 809 Kč (Průměrná mzda v Královéhradeckém kraji v 1. čtvrtletí 2015. Czso.cz [online]). Podrobnější analýze zákazníků bude věnována kapitola 4.3.4.3 STP Analýza.

Dalším ekonomickým faktorem je i intervence koruny Českou národní bankou, která má největší vliv na importované zboží a chování jednotlivých dodavatelů. Většina ekonomických faktorů ovlivňujících finanční zdraví jsou makroekonomického charakteru.

Sociální faktory

Za posledních deset let se počet kaváren více než zdvojnásobil a tento trend neustále roste. Podle posledních průzkumů roční spotřeba zrnkové kávy na obyvatele postupně stoupá, Češi v průměru vypijí 2,7 kg kávy za rok, pokud vezmeme v úvahu i instantní kávu nebo kávové kaple, pak se tato spotřeba vyšplhá až na 4 kg kávy za rok na jednoho obyvatele. Pro lepší představu se jedná zhruba o 400 šálků za rok (Češi přicházejí na chuť dobré kávy, ročně vypijí v průměru 400 šálků. Ceskatelevize.cz [online]).

Technicko-technologické faktory

Existuje několik postupů při výrobě kávy. Největším trendem se v poslední době stala tzv. promytá metoda. Jedná se o relativně bezpečnou metodu, u které musí být kladen zvláštní důraz na fermentaci kávových třešní, která může trvat 12-72 hodin. Touto metodou by se měla vyprodukovat zcela čistá káva bez sebemenších nedostatků,

kteřá by měla zvýraznit svůj původ sebraných zrn. Následuje proces sušení, který závisí na klimatických podmínkách, buď je možné zrna sušit na přímém slunci, nebo pomocí speciálních sušiček (Zpracování kávy. Doubleshot.cz [online]).

Legislativní faktory

Od roku 2015 vešla v platnost novela zákona o potravinách, která nařizuje všem stravovacím zařízením označovat všechny alergeny v servírovaných pokrmech. Toto nařízení prosadil Evropský parlament a Rada EU s cílem zlepšit informovanost o potravinách. Mnoho stravovacích zařízení by nemělo však zapomínat uvádět výskyt alergenů nejen u pokrmů, ale i nápojů (Novela zákona o potravinách. Pravniprostor.cz [online]).

Ekologické faktory

V dnešním světě jsou velkým hitem biopotraviny. Tento trend lze sledovat i v souvislosti s pěstováním kávy. Jedná se o velice šetrný a ekologický přístup s užitím jiného typu hnojiv a jejich celkového omezení. Použití chemických látek dříve výrazně zvyšovalo úrodu a stabilizovalo kvalitu. Ekologický způsob proto zpočátku nenesl příznivé výsledky jak z vizuálního hlediska, tak i z hlediska chuti. Postupným vývojem se však dosáhlo vysoké kvality, která klade důraz především na autenticitu a charakter dané oblasti, kde se káva vypěstovala. Úkolem konkrétních pražírů je v konečné fázi zpracování kávy zvolit vhodný způsob pražení, aby umocnil specifické vlastnosti každé suroviny.

U nově vznikajících kaváren je velmi populární ekologické zpracování kávy, při kterém je spotřeba vody téměř nulová a náklady na energii velice nízké. Tyto metody jsou nazývány „Honey“ či „Natural“ (Náš vztah k přírodě. Doubleshot.c [online]).

4.3.3.2 Porterova analýza

K další podrobné analýze slouží Porterův model pěti sil, jehož nedílnou součástí je analýza konkurenčního prostředí, potenciálních konkurentů, zákazníků, substitutů a dodavatelů (Dedouchová, 2001, s. 17).

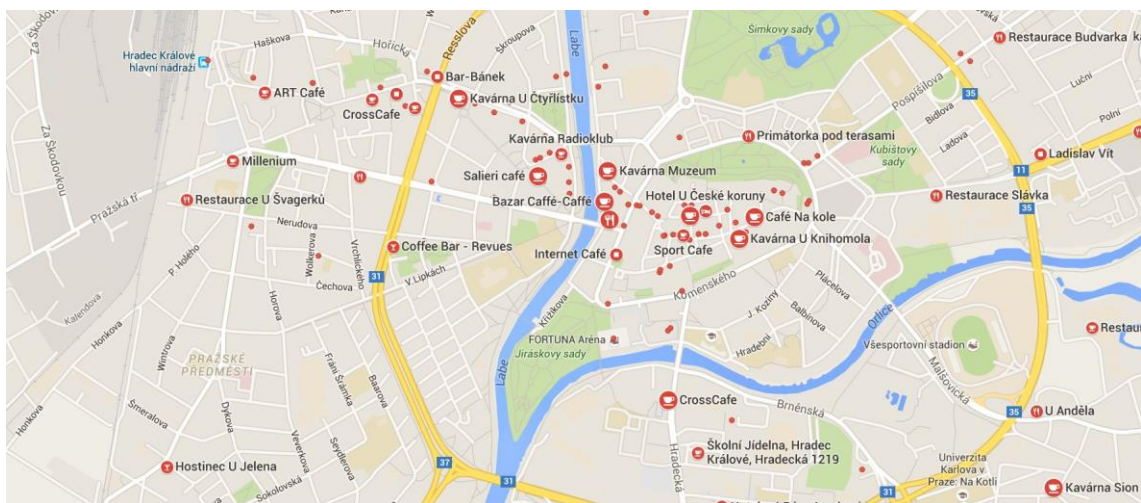
Konkurence

V Hradci Králové je relativně velký počet restauračních zařízení a kaváren. Konkurenci je možné identifikovat podle různých parametrů, např. podle nízkých cen, kvality zboží a služeb, doplňkových služeb či výskytu jiných konkurentů.

Pro rozbor přímé konkurence byly zkoumány jen ty kavárny, které alespoň trochu připomínají koncept kavárny Café XY, ostatní podniky mají svůj specifický chod, který se nijak nepodobá filozofii Café XY. V okolí centra Hradce Králové bylo zjištěno několik konkurenčních kaváren, které byly pro účely této práce zkoumány.

Jedná se o tyto kavárny:

- Cafe na kole,
- Kavárna U Knihomola,
- Sport Cafe,
- CrossCafe.



Obr. 3 – Konkurenční podniky v Hradci Králové (www.google.cz/maps)

Cafe na kole

Tato kavárna je největším potenciálním konkurentem Café XY, neboť Cafe na kole zastává relativně alternativní metody přípravy kávy, jako je zamýšleno u tohoto projektu. Cafe na kole sídlí v Hradci Králové na Velkém náměstí č.p. 130, je to místo, kde se sice vyskytuje větší počet lidí, ale i velký počet aut. Otevírací doba této kavárny je od 9:00, což je pro Café XY velkou výhodou z důvodu brzkého podávání snídaní. Tato kavárna, jako jediná z hradeckých kaváren, nabízí čerstvě praženou výběrovou kávu z nejlepších českých a zahraničních pražírén – Doubleshot, La Bohème Cafe či Rebellean. Při zkoumání tohoto podniku bylo zaznamenáno několik nedostatků, hlavním z nich je, již zmíněná, otevírací doba, malé prostory s kapacitou pouze pro 15 lidí a velmi strohý interiér. Velké plus patří obsluze, která byla velice milá a měla velký

přehled o nabídce produktů. Celkové hodnocení tohoto podniku přináší pozitivní výsledek a příjemný dojem z originálního prostředí.

Kavárna U Knihomola

Tento podnik, který je také umístěn na Velkém náměstí, téměř naproti Cafe na kole, vyznačuje velice příjemnou atmosférou. Obsluha také působila velice příjemně, avšak velké mínus patří nabídce kávy, která je připravována poměrně zastaralým způsobem a ani optický dojem nebyl moc přesvědčivý. Ostatní horké nápoje také nebyly nijak výjimečné. Kavárna U Knihomola působí na hradecké půdě již přes patnáct let a mnoho inovací či změn v sortimentu nebylo zaznamenáno. Nabídka občerstvení a poledního menu byla uspokojivá, především z hlediska poměru cena-výkon. Velkou výhodou podniku je podzemní salónek, ve kterém je možnost konání mnoha akcí.

Sport Cafe

V porovnání s předchozími kavárnami je Sport Cafe považováno spíše za turistickou restauraci se zahrádkou na náměstí. V jídelním lístku by si měl vybrat každý, neboť nabídka dobrých jídel je tu opravdu velká. Zákazník si zde může vybrat z polévek, malých barových jídel, jídel z grilu, pizzy nebo těstovin. Podnik působí velice dobrým dojmem, moderním interiérem a příjemnou obsluhou. Jak již napovídá sám název, restaurace podporuje sportovní události, tudíž na každé zdi naleznete televizi, kde se vysílají důležitá sportovní utkání, což oceňuje především pánské osazenstvo.

CrossCafe

Dalším konkurentem v okolí je velice oblíbený český franšízový podnik CrossCafe. Jedná se o síť kaváren, kde si zákazník může dopřát dobrou 100% arabicu z Columbie. Tento nekuřácký podnik je věrnou kopií celosvětově známého Starbucksu, nabízí široký výběr kávy v různých velikostech a s různými příchutěmi. Koncept této kavárny působí na první dojem jako moderní studentská kavárna s možností připojení na internet. Připravovaná káva je zde velice kvalitní a lahodná, bohužel relativně drahá. Výběr domácích zákusků je velký a na první pohled působí lákavě, ale nijak chuťově výjimečné. CrossCafe má jistě svou klientelu, ale jedná se o prostředí bez osobního přístupu k zákazníkovi.

Je zřejmé, že konkurentů je na trhu mnoho, tudíž se zdá být trh relativně nasycen, ale tempo růstu stále trochu zvyšuje. V kavárenském průmyslu nelze čekat

moc inovací, poslední novinkou je již zmíněný alternativní přístup. Na základě vyhodnocení této analýzy není konkurence v odvětví tak vysoká.

Potenciální nová konkurence

Pro všechny existující kavárny je příchod nových konkurentů nežádoucí, avšak tento vstup na trh může být těmto konkurentům znepríjemněn různými vládními zásahy, know-how či vysokými počátečními investicemi. Velkou výhodou pro stávající podniky je znalost tržního prostředí nebo blízký vztah se zákazníkem.

Trh s kávou je relativně plně obsazen, za posledních deset let se obsadily již všechny výklenky. Největším trendem za poslední tři roky je již zmiňovaný alternativní přístup v přípravě kávy, který je v okolí Prahy velice populární.

Substituty

Klasickým učebnicovým případem substituce kávy bývá často uváděn čaj. Z ekonomického hlediska se tato problematika chápe tak, že pokud cena kávy vzroste, zákazníci budou více poptávat čaj. Čajovny v okolí Café XY by neměly být pro kavárnu žádnou hrozbou. Zákazník, který preferuje u svého výběru kvalitní kávu, málokdy zavítá do čajovny. Obecně ale záleží na preferencích každého zákazníka a vnímání jeho potřeb. Jelikož je nabídka kávy v Café XY vysoce kvalitní za obvyklé ceny, pak je hrozba substitutů relativně nízká.

Zákazníci

Navzdory nabízenému kvalitnímu sortimentu je vyjednávací síla odběratelů relativně nízká. Opět záleží na potřebách zákazníka a na jeho rozhodnutí tyto potřeby uspokojit. Vzhledem ke konkurenci, se jedná spíše o sympatie k danému podniku a ztotožnění se s podnikovou filozofií.

Dodavatelé

Hladký provoz kavárny vysoce závisí na dodavatelském řetězci. Café XY má své klíčové dodavatele a tím pádem je jejich vyjednávací síla velmi vysoká. Majitel kavárny bude mít uzavřenou smlouvu s výhradním dodavatelem kávy a dodavatelem různých nealkoholických nápojů. U ostatního sortimentu je uvažováno větší množství dodavatelů z důvodu zastupitelnosti. Definitivní výběr se uskuteční až po zahájení provozu, a to podle recenzí od zákazníků. Klíčovým faktorem jsou dodavatelské podmínky, které hrály ve výběru dodavatelů největší roli. Podrobnější rozbor jednotlivých dodavatelů surovin bude popsán v kapitole č. 4.4.1 Dodavatelé surovin.

4.3.4 Interní analýza

4.3.4.1 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku, jejímž cílem je poskytnout ucelenější přehled o jeho celkové situaci. Nejúčinnějším nástrojem této analýzy je SWOT analýza, která pomáhá vyzdvihnout přednosti a nedostatky společnosti, ale také rizika a možné příležitosti, které působí na podnik z vnějšku a není možné je nijak ovlivnit.

Za největší přednost kavárny Café XY je považováno poskytování vysoce kvalitních produktů, což je zajištěno pečlivým výběrem, výše zmíněných, dodavatelů. Servis těchto produktů budou poskytovat proškolení baristé. Naopak velkou nevýhodou je minimální zkušenost s podnikáním, se kterou úzce souvisí i vysoké pořizovací náklady.

I přesto, že kavárna bude čelit vlivu mnoha konkurenčním podnikům, je zde vysoká pravděpodobnost, že lidé budou mít větší zájem o regionální potraviny a kvalitní kávu a stanou se tak věrnými zákazníky kavárny Café XY. Existuje několik hrozeb, které ale není možné ovlivnit, ale je možné jim čelit a reagovat na ně. Pokud by, například klesla poptávka po kávě nebo po jiných nabízených produktech, měla by se přeformulovat navržená strategie, která by vyvolala zájem u potenciálních zákazníků.

silné stránky	slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- kvalitní nabídka surovin- příjemné prostředí- profesionální personál- moderní vybavení- regionální produkty- umístění podniku- parkování v blízkosti	<ul style="list-style-type: none">- vysoké pořizovací náklady- malé zkušenosti s podnikáním- žádná propagace
příležitosti	hrozby
<ul style="list-style-type: none">- změna životního stylu- nízká konkurence v odvětví- rostoucí zájem o regionální potraviny- vyšší spotřeba kávy na obyvatele	<ul style="list-style-type: none">- zvýšení nájemného v královéhradeckém kraji- pokles poptávky po kávě- zvýšení cen surovin- změny v dodavatelsko-odběratelských vztazích v odvětví- zpřísnění hygienických podmínek- zvýšení DPH

Obr. 4 – SWOT analýza (vlastní zpracování)

4.3.4.2 Formulace strategie a strategických cílů

Na základě provedené SWOT analýzy je možné formulovat strategii podniku. Pro Café XY bude využita strategie Mini-Maxi (WO). Vybraná strategie využívá příležitostí k eliminaci slabých stránek podniku. Jednou ze slabých stránek je nezajištěná propagace pro kavárnu, v případě příležitostí je možné uvažovat zvýšení zájmu o kvalitní kávu a regionální potraviny.

Pro každou začínající společnost je důležité formulovat strategické cíle a podstupovat kroky k jejímu naplnění.

Formulace cíle odvozené ze SWOT analýzy:

- Realizace kampaně pro období 11/2016 – 6/2017 a zvýšení tak povědomí o nově vznikající kavárně u hradeckých obyvatel alespoň o 40 %.

4.3.4.3 STP analýza

Před zahájením taktické části marketingu je nutné provést tzv. STP analýzu, která pomáhá přesněji vymezit rozhodnutí týkající se segmentace, zacílení a umístění (Segmentation, Targeting a Positioning).

Segmentace

Hlavní cílovou skupinou jsou pro kavárnu všichni konzumenti a milovníci kvalitní kávy. Jedná se především o skupinu lidí ve věkovém rozmezí 16-75 let, žijící nebo studující v Hradci Králové se zájmem o dobrou kávu a zdravý životní styl. Jednoduše řečeno lze tuto skupinu rozdělit na studenty hradeckých škol, kteří prostory kavárny navštěvují během celého dne a pracující lidi, kteří kavárnu budou navštěvovat spíše v odpoledních hodinách.

Kritéria segmentace:

- Geografické – Hradec Králové a okolí.
- Demografické – Věk od 16 let.
- Behaviorální – konzumace kvalitní kávy alespoň 1x týdně.

Zacílení

Hlavní tržní cílovou skupinou pro Café XY bude skupina studentů, která bude prostory kavárny využívat v různých denních hodinách ať už k posezení s přáteli, nebo jako vhodné pracovní prostředí, ve kterém mohou zdarma využívat internetové připojení. Pro studenty budou jistě rozhodující ceny za nabízené služby, ale v případě

této kavárny z hlediska poměru cena – výkon se bude jednat o ideální prostředí zpříjemňující jejich návštěvu.

Další zacílení bude věnované skupině pracujících lidí, u kterých také není vyloučena návštěvnost v dopoledních hodinách, ale především v odpoledních. Podle vlastního pozorování využívá spousta pracujících lidí prostory kaváren jako možné místo pro pracovní schůzky. Další důvod návštěvy je spíše relaxačního charakteru, či jen životního stylu. V porovnání se studenty jsou pracující lidé ochotni v kavárnách utratit větší množství peněz a zaměřují se především na kvalitu.

Positioning

Pozice pro nabízený produkt bude v porovnání s konkurenčními podniky výrazně lepší vzhledem ve kvalitě nabízených služeb, které jsou za srovnatelnou cenu. Jedná se o výběrovou kávu a kvalitní regionální suroviny, které v jsou nabízeny pouze v jedné konkurenční kavárně. Návštěvníci kavárny Café XY budou mít větší užitek za stejnou cenu jako u ostatních podniků. Celkový dojem z kavárny bude velmi pozitivní a při vyslovení názvu kavárny se zákazníkovi vybaví kvalitní káva a příjemné místo na posezení.

4.3.5 Marketingový mix

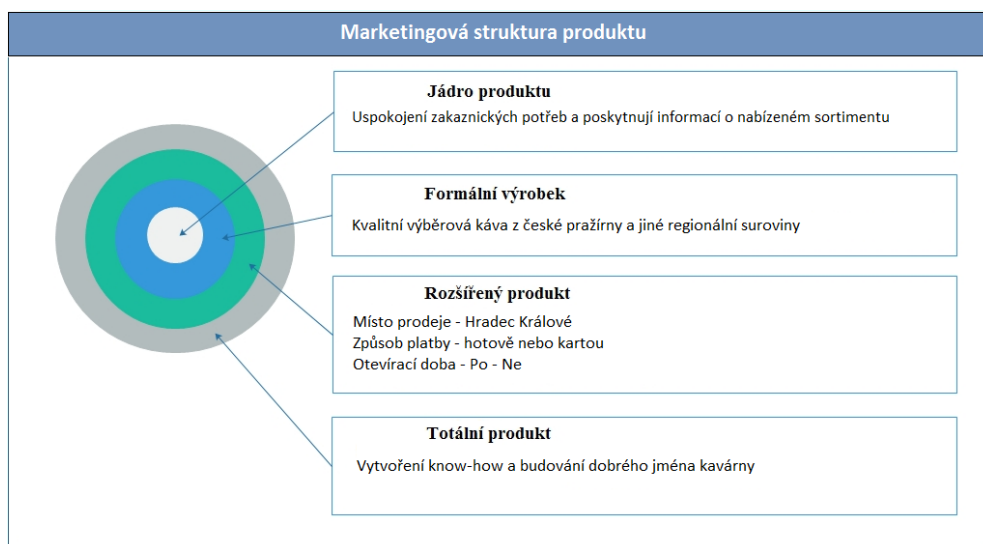
Marketingový mix je součástí operativního marketingu a odpovídá na otázku, jakými prostředky je možné dosáhnout stanovených cílů. Prostřednictvím tohoto analytického nástroje může podnik nejvíce ovlivnit poptávku po daném produktu nebo službě.

Café XY neprodává pouze klasický produkt, ale poskytuje zákazníkům také určité služby, proto je potřeba rozšířit marketingový mix na „7P“ (Product, Price, Place, Promotion, People, Process a Physical evidence). Pomocí STP analýzy byl určen cílový segment, kterému bude marketingový mix přizpůsoben.

4.3.5.1 Produkt

Kavárna Café XY svým zákazníkům nabízí tyto služby:

- Vysoce kvalitní kávu z české pražírny Doubleshot s.r.o.;
- Širokou nabídku nealkoholických nápojů;
- Kvalitní regionální pokrmy;
- Profesionální obsluha.



Obr. 5 – Marketingová struktura produktu (vlastní zpracování)

4.3.5.2 Cena

Stanovení ceny v kavárně Café XY vychází podle cen konkurence. Pro toto určení byly vybrány čtyři konkurenční kavárny, u kterých byla vyhodnocena kvalita jejich produktů i jejich cena. V případě Café XY se cena kávy pohybuje v rozmezí 35-50 Kč za šálek. Další položky z nabídky Café XY jsou vyšší kvality v porovnání s konkurenčními kavárnami, cena je přesto srovnatelná.

V následující tabulce je znázorněn ceník nabízeného sortimentu (nápoje) Café XY v porovnání s konkurenčními podniky v okolí.

	Prodejní cena (Kč)				
	Cafe XY	Cafe na kole	u Knihomola	Sport Cafe	Crosscafe
Espresso	35	35	30	35	40
Macchiato	40	45	35	35	45
Cappuccino	45	45	30	45	45
Latte	45	45	35	40	50
Flat white	50	-	-	-	55
Horká čokoláda Jordi's	50	50	27	-	45
Čaj	40	45	19	35	40
Domácí limonády	45	50	-	35	45
Filtrovaná voda	10	-	10	15	10
Rozlévané džusy	30	35	29	30	45
Nealkoholický nápoj	35	30	26	35	35
Pivo 0,3	30	35	21	30	-
Víno 0,3	50	45	40	45	-
Tvrdý alkohol	80	80	60	80	-

Tab. 10 – Ceníky nabízeného sortimentu (vlastní zpracování)

4.3.5.3 Místo

Místo distribuce služeb kavárny Café XY je v centru Hradce Králové na Velkém náměstí. V případě kavárny Café XY není možné dojíždět za zákazníkem, proto byl výběr prostor vybrán velice pečlivě s ohledem na dostupnost pro zákazníky. V blízkosti

kavárny je autobusová zastávka, přes kterou proudí obrovské množství cestujících. Další výhodou je možnost placeného parkování přímo před kavárnou. Tato kavárna poskytuje pouze přímý prodej konečnému spotřebiteli, není tedy možné zde nakoupit suroviny pro další prodej. Pro vybraný segment je přímý prodej a uspokojení zákaznických potřeb klíčovou činností.

Adresa: Café XY

Velké náměstí 153/9

Hradec Králové 1

500 01

Otevírací doba kavárny je od pondělí do neděle, avšak o víkendech se zkrácenou otevírací dobou. Přesné hodinové vyjádření pracovní doby je rozepsáno v kapitole 4.2.3 Hlavní parametry projektu a v kapitole 4.8 Lidské zdroje.

4.3.5.4 Propagace

Jelikož se produkt společnosti nachází teprve na samotném začátku životního cyklu produktu, pak je klíčovou činností informovat potencionální zákazníky o jeho zavedení na trh. Důležitými komunikačními prvky bude reklama a přímý prodej.

Prvním krokem bude vytvoření internetových stránek kavárny, které budou působit moderně a při jejichž návštěvě si zákazník bude moci vytvořit první příjemný dojem z tohoto místa. Na těchto stránkách budou návštěvníkům poskytnuty všechny potřebné zprávy o kavárně, konkrétně nápojový lístek, jídelní lístek, všechny důležité kontakty, informace o otevírací době a mapa, která pomůže zákazníkovi lépe najít prostory kavárny.

Dalším prvkem komunikace bude i propagace na sociálních sítích. Klíčovým bude Facebook, který bude neustále aktualizován a bude na něm zveřejněna nabídka kavárny a případné konané akce. Založení těchto stránek bude směřováno na červen 2016, neboť cílem bude zviditelnit se ještě před otevřením kavárny. Před zahájením provozu budou na facebookových stránkách průběžně zveřejňovány fotky během rekonstrukce a jiné aktuality k otevření prostor. Cílem kavárny pro větší zviditelnění bude i účast na různých gastronomických blozích (Restu, Scuk nebo Zomato), ale ty jsou závislé na hodnocení různých návštěvníků, tudíž se tato kampaň bude moci realizovat nejdříve v březnu 2017, tj. tři měsíce po jejím otevření.

Pro zvolený segment je vhodné ještě uvažovat o možnosti vytištění letáčků a umístění do areálů vysokých a středních škol. Z finančního hlediska by se nemělo jednat o nákladnou položku, neboť výtisk 5000 ks letáčků vychází zhruba na 3000 Kč, což je v celkovém rozpočtu již zanedbatelná částka.

Nejdůležitějším komunikačním nástrojem bude však osobní prodej, neboť se bude jednat o službu pro zákazníka, je důležité, aby zaměstnanci byli schopni odhadnout zákaznickovy potřeby a umět je uspokojit nabízeným sortimentem. Významnou roli bude hrát i navázání osobního kontaktu se zákazníkem, které ho může velice ovlivnit při rozhodování o další návštěvě.

4.3.5.5 Lidé

Organizační struktura kavárny je poměrně jednoduchá, avšak podrobněji bude znázorněná až v další kapitole. Café XY má jednoho majitele, který zaměstnává 6 lidí. Konkrétně je to manažer kavárny, dva vyškolení baristé a tři brigádníci (studenti), kteří budou pracovat na Dohodu o provedení práce a získávat tak potřebnou praxi. Všichni zaměstnanci by měli být dostatečně motivováni a průběžně hodnoceni. Dobré jméno kavárny je pro majitele jednou z nejdůležitějších věcí, na kterém se budou ve velké míře podílet právě zaměstnanci podniku, proto je jejich nábor a další spolupráce s nimi velice rozhodující.

4.3.5.6 Procesy

Pro každou pohostinskou službu je nejdůležitější zákazník, proto by se měl na prvním místě využívat prozákaznický přístup. Na každém pracovišti by měla být určena pravidla a postupy, kterých se budou zaměstnanci při komunikaci se zákazníkem držet. Většinou se jedná spíše o obecné a hygienické pokyny. Každý zaměstnanec kavárny by měl ale vycítit, co si k jakému zákazníkovi může dovolit, jak s ním jednat a jak ho zaujmout, aby se rád do kavárny vrátil. Obecně se jedná o profesionální zacházení s cílem dosažení lepší image podniku. Stanovení těchto procesů je v rukou majitele kavárny, jeho povinností je i průběžné vyhodnocování situace podniku, například prostřednictvím kontroly ročních plánů.

4.3.5.7 Fyzické prostředí

Vzhled kavárny je velmi důležitou částí, která významně ovlivňuje konečného zákazníka. Na základě zpracovaného marketingového výzkumu je patrné, že pro velké množství návštěvníků je důležitá příjemná atmosféra v kavárně. Je nutné zohlednit několik vlivů, které působí na vnímání zákazníků, jedná se především o útulné, moderní a čisté prostředí s příjemnou zvukovou kulisou. Veškeré zařízení kavárny bude moderní a sjednocené, které zajistí především kombinace dřeva, betonu a různých doplňků. Prostory kavárny před jejím otevřením musí být zrekonstruovány a v souvislosti s ušetřením nákladů na vytvoření projektu se tento úkol zadal studentům Fakulty architektury na ČVUT, kteří ve svých ateliérech celý projekt realizace zpracovali. Café XY svým vzhledem přiláká jistě mnoho zákazníků, neboť se v tomto čistém prostředí budou cítit příjemně. Celkový dojem z prostředí bude dotvářet i výběr hudby, která bude vhodně doplňovat celou atmosféru kavárny.



Obr. 6 – Návrh interiéru Café XY (zpracováno studenty FA)

4.4 Suroviny, materiál a výrobní vstupy

4.4.1 Dodavatelé surovin

Vzhledem k rozmanitosti sortimentu má Café XY velké množství dodavatelů. Tento výčet kvalitních dodavatelů byl pečlivě vybrán na základě dobrých referencí.

Pro zachování absolutní čerstvosti potravin se bude zboží objednávat vždy na týden dopředu, aby nedocházelo k nadměrnému držení zásob v podniku.

Káva

Kvalitní káva je jedním ze základních faktorů, které stojí za dobrým jménem každé kavárny. Základem pro servírování dobré kávy jsou především čerstvé třešně. Toto hledisko mnoho dodavatelů nerespektuje, proto byl tento výběr zúžen pouze na lokální české pražírny, které si zakládají na pečlivém pražení.

Hlavním klíčovým dodavatelem kávy pro Café XY je společnost Doubleshot s.r.o., která představuje zákazníkovi kávu přímo od farmáře. Společnost nabízí vysoce kvalitní produkty s velmi výraznou chutí z různých končin, nejčastěji z oblasti Jižní Ameriky. V nabídce kávy je možné najít jednodruhové kávy, espresso, limitované edice a různá degustační balení. Café XY bude nejčastěji objednávat espressa, která jsou kombinací různých bobů z různých zemí a zvýrazňují tak jedinečnou chuť kávy. Do kavárny bude nejčastěji dodávána káva Tam Dem, která je kombinací dvou káv z Kostariky El Vendaval (80 %) a Etiopie Yirgacheffe Wote (20 %) (Káva. Doubleshot.cz [online]).

Pro absolutní spolehlivost dodávek, je možné získat jistou exkluzivitu, která spočívá v uzavření tříleté smlouvy o výhradním dodavateli kávy Doubleshot. Pro majitele kaváren je pak připraven bonus v podobě kávovaru Espresso Speedster, který je možné po tříleté smlouvě odkoupit za smlouvenou cenu. Kávu lze objednávat každý den buď prostřednictvím online formuláře, nebo telefonicky. Expedice zboží je každý druhý pracovní den, nebo je možné i osobního odběru na prodejně v Praze. Spotřeba kávy během jednoho dne při 30% využití kapacity je 2 kg kávy. Objednávka kávy je tou nejvýznamnější, proto se bude objednávat na týden dopředu podle maximální kapacity kavárny při využitelnosti 100 % (480 káv denně), což představuje zhruba 50 kg kávy na týden včetně rezervy. Pokud nastane případ, že nebude možné odebírat kávu od společnosti Doubleshot s.r.o., bude k dispozici náhradní dodavatel kávy, kterým je společnost La Boheme café, která má naprosto totožný koncept jako Doubleshot s.r.o. (All Coffees. Labohemecafe.eu [online])

Čaje

Hlavní dodavatel čajů je česká společnost Oxalis, která má dlouholetou tradici a širokou nabídku kvalitních čajů v originálních ekologických baleních. Café XY preferuje především české dodavatele a výhody smluvních podmínek. Při objednávce

zboží nad 2000 Kč jsou ceny bez DPH a doprava zdarma. Podle předpokládané spotřeby čajů, tj. 100 sáčků týdně, se budou čaje objednávat jednou za tři týdny po dvaceti krabicích. Mezi nabízenými produkty bude především řada Oxabag s dvanácti druhy sypaných čajů a řada Bonthé, která představuje sypané čaje balené do ekologických pyramidových sáčků. (Gastro nabídka Oxalis. Oxalis.cz [online])

Horká čokoláda

Ne všichni zákazníci jsou příznivci kávy, proto budou jejich chuťové buňky uspokojeny horkou čokoládou od společnosti Jordi's. Tuto společnost prezentuje dvojice mladíků z Hradce Králové, kteří se rozhodli vyrábět čokoládu jinak. Tato manufaktura poskytuje pouze jeden typ horké čokolády, ale zato té nejlepší kvality, jedná se o nastrohanou tmavou 70% čokoládu, která se rozpustí přímo v mléce bez žádných chemických látek. Jordi's nabízí objednání zboží buď přes internet, nebo osobním odběrem. Café XY bude jednoznačně využívat osobní odběr, neboť sídla obou společností jsou od sebe vzdálená jen několik kroků. (Jordis.cz [online])

Víno, pivo a destiláty

Pro dodávku vína a destilátů byl vybrán distributor Global Wines s.r.o., což je přední český dodavatel českých i zahraničních vín. Smluvní podmínky u Global Wines jsou velice výhodné a pro tento výběr byly rozhodující. Ačkoliv tato společnost sídlí v Praze, spolehlivost dodávek je i tak velmi vysoká, a to prostřednictvím kurýrní služby do 3 dnů od objednání. Ve skladu kavárny bude vždy k dispozici 18 lahví vína na jeden týden. (Global-wines.cz [online])

Další alternativou je hradecká vinotéka Marty, která poskytuje vína z různých evropských vinařství. Na základě dobrých vztahů s majitelkou je možné navázání spolupráce a doba dodání je okamžitá. Pivo a destiláty budou objednávány od dodavatele Fany gastro.

Pečivo

Pro zachování té nejlepší nabídky bylo pečlivě vybráno pekařství Petite France, které je gastronomickým zážitkem. Ručně vyráběné pečivo připomíná francouzský venkov a zaručuje provonění celé kavárny. Toto pekařství je výhradním dodavatelem několika hotelů, restaurací a kaváren. Rozvoz produktů je zajištěn denně od brzkých ranních hodin. Během využívání služeb tohoto pekařství se bude kavárna snažit

o výrobu vlastního pečiva v domácí pekárně, avšak tato činnost bude zahájena až po několika měsících uvedení do provozu. (Petite-france.cz [online])

Zákusky

Ve většině restaurací i kavárnách je běžné, že jsou dodávány mražené suroviny, včetně zákusků. Jedná se o naprosto úsporný systém držení zásob. Pro zachování delší doby trvanlivosti u výrobků byl vybrán přední dodavatel mražených dortů DELI frozen. Jedná se o naprosto kvalitní suroviny, které splňují veškeré hygienické předpoklady a eliminují případné ztráty z neprodejného zboží. (Delifrozen.cz [online].)

Ostatní občerstvení a nápoje budou nakupovány buď v lokálních marketech pro zachování stoprocentní kvality a čerstvosti, nebo bude kavárna využívat dodavatele surovin Fany gastro, který zajistí všechny potraviny i nápoje ve stejné kvalitě a se stoprocentní spolehlivostí dodávky do druhého dne. Služby Fany gastro lze využívat každý den dvacet čtyři hodin denně, buď telefonicky, nebo prostřednictvím elektronického objednávacího formuláře. (Fany.cz [online].)

4.4.2 Kalkulace nákladů

Následující tabulka shrnuje výši nákladů na jednotlivé nabízené produkty včetně přípravy.

	Náklad/produkt (Kč)
Espresso	8
Macchiato	10
Cappuccino	12
Latte	14
Flat white	14
Horká čokoláda Jordi's	18
Čaj	10
Domácí limonády	15
Filtrovaná voda	1
Rozlévané džusy	3
Nealkoholický nápoj	16
Pivo 0,3	20
Víno 0,3	25
Tvrdý alkohol	50
snídaně	30
croissant	30
saláty	60
obložený talíř, pečivo	40
domácí zákusky	35
Náklady na produkt CELKEM	411,00 Kč

Tab. 11 – Náklady na produkt (vlastní zpracování)

4.5 Lokalita a místo

4.5.1 Lokalita

Výběr lokality byl poměrně jednoduchým krokem. Jelikož majitel kavárny pochází z Královéhradeckého kraje, rozhodování o lokalitě bylo předem jasné. Město Hradec Králové, též nazývané jako salón republiky, má zhruba sto tisíc obyvatel, což napovídá, že je kulturně a gastronomicky je velmi vyspělé. V Hradci Králové je velké množství vysokých škol a studentů, kteří hledají místa pro odreagování, práci nebo studium. Hradec Králové bývá často srovnáván s Prahou, avšak nikoliv z hektického hlediska, ale díky podobnému životnímu stylu.

Doprava do Hradce Králové by měla být pro většinu dodavatelů bezproblémová. Klíčoví pražští dodavatelé by měli být schopni se i ve špičce dostavit na místo určení nejpozději do dvou hodin. V porovnání s Prahou má Hradec Králové značnou výhodu, neboť dostupnost všech zdrojů je snadná a především mnohem levnější.

4.5.2 Místo

Na základě požadavku na stanovení lokality je výběr místa velmi zásadním rozhodnutím, nejen u pohostinských zařízení. Pro Café XY byla pečlivě vybrána jedna z nejžádanějších lokalit v Hradci Králové, je jím samotné historické centrum, Velké náměstí. Přes náměstí proudí denně stovky lidí, mohou to být zaměstnanci různých firem, které sídlí na náměstí, nebo jen stálí návštěvníci jiných restauračních zařízení. Mezi návštěvníky se mohou být i turisté, kteří obzvláště ocení moderní vybavení a kvalitní služby za přijatelné ceny. Na náměstí se nachází i jedna střední škola, tudíž pohyb středoškoláků je tu také velmi významný. Na základě vlastního pozorování a informací od provozovatelů z jiných kaváren a restaurací je náměstí zatěžováno relativně rovnoměrně nehledě na denní dobu. Největší podíl návštěvnosti vytvářejí vysokoškoláci, který jsou velmi flexibilní skupinou a zaměstnanci z okolních firem.

Café XY bude sídlit na Velkém náměstí č.p. 153, což je pro majitele velice výhodná pozice, neboť zde v minulosti již jeden podnik byl a lidé ho byli zvyklí pravidelně navštěvovat. Tento dům vlastní na Velkém náměstí pan Ondřej Klimeš, který pronajímá spodní prostory pro provozování další činnosti. Další obrovská výhoda je, že se jedná o již zkolaudované prostory pro pohostinskou činnost, které splňují

požadované hygienické podmínky. Veškeré zázemí je v budoucí kavárně k dispozici, odpad, voda a elektrická energie je také součástí prostor. Největším problémem je vzhled kavárny, který byl již řešen se studenty architektury a návrh na rekonstrukci je zobrazen v podkapitole 4.3.5.7 Fyzické prostředí.

4.6 Technické řešení projektu

Celkový návrh řešení kavárny byl vyhotoven studenty Fakulty Architektury na ČVUT. Důraz byl kladen na zachování původních prostor kavárny, stěžejní byla celková rekonstrukce prostor bez větších stavebních úprav. Vzduchotechnická instalace je po předchozím podniku umístěna do snížených podhledů a topení je podél obvodových stěn.

Prostory kavárny se skládají z hlavní obslužné místnosti, přípravný, kanceláře a toaletního zařízení. Vchod do hlavní místnosti bude tvořit velké francouzské okno s prosklenými dveřmi, které umožní nahlédnout potenciálním zákazníkům do interiéru kavárny. Výměra obslužné místnosti je 135 m², jedná se o dostatečný a pohodlný prostor pro příchozí zákazníky. Po vstupu do kavárny bude v pravé části místnosti dominantní betonový bar, který umožní zaměstnancům dobrý přehled o přicházejících hostech. Součástí baru je designový kávovar, který na první pohled upoutá pozornost každého zákazníka. Klíčovou činností bude údržba kávovaru, kterou budou provádět zaměstnanci kavárny každý den. Součástí balení u kávovaru je i chemická sada na čištění a roztoky na odvápnění. Na zdi naproti vnější straně baru bude jednoduchý policový systém, ve kterém bude možné vystavovat nádobí, či různé suroviny. Uprostřed baru bude zakomponovaná elektronická pokladna s příslušných gastronomickým softwarem. Na konci baru se bude nacházet chladicí vitrína, ve které budou každý den vystavovány nabízené domácí zákusky a jiné pochutiny. Jak již bylo zmíněno, součástí prostor je i přípravná, která souvisle navazuje na bar kavárny. Přípravná bude klasický víceúčelový prostor podniku, ve kterém bude několik elektrospotřebičů, pracovní pult, policový systém pro skladování potravin, chladicí a mrazicí spotřebiče a jiné prostředky zajišťující hladký chod kavárny. V zadní části kavárny jsou umístěny toalety a kancelář pro manažera podniku, která bude sloužit i jako zázemí pro ostatní zaměstnance.

Celý interiér je laděn do moderního designového stylu. Bude kladen důraz na jednoduché linie, které dají vyniknout použitým materiálům, především kombinaci kvalitního dřeva a pohledového betonu. Tého vizi bude podřízen i výběr nábytku a ostatních doplňků. Stoly i židle budou z masivního kartáčovaného buku s kovovými podstavci. Zvláštní pozornost bude však věnována výběru osvětlení do kavárny, interiér bude zdobit několik závěsných industriálních lamp v anglickém stylu.

V následující tabulce je uvedeno základní vybavení pro provoz kavárny Café XY:

Vybavení	ks	cena/ks	Cena celkem
Hrnečky Vardera	60	29,00 Kč	1 740,00 Kč
Talíře Fargrik	50	29,00 Kč	1 450,00 Kč
Přibory Toner	50	30,00 Kč	1 500,00 Kč
Sklenice Reko	20	29,00 Kč	580,00 Kč
Stoly Bacic 030QMD s deskou 70x70	12	4 800,00 Kč	57 600,00 Kč
Židle Torino	40	2 200,00 Kč	88 000,00 Kč
Policový systém Egby Jarten	5	260,00 Kč	1 300,00 Kč
Osvětlení Greyhound Industry Look			44 950,00 Kč
Zaměstnanecké pomůcky			10 000,00 Kč
Toaletní zařízení			15 000,00 Kč
Dřez SINKS RAPID			3 000,00 Kč
Myčka AEG Favorit 55602M0P			15 999,00 Kč
Mrazicí box HF 506			14 660,00 Kč
Multifunkční grill Tefal GC 205012			1 500,00 Kč
Chladicí box Bosch KIR 24 A51			15 300,00 Kč
Chladicí vytrína Unis Ohio			10 000,00 Kč
Ledovnik TecTake CZ			3 299,00 Kč
Mikrovlnná trouba Tarrington MWD5820G			3 599,00 Kč
Pokladní software Gastro Kasa max			5 000,00 Kč
Audio Sony CMT-SBT100			5 990,00 Kč
Příslušenství do kuchyně			25 000,00 Kč
Dekorace			50 000,00 Kč
PC ASUS X553MA-BING-SX537B bílý			7 400,00 Kč
Tiskárna HP Deskjet 1510 All-in-One			1 000,00 Kč
Kancelářské potřeby			4 000,00 Kč
Náklady na vybavení			387 867,00 Kč

Tab. 12 – Náklady na vybavení kavárny Café XY (vlastní zpracování)

4.7 Organizační struktura společnosti a režijní náklady

4.7.1 Organizační struktura

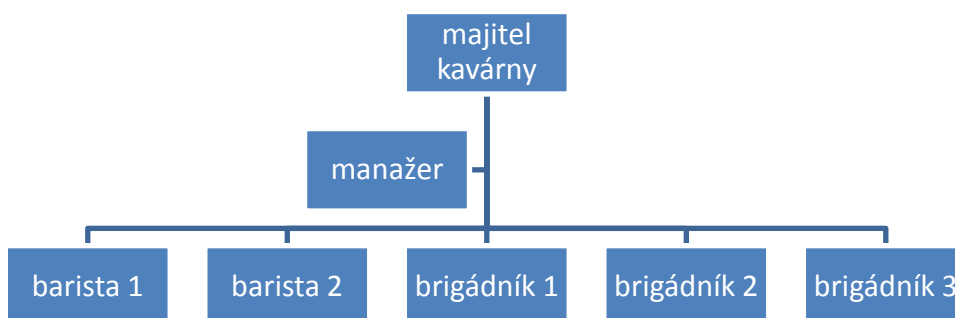
Organizační struktura kavárny Café XY je relativně jednoduchá. Pro snadný chod kavárny je počítáno se šesti zaměstnanci:

- manažer kavárny,

- barista 1,
- barista 2,
- brigádník 1,
- brigádník 2,
- brigádník 3.

Podrobný popis jednotlivých pozic bude upřesněn v kapitole 8.1 Pracovní pozice.

Názorně vypadá celá organizační kavárny struktura takto:



Obr. 7 – Organizační struktura kavárny Café XY (vlastní zpracování)

4.7.2 Režijní náklady

V následujících tabulkách je uveden přehled režijních nákladů pro roky 2017 a 2018, jediný rozdíl je možné zachytit u položky nájemné. Důvodem nízkého nájemného v roce 2017 je rekonstrukce prostor kavárny, kterou bude financovat majitel kavárny. Po domluvě s majitelem domu na Velkém náměstí bylo ujednáno, že za náklady na rekonstrukci prostor v celkové výši 500 000 Kč bude provozovateli kavárny odpuštěno nájemné na deset měsíců. Jelikož se prostory pronajímají od listopadu 2016, nájemné pro rok 2017 bude odpuštěno pouze na 8 měsíců.

V případě provozování této kavárny je do režijních nákladů zahrnuto nájemné, úroková splátka, pojištění majetku, náklady na komunikaci, inkaso, opravy a údržba, úklid a poplatky Technickým službám za popelnice.

2017	měsíční	roční
Nájemné	50 000,00 Kč	200 000,00 Kč
Úroková splátka	10 326,00 Kč	123 912,00 Kč
Pojištění majetku		2 150,00 Kč
Telefon	750,00 Kč	9 000,00 Kč
Internet	550,00 Kč	6 600,00 Kč
Inkaso	15 000,00 Kč	180 000,00 Kč
Opravy a údržba	1 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Úklid a hygienické potřeby	5 000,00 Kč	60 000,00 Kč
Popelnice	50,00 Kč	600,00 Kč
Režijní náklady CELKEM	82 676,00 Kč	594 262,00 Kč

Tab. 13 – Přehled režijních nákladů za rok 2017 (vlastní zpracování)

2018	měsíční	roční
Nájemné	50 000,00 Kč	600 000,00 Kč
Úroková splátka	10 326,00 Kč	123 912,00 Kč
Pojištění majetku		2 150,00 Kč
Telefon	750,00 Kč	9 000,00 Kč
Internet	550,00 Kč	6 600,00 Kč
Inkaso	15 000,00 Kč	180 000,00 Kč
Opravy a údržba	1 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Úklid a hygienické potřeby	5 000,00 Kč	60 000,00 Kč
Popelnice	50,00 Kč	600,00 Kč
Režijní náklady CELKEM	82 676,00 Kč	994 262,00 Kč

Tab. 14 – Přehled režijních nákladů za rok 2018 (vlastní zpracování)

4.8 Lidské zdroje

Zajištění potřebných lidských zdrojů je velmi důležitou činností, nejen v gastronomické oblasti. Pro tento projekt byl vybrán dostatečný počet zaměstnanců, kteří budou podrobně informováni o svých kompetencích a měli by splňovat všechny předpoklady pro úspěšné fungování kavárny. Při zkoumání trhu práce bylo zjištěno, že je dostatek požadovaných pracovních sil v oblasti pohostinství, avšak o tomto faktu se majitel přesvědčí až při osobním setkání s jednotlivými uchazeči o místo. (Pracevhradci.cz [online]) Nabídka práce bude umístěna na webu www.pracevhradci.cz a výběrová řízení na jednotlivé pozice se budou konat začátkem podzimu roku 2016. Všichni zaměstnanci poté absolvují zákonná školení, mezi kterými bude školení BOZP, nebo také školení požární ochrany. Celkové vzniklé náklady na tato školení budou ve výši 1 200 Kč za všechny zaměstnance.

Podrobný popis pracovních pozic je uveden v textu níže, ale obecně bude platit, že náročnost kavárny je 375 hodin měsíčně a na jednu směnu (11 - 14 hodin), je potřeba dvou zaměstnanců z obsluhy (vždy barista a brigádník) a manažer. Všichni

zaměstnanci by měli mít profesionální vystupování a měli by správně jednat s hosty kavárny, neboť spokojenost zákazníků je na prvním místě.

Otevírací doba kavárny Café XY:

Otevírací doba Café XY	
Po - Pá	8:00 - 22:00
So	9:00 - 22:00
Ne	9:00 - 20:00

Tab. 15 – Otevírací doba (vlastní zpracování)

4.8.1 Popis pracovních pozic

Majitel

Majitelem kavárny Café XY je pan Miroslav Král, který pochází z Hradce Králové. Pan Miroslav Král má řádně ukončené vyšší odborné vzdělání v příslušném oboru podnikání, což je pro jeho činnost klíčový parametr k získání Živnostenského listu. Hlavní náplní práce majitele bude zajištění obchodních vztahů s partnery a následná komunikace, nábor zaměstnanců, sestavování finančních plánů, komunikace se zaměstnanci a jejich pečlivá kontrola spolu s manažerem kavárny. V průběhu chodu kavárny by měl majitel přemýšlet o různých inovativních postupech, které by mohly ušetřit čas nebo náklady.

Jedinou nevýhodou je, že pan Miroslav Král nemá moc velké zkušenosti s podnikáním, proto by pro něj bylo nejvíce přínosné, aby trávil v kavárně více času a zapojil se do celého procesu z důvodu zastupitelnosti i zvýšení odbornosti.

Manažer

Tato pracovní pozice je určena pro zaměstnance, který bude řídit celý provoz kavárny, bude nést odpovědnost za plnění plánů kavárny a bude vést zjednodušené účetnictví kavárny. Manažer kavárny by měl mít minimálně roční praxi na obdobné manažerské pozici v oblasti poskytování služeb. Velice důležitá bude komunikace s majitelem kavárny a jeho zastupitelnost. Klíčovou činností bude i kontrola zásob a komunikace s dodavateli.

Požadavky na tuto vůdčí pozici:

- Minimálně středoškolské vzdělání;
- Zkušenost s vedením lidí a jejich motivace;

- Schopnost pracovat pod stresem a efektivní řešení konfliktních situací;
- Příjemné vystupování;
- Proaktivnost.

Zaměstnanec na této pozici bude mít smlouvu na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou a bude mu nabídnuta čistá mzda ve výši 20 000 Kč. Při zkoumání nabídky práce v gastronomii v Hradci Králové se jedná o velice velkorysou odměnu, konkurenční podniky nabízí svým zaměstnancům na obdobných pozicích v průměru okolo 16 000 Kč. Do budoucna je uvažováno o některých zaměstnaneckých benefitech (například příspěvek na penzijní připojištění), avšak zatím je vše jen v hypotetické rovině.

Manažer by měl do kavárny docházet každý den minimálně na 8 hodin a měl by být k dispozici ostatním zaměstnancům a dohlížet na výkon jejich práce. Upravení pracovní doby by mělo být možné, ale vše záleží na domluvě s majitelem. V případě plného využití kapacity kavárny může pomoci svým kolegům k zajištění hladkého chodu podniku. Standardní pracovní doba manažera je od 9:00 do 17:30.

Barista

Obecně lze tvrdit, že má káva vysoký tržní potenciál, avšak základ je ji umět dobře připravit. Tento předpoklad bude splňovat barista – specialista na kávu. Tato pozice je nezbytná pro každou kavárnu, neboť způsob přípravy kávy a všechny informace o kávě by měl dostat každý zákazník. V mnoha podnicích v České republice je tento fakt zanedbáván, čímž se snižuje i kvalita podniku. Pro Café XY je dobrá pověst velmi důležitá a pokud budou poskytovány služby na špičkové úrovni, mělo by to vést k úspěchu.

Majitel kavárny při náboru této pozice bude preferovat již vyškolené baristy, avšak trh práce v Hradci Králové takových zaměstnanců moc nenabízí. Hlavní podmínkou je opět minimální jednoletá praxe na podobné pozici a zkušenost z pohostinství. Pokud by nově nastoupivší zaměstnanec neměl absolvovaný kurz baristy, pak by mu byl tento kurz proplacen ještě před zahájením provozu Café XY. Kurz pod jménem Škola baristy trvá pouze jeden den a jeho cena se pohybuje okolo 2 000 Kč za osobu, v případě Café XY by majitel zaplatil za své zaměstnance 4 000 Kč za absolvování tohoto kurzu.

Hlavní náplní baristů bude příprava kávy, vyřizování objednávek od zaměstnanců, obsluha pokladny a údržba kávovaru a seřízení mlýnku na kávu.

Požadavky na tuto pozici:

- Příprava espressa (šlehání mléčné pěny a správné lití pěny do kávy);
- Latte art;
- Profesionální přístup;
- Příjemné přesvědčivé vystupování.

Baristé v kavárně Café XY budou mít uzavřenou smlouvu na plný úvazek na dobu neurčitou a budou ohodnoceni čistou mzdou ve výši 16 000 Kč. Opět v porovnání s ostatními kavárnami se jedná o velice nadstandardní výdělek, porovnatelný s pražskými kavárnami. Tito zaměstnanci budou v kavárně celou otevírací dobu a budou pracovat klasicky na krátký – dlouhý týden. V kavárně bude vždy jeden barista po celý den a bude mít k dispozici jednoho brigádníka.

Brigádník

Pozice brigádníka je pro uchazeče, kteří jsou během pracovního týdne velmi flexibilní. Tuto podmínku budou splňovat především studenti. Hlavní náplní práce brigádníků budou pomocné práce v kavárně, obsluha zákazníků a úklidové práce.

Požadavky na tuto pozici:

- Studenti SŠ/VŠ (gastronomické obory výhodou);
- Zkušenost s pultovým prodejem výhodou;
- Příjemné komunikativní vystupování.

S brigádníky bude uzavřena Dohoda o provedení práce na dobu neurčitou. Vyplácena jim bude částka 10 000 Kč za měsíc. Pro chod kavárny budou vybráni tři brigádníci, kteří budou pokrývat všechny směny v kavárně. Každý z nich by měl odpracovat 125 hodin za měsíc, avšak zápis jejich denních služeb bude záviset na domluvě s ostatními brigádníky. Pokud bude práce s brigádníky na dobré úrovni, je možné přejít po vypršení odpracovaných hodin dle Dohody o provedení práce na Dohodu o pracovní činnosti. Důležitou podmínkou je, aby byl jeden z nich každý den v kavárně a byl po celou dobu k dispozici baristovi.

V následující tabulce jsou znázorněny mzdové měsíční náklady na každého zaměstnance.

		25%	9%	
pracovník	čistá mzda	SP	ZP	hrubá mzda
manažer	20 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 800,00 Kč	26 800,00 Kč
barista 1	16 000,00 Kč	4 000,00 Kč	1 440,00 Kč	21 440,00 Kč
barista 2	16 000,00 Kč	4 000,00 Kč	1 440,00 Kč	21 440,00 Kč
brigádník1	10 000,00 Kč	-	-	10 000,00 Kč
brigádník2	10 000,00 Kč	-	-	10 000,00 Kč
brigádník3	10 000,00 Kč	-	-	10 000,00 Kč
Mzdové náklady CELKEM	82 000,00 Kč	13 000,00 Kč	4 680,00 Kč	99 680,00 Kč

Tab. 16 – Mzdové měsíční náklady (vlastní zpracování)

4.9 Plán realizace

Plán realizace je klíčovým podkladem pro zadavatele a investora projektu, na jehož základě bude rozhodnuto o realizaci celého projektu. Pokud bude tento plán přijat, začne se v říjnu 2016 na jeho vypracování. Tento termín bude představovat nejdůležitější milník celého projektu – začátek projektu.

Seznam klíčových činností:

- A) Založení s.r.o. – provedení zápisu do obchodního rejstříku, založení živnosti, registrace na finančním úřadě;
- B) Uzavření nájemní smlouvy s majitelem domu č.p. 153 na Velkém náměstí – pronajímané prostory jsou k dispozici od listopadu 2017, součástí podpisu smlouvy bude i převod energií na majitele kavárny;
- C) Rekonstrukce prostor kavárny – zednické práce, malířské práce;
- D) Nákup vybavení kavárny a montáž vybavení;
- E) Uzavření smluv s dodavateli na rok 2017;
- F) Marketingová kampaň – vytvoření loga, založení webových stránek, profil na Facebooku, tisk a rozdání letáků;
- G) Nábory a školení zaměstnanců;
- H) Sestavení menu – jídelní a nápojový lístek;
- I) Zkušební provoz;
- J) Otevření podniku.

Jednotlivé činnosti a termíny jejich plnění jsou znázorněny v následujícím diagramu.

Ganttův diagram																
Činnost	týden	2016												2017		
		říjen				listopad				prosinec				leden		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Založení s.r.o.	A															
Uzavření nájemní smlouvy	B															
Rekonstrukce prostor kavárny	C															
Nákup vybavení	D															
Uzavření smluv s dodavateli	E															
Marketingová kampaň	F															
Nábor a zaškolení	G															
Sestavení menu	H															
Uvedení do provozu	I															
Otevření podniku	J															

Tab. 17 – Ganttův diagram (vlastní zpracování)

4.10 Finanční a ekonomická analýza

Následující kapitola je jednou z nejdůležitějších částí celého projektu, neboť představuje vyústění celé studie proveditelnosti a rozhodne tak o jejím budoucím vývoji. Po vypracování finanční analýzy se bude moci zadavatel rozhodnout o tom, zda do projektu investovat či nikoliv.

4.10.1 Stanovení celkové výše investice

Určení celkové výše investice je nezbytné provést před samotným hodnocením projektu. V následující tabulce jsou shrnuty celkové investiční náklady projektu, všechny ceny jsou uvedeny bez DPH.

Pořizovací náklady	514 600,00 Kč
Náklady na vybavení	387 867,00 Kč
Náklady na oběžný majetek	28 714,00 Kč
Celková investice	931 181,00 Kč

Tab. 18 – Celková výše investice (vlastní zpracování)

4.10.2 Bankovní úvěr

Poskytovatelem bankovního úvěru je Komerční banka a.s., protože zde má pan Král vedený svůj běžný účet a podmínky pro stanovení výše měsíční splátky byly nejvýhodnější. Výše bankovního úvěru je 500 000 Kč na dobu 5 let, je čerpán

jednorázově a je splácen pravidelnými anuitními splátkami k 20. dni v měsíci. Přehledněji jsou tyto informace znázorněny v této tabulce:

Výše půjčky	500 000,00 Kč
Úroková sazba	8,20%
RPSN	8,60%
Doba splácení	5 let
Výše úrokové splátky	10 326,00 Kč

Tab. 19 – Stanovení výše úrokové splátky (vlastní zpracování)

Důvodem žádosti o úvěr je pokrytí finančních prostředků na rekonstrukci prostor kavárny. Celková výše jedné měsíční splátky činí 10 326 Kč, tato částka je zahrnuta v provozních nákladech na tento projekt. Celkový úrok je ve výši 119 560 Kč, zdaněný úrok vychází na 17 934 Kč. Pan Král bude splácet úvěr dle splátkového kalendáře, který je součástí Přílohy 14.

4.10.3 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty - realistická varianta 2017			
Náklady		Výnosy	
režijní náklady	594 262,00	tržby z prodeje	4 132 800,00
náklady na oběžný majetek	1 476 720,00		
mzdové náklady	1 196 160,00		
SUMA	3 267 142,00	SUMA	4 132 800,00
EBIT	865 658,00		
daň	164 475,02		
čistý zisk	701 182,98 Kč		
Výkaz zisku a ztráty - realistická varianta 2018			
Náklady		Výnosy	
režijní náklady	994 262,00	tržby z prodeje	5 351 400,00
náklady na oběžný majetek	1 933 920,00		
mzdové náklady	1 196 160,00		
SUMA	4 124 342,00	SUMA	5 351 400,00
EBIT	1 227 058,00		
daň	233 141,02		
čistý zisk	993 916,98 Kč		
Výkaz zisku a ztráty - realistická varianta 2019			
Náklady		Výnosy	
režijní náklady	994 262,00	tržby z prodeje	4 834 800,00
náklady na oběžný majetek	1 073 520,00		
mzdové náklady	1 196 160,00		
SUMA	3 263 942,00	SUMA	4 834 800,00
EBIT	1 570 858,00		
daň	298 463,02		
čistý zisk	1 272 394,98 Kč		

Tab. 20 – Výkaz zisku a ztráty realistická varianta (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty -optimistická varianta 2017			
Náklady		Výnosy	
režijní náklady	594 262,00	tržby z prodeje	5 999 760,00
náklady na oběžný majetek	2 208 312,00		0
mzdové náklady	1 196 160,00		0
SUMA	4 733 472,00	SUMA	5 999 760,00
EBIT	1 266 288,00		
daň	240 594,72		
čistý zisk	1 025 693,28 Kč		

Výkaz zisku a ztráty -optimistická varianta 2018			
Náklady		Výnosy	
režijní náklady	994 262,00	tržby z prodeje	7 308 000,00
náklady na oběžný majetek	2 750 904,00		
mzdové náklady	1 196 160,00		
SUMA	4 941 326,00	SUMA	7 308 000,00
EBIT	2 366 674,00		
daň	449 668,06		
čistý zisk	1 917 005,94 Kč		

Výkaz zisku a ztráty -optimistická varianta 2019			
Náklady		Výnosy	
režijní náklady	994 262,00	tržby z prodeje	6 554 160,00
náklady na oběžný majetek	1 325 952,00		
mzdové náklady	1 196 160,00		
SUMA	3 516 374,00	SUMA	6 554 160,00
EBIT	3 037 786,00		
daň	577 179,34		
čistý zisk	2 460 606,66 Kč		

Tab. 21 – Výkaz zisku a ztráty optimistická varianta (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztráty -pesimistická varianta 2017			
Náklady		Výnosy	
režijní náklady	594 262,00	tržby z prodeje	2 259 900,00
náklady na oběžný majetek	786 960,00		
mzdové náklady	1 196 160,00		
SUMA	2 577 382,00	SUMA	2 259 900,00
EBIT	-317 482,00		
daň	-60 321,58		
čistý zisk	-257 160,42 Kč		

Výkaz zisku a ztráty -pesimistická varianta 2018			
Náklady		Výnosy	
režijní náklady	994 262,00	tržby z prodeje	3 309 300,00
náklady na oběžný majetek	1 169 100,00		
mzdové náklady	1 196 160,00		
SUMA	3 359 522,00	SUMA	3 309 300,00
EBIT	-50 222,00		
daň	-9 542,18		
čistý zisk	-40 679,82 Kč		

Výkaz zisku a ztráty -pesimistická varianta 2019			
Náklady		Výnosy	
režijní náklady	994 262,00	tržby z prodeje	2 917 800,00
náklady na oběžný majetek	671 040,00		
mzdové náklady	1 196 160,00		
SUMA	2 861 462,00	SUMA	2 917 800,00
EBIT	56 338,00		
daň	10 704,22		
čistý zisk	45 633,78 Kč		

Tab. 22 – Výkaz zisku a ztráty pesimistická varianta (vlastní zpracování)

4.10.4 Cash flow projektu

Pro stanovení výše cash flow je nutné určení příjmů a výdajů. Tato tabulka příjmů vychází z odhadu denní poptávky, která je popsána v kapitole 4.3.1.1.

ROK 2017	Příjmy/den (Kč)	Příjmy/měsíc (Kč)	Příjmy/rok (Kč)
realistická	11 480 Kč	344 400,00 Kč	4 132 800,00 Kč
optimistická	16 666 Kč	499 980,00 Kč	5 999 760,00 Kč
pesimistická	6 278 Kč	188 325,00 Kč	2 259 900,00 Kč
ROK 2018			
	Příjmy/den (Kč)	Příjmy/měsíc (Kč)	Příjmy/rok (Kč)
realistická	14 865 Kč	445 950,00 Kč	5 351 400,00 Kč
optimistická	20 300 Kč	609 000,00 Kč	7 308 000,00 Kč
pesimistická	9 193 Kč	275 775,00 Kč	3 309 300,00 Kč
ROK 2019			
	Příjmy/den (Kč)	Příjmy/měsíc (Kč)	Příjmy/rok (Kč)
realistická	13 430 Kč	402 900,00 Kč	4 834 800,00 Kč
optimistická	18 206 Kč	546 180,00 Kč	6 554 160,00 Kč
pesimistická	8 105 Kč	243 150,00 Kč	2 917 800,00 Kč

Tab. 23 – Odhad ročních příjmů (vlastní zpracování)

V následujících tabulkách je uveden přehled příjmů a výdajů pro investiční období 2016 a pro provozní období 2017-2019 ve třech variantách. V Příloze je uveden podrobnější přehled cash flow po jednotlivých měsících.

REALISTICKÁ	2016	2017	2018	2019
příjmy	0	4 132 800,00	5 351 400,00	4 834 800,00
výdaje celkem	931 181,00	3 889 224,00	4 846 104,00	3 985 704,00
Cash flow CELKEM	-931 181,00 Kč	243 576,00 Kč	505 296,00 Kč	849 096,00 Kč

Tab. 24 – Cash flow – realistická varianta (vlastní zpracování)

OPTIMISTICKÁ	2016	2017	2018	2019
příjmy	0	5 999 760,00	7 308 000,00	6 554 160,00
výdaje celkem	931 181,00	4 620 816,00	5 663 088,00	4 238 136,00
Cash flow CELKEM	-931 181,00 Kč	1 378 944,00 Kč	1 644 912,00 Kč	2 316 024,00 Kč

Tab. 25 – Cash flow – optimistická varianta (vlastní zpracování)

PESIMISTICKÁ	2016	2017	2018	2019
příjmy	0	2 259 900,00	3 309 300,00	2 917 800,00
výdaje celkem	931 181,00	3 199 464,00	4 081 284,00	3 583 224,00
Cash flow CELKEM	-931 181,00 Kč	-939 564,00 Kč	-771 984,00 Kč	-665 424,00 Kč

Tab. 26 – Cash flow – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

4.10.5 Ekonomické ukazatele

Pro hodnocení investice projektu jsou vybrány tyto ekonomické ukazatele:

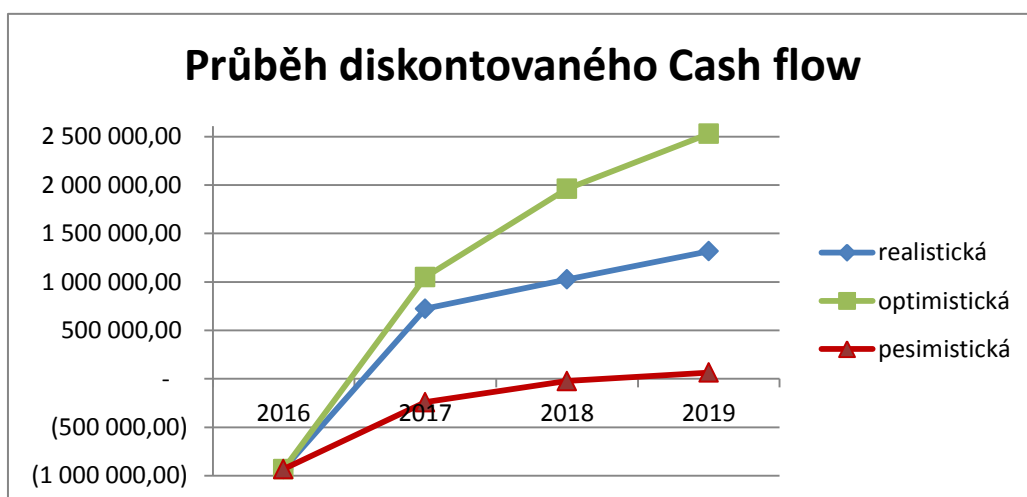
- Čistá současná hodnota
- Doba návratnosti investice
- Vnitřní výnosové procento

4.10.5.1 Čistá současná hodnota

Pro stanovení čisté současné hodnoty je nezbytné znát výši cash flow pro každé období. Aby byla u projektu zohledněna časová hodnota peněz, musí se cash flow diskontovat. V praxi je velice obtížné stanovit výši diskontní sazby, ale na základě konzultace s osobním bankéřem byla tato sazba stanovena na 7%. Poté se vypočte, po dosazení do vzorce, diskontované cash flow pro dané období. Proces diskontování je znázorněn v následující tabulce a v grafickém znázornění.

REALISTICKÁ	2017	2018	2019	SUMA DFCF
čistý zisk	701 182,98	993 916,98	1 272 394,98	
daňové úroky	17 934,00	17 934,00	17 934,00	
volný cash flow (FCF) CELKEM	719 116,98	1 011 850,98	1 290 328,98	
diskontovaný FCF	672 071,94	883 789,83	1 053 292,81	2 609 154,58
OPTIMISTICKÁ				
	2017	2018	2019	SUMA DFCF
čistý zisk	1 025 693,28	1 917 005,94	2 460 606,66	
daňové úroky	17 934,00	17 934,00	17 934,00	
volný cash flow (FCF) CELKEM	1 043 627,28	1 934 939,94	2 478 540,66	
diskontovaný FCF	975 352,60	1 690 051,48	2 023 227,48	4 688 631,56
PESIMISTICKÁ				
	2017	2018	2019	SUMA DFCF
čistý zisk	- 257 160,42	- 40 679,82	45 633,78	
daňové úroky	17 934,00	17 934,00	17 934,00	
volný cash flow (FCF) CELKEM	- 239 226,42	- 22 745,82	63 567,78	
diskontovaný FCF	- 223 576,09	- 19 867,08	51 890,24	- 191 552,93

Tab. 27 – Diskontované volné cash flow (vlastní zpracování)



Graf 10 – Diskontované cash flow projektu (vlastní zpracování)

Po dosažení těchto výpočtů do vzorce je možné ČSH spočítat.

$$\text{ČSH} = -I + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

$$\text{ČSH}_{\text{REALISTICKÁ}} = -931\,181 + 2\,609\,154,58 = 1\,677\,973,58$$

$$\text{ČSH}_{\text{OPTIMISTICKÁ}} = -931\,181 + 4\,688\,631,56 = 3\,757\,450,56$$

$$\text{ČSH}_{\text{PESIMISTICKÁ}} = -931\,181 - 191\,552,93 = -1\,122\,733,93$$

Na základě výsledků hodnocení této investice vyšla čistá současná hodnota u realistické i optimistické varianty kladně, tzn. projekt je možné přijmout. Jelikož je výsledek pesimistické varianty záporný, projekt se realizovat nebude.

4.10.5.2 Doba návratnosti investice

Aby bylo možné vypočítat dobu návratnosti investice u tohoto projektu, je nutné znát celkovou výši investice a průměrné cash flow, tyto údaje se pak mohou dosadit do vzorce.

Investice = 931 181 Kč

$$\varnothing CF_{\text{REALISTICKÁ}} = 708\,018$$

$$\varnothing CF_{\text{OPTIMISTICKÁ}} = 1\,643\,496$$

$$\varnothing CF_{\text{PESIMISTICKÁ}} = -285\,717$$

$$\text{DN} = \frac{\text{investice}}{\varnothing \text{ cash flow}}$$

$DN_{\text{REALISTICKÁ}} = 1,32$ roku

$DN_{\text{OPTIMISTICKÁ}} = 0,57$ roku

$DN_{\text{PESIMISTICKÁ}} = -$

Doba návratnosti u realistické varianty vyšla 1,32 roku, což je velmi příznivý výsledek, po dosazení do vzorce u optimistické varianty vychází doba návratnosti na 0,57 roku. U poslední varianty nebylo možné dobu návratnosti spočítat z důvodu záporného průměrného cash flow.

4.10.5.3 Vnitřní výnosové procento

Stanovení vnitřního výnosového procenta udává výši diskontní sazby, při které bude ČSH rovna nule. Následující tabulka znázorňuje výše diskontních sazeb pro všechny tři varianty. Z důvodu kladného výsledku je možné tento projekt přijmout pouze u realistické a optimistické varianty.

IRR	
realistická	33,01%
optimistická	68,03%
pesimistická	-146,33%

Tab. 28 – Vnitřní výnosové procento (vlastní zpracování)

4.11 Hodnocení rizik

Každý podnikatel by měl umět identifikovat rizika a snažit se zmírnit jejich dopad na jeho oblast podnikání.

Možná rizika:

- Nedostatek zkušeností s podnikáním – majitel by měl v kavárně trávit co nejvíce času, aby získal co největší přehled o všech činnostech a aby mohl kontrolovat výkon svých zaměstnanců
- Sledování konkurence – povědomí o nově přichozích kavárnách, umět přizpůsobit svoji nabídku služeb
- Nedostatek finančních zdrojů – dočasné řešení pro pokrytí provozních nákladů může být bankovní úvěr, méně nákladnou variantou je zintenzivnění marketingové kampaně

- Ekonomická rizika – růst cen, zvýšení inflace
- Nedostatek zákazníků – vede k nízkým tržbám, což souvisí s nedostatkem finančních zdrojů
- Problém s dodavateli – neschopnost dodavatelů dostát svých závazků, výběr dodavatelů byl pečlivě vybrán na základě referencí na internetu, v případě nespokojenosti je možné oslovit nového dodavatele

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracovat studii proveditelnosti a zhodnotit výhodnost otevření nového podniku. Tento cíl byl v práci splněn.

Teoretická část je rozdělena na dva celky. První se zaměřuje na problematiku řízení projektů, kde je podobně definován projekt, jeho rysy nebo druhy. V další kapitole je vysvětlen význam této disciplíny a řízení jednotlivých fází projektu. Následně dochází ke klasifikaci rizik a způsobům jeho řízení. Druhý celek teoretické části je metodickým podkladem pro vypracování studie proveditelnosti, kterému bylo věnováno více pozornosti.

Podle teoretického základu byla zpracována konkrétní studie proveditelnosti pro vybudování nové designové kavárny Café XY v Hradci Králové. V úvodu praktické části byl nejprve představen samotný investiční záměr, poslání společnosti a jeho vize. V první kapitole, která uvádí studii proveditelnosti, byly po kompletním vypracování studie shrnuty nejdůležitější informace o projektu. Nejprve byl představen investor a zpracovatel projektu, hlavní parametry projektu, podrobný popis projektu, cíl projektu a jeho historie.

Na základě požadavků na projekt byla zpracována analýza trhu a marketingová strategie, které byla věnována zvláštní pozornost. Součástí této analýzy je vypracování odhadu denní poptávky ve třech variantách, marketingový výzkum u hradeckých obyvatel a zhodnocení externích faktorů, které by mohly na podnik působit. Do této kapitoly byla zařazena i interní analýza a přizpůsobený marketingový mix pro kavárnu Café XY.

Následující kapitola představuje klíčové dodavatele surovin a upřesňuje způsob řízení zásob. Ve stejné kapitole je také znázorněna struktura nákladů na produkty, které budou v kavárně nabízeny. Výběr lokality a místa pro působení kavárny byl vybrán na základě požadavků zadavatele projektu. Kavárna se bude nacházet v centru Hradce Králové, kde se v současnosti nachází jiný podnik poskytující pohostinské služby. Tento fakt je pro budoucího majitele kavárny velmi příznivý, neboť lidé jsou tento podnik zvyklí navštěvovat. Další částí studie proveditelnosti bylo technické řešení projektu, ve kterém je popsán návrh řešení kavárny a detailně popsáno a vyčísleno veškeré vybavení kavárny. Celý interiér je laděn do moderního designového stylu, ve

kterém bude kladen důraz na jednoduché linie, které dají vyniknout použitým materiálům.

V následující kapitole je uveden návrh organizační struktury a režijní náklady projektu. Na základě této kapitoly bylo pečlivě zpracováno zajištění lidských zdrojů a podrobný popis pracovních pozic včetně vyčíslení mzdových nákladů.

Předposlední kapitola této práce znázorňuje plán realizace, který je klíčovým podkladem pro zadavatele projektu. Jsou zde vyzdvihnuty nejdůležitější milníky projektu a seznam činností, které provází celý projekt. Tyto návaznosti znázorňuje vypracovaný Ganttův diagram.

Vyústění celé studie proveditelnosti shrnuje finanční a ekonomická analýza, jejíž vypracování je zásadním podkladem pro investora projektu a jeho rozhodování o projektu. Součástí této analýzy bylo stanovení výše cash flow, na jehož základě bylo provedeno hodnocení investice pomocí metody čisté současné hodnoty, doby návratnosti investice a metody vnitřního výnosového procenta.

Cílem této studie proveditelnosti bylo nabídnout zadavateli projektu náhled ve třech variantách – realistické, optimistické a pesimistické a poskytnout tak podklady pro jeho rozhodnutí o realizaci projektu. Předmětem této studie proveditelnosti bylo vyhodnotit výhodnost otevření nové nekuřácké kavárny Café XY v Hradci Králové poskytující kávu nejvyšší jakosti, profesionální přístup a nadstandardní servis. Na základě provedené analýzy trhu bylo zjištěno, že takový koncept kavárny v Hradci Králové chybí, a proto je možné uvažovat nad jeho realizací. Pro účely tohoto projektu byla vybrána marketingová strategie, která je založena na realizaci kampaně pro období 11/2016 – 6/2017 za účelem zvýšení povědomí o nové kavárně u hradeckých obyvatel alespoň o 40 %. Nejdůležitějším krokem studie bylo její ekonomické a finanční vyhodnocení pomocí čisté současné hodnoty, doby návratnosti investice a vnitřního výnosového procenta. Jak ukazují výsledky této analýzy, které pro realistickou a optimistickou variantu vyšly v kladných číslech, je možné tento projekt přijmout a realizovat. Pokud by se zadavatel přiklonil k pesimistické variantě, projekt by byl zamítnut. Doba návratnosti investice byla počítána pro realistickou 1,32 roku a pro optimistickou variantu 0,57 roku. Výnosnost projektu v realistické variantě dosahuje 33 % a v optimistické 68 %, což je také potvrzení pro investora projekt přijmout.

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura:

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 978-80-7169-287-4.
3. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Bronislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 528 s. ISBN 987-80-247-4275-5.
4. DUCHOŇ, Bedřich. *Inženýrská ekonomika*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 288 s. ISBN 978-80-7179-763-0.
5. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. ISBN 80-274-0939-2.
6. MATĚJKA, Vladimír. *Management projektů spojených s výstavbou*. 1. vydání. Praha: IC ČKAIT, 2001, 212 s. ISBN 80-86364-56-4.
7. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
8. NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-274-3158-2.
9. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
10. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
11. SYNEK, Miroslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
12. ROSENAU, Milton. *Řízení projektů*. 3. vydání. Brno: Computer Press, 2007, 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
13. ROŠOCHATECKÁ, Eva. *Ekonomika podniků*. 9. vydání. Praha: ČZU, 2006, 194 s. ISBN 80-213-1482-6.

14. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
15. VYTLAČIL, Dalibor. *Projektové řízení a řízení projektů*. 1. Vydání. Praha: ČVUT, 2008, 142 s. ISBN 978-80-01-04001-0.

Seznam internetových zdrojů:

1. Výpočet solidární daně v roce 2015. *Investujeme.cz* [online]. [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/vypocet-solidarni-dane-v-roce-2015/>
2. Chystejte se na změny DPH v roce 2016, nebude jich zrovna málo. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/chystejte-se-na-zmeny-dph-v-roce-2016-nebude-jich-zrovna-malo/>
3. Kontrolní hlášení DPH. *Jakpodnikat.cz* [online]. [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/kontrolni-hlaseni-dph.php>
4. Inflace - 2015, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
5. Průměrná mzda v Královéhradeckém kraji v 1. čtvrtletí 2015. *Czso.cz* [online]. [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xh/prumerna-mzda-v-kralovehradeckem-kraji-v-1-ctvrtleti-2015>
6. Češi přicházejí na chuť dobré kávy, ročně vypijí v průměru 400 šálků. *Ceskatelevize.cz* [online]. [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1106824-cesi-prichazeji-na-chut-dobre-kave-rocne-vypiji-v-prumeru-400-salku>
7. Zpracování kávy. *Doubleshot.cz* [online]. [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.doubleshot.cz/zpracovani-kavy/>
8. Novela zákona o potravinách. *Pravniprostor.cz* [online]. [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.pravniprostor.cz/aktuality/aktuality/komentar-novela-zakona-o-potravinach>
9. Náš vztah k přírodě. *Doubleshot.c* [online]. [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.doubleshot.cz/nas-vztah-k-prirode/>

10. Káva. *Doubleshot.cz* [online]. [cit. 2015-11-07]. Dostupné z:
<http://www.doubleshot.cz/kava>
11. Gastro nabídka Oxalis. *Oxalis.cz* [online]. [cit. 2015-11-07]. Dostupné z:
<http://www.oxalis.cz/cs/gastro-nabidka-oxalis>
12. Horká čokoláda. *Jordis.cz* [online]. [cit. 2015-11-07]. Dostupné z:
<https://www.jordis.cz/cs/produkty/krabicky/vetsi/detail/horka-cokolada-200g-85.html>
13. All Coffees. *Labohemecafe.eu* [online]. [cit. 2015-11-07]. Dostupné z:
<http://www.labohemecafe.eu/specialty-coffee/all-coffees.html>
14. *Global-wines.cz* [online]. [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.global-wines.cz/obchodni-podminky#ceny>
15. *Petite-france.cz* [online]. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://www.petite-france.cz/ochutnejte-originalni-francouzske-delikatesy-pekarstvi-la-petite-france-boulangerie>
16. *Delifrozen.cz* [online]. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z:
<http://www.delifrozen.cz/rubrika/mrazene-dorty/>
17. *Pracevhradci.cz* [online]. [cit. 2015-11-21]. Dostupné z:
<http://www.pracevhradci.cz/?idl=12>
18. *Fany.cz* [online]. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://www.fany.cz/cz/pro-zakazniky-provozni-informace.php>
19. *Mapy Google* [online]. [cit. 2015-11-24]. Dostupné z:
<https://www.google.cz/maps/place/Hradec+Kr%C3%A1lov%C3%A9/@50.2084467,15.8265703,15z/data=!4m2!3m1!1s0x470c2b3eab397049:0x3665cf363be33a52>

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulky:

Tab. 1 – Struktura nákladů projektu.....	38
Tab. 2 – Ekonomické vyhodnocení projektu.....	39
Tab. 3 – Odhad denních tržeb u nápojů – realistická varianta.....	42
Tab. 4 – Odhad denních tržeb u občerstvení – realistická varianta.....	42
Tab. 5 – Odhad denních tržeb u nápojů – optimistická varianta.....	43
Tab. 6 – Odhad denních tržeb u občerstvení – optimistická varianta.....	43
Tab. 7 – Odhad denních tržeb u nápojů – pesimistická varianta.....	43
Tab. 8 – Odhad denních tržeb u občerstvení – pesimistická varianta.....	44
Tab. 9 – Celková výše nákladů na oběžný majetek.....	44
Tab. 10 – Ceníky nabízeného sortimentu.....	57
Tab. 11 – Náklady na produkt.....	63
Tab. 12 – Náklady na vybavení kavárny Café XY.....	66
Tab. 13 – Přehled režijních nákladů za rok 2017.....	68
Tab. 14 – Přehled režijních nákladů za rok 2018.....	68
Tab. 15 – Otevírací doba.....	69
Tab. 16 – Mzdové měsíční náklady.....	72
Tab. 17 – Ganttův diagram.....	73
Tab. 18 – Celková výše investice.....	73
Tab. 19 – Stanovení výše úrokové splátky.....	74
Tab. 20 – Výkaz zisku a ztráty realistická varianta.....	74
Tab. 21 – Výkaz zisku a ztráty optimistická varianta.....	75
Tab. 22 – Výkaz zisku a ztráty pesimistická varianta.....	75
Tab. 23 – Odhad ročních příjmů.....	76
Tab. 24 – Cash flow – realistická varianta.....	76
Tab. 25 – Cash flow – optimistická varianta.....	76
Tab. 26 – Cash flow – pesimistická varianta.....	76
Tab. 27 – Diskontované cash flow.....	77
Tab. 28 – Vnitřní výnosové procento.....	79

Grafy:

Graf 1 - Návštěvnost kaváren.....	45
Graf 2 – Otevření nové kavárny v Hradci Králové.....	45
Graf 3 - Návštěvnost nekuřáckého podniku.....	45
Graf 4 - Preference nealkoholických nápojů.....	46
Graf 5 - Preference alkoholických nápojů.....	46
Graf 6 - Preference občerstvení.....	46
Graf 7 - Preference nadstandardních služeb.....	47
Graf 8 - Útrata v kavárnách.....	47
Graf 9 - Důvod návštěvy kavárny.....	47
Graf 10 – Diskontované cash flow projektu.....	78

Obrázky:

Obr. 1 – Návrh organizačního systému 1.....	30
Obr. 2 – Návrh organizačního systému 2.....	30
Obr. 3 – Konkurenční podniky v Hradci Králové.....	51
Obr. 4 – SWOT analýza.....	54
Obr. 5 – Marketingová struktura produktu.....	57
Obr. 6 – Návrh interiéru Café XY.....	60
Obr. 7 – Organizační struktura kavárny Café X.....	67

Seznam příloh

- Příloha 1 – Odhad denních tržeb u nápojů pro rok 2018 – realistická varianta
- Příloha 2 – Odhad denních tržeb u občerstvení pro rok 2018 – realistická varianta
- Příloha 3 – Odhad denních tržeb u nápojů pro rok 2018 – optimistická varianta
- Příloha 4 – Odhad denních tržeb u občerstvení pro rok 2018 – optimistická varianta
- Příloha 5 – Odhad denních tržeb u nápojů pro rok 2018 – pesimistická varianta
- Příloha 6 – Odhad denních tržeb u občerstvení pro rok 2018 – pesimistická varianta
- Příloha 7 – Odhad denních tržeb u nápojů pro rok 2019 – realistická varianta
- Příloha 8 – Odhad denních tržeb u občerstvení pro rok 2019 – realistická varianta
- Příloha 9 – Odhad denních tržeb u nápojů pro rok 2019 – optimistická varianta
- Příloha 10 – Odhad denních tržeb u občerstvení pro rok 2019 – optimistická varianta
- Příloha 11 – Odhad denních tržeb u nápojů pro rok 2019 – pesimistická varianta
- Příloha 12 – Odhad denních tržeb u občerstvení pro rok 2019 – pesimistická varianta
- Příloha 13 – Marketingový dotazník - vzor
- Příloha 14 – Splátkový kalendář od Komerční banky a.s.
- Příloha 15 – Plán čerpání peněžních prostředků 2017
- Příloha 16 – Plán čerpání peněžních prostředků 2018
- Příloha 17 – Plán čerpání peněžních prostředků 2019

Příloha 1

REALISTICKA (35%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/produkt	Prodej ks/den	Náklad/den	Tržby/den
Espresso	35	8	60	480	2100
Macchiato	40	10	10	100	400
Cappuccino	45	12	30	360	1350
Latte	50	14	35	490	1750
Flat white	50	14	5	70	250
Horká čokoláda Jordí's	50	18	4	72	200
Čaj	40	10	20	200	800
Domácí limonády	45	15	20	300	900
Filtrovaná voda	10	1	30	30	300
Rozlévané džusy	30	3	10	30	300
Nealkoholický nápoj	35	16	40	640	1400
Pivo 0,3	30	20	5	100	150
Víno 0,3	50	25	10	250	500
Tvrký alkohol	80	50	2	100	160
Celkem		216	281	3222	10 560,00 Kč

Příloha 2

REALISTICKA (35%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/den	Prodej ks/den	Náklad/den	Tržby/den
snidane	70	30	12	360	840
croissant	65	30	11	330	715
saláty	120	60	7	420	840
oblozeny talir	70	40	5	200	350
domaci zakusky	65	35	24	840	1560
Celkem		195,00 Kč	59	2 150,00 Kč	4 305,00 Kč

Příloha 3

OPTIMISTICKA (45%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/produkt	Prodej ks/den	Náklad/den	Tržby/den
Espresso	35	8	84	672	2940
Macchiato	40	10	14	140	560
Cappuccino	45	12	42	504	1890
Latte	50	14	21	294	1050
Flat white	50	14	6	78,4	280
Horká čokoláda Jordí's	50	18	13	234	650
Čaj	40	10	20	200	800
Domácí limonády	45	15	28	420	1260
Filtrovaná voda	10	1	42	42	420
Rozlévané džusy	30	3	14	42	420
Nealkoholický nápoj	35	16	50	800	1750
Pivo 0,3	30	20	7	140	210
Víno 0,3	50	25	10	250	500
Tvrký alkohol	80	50	4	200	320
Celkem		216,00 Kč	355	4 016,40 Kč	13 050,00 Kč

Příloha 4

OPTIMISTICKA (45%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/den	Prodej ks/den	Náklad/den	Tržby/den
snidane	70	30	17	510	1190
croissant	65	30	19	570	1235
saláty	120	60	15	900	1800
oblozeny talir	70	40	7	280	490
domaci zakusky	65	35	39	1365	2535
Celkem		195,00 Kč	97	3 625,00 Kč	7 250,00 Kč

Příloha 5

PESIMISTICKA (25%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/den	Prodej ks/den	Naklad/den	Tržby/den
Espresso	35	8	30	240	1050
Macchiato	40	10	8	75	300
Cappuccino	45	12	20	240	900
Latte	50	14	26	368	1312,5
Flat white	50	14	4	53	187,5
Horká čokoláda Jordi's	50	18	10	180	500
Čaj	40	10	5	50	200
Domácí limonády	45	15	15	225	675
Filtrovaná voda	10	1	25	25	250
Rozlévané džusy	30	3	10	30	300
Nealkoholický nápoj	35	16	20	320	700
Pivo 0,3	30	20	4	75	112,5
Víno 0,3	50	25	8	188	375
Tvrdý alkohol	80	50	2	75	120
Celkem		216,00 Kč	185	2 142,50 Kč	6 982,50 Kč

Příloha 6

PESIMISTICKA (25%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/den	Prodej ks/den	Naklad/den	Tržby/den
snidane	70	30	6	180	420
croissant	65	30	5	150	325
salaty	120	60	4	240	480
oblozeny talir	70	40	2	80	140
domaci zakusky	65	35	13	455	845
Celkem		195,00 Kč	30	1 105,00 Kč	2 210,00 Kč

Příloha 7

REALISTICKA (40%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/produkt	Prodej ks/den	Naklad/den	Tržby/den
Espresso	35	8	60	480	2100
Macchiato	40	10	10	100	400
Cappuccino	45	12	30	360	1350
Latte	50	14	20	280	1000
Flat white	50	14	10	140	500
Horká čokoláda Jordi's	50	18	4	72	200
Čaj	40	10	30	300	1200
Domácí limonády	45	15	20	300	900
Filtrovaná voda	10	1	40	40	400
Rozlévané džusy	30	3	10	30	300
Nealkoholický nápoj	35	16	40	640	1400
Pivo 0,3	30	20	2	40	60
Víno 0,3	50	25	6	150	300
Tvrdý alkohol	80	50	1	50	80
Celkem		216,00 Kč	283	2 982,00 Kč	10 190,00 Kč

Příloha 8

REALISTICKA (30%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/den	Prodej ks/den	Naklad/den	Tržby/den
snidane	70	30	10	300	700
croissant	65	30	8	240	520
salaty	120	60	7	420	840
oblozeny talir	70	40	2	80	140
domaci zakusky	65	35	16	560	1040
Celkem		195	43	1600	3 240,00 Kč

Příloha 9

OPTIMISTICKA (50%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/produkt	Prodej ks/den	Naklad/den	Tržby/den
Espresso	35	8	84	672	2940
Macchiato	40	10	14	140	560
Cappuccino	45	12	42	504	1890
Latte	50	14	21	294	1050
Flat white	50	14	6	78,4	280
Horká čokoláda Jordí's	50	18	6	100,8	280
Čaj	40	10	20	200	800
Domácí limonády	45	15	28	420	1260
Filtrovaná voda	10	1	56	56	560
Rozlévané džusy	30	3	14	42	420
Nealkoholický nápoj	35	16	50	800	1750
Pivo 0,3	30	20	3	56	84
Víno 0,3	50	25	10	250	500
Tvrdý alkohol	80	50	1	70	112
Celkem		216,00 Kč	354	3 683,20 Kč	12 486,00 Kč

Příloha 10

OPTIMISTICKA (40%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/den	Prodej ks/den	Naklad/den	Tržby/den
snidane	70	30	17	510	1190
croissant	65	30	19	570	1235
salaty	120	60	11	660	1320
oblozeny talir	70	40	5	200	350
domaci zakusky	65	35	25	875	1625
Celkem		195	77	2815	5 720,00 Kč

Příloha 11

PESIMISTICKA (20%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/den	Prodej ks/den	Naklad/den	Tržby/den
Espresso	35	8	40	320	1400
Macchiato	40	10	8	75	300
Cappuccino	45	12	13	156	585
Latte	50	14	20	280	1000
Flat white	50	14	8	105	375
Horká čokoláda Jordí's	50	18	3	54	150
Čaj	40	10	5	50	200
Domácí limonády	45	15	15	225	675
Filtrovaná voda	10	1	30	30	300
Rozlévané džusy	30	3	23	69	690
Nealkoholický nápoj	35	16	20	320	700
Pivo 0,3	30	20	2	30	45
Víno 0,3	50	25	5	113	225
Tvrdý alkohol	80	50	1	38	60
Celkem		216,00 Kč	191	1 864,00 Kč	6 705,00 Kč

Příloha 12

PESIMISTICKA (20%)	Prodejní cena (Kč)	Náklad/den	Prodej ks/den	Naklad/den	Tržby/den
snidane	70	30	4	120	280
croissant	65	30	3	96	208
salaty	120	60	3	168	336
oblozeny talir	70	40	1	32	56
domaci zakusky	65	35	8	280	520
Celkem		195	19	696	1 400,00 Kč

Příloha 13

Marketingový průzkum - vzor:

1. Uveďte pohlaví
 - ✓ Žena
 - ✓ Muž
2. Uveďte svůj věk
.....
3. Uveďte místo bydliště
.....
4. Jak často navštěvujete kavárny?
 - ✓ 1x týdně
 - ✓ Několikrát týdně
 - ✓ 1x měsíčně
 - ✓ Několikrát měsíčně
 - ✓ Nenavštěvuji
5. Uvítali byste otevření nové kavárny v Hradci Králové?
 - ✓ Ano
 - ✓ Ne
6. Je pro Vás rozhodující kouření v kavárně?
 - ✓ Ano
 - ✓ Ne
7. Jaký nealkoholický nápoj si nejčastěji dáváte?
.....
8. Jaký alkoholický nápoj si nejčastěji dáváte?
.....
9. Jaké občerstvení si nejčastěji dáváte?
.....
10. Jaké nadstandardní služby byste v kavárně uvítali?
.....

11. Kolik průměrně utratíte za jednu návštěvu kavárny?

- ✓ 0-100 Kč
- ✓ 100-200 Kč
- ✓ 200-300 Kč
- ✓ 300-400 Kč
- ✓ 400 a více

12. Za jakým účelem navštěvujete kavárny?

.....



Úvěrová kalkulačka

Typ úvěru:	Úvěr	Chci:	500 000,00 Kč
Mám účet u KB:	Ano	Očekávané datum čerpání:	11.11.2016
Splácení po dobu:	60 měsíců	Typ výpisu:	Elektronický
Počet pojištěných spolužadatelů:	1	Volitelné pojištění:	500,00 Kč/měsíc

Splátkový kalendář:

Č.	Výše	Datum	Typ
1	500 000,00	20.11.2016	Čerpání
2	490,00	20.11.2016	Zpracování žádosti
3	1 138,89	20.12.2016	Platba úroku
4	3 416,67	20.01.2017	Platba úroku
5	6 909,33	20.01.2017	Platba jistiny
6	3 369,45	20.02.2017	Platba úroku
7	6 956,55	20.02.2017	Platba jistiny
8	3 321,92	20.03.2017	Platba úroku
9	7 004,08	20.03.2017	Platba jistiny
10	3 274,06	20.04.2017	Platba úroku
11	7 051,94	20.04.2017	Platba jistiny
12	3 225,87	20.05.2017	Platba úroku
13	7 100,13	20.05.2017	Platba jistiny
14	3 177,35	20.06.2017	Platba úroku
15	7 148,65	20.06.2017	Platba jistiny
16	3 128,50	20.07.2017	Platba úroku
17	7 197,50	20.07.2017	Platba jistiny
18	3 079,32	20.08.2017	Platba úroku
19	7 246,68	20.08.2017	Platba jistiny
20	3 029,80	20.09.2017	Platba úroku
21	7 296,20	20.09.2017	Platba jistiny
22	2 979,94	20.10.2017	Platba úroku
23	7 346,06	20.10.2017	Platba jistiny
24	2 929,74	20.11.2017	Platba úroku
25	7 396,26	20.11.2017	Platba jistiny

Příloha 15

Cash flow - realistická varianta												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Počáteční stav hotovosti	568 819,00	757 483,00	846 467,00	935 451,00	1 024 435,00	1 113 419,00	1 202 403,00	1 291 387,00	1 380 371,00	1 419 355,00	1 458 339,00	1 497 323,00
přijmy	344 400,00	344 400,00	344 400,00	344 400,00	344 400,00	344 400,00	344 400,00	344 400,00	344 400,00	344 400,00	344 400,00	344 400,00
výdaje												
nákup materiálu	123 060,00	123 060,00	123 060,00	123 060,00	123 060,00	123 060,00	123 060,00	123 060,00	123 060,00	123 060,00	123 060,00	123 060,00
provozní náklady	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00
zaměstnanci	-	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00
výdaje celkem	155 736,00	255 416,00	255 416,00	255 416,00	255 416,00	255 416,00	255 416,00	255 416,00	305 416,00	305 416,00	305 416,00	307 566,00
Cash flow	188 664,00	88 984,00	88 984,00	88 984,00	88 984,00	88 984,00	88 984,00	88 984,00	38 984,00	38 984,00	38 984,00	36 834,00
Konečný stav hotovosti	757 483,00	846 467,00	935 451,00	1 024 435,00	1 113 419,00	1 202 403,00	1 291 387,00	1 380 371,00	1 419 355,00	1 458 339,00	1 497 323,00	1 534 157,00
SUMA	4 132 800,00											
	1 476 720,00	594 262,00	1 096 480,00	3 167 462,00	965 338,00							

Cash flow - optimistická varianta												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Počáteční stav hotovosti	568 819,00	852 097,00	1 035 695,00	1 219 293,00	1 402 891,00	1 586 489,00	1 770 087,00	1 953 685,00	2 137 283,00	2 270 881,00	2 404 479,00	2 538 077,00
přijmy	499 980,00	499 980,00	499 980,00	499 980,00	499 980,00	499 980,00	499 980,00	499 980,00	499 980,00	499 980,00	499 980,00	499 980,00
výdaje												
nákup materiálu	184 026,00	184 026,00	184 026,00	184 026,00	184 026,00	184 026,00	184 026,00	184 026,00	184 026,00	184 026,00	184 026,00	184 026,00
provozní náklady	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00
zaměstnanci	-	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00
výdaje celkem	216 702,00	316 382,00	316 382,00	316 382,00	316 382,00	316 382,00	316 382,00	316 382,00	366 382,00	366 382,00	366 382,00	368 532,00
Cash flow	283 278,00	183 598,00	183 598,00	183 598,00	183 598,00	183 598,00	183 598,00	183 598,00	133 598,00	133 598,00	133 598,00	131 448,00
Konečný stav hotovosti	852 097,00	1 035 695,00	1 219 293,00	1 402 891,00	1 586 489,00	1 770 087,00	1 953 685,00	2 137 283,00	2 270 881,00	2 404 479,00	2 538 077,00	2 669 525,00
SUMA	2 107 706,00											
	2 208 312,00	594 262,00	1 096 480,00	3 899 054,00	2 208 312,00							

Cash flow - pesimistická varianta												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Počáteční stav hotovosti	568 819,00	658 888,00	649 277,00	639 666,00	630 055,00	620 444,00	610 833,00	601 222,00	591 611,00	532 000,00	472 389,00	412 778,00
přijmy	188 325,00	188 325,00	188 325,00	188 325,00	188 325,00	188 325,00	188 325,00	188 325,00	188 325,00	188 325,00	188 325,00	188 325,00
výdaje												
nákup materiálu	65 580,00	65 580,00	65 580,00	65 580,00	65 580,00	65 580,00	65 580,00	65 580,00	65 580,00	65 580,00	65 580,00	65 580,00
provozní náklady	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00	32 676,00
zaměstnanci	-	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00
výdaje celkem	98 256,00	197 936,00	197 936,00	197 936,00	197 936,00	197 936,00	197 936,00	197 936,00	247 936,00	247 936,00	247 936,00	250 086,00
Cash flow	90 069,00	- 9 611,00	- 9 611,00	- 9 611,00	- 9 611,00	- 9 611,00	- 9 611,00	- 9 611,00	- 59 611,00	- 59 611,00	- 59 611,00	- 61 761,00
Konečný stav hotovosti	658 888,00	649 277,00	639 666,00	630 055,00	620 444,00	610 833,00	601 222,00	591 611,00	532 000,00	472 389,00	412 778,00	351 017,00
SUMA	2 178 020,00											
	6 987 982,00	2 259 900,00	786 960,00	594 262,00	1 096 480,00	2 477 702,00	2 178 020,00					

Příloha 16

Cash flow - realistická varianta												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	září	říjen	listopad	prosinec	SUMA
Počáteční stav hotovosti	1 534 157,00	1 739 025,00	1 841 459,00	1 943 893,00	2 046 327,00	2 148 761,00	2 251 195,00	2 353 629,00	2 456 063,00	2 558 497,00	2 660 931,00	5 351 400,00
přijmy	445 950,00	445 950,00	445 950,00	445 950,00	445 950,00	445 950,00	445 950,00	445 950,00	445 950,00	445 950,00	445 950,00	1 993 920,00
výdaje	161 160,00	161 160,00	161 160,00	161 160,00	161 160,00	161 160,00	161 160,00	161 160,00	161 160,00	161 160,00	161 160,00	994 262,00
nákup materiálu	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	1 196 160,00
provozní náklady	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	4 124 342,00
zaměstnanci	343 516,00	343 516,00	343 516,00	343 516,00	343 516,00	343 516,00	343 516,00	343 516,00	343 516,00	343 516,00	343 516,00	1 227 058,00
výdaje celkem	102 434,00	102 434,00	102 434,00	102 434,00	102 434,00	102 434,00	102 434,00	102 434,00	102 434,00	102 434,00	102 434,00	7 308 000,00
Konečný stav hotovosti	1 636 591,00	1 739 025,00	1 841 459,00	1 943 893,00	2 046 327,00	2 148 761,00	2 251 195,00	2 353 629,00	2 456 063,00	2 558 497,00	2 660 931,00	2 750 904,00
Cash flow - optimistická varianta												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	září	říjen	listopad	prosinec	SUMA
Počáteční stav hotovosti	2 669 525,00	2 866 927,00	3 064 329,00	3 261 731,00	3 459 133,00	3 656 535,00	3 853 937,00	4 051 339,00	4 248 741,00	4 446 143,00	4 643 545,00	2 750 904,00
přijmy	609 000,00	609 000,00	609 000,00	609 000,00	609 000,00	609 000,00	609 000,00	609 000,00	609 000,00	609 000,00	609 000,00	994 262,00
výdaje	229 242,00	229 242,00	229 242,00	229 242,00	229 242,00	229 242,00	229 242,00	229 242,00	229 242,00	229 242,00	229 242,00	1 196 160,00
nákup materiálu	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	4 941 326,00
provozní náklady	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	2 366 674,00
zaměstnanci	411 598,00	411 598,00	411 598,00	411 598,00	411 598,00	411 598,00	411 598,00	411 598,00	411 598,00	411 598,00	411 598,00	3 309 300,00
výdaje celkem	197 402,00	197 402,00	197 402,00	197 402,00	197 402,00	197 402,00	197 402,00	197 402,00	197 402,00	197 402,00	197 402,00	1 169 100,00
Konečný stav hotovosti	2 866 927,00	3 064 329,00	3 261 731,00	3 459 133,00	3 656 535,00	3 853 937,00	4 051 339,00	4 248 741,00	4 446 143,00	4 643 545,00	4 840 947,00	994 262,00
Cash flow - pesimistická varianta												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	září	říjen	listopad	prosinec	SUMA
Počáteční stav hotovosti	351 017,00	347 011,00	343 005,00	338 999,00	334 993,00	330 987,00	326 981,00	318 969,00	314 963,00	310 957,00	306 951,00	1 196 160,00
přijmy	275 775,00	275 775,00	275 775,00	275 775,00	275 775,00	275 775,00	275 775,00	275 775,00	275 775,00	275 775,00	275 775,00	3 359 522,00
výdaje	97 425,00	97 425,00	97 425,00	97 425,00	97 425,00	97 425,00	97 425,00	97 425,00	97 425,00	97 425,00	97 425,00	50 222,00
nákup materiálu	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	1 169 100,00
provozní náklady	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	994 262,00
zaměstnanci	279 781,00	279 781,00	279 781,00	279 781,00	279 781,00	279 781,00	279 781,00	279 781,00	279 781,00	279 781,00	279 781,00	1 196 160,00
výdaje celkem	4 006,00	4 006,00	4 006,00	4 006,00	4 006,00	4 006,00	4 006,00	4 006,00	4 006,00	4 006,00	4 006,00	3 359 522,00
Konečný stav hotovosti	347 011,00	343 005,00	338 999,00	334 993,00	330 987,00	326 981,00	322 975,00	318 969,00	314 963,00	310 957,00	306 951,00	50 222,00

Příloha 17

Cash flow - realistická varianta												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	září	říjen	listopad	prosinec	
Počáteční stav hotovost	2 761 215,00	2 892 299,00	3 023 383,00	3 154 467,00	3 285 551,00	3 416 635,00	3 547 719,00	3 809 887,00	3 940 971,00	4 072 055,00	4 203 139,00	41 786 124,00
příjmy	402 900,00	402 900,00	402 900,00	402 900,00	402 900,00	402 900,00	402 900,00	402 900,00	402 900,00	402 900,00	402 900,00	4 834 800,00
výdaje												
nákup materiálu	89 460,00	89 460,00	89 460,00	89 460,00	89 460,00	89 460,00	89 460,00	89 460,00	89 460,00	89 460,00	89 460,00	1 073 520,00
provozní náklady	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	994 262,00
zaměstnanci	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	1 196 160,00
výdaje celkem	271 816,00	271 816,00	271 816,00	271 816,00	271 816,00	271 816,00	271 816,00	271 816,00	271 816,00	271 816,00	271 816,00	3 263 942,00
Cash flow	131 084,00	131 084,00	131 084,00	131 084,00	131 084,00	131 084,00	131 084,00	131 084,00	131 084,00	131 084,00	131 084,00	1 570 858,00
Konečný stav hotovost	2 892 299,00	3 023 383,00	3 154 467,00	3 285 551,00	3 416 635,00	3 547 719,00	3 678 803,00	3 809 887,00	3 940 971,00	4 072 055,00	4 203 139,00	4 332 073,00

Cash flow - optimistická varianta												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	září	říjen	listopad	prosinec	
Počáteční stav hotovost	5 036 199,00	5 289 527,00	5 542 855,00	5 796 183,00	6 049 511,00	6 302 839,00	6 556 167,00	7 062 823,00	7 316 151,00	7 569 479,00	7 822 807,00	77 154 036,00
příjmy	546 180,00	546 180,00	546 180,00	546 180,00	546 180,00	546 180,00	546 180,00	546 180,00	546 180,00	546 180,00	546 180,00	6 554 160,00
výdaje												
nákup materiálu	110 496,00	110 496,00	110 496,00	110 496,00	110 496,00	110 496,00	110 496,00	110 496,00	110 496,00	110 496,00	110 496,00	1 325 952,00
provozní náklady	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	994 262,00
zaměstnanci	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	1 196 160,00
výdaje celkem	292 852,00	292 852,00	292 852,00	292 852,00	292 852,00	292 852,00	292 852,00	292 852,00	292 852,00	292 852,00	292 852,00	3 516 374,00
Cash flow	253 328,00	253 328,00	253 328,00	253 328,00	253 328,00	253 328,00	253 328,00	253 328,00	253 328,00	253 328,00	253 328,00	3 037 786,00
Konečný stav hotovost	5 289 527,00	5 542 855,00	5 796 183,00	6 049 511,00	6 302 839,00	6 556 167,00	6 809 495,00	7 062 823,00	7 316 151,00	7 569 479,00	7 822 807,00	8 073 985,00

Cash flow - pesimistická varianta												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	září	říjen	listopad	prosinec	
Počáteční stav hotovost	300 795,00	305 669,00	310 543,00	315 417,00	320 291,00	325 165,00	330 039,00	339 787,00	344 661,00	349 535,00	354 409,00	3 931 224,00
příjmy	243 150,00	243 150,00	243 150,00	243 150,00	243 150,00	243 150,00	243 150,00	243 150,00	243 150,00	243 150,00	243 150,00	2 917 800,00
výdaje												
nákup materiálu	55 920,00	55 920,00	55 920,00	55 920,00	55 920,00	55 920,00	55 920,00	55 920,00	55 920,00	55 920,00	55 920,00	671 040,00
provozní náklady	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	82 676,00	994 262,00
zaměstnanci	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	99 680,00	1 196 160,00
výdaje celkem	238 276,00	238 276,00	238 276,00	238 276,00	238 276,00	238 276,00	238 276,00	238 276,00	238 276,00	238 276,00	238 276,00	2 861 462,00
Cash flow	4 874,00	4 874,00	4 874,00	4 874,00	4 874,00	4 874,00	4 874,00	4 874,00	4 874,00	4 874,00	4 874,00	56 338,00
Konečný stav hotovost	305 669,00	310 543,00	315 417,00	320 291,00	325 165,00	330 039,00	334 913,00	339 787,00	344 661,00	349 535,00	354 409,00	357 133,00

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

V Praze

Andrea Lojíková

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis