

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studie proveditelnosti pro založení čajovny

Feasibility Study on the Establishment of Tearoom

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

VALDMANOVÁ

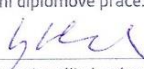
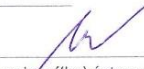

BARBORA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Valdmanová	Jméno:	Barbora	Osobní číslo:	460698
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	FSv - Katedra inženýrské informatiky				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Studie proveditelnosti pro založení čajovny		
Název diplomové práce anglicky:	Feasibility Study on the Establishment of Tearoom		
Pokyny pro vypracování:	CÍL: Cílem DP je zpracování studie proveditelnosti a na jejím základě vyhodnocení, zda je daný projekt proveditelný. PŘÍNOS: Přínosem DP je zjištění, zda by se měl daný projekt realizovat. OSNOVA: (1) Úvod; (2) Projektové řízení; (3) Struktura studie proveditelnosti; (4) Studie proveditelnosti čajovny; (5) Závěr		
Seznam doporučené literatury:	(1) DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. Projektový management v praxi. Praha: Grada, 2017. (2) KUNCOVÁ, Martina et al. Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy. Praha: Ekopress, 2016. (3) SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. (4) VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc., ČVUT v Praze, Fakulta stavební, katedra inženýrské informatiky		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	30.11. 2019	Termín odevzdání diplomové práce:	30. 4. 2020
Platnost zadání diplomové práce:	30. 9. 2021		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>2.4.2020</u>	<u>Valdmanová</u>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

VALDMANOVÁ, BARBORA. *Studie proveditelnosti pro založení čajovny*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

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

V Praze dne: 13. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc. za odborné vedení, projevenou ochotu a cenné rady, které přispěly k vypracování této diplomové práce.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá studií proveditelnosti pro založení čajovny v Praze. Jejím cílem je vyhodnotit, zda je daný projekt proveditelný. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je rešerší literatury, věnuje se projektovému řízení a struktuře studie proveditelnosti. V praktické části jsou využity teoretické poznatky z první části práce. Tvoří ji samotná studie proveditelnosti, jejíž obsahem je pozadí projektu, marketingový průzkum, marketingová strategie, materiálové vstupy, umístění projektu, technické řešení projektu, organizace lidí, implementační plán a analýza rizik. Finální kapitoly se zaměřují na finanční analýzu projektu a jeho hodnocení.

Klíčová slova

projektové řízení, projekt, studie proveditelnosti, analýza trhu, hodnocení projektu

Abstract

This diploma thesis concerns a feasibility study for the establishment of a tearoom with the aim of determining the viability of the project. The thesis is divided into a theoretical part and a practical part. The theoretical part consists of a literature review, which focuses on project management and the structure of the feasibility study. The practical part utilizes the relevant theoretical concepts mentioned in the first part. Specifically, it consists of the feasibility study itself, which includes the background, a market analysis, a marketing strategy, material inputs, the location of the project, the technical solution of the project, the organization of human resources, an implementation plan and a risk analysis. The final chapters concentrate on a financial analysis and an evaluation of the project.

Key words

project management, project, feasibility study, demand analysis, project evaluation

Obsah

Úvod	5
1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ.....	7
1.1 Základní charakteristika projektového řízení.....	7
1.2 Historie projektového řízení.....	8
1.3 Projekt.....	9
1.3.1 Definice projektu.....	9
1.3.2 Rysy projektu.....	10
1.3.3 Životní cyklus.....	11
1.3.4 Kritéria úspěchu projektu.....	12
1.3.5 Řízení rizik.....	12
2 STRUKTURA STUDIE PROVEDITELNOSTI.....	13
2.1 Shrnutí projektu.....	14
2.2 Pozadí projektu.....	14
2.3 Analýza trhu a marketingová strategie.....	15
2.4 Základní materiálové vstupy a suroviny.....	18
2.5 Lokalita a umístění projektu.....	19
2.6 Technické a technologické aspekty projektu.....	22
2.7 Organizace a režijní náklady.....	24
2.8 Lidské zdroje.....	25
2.9 Implementace projektu.....	26
2.10 Analýza rizik.....	27
2.11 Finanční analýza projektu.....	28
2.12 Hodnocení projektu.....	31
3 STUDIE PROVEDITELNOSTI PRO ČAJOVNU.....	36
3.1 Souhrnný přehled výsledků studie.....	36
3.2 Pozadí projektu.....	37
3.2.1 Mise, vize a strategické cíle.....	38
3.2.2 Popis produktů.....	39

3.2.3 Kapacita podniku	39
3.3 Analýza trhu.....	40
3.3.1 Marketingový průzkum.....	40
3.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	44
3.3.3 PESTLE analýza	47
3.3.4 SWOT analýza	50
3.4 Marketingová strategie	51
3.4.1 Cílový segment	51
3.4.2 Marketingový mix	52
3.5 Materiálové vstupy a dodávky	58
3.6 Lokalita a umístění.....	60
3.7 Technické řešení projektu	61
3.8 Organizace a režijní náklady	62
3.8.1 Organizační struktura	62
3.8.2 Režijní náklady	63
3.9 Lidské zdroje	63
3.9.1 Specifikace jednotlivých pracovních pozic.....	64
3.9.2 Vyčíslení nákladů na zaměstnance	65
3.10 Implementační plán projektu.....	67
3.11 Analýza rizik	68
3.12 Plán tržeb	69
3.13 Finanční analýza projektu	72
3.13.1 Způsob financování projektu	72
3.13.2 Vyčíslení investice.....	73
3.13.3 Výkaz zisku a ztrát.....	73
3.14 Hodnocení projektu	77
3.14.1 Čistá současná hodnota	77
3.14.2 Vnitřní výnosové procento	78
3.14.3 Doba návratnosti.....	78
Závěr.....	80
Seznam použité literatury	82
Elektronické zdroje.....	84

Seznam obrázků.....	86
Seznam grafů	87
Seznam tabulek	88
Seznam příloh	90

Úvod

V dnešní hektické době je stále důležitější najít si čas pro odpočinek, relaxaci či setkání s přáteli. Nejen k těmto činnostem poslouží nově otevřená čajovna, která bude tím správným místem pro rozjímání u lahodného šálku čaje, či diskutování o životě při zvuku bublající vodní dýmky. V čajovně se také budují mezilidské vztahy a spojují různě zaměřené skupiny lidí, což je v dnešní době velmi důležité.

V Česku začaly vznikat čajovny až po sametové revoluci, jelikož tyto podniky zavání svobodným duchem, což bylo v minulosti nežádoucí. Poskytují tak alternativu k pivní kultuře, která nemusí vyhovovat všem, přestože je považována za českou dominantu. Dále může sloužit jako alternativa ke kavárnám. Od nich je ovšem odlišná především svým specifickým prostředím a atmosférou. Klasické typy těchto podniků se vyznačují útulným místem s přítmím, kobercem, různými polštářky na sezení, vůní vonných tyčinek a relaxační či alternativní hudbou.

Cílem diplomové práce je zpracovat studii proveditelnosti k danému projektu a na jejím základě vyhodnotit, zda je projekt proveditelný. Z toho důvodu, že většina projektů s sebou nese určité riziko, budou zvažovány tři scénáře, a to optimistický, realistický a pesimistický. Tyto scénáře tak budou snižovat riziko nadhodnocení či podhodnocení vstupních dat. Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části bude charakterizováno projektové řízení, poté zde bude uvedena jeho historie a definován projekt jako takový. Dále zde bude uvedena a blíže popsána struktura studie proveditelnosti. Tyto kapitoly budou vypracovány na základě odborných zdrojů a na konci práce bude uveden jejich seznam.

Praktická část bude zpracována v návaznosti na teoretická východiska a bude samotnou studií proveditelnosti pro založení čajovny. Jejím obsahem bude pozadí projektu a analýza trhu včetně marketingového výzkumu. Důraz bude kladen na kvalitní suroviny, se kterými souvisí volba vhodných dodavatelů a poté vyčíslení nákladů. Dále zde bude zpracována marketingová strategie, materiálové vstupy a dodávky, lokalita a umístění projektu, jeho technické řešení, organizace a režijní náklady, lidské zdroje a implementační plán projektu včetně Ganttova diagramu. Nebude chybět ani analýza rizik, sestavení plánu tržeb, finanční analýza projektu a konečné hodnocení projektu včetně doporučení, zda projekt přijmout či nikoliv.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

V dnešní době se s projekty a jejich řízením setkáváme v řadě oblastí i sektorů. Bohužel mnoho projektů je již na samém začátku odsouzeno k neúspěchu. Ovšem jednotný postup pro projektové řízení neexistuje. Každá organizace je něčím výjimečná a má své vlastní cíle. Přístup k projektovému řízení je častokrát chápán rozdílně v různých organizacích. Efektivnost realizace projektů přitom častokrát ovlivňuje prosperitu firem. Proto je velmi důležité, aby předmět, který má být pomocí projektů naplněn, byl jasně formulován

1.1 Základní charakteristika projektového řízení

Existuje řada definic, které charakterizují projektové řízení. Jedna z nich definuje projektové řízení jako „*uplatnění znalostí, dovedností, nástrojů a technik v projektových činnostech s cílem splnit nebo překročit potřeby zájmových skupin a jejich očekávání od projektu.*“ (Vytlačil, 2008, s. 18) Dle Doskočila (2013, s. 13) je projektové řízení vědecká disciplína, či umění, díky němuž je efektivně a účinně dosahováno změn. Fiala (2008, s. 10) charakterizuje projektové řízení jako „*soubor modelů, metod, postupů, nástrojů a technik pro plánování a řízení realizace složitých projektů*“. Také uvádí určité rysy, kterými se vyznačuje projektové řízení:

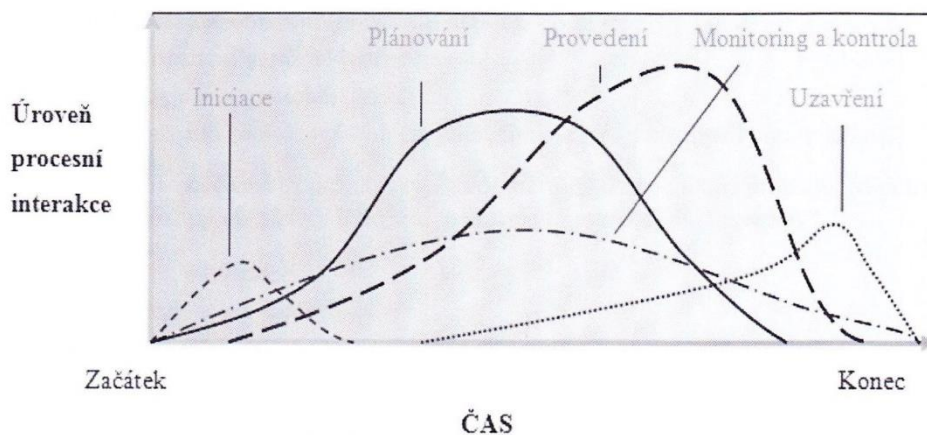
- Projekt má definován začátek i konec.
- Existuje vysoká míra nejistoty.
- Používají se pružné organizační struktury.
- Složení řešitelského týmu projektu je proměnlivé.

Dále je nezbytné při řízení projektu sledovat důležité charakteristiky projektu, jako je rozsah, čas, náklady, kvalita, zdroje, rizika projektu atd. Aplikují se i odpovídající analýzy, které jsou zaměřené na některé z těchto charakteristik. (Fiala, 2008, s. 10)

Projektové řízení se dle metodického standardu PMBOK Guide realizuje prostřednictvím správného nasazení a provázání 47 různých procesů, které jsou seskupeny do pěti hlavních skupin procesů:

- Zahájení (iniciace) projektu
- Plánování projektu
- Realizace (provedení/exekuce) projektu
- Monitoring a kontrola
- Uzavření projektu

(Project Management Institute, 2008, s. 70)



Obrázek 1: Interakce skupin procesů (Kuncová, 2016, s. 18)

Z časového hlediska se zahájení a uzavření projektu odehrává na začátku, respektive na konci projektu. Monitoring a kontrola se odehrává na pozadí ostatních skupin, tedy průběžně. Hlavní váha plánování je sice po zahájení, ale v průběhu realizace je někdy nezbytné provádět aktualizace či úpravy původního plánu. Postup při řízení projektu má formu opakujících se iterací, nejedná se tedy o „lineární“ záležitost. (Kuncová et al., 2016, s. 18-19)

1.2 Historie projektového řízení

Pojetí projektového řízení se v průběhu času postupně vyvíjelo. Oproti současnosti zde bylo několik zásadních rozdílů. Doba byla „pomalejší“, tzn. pokud jsme někde poslali zprávu, dorazila na místo určení tak rychle, jak rychle ji tam byl schopen někdo dovézt. Dnes přijde e-mail během několika vteřin, a to téměř kamkoliv na světě. Ve starověku bylo k dispozici v rozvinutých civilizacích dost zdrojů pro ambiciózní projekty. A pokud ne, uspořádalo se válečné tažení, které zajistilo potřebné prostředky. Ani čas nebyl velkým omezením. Pyramida pro faraona se budovala obvykle celý život, katedrály vznikaly dokonce i několik století po několika generacích svých stavitelů. Dnes jsou projekty silně omezeny ve zdrojích i v čase. Současná doba je jiná. Jedná se o dobu rychlou, dynamickou a vzájemně provázanou. (Doležal et al., 2012, s. 22)

Již stavba egyptských pyramid a Velké čínské zdi bývá spojována s nejstarší historií řízení projektů. Právě tyto obrovské a složité stavby vznikaly koordinací enormního pracovního úsilí, a to bez dochované znalosti technik řízení. Pokud se podíváme na novější historii řízení projektů, zjistíme, že je spojena se zavedením Ganttových diagramů kolem roku 1900. Tyto diagramy sloužily jako vizuální prostředek pro plánování a řízení stavby lodí. (Fiala, 2008, s. 7)

V roce 1950 pod vlivem poválečné situace došlo k vývoji metody kritické cesty (CPM = Critical Path Method). Čas byl kritickým faktorem úspěchu a vše se mu

podřizovalo. Zvítězil ten, kdo jako první vyvinul a úspěšně použil novou zbraň. Jednalo se o obranu státu a z toho důvodu náklady nebyly omezením. Projekt vývoje americké rakety POLARIS poprvé použil síťovou analýzu včetně CPM, a to jako odpověď na jaderný arzenál SSSR. V roce 1958 byla poprvé využita technika hodnocení a kontroly programů (PERT = Program Evaluation and Review Technique). (Bočková, 2016, s. 21-22)

Od roku 1981 docházelo k velkému rozvoji projektového řízení a k vzniku obecně uznávaného teoretického základu právě tohoto oboru. Částečně tomu napomohlo i to, že se postupem času realizuje stále více prací ve formě projektu. (Rosenau, 2007, s. 1)

Již od doby, kdy lidé začali vytvářet potřebné týmy pro dosažení cílů, se využívaly různé praktiky a postupy usnadňující řízení projektů. S rozsahem a složitostí řízených projektů jejich význam úměrně roste. (Dolanský et al., 1996, s. 14)

1.3 Projekt

S pojmem projekt se v současné době setkáváme poměrně často. Přesto ne všichni vědí, že se jedná o přesně definované pojmy s jasným významem, který je uveden v této kapitole.

1.3.1 Definice projektu

Projekt má stejně jako projektové řízení celou řadu definic. Protože každý realizovaný projekt má svou povahu a charakter, nelze formulovat zcela jasnou definici, která by zahrnovala veškeré projektové aspekty. Projekt obecně označuje proces plánování a řízení rozsáhlých „operací“. (Dolanský et al., 1996, s. 14)

Podle normy ISO 10006 je projekt *„jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji“*.

Nejkomplexněji vymezuje projekt H. Kerzner: *„Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, jenž má být splněn, definováno datum začátku a konce uskutečnění a stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“* (Kerzner, 2013, s. 2)

1.3.2 Rysy projektu

Dle Rosenau (2007, s. 5) by měl mít každý kvalitní plán čtyři hlavní rysy:

- Cíl projektu
- Jedinečnost
- Zdroje
- Organizace

Tyto rysy dále doplňují čtyři další aspekty projektů, které přesouvají problémy do jiné roviny. Jedná se o původ, charakter výstupu, trh a velikost. (Rosenau, 2007, s. 5 - 8) V další části budou podrobněji rozebrány výše uvedené hlavní prvky projektu.

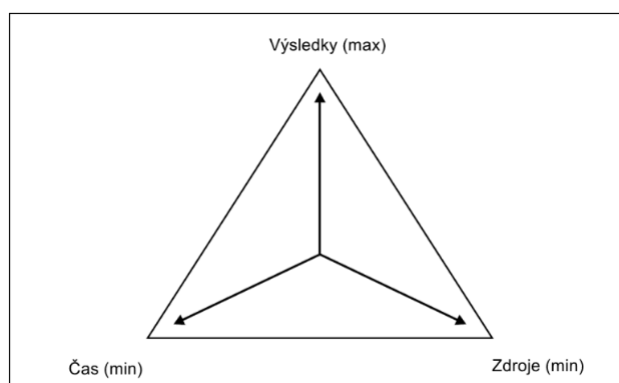
Cíl projektu

Jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu je správná definice cíle projektu. Dobře definovat cíl je poměrně obtížné. Je potřeba, aby si různé strany porozuměly a ujasnily si, co má být vyprodukováno na konci realizace, k čemu to má sloužit a za jakých podmínek bude daného cíle dosaženo. Technika SMART je jednou z pomůcek pro správné definování cíle. Cíl má být podle této techniky:

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

(Doležal et al., 2012, s. 66)

Projekty mají trojrozměrný cíl, který se označuje termínem „trojimperativ“. (Rosenau, 2007, s. 5) Jedná se o tři základní pojmy – výsledky, čas a zdroje. Účelem trojimperativu je optimální vyvážení těchto tří požadavků. Velmi důležitá je jejich provázanost. Pokud se změní jedna z těchto veličin a druhá má zůstat nezměněna, třetí veličina se musí změnit odpovídajícím způsobem. (Doležal et al., 2012, s. 66)



Obrázek 2: Trojimperativ (Doležal et al., 2012, s. 66)

Jedinečnost

Projekty, které jsou realizované v podniku, ale i v jiných organizacích si mohou být podobné nebo se mohou velmi lišit. Každý projekt je ovšem jedinečný. Rozdílný charakter projektů vyžaduje i jiné přístupy k jejich řízení. Bočková (2016, s. 130) i Rosenau (2007, s. 5) ve svých knihách uvádí, že je každý projekt jedinečný, jelikož se provádí pouze jednou, je dočasný a téměř vždy na něm pracuje jiná skupina lidí.

Zdroje

K realizaci projektu jsou potřeba jak lidské, tak materiální zdroje. Manažer projektu má nad mnohými z požadovaných zdrojů jen minimální kontrolu. Nejobtížnější stránkou řízení projektu je často vedení lidí. (Rosenau, 2007, s. 6) Lidé musí mít k úspěšnému plnění daných úkolů potřebné adekvátní informace a nástroje a také behaviorální, technické a kontextové kompetence. Dále musí projít potřebnými školeními a tréninky, které jim umožní tyto úkoly úspěšně plnit. (Doležal et al., 2012, s. 193)

Organizace

Organizací projektu je označováno seskupení lidí a potřebné infrastruktury. Je potřeba, aby byla dohodnuta nadřízenost a podřízenost, zodpovědnosti, pravomoce a další vztahy, které odpovídají funkčním procesům. Dále je nezbytné, aby organizace projektu byla neustále přizpůsobována fázím životního cyklu projektu. (Doležal et al., 2012, s. 119)

Při řízení projektu se z velké části setkáme se zvládáním mezilidských konfliktů, které tvoří neodmyslitelnou součást složitých situací uvnitř organizace. (Rosenau, 2007, s. 8)

1.3.3 Životní cyklus

Životní cyklus projektu dělíme na 4 fáze: fáze proveditelnosti (zahrnuje studii proveditelnosti), fáze definiční (obsahuje detailní plán projektu), fázi realizační a fázi předváděcí (včetně uvedení do provozu). Velmi důležitou roli hraje zjišťování finanční i společenské efektivnosti a udržitelnosti již při plánování daného projektu. Jelikož je rozpočet projektu obvykle investice na delší dobu a na peněžní toky má vliv mnoho měnících se faktorů, není snadné posoudit budoucí hodnoty peněžních toků z výstupu projektu. Při plánování je třeba zabývat se projektem nejen do předpokládaného termínu jeho ukončení, jelikož teprve po ukončení projektu začíná plnit svůj účel. Každý projekt je investicí a životní cyklus projektu je tak dílčí částí životního cyklu investice. (Kuncová, 2016, s. 20)

1.3.4 Kritéria úspěchu projektu

Integrace je životně důležitá pro úspěšné řízení projektu. Zahrnuje kombinaci požadavků, aktivit a výsledků projektu s cílem dosažení úspěšných výstupů projektu. Může se zdát, že pokud projekt splní trojimperativ, stává se úspěšným. Realita je ovšem složitější. Pokud projekt trojimperativ splní, ale dodané řešení je nepoužitelné, nejedná se o úspěšný projekt. Pokud nejsou původní cíle projektu dosaženy, neznamena to nutně, že projekt končí naprostým nezdarem. (Doležal et al., 2012, s. 35)

Projektové řízení používá tzv. kritéria úspěchu projektu, pomocí kterých posuzujeme poměrný úspěch, nebo neúspěch projektu. Důraz je kladen na jejich srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost. V průběhu projektu se kritéria mohou upravovat. (Doležal et al., 2012, s. 35)

Dle Doležala et al. (2012, s. 36) lze projekt obecně považovat za úspěšný, pokud splní následující tvrdá kritéria projektu:

- projekt je funkční;
- jsou splněny požadavky zákazníka;
- jsou uspokojena očekávání všech zainteresovaných stran;
- výstupní produkt projektu je na trhu včas;
- výstupní produkt odpovídá plánované jakosti a ceně;
- je dosažena předpokládaná návratnost vložených prostředků;
- vliv na životní prostředí a okolí je obecně v normě atd.

Dále Doležal et al. (2012, s. 36) charakterizuje pro úspěšnost projektu i tzv. měkká kritéria. Jedná se například o:

- vyřešení konfliktů s okolím;
- odborná způsobilost obsluhy;
- motivace projektového týmu apod.

1.3.5 Řízení rizik

Rizika mohou proces ovlivnit, proto je důležité dokumentovat jejich charakteristiky. Je potřeba zabývat se jak vnitřními, tak vnějšími riziky. Vnitřní rizika představují události, které může projektový tým ovládat nebo ovlivnit. Vnější rizika jsou události, které projektový tým naopak nemůže ovládat ani ovlivnit. Stanovení rizik se v souvislosti s projektem týká nejen hrozeb, které vedou k negativním výsledkům, ale i k příležitostem, které vedou k pozitivním výsledkům. (Řeháček, 2013, s. 69)

Řízení rizik projektu obsahuje procesy, které se týkají stanovení a analyzování rizik projektu a reagování na ně. Je žádoucí maximalizace výsledků pozitivních událostí a minimalizace následků nepříznivých událostí. (Řeháček, 2013, s. 29)

2 STRUKTURA STUDIE PROVEDITELNOSTI

Studie proveditelnosti je souhrnný dokument, který zobrazuje výstupy vlastního plánu projektu a všechny vstupní informace potřebné k úspěšné realizaci projektu. Jeho součástí je předrealizační vyhodnocení proveditelnosti, udržitelnosti a efektivnosti projektu i jeho výstupů. Struktura i rozsah dokumentu studie proveditelnosti se liší podle účelu, pro který je daná studie připravována. Struktura ovšem obvykle vychází ze standardu daného publikací *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies*, který je vydáván od roku 1978 Organizací OSN pro průmyslový rozvoj (UNIDO). (Kuncová et al., 2016, s. 29)

K využití studie proveditelnosti přistupují podnikatelské subjekty většinou v okamžiku, kdy musí rozhodnout, kterou variantu investičního záměru realizovat, nebo zda investiční záměr nerealizovat vůbec. Tento dokument se využívá také proto, aby byl potenciální investor přesvědčen o realitě, ziskovosti a životaschopnosti zamýšleného podnikatelského záměru. (Dolanský et al., 1996, s. 287)

Úspěch celého projektu závisí na úplnosti a správnosti vypracování studie proveditelnosti. Musí tedy poskytnout všechny informace, které jsou podstatné pro rozhodnutí. Studie proveditelnosti je považována za východisko pro rozhodování o realizaci daného projektu ze tří hledisek, a to obchodního, technického a ekonomického. Taková studie má za úkol především prokázat vhodnost či nevhodnost realizace určitého projektu v dané lokalitě, využívajícího potřebnou technologii při současném respektování disponibilních energetických a materiálových zdrojů. (Dolanský et al., 1996, s. 288-289)

Němec (2002, s. 184) ve své knize uvádí, že neexistuje pevně daná struktura studie proveditelnosti, ovšem některé body by měly být zahrnuty v každé studii. Uvedená struktura se pochopitelně může lišit podle oboru a účelu zpracování. (Kuncová, 2016, s. 30)

Obecný obsah studie proveditelnosti je následující:

- Shrnutí projektu
 - Pozadí projektu
 - Analýza trhu a marketingová strategie
 - Základní materiálové vstupy a suroviny
 - Lokalita a umístění projektu
 - Technické a technologické aspekty projektu
 - Organizace a režijní náklady
 - Lidské zdroje
 - Implementace projektu
 - Analýza rizik
 - Finanční analýza projektu
 - Závěr a vyhodnocení
- (Kuncová, 2016, s. 30)

2.1 Shrnutí projektu

Manažerské shrnutí projektu přináší obvykle velmi stručné hlavní poznatky a zejména pak analytické výsledky studie. Toto shrnutí slouží pro rychlé seznámení s obsahem celého dokumentu. (Kuncová et al., 2016, s. 30) Manažeři a další zainteresovaní pracovníci tak získají ucelenou představu o posuzovaných variantách projektu, zvolené technologii, marketingu atd. (Dolanský et al., 1996, s. 293)

Shrnutí projektu se vypracovává až na konci studie z toho důvodu, aby bylo možné správně vyhodnotit veškeré informace, které byly zjištěny během samotného zpracování. (Fotr, Souček, 2005, s. 34)

2.2 Pozadí projektu

Tato část obsahuje jméno a adresu iniciátora projektu, tedy osoby stojící za celým projektem. Dále jsou zde rozebrány důvody, které vedly iniciátory k myšlence daného projektu. Tato kapitola také obsahuje informace o tom, kdo bude celý projekt investovat a náklady, které jsou spojeny se studiiemi a průzkumnými pracemi. (Vytlačil, 2008, s. 106 -109) Případně jsou zde uvedeny již proběhlé projekty, které mohou mít vliv na studii. Jedná se tedy o shrnutí klíčových dat k samotnému projektu. (Sieber, 2004, s. 14)

2.3 Analýza trhu a marketingová strategie

Tuto kapitolu lze rozdělit na tři části, kterými jsou analýza trhu a odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix. První z těchto částí obsahuje především výsledky průzkumu trhu. Smyslem analýzy je stanovit cenovou strategii a objem produktu nebo služby na daný trh. Analýza nabídky zkoumá, jaké jsou alternativní tržní možnosti, co jsou konkurenční výstupy a popřípadě substituty. Na analýzu poptávky, která zjišťuje zájem o daný výstup ze strany koncových uživatelů/spotřebitelů, navazuje volba marketingové strategie a následný výrobní program. (Kuncová et al., 2016, s. 31)

Na základě marketingového výzkumu je třeba zjistit velikost potenciální poptávky po výsledných produktech daného projektu a její časové rozložení. Dále je třeba stanovit výši ceny, kterou bude zákazník ochotný zaplatit za uspokojení svých potřeb. (Dolanský et al., 1996, s. 301)

Analýza trhu a odhad poptávky

Marketingový výzkum má za cíl získat, analyzovat a hodnotit informace o trhu a jeho okolí, zahrnující faktory jako je poptávka a konkurence, konkurenční produkty, marketingové nástroje a potřeby spolu s chováním zákazníků. Potřebné informace a data se získají buď z existujících informačních zdrojů, nebo prostřednictvím speciálních šetření. Použití existujících informačních zdrojů využívá dostupné zprávy a statistiky, které obsahují údaje převážně kvantitativního charakteru, týkající se trhu obecně, nebo určitého segmentu trhu. Speciální šetření využívá interview, pozorování, testy aj. Výsledkem jsou následně informace převážně nekvantitativního charakteru. (Fotr, Souček, 2005, s. 35)

Po získání a vyhodnocení marketingových informací je třeba:

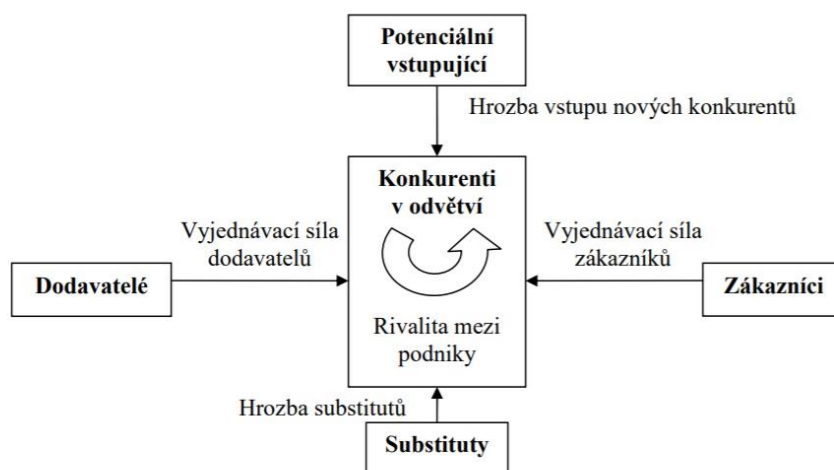
- stanovit cílových trh projektu, zahrnující popis a analýzu jeho struktury;
- analyzovat zákazníky;
- definovat segmenty trhu;
- analyzovat tržní konkurenci;
- analyzovat distribuční kanály;
- analyzovat obor, do kterého projekt svým charakterem náleží;
- stanovit budoucí vývoj poptávky.

Pomocí výsledků marketingového výzkumu lze identifikovat tržní příležitosti i tržní rizika projektu. Ty tvoří základní východisko pro plánování celkové strategie projektu, jeho marketingové strategie i pro určení dalších základních prvků projektu. (Fotr, Souček, 2004, s. 35-37)

Jelikož je každá činnost svázána s podnikatelským prostředím, je nutné analyzovat jeho vývoj a předpovídat trendy a tendence, které mohou ovlivnit strategický záměr. Výzkum externího prostředí zahrnuje jak makroprostředí, které firma svojí činností nemůže ovlivňovat, tak se dále zabývá rozbohem odvětví, ve kterém je organizace aktivní. Vliv všech zde sledovaných faktorů se souhrnně označuje jako mezoprostředí. Interní prostředí je také potřeba pečlivě a systematicky analyzovat, a to v rámci analýzy mikroprostředí. Při analýze je důležité nepodceňovat komplexnost prvků podnikatelského prostředí a zkoumat je jako celek. Každé prostředí využívá určité nástroje, které slouží k jejich analýze. (Fotr et al., 2017, s. 105)

SWOT analýza umožňuje vytvořit seznam nejdůležitějších faktorů, které se musí zohledňovat při přípravě marketingové strategie. Tato analýza rozděluje klíčové faktory do čtyř skupin, kterými jsou silné stránky (*strengths*), slabé stránky (*weaknesses*), příležitosti (*opportunities*) a hrozby (*threats*). Silné a slabé stránky tvoří pozitivní, resp. negativní faktory, které jsou pod přímým vlivem firmy. Marketéři na ně tedy mohou působit. Příležitosti a hrozby naopak zahrnují příznivé, resp. nepříznivé externí faktory, které marketéři nemohou bezprostředně ovlivňovat. (Karlíček, 2018, s. 238)

Porterův model pěti sil se využívá v rámci analýzy mikroprostředí. Vyjadřuje možné chování a vývoj konkurenčních sil v daném odvětví. To znamená, že předpovídá možná rizika pro společnost na základě analýzy trhu, a to z pohledu síly stávající konkurence, dodavatelů, zákazníků, možných substitutů a potenciálních konkurentů. Dále také umožňuje pohled na odvětví v širších souvislostech a ukazuje míru atraktivity daného odvětví. (Štědroň et al., 2018, s. 17)



Obrázek 3: Porterův model pěti sil (Porter, 1998, s. 24)

PESTLE analýza se uplatňuje ve strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly představovat budoucí příležitosti či hrozby pro danou firmu. Tato analýza tedy zkoumá různé vnější faktory, které působí na organizaci. Vnější prostředí tvoří faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. (Grasseová et al., 2010, s. 178–179)

Marketingová strategie

Ke každému projektu, který má být realizován, dle Dolanského et al. (1996, s. 302) neodmyslitelně patří marketingová strategie, která určuje:

- jak bude daný produkt uváděn na trh;
- jeho cenovou strategii;
- jeho propagaci;
- jeho konkurenční postavení na trhu;
- jak bude financován další rozvoj produktu atd.

Pro stanovení marketingové strategie jsou informační základnou výsledky marketingového výzkumu. Pokud je daný projekt realizován v prostředí již fungující organizace, je potřeba identifikovat jeho silné a slabé stránky, jeho hrozby a příležitosti a určovat pro jejich eliminování, respektive využití, vhodné strategie. (Dolanský et al., 1996, s. 302)

Jakým způsobem se dosáhne plánovaného zisku, obratu a podílu na trhu musí určovat právě marketingová strategie. Dlouhodobá marketingová strategie pak určuje i další rozvoj produktu, integraci s jinými podnikatelskými subjekty, způsoby pronikání trhu i způsoby financování marketingových aktivit. (Dolanský et al., 1996, s. 302)

Dle Fotra a Součka (2005, s. 37-38) je dále třeba stanovit tržní podíl, který firma chce dosáhnout na určitém trhu. Rozlišuje tak tři základní strategie, z hlediska předpokládaného podílu na trhu:

- strategie nákladového prvenství – dosažení a udržení nižších nákladů, než jsou náklady konkurence; z trhu je nejdříve vytlačen ten, který pracuje s nejvyššími náklady
- strategie diferenciací – odlišení produktů, které firma vyrábí (resp. služeb, které poskytuje), od výrobků (služeb) konkurence; zákazník je vázán na značku výrobku, resp. firmy
- strategie tržního výklenku – soustředění na určitý vymezený cíl je účinnější než operace na širokém konkurenčním poli; důraz na omezený okruh produktů, omezenou skupinu zákazníků nebo určití geograficky omezený trh

Přestože lze kombinovat výše uvedené strategie, je výhodnější soustředit se pouze na jeden zvolený typ strategie. Tím je zaručena určitá pozice na trhu a předběžná cenová úroveň. (Fotr, Souček, 2005, s. 38)

Tomek a Vávrová (2007, s. 156) uvádí čtyři strategie z hlediska vazeb výrobek-trh, kterými jsou:

- strategie tržní penetrace – rozšiřování podílu na trhu, získání zákazníků konkurence
- strategie rozvoje trhu – získávání nových trhů včetně zahraničních – regionálních, zaměření na nové segmenty
- strategie rozvoje výrobku – diferenciacce, inovace, variace
- strategie diverzifikace – proniknutí nových výrobků na nové trhy

Marketingový mix

Marketingový mix definuje Kotler (2007, s. 70) jako „soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.“ Dále uvádí, že zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Marketingový mix se dělí do čtyř skupin, známých jako 4P: produkt (*product*), cena (*price*), komunikace (*promotion*) a distribuce (*place*). Společnost by tyto čtyři složky 4P měla vnímat jako čtyři faktory na straně zákazníka (4C): potřeby a přání zákazníka (*customer needs and wants*), náklady na straně zákazníka (*cost to the customer*), dostupnost (*convenience*) a komunikace (*communication*). Pro marketingový mix služeb bylo nutno připojit další 3P: lidé (*people*), procesy (*process*) a materiální prostředí (*physical environment*). Nejúspěšnější jsou pak ty společnosti, které uspokojí potřeby zákazníka ekonomicky, dostupně a s využitím efektivní komunikace. (Kotler, 2007, s. 71)

2.4 Základní materiálové vstupy a suroviny

Tato kapitola zahrnuje informace o materiálových vstupech, které jsou potřeba pro projektovou/investiční část, ale hlavně pro provoz výstupu projektu. Určuje požadavky na kvalitu a množství těchto vstupů, informaci o jejich cenách a dostupnosti. (Kuncová, 2016, s. 31)

Výběr základních vstupů je spojen s volbou jejich dodavatele. Významnou část výrobních nákladů tvoří často náklady na zajištění požadovaných vstupů. Je proto nutné zvážit, zda je daný dodavatel vhodný či nevhodný, a to s cílem minimalizovat celkové náklady. Také je potřeba zvážit, zda bude lepší orientace pouze na jednoho dodavatele daného vstupu a tím zvyšovat riziko jeho možného zániku, či zvolit větší počet dodavatelů ovšem se zvýšením administrativních nákladů a s růstem časových nároků na vytváření smluvních podmínek. (Dolanský, 1996, s. 319)

Mezi základní druhy vstupů Dolanský et al. (1996, s. 319) řadí:

- suroviny – nerostné suroviny, živočišné a lesní výrobky, zemědělské výrobky a mořské produkty
- zpracované průmyslové materiály a výrobky – základní kovy, upravené polotovary, díly a součásti pro montážní výrobu atd.
- pomocný materiál – spotřební díly a nástroje, kterými mohou být například barvy, maziva, chemikálie, obalový materiál, čisticí prostředky, údržbářský materiál apod.
- energie – elektrická energie, voda, pára, stlačený vzduch, palivo a technické plyny

Nákladové položky z hlediska výpočtu nákladů na materiálové vstupy a energie rozděluje Fotr a Souček (2005, s. 47-48) na:

- přímé náklady – jejich velikost závisí přímo úměrně na objemu produkce; např. základní materiál a suroviny, komponenty a polotovary
- nepřímé náklady – jejich výše se nemění s objemem produkce, resp. nedochází ke změně alespoň v určitém intervalu změny objemu produkce; např. pomocné materiály, náhradní díly a některé druhy energií
- položky zajišťované z tuzemska a položky dovážené – příslušné náklady jsou závislé na výši směnného kurzu

Se skladováním materiálových zásob se vážou nejen finanční prostředky, ale také vybudování skladových materiálových zásob. Proto je potřeba pomocí propočtů potřeb materiálových vstupů a energií stanovit očekávanou výši materiálových zásob s dopadem na finanční stránku projektu. (Fotr, Souček, 2005, s. 48)

2.5 Lokalita a umístění projektu

V této části studie proveditelnosti je potřeba vybrat vhodnou lokalitu a pozemek pro daný projekt. Analýza poté zahrnuje vliv projektu na okolí i vliv okolí na projekt. Výběr lokality by měl vycházet z širší geografické oblasti, ve které se může vybrat několik alternativních pozemků. Identifikace a analýza vlivu budování a provozování projektu na okolní prostředí se provádí po samotném výběru pozemku. (Dolanský et. al., 1996, s. 324) Dle Kuncové (2016, s. 31) analýza také obsahuje například sociální a ekonomické prostředí, stávající infrastrukturu v lokalitě, popis staveniště u stavebních projektů a dále se uvádí výčet nákladů na pozemky a zařízení staveniště.

Volba správného umístění je jedním z klíčových prvků. Na základě toho lze projekty rozdělit na materiálově orientované a na tržně orientované. Projekty materiálově orientované umísťují svou výrobu v blízkosti těžby materiálu, které jsou nutné pro danou výrobu. Tržně orientované projekty naopak umísťují svou výrobu v blízkosti spotřeby, a to většinou z důvodu vysokých nákladů na distribuci. V obou

případech je nezbytné provést analýzu oblasti a najít tak nejvhodnější umístění. (Vytlačil, 2008, s. 128)

Volba lokality

Při výběru lokality daného projektu je třeba vycházet z projektových cílů a strategií pro jejich dosažení. Je nezbytné znát velikost výrobní jednotky, výrobní program a stěžejní materiálové a energetické vstupy. (Dolanský, 1996, s. 324) Výchozí informace pro volbu umístění předchází fáze technicko-ekonomické studie, ve které se dospěje k vyjasnění velikosti výrobní jednotky, dále se určí výrobní program, základní materiály a suroviny aj. Předběžnou volbou těchto základních prvků lze specifikovat určité požadavky, které má splňovat zvolená lokalita, ale také umožňuje charakterizovat určité účinky a dopady projektu na zvolenou lokalitu. (Fotr, Souček, 2005, s. 48)

Volba pozemku

Poté co je zvolena lokalita jako geografická oblast, přichází na řadu určení pozemku, který bude vhodný pro umístění projektu. Pokud by připadalo v úvahu více alternativních řešení, je třeba stanovit ekonomické důsledky, které plynou z jejich volby. Dále je třeba posoudit i další důsledky alternativních možností jako je dostupnost pozemku, technické sítě, veřejnou dopravu, možnosti dalšího rozvoje, postoje místních úřadů, bonitu půdy atd. (Dolanský, 1996, s. 325)

Infrastruktura

Technická, ekonomická a sociální infrastruktura má často rozhodující význam pro projekt. Proto by měla tato studie specifikovat klíčové požadavky projektu na infrastrukturu, které jsou důležité pro jeho fungování. (Fotr, Souček, 2005, s. 48)

Existence infrastruktury má stěžejní význam pro realizaci projektu ve vztahu k uvažovanému pozemku. Je vhodné vycházet především z kapacity výroby a z navrhované technologie. Zároveň musíme pečlivě zvážit, jak bude možné zabezpečit požadavky projektu na dopravu, přepravu, energie (elektrická energie, plyn, teplo) a dodávku vody. (Dolanský, 1996, s. 325)

Dopravní systémy a zařízení

Určité druhy transportu jsou nezbytné pro přepravu vstupů i hotových produktů. Proto je třeba znát požadavky projektu na jednotlivé druhy přepravy a s tím spojené náklady v závislosti na zvolené velikosti výrobní jednotky. Pokud nejsou dostupné určité dopravní systémy v některých lokalitách, které jsou nezbytné pro daný projekt, pak se buď vylučuje volba těchto lokalit, nebo se zvažují investiční náklady na vybudování vhodných dopravních systémů. (Fotr, Souček, 2005, s. 48)

Voda

V dané lokalitě se musí věnovat zvláštní pozornost potřebě a dostupnosti vody. Je třeba určit její potřebu nejen pro období provozu, ale také pro období, kdy se daný projekt bude realizovat, a to zejména pokud se jedná o rozsáhlé stavební práce. Musí se zjistit, zda lze získat požadované množství vody ze stávající veřejné vodovodní sítě, dále zda má požadovanou kvalitu a jaké jsou podmínky její dodávky. (Dolanský, 1996, s. 326)

Vliv realizace projektu na životní prostředí

Součástí studie projektu by měla být analýza a hodnocení nepříznivého vlivu na životní prostředí. Pokud se zde vyskytuje produkce určitých látek, které jsou nepřijatelné z hlediska životního prostředí, je vyžadováno zařízení na jejich zachycování, resp. čištění. U některých projektů se využívají materiály, u kterých se vyskytuje nebezpečí vznícení či exploze, případně produkce toxických látek. Jiné projekty mohou generovat tekuté i plynné či pevné látky, které znečišťují ovzduší, kontaminují povrchové a podzemní vody, půdu a nepříznivě tak ovlivňují jednotlivé složky životního prostředí. (Fotr, Souček, 2005, s. 49)

Analýza a hodnocení vlivu projektu na životní prostředí má za cíl stanovit tyto účinky, zjistit jejich velikost a význam, a to z hlediska jejich působení na jednotlivé složky životního prostředí. Je třeba navrhnout opatření, které by bylo možné přijmout k eliminování těchto nepříznivých účinků, nebo alespoň jejich minimalizování na úroveň, která uchovává kvalitu životního prostředí. Realizovat tato opatření může být mnohdy investičně náročné, což bude mít vliv na ekonomickou výhodnost projektů. Ochrana a udržování kvality životního prostředí by měla mít prioritu, ovšem i to může vést v některých případech k vyloučení určitých variant umístění projektu. (Fotr, Souček, 2005, s. 49)

Zdroje pracovních sil

Pro úspěch projektu může mít právě dostupnost kvalifikované pracovní síly včetně manažerů rozhodující význam. (Fotr, Souček, 2005, s. 49) Pokud je v dané lokalitě nedostatek pracovních sil požadované kvalifikace, může být celá realizace projektu negativně ovlivněna. Je nezbytné shromáždit informace o úrovni kvalifikace obyvatel v daném regionu, popřípadě možnosti jejich rekvalifikace z toho důvodu, že rozsáhlejší a komplexnější projekty často vyžadují speciální školicí programy pro pracovníky a manažery. (Dolanský, 1996, s. 326)

Konečný výběr lokality a pozemku

Z výše uvedeného je jasné, že zvolení konkrétní lokality a pozemku, které by byly vhodné pro umístění projektu, závisí na mnoha faktorech. Zpracovatelé studie proveditelnosti musí brát tyto faktory v úvahu. Jedná se o ceny, dostupnost surovin,

materiálů a energií, podmínky okolního prostředí, geologické a povětrnostní podmínky, legislativní omezení, daňové podmínky, zásoby vody a ostatních zdrojů, množství likvidace odpadů apod. (Dolanský, 1996, s. 327)

2.6 Technické a technologické aspekty projektu

Tato kapitola shrnuje technické řešení projektu, a proto je také základem pro kvalifikovaný odhad investičních i projektových výdajů. Dle typu projektu představuje buď nejobsažnější část studie proveditelnosti nebo naopak jen stručně zaznamenává zásadní body technické či stavební dokumentace, na kterou odkazuje. (Kuncová, 2016, s. 32)

Volný popis technického řešení

V této části je třeba nejprve vymežit základní projektové údaje ve vztahu k technologii, výrobním plánům, zásobování, stavebním objektům apod. Výstupem je poté volba, stručné zdůvodnění, popis a schéma technického řešení projektu. (Dolanský, 1996, s. 332)

Volba technologie

Ve studii proveditelnosti je jednou z podstatných funkcí definování technologických variant, jejich vyhodnocení a doporučení nejvhodnější technologie pro realizaci. (Dolanský, 1996, s. 332) Výběr technologie je ovlivněn mnohými faktory, z nichž některé mají povahu omezujících podmínek. Mezi ně patří například dostupnost, resp. kvalita základního materiálu, disponibilní zdroje finančních prostředků, dostupnost technologie, kvalita vlastního vývoje a technologického know-how, legislativní podmínky a předpoklady a základní charakteristiky projektu, které omezují rozhodovací prostor, pokud jde o volbu technologie. (Fotr, Souček, 2005, s. 52)

Vytlačil (2008, s. 129) uvádí tyto další faktory, které ovlivňují výběr technologie:

- vliv na životní prostředí;
- stáří technologie;
- šíře výrobního sortimentu;
- celkové náklady na technologii;
- výrobní náklady;
- pracovní síla

Získání technologie

Při výběru technologie je potřeba definovat její alternativní zdroje. Může se jednat o patentované či nepatentované postupy, které se liší dle povahy a komplexnosti daného výrobního postupu. Zdrojem může být organizace, která využívá požadované postupy, konzultační firma či jednotlivý expert. Pokud je příslušná technologie zatížena patentem nebo je kryta ochrannou známkou, je nutné zajistit od příslušného držitele odpovídající užívací právo. (Dolanský, 1996, s. 333)

Technologie lze zajistit třemi způsoby. Jedná se o nákup, získání licence, nebo společný podnik. (Vytlačil, 2008, s. 130)

Pokud lze jednoznačně získat know-how a dále existuje malá pravděpodobnost budoucího zlepšení této technologie, je vhodný přímý nákup. Nákup licence zajišťuje pro nabyvatele získání práva využít technologii, která je chráněna určitým patentem a využít potřebné know-how za dohodnutých podmínek. V tomto případě je třeba věnovat se především jasnému vymezení technologie a práv i garancí, které bude poskytovat vlastník licence. Dále se zaměřit na licenční podmínky, specifikovat oblasti exportu, dobu platnosti smlouvy a nákup komponent, polotovarů či jiných vstupů nabyvatelem licence. Při nedostatku potřebných prostředků a v dalších určitých případech je vhodnou variantou získání technologie pomocí společného podniku, kde je potřebná technologie součástí majetkového vkladu jednoho z účastníků podniku. Tento způsob je vhodný, pokud partner bude muset poskytovat stálou technologickou pomoc a zajišťovat služby pro tuto technologii, která se může rychle vyvíjet. Výhodou této technologie je pak snížení investičních nákladů a snížení rizika projektu. Výběru partnera pro společný podnik je třeba věnovat značnou pozornost, neboť mnoho společných podniků skončilo neúspěchem. Příčinou je často různá kultura řízení, odlišnost sledovaných cílů aj. (Fotr, Souček, 2005, s. 54)

Výrobní zařízení

Po určení technologie následuje výběr výrobního zařízení. To je v některých případech jednoznačně dáno volbou technologie. Při výběru výrobního zařízení a strojů bereme v úvahu cenu, náklady na provoz, spolehlivost, požadavky na obsluhu a náklady na údržbu a opravy. (Dolanský, 1996, s. 334)

Stavby a stavební úpravy

Poté co se rozhodne o technologii a vybavení, je třeba vypracovat plán prostorového rozmístění a stavební program. Pokud zde daná budova již existuje, musí se přizpůsobit prostorové rozmístění současným podmínkám. Současně je třeba připravit staveniště, oplocení, příjezdové cesty a bezpečnostní zařízení. V závěru se sepiše seznam investičních nákladů. (Vytlačil, 2008, s. 131)

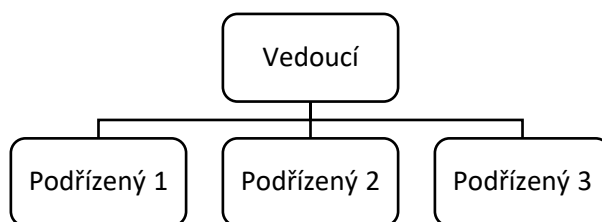
2.7 Organizace a režijní náklady

Organizace a řízení

V této kapitole je uveden organizační a ekonomický způsob zajištění projektové i provozní fáze a vedení spolu s organizací provozu výroby nebo služeb. (Kuncová, 2016, s. 33)

Vytvoření organizační struktury závisí na konkrétních potřebách daného podniku či projektu. Organizační struktura je často sestavena liniově, a to se třemi organizačními úrovněmi. Nejvyšší vedení se v něm vyskytuje na vrcholu a zabývá se strategickým řízením podniku či projektu a zodpovídá za koordinaci a kontrolu celého projektu. Střední vedení je pod nejvyšším vedením a má za úkol plánovat a řídit organizační funkce. Nejnižší vedení, které plánuje a zajišťuje řízení aktivit v průběhu jednotlivých dnů tak, aby se dosáhlo vytyčených cílů, se vyskytuje nejnižší. (Vytlačil, 2008, s. 132)

Na níže uvedeném obrázku 4 je zobrazen příklad liniové organizační struktury:



Obrázek 4: Liniová struktura (Dědina et al., 2018, s. 33)

Režijní náklady

Tato část by měla pomoci odhadnout režijní náklady. Závod je vhodné rozdělit na nákladová střediska (výrobní, obslužná, správní) a rozhodnout, které druhy činností a služeb jsou nutné k dosažení strategických cílů. U malých firem je možné režijní náklady odhadovat jako celek, bez určování nákladových středisek. (Němec, 2002, s. 49)

Mezi hlavní režijní náklady patří náklady na provozní režii, administrativní režie, odpisy, režie na marketing a finanční náklady. (Kuncová et al., 2016, s. 33)

2.8 Lidské zdroje

V této kapitole jsou uvedeny podstatné informace o potřebném personálu projektu i jeho výstupu a částečně i o vlastnících. Je zde specifikováno, zda je vlastnictví projektu soukromé či veřejné, charakteristika vlastníka a jeho role v daném projektu. Tato část také analyzuje potřebná místa, zobrazuje jejich bližší charakteristiku, analýzu příslušného trhu práce a všechny náklady, které jsou spojené se zaměstnanci a vlastnictvím. (Kuncová, 2016, s. 33)

Realizace posuzovaného plánu a její efektivnost závisí do značné míry na zajištění dostatečného množství pracovníků, kteří budou mít požadované znalosti a dovednosti. Z toho důvodu musí být v dostatečném předstihu vypracován přehled potřeby pracovních sil, z kterého je následně zřejmé, zda jsou v dané lokalitě požadované nároky splnitelné či nikoliv. Pokud poptávka po pracovních silách neodpovídá nabídce, je třeba zpracovat plán rozvoje pracovních sil v regionu, který bude zahrnovat nábor, programy výchovy, školicí programy pracovníků a vzdělávání manažerů. (Dolanský, 1996, s. 348)

Požadavky a dostupnost lidských zdrojů

Nejprve je nutné stanovit požadavky pro výrobní dělníky. Dále je třeba stanovit požadavky pro řídicí pracovníky, technickohospodářské pracovníky a ostatní pracovníky jako jsou pomocné síly, hlídači, řidiči apod. (Vytlačil, 2008, s. 133)

Požadované dovednosti, schopnosti a počty pracovníků jsou spojeny s odvětvím, ve kterém se podnik nachází a technologiích, které jsou použity v rámci daného projektu. Také závisí na socio-ekonomickém prostředí, pod které se řadí například problematika bezpečnosti práce, zdravotní péče, sociální zabezpečení či pracovní normy. (Vytlačil, 2008, s. 134)

Vytlačil (2008, s. 134) uvádí faktory, které ovlivňují posuzování počtu a dostupnosti lidských zdrojů. Těmi jsou:

- všeobecná dostupnost lidských zdrojů v dané zemi;
- poptávka a nabídka pracovníků pro vybranou pracovní pozici;
- legislativní podmínky týkající se pracovních vztahů;
- počet pracovních dní v roce a počet pracovních hodin za den.

Odhad nákladů na lidské zdroje

Náklady na lidské zdroje se skládají ze mzdy nebo platu, pojistného na zdravotní a sociální zabezpečení a dalších složek osobních nákladů, kterými mohou být různé typy příplatků, odměny a prémie, tantiémy aj. Osobní náklady je vhodné rozčlenit na variabilní náklady, které jsou závislé na objemu produkce, resp. využití

výrobní jednotky (často přímé mzdy a na nich závislé složky osobních nákladů) a na fixní náklady, které jsou nezávislé na objemu produkce (obvykle režijní mzdy, tj. mzdy pomocných a obslužných pracovníků, platy technickohospodářských, administrativních a řídicích pracovníků a na nich závislé složky osobních nákladů). (Fotr, 1995, s. 50)

2.9 Implementace projektu

Implementace projektu představuje fázi, která začíná rozhodnutím o investování do projektu a končí uvedením do provozu. Implementační plán je sestaven z několika důvodů. Jakékoliv zdržení může ohrozit celý projekt, proto je nutné důkladně naplánovat tuto kritickou fázi projektu. Na počátku se stanoví jednotlivé činnosti, které je nutné vykonat během implementace. Dále se stanoví návazné činnosti a zpracuje se časový plán, zpravidla prostřednictvím síťového grafu. Pokračuje se definováním výstupů z jednotlivých činností a etap projektu a určí se osoby odpovědné za realizaci daných činností. Na závěr je nezbytné zpracovat rozpočet. Jelikož v projektu může docházet ke změnám, tak i implementační plán nelze považovat za neměnný. (Vytlačil, 2008, s. 135)

PERT/CPM síť

Velmi důležitou součástí projektu je časový plán, který zobrazuje velké množství dat nezbytných pro řízení projektu. Mezi tato data řadíme termíny zahájení a ukončení jednotlivých činností, hierarchickou strukturu, návaznost činností a jejich vazby. Délku projektu lze určit několika metodami. Metoda CPM (Critical Path Method) a metoda PERT (Project Evaluation and Review Technique) si jsou podobné a obě dovolují flexibilně reagovat na harmonogram v případě, že v některé z dílčích úloh nastane změna. Nevýhodou těchto metod je jejich složitost, komplexní pohled a nepřehlednost pro neškolené uživatele. Právě tento problém vyústil k diskuzi, která následně navrhla zjednodušené metody (např. omezené varianty používané v softwarových nástrojích). (Svozilová, 2011, s. 140)

Rozdíly mezi metodou PERT a CPM jsou následující:

- CPM využívá pouze jeden odhad délky trvání aktivity, ovšem PERT pracuje s optimistickou, pesimistickou a pravděpodobnou variantou, ze kterých vypočítává délku trvání.
- PERT pracuje s pravděpodobností a využívá kalkulaci rizik.
- PERT se aplikuje převážně na projekty vývoje, kde je obtížné dopředu odhadnout délku trvání dané aktivity, zatímco CPM je vhodné pro projekty, u kterých je možno přesněji určit délku trvání jednotlivých aktivit (Svozilová, 2011, s. 140–141)

Ganttův diagram

Nejčastěji se ovšem při řízení projektu využívá horizontální úsečkový graf, tzv. Ganttův diagram, který slouží ke kalendářnímu plánování a k evidenci plnění prací. (Němec, 2002, s. 90) Tento diagram řadí činnosti systémem shora dolů (top-down), a to v pořadí, v jakém jsou skutečně realizovány. Každou činnost představuje jedno políčko, které je velikostně úměrné času potřebného pro jeho zachování. (Štefánek, 2011, s. 114)

Ganttův diagram je dnes velmi často používán pro svou jednoduchost. Lze ho snadno vytvořit i bez specializované softwarové podpory a pro jeho pochopení není nutná žádná zvláštní kvalifikace. Stále častěji se v dnešní době využívá jako přehledný nástroj pro komunikaci, jednání a diskusi. V softwarových nástrojích byl Ganttův diagram zdokonalen o možnosti všech typů vazeb s překryvy, prodlevami a schopností znázornění kritické cesty. Samozřejmostí je i nástroj pro porovnání odchylek skutečného stavu projektu oproti plánu. (Svozilová, 2016, s. 152-153)

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Úkol A	■	■							
Úkol B			■						
Úkol C		■	■	■	■				
Úkol D			■	■	■	■	■		
Úkol E								■	■

Obrázek 5: Příklad Ganttova diagramu (Svozilová, 2016, s. 152)

2.10 Analýza rizik

Analýza rizik popisuje způsob, kterým je možno jednotlivým rizikům čelit, zda je možno je vyloučit nebo alespoň zmírnit jejich negativní vliv na přijatelnou míru. Je vhodné jednotlivá rizika kvantifikovat, což u mnoho rizik, která nemají podobu měřitelné veličiny, není často jednoduché. (Kuncová et al., 2016, s. 34)

V tomto kroku je potřeba odpovědět na otázku co se stane, dojde-li k nějaké rizikové události. Musíme počítat s tím, že každý projekt je rizikový. (Němec, 2002, s. 93)

Příčiny vzniku projektových rizik mohou být dle Němce (2002, s. 93) dvojího charakteru:

- předvídatelné a ovlivnitelné příčiny – např. velikost, rozsáhlost a komplexnost projektu, nesdílení společného cíle, nižší kvalifikace a zkušenosti projektantů, nekompetentnost manažerů
- neovlivnitelné příčiny – např. změna politických podmínek, legislativa, technický pokrok

Předvídatelným rizikům musí být zabráněno pomocí preventivních opatření nebo je nutné snížit tato rizika na únosnou míru. Pokud by riziková událost nastala i přes provedená preventivní opatření, musela by být připravena následná opatření. To by znamenalo zajistit především rezervy v čase a v rozpočtových nákladech. (Němec, 2002, s. 93–94)

2.11 Finanční analýza projektu

Finanční analýza projektu se provádí jen u podnikatelských (ziskových) projektů, a to z důvodu předpokladu návratnosti v provozní fázi, respektive zhodnocení vynaložených financí v investiční fázi. Finanční přínosy bude mít projektový produkt, naopak nepeněžní přínosy patří k projektům neziskovým a veřejně prospěšným. (Skalický et al., 2010, s. 94)

Němec (2002, s. 50) považuje finanční analýzu za nejdůležitější část studie proveditelnosti, jelikož slouží k rozhodování o dalším osudu projektu. U každé navrhované varianty je nutné zjistit její efektivnost (návrtnost, rentabilitu, čistou současnou hodnotu a vnitřní míru výnosu) a její dopad na cash flow podniku.

Také dle Fotra a Součka (2005, s. 63) má finanční analýza ústřední postavení, neboť poskytuje základní informace pro rozhodování, zda projekt přijmout či zamítnout. Je tedy vhodná pro zhodnocení výhodnosti více variant projektu a rozhodnutí o výběru varianty, která se bude realizovat.

Finanční analýzu lze rozvrhnout do tří kroků. V první řadě se provede základní kalkulace jednotky výsledného projektového produktu (výrobku či služby), v dalším kroku se nalezne bod zvratu a v posledním kroku se vytvoří samostatný finanční výhled, z kterého budou následně vypočítány hodnotící ukazatele. (Skalický et al., 2010, s. 94)

Mezi základní informační zdroje finanční analýzy řadí Scholleová (2011, s. 164) rozvahu, výkaz zisku a ztrát, cash flow, informace o produktech, technologiích, vlastnících, dodavatelích či odběratelích, struktuře a počtu zaměstnanců. Dále uvádí, že se nejedná jen o zmapování momentálního stavu, ale o zmapování tendence vývoje v čase. Je tedy potřeba stanovit v investiční fázi budoucí hodnoty nákladů. V provozní fázi jsou to zase náklady, výnosy a celkové peněžní toky rozdělené na základě jednotlivých let provozu. V návaznosti na to je sestavena bilanční rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash flow.

Nezbytnou součástí studie je sestavení finančního plánu, který poskytuje podnikateli úplnou představu o plánované finanční pozici firmy, dále o tom, kdy a kolik potřebných prostředků společnost dostává, kam tyto prostředky plynou a kolik zbývá

hotovosti. Slouží jako krátkodobý podklad pro kontrolu rozpočtu a pomáhá předcházet nebezpečnému problému – nedostatku hotovosti. (Hisrich, Peters, 1996, s. 140) Pro tvorbu očekávaných nákladů se obvykle využívá tvorba scénářů. Jejich úkolem je zachycení nejistoty z budoucnosti a stanovení důsledků variant. Nejčastěji se v praxi využívají tři scénáře – optimistický, realistický a pesimistický. (Fotr, Švecová et al., 2010, s. 273)

Rozvaha

V rozvaze lze nalézt stav a strukturu vstupů, které jsou využívány v procesu podnikatelské činnosti k určitému datu. Vstup do podnikání představuje zpravidla vlastní kapitál podnikatele s možnou podporou věřitelů (cizí zdroje). Tyto vložené zdroje mají vždy konkrétní věcnou podobu, která se mění podle konkrétních potřeb podniku v průběhu podnikatelské činnosti. Z peněz se tak stanou zásoby, ze zásob se stanou pohledávky a z nich opět peníze. Výsledkem procesu transformace vstupů na výstupy je za určitých podmínek nový kapitál ve formě zisku. V rozvaze platí princip bilanční rovnosti, tedy součet majetku (aktiv) se musí rovnat součtu hodnot jednotlivých zdrojů krytí majetku (pasiv). (Čižinská, 2018, s. 49)

Výkaz zisku a ztráty

Založení podniku má za účel vykonávat činnost, která bude sloužit k vytváření zisků růstu podniku, resp. jeho tržní hodnoty. Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka či VZZ sleduje právě hospodaření podniku. Tento výkaz obsahuje tzv. tokové veličiny. Sleduje výnosy a náklady, které se vztahují k určitému období, a to v průběhu celého období. Vždy je proto nutné znát začátek a konec období, za které se výkaz zisku a ztráty sestavuje. Obvykle se jedná o jeden kalendářní rok. (Scholleová, 2017, s. 45)

I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb
II.	Tržby za prodej zboží
A.	Výkonová spotřeba
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti
C.	Aktivace
D.	Osobní náklady
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (odpisy)
III.	Ostatní provozní výnosy
F.	Ostatní provozní náklady
*	Provozní výsledek hospodaření (I. + II. – A. – B. – C. – D. – E. + III. – F.)
IV. – VII.	Finanční výnosy
G. – K.	Finanční náklady
*	Finanční výsledek hospodaření (finanční výnosy – finanční náklady)
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek + finanční výsledek)
L.	Daň z příjmů
**	Výsledek hospodaření po zdanění
M.	Převod podílu na VH společníků
***	Výsledek hospodaření za účetní období

Obrázek 6: Zkrácená struktura výkazu zisku a ztráty (Scholleová, 2017, s. 61)

Cash flow

Cash flow sleduje skutečný tok peněžních prostředků podniku za určité období. Na jeho základě se řídí likvidita podniku. Je důležité sledovat ho proto, aby bylo jasné, z jakého důvodu přiteklo do podniku méně nebo více peněz, než kolik podnik vydělal v podobě výsledku hospodaření. Právě proto, že cash flow sleduje pohyb peněžních prostředků za určité období, má tento výkaz tokový charakter. V rozvaze lze sice velice snadno zjistit konečný stav cash flow (jako rozdíl peněžních prostředků dvou sledovaných období), ovšem pro podnik jsou důležitá právě dílčí zjištění toku peněz. Pokud podnik bude mít přehled o jednotlivých položkách, které jsou příčinou toku peněžních prostředků, může tyto toky lépe řídit a tím předcházet možným negativním událostem. (Taušl, Jelínková, 2018, s. 104)

Pojem cash flow představuje saldo kladných a záporných hotovostních toků, tedy rozdíl příjmů a výdajů. Je nutné naplánovat toky příjmů a výdajů projektu tak, aby ve všech fázích projektu bylo zajištěno jeho financování. Pokud je cash flow kladný, značí to skutečnost, že projekt z finančního hlediska více přinese, než vezme. Ovšem nelze ještě vyhodnotit, zda je projekt efektivní, jelikož v této fázi nebylo zatím zahrnuto hledisko času a rizika. (Kuncová et al., 2016, s. 167)

Cash flow je možné stanovit dvěma způsoby. Jedná se o přímou metodu a nepřímou metodu. Přímá metoda je svou podstatou jednodušší. Zachycuje rozdíl peněžních příjmů a výdajů. Nepřímá metoda spočívá v korekci zisku o nesoulad mezi příjmy a výnosy a dále výdaji a náklady. (Taušl, Jelínková, 2018, s. 105)

Výpočet cash flow nepřímou metodou		Vysvětlení proč
		Příklady
ČISTÝ ZISK		
+	příjmy, které nebyly výnosy	<ul style="list-style-type: none"> Protože zároveň nejsou zahrnuty ve výkazu zisku a ztráty, tudíž nemohou být obsaženy v čistém zisku. Nový úvěr, půjčka, obdržení starší pohledávky od dlužníka, zaplacení zálohy odběratelem za budoucí dodávku výrobků.
-	výnosy, které nebyly příjmy	<ul style="list-style-type: none"> Mají pozitivní vliv na čistý zisk, přitom skutečné peníze nepřinesly. Vyfakturované, ale neuhrazené dodávky zboží, výrobků odběrateli (ještě nezaplacené).
+	náklady, které nebyly výdaji	<ul style="list-style-type: none"> Mají negativní vliv na čistý zisk, přitom ve skutečnosti peníze odčerpány nebyly. Odpisy, nezaplacené daňové závazky, nezaplacené mzdy.
-	výdaje, které nebyly náklady	<ul style="list-style-type: none"> Nejsou zahrnuty ve výkazu zisku a ztráty, přitom peníze byly odčerpány. Zaplacený, ale nespotebovaný materiál, poskytnuté zálohy dodavatelů, zaplacení úvěru (půjčky).
= Cash flow		

Obrázek 7: Nepřímá metoda cash flow (Taušl, Jelínková, 2018, s. 106)

2.12 Hodnocení projektu

Završením veškerého snažení je ekonomické hodnocení projektu. Toto hodnocení je stěžejním podkladem pro rozhodnutí, zda realizovat daný projekt, respektive kterou z jeho variant. V této části je potřeba provést propočty ukazatelů ekonomické efektivity uvažovaného projektu. Nejčastěji těmito ukazateli bývají:

- čistá současná hodnota;
- vnitřní výnosové procento;
- doba návratnosti vloženého kapitálu;
- rentabilita vloženého kapitálu;
- bod zvratu;
- míra výnosnosti vloženého kapitálu

(Dolanský et al., 1996, s. 359)

Metody hodnocení investic lze rozdělit na dva druhy, dynamické metody a statické. Dynamické metody berou v potaz tři základní složky, kterými jsou cash flow, čas a riziko. Statické metody na rozdíl od dynamických pracují s cash flow z investice, které poměřují s počátečními výdaji. Riziko tedy neberou v úvahu a časový průběh berou v potaz jen omezeně. Statické metody jsou tedy vhodné pro snadné a rychlé vyloučení nevýhodných investic a využívají se spíše pouze jako doplněk k dynamickým metodám (mezi takové metody řadíme celkový příjem z investice, průměrné roční cash flow a průměrnou dobu návratnosti). (Scholleová, 2017, s. 124–125)

Metoda čisté současné hodnoty (NPV) porovnává příjmy a výdaje z investice vždy v jejich současných hodnotách. Diskontuje je podnikovou diskontní mírou, která se nejlépe odhadne pomocí WACC (vážených nákladů na kapitál) podniku. Přijmout investici je možné jen tehdy, pokud je $NPV \geq 0$. Samozřejmě čím vyšších hodnot NPV nabývá, tím lépe. (Scholleová, 2017, s. 132)

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

kde IN - počáteční investiční výdaj,
 CF_i - cash flow v roce i ,
 n - počet let,
 $WACC$ - vážené náklady na kapitál,
 NPV - udává, kolik peněz nad investovanou částku dostane podnik navíc.

Vnitřní výnosové procento (IRR) udává relevantní procentní výnos, který poskytuje investice v průběhu svého provozu. Vztahuje se k investovanému výdaji a respektuje časovou hodnotu peněz. Jedná se o takovou diskontní sazbu, při které by bylo $NPV = 0$. To znamená, že je třeba najít IRR, pro které platí:

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

Investici lze přijmout, pokud je roční procentní výnos aspoň takový, jako je procentní náklad kapitálu v podniku ($IRR \geq WACC$). Investice s vyšší IRR má lepší relativní výhodnost. (Scholleová, 2017, s. 133)

Při hodnocení jednoho projektu vedou všechna kritéria (čistá současná hodnota, index rentability i vnitřní výnosové procento) k jednotnému závěru, a to, zda projekt přijmout či zamítnout. To však nemusí nastat v případě, pokud hodnotíme varianty daného projektu (tzv. vzájemně se vylučující projekty). V tom případě bychom preferovali užití současné hodnoty před vnitřním výnosovým procentem. (Fotr, Souček, 2005, s. 77)

Doba návratnosti (PP) představuje období, z kterého tok výnosů přinese hodnotu rovnou počátečním kapitálovým výdajům na investici. To znamená dobu, za kterou se vrátí peníze, které byly vloženy do projektu. Projekt, který uhradí své výdaje hotovostními toky co nejdříve bude považován za lepší. Předností této metody je její jednoduchost. Naopak nevýhodou může být to, že je váha hotovostních toků po datu určené návratnosti nulová a dále subjektivita při určování této metody. Metodu PP lze tedy využít jako doplňující kritérium hodnocení nebo u projektů s krátkou životností či vysokým rizikem. (Kislíngerová et al., 2007, s. 283-286)

Index ziskovosti (PI) hraje významnou roli v rozhodování o investicích. Vyjadřuje poměr přínosů (prognózované budoucí toky hotovosti vyjádřené v současné hodnotě) a počátečních kapitálových výdajů:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + WACC)^i}}{IN} = \frac{PV}{IN}$$

Investici lze přijmout, pokud $PI \geq 1$, což je v přímé souvislosti s požadavkem nezáporné NPV. Čím vyšší index rentability projektu je, tím je projekt ekonomicky výhodnější. (Scholleová, 2017, s. 135)

Ukazatele rentability představují možnost, jak vyhodnotit úroveň ziskovosti podniku a ilustrovat jeho výkonnost. (Kuncová, 2016, s. 179) Tyto ukazatele budou nejvíce zajímat akcionáře a potenciální investory, ale i pro ostatní skupiny mají svůj význam. Nejčastěji se vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. V jejich čitateli se vyskytuje položka, která odpovídá výsledku hospodaření (obvykle toková veličina) a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu (stavová veličina), resp. tržby (toková veličina). Je žádoucí, aby ukazatele rentability měly v čase rostoucí tendenci. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 120)

Rentabilita aktiv (ROA) vypovídá o celkové výnosnosti vložených prostředků bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány podnikatelské činnosti. Tento ukazatel v podstatě zohledňuje, co podnik vyprodukuje bez ohledu na původ kapitálu a úroveň zdanění. (Taušl, Jelínková, 2018, s. 145)

$$ROA = \frac{EBIT}{A}$$

kde EBIT - zisk před platbou úroků a daní,
A - aktiva.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) měří skutečnou míru zisku, a tedy míru zhodnocení vlastního kapitálu. Také umožňuje zjistit, kolik zisku vyprodukovala jedna koruna vlastního kapitálu. (Nývtová, Marinič, 2010, s. 166)

$$ROE = \frac{EAT}{E}$$

kde EAT - hospodářský výsledek za účetní období,
E - vlastní kapitál.

Rentabilita tržeb (ROS) ilustruje, kolik korun zisku utvoří podnik z jedné koruny tržeb. Jestliže se tento ukazatel nevyvíjí dobře, lze očekávat, že situace nebude dobrá ani v ostatních ukazatelích. (Scholleová, 2017, s. 177)

$$ROS = \frac{EAT}{(\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží})}$$

PRAKTICKÁ ČÁST

3 STUDIE PROVEDITELNOSTI PRO ČAJOVNU

3.1 Souhrnný přehled výsledků studie

Tato kapitola obsahuje nejdůležitější data, která byla zjištěna vypracováním studie. Jedná se o informace o projektu, tedy cíle, celkový rozsah a výstupy z projektu.

Iniciátorem a investorem tohoto projektu je Bc. Barbora Valdmanová. Cílem studie proveditelnosti je vyhodnotit, zda je daný projekt proveditelný a zhodnotit výhodnost otevření nové Čajovny Harmonie v Praze. Ve studii byla provedena analýza trhu prostřednictvím marketingového průzkumu. Dále byly vypracovány tři analýzy. Jedná se o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, PESTLE analýzu a SWOT analýzu. Poté byla určena marketingová strategie, kde se stanovil cílový segment a vytvořil marketingový mix. Další část se zaměřuje na volbu vhodných dodavatelů. Čajovna Harmonie bude umístěna v Praze 4 – Kunraticích a nahradí studentskou kavárnu, která na tomto místě byla provozována dříve. Čajovna bude mít celkem čtyři zaměstnance. Dva zaměstnanci budou pracovat na hlavní pracovní poměr, zbylí dva na dohodu o provedení práce. Zaměstnanci budou důkladně proškoleni majitelkou před samotným zahájením provozu. Dále byla provedena analýza rizik. Nejzávažnějším potenciálním rizikem se jeví malá návštěvnost čajovny. Pokud dojde k vyskytnutí tohoto rizika je zapotřebí provést průzkum trhu, na jeho základě přizpůsobit poskytované služby a investovat do marketingové kampaně.

V případě přijetí projektu zadavatelem, začne jeho realizace 1. září 2020. Pokud dojde k dodržení časového diagramu, který vychází z Ganttova diagramu, k otevření čajovny dojde v lednu 2021.

V níže uvedené tabulce 1 jsou shrnuty celkové investiční náklady na projekt.

Počáteční náklady	
Nákladová položka	Částka (Kč)
Ohlašovací živnost + poplatek za přijetí	1 050
Výpis z rejstříku trestů	100
Kauce	24 400
Vybavení provozovny	180 620
Automobil	120 000
Počáteční zásoby	24 300
Stavební práce + materiál	54 400
Celkem	404 870

Tabulka 1: Shrnutí investičních nákladů (zdroj: vlastní zpracování)

Dále byla věnována velká pozornost odhadu denní poptávky, se kterou se váže plán tržeb. Velmi důležité informace při sestavení studie představují výstupní data z finanční analýzy projektu. Ve studii proveditelnosti se uvažuje o třech scénářích – optimistickém, realistickém a pesimistickém pro prvních pět let provozu podniku. K hodnocení investice byly využity tři metody, které se aplikovaly pro všechny tři scénáře. Jedná se o čistou současnou hodnotu, vnitřní výnosové procento a dobu návratnosti. Tyto údaje jsou vyčísleny v tabulce 2:

	Scénář		
Ukazatel	Optimistický	Realistický	Pesimistický
NPV	2 758 244 Kč	1 101 917 Kč	-686 900 Kč
IRR	118%	44%	-26%
PP	2. rok	3. rok	více než 5 let

Tabulka 2: Ekonomické zhodnocení projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedené tabulky 2 vyplývá, že jsou výsledky studie pozitivní a projekt je doporučen k přijetí. Doba návratnosti (PP), která představuje dobu, za kterou se vrátí peníze vložené do projektu, vyšla v kladných hodnotách u optimistického scénáře ve druhém roce, u realistického scénáře ve třetím roku a v případě pesimistického scénáře se peníze vrátí za více než 5 let. Čistá současná hodnota (NPV) i vnitřní výnosové procento (IRR) vyšly u optimistického i realistického scénáře v kladných hodnotách. Projekt je tedy doporučen k realizaci.

3.2 Pozadí projektu

Hlavním cílem projektu je otevření nové Čajovny Harmonie v Praze a zhodnocení, zda má projekt potenciál stát se úspěšným. Čajovna by měla do tří let od otevření dosahovat zisku. Zakladatelka čajovny pracovala v Čajovně u spícího draka a dále má zkušenosti s projektovým řízením z finančního sektoru. To je velká výhoda vzhledem k řízení a získání dodavatelů produktů. Chtěla by tak využít všechny nabyté zkušenosti a otevřít si vlastní čajovnu. Přesto vzhledem k absenci potřebného vzdělání či šestileté praxe v oboru gastronomie zakladatelka čajovny nemá pro získání této živnosti v oblasti pohostinství dle živnostenského zákona potřebnou odbornou způsobilost, a proto bude určena odpovědná osoba, která disponuje náležitým vzděláním či praxí. Živnostenské podnikání je výhodné vzhledem k snadnějšímu a rychlejšímu získání oprávnění provozování, okamžité možnosti podnikání a nižším zřizovacím výdajům.

Tento podnik by měl zákazníkům nabídnout prostor k odpočinku a relaxaci. Zákazníci si zde budou moci vybrat z nepřeberného množství kvalitních sypaných čajů, vodních dýmek, drobných pokrmů a dalších nápojů. Důvod zpracování této studie je

ten, že v českých podmínkách chybí kvalitní čajovny, ve kterých by se zákazníci mohli setkávat a společně si vychutnávat výborné sypané čaje spolu s luxusní vodní dýmkou.

Pro podnik bylo vytvořeno logo prostřednictvím webové stránky Wix Logo Maker. Hlavním záměrem bylo vytvořit jednoduché a dobře čitelné logo, které bude umístěno na stránkách čajovny, sociálních sítích a propagačních materiálech.



Obrázek 8: Logo (zdroj: vlastní zpracování)

3.2.1 Mise, vize a strategické cíle

Misí tohoto podniku je nabídnout zákazníkům prostor k odpočinku a relaxaci. Čajovna se bude snažit vnést pohodu a radost do života hostů za pomoci příjemného prostředí, nepřeberného množství sypaných čajů, vodních dýmek a dalších nápojů.

Vizí čajovny je ukázat zákazníkům, že je velmi příjemné relaxovat u výborného čaje a kvalitní vodní dýmky. Důležité je neustálé pozitivní překvapování hostů a poskytnutí nezapomenutelné atmosféry a kvality služeb. Čajovna by měla být do roku 2024 vyhledávaným podnikem v Praze a lidé by ji měli vyhledávat pro její kvalitní produkty a služby.

Strategickým cílem je otevření čajovny k 4.1.2020 v Praze 4. Dalším cílem je dostat se do povědomí občanů v blízkosti podniku, a to především vysokoškoláků z přílehlých ubytovacích kolejí a školy, a tím si budovat stálé zákazníky. Dále je třeba vytvořit stabilní pozici na trhu.

K otevření čajovny, a tedy splnění prvního strategického cíle, je nutné zajistit právní založení podniku (získat živnostenské oprávnění, zapsat do obchodního rejstříku, zřídit bankovní účet a pojištění apod.). Ještě před otevřením je nezbytné čajovnu vybavit nádobím, spotřebiči a surovinami potřebnými k provozu.

Aby se čajovna dostala do povědomí občanů a získala svou klientelu je třeba podnik zvenku označit a vytvořit propagační materiály, díky kterým bude čajovna

nepřehlédnutelná. Po otevření budou vylepeny letáky na blízkých veřejných místech, jako jsou obchody, zastávky apod. Dále dojde k propagaci podniku na sociálních sítích (Facebook, Instagram) a založení vlastních webových stránek. Během roku se bude prezentovat na pražských čajových akcích. V návaznosti s budováním jména čajovny a zvyšováním návštěvnosti se očekává návratnost vložených finančních prostředků do tří let od zahájení provozu čajovny.

3.2.2 Popis produktů

Mezi hlavní sortiment, který čajovna bude nabízet, patří sypaný čaj a vodní dýmky. Zákazníci si tak budou moci vybrat nejrůznější druhy sypaných čajů z různých koutů světa, a to především z Číny, Japonska a Indie.

Nápojový lístek bude obsahovat tyto položky:

- čaje (černé, zelené, oolongy, bílé, Pu-Erh, speciální)
- vodní dýmky
- další nápoje (ledové čaje, limonády)
- drobné pokrmy (oříšky, kuskus)

Vodní dýmku si zákazníci budou moci zakoupit pouze společně s čajem. Dýmka s tabákem (Al-Fakher) bude určena pouze pro osoby starší 18 let. Dále v nabídce bude zařazena dýmka s vodními kamínky (Ice Rockz), která je vhodnou alternativou klasické vodní dýmky. Neobsahuje nikotin a je určena pro osoby od 15 let.

3.2.3 Kapacita podniku

Plánovaná kapacita podniku je 30 osob. Budou zde umístěny celkem čtyři dřevěné soupravy (stolek + 2 až 3 křesla) a 4 vyvýšené koberecové plochy s polštáři, kde se bude moci sedět přímo na koberci. Vprostřed každé takové plochy zákazník využije nízký dřevěný stolek pro vykonání čajových rituálů. Na každém stolku bude umístěn jeden čínský kovový zvonek pro přivolání obsluhy z toho důvodu, aby obsluha k zákazníkovi chodila pouze v případě, přeje-li si to sám zákazník.

3.3 Analýza trhu

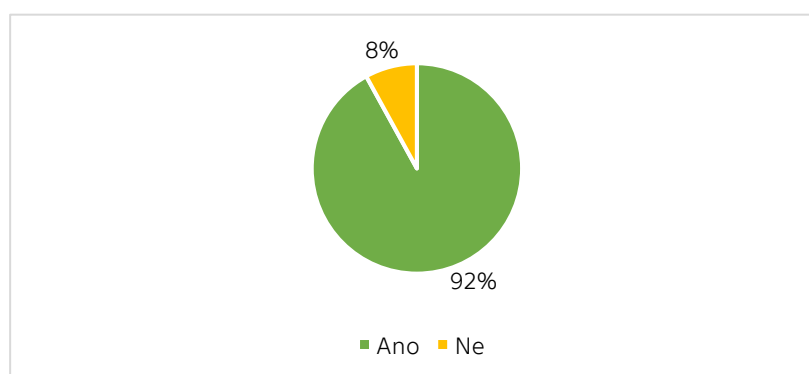
3.3.1 Marketingový průzkum

Marketingový průzkum je důležitou součástí analýzy trhu. Jeho cílem je zjistit, zda by obyvatelé vysokoškolských kolejí v Kunraticích měli zájem o novou čajovnu a dále zjistit o jaké služby by měli potenciální návštěvníci v budoucnu zájem.

Pro marketingový průzkum byl využit elektronický dotazník, který byl vytvořen v internetové aplikaci dokumentů Google formuláře. Dotazník se šířil v internetových skupinách určených pro obyvatele (převážně studenty) již zmiňovaných ubytovacích kolejí. Výzkumné šetření probíhalo online a bylo zpřístupněno pomocí odkazu. Po uplynutí doby 20 dní byl přístup k formuláři uzavřen. Celkově se průzkumu zúčastnilo 274 respondentů, z nichž podmínky splnilo 252. Nejpočetnější skupinu tvořili muži ve věku 18–25 let, druhou nejpočetnější skupinu tvořily ženy ve stejném věkovém rozpětí. Podnik tedy bude primárně cílit na tyto skupiny. Výsledky průzkumu jsou dále přehledně zpracovány formou koláčových, pruhových a sloupcových grafů.

Otázka č.1: Uvítali byste otevření nové čajovny na vysokoškolské koleji Vltava?

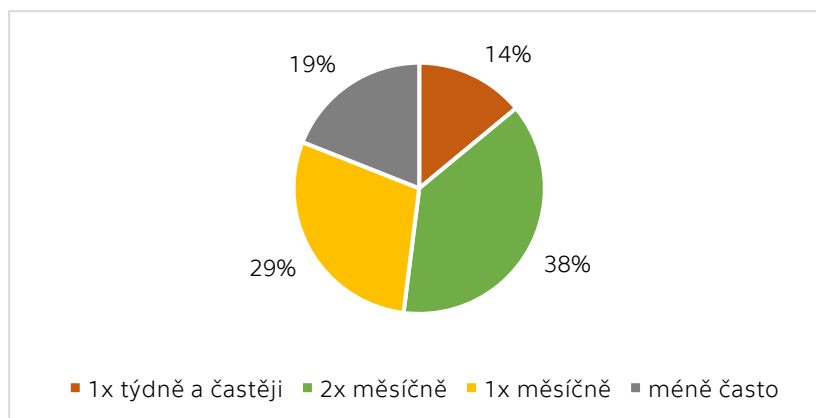
Celkem 92 % respondentů by uvítalo otevření čajovny na ubytovací koleji Vltava. Tito respondenti dále pokračovali ve vyplňování dotazníku. Zbýlých 8 % nemá zájem. Pro tyto respondenty pokračování v marketingovém průzkumu není vhodné a dotazník je pro ně ukončen.



Graf 1: Otevření nové čajovny (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č.2: Jak často byste tuto čajovnu navštěvovali?

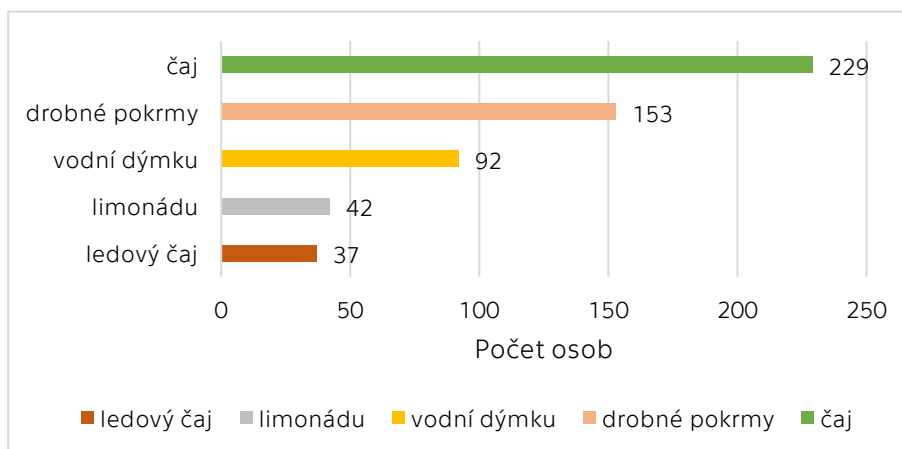
Z následujícího grafu vyplývá, že největší skupinu tvoří respondenti, kteří by čajovnu navštěvovali dvakrát měsíčně (38 %). Druhou nejpočetnější skupinu tvoří ti, kteří by do čajovny zavítali jednou měsíčně (29 %). 19 % respondentů by čajovnu navštívilo příležitostně a 14 % jednou týdně a častěji.



Graf 2: Návštěvnost (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Co byste si nejčastěji objednávali? (Ize uvést více odpovědí)

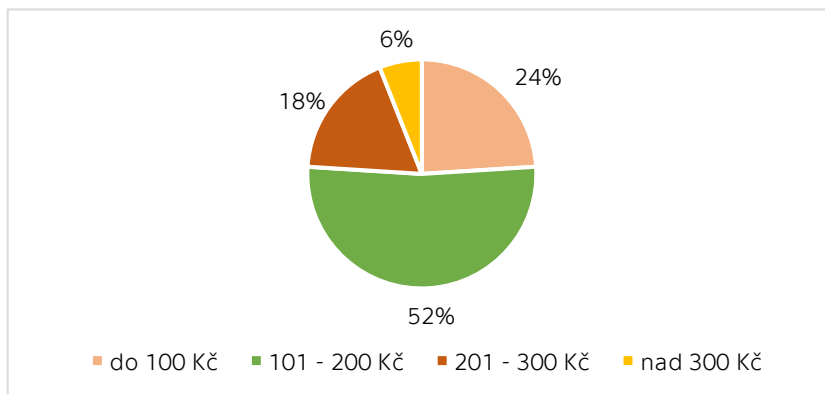
Tato otázka se týkala zjištění preferencí zákazníků v oblasti nabízeného sortimentu. Nejčastěji by si zákazníci objednávali čaj (229 osob). Drobné pokrmy představují druhou nejčastější objednávku (153 osob) a vodní dýmku by si objednávalo 92 respondentů. Z grafu je patrné, že by dotazovaní dali přednost limonádám před ledovým čajem.



Graf 3: Sortiment (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Jaká je průměrná částka, kterou za jednu návštěvu takového podniku utratíte?

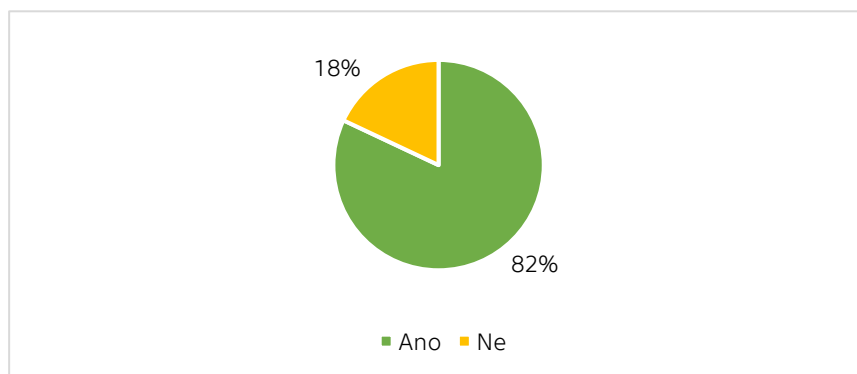
Respondenti v těchto podnicích nejčastěji za jednu návštěvu utratí průměrně 101 – 200 Kč (52 %). 18 % respondentů je schopno utratit částku 201 – 300 Kč. Méně než 100 Kč utratí 24 % respondentů a nad 300 Kč pouze 6 % dotazovaných.



Graf 4: Průměrná částka (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Přivítali byste v čajovně doprovodný program (přednášky, výstavy, koncerty atd.)?

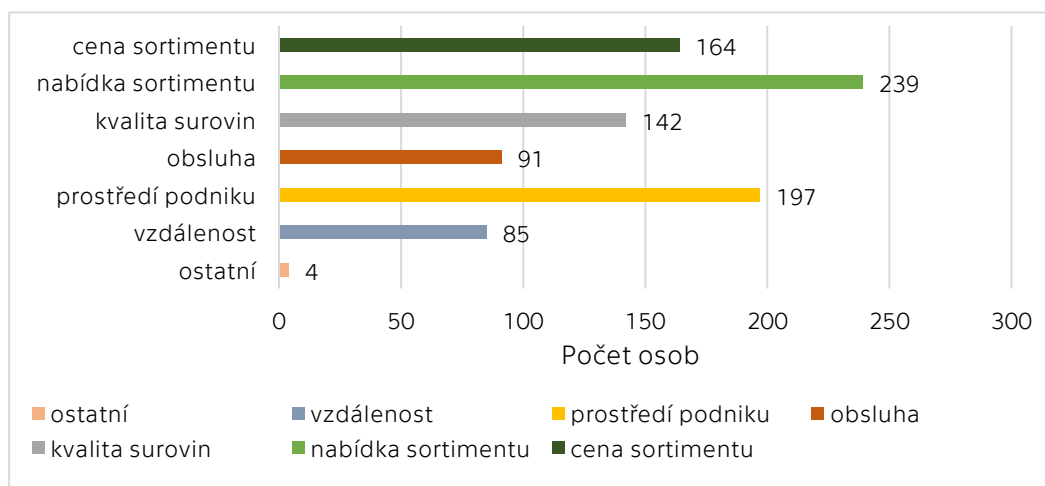
Další otázka se týkala doprovodného programu. 82 % respondentů by ho přivítalo. Naopak 18 % respondentů o doprovodný program nemá zájem.



Graf 5: Doprovodný program (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Podle čeho se rozhodujete, zda takový podnik navštívíte? (Ize uvést více odpovědí)

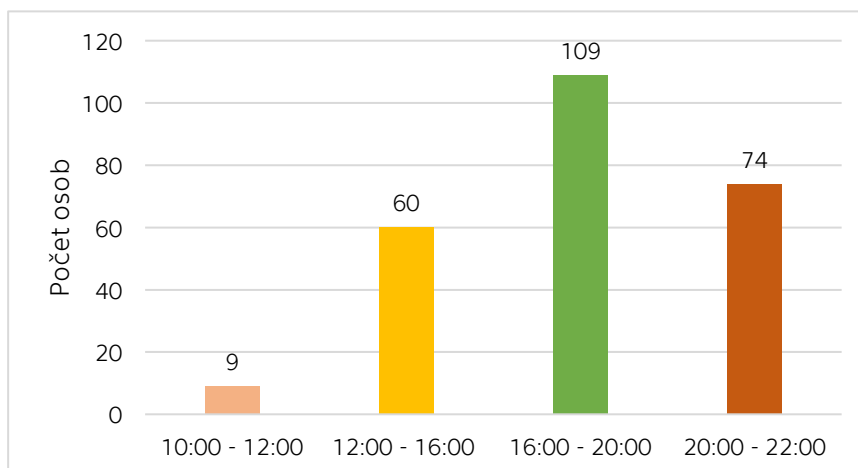
Pomocí další otázky se zjišťovaly faktory, na základě kterých se respondenti rozhodují, zda podnik navštíví. Nejpočetnější skupinu tvoří respondenti, kteří se rozhodují na základě nabídky sortimentu, tuto odpověď zvolilo 239 dotazovaných. Pro 197 respondentů je důležitým faktorem prostředí podniku a jako třetí nejvýznamnější faktor byla dle dotazovaných považovaná cena sortimentu, kterou označilo 164 respondentů.



Graf 6: Rozhodování (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Jaký je Váš preferovaný čas návštěvy čajovny?

Další otázka měla za cíl zjistit, jaký čas pro návštěvu čajovny respondenti preferují. Jak je patrné z následujícího grafu, 109 respondentů odpovědělo, že by čajovnu navštívilo v čase od 16 do 20 hodin. Druhé nejvytíženější rozmezí by bylo od 20 do 22 hodin a hned za ním 12 – 16 hodin. Pouze 9 respondentů preferuje návštěvu takového podniku v dopoledních hodinách.



Graf 7: Preferovaný čas (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Máte nějaká specifická přání, která byste v čajovně rádi uvítali?

Poslední otázka se zaměřovala na specifická přání zákazníků a měla otevřenou odpověď. Objevovaly se zde odpovědi jako například deskové hry, knihovna, příjemná hudba či pořádání cestopisných přednášek.

Na základě průzkumu lze konstatovat, že studentská čajovna obyvatelům na vysokoškolské koleji chybí. Proto je vhodné tento projekt v dané oblasti realizovat. Provedení tohoto výzkumu umožnilo lépe analyzovat trh a určit portfolio služeb a produktů.

3.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tento model slouží k externí analýze trhu. Zaměřuje se na síly, které mohou ovlivňovat provoz čajovny. Konkurenční síly jsou uvedeny níže.

Stávající konkurence

Portál firmy.cz eviduje v Praze celkem 42 čajoven. Většina z nich je ovšem umístěna v centru města. V Praze 4 se v jako jediné části Prahy nevyskytuje žádná čajovna, a právě v tomto bude mít Čajovna Harmonie výhodu. Jejím největším konkurentem bude Dobrá čajovna, která je známá a rozšířená po celé republice, kde má své pobočky. Do vzdálenosti 10 km od Čajovny Harmonie se nachází Křišťálová čajovna. Její bližší popis je uveden níže. V Praze se nachází mnoho podniků v podobě nepřímé konkurence, kterou jsou kavárny, cukrárny a bary. Proto je zde nepřímá konkurence poměrně vysoká oproti konkurenci přímé. Na základě konceptu a z hlediska geografické vzdálenosti od Čajovny Harmonie byly vybráni dva konkurenti, a to Pod okny a Cafe zahrada. Níže jsou uvedeny bližší informace o zmiňovaných podnicích.

Dobrá čajovna má v České republice celkem 24 poboček, z toho 2 v Praze. Jedná se o mezinárodní franšízovou síť, která působí také na Slovensku, v Maďarsku, Polsku a USA. První pobočka v Praze se nachází na Václavském náměstí 778/14. Ve všední dny má otevřeno od 9:00 - 21:00, v sobotu 12:00 – 21:30 a v neděli 14:00 – 21:30. Druhá pobočka je umístěna v ulici Ostrovní 26, také v Novém Městě. Zde je otevřeno každý den stejně, a to od 14:00 do 23:00. Obě pobočky vynikají především dlouholetou tradicí, dekorací, příjemným prostředím a příjemnou hudbou. Nabídka poskytuje k prodeji široký sortiment sypaných čajů a několik druhů tabáků. K občerstvení je na výběr například kuskus, pita nebo různé pochutiny jakou jsou oříšky, sušené ovoce apod. Dobrá čajovna nabízí pro zákazníky několik zvýhodněných nabídek. Jedná se o dýmku s čajem, tabák dne za zvýhodněnou cenu a věrnostní program pro své zákazníky.

administrativní náročnost s ním spojená. Právě to je důvod rostoucího počtu lidí, kteří začínají podnikat. Pro všechny čajovny v Praze je obecně příchod nových konkurentů vnímán negativně.

Hrozba vzniku substitutů

Významnou roli v tomto oboru nese hrozba vzniku substitutů. Podniky, které nabízejí produkty a služby podobné dané čajovně, mohou ovlivnit její činnost. Dokázaly by tak nahradit tuto čajovnu a následně splnit podobnou funkci. Jako substituty v odvětví lze považovat kavárny či cukrárny, které mohou v dnešní době nabízet kvalitní sypané čaje a k tomu ještě navíc příjemné prostředí, výběr zákusků a dalších pochutin. Substitutem také může být kulturní instituce, která souží jako místo setkání.

Síla dodavatelů

Aby mohl probíhat bezproblémový provoz čajovny, je velmi důležitý výběr dodavatelů zboží. Dodavatelé budou vybíráni na základě ceny zboží, kvality, podmínek a spolehlivosti. Výhodou jistě bude nakupování ve velkoobchodech, jelikož zakoupení většího množství zboží s sebou přinese zvýhodněné ceny. Pokud dojde na straně majitelky čajovny k nespokojenosti, zvýšení cen zboží či nekalých praktik dodavatelů, nebude problém zvolit jiné dodavatele. Zboží bude vždy pořízeno za co nejvýhodnější cenu, jelikož podnikatelka bude využívat akčních nabídek. Hlavními dlouhodobými dodavateli se stanou firma Oxalis s.r.o., která dodá kvalitní sypané čaje, Shanti & Co. s.r.o., dodávající vodní dýmky a jejich příslušenství a hypermarket Makro Cash&Carry ČR s.r.o. Další dodavatelé jsou uvedeni v kapitole 3.5 Materiálové vstupy a dodávky. Přestože vyjednávací síla dodavatelů není tak vysoká, je třeba si udržovat dobré vztahy s těmito dodavateli. Jedná se totiž o čajovnu, která je velmi závislá na kvalitních produktech.

Síla zákazníků

Odběratelé určují, jaké objemy a za jakou cenu se bude zboží prodávat. Z toho důvodu mají velkou vyjednávací sílu týkající se ceny, která souvisí s nastavením cenové politiky podniku. Z důvodu existující nabídky je pozice zákazníků dost silná. Cílem tedy bude udržet tlak na snížení ceny v mezích a nabídnout výhodné podmínky pro obě strany. Záleží ovšem na individuálních potřebách zákazníků a s tím spojeném uspokojení potřeb každého z nich. Každý zákazník by tak měl sympatizovat s danou čajovnou a ztotožnit se s jejím konceptem.

3.3.3 PESTLE analýza

Na projekt působí externí faktory, které je třeba zanalyzovat. Prostřednictvím PESTLE analýzy budou zhodnoceny politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory, které působí na projekt.

Politické faktory

V České republice je současná politická situace poměrně přívětivá k malým i středním podnikatelům. Jak stát, tak i občané profitují z nově vzniklých míst, které vznikají právě zakládáním nových podniků a rozšiřováním těch stávajících. Jednou z vládních priorit je podpora malých a středních podniků, ovšem nelze vyloučit, že se tak bude dít i v budoucnu. Sazba DPH v minulých letech prošla změnou především kvůli zavedení elektronické evidenci tržeb (EET), a to z 21 % na 15 %.

Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt neboli HDP je jedním z hlavních ekonomických faktorů. HDP se využívá pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Čím je vyšší, tím jsou podmínky pro podnikání příznivější. HDP ovlivňuje kromě podniků a podnikatelů samotných také životní úroveň občanů.

HDP se v roce 2019 zvýšil o 2,5 %. Ve 4. čtvrtletí meziroční tempo růstu HDP výrazněji zpomalilo a dostalo se na 2 %. Po celý rok růst HDP stabilně a silně podporovala domácí spotřeba, která se ve 4. čtvrtletí meziročně zvýšila o 2,8 %. (ČSU, 2020) Vyšší životní úroveň je neodmyslitelně spojena s ochotou obyvatelstva, a tedy i potenciálních zákazníků, více utrácet.

Dalším důležitým faktorem je nezaměstnanost. Míra nezaměstnanosti v Praze dle Českého statistického úřadu od roku 2015 klesá. Nižší míra nezaměstnanosti může představovat problém spojený s hledáním pracovních sil. Atraktivita tohoto typu podnikání ovšem všeobecně roste a nevyskytují se zde kvalifikační nároky na zájemce.

Sociální faktory

K 31.12.2019 dle údajů Českého statistického úřadu v Praze žije 1 324 277 obyvatel. Průměrný věk dožití se zvyšuje především díky zlepšující se zdravotní péči a vyšší životní úrovni. Dochází tak ke stárnutí populace nejen v hlavním městě, ale v celé oblasti ČR a ve většině vyspělých světových ekonomik. Průměrná hrubá měsíční mzda činí 41 891 Kč a míra nezaměstnanosti je 1,98 %. Tyto údaje v sobě odrážejí ekonomické faktory, které také ukazují, že se české ekonomice daří.

Stárnutí populace s sebou sice přináší zvýšený podíl osob se zkušenostmi a potřebnými schopnostmi, ale na druhou stranu do budoucna přináší riziko v podobě

nedostatku mladé pracovní síly a nedostatku studentů ve školách. Stárnutí obyvatelstva je také spojeno se zátěží v oblasti důchodů a sociálního zabezpečení.

Technologické faktory

Technologický pokrok není v pohostinských zařízeních příliš důležitý, jelikož se klade důraz spíše na nabízenou kvalitu a schopnost zaměstnanců. Nové spotřebiče sloužící k výrobě čajů, vodních dýmek či jídel nemusí znamenat vyšší poskytovanou kvalitu. Vhodnější je zdokonalovat způsob přípravy například prostřednictvím interního školení zaměstnanců.

Elektronická evidence tržeb je spojena s povinností elektronicky zasílat data o tržbách Finanční správě České republiky. K tomu je potřeba elektronické zařízení jako je tablet či pokladna se softwarem, tiskárna a internetové připojení. Internetové připojení v dnešní době neslouží jen provozovatelům, ale také návštěvníkům, kteří mohou na sociálních sítích propagovat podnik v podobě sdílení novinek a momentálního dění v podniku.

Legislativní faktory

Jelikož čajovna bude působit na území České republiky, podléhá jejím zákonům a také se jimi řídí. Čajovny patří pod hostinskou činnost, která v živnostenském zákoně spadá pod řemeslné živnosti. Tato živnost spočívá v prodeji pokrmů a nápojů, které jsou určeny ke konzumaci přímo v provozovně.

K provozování řemeslné živnosti (hostinské činnosti) je nutné získat živnostenské oprávnění. Žadatelé tohoto oprávnění musí splňovat všeobecné podmínky. Dle zákona o živnostenském podnikání jsou podle § 6 odst. 1 všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami, pokud zákon nestanoví jinak:

- a) plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti (§ 33 občanského zákoníku),
- b) bezúhonnost. (zákon č. 455/1991 Sb.)

Žadatelé o živnostenské oprávnění nestačí splnit pouze všeobecné podmínky. Je potřeba prokázat jeho odbornou způsobilost maturitním vysvědčením či výučním listem v oboru kuchař, číšník a podobně, praxi v oboru a také musí vlastnit potravinářský průkaz. „Podnikat v oboru hostinská činnost však může i ta fyzická osoba, která nesplňuje odbornou způsobilost. Musí však ustanovit za sebe odpovědného zástupce, který podmínky pro založení této živnosti splňuje. Za právnickou osobu prokazuje splnění odborné způsobilosti odpovědný zástupce.“ (Podnikatel.cz, 2008).

Pro provoz čajovny platí stejné legislativní požadavky jako pro klasická restaurační zařízení. Nejdůležitějších z nich jsou:

- Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon,
 - Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
 - Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
 - Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů,
 - Zákon č. 246/2001 Sb., o požární prevenci,
 - Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
 - Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
 - Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
 - Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb
-
- Vyhláška č. 490/2000 Sb. o rozsahu znalostí a dalších podmínkách k získání odborné způsobilosti v některých oborech ochrany veřejného zdraví,
 - Vyhláška č. 246/2001 Sb., o stanovení podmínek požární bezpečnosti a výkonu státního požárního dozoru (vyhláška o požární prevenci),
 - Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných,
 - Vyhláška č. 252/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody,
-
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin,
 - Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č.1935/2004 o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami,
 - Nařízení vlády č. 361/2007, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, (zákonyprolidi.cz, 2020)

Ekologické faktory

V dnešní době je starost o environmentální prostředí velmi aktuální téma. Týká se především eliminace a třídění odpadů. Podniky tak přinášejí inovace pro zajištění udržitelnosti prostřednictvím recyklovatelných materiálů či alternativních přírodních zdrojů energie.

Důraz bude kladen na dodávávání organických čajů, které jsou vyrobeny bez použití umělých hnojiv, pesticidů a dalších chemických látek. Certifikovaný čaj zaručuje, že je půda, která se používá pro pěstování čaje, bez syntetických chemických látek několik let. Přestože toxické chemikálie nejsou obsaženy v čajových lístcích, mohou tyto chemikálie představovat zdravotní rizika pro pracovníky používající chemikálie i pro obyvatelstvo, které žije v oblastech, kde je znečištěna půda těmito látkami.

3.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza pracuje s vnějším i vnitřním prostředím podniku. Definuje tak silné a slabé stránky vnitřního prostředí podniku a zároveň příležitosti a hrozby z vnějšího okolí podniku. Jejím cílem je získat ucelený přehled o celkové situaci. V následující tabulce je zpracována SWOT analýza Čajovny Harmonie:

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none">· lokace podniku· kvalifikovaný personál· kvalitní produkty a služby· přizpůsobivost přáním zákazníků· kulturní aktivity· příjemné prostředí a specifická atmosféra· přístup k internetu· deskové hry· knihovna· aktivní marketing podporující silné stránky podniku· dostupnost MHD a možnost parkování	<ul style="list-style-type: none">· začínající podnik· pronajímané prostory· nízké povědomí o podniku· absence letní zahrádky· nedostatečné zkušenosti s řízením podniku· nevybudovaná klientela a pozice na trhu
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none">· rozšíření sortimentu· propagace na akcích v Praze· rostoucí poptávka po produktech· rostoucí obliba podniků se specifickou atmosférou a prostředím· akční nabídky, zákaznické karty· vybudování dobrého jména· nízký počet čajoven v okolí· vybudování dlouhodobých vztahů se zákazníky i dodavateli	<ul style="list-style-type: none">· vstup nové konkurence na trh· změna podmínek nájemní smlouvy· zvyšování cen energií a surovin· existence substitutů· zvýšení cen surovin· fluktuace zaměstnanců

Tabulka 3: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Mezi **silné stránky** Čajovny Harmonie bezesporu patří dobrá lokace. Podnik je umístěn v budově vysokoškolské koleje Vltava, vedle které se nachází další čtyři ubytovací koleje a Vysoká škola ekonomická. V blízkosti se nachází autobusová zastávka Volha a dvě parkoviště pro automobily. Silnou stránkou je dále příjemné prostředí a specifická atmosféra se zaměřením na čajový sortiment. Proškolený personál nabízí vždy kvalitní produkty a služby. Dalšími silnými stránkami jsou příležitostně pořádané kulturní aktivity a marketing podniku, který cílí na potenciální

zákazníky svou reklamou. Čajovna je schopná rychle reagovat na přání zákazníků. Na základě průzkumu bude nabízet zapůjčení deskových her, které lze hrát v čajovně a knihovnu, kam zákazníci budou moci věnovat své již nepotřebné knihy.

Slabou stránkou může být nevybudovaná klientela a pozice na trhu. Dále pak ze začátku nízké povědomí o čajovně a majitelky nedostatečné zkušenosti s řízením podniku. Dále podnik bude provozován v pronajímaných prostorech, kde je absence letní zahrádky.

Příležitost může představovat rostoucí poptávku po službách čajoven a rostoucí obliba podniků se specifickou atmosférou, kterou se odlišují od ostatních. Vzhledem k tomu, že se čajovna snaží reagovat na přání zákazníků, bude postupně docházet i k rozšíření sortimentu. Podnik se bude prezentovat na akcích v Praze jako je např. Čajomírfest. Čajovna bude nabízet akční nabídky a zákaznické karty.

Mezi **hrozby** lze zařadit zvyšování cen energií a surovin, fluktuaci zaměstnanců či změnu podmínek nájemní smlouvy. Nebezpečí pro čajovnu představuje dále vstup nové konkurence na trh, ale i existence substitutů (kaváren, restaurací či barů), kterým zákazníci mohou dát přednost z důvodu širší nabídky občerstvení a nápojů.

3.4 Marketingová strategie

Hlavním cílem marketingové strategie Čajovny Harmonie je oslovit cílový segment zákazníků a motivovat je k návštěvě čajovny.

3.4.1 Cílový segment

Čajovna Harmonie se nachází přímo v přízemí budovy vysokoškolské koleje Vltava. Vedle této budovy se nachází další čtyři ubytovací koleje a Vysoká škola ekonomická. Proto čajovna bude cílit na studenty. Tento typ podniku je obecně rozšířený převážně mezi mladými lidmi, kteří mají zájem o kulturu, zábavu anebo si chtějí jen odpočinout či se setkat s přáteli. Tyto osoby jsou spíše klidnější a nevyhledávají ruch. Velké množství studentů je dojíždějících, a právě volné chvíle před odjezdem autobusu či vlaku nemají kde trávit.

K oslovení tohoto cílového segmentu byla využita marketingová strategie, která se skládá z následujících aktivit:

- založení stránky na sociálních sítích Facebook a Instagram
- prezentace čajovny ve skupinách na Facebooku (Kolej Vltava, Kolej Otava, Kolej Otava a Vltava UK, Kolej VOLHA – VŠCHT, Kolej SÁZAVA – VŠCHT, Kolej Blanice)
- rozesílání pozvánek na kulturní akce konané v čajovně přes Facebook
- prezentace na sociální síti Instagram
- založení webových stránek (na serveru Webnode)
- reklamní plakáty na autobusové zastávce Volha, ve večerce Otava a na vysokoškolských kolejích (ubytovací koleje Vltava, Volha, Sázava, Blanice), případně na dalších místech, na kterých se podaří domluvit jejich vyvěšení
- vytvoření vizitek
- registrace na informačních serverech (např. firmy.cz)

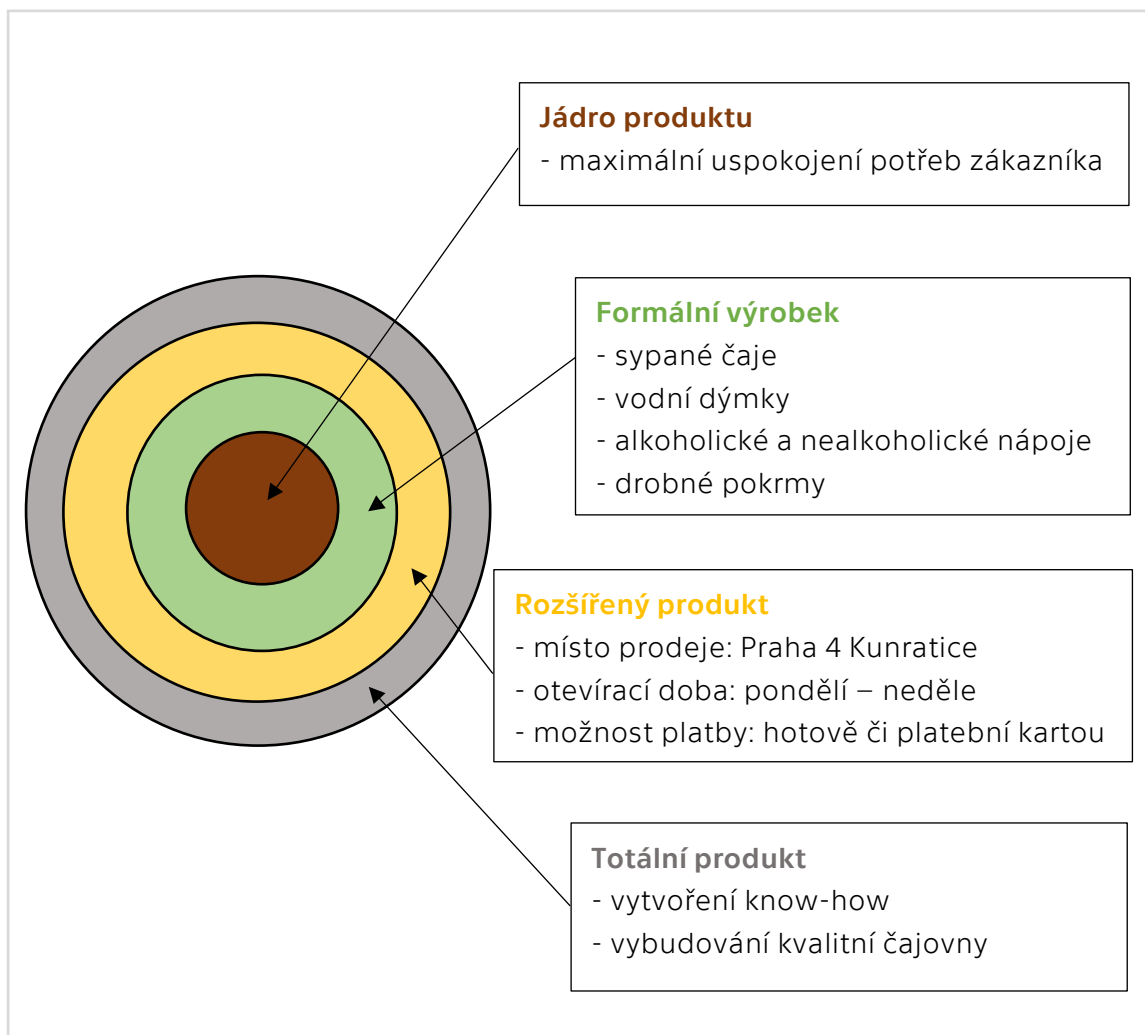
3.4.2 Marketingový mix

Marketingový mix se využívá jako jeden z taktických nástrojů marketingu. Jedná se o soubor marketingových nástrojů, které pomáhají stimulovat poptávku a dosáhnout vytyčených cílů. Vzhledem k tomu, že Čajovna Harmonie nenabízí pouze produkt, ale také služby, je třeba použít rozšířený marketingový mix 7P (produkt, cena, propagace, distribuce, lidé, procesy a fyzické prostředí).

Produkt

Hlavním produktem čajovny je příprava sypaných čajů a vodních dýmek. Většina čajů bude vícenálekových. To znamená, že zákazník spolu s konvičkou obdrží termosku s vodou, kterou využije na opětovné zalévání svého čaje. Zákazníci si budou moci vybrat z nejrůznějších druhů sypaných čajů z různých koutů světa, a to především z Číny, Japonska a Indie. Čajovna bude nabízet dva druhy dýmek. První z nich bude obsahovat tabák (Al-Fakher) a budou si ji moci objednat osoby starší 18 let. Její alternativu představuje dýmka bez nikotinu s vodními kamínky (Ice Rockz) pro osoby starší 15 let. Vedlejšími produkty bude prodej dalších nealkoholických a alkoholických nápojů, kuskusu a pochutin v podobě oříšků. V létě čajovna zařadí do nabídky ovocné limonády a ledové čaje.

Na obrázku níže je zobrazen komplexní produkt, neboli marketingová struktura výrobku:



Obrázek 10: Komplexní produkt (zdroj: vlastní tvorba)

Cena

Při stanovení cen se vycházelo především z cen konkurence, která byla analyzována v Porterově modelu pěti konkurenčních sil. Dále se brala v úvahu nákupní cena jednotlivých surovin a výše obchodní přírážky. V následující tabulce je zobrazena základní nabídka čajů s vyčíslenými náklady a přírážkou. Kilogramové náklady na jednotlivé čaje představují velkoobchodní ceny, které byly čerpány z katalogu Oxalis:

Čaje	Název čaje	Původ	Spotřeba čaje/ konev (g)	Náklad/ kg čaje (Kč)	Náklad za čaj/konev (Kč)	Cena/ konev (Kč)	Přirážka na konvi (%)
Černé	Assam	Indie	7	569	3,98	89	2 134,50
	Ceylon	Ceylon	6	532	3,19	89	2 688,22
	Keemun	Čína	7	528	3,70	89	2 308,01
	Darjeeling	Indie	6	709	4,25	99	2 227,22
	Turkey Black Tea	Turecko	7	569	3,98	89	2 134,50
Zelené	Gunpowder	Čína	7	342	2,39	79	3 199,92
	Jasmínový čaj	Čína	7	1103	7,72	129	1 570,77
	Vzácné obočí	Čína	6	453	2,72	79	2 806,55
	Dračí studna	Čína	6	1013	6,08	119	1 857,88
	Bílá opice	Čína	6	1134	6,80	119	1 648,97
	Zelený šnek	Čína	8	849	6,79	119	1 652,06
	Vzácná rosa	Čína	7	989	6,92	119	1 618,91
	Bancha	Japonsko	6	945	5,67	109	1 822,40
	Kukicha	Japonsko	7	1540	10,78	129	1 096,66
	Sencha	Japonsko	7	1921	13,45	129	859,32
	Tamaryokucha	Japonsko	7	2685	18,80	129	586,35
	Gyokuro Yutaka	Japonsko	6	3827	22,96	129	461,80
	Oolongy	Železná bohyně milosrdenství	Čína	8	834	6,67	119
Mléčný Oolong		Vietnam	8	1475	11,80	129	993,22
Bílé	Bílá pivoňka	Čína	6	932	5,59	109	1 849,21
	Čaj dlouhověkosti	Čína	6	624	3,74	89	2 277,14
	Snow Buds	Čína	7	1156	8,09	129	1 494,17
Pu-Erh	Čistý Pu-Erh	Čína	7	588	4,12	99	2 305,25
	Zelený Pu-Erh	Čína	7	657	4,60	99	2 052,64
	Bílý Pu-Erh	Čína	8	2256	18,05	129	614,76
Speciální	Tuareg	Čína	6	422	2,53	79	3 020,06
	Mantra	Čína	6	739	4,43	99	2 132,75
	Mogo mogo	Čína	8	551	4,41	99	2 145,92
	Masala Chai	Indie	7	574	4,02	99	2 363,91
	Mate Green	J. Amerika	5	384	1,92	69	3 493,75

Tabulka 4: Základní nabídka čajů (zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že výše přirážek u nabízeného sortimentu je velmi rozdílná. Důvodem je nákupní cena jednotlivých surovin. Japonské čaje mají výrazně vyšší nákupní cenu, a právě to je důvodem nižší obchodní přirážky u těchto čajů. Na druhé straně se zde vyskytují čaje s nižší pořizovací cenou, tudíž přirážka je u takovýchto produktů vyšší.

V základní čajové nabídce bude celkem 30 druhů sypaných čajů. U každého druhu čaje je poznamenáno kolik gramů je potřeba k přípravě jedné porce (na jednu konvičku). Následně s přihlédnutím k dalším nákladům jako je práce, voda a čištění

čajového příslušenství je určena výsledná cena. Ceny a cenové přírázky byly stanoveny na základě následující tabulky:

Jednotkové náklady čaje/konev (Kč)	Cena/konev (Kč)
do 1,99	69
2 - 2,99	79
3 - 3,99	89
4 - 4,99	99
5 - 5,99	109
6 - 7,99	119
7 a výše	129

Tabulka 5: Stanovení cen čajů za konvičku (zdroj: vlastní zpracování)

Nabídka čajovny bude obsahovat také vodní dýmky, další nápoje a drobné pokrmy. V následující tabulce je zobrazena jejich základní nabídka spolu s cenou, která byla stanovena na základě rešerše na webových stránkách velkoobchodu Makro Cash&Carry a Shanti.cz:

Produkt	Suroviny	Náklad/ produkt (Kč)	Cena/ produkt (Kč)	Přirážka na ks (%)
Vodní dýmka tabák	tabák (10 g)	52	210	303,85
	uhlík (1 ks)			
Vodní dýmka kamínky	kamínky	35	190	442,86
	uhlík (1 ks)			
Kuskus	kuskus (100 g)	28	120	328,57
	grilovací koření			
	sůl			
	kukuřice			
	mrkev s hráškem			
	zelí červené			
	sýr strouhaný			
Arašídny	arašídny (100 g)	8	30	275,00
Kešu	kešu (80 g)	29	50	72,41
Wasabi	wasabi (80 g)	17	30	76,47

Tabulka 6: Nabídka ostatních produktů (zdroj: vlastní zpracování)

Cena vodní dýmky je stanovena na základě jednotkových nákladů na tabák (10 g tabáku/dýmka průměrně činí 50 Kč) a uhlíku (2 Kč/ks). Ve výsledné ceně 210 Kč jsou dále započteny další náklady jako práce, ohřev uhlíku, voda a čištění vodní dýmky. Alternativou je vodní dýmka s kamínky bez nikotinu, která je prodávána po započtení

jednotkových nákladů za 190 Kč. Tyto ceny jsou inspirovány průměrnou cenou vodních dýmek u konkurence.

V letních měsících (červen – srpen) budou do nabídky nápojů zařazeny ledové čaje a limonády z důvodu nižší poptávky po sypaných čajích. Čajovna bude po celý rok nabízet pouze jeden alkoholický nápoj, a to mojito.

Produkt	Suroviny	Náklad/ produkt (Kč)	Cena/ produkt (Kč)	Přirážka na ks (%)
Pravý ledový čaj	Earl Grey (5 g)	6	60	900,00
	třtinový cukr			
	citron (1/2)			
Ledová máta	nana máta (5 g)	5	60	1100,00
	třtinový cukr			
	citron (1/2)			
Kiwi limonáda	Monin sirup kiwi (1,6 cl)	12	40	233,33
	minerální voda			
	citron			
Ostružinová limonáda	Monin sirup ostružina (1,6 cl)	12	40	233,33
	minerální voda			
	citron			
Mojito	limetka (1/2)	17	110	547,06
	lístky máty			
	třtinový cukr			
	bílý rum (40 ml)			
	minerální voda			

Tabulka 7: Nabídka dalších nápojů (zdroj: vlastní zpracování)

Propagace

Jelikož se jedná o nový podnik, je třeba informovat potenciální zákazníky o jeho existenci. Čajovna využije reklamu a osobní prodej. Ještě před otevřením podniku je nutné založit internetové stránky, kde se budou nacházet podstatné informace o čajovně, jako je otevírací doba, kontakt, vize a mise, dále nápojový lístek a rezervační systém. Na webových stránkách budou také umístěny fotografie provozovny a vybraných čajů. Nesmí chybět ani aktuality, kde budou zveřejňovány plánované akce a kulturní události.

K podpoře prodeje dále budou využívány sociální sítě jako je Facebook či Instagram, kde se budou sdílet všechny podstatné informace o pořádaných akcích, kulturních událostech, případně změně otevírací doby čajovny a jiné podstatné

informace. Sociální sítě se také využijí ke sdílení fotek z prostorů podniku, sortimentu a pořádaných akcí. Informace je nutné pravidelně aktualizovat.

Je potřeba vytvořit nápojový lístek, logo čajovny a vizitky. Následně se provede branding provozovny, tedy výroba a instalace nápisů ve vnitřním i vnějším prostředí podniku.

Propagace zahrnuje i tvorbu a tisk letáků a jejich rozmístění v okolí čajovny ještě před zahájením provozu. Jako vhodné se jeví umístění na blízké autobusové zastávce Volha, dále ve večerce Otava, přilehlých vysokoškolských kolejích Vltava, Volha, Sázava, Blanice a případně dalších místech, na kterých se podaří majitelce domluvit jejich vyvěšení. Tyto letáky budou potenciální zákazníci informovat o nabízených produktech, otevírací době a také na nich bude uveden kontakt.

Osobní prodej je řazen mezi nejpoužívanější komunikační nástroje, a právě proto je klíčový v oblasti služeb. Je velmi důležité, aby zaměstnanci byli řádně proškoleni a byli schopni informovat své zákazníky o nabízeném sortimentu, dokázali doporučit vhodný produkt a uspokojit tak jejich potřeby.

Distribuce

Přímo do čajovny se budou nakupovat sypané čaje a následně prodávat koncovým zákazníkům. Podnik tak nebude vyrábět žádné produkty, které by byly dále distribuovány jiným obchodníkům. V tomto případě se tedy jedná o přímou odbytovou cestu a distribuce bude probíhat přímo bez mezičlánků.

Lidé

Dalším důležitým prvkem jsou lidé. V dnešní době je velmi důležité a nelehké udržet si spolehlivé zaměstnance. V kapitole 3.8 Organizace a režijní náklady je zobrazena velmi jednoduchá organizační struktura čajovny. Důležitou složkou je motivace a průběžné hodnocení personálu, který v provozovně hraje velmi důležitou roli. Z toho důvodu se uskuteční nábor a následný důkladný výběr personálu, který bude po nástupu řádně proškolen. V kapitole 3.9 Lidské zdroje je blíže popsán lidský kapitál.

Procesy

Důraz je vždy kladen na zákazníka. Personál absolvuje důkladné školení, kde se seznámí s pravidly a postupy, které bude muset dodržovat. Je důležité poznamenat, že v čajovně bude probíhat originální objednávací proces. Zákazník se při vstupu do čajovny usadí na místo, které si vybere, obsluha mu donese nápojový lístek a sdělí mu, aby pro přivolání obsluhy zazvonil na malý čínský zvonek, který je umístěn na stole. Po

zazvonění zvonku přichází obsluha k zákazníkovi, vyslechne si objednávku, případně doporučí či poradí s výběrem a odchází zpět k baru. Zde objednávku zanese do elektronické evidence tržeb a začíná se s přípravou objednávky. Po jejím dokončení obsluha objednávku donese k danému stolu. Zákazník platí svou objednávku při odchodu z čajovny u poklady.

Jak je výše zmíněno, zákazník v případě potřeby zazvoní na zvonek a obsluha ho okamžitě obslouží. Tento způsob objednání je v čajovně zaveden na základě inspirace z Čajovny u spícího draka, kde se těší oblibě.

Fyzické prostředí

Čajovna bude místem pro relaxaci, vychutnávání kvalitních čajů a kouření vodní dýmky. Proto hraje velmi důležitou roli fyzické prostředí. V interiéru budou voleny světlé lehké materiály. Bílá barva se bude vyskytovat jak na nábytku, tak na stěnách. Tato barva je nejčistší barvou, která pomáhá odpočinout mysli a také slouží jako vhodné pozadí pro umístění dalších zařizovacích předmětů. Detailní nábytkové barvy budou zbarveny do béžova. Bílý odstín spolu s béžovým bude kontrastovat s hnědou barvou, která bude zvolena jako jediná sytější barva a bude se vyskytovat na doplňcích v podniku. Je důležité, aby interiér měl jednotnou koncepci a byl tak ucelen. Jak je možné vidět u konkurence, příliš různorodých prvků může působit rušivě. Zákazníci v čajovně mohou usednout vedle kobercových pódíí s polštáři také na židle ke stolu. Na každém dřevěném stole bude umístěn čínský kovový zvonek, pomocí kterého si zákazníci budou moci přivolat obsluhu. Bar se nachází u vstupu do podniku a je obložen bílými kachličkami. Prostor bude osvětlen teplými paprsky, které navozují pocit tepla. Prožitek z návštěvy čajovny umocní také vůně vonných tyčinek a relaxační hudba.

3.5 Materiálové vstupy a dodávky

Seznam dodavatelů pro Čajovnu Harmonie byl vybrán na základě kvality zboží, cen výrobků a referencí. Nejdůležitější komoditu v čajovně představuje kvalitní sypaný čaj. Ten do podniku dodá velkoobchod Oxalis s.r.o., který dováží své produkty z pěstitelských zemí napřímo (direct trade) a důsledně kontroluje suroviny tak, aby čaje splňovaly pravidla Evropské unie. Tento dodavatel spolu s Orijin Tea bude dodávat do čajovny potřebné čajové příslušenství. Vodní dýmky spolu s jejich příslušenstvím dodá e-shop Shanti.cz. Potraviny, jako například ovoce a zelenina, kuskus, koření a oříšky spolu s dalšími nápoji budou odebírány z velkoobchodu Makro Cash&Carry, které zaručuje odpovídající kvalitu i potřebné množství. Čisticí prostředky pro úklid čajovny spolu s veškerým příslušenstvím jako jsou kancelářské či toaletní potřeby

budou nakupovány taktéž ve velkoobchodu Makro Cash&Carry, které nabízí v tomto směru cenově přijatelnou širokou nabídku.

Velmi důležité je také zajistit nákup potřebného kuchyňského vybavení, které dodá největší gastronomický obchod v republice Gastromania CZ s.r.o. Nábytek spolu s kobercem dodá společnost Bonami s.r.o., elektronika s dalším drobným vybavením bude dodána firmou Alza.cz a.s. a deskové hry zajistí Svět her s.r.o.

Seznam výše uvedených dodavatelů je přehledně zobrazen v následující tabulce:

Dodavatel	Zboží	Adresa
Alza.cz a.s.	elektronické spotřebiče	Praha 7 - Holešovice
Bonami.cz, a.s.	nábytek	Praha 8 - Karlín
	koberec	
Gastromania CZ s.r.o.	kuchyňské vybavení	Český Těšín
Makro Cash&Carry ČR s.r.o.	čerstvé suroviny	Praha - Průhonice
	čisticí prostředky	
	kancelářské potřeby	
	toaletní potřeby	
Orijin Tea	čajové příslušenství	Praha 7 - Holešovice
OXALIS s.r.o.	sypané čaje	Sušovice
	čajové příslušenství	
Shanti & Co. s.r.o.	vodní dýmky + příslušenství	Brno
Svět her s.r.o.	deskové hry	Praha 7 - Holešovice

Tabulka 8: Dodavatelé (zdroj: vlastní zpracování)

Frekvence objednávek u dlouhodobých dodavatelů závisí na typu dané suroviny, jejím aktuálním stavu a ročním období. Méně trvanlivé zboží jako je ovoce bude dodáváno 3x týdně pro zachování maximální čerstvosti. Dané produkty bude zajišťovat přímo majitelka firmy. Výhodou konzervovaných surovin je dlouhá trvanlivost. To znamená, že v případě vyšší objednávky, než skutečné spotřeby, nebude potřeba určitý produkt likvidovat. Kontrakty s potřebnými dodavateli budou navázány během dvou měsíců. Z dodavatelského průzkumu vyplývá, že pokud by se vyskytly zásadní změny na straně dodavatelů, které by měly na podnikání negativní vliv, neměl by být problém zajistit nového.

3.6 Lokalita a umístění

Čajovna Harmonie se bude nacházet v Praze 4 - Kunraticích na adrese Chemická 953. Důvod výběru tohoto místa je předpokladem většího podnikatelského úspěchu, než ve městě s nižší koncentrací obyvatel. V Praze žije více než 1 300 000 obyvatel a je silně gastronomicky i kulturně vyspělá. Centrum Prahy bylo vyloučeno z důvodu vysokých cen pronájmů a velké nepřímé konkurence.

Byla vybrána provozovna, ve které v minulosti bylo zrealizováno gastronomické zařízení. Výhodou je úspora nákladů i času, který by byl potřeba pro rozsáhlejší rekonstrukci. Po zvažování možných variant byla vybrána Praha 4. Čajovna se bude nacházet v přízemí rozlehlé desetipatrové vysokoškolské koleje Volha, která je ve správě Vysoké školy ekonomické. Jedná se o nebytový prostor o velikosti 61 m², který byl donedávna využíván jako kavárna. Nyní je nabízen k pronájmu na realitním serveru Sreality.cz. Prostory jsou tedy již zkolaudované pro hostinskou činnost, a proto nebude potřeba realizovat rozsáhlé rekonstrukce. Současný vzhled je ovšem nevyhovující, jelikož působí moderně a ničím nepřipomíná čajovnu s prvky orientu.

V blízkosti čajovny se nachází další čtyři vysokoškolské koleje, které jsou znázorněny na níže přiložené mapě čísly 1 až 4. Jedná se o ubytovací koleje Volha, Sázava, Otava a Blanice. Pouze čtyři minuty chůze od čajovny se nachází Vysoká škola ekonomická (5). Autobusová zastávka Volha (6) je vzdálena 250 m, zastávka metra Chodov na červené trase C je pak vzdálena tři zastávky autobusem MHD ze zastávky Volha. V blízkosti budovy se nachází dvě parkoviště. První z nich je velké parkoviště vysokoškolské koleje Jižní Město (7), které je k dispozici zdarma. Nachází se na adrese Dunovická pouze 150 m pěšky od čajovny. Vedlejší střežené parkoviště placené formou předplatného parkoviště Dunovická (8) je v pěší vzdálenosti 160 m.



Obrázek 11: Umístění čajovny (zdroj: mapy.cz)

3.7 Technické řešení projektu

Vzhledem k tomu, že byl vybrán prostor, který dříve sloužil jako kavárna a momentálně je ve velmi dobrém stavu, při rekonstrukci dojde pouze k nepatrným změnám se zachováním původních prostor. V provozovně jsou umístěna topná tělesa pod okny. Součástí prostor jsou toalety a sklad, který se nachází v zadní části. Je nutné pořídit celkem čtyři nové ratanové sety. U vstupu do čajovny se nachází bar, který slouží k objednání a placení objednávky. Ten se nachází ve velmi dobrém stavu a není třeba ho rekonstruovat. Jeho součástí je kuchyňský dřez a několik polic k ukládání surovin či nádobí. Dále je potřeba zajistit lednici, mrazák a elektronickou pokladnu s platebním terminálem a tiskárnou.

Z důvodu předchozího provozování kavárny, jsou tyto prostory již zkolaudované pro hostinskou činnost. Provoz čajovny a příprava nabízených čajů spolu s drobným občerstvením nevyžaduje finančně nákladné kuchyňské technologie. To je velká výhoda vzhledem k ušetření nákladů na nakoupení takového vybavení. Elektrické spotřebiče spolu s dalším potřebným vybavením budou dokoupeny a instalovány. Tyto položky jsou zaneseny v tabulce níže:

Vybavení provozovny	Částka (Kč)
Křesla (10 ks)	15 000
Stoly (4 ks)	6 400
Konferenční stolky (4 ks)	5 760
Knihovna	1 200
Police (3 ks)	1 440
Koberce	13 500
Polštáře	2 180
Květiny	900
Ostatní drobné vybavení	5 000
Dekorace	14 000
Čajové nádobí	37 000
Ostatní nádobí	4 000
Vodní dýmky (6 ks)	18 600
Žhavič na uhlíky	420
Elektrický vařič	600
Rychlovarná konvice (2 ks)	1 600
Vodní filtr	9 700
Lednice	2 800
Mrazák	3 200
Forma na led (8 ks)	720
Poutač	2 500
Deskové hry	5 700
Reproduktory	7 400
Účetnický software	6 200
EET pokladna	14 800
automobil	120 000
Celkem	300 620

Tabulka 9: Vybavení provozovny (zdroj: vlastní zpracování)

Dodavatelé těchto položek jsou podrobněji popsáni v kapitole 3.5 Materiálové vstupy a dodávky.

Jak již bylo zmíněno, z důvodu dřívější existence kavárny v těchto prostorách není potřeba provádět rozsáhlé stavební úpravy. Je pouze nutné provést montáž sedacích kobercových pódíí spolu s botníky. Dále by bylo vhodné vymalovat prostory, o což se postará majitelka. Do nákladů se proto započítá pouze cena barev a pomůcek, která činí 2 400 Kč.

Stavební práce + materiál	Částka (Kč)
Montáž kobercových pódíí s botníky	52 000
Vymalování prostor	2 400
Celkem	54 400

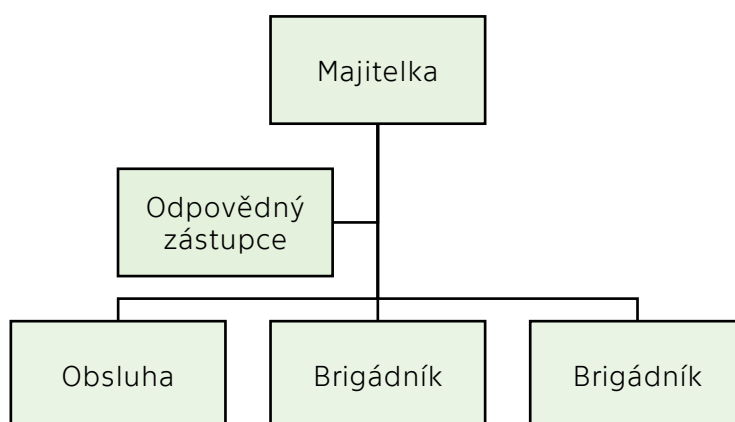
Tabulka 10: Stavební práce a materiál (zdroj: vlastní zpracování)

3.8 Organizace a režijní náklady

V této kapitole je znázorněna organizační struktura čajovny a dále jsou zde vyčísleny režijní náklady provozovny na dobu prvních pěti let provozu.

3.8.1 Organizační struktura

Čajovna Harmonie má vzhledem k její velikosti velmi jednoduchou organizační strukturu. Majitelka je přímá nadřízená všech zaměstnanců. Dále se počítá s odpovědným zástupcem, obsluhou a dvěma brigádníky. V následující kapitole jsou popsány jednotlivé funkce. Na níže uvedeném obrázku je znázorněna organizační struktura:



3.8.2 Režijní náklady

Náklady vynaložené pravidelně každý měsíc na chod podniku jsou zobrazeny v tabulce níže. Zahrnují nájemné, energii, vodné a stočné a další pravidelné poplatky. Dále sem řadíme náklady na marketing, mobilní paušál a internet, kancelářské a hygienické potřeby, pojištění majetku, opravy, údržbu, splátku úvěru spolu s nákladovými úroky a také náklady spojené s automobilem. Jeho odpisy jsou detailněji uvedeny v tabulce přiložené v příloze 2.

Položka	Náklady/ měsíc (Kč)	Náklady/ 1. rok (Kč)	Náklady/ 2. rok (Kč)	Náklady/ 3. rok (Kč)	Náklady/ 4. rok (Kč)	Náklady/ 5. rok (Kč)
Nájemné	12 200	146 400	146 400	146 400	146 400	146 400
Energie	6 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000
Vodné a stočné	3 500	42 000	42 000	42 000	42 000	42 000
Další poplatky	1 200	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400
Marketing	3 100	37 200	37 200	37 200	37 200	37 200
Mobilní paušál	600	7 200	7 200	7 200	7 200	7 200
Internetové připojení	550	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600
Kancelářské potřeby	200	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400
Hygienické potřeby	500	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Pojištění majetku	175	2 100	2 100	2 100	2 100	2 100
Opravy a údržba	800	9 600	9 600	9 600	9 600	9 600
Odpis auta	-	13 200	26 700	26 700	26 700	26 700
Pohonné hmoty	3 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
Povinné ručení auta	-	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Silniční daň	-	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400
Splátka úvěru	5 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Nákladové úroky	-	16 277	13 056	9 639	6 014	2 169
Celkem	36 825	480 777	491 056	487 639	484 014	480 169

Tabulka 11: Režijní náklady (zdroj: vlastní zpracování)

3.9 Lidské zdroje

Lidské zdroje mají v oblasti gastronomie významnou roli. Před otevřením podniku je třeba stanovit požadavky, které by měl daný zaměstnanec splňovat, vybrat vhodné místo umístění inzerce, provést nábor a následné zaškolení. Nabídka pracovních pozic bude umístěna na webových stránkách čajovny a bezplatném serveru www.personalistika.cz. Přijatí zaměstnanci se zúčastní školení BOZP a požární ochrany.

3.9.1 Specifikace jednotlivých pracovních pozic

V této části jsou blíže specifikovány pracovní pozice, jejich pracovní náplň a požadavky na ně.

Majitelka čajovny

Čajovna má jedinou majitelku, která ji řídí a podílí se na samotném provozu podniku. Všichni ostatní zaměstnanci jí jsou tedy podřízeni. Pro získání živnostenského listu je nutné patřičné vzdělání či šestiletá praxe v oboru. Tuto podmínku majitelka nesplňuje, a proto bude muset určit odpovědného zástupce. Majitelka kromě řízení podniku bude mít na starost obstarávání zásob, navazování a udržování obchodních vztahů, marketing, sestavování finančních plánů, vedení účetnictví a také nábor zaměstnanců a jejich následné hodnocení a kontrolu. Majitelka bude dále vypomáhat při běžném provozu čajovny. Její výhodou je zkušenost z prostředí čajoven.

Odpovědný zástupce

Odpovědný zástupce je zvolen pouze z formálního hlediska z důvodu majitelky nedostatečného vzdělání či praxe v tomto oboru. Zástupce je zvolen na základě splnění podmínky provozování živnosti a bude jím blízký známý majitelky.

Obsluha čajovny

Obsluhující pracovník čajovny se postará o veškerý servis zákazníka. Tento servis v sobě zahrnuje přátelské přivítání, seznámení s nabídkou a způsobu objednání, přijetí objednávky, realizaci objednávky a další péče o zákazníka až do zaplacení jeho objednávky. Servis končí platbou zákazníka, jeho dotázním, zda bylo vše v pořádku a následným přátelským rozloučením. Komunikace se zákazníkem je velmi důležitá a může se stát klíčovým faktorem při příštím rozhodování zákazníka o budoucí návštěvě. Obsluha tedy musí být vždy profesionální, přátelská, ochotná, pozorná a v neposlední řadě by měla vyzařovat pozitivní energii. Právě tyto skutečnosti bude majitelka vnímat během přijímacího pohovoru na pozici obsluhy čajovny. Velkou výhodou bude praxe v oboru. Tento pracovník bude mít na starosti také přípravu a úklid provozovny. Okamžitě po přijetí podstoupí školení, které zajistí majitelka čajovny.

Základní požadavky pro tuto pozici jsou:

- potravinářský průkaz
- znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni
- profesionální přístup
- čistý trestní rejstřík

3.9.2 Vyčíslení nákladů na zaměstnance

Jak již bylo zobrazeno v organizační struktuře, čajovna bude využívat dvou pracovníků na hlavní pracovní poměr a další dva zaměstnance na dohodu o provedení práce. V následující tabulce je vyčísleno, kolik je potřeba pokrýt pracovních hodin během jednoho týdne.

Den	Provozní doba (h)	Počet hodin
Pondělí	14:00 - 22:00	8
Úterý	14:00 - 22:00	8
Středa	14:00 - 22:00	8
Čtvrtek	14:00 - 22:00	8
Pátek	14:00 - 22:00	8
Sobota	15:00 - 22:00	7
Neděle	15:00 - 22:00	7
Celkem	-	54

Tabulka 12: Provozní doba podniku a počet hodin (zdroj: vlastní zpracování)

Týdně je potřeba pokrýt 108 pracovních hodin dvěma zaměstnanci. Primárně se k tomu využijí zaměstnanci na hlavní pracovní poměr (HPP), každý zaměstnanec tak bude pracovat 40 hodin týdně. Zbýlých 28 hodin pokryjí pracovníci na dohodu o provedení práce (DPP). Každý pracovník na DPP může využít maximálně 300 hodin za rok a maximální výše jeho odměny bude dosahovat 10 000 Kč/měsíc. Zároveň žádný pracovník na DPP nebude pracovat v jednom týdnu více než 20 hodin.

Pro následnou kalkulaci finančních nákladů se vychází z následující tabulky (pro účely kalkulace nebylo počítáno se svátky), která zachycuje průměrné hodnoty počtů dní v roce, měsíci a počet týdnů v jednom měsíci:

Rok	365,25 dnů
Měsíc	30,44 dnů
Měsíc	4,35 týdnů

Tabulka 13: Průměrné hodnoty pro výpočet (zdroj: pamprofi.cz)

Měsíčně je tedy průměrná potřeba zaměstnanců 470 hodin. Z toho lze pokrýt průměrně 348 hodin zaměstnanci na plný úvazek. Zbýlých 122 hodin je potřeba pokrýt brigádníky na DPP. Pracovníci na DPP dále pokryjí dovolené zaměstnanců na HPP, u kterých je počítáno se 4 týdny dovolené za rok.

Položka	Počet hodin
Počet hodin práce/měsíc	235
Počet hodin práce/měsíc (2 lidé)	470
Jeden plný úvazek hodin/měsíc	174
Dva plné úvazky hodin/měsíc	348
Počet hodin/měsíc DPP	122
Počet hodin/rok DPP	1 462
Počet hodin/rok plné úvazky	4 176
Počet hodin/rok DPP včetně náhrady dovolené za plné úvazky	1 782

Tabulka 14: Pokrytí pracovních hodin (zdroj: vlastní zpracování)

Na základě těchto údajů byla stanovena mzda zaměstnanců čajovny. Vedoucí pracovník je ohodnocen hrubou mzdou ve výši 28 000 Kč, obsluha na plný úvazek 25 000 Kč a pracovníci na DPP 130 Kč/hodina. Na základě toho byla vyčíslena mzda zaměstnanců, která je uvedena níže. Ve výpočtech se nepočítá s nemocností zaměstnanců a jejich další nepřítomností. Hrubá mzda brigádníků, kteří pracují na DPP je brána jako celková průměrná mzda, která jim je průměrně vyplácena.

Pracovní pozice	Hrubá mzda (Kč)	Náklady na SP 25% (Kč)	Náklady na ZP 9% (Kč)	Superhrubá mzda (Kč)
Vedoucí pracovník	28 000	7 000	2 520	37 520
Obsluha čajovny	25 000	6 250	2 250	33 500
Brigádník 1	9 650	-	-	-
Brigádník 2	9 650	-	-	-

Tabulka 15: Mzdové náklady (zdroj: vlastní zpracování)

V následující tabulce jsou uvedeny celkové průměrné měsíční náklady na mzdy:

Pracovní pozice	Částka (Kč)
Vedoucí pracovník (HPP)	37 520
Obsluha čajovny (HPP)	33 500
Brigádník 1 (DPP)	9 650
Brigádník 2 (DPP)	9 650
Celkové měsíční náklady	90 320

Tabulka 16: Přehled měsíčních mzdových nákladů (zdroj: vlastní zpracování)

3.10 Implementační plán projektu

Pro úspěšnou realizaci projektu je nutné sestavit jeho časový harmonogram. Ten je následně vyobrazen pomocí Ganttova diagramu (tabulka 17). V případě přijetí dojde k otevření čajovny 4.1.2021. K tomu je zapotřebí provést následující kroky:

- založení podniku – vyřídit veškeré nezbytné administrativy, získat živnostenské oprávnění, zapsat do obchodního rejstříku
- uzavření nájemní smlouvy – s pronajímatelem prostoru na adrese Chemická 953, Praha 4 - Kunratice
- úpravy prostor – malířské práce a montáž kobercových pódíí s botníky
- nákup a instalace vybavení
- sestavení menu
- uzavření dodavatelských smluv
- marketingová činnost - tvorba účtu na sociálních sítích a následná prezentace na těchto sítích, založení webových stránek, výroba a rozmístění reklamních plakátů, vytvoření vizitek, registrace na informačních serverech
- nákup surovin
- nábor zaměstnanců a zaškolení
- uvedení do provozu
- otevření čajovny – čajovna se otevře během hlavní sezóny 4.1.2021

Činnost	Rok	2020																2021			
	Měsíc	září				říjen				listopad				prosinec				leden			
	Týden	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Založení podniku	A	■	■	■	■																
Uzavření nájemní smlouvy	B																				
Úpravy prostor	C					■	■	■	■												
Nákup a instalace vybavení	D									■	■	■	■								
Sestavení menu	E													■	■	■	■				
Uzavření dodavatelských smluv	F																				
Marketingová činnost	G													■	■	■	■	■	■	■	■
Nákup surovin	H																	■	■	■	■
Nábor zaměstnanců a zaškolení	I																				
Uvedení do provozu	J																				
Otevření čajovny	K																				

Tabulka 17: Ganttův diagram (zdroj: vlastní zpracování)

3.11 Analýza rizik

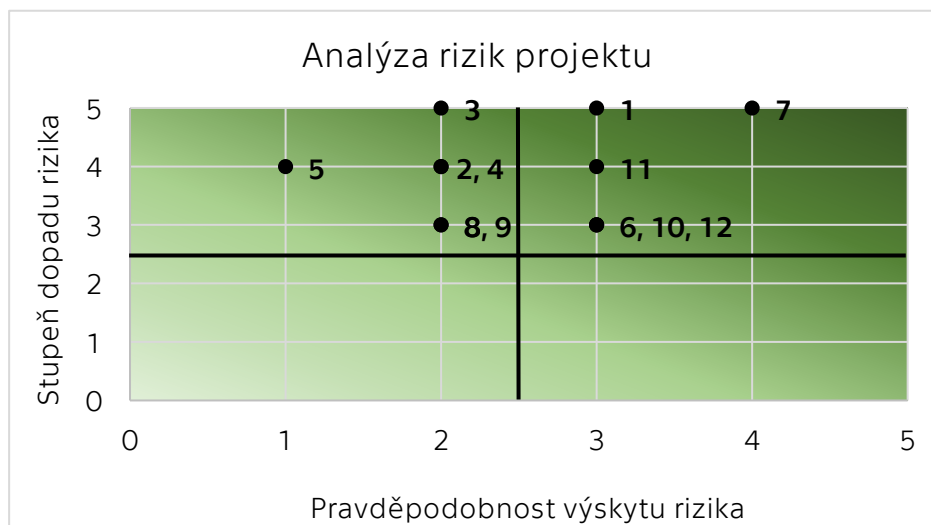
Celkovou činnost podniku může ovlivnit celá řada rizik. Tato potenciální rizika jsou zobrazena v tabulce 18, kde proběhlo jejich ohodnocení na základě pravděpodobnosti výskytu rizika (sloupec P) a míry dopadu na projekt. Tato čísla nabývají hodnot 1-5. Nižší číslo představuje nižší pravděpodobnost výskytu a míry dopadu. Ke každému riziku byla přiřazena možná eliminační opatření. V posledním sloupci jsou znázorněny hodnoty RNP (*Risk Priority Number*), které posuzují závažnost rizik v intervalech: běžné riziko (1-6), u kterého dochází pouze k monitoringu, dále závažné riziko (7-14), kterému se musí věnovat zvýšená pozornost a plánovat protipatření a poslední kritické riziko (15-25), které ohrožuje daný podnik a vyžaduje náležitá řešení.

ID	Riziko	Opatření	P (1-5)	Dopad (1-5)	RPN
1	Překročení nákladů plánu	tvorba finančních rezerv	3	5	15
2	Nedodržení termínů plánu	pravidelná kontrola, smluvní vztahy	2	4	8
3	Vypovězení smlouvy	výpovědní lhůta, dobré vztahy	2	5	10
4	Vloupání do podniku	pojištění, zabezpečení podniku	2	4	8
5	Porušení legislativních požadavků	plnění požadavků a kontrola stavu podniku	1	4	4
6	Růst cen nájemného	jasné stanovení podmínek v nájemní smlouvě	3	3	9
7	Nedostatečné množství zákazníků	průzkum trhu, propagační akce	4	5	20
8	Zpoždění dodávek	smluvní vztahy, sankce	2	3	6
9	Nízká motivace zaměstnanců	motivační prémie	2	3	6
10	Vysoká fluktuace zaměstnanců	zvýšení mezd, zaměstnanecké benefity	3	3	9
11	Nově příchozí konkurence	vytváření vztahů se zákazníky	3	4	12
12	Zvýšení cen vstupů	vyjednávání o ceně, změna dodavatele	3	3	9

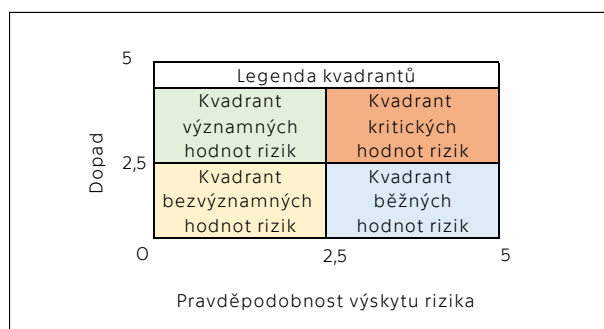
Tabulka 18: Přehled možných rizik (zdroj: vlastní zpracování)

Nejzávažnějším problémem bylo vyhodnoceno nedostatečné množství zákazníků. V případě vyskytnutí tohoto rizika je zapotřebí provést průzkum trhu, na jeho základě přizpůsobit poskytované služby a investovat do marketingové kampaně. Druhé největší riziko představuje překročení nákladů plánu. Z toho důvodu je důležité propočítat veškeré náklady a vytvořit dostatečnou finanční rezervu. Nejmenší hrozbu představuje porušení legislativních požadavků, jelikož snaha o jejich naplnění zde bude od začátku budování čajovny a případné nedostatky se napraví.

Všechna potenciální rizika jsou graficky znázorněna v grafu 8 do dvou kritických oblastí. Legenda těchto kvadrantů je uvedena níže.



Graf 8: Analýza rizik projektu (zdroj: vlastní zpracování)



Tabulka 19: Legenda kvadrantů k mapě rizik (zdroj: vlastní zpracování dle Doležal et al., 2012, s. 96)

3.12 Plán tržeb

V Čajovně Harmonie se počítá s maximální kapacitou 30 hostů. Je zohledněna skutečnost, že zde zákazník stráví v průměru 2 hodiny. Čajovna nemá otevřeno každý den stejný počet hodin, proto je v níže uvedené tabulce zobrazena maximální kapacita v jednotlivé dny.

Den	Počet hodin/den	Obrátka židle/den	Max kapacita/den
Po-Pá	8	4	120
So-Ne	7	3,5	105

Tabulka 20: Celková maximální kapacita čajovny (zdroj: vlastní zpracování)

Při sestavení plánu tržeb se nepočítá s výše uvedenou maximální kapacitou tržeb, ale s procentuálními odhady, které jsou vypočítány z této celkové kapacity. Plán tržeb pracuje se třemi scénáři (realistickým, optimistickým a pesimistickým) a je sestaven na základě předchozích analýz. Vychází z průměrné útraty 150 Kč za jednoho zákazníka. Tato útrata je následně vynásobena odhadovaným počtem zákazníků (viz příloha 3).

V tabulce 21 jsou zobrazeny výše tržeb pro rok 2021. Optimistický scénář počítá s 40% obsazeností z celkové maximální kapacity. V případě realistického scénáře je počítáno se 30% obsazeností a pesimistický scénář počítá s 20% obsazeností.

ROK 2021			
	Optimistický (40 %)	Realistický (30 %)	Pesimistický (20 %)
Po-Pá	7 200	5 400	3 600
So-Ne	6 300	4 725	3 150
Tržby/týden	48 600	36 450	24 300
Tržby/měsíc	194 400	145 800	97 200
Celkové roční tržby	2 332 800 Kč	1 749 600 Kč	1 166 400 Kč

Tabulka 21: Plán tržeb pro rok 2021 (zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce 22 jsou vypočítány tržby pro rok 2022. Počítá se zde ve všech scénářích se zvýšenou návštěvností baru o 5 % oproti předchozímu roku.

ROK 2022			
	Optimistický (45 %)	Realistický (35 %)	Pesimistický (25 %)
Po-Pá	8 100	6 300	4 500
So-Ne	7 088	5 513	3 938
Tržby/týden	54 675	42 525	30 375
Tržby/měsíc	218 700	170 100	121 500
Celkové roční tržby	2 624 400 Kč	2 041 200 Kč	1 458 000 Kč

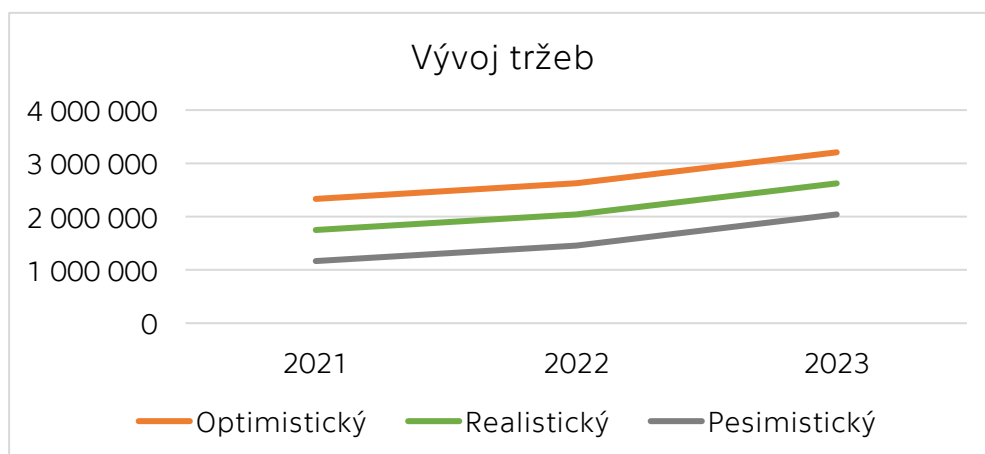
Tabulka 22: Plán tržeb pro rok 2022 (zdroj: vlastní zpracování)

Pro rok 2023 se v tabulce 23 počítá s navýšením maximální kapacity o 10 % oproti předchozímu roku. V dalších letech bude předpokládána stejná výše tržeb.

ROK 2023			
	Optimistický (55 %)	Realistický (45 %)	Pesimistický (35 %)
Po-Pá	9 900	8 100	6 300
So-Ne	8 663	7 088	5 513
Tržby/týden	66 825	54 675	42 525
Tržby/měsíc	267 300	218 700	170 100
Celkové roční tržby	3 207 600 Kč	2 624 400 Kč	2 041 200 Kč

Tabulka 23: Plán tržeb pro rok 2023 (zdroj: vlastní zpracování)

V níže uvedeném grafu 9 je zobrazen vývoj celkových tržeb dle optimistického, realistického a pesimistického scénáře v průběhu tří let.



Graf 9: Vývoj tržeb dle scénářů (zdroj: vlastní zpracování)

V následujících tabulkách je zobrazena výše variabilních nákladů, tedy nákladů na materiál, které jsou vypočítány na základě výše odhadnutých tržeb a průměrné obchodní přírážky. Ta je blíže uvedena v kapitole 3.4.2 Marketingový mix.

ROK 2021			
	Optimistický (40 %)	Realistický (30 %)	Pesimistický (20 %)
Po-Pá	900	675	450
So-Ne	788	591	394
Náklady/týden	6 075	4 556	3 038
Náklady/měsíc	24 300	18 225	12 150
Celkové roční náklady	291 600 Kč	218 700 Kč	145 800 Kč

Tabulka 24: Vyčíslení nákladů na materiál pro rok 2021 (zdroj: vlastní zpracování)

ROK 2022			
	Optimistický (45 %)	Realistický (35 %)	Pesimistický (25 %)
Po-Pá	1 013	788	563
So-Ne	886	689	492
Náklady/týden	6 834	5 316	3 797
Náklady/měsíc	27 338	21 263	15 188
Celkové roční náklady	328 050 Kč	255 150 Kč	182 250 Kč

Tabulka 25: Vyčíslení nákladů na materiál pro rok 2022 (zdroj: vlastní zpracování)

ROK 2023			
	Optimistický (55 %)	Realistický (45 %)	Pesimistický (35 %)
Po-Pá	1 238	1 013	788
So-Ne	1 083	886	689
Náklady/týden	8 353	6 834	5 316
Náklady/měsíc	33 413	27 338	21 263
Celkové roční náklady	400 950 Kč	328 050 Kč	255 150 Kč

Tabulka 26: Vyčíslení nákladů na materiál pro rok 2023 (zdroj: vlastní zpracování)

3.13 Finanční analýza projektu

Tato kapitola se zabývá způsobem financování podniku a stanovením výkazu zisku a ztrát ve třech scénářích. Finanční analýza slouží jako základ pro finální zhodnocení projektu.

3.13.1 Způsob financování projektu

Projekt využije financování vlastním i cizím kapitálem. Základní kapitál podniku činí 700 000 Kč. Čajovna využije finanční úvěr ve výši 300 000 Kč. Celková počáteční suma kapitálu je tedy 1 000 000 Kč. Tato částka bude sloužit k platbě prvních nájmů, pokrytí investičních nákladů, vyplacení prvních mezd zaměstnanců, zaplacení marketingové propagace a běžný chod čajovny.

Kapitálová struktura podniku (Kč)	
Základní kapitál	700 000
Cizí kapitál	300 000
Kapitál celkem	1 000 000

Tabulka 27: Kapitálová struktura podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Pro poskytnutí úvěru byla po důkladném průzkumu bankovního sektoru zvolena MONETA Money Bank, a.s., která si neúčtuje poplatky za vyřízení, nevyžaduje ručení nemovitostí a za včasné splácení poskytuje úrokovou sazbu 5,9 %. Měsíční splátka činí 5 786 Kč, přičemž celková částka, která bude zaplacená je 347 160 Kč. Úroky tedy budou ve výši 47 160 Kč. Jedná se o 60 splátek v dané výši. V příloze 4 je uveden splátkový kalendář.

Úvěr - MONETA Money Bank, a.s.	
Výše půjčky	300 000 Kč
Doba splácení	5 let (60 měsíců)
Úroková sazba	5,9 %
Měsíční splátka	5 786 Kč
Nákladové úroky celkem	47 160 Kč
Celkem	347 160 Kč

Tabulka 28: Parametry bankovního účtu (zdroj: vlastní zpracování)

3.13.2 Vyčíslení investice

Veškeré investiční náklady projektu jsou shrnuty v následující tabulce 29. Součástí těchto počátečních nákladů je i pořízení počátečních zásob, které byly vypočítány na základě průměrné spotřeby při optimistické variantě návštěvnosti baru za jeden měsíc. Níže uvedené položky jsou detailněji propočteny v předchozích kapitolách.

Počáteční náklady	
Nákladová položka	Částka (Kč)
Ohlašovací živnost + poplatek za přijetí	1 050
Výpis z rejstříku trestů	100
Kauce	24 400
Vybavení provozovny	180 620
Automobil	120 000
Počáteční zásoby	24 300
Stavební práce + materiál	54 400
Celkem	404 870

Tabulka 29: Celkové počáteční náklady (zdroj: vlastní zpracování)

3.13.3 Výkaz zisku a ztrát

V následujících tabulkách jsou zobrazeny výkazy zisku a ztrát pro první tři roky podnikání ve třech scénářích, a to optimistickém, realistickém a pesimistickém.

Optimistický scénář 2021			
Náklady (Kč)		Výnosy (Kč)	
Režijní náklady	451 300	Tržby z prodeje	2 332 800
Osobní náklady	1 083 840		
Náklady na materiál	291 600		
Odpisy	13 200		
EBIT	492 860		
Nákladové úroky	16 227		
EBT	476 633		
Daň (19 %)	90 560		
EAT	386 073		

Tabulka 30: Výkaz zisku a ztrát pro 2021 – optimistický scénář (zdroj: vlastní zpracování)

Realistický scénář 2021			
Náklady (Kč)		Výnosy (Kč)	
Režijní náklady	451 300	Tržby z prodeje	1 749 600
Osobní náklady	1 083 840		
Náklady na materiál	218 700		
Odpisy	13 200		
EBIT	-17 440		
Nákladové úroky	16 277		
EBT	-33 717		
Daň (19 %)	0		
EAT	-33 717		

Tabulka 31: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2021 – realistický scénář (zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistický scénář 2021			
Náklady (Kč)		Výnosy (Kč)	
Režijní náklady	451 300	Tržby z prodeje	1 166 400
Osobní náklady	1 083 840		
Náklady na materiál	145 800		
Odpisy	13 200		
EBIT	-527 740		
Nákladové úroky	16 227		
EBT	-543 967		
Daň (19 %)	0		
EAT	-543 967		

Tabulka 32: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2021 – pesimistický scénář (zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedených tabulek je zřejmé, že je rok 2021 z hlediska výkazu zisku a ztrát ztrátový jak v realistickém, tak i v pesimistickém scénáři.

Optimistický scénář 2022			
Náklady (Kč)		Výnosy (Kč)	
Režijní náklady	451 300	Tržby z prodeje	2 624 400
Osobní náklady	1 083 840		
Náklady na materiál	328 050		
Odpisy	26 700		
EBIT	734 510		
Nákladové úroky	13 056		
EBT	721 454		
Daň (19 %)	137 076		
EAT	584 378		

Tabulka 33: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2022 – optimistický scénář (zdroj: vlastní zpracování)

Realistický scénář 2022			
Náklady (Kč)		Výnosy (Kč)	
Režijní náklady	451 300	Tržby z prodeje	2 041 200
Osobní náklady	1 083 840		
Náklady na materiál	255 150		
Odpisy	26 700		
EBIT	224 210		
Nákladové úroky	13 056		
EBT	211 154		
Daň (19 %)	40 119		
EAT	171 035		

Tabulka 34: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2022 – realistický scénář (zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistický scénář 2022			
Náklady (Kč)		Výnosy (Kč)	
Režijní náklady	451 300	Tržby z prodeje	1 458 000
Osobní náklady	1 083 840		
Náklady na materiál	182 250		
Odpisy	26 700		
EBIT	-286 090		
Nákladové úroky	13 056		
EBT	-299 146		
Daň (19 %)	0		
EAT	-299 146		

Tabulka 35: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2022 – pesimistický scénář (zdroj: vlastní zpracování)

V roce 2022 podnik již dosahuje zisku v optimistickém i realistickém scénáři. Hodnota EAT zůstává záporná pouze v pesimistickém scénáři.

Optimistický scénář 2023			
Náklady (Kč)		Výnosy (Kč)	
Režijní náklady	451 300	Tržby z prodeje	3 207 600
Osobní náklady	1 083 840		
Náklady na materiál	400 950		
Odpisy	26 700		
EBIT	1 244 810		
Nákladové úroky	9 639		
EBT	1 235 171		
Daň (19 %)	234 682		
EAT	1 000 489		

Tabulka 36: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2023 – optimistický scénář (zdroj: vlastní zpracování)

Realistický scénář 2023			
Náklady (Kč)		Výnosy (Kč)	
Režijní náklady	451 300	Tržby z prodeje	2 624 400
Osobní náklady	1 083 840		
Náklady na materiál	328 050		
Odpisy	26 700		
EBIT	734 510		
Nákladové úroky	9 639		
EBT	724 871		
Daň (19 %)	137 725		
EAT	587 146		

Tabulka 37: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2023 – realistický scénář (zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistický scénář 2023			
Náklady (Kč)		Výnosy (Kč)	
Režijní náklady	451 300	Tržby z prodeje	2 041 200
Osobní náklady	1 083 840		
Náklady na materiál	255 150		
Odpisy	26 700		
EBIT	224 210		
Nákladové úroky	9 639		
EBT	214 571		
Daň (19 %)	40 768		
EAT	173 803		

Tabulka 38: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2023 – pesimistický scénář (zdroj: vlastní zpracování)

Z předchozích tří tabulek je patrné, že v roce 2023 generují zisk všechny tři scénáře, tedy i pesimistický.

3.14 Hodnocení projektu

V této závěrečné kapitole se rozhoduje, zda se projekt bude realizovat či nikoliv. Proto patří mezi nejpodstatnější části celé studie.

3.14.1 Čistá současná hodnota (NPV)

Pro výpočet čisté současné hodnoty byly využity hodnoty cash flow a diskontní míra 8 %. Hodnoty cash flow jsou stanovené na základě nepřímé metody, tj. suma čistého zisku (EAT) a odpisy. Hodnoty cash flow byly poté diskontovány. Výpočet těchto hodnot spolu s vyčíslením NPV je uvedeno v následujících tabulkách.

NPV – Optimistický scénář					
	Rok				
	1	2	3	4	5
Investice	-404 870				
EAT + odpisy	399 273	611 078	1 027 189	1 027 189	1 027 189
Diskontované CF	369 697	523 901	815 415	755 014	699 087
NPV	2 758 244 Kč				

Tabulka 39: Výpočet NPV – optimistický scénář (zdroj: vlastní zpracování)

NPV – Realistický scénář					
	Rok				
	1	2	3	4	5
Investice	-404 870				
EAT + odpisy	-20 517	197 735	613 846	613 846	613 846
Diskontované CF	-18 997	169 526	487 290	451 195	417 773
NPV	1 101 917 Kč				

Tabulka 40: Výpočet NPV – realistický scénář (zdroj: vlastní zpracování)

NPV – Pesimistický scénář					
	Rok				
	1	2	3	4	5
Investice	-404 870				
EAT + odpisy	-530 767	-272 446	200 503	200 503	200 503
Diskontované CF	-491 451	-233 579	159 165	147 375	136 459
NPV	-686 900 Kč				

Tabulka 41: Výpočet NPV – pesimistický scénář (zdroj: vlastní zpracování)

Z předchozích tabulek vyplývá, že NPV nabývá kladných hodnot u optimistického a realistického scénáře. Naopak záporná hodnota se vyskytuje u pesimistického scénáře.

3.14.2 Vnitřní výnosové procento (IRR)

Výpočet vnitřního výnosového procenta vychází z hodnot diskontovaného cash flow s diskontní sazbou 8 %. IRR tak udává diskontní sazbu, při které je čistá současná hodnota rovna nule. V následující tabulce 42 jsou uvedeny hodnoty diskontní sazby pro všechny tři scénáře projektu.

IRR	
Optimistický scénář	118%
Realistický scénář	44%
Pesimistický scénář	-26%

Tabulka 42: Vnitřní výnosové procento (zdroj: vlastní zpracování)

Z předešlé tabulky je zřejmé, že pouze pesimistický scénář nedosahuje požadovaných výsledků.

3.14.3 Doba návratnosti (PP)

Doba návratnosti představuje dobu, za kterou se vrátí peníze, které byly vloženy do projektu. K jejímu určení byla použita diskontovaná doba návratnosti, která využívá diskontované a kumulované peněžní toky. V následujících třech tabulkách jsou vypočítány diskontované doby návratnosti pro všechny tři scénáře.

Optimistický scénář		
Rok	Diskontované CF	Kumulované CF
0	-404 870	-404 870
1	369 697	-35 173
2	523 901	488 728
3	815 415	1 304 143
4	755 014	2 059 157
5	699 087	2 758 244

Tabulka 43: Diskontovaná doba návratnosti – optimistický scénář (zdroj: vlastní zpracování)

Realistický scénář		
Rok	Diskontované CF	Kumulované CF
0	-404 870	-404 870
1	-18 997	-423 867
2	169 526	-254 342
3	487 290	232 949
4	451 195	684 144
5	417 773	1 101 917

Tabulka 44: Diskontovaná doba návratnosti – realistický scénář (zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistický scénář		
Rok	Diskontované CF	Kumulované CF
0	-404 870	-404 870
1	-491 451	-896 321
2	-233 579	-1 129 899
3	159 165	-970 734
4	147 375	-823 359
5	136 459	-686 900

Tabulka 45: Diskontovaná doba návratnosti – pesimistický scénář (zdroj: vlastní zpracování)

Z předešlých tabulek je patrné, že u optimistického scénáře dosahuje kumulované cash flow kladných hodnot ve druhém roce. Proto se v tomto případě kapitálový výdaj vrátí již v druhém roce. V případě realistického scénáře se investice vrátí ve třetím roce, tedy o jeden rok později. U pesimistického scénáře se investice během prvních pěti let nevrátí. Na základě předchozích vypočítaných ukazatelů je tedy projekt doporučen k realizaci.

Závěr

Tématem této diplomové práce bylo zpracovat studii proveditelnosti pro založení čajovny v Praze a na jejím základě vyhodnotit, zda je daný projekt proveditelný, či nikoliv. Tento cíl byl splněn.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část přiblížila témata projektového řízení a studie proveditelnosti pomocí teoretických poznatků čerpaných z odborné literatury. Jsou zde uvedeny informace, které je třeba znát k vypracování samotné studie proveditelnosti pro konkrétní záměr. Součástí je základní charakteristika projektového řízení a jeho historie, definování projektu, jeho rysy, životní cyklus, kritéria úspěchu projektu a řízení rizik, které jsou s projekty spojeny. Dále teoretická část představuje strukturu studie proveditelnosti, která slouží jako podklad pro zpracování studie proveditelnosti v praktické části.

Na teoretická východiska z první části práce navazuje praktická část, ve které je vypracována samotná studie proveditelnosti pro otevření Čajovny Harmonie v Praze. V praktické části je uveden souhrnný přehled výsledků studie. Dále je zpracováno pozadí projektu včetně mise, vize a strategických cílů. Následující kapitoly jsou věnovány popisu produktů a kapacitě podniku. Obsáhlou kapitolu představuje analýza trhu, ve které byl proveden marketingový výzkum. Dále byla zpracována Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která analyzovala externí tržní prostředí a zaměřila se na síly, které mohou ovlivňovat provoz čajovny. Dalšími vypracovanými analýzami jsou PESTLE analýza, která zohledňuje nejdůležitější aktuální vnější vlivy působící na podnik a SWOT analýza, pracující s vnějším i vnitřním prostředím podniku. Po zpracování těchto analýz byla navržena marketingová strategie, která se zaměřuje na cílový segment zákazníků, ve snaze dosáhnout motivace k návštěvě čajovny. V kapitole je také zpracován rozšířený marketingový mix 7P, ve kterém jsou popsány jednotlivé prvky mixu. Další pojednávaná část se věnuje materiálovým vstupům a dodávkám. Dodavatelé byli vybráni především na základě kvality zboží, cen výrobků a referencí. V následující kapitole je blíže specifikována lokalita a umístění podniku. Po zvažování možných variant byla vybrána Praha 4 Kunratice. V kapitole nechybí ani mapa okolí, kde jsou vyznačeny důležité body v okolí podniku. V technickém řešení projektu jsou vyčísleny náklady na vybavení celé čajovny a náklady na potřebnou rekonstrukci. V následující kapitole je znázorněna organizační struktura a vyčíslení režijních nákladů provozovny na prvních pět let provozu. Kapitola lidské zdroje blíže specifikuje jednotlivé pracovní pozice, jejich pracovní náplň a požadavky na ně. Součástí je také vyčíslení nákladů na zaměstnance. Další důležitou kapitolu tvoří implementační plán projektu. V té byl sestaven časový harmonogram, který byl následně vyobrazen pomocí Ganttova diagramu. Plánované datum zahájení projektu je 1.9.2020 a otevření čajovny je plánováno 4.1.2021. Jelikož celkovou činnost podniku může ovlivnit celá řada rizik, další kapitola se věnuje jejich analýzou. U každého možného rizika je uvedena jeho pravděpodobnost výskytu, míra dopadu na projekt a možná eliminační

opatření. Všechna rizika jsou také znázorněna graficky do mapy rizik skórovací metody. V další kapitole je sestaven plán tržeb, ve kterém se nepočítá s maximální kapacitou, ale s procentuálními odhady, které jsou z ní vypočítány. Plán tržeb pracuje se třemi scénáři – optimistickým, realistickým a pesimistickým a je sestaven na základě předchozích analýz.

Velmi důležitou část studie proveditelnosti tvoří finanční analýza projektu. Zde je zobrazen způsob financování projektu. Základní kapitál činí 700 000 Kč a cizí kapitál 300 000 Kč. Podnik tak využije bankovní úvěr. Dále bylo provedeno vyčíslení investice, kdy celkové počáteční náklady činí 404 870 Kč. Další část se věnuje výkazu zisku a ztrát pro první tři roky podnikání ve všech třech scénářích. V posledním roce generují zisk všechny tyto scénáře. Poslední kapitola se věnuje hodnocení projektu. Je potřeba rozhodnout, zda se projekt bude realizovat či nikoliv. K tomu posloužily tři metody – čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti. Investiční náklady se dle výpočtu diskontované doby návratnosti u optimistického scénáře vrátí v druhém roce, u realistického scénáře v roce třetím. Po provedení výpočtů projekt doporučuji k realizaci.

Čajovna bude sledovat potřeby zákazníků a upravovat nabídku tak, aby stále zůstala atraktivním místem, kde si lidé budou moci v dnešní hektické době odpočinout, relaxovat či se setkat s přáteli.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. **BARKER, Stephen a Rob COLE.** *Projektový management pro praxi.* Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2838-4.
2. **BOČKOVÁ, HRAZDILOVÁ, Kateřina.** *Projektové řízení.* Martin Koláček - E-knihy jedou, 2016. ISBN 978-80-7512-431-9.
3. **ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ.** *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy.* Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
4. **ČIŽINSKÁ, Romana.** *Základy finančního řízení podniku.* Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
5. **DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ.** *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací.* Ostrava: Key Publishing, 2018. ISBN 978-80-7418-290-7.
6. **DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC.** *Projektový management.* Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
7. **DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ.** *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
8. **DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO.** *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
9. **DOSKOČIL, Radek.** *Metody, techniky a nástroje řízení projektů.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-7204-863-2.
10. **FIALA, Petr.** *Řízení projektů.* Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1413-0.
11. **FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK.** *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. ISBN 80-274-0939-2.
12. **FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ.** *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd.* Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
13. **FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK.** *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu.* Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
14. **FOTR, Jiří.** *Podnikatelský plán a investiční rozhodování.* Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-20-x.
15. **GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK.** *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
16. **HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS.** *Založení a řízení nového podniku.* Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.

17. **KARLÍČEK, Miroslav.** *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
18. **KERZNER, Harold.** *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Eleventh edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, [2013]. ISBN 978-1-118-.
19. **KISLINGEROVÁ, Eva.** *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.
20. **KOTLER, Philip.** *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
21. **KUNCOVÁ, Martina, Jakub NOVOTNÝ a Radek STOLÍN.** *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-26-2.
22. **NĚMEC, Vladimír.** *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
23. **PORTER, Michael E.** *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 978-0-684-84148-9.
24. **PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.** *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide)*. 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, c2008. ISBN 978-1-933890-51-7.
25. **ROSENAU, Milton D.** *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.
26. **RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ.** *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
27. **ŘEHÁČEK, Petr.** *Projektové řízení podle PMI*. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-90-3.
28. **SCHOLLEOVÁ, Hana.** *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
29. **SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA.** *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
30. **SVOZILOVÁ, Alena.** *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
31. **SVOZILOVÁ, Alena.** *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
32. **ŠTĚDRŮŇ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STŘÍTESKÝ a Jan ŠÍMA.** *Mezinárodní marketing*. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-441-4.
33. **ŠTEFÁNEK, Radoslav.** *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

34. **TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ.** *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.
35. **TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ.** *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.
36. **VYTLAČIL, Dalibor.** *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.

Elektronické zdroje

1. Český statistický úřad. *Průměrné měsíční mzdy v Praze ve 4. čtvrtletí 2019*. [online]. [cit.2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/prumerne-hrube-mesicni-mzdy-v-praze-ve-4-ctvrtleti-2019>
2. Český statistický úřad. *Tvorba a užití HDP*. [online]. [cit.2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2019>
3. Český statistický úřad. *Vybrané údaje za kraj Hlavní město Praha - zaměstnanost, nezaměstnanost*. [online]. [cit.2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/hdp-xa>
4. Český statistický úřad. *Vývoj ekonomiky České republiky – 4. čtvrtletí 2019* [online]. [cit.2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2019>
5. Firmy. *Seznam čajoven v Praze*. [online]. [cit.2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/?q=%C4%8Dajovny+praha>
6. Mapy.cz. *Ulice Chemická, Praha*. [online]. [cit.2020-02-07]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=14.4955215&y=50.0200981&z=17&source=addr&i=9111968>
7. Oxalis. *Katalog 2019/2020*. [online]. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: https://oxalis.cz/files/katalog2019/OXALIS_2019_20_CZ/
8. Pamprofi. *Postup při výpočtu průměrného měsíčního výdělku*. [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: https://www.pamprofi.cz/33/postup-pri-vypoctu-prumerneho-mesicniho-vydelku-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EkKap1Ba2aykRU8wBz5I_6Q/
9. Podnikatel. *Povinné odborné vzdělání a praxe*. [online]. [cit.2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/podminky-hostinske-cinnosti-jako-zivnosti/>
10. SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti: metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2004. [online]. [cit.2020-01-12]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/>

11. Sreality. *Pronájem restaurace 61m²*. [online]. [cit. 2020-02-07]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komerчни/restaurace/praha-kunratice-chemicka/3509440092#img=0&fullscreen=false>
12. Wix. *Tvorba loga se službou Wix Logo Maker*. [online]. [cit.2020-03-09]. Dostupné z: <https://cs.wix.com/logo/maker>
13. Zákon o živnostenském podnikání. *Zákon č. 455/1991 Sb.* [online]. [cit.2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
14. *Zákony pro lidi. Sbírka zákonů v ČR*. [online]. [cit.2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Interakce skupin procesů.....	8
Obrázek 2: Trojimperativ	10
Obrázek 3: Porterův model pěti sil.....	16
Obrázek 4: Liniová struktura	24
Obrázek 5: Příklad Ganttova diagramu	27
Obrázek 6: Zkrácená struktura výkazu zisku a ztráty	29
Obrázek 7: Nepřímá metoda cash flow	30
Obrázek 8: Logo.....	38
Obrázek 9: Rozmístění vybraných konkurentů	45
Obrázek 10: Komplexní produkt.....	53
Obrázek 11: Umístění čajovny	60
Obrázek 12: Organizační struktura podniku	62

Seznam grafů

Graf 1: Otevření nové čajovny	40
Graf 2: Návštěvnost.....	41
Graf 3: Sortiment.....	41
Graf 4: Průměrná částka.....	42
Graf 5: Doprovodný program.....	42
Graf 6: Rozhodování	43
Graf 7: Preferovaný čas.....	43
Graf 8: Analýza rizik projektu	69
Graf 9: Vývoj tržeb dle scénářů	71

Seznam tabulek

Tabulka 1: Shrnutí investičních nákladů	36
Tabulka 2: Ekonomické zhodnocení projektu	37
Tabulka 3: SWOT analýza.....	50
Tabulka 4: Základní nabídka čajů	54
Tabulka 5: Stanovení cen čajů za konvičku	55
Tabulka 6: Nabídka ostatních produktů.....	55
Tabulka 7: Nabídka dalších nápojů.....	56
Tabulka 8: Dodavatelé.....	59
Tabulka 9: Vybavení provozovny	61
Tabulka 10: Stavební práce a materiál.....	62
Tabulka 11: Režijní náklady	63
Tabulka 12: Provozní doba podniku a počet hodin.....	65
Tabulka 13: Průměrné hodnoty pro výpočet	65
Tabulka 14: Pokrytí pracovních hodin	66
Tabulka 15: Mzdové náklady.....	66
Tabulka 16: Přehled měsíčních mzdových nákladů.....	66
Tabulka 17: Ganttův diagram	67
Tabulka 18: Přehled možných rizik.....	68
Tabulka 19: Legenda kvadrantů k mapě rizik	69
Tabulka 20: Celková maximální kapacita čajovny	69
Tabulka 21: Plán tržeb pro rok 2021	70
Tabulka 22: Plán tržeb pro rok 2022	70
Tabulka 23: Plán tržeb pro rok 2023	70
Tabulka 24: Vyčíslení nákladů na materiál pro rok 2021	71
Tabulka 25: Vyčíslení nákladů na materiál pro rok 2022	71
Tabulka 26: Vyčíslení nákladů na materiál pro rok 2023	72
Tabulka 27: Kapitálová struktura podniku	72
Tabulka 28: Parametry bankovního účtu.....	73
Tabulka 29: Celkové počáteční náklady.....	73
Tabulka 30: Výkaz zisku a ztrát pro 2021 – optimistický scénář	74
Tabulka 31: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2021 – realistický scénář	74
Tabulka 32: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2021 – pesimistický scénář	74
Tabulka 33: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2022 – optimistický scénář.....	75
Tabulka 34: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2022 – realistický scénář	75
Tabulka 35: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2022 – pesimistický scénář	75
Tabulka 36: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2023 – optimistický scénář.....	76
Tabulka 37: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2023 – realistický scénář	76
Tabulka 38: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2023 – pesimistický scénář	76
Tabulka 39: Výpočet NPV – optimistický scénář	77
Tabulka 40: Výpočet NPV – realistický scénář.....	77
Tabulka 41: Výpočet NPV – pesimistický scénář.....	77

Tabulka 42: Vnitřní výnosové procento.....	78
Tabulka 43: Diskontovaná doba návratnosti – optimistický scénář.....	78
Tabulka 44: Diskontovaná doba návratnosti – realistický scénář.....	78
Tabulka 45: Diskontovaná doba návratnosti – pesimistický scénář	79

Seznam příloh

Příloha 1: Vzor dotazníku	92
Příloha 2: Odpisy automobilu.....	93
Příloha 3: Odhadovaný počet zákazníků	93
Příloha 4: Splátkový kalendář.....	94

Příloha 1 – Vzor dotazníku

1. **Uvítali byste otevření nové čajovny na vysokoškolské koleji Vltava?**
 - Ano
 - Ne

2. **Jak často byste tuto čajovnu navštěvovali?**
 - 1x týdně a častěji
 - 2x měsíčně
 - 1x měsíčně
 - méně často

3. **Co byste si nejčastěji objednávali? (Ize uvést více odpovědí)**
 - čaj
 - vodní dýmku
 - drobné pokrmy
 - limonádu
 - ledový čaj

4. **Jaká je průměrná částka, kterou za jednu návštěvu takového podniku utratíte?**
 - do 100 Kč
 - 101 – 200 Kč
 - 201 – 300 Kč
 - nad 300 Kč

5. **Přivítali byste v čajovně doprovodný program (přednášky, výstavy, koncerty atd.)?**
 - Ano
 - Ne

6. **Podle čeho se rozhodujete, zda takový podnik navštívíte? (Ize uvést více odpovědí)**
 - cena sortimentu
 - nabídka sortimentu
 - kvalita surovin
 - prostředí podniku
 - obsluha
 - vzdálenost
 - ostatní

7. **Jaký je Váš preferovaný čas návštěvy čajovny?**
 - 10:00 – 12:00
 - 12:00 – 16:00
 - 16:00 – 20:00
 - 20:00 – 22:00

8. Máte nějaká specifická přání, která byste v čajovně rádi uvítali?

9. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

10. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- do 17 let
- 18 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 50 let
- nad 50 let

Příloha 1: Vzor dotazníku

Příloha 2 – Odpisy automobilu

Rok	Zůstatková cena (Kč)	Roční odpis (Kč)	Oprávky celkem (Kč)
2021	106 800	13 200	13 200
2022	80 100	26 700	39 900
2023	53 400	26 700	66 600
2024	26 700	26 700	93 300
2025	0	26 700	120 000

Příloha 2: Odpisy automobilu

Příloha č. 3 – Odhadovaný počet zákazníků v jednotlivých dnech

	2021			2022			2023		
	Optim./den 40 %	Real./den 30 %	Pesim./den 20 %	Optimi./den 45 %	Real./den 35 %	Pesim./den 25 %	Optim./den 55 %	Real./den 45 %	Pesim./den 35 %
Po-Pá	48	36	24	54	42	30	66	54	42
So-Ne	42	32	21	47	37	26	58	47	37

Příloha 3: Odhadovaný počet zákazníků

Příloha 4 – Splátkový kalendář

Rok	Měsíc	Počáteční hodnota (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Konečná hodnota (Kč)
1	1	300 000	1 475	4 311	295 689
1	2	295 689	1 454	4 332	291 357
1	3	291 357	1 433	4 353	287 004
1	4	287 004	1 411	4 375	282 629
1	5	282 629	1 390	4 396	278 232
1	6	278 232	1 368	4 418	273 815
1	7	273 815	1 346	4 440	269 375
1	8	269 375	1 324	4 461	264 913
1	9	264 913	1 302	4 483	260 430
1	10	260 430	1 280	4 505	255 925
1	11	255 925	1 258	4 528	251 397
1	12	251 397	1 236	4 550	246 847
2	1	246 847	1 214	4 572	242 275
2	2	242 275	1 191	4 595	237 680
2	3	237 680	1 169	4 617	233 063
2	4	233 063	1 146	4 640	228 423
2	5	228 423	1 123	4 663	223 760
2	6	223 760	1 100	4 686	219 074
2	7	219 074	1 077	4 709	214 365
2	8	214 365	1 054	4 732	209 634
2	9	209 634	1 031	4 755	204 878
2	10	204 878	1 007	4 779	200 100
2	11	200 100	984	4 802	195 298
2	12	195 298	960	4 826	190 472
3	1	190 472	936	4 849	185 623
3	2	185 623	913	4 873	180 749
3	3	180 749	889	4 897	175 852
3	4	175 852	865	4 921	170 931
3	5	170 931	840	4 945	165 985
3	6	165 985	816	4 970	161 016
3	7	161 016	792	4 994	156 021
3	8	156 021	767	5 019	151 002
3	9	151 002	742	5 043	145 959
3	10	145 959	718	5 068	140 891
3	11	140 891	693	5 093	135 798
3	12	135 798	668	5 118	130 679
4	1	130 679	643	5 143	125 536
4	2	125 536	617	5 169	120 367
4	3	120 367	592	5 194	115 173
4	4	115 173	566	5 220	109 954
4	5	109 954	541	5 245	104 708
4	6	104 708	515	5 271	99 437
4	7	99 437	489	5 297	94 140
4	8	94 140	463	5 323	88 817
4	9	88 817	437	5 349	83 468
4	10	83 468	410	5 376	78 092
4	11	78 092	384	5 402	72 690
4	12	72 690	357	5 429	67 262
5	1	67 262	331	5 455	61 807
5	2	61 807	304	5 482	56 325
5	3	56 325	277	5 509	50 816
5	4	50 816	250	5 536	45 280
5	5	45 280	223	5 563	39 716
5	6	39 716	195	5 591	34 126
5	7	34 126	168	5 618	28 508
5	8	28 508	140	5 646	22 862
5	9	22 862	112	5 673	17 188
5	10	17 188	85	5 701	11 487
5	11	11 487	56	5 729	5 758
5	12	5 758	28	5 758	0

Příloha 4: Splátkový kalendář

