

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studie proveditelnosti o zavedení svatebních služeb v hotelu Pomezí

Feasibility study on the introduction of wedding services in the hotel Pomezí

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

FRIEDRICHOVÁ

KLÁRA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Friedrichová Jméno: Klára Osobní číslo: 460776
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: FSv - Katedra inženýrské informatiky
Studijní program: Projektové řízení inovací
Studijní obor: -

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Studie proveditelnosti o zavedení svatebních služeb v hotelu Pomezí

Název diplomové práce anglicky:
Feasibility study on the introduction of wedding services in the hotel Pomezí

Pokyny pro vypracování:
CÍL PRÁCE: Cílem DP je zpracování studie proveditelnosti o zavedení svatebních služeb v hotelu Pomezí a vyhodnocení, zda je projekt proveditelný.
PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je zjistit, zda se daný projekt vyplatí uskutečnit, nebo ne.
OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část - projekt, studie proveditelnosti; (3) Praktická část - představení projektu, vypracování studie proveditelnosti; (4) Závěr

Seznam doporučené literatury:
(1) DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016
(2) VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008.
(3) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015.
(4) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha: Grada, 2011.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc., ČVUT v Praze, katedra inženýrské informatiky

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 27.11.2019 Termín odevzdání diplomové práce: 30.4.2020

Platnost zadání diplomové práce: 30.9.2021

[Signature] Podpis vedoucí(ho) práce [Signature] Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry [Signature] Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

20.4.2020 Datum převzetí zadání [Signature] Podpis studenta(ky)

Friedrichová, Klára. Studie proveditelnosti o *zavedení svatebních služeb v hotelu Pomezí*. 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 zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 30.4. 2020

Podpis:

Poděkování

Nejprve bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc. za odbornou pomoc, rady a rychlou komunikaci během tvorby diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení hotelu Pomezí, které mi umožnilo zpracovávat diplomovou práci na dané téma. A v neposlední řadě bych chtěla moc poděkovat své rodině a příteli za podporu během celého studia.

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na zpracování studie proveditelnosti týkající se rozšíření služeb hotelu Pomezí. Konkrétně se jedná o zavedení komplexních svatebních služeb, které by rád hotel Pomezí v budoucnu poskytoval. Práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou vymezeny klíčové pojmy a kapitoly, které souvisejí s řízením projektů a vypracováním studie proveditelnosti. V praktické části je představen samotný projekt zavedení svatebních služeb v hotelu Pomezí a studie proveditelnosti tohoto projektu. Cílem diplomové práce je návrh celého projektu a jeho vyhodnocení.

Klíčová slova

Studie proveditelnosti, projekt, svatební služby

Abstract

The thesis is focussed on the preparation of the feasibility study for the expansion of services offered by the Pomezí hotel. Specifically, the expansion will involve the introduction of comprehensive wedding services to be provided by the Pomezí hotel in the future. The thesis consists of the theoretical framework and practical section. The theoretical framework contains the definition of key words and the identification of chapters relating to project management and the preparation of the feasibility study. The practical section presents the actual wedding project to be launched in the Pomezí hotel and the feasibility study of the project. The objective of the thesis is the design of the entire project and its evaluation.

Key words

Feasibility study, project, wedding services

Obsah

| | |
|--|----|
| Obsah | 7 |
| Úvod | 9 |
| 1 Projekt..... | 11 |
| 1.1 Cíle a kritické faktory projektu..... | 11 |
| 1.1.1 SMART metoda..... | 11 |
| 1.1.2 Projektový trojimperativ | 12 |
| 1.2 Kritéria úspěchu a kritické faktory úspěchu projektu | 12 |
| 1.3 Projekt a čas..... | 13 |
| 1.3.1 Životní cyklus projektu | 14 |
| 1.3.2 Časové plánování projektu | 15 |
| 2 Studie proveditelnosti | 18 |
| 2.1 Pozadí projektu..... | 18 |
| 2.2 Analýza trhu a marketingová strategie | 19 |
| 2.2.1 Analýza trhu a odhad poptávky | 19 |
| 2.2.2 Marketingová strategie | 23 |
| 2.2.3 Marketingový mix | 23 |
| 2.3 Materiálové vstupy a dodávky..... | 25 |
| 2.4 Umístění, místo a prostředí..... | 25 |
| 2.5 Technologie a technická řešení | 25 |
| 2.6 Organizace a režijní náklady..... | 26 |
| 2.7 Lidské zdroje | 27 |
| 2.8 Analýza rizik | 28 |
| 2.9 Implementační plán | 28 |
| 2.10 Hodnocení projektu..... | 29 |
| 2.10.1 Financování projektu | 29 |
| 2.10.2 Ekonomické hodnocení projektu..... | 29 |
| 3 Představení projektu | 33 |
| 4 Vypracování studie proveditelnosti | 36 |
| 4.1 Přehled výsledků studie | 36 |
| 4.2 Pozadí a historie návrhu projektu..... | 37 |
| 4.3 Analýza trhu a marketingový koncept | 39 |
| 4.3.1 Odhad poptávky | 39 |
| 4.3.2 PEST analýza | 40 |
| 4.3.3 SWOT analýza | 44 |
| 4.3.4 Marketingový mix 7P | 46 |
| 4.3.5 Zákazníci..... | 54 |
| 4.3.6 Porterova analýza pěti konkurenčních sil | 54 |
| 4.4 Umístění a místo | 59 |
| 4.5 Vybavení | 59 |
| 4.6 Lidské zdroje a organizační struktura | 60 |
| 4.7 Finanční a ekonomická stránka projektu..... | 62 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 4.7.1 Počáteční výdaj | 62 |
| 4.7.2 Náklady | 62 |
| 4.7.3 Zisk | 67 |
| 4.7.4 Hodnocení investice | 71 |
| 4.8 Plán realizace projektu | 73 |
| 4.9 Analýza rizik | 74 |
| 4.10 Vyhodnocení projektu | 75 |
| Závěr | 76 |
| Seznam použité literatury | 77 |
| Seznam elektronických zdrojů | 78 |
| Zákony a vyhlášky | 80 |
| Seznam obrázků | 81 |
| Seznam grafů | 82 |
| Seznam tabulek | 83 |

Úvod

Vedení hotelu Pomezí již delší dobu zvažovalo rozšíření služeb o další činnost a rozhodlo se, že hotel začne poskytovat komplexní svatební služby všem, kteří projeví zájem pořídit svatbu v krásném, horském prostředí, které okolí hotelu Pomezí nabízí. Myšlenka pořádat svatby byla odjakživa snem provozovatelky hotelu, která se rozhodla realizovat tento sen nyní, kdy má k dispozici prostory a ubytovací kapacity hotelu Pomezí. V neposlední řadě je pořádání svateb též možnost, jak oslovit široké spektrum lidí, kteří se svatebního dne zúčastní. Tito spokojení hosté by se později mohli do hotelu Pomezí rádi vracet a nadále udržovat s hotelem Pomezí vzájemný kontakt. Pro vedení hotelu je kromě samotné myšlenky a nápadu důležité znát své možnosti a pojmenovat rizika, zhodnotit finanční stránku, či odhalit případnou konkurenci ve svém projektu. Pro tento účel vznikla tato diplomová práce, která se dělí na dvě části – teoretickou a praktickou.

Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmů, které jsou spojeny s řízením projektu; na jeho cíle, kritéria úspěchu, kritické faktory a čas. Dále jsou v teoretické části popsány struktura a patřičné náležitosti studie proveditelnosti. Mezi tyto náležitosti patří například pozadí projektu, analýza trhu, marketingová strategie, materiálové vstupy a dodávky, dále pak technická řešení, lidské zdroje, analýza rizik či implementační plán.

V praktické části diplomové práce je představen konkrétní projekt zavedení svatebních služeb v hotelu Pomezí a následně detailně vypracována studie proveditelnosti tohoto projektu. Ve studii proveditelnosti jsou detailně rozebrány analýza trhu, marketingový koncept, zajištění potřebného vybavení či lidských zdrojů, finanční stránka projektu, plán realizace, vyhodnocení a analýza rizik projektu.

Cílem této diplomové práce je provést studii proveditelnosti zavedení svatebních služeb v hotelu Pomezí a vyhodnotit, zda je pro hotel vhodné tyto služby zavést nebo ne.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Projekt

V poslední době roste význam projektů i celkově projektového řízení. Nejedná se pouze o oblast ziskových a neziskových organizací, ale i celou společnost. V běžném životě se s projekty můžeme setkávat dennodenně, za projekt můžeme považovat například osobní růst a vzdělávání, plánování dovolené či uvaření jídla.

„Série jednotlivých kroků (činností) navržených pro dosažení určitého cíle, které vyžadují čerpání zdrojů, za podmínek dodržení časového plánu, rozpočtu a kvalitativních kritérií vytvořeného systému.“ (Vytlačil, 2008, s. 10)

Atributy, které charakterizují projekt, jsou dle docenta Vytlačila následující.

- Účelovost. Každý projekt je rozdělen do dílčích úkolů, které musí být splněny, aby se dosáhlo požadovaného cíle projektu.
- Životní cyklus. Projekt prochází fází pomalého rozvoje, následuje postupné zmožutnění a v okamžiku dosažení maxima klesá a je ukončen.
- Souvztažnost. Projekt má vždy vztah k operacím a standardům, které jsou uplatňovány v dané organizaci. Je zde vždy úzká spolupráce s ostatními odděleními v organizaci.
- Unikátnost. Nikdy nejsou dva projekty identické. V některých oblastech se budou projekty více podobat, někdy zase méně, ale v zásadě je každý projekt vždy unikátní.
- Konfliktivnost. Každá ze stran, kterých se projekt týká, má rozdílně definované zájmy a cíle. (Vytlačil, 2008, s. 10)

1.1 Cíle a kritické faktory projektu

O úspěchu projektu po jeho skončení i v průběhu práce rozhodují kritické faktory, kterými jsou technologické parametry – výkonnost, kvalita; čas – milníky projektu, datum ukončení; náklady – požadované cash flow, celkové investice. Tyto faktory označujeme za nejvíce problémové oblasti při řízení projektů. Při stanovení požadovaných cílů projektu tedy vycházíme z těchto faktorů. V momentě, kdy jsou cíle navrženy, můžeme vytvořit způsob měření parametrů těchto cílů, navrhnout organizační strukturu a potřebné zdroje, které jsou nezbytné pro dosažení vytyčených cílů. (Vytlačil, 2008, s. 12)

1.1.1 SMART metoda

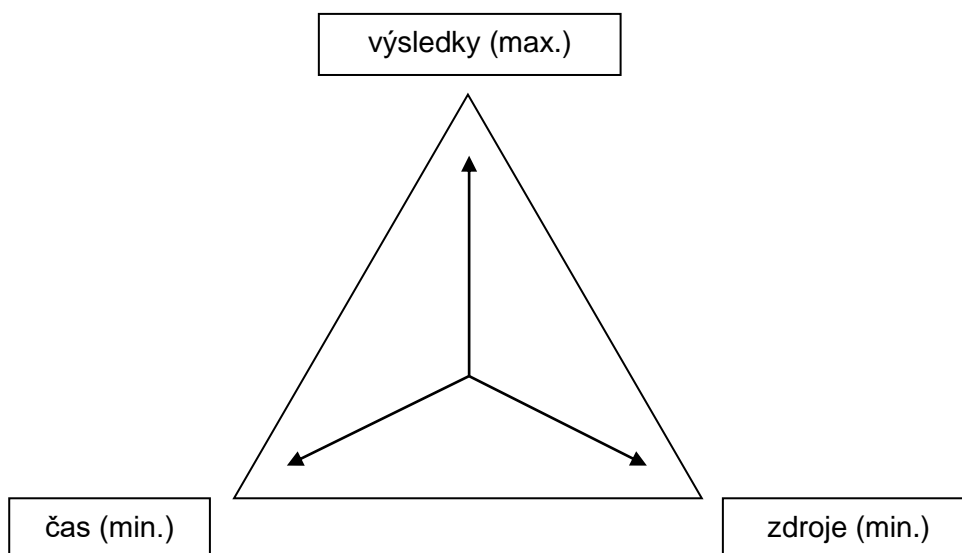
Jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu je správná definice dílčích cílů či cílového stavu projektu. Jednou z možností, jak si správně definovat cíle, je metoda SMART. Dle této metody musí cíl být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a termínovaný.

- **S**pecifický – potřebujeme konkrétně vědět CO?;
- **M**ěřitelný – musíme být schopni identifikovat, zda jsme daného cíle dosáhli;

- **Akceptovatelný** – lidé, kteří jsou do projektu zainteresováni, musí vědět, o co jde a musí se shodnout na adekvátnosti daného cíle;
- **Realistický** – mělo by být jasné, že je projekt splnitelný, že stojíme nohama na zemi;
- **Termínovaný** – vše musí podléhat časovému harmonogramu, jinak by předchozí body nedávaly smysl. (Doležal a kol., 2016, s. 79)

1.1.2 Projektový trojimperativ

V souvislosti s projekty pracujeme vždy s třemi základními pojmy, a to s výsledky, časem a zdroji. Účelem trojimperativu je vyvážení těchto požadavků. Pokud si stanovíme cíle pomocí metody SMART, tak si definujeme i vzdálenost mezi jednotlivými vrcholy. Je důležité vědět, že tyto tři veličiny jsou navzájem provázané. Například pokud se změní veličina času, ale výsledek musí zůstat stejný, musí se tedy automaticky upravit veličina zdrojů. Zpravidla je požadavkem dosáhnout maximálního výsledku, za minimum času s minimálními zdroji – lidskými i finančními. (Doležal a kol., 2016, s. 81)



Obrázek 1: Trojimperativ projektu, zdroj: Doležal a kol., 2016, s. 81

1.2 Kritéria úspěchu a kritické faktory úspěchu projektu

Při zahájení projektu je velmi důležité určit si kritéria úspěchu. Tedy taková kritéria, podle kterých je posuzováno, zda daný projekt splnil zadání a uspěl nebo ne. Odpověď na otázku, jaký projekt je úspěšný, se zdá být zdánlivě jednoduché. Ve skutečnosti je to však velmi obtížné. V praxi se tedy používají tzv. kritéria úspěchu projektu, která slouží jako měřítko, podle kterého posuzujeme úspěch nebo neúspěch projektu, a zda byl cíl projektu splněn nebo ne. Hlavními požadavky kritérií jsou srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost. Kritéria úspěchu můžeme dělit na tzv. tvrdá a měkká. Tvrdá kritéria se

vyznačují objektivně, číselně stanoveným parametrem, který lze snadno změřit. Důležitá tvrdá kritéria úspěchu:

- výsledný produkt projektu je funkční v zadaných parametrech
- splněné požadavky zákazníka
- výstupní produkt projektu je na trhu včas
- výstupní produkt je v plánované kvalitě a ceně
- je dosahováno předpokládané návratnosti vložených prostředků
- vliv na životní prostředí a okolí je obecně v normě

Měkká kritéria mají spíše subjektivní povahu a je obtížné je exaktně měřit. Jednou z účinných metod zjištění úspěchu těchto kritérií je zpětná vazba, například pomocí dotazníkového šetření či řízených pohovorů. V dnešní době rychlé a jednoduché komunikace jsou tato měkká kritéria úspěchu velmi důležitá. Důležitá měkká kritéria úspěchu:

- spokojený zákazník
- spokojenost sponzora projektu
- zaměstnanci vnímají změnu pozitivně
- motivace projektového týmu

Abychom zajistili, že projekt bude úspěšný, je vhodné použít metodu analýzy kritických faktorů úspěchu faktorů (CSFA). V rámci metody CSFA jsou vybírány kritické faktory úspěchu pro konkrétní projekt, tedy takové faktory, které mohou významným způsobem napomoci úspěchu projektu, pokud jsou zajištěny. Z těchto vybraných faktorů vybereme ještě nejlépe jeden až tři faktory, které opravdu považujeme za rozhodující pro projekt. Tato metoda většinou probíhá ve třech krocích:

- 1) sestavení seznamu kritických faktorů – pro sestavení tohoto seznamu lze využít kreativní týmové techniky (brainstorming, apod.)
- 2) výběr těch faktorů, které jsme schopni navodit a skutečně využít v konkrétním projektu
- 3) zpracování návrhu opatření k využití vybraných faktorů.

(Doležal a kol., 2016, s. 107-109)

1.3 Projekt a čas

Jedním z klíčových parametrů projektu je čas. Právě čas je velmi pečlivě sledován, a to, zda projekt uspěje, silně závisí na dodržení předem definovaného časového rámce projektu. Proto je času věnovaná velká pozornost po celou dobu řízení projektu. Z hlediska času a charakteru prováděných činností lze z manažerského pohledu projekt rozdělit na několik fází, které společně tvoří životní cyklus řízení projektu. (Doležal a kol., 2016, s. 54)

Řízení projektu lze dle nejvíce obecného pojetí rozdělit na následující fáze:

- předprojektovou fází – vznik myšlenky a její prověření
- projekt – zahájení, plánování, realizace, ukončení

- poprojektovou fází – vyhodnocení, provoz, realizace přínosů. (Doležal a kol., 2016, s. 54)

1.3.1 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu detailněji člení a zobrazuje jednotlivé části projektu. I přesto, že mezi jednotlivými projekty mohou být rozdíly, můžeme najít základní procesy, které jsou u většiny projektů. Nejčastěji se v rámci životního cyklu uvádí těchto pět etap – koncepční návrh, návrh, podrobná příprava, vývoj (produkce) a ukončení. Není však pravidlem, že každý projekt musí obsahovat přesně těchto pět etap. Etapy se mohou lišit dle typu, povahy či autora projektu.

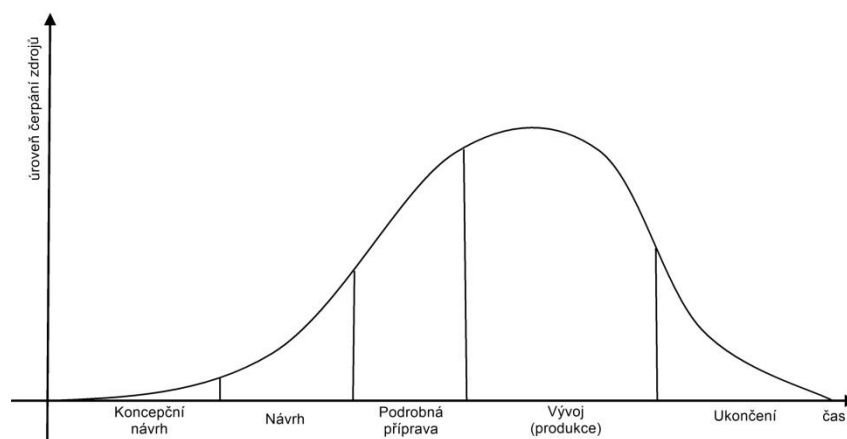
První etapa: koncepční návrh. V první etapě chce organizace řešit problém a iniciuje tedy projekt. Stanoví si cíl a účel projektu, vytvoří si nezbytné požadavky a zhodnotí proveditelnost projektu. Vyhotovení studií proveditelnosti – technologické, finanční a ekonomické, operační.

Druhá etapa: návrh. Poté, co jsou učiněna koncepční rozhodnutí, se navrhuje organizační struktura projektu, způsob komunikace v projektu, časový plán a rozpočet.

Třetí etapa: podrobná příprava projektu. Výstupem této etapy je podrobný plán projektu, který obsahuje podrobnou strukturu prací včetně popisu činností, časový plán s vazbami mezi činnostmi, určení potřebných zdrojů, rozpočet, plán eliminace rizik a očekávaný tok hotovosti.

Čtvrtá etapa: vývoj, produkce. Cílem této etapy je dosáhnout daných cílů co nejrychleji při splnění nákladů tak, jak je uvedeno v plánu projektu. V rámci této etapy dochází k řízení, kontrole, aktualizaci a řešení problémů v rámci projektu.

Pátá etapa: ukončení. V této etapě dochází k dokončení celkové práce, tedy jak na samotném projektu, tak i na dokumentech a dochází k odevzdání výsledků projektu zákazníkovi. Dále dochází k vyhodnocení celého procesu (Vytlačil, 2008, s. 18-21)



Obrázek 2: Životní cyklus projektu, zdroj: Vytlačil, 2008

1.3.2 Časové plánování projektu

Časový plán, rozpočty a výstupy tvoří podstatný základ pro řízení projektu. Právě pro časové plánování a jeho zobrazení existuje několik variant. Mezi nejvíce používané patří síťový graf, metoda kritické cesty či Ganttův diagram.

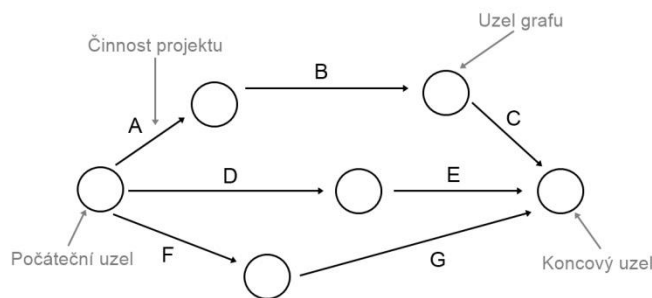
1.3.2.1 Síťový graf

Pro základní metody časového plánování se využívá síťový graf, který umožňuje jednoduché a přehledné uspořádání činností do grafu. Docent Vytlačil ve své knize uvádí následující výhody síťových grafů:

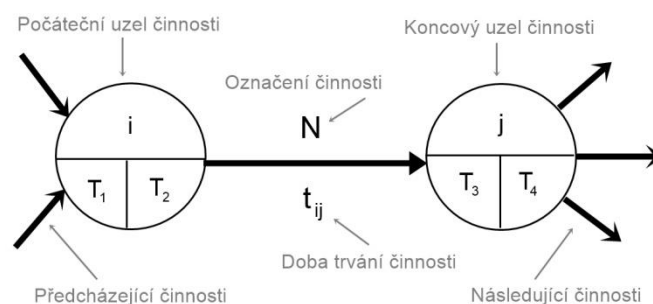
- zobrazení činností ve vzájemném vztahu
- stanovení termínů pro využívání zdrojů
- stanovení termínu dokončení projektu
- definování kritické cesty
- určení časových rezerv
- stanovení termínu začátku činnosti
- pomoc při optimalizaci zdrojů. (Vytlačil, 2008, s. 76)

Síťové grafy dělíme na dva druhy:

- Hranově definované síťové grafy, které vyjadřují činnosti pomocí orientované hrany grafu – zpravidla to bývá šipka mezi výchozím a koncovým uzlem hrany.



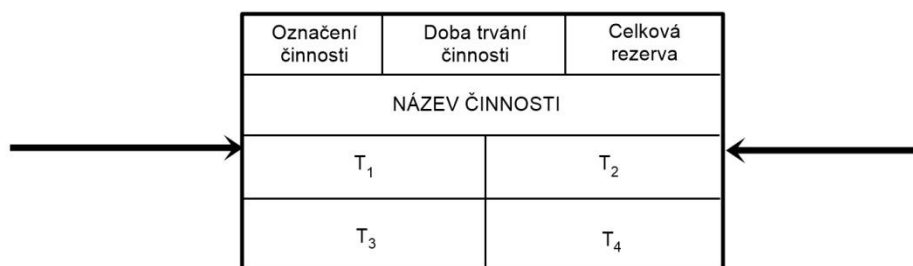
Obrázek 3: Hranově definovaný síťový graf, zdroj: Vytlačil, 2008



Obrázek 4: Popis činnosti a souvisejících uzlů, zdroj: Vytlačil, 2008

- T₁...nejdříve možný začátek
- T₂...nejpozději přípustný začátek
- T₃...nejdříve možný konec
- T₄...nejpozději přípustný konec

- Uzlově definované síťové grafy, které mají jednotlivé činnosti znázorněny pomocí uzlů a tyto uzly jsou propojeny hranami grafu.



Obrázek 5: Popis činnosti uzlově definovaného grafu, zdroj: Vytlačil, 2008

- T_1 ...nejdříve možný začátek
- T_2 ...nejpozději přípustný začátek
- T_3 ...nejdříve možný konec
- T_4 ...nejpozději přípustný konec

Nejčastěji užívané typy vazeb mezi činnostmi jsou dle Doležala a kol., následující:

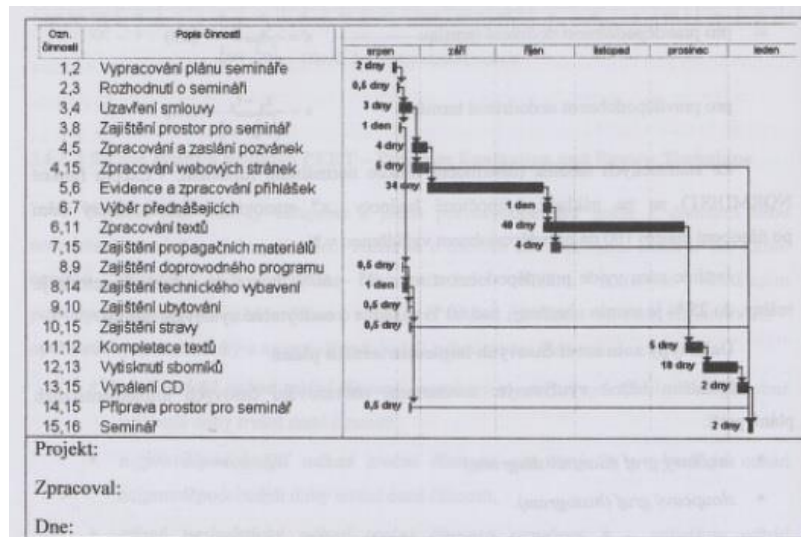
- konec – začátek
aby následující činnost mohla začít, předcházející činnost musí skončit;
- konec – konec
předcházející činnost musí skončit, aby následující činnost mohla skončit;
- začátek – začátek
předcházející činnost musí začít, aby následující mohla začít;
- začátek – konec
předcházející činnost musí začít, aby následující mohla skončit. (Doležal a kol., 2016, s. 664 – 666)

1.3.2.2 Metoda kritické cesty

Metoda kritické cesty (CPM – Critical Path Method) je metoda, která slouží k analýze kritického průběhu činností a využívá se zejména u projektů, které mají spoustu složitých, na sebe navazujících procesů. Jedná se o metodu deterministickou, což znamená, že doba trvání jednotlivých činností je určena jedinou časovou hodnotou, kdy se předpokládá, že tyto hodnoty dokážeme co nejpřesněji stanovit. „*Kritická cesta je nejdelší cesta v grafu po činnostech bez časových rezerv.*“ (Němec, 2002, s. 84) Abychom mohli stanovit a využít CPM, potřebujeme mít síťový graf zachycující vazby mezi činnostmi, časový odhad trvání činností, požadavky na zdroje k realizaci daných činností, kalendář projektů a zdrojů, klíčové milníky. Metoda kritické cesty nám umožní definovat trvání projektu, nejdříve možný začátek činnosti, nejdříve možný konec činnosti, nejpozději přípustný začátek činnosti, nejpozději přípustný konec činnosti, trvání činnosti a rezervy – celková, volná, kritická, subkritická. (Doležal a kol., 2016, s. 696 – 702)

1.3.2.3 Ganttův diagram

Pro přehlednější plánování a pro řízení realizace projektu je vhodné použít Ganttův diagram. Proto manažeři využívají právě Ganttův diagram, který umožňuje kalendářní plánování a evidenci plánování prací. (Němec, 2002, s. 90) Diagram umožňuje přehledně sledovat, které činnosti se v jakém konkrétním čase provádí a také zobrazuje vzájemné vztahy mezi činnostmi. Ganttův diagram může být zpracováván pro různé rozlišovací úrovně, například bude diagram zobrazovat činnosti v rámci celého projektu, jednotlivé činnosti podprojektů, apod. (Vytlačil, 2008, s. 90)



Obrázek 6: Ganttův diagram, zdroj: Šajdlerová, 2008

2 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti (feasibility study) je někdy označována také jako technologicko-ekonomická studie či studie udržitelnosti. Studie se vždy zpracovává v přípravné předinvestiční fázi projektu. Jde o dokument, který souhrnně popisuje investiční záměr a jeho účelem je zhodnotit všechny alternativy a posoudit, zda daný projekt realizovat nebo zamítnout. Zpracovaný projekt by měl mít stanoveny hlavní cíle, marketingovou strategii, tržní podíly, výrobní kapacity, umístění závodu, existenci surovin, adekvátní technologii a vybavení, dopady na životní prostředí. Část studie, která se zabývá finanční stránkou projektu, by měla zahrnovat pořizovací náklady, marketingové a výrobní náklady, pracovní kapitál, tržby a analýzu návratnosti investovaných prostředků. Obsah a rozsah podrobné studie proveditelnosti se může lišit podle použité metodiky nebo podle druhu projektu, pro který je studie zpracovávána. (Vytlačil, 2008, s. 96), (Sieber, 2004, s. 5)

Obsah studie proveditelnosti:

- Pozadí projektu
- Analýza trhu a marketingová strategie
- Materiálové vstupy a dodávky
- Umístění, místo a prostředí
- Technologie a technická řešení
- Organizace a režijní náklady
- Lidské zdroje
- Analýza rizik
- Implementační plán
- Hodnocení projektu

2.1 Pozadí projektu

Zde je vysvětleno, proč se daný projekt zahájil a jaké jsou jeho základní myšlenky. Podrobný popis projektu obsahuje seznam hlavních projektových parametrů, projektové cíle, návrh strategie, umístění projektu, popis produktu, kapacitu, implementační plán, vymezení ekonomické, finanční, sociální a průmyslové politiky a charakteristické odlišnosti v místě implementace. Dále je zde detailně popsán iniciátor projektu, udává se zde jeho jméno, finanční možnosti, jakou má roli v projektu a ostatní potřebné informace o dané osobě. Důležité je zde zmínit i historii projektu, klíčové události, provedené studie či průzkumy a závěry, které z těchto studií vyplývají. V rámci popisu pozadí projektu je potřeba uvést informace o samotné studii proveditelnosti, tedy kdo si studii objednal a kdo bude autorem. V neposlední řadě je potřeba zmínit náklady na studii proveditelnosti, podpůrné studie, konzultace a průzkumné práce. (Vytlačil, 2008, s. 108-109)

2.2 Analýza trhu a marketingová strategie

V případě studie proveditelnosti se nejedná o marketing pouze ve významu reklamy a propagace, ale jde zejména o činnost, která je zaměřená na řešení problémů spojených s trhem a budoucím odbytem výrobků nebo služeb. Jedná se tedy o analýzu trhu a odhad poptávky po projektovém produktu, vypracování marketingové strategie a vypracování marketingového mixu. (Skalický, 2010, s. 91)

2.2.1 Analýza trhu a odhad poptávky

2.2.1.1 Analýza SWOT

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Jedná se o zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a hrozeb. (Jakubíková, 2013, s. 129), (Kotler, Keller, 2013, s. 80)

| Silné stránky (strengths) | Slabé stránky (weaknesses) |
|---|--|
| <i>Zde zaznamenáváme skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům i firmě.</i> | <i>Zde zaznamenáváme věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.</i> |
| Příležitosti (opportunities) | Hrozby (threats) |
| <i>Zde zaznamenáváme skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.</i> | <i>Zde zaznamenáváme skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo způsobit nespokojenost zákazníků.</i> |

Tabulka 1: SWOT analýza, zdroj: Jakubíková, 2013, s. 129

Zásady při zpracování SWOT analýzy:

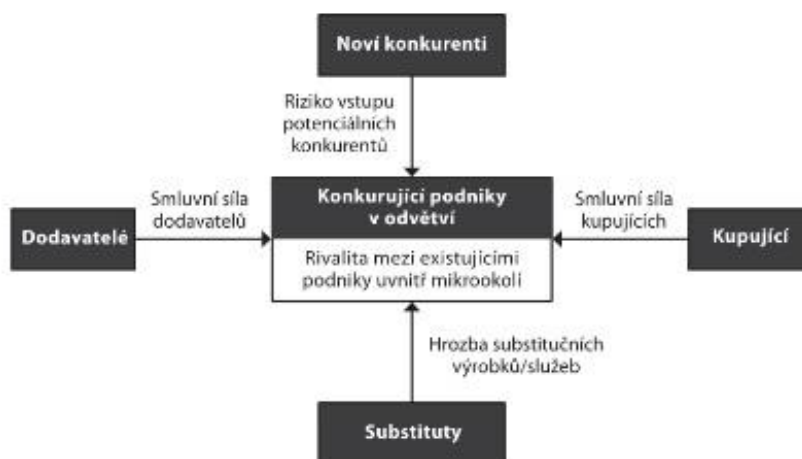
- Závěry analýzy by měly být relevantní, tedy s ohledem na účel, pro který je zpracovávána.
- Analýza by měla být zaměřená na podstatná fakta a jevy.
- Analýza by měla být objektivní. Například zpracování analýzy skupinové diskuze, nebo posouzení expertem.
- V tabulce SWOT by měly být faktory ohodnoceny dle významnosti. (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 121-122)

Ve zpracování SWOT analýzy by se nejprve mělo začít analýzou vnějšího prostředí, které firmu obklopuje. Jde o faktory a vlivy, které působí na firmu a pracovníci firmy je nemohou přímo ovlivňovat. Struktura vnějšího prostředí se skládá z přírodního, technologického, ekonomického, demografického, politicko-právního, sociálně-kulturního prostředí a z vlivů globálního makroprostředí. (Vašítková, 2008, s. 58)

Pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů se určují silné a slabé stránky firmy. Jako výchozí základna pro hodnocení silných a slabých stránek může být použita klasifikace hodnotících kritérií podle nástrojů marketingového mixu nebo podrobněji podle jejich dílčích znaků. (Jakubíková, 2013, s. 129)

2.2.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti sil se používá k analýze odvětví. Porterův model znázorňuje základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví a působí na firmy. Základními faktory jsou noví konkurenti, kupující, substituty, dodavatelé a současní konkurenti. Manažeři mají za úkol rozpoznat příležitosti i hrozby a formulovat tak vhodnou strategii.



Obrázek 7: Porterova analýza, zdroj: Blažková, 2007, s. 57

Noví konkurenti vstupující do odvětví – zde nás zajímá to, s jakou pravděpodobností mohou noví konkurenti zvýšit konkurenční tlak na existující firmy a s jakou jednoduchostí mohou nové firmy na trh vstoupit. Existuje mnoho činností, kterými se lze od potenciální konkurence odlišit či jí čelit. Takovými činnostmi jsou například sledování a efektivní řízení nákladů výroby, zvýšení kvality výrobků a služeb, zvýšení úrovně řízení distribučních kanálů, detailní segmentace trhu a lepší porozumění přáním zákazníků.

Substituční výrobky – symbolizují možnosti alternativních výrobků nebo služeb, které nahrazují aktuální nabídku na trhu. Hrozbou a rizikem pro nás může být to, že si zákazník vybere místo našeho výrobku ten, který podle něj lépe uspokojí jeho potřeby nebo vybere zcela jiný výrobek či službu. Proti těmto hrozbám lze čelit následujícími činnostmi – snížení ceny výrobku lepší kontrolou jeho nákladů, zvýšením užitné hodnoty výrobku, včasným předvídaním přání zákazníků, vývojem nových výrobků a nabídkou služeb, které se výrazně liší od konkurence.

Vyjednávací síla kupujících – pozorujeme strukturu a koncentraci kupujících na trhu.

Vyjednávací síla dodavatelů – jedná se o velikost dodavatelů na trhu a také o to, jak jsou dodavatelé schopni diktovat podmínky na trhu. Tato vyjednávací síla představuje hrozbu, pokud je na jedné z těchto stran monopol nebo panuje nedostatek zdrojů, které jsou potřeba pro naši výrobu. Hrozbu také představuje opačná možnost, kdy nabídka našich produktů na trhu převyšuje poptávku. Činnosti, které nás mohou bránit před těmito hrozbami, jsou například dobře fungující marketingový informační systém, dobrý

přehled o dodavatelích a kupujících, kalkulace pro výpočty nákladů spojených se změnou dodavatele či kupujícího.

Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu – hlavní roli zde hraje velikost a počet konkurentů, to jak jsou výrobky či služby odlišné nebo také bariéry pro vstup a výstup z trhu. Pokud se na trhu vyskytuje mnoho malých či stejně velkých konkurentů nebo výrobek nelze jasně odlišit od ostatních, pak je také rivalita na trhu intenzivnější. V případě poklesu trhu nebo pomalu rostoucího trhu je hrozba stávajících konkurentů na trhu nejsilnější. Pro výrobce je pak nutné snížení nákladů či zlepšování služeb. V případě takových hrozeb může být řešením například správný výrobek na správném místě za správnou cenu, následovat strategii nízkých nákladů, odlišení se, fungující marketingový informační systém se všemi dostupnými informacemi. (Blažková, 2007, s. 57-60)

2.2.1.3 PEST analýza

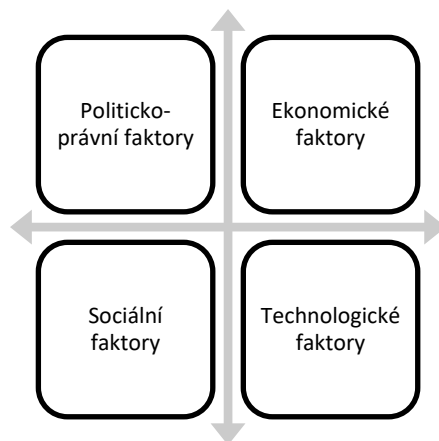
Pro poznání externího okolí, kde podnik působí, pro rozpoznání trendů a změn, ke kterým dochází v okolí podniku a mohou na něj mít vliv a také pro stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn reagovat, je důležitá analýza prostředí. Právě pro analýzu prostředí můžeme použít PEST analýzu, která představuje analýzu politicko-právních, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit fungování firmy.

Mezi **politicko-právní faktory** řadíme například legislativu regulující podnikání, legislativu určující zdanění podniků či jednotlivců, ochranu spotřebitelů, pracovní právo, vládní rozhodnutí a ustanovení, předpisy EU či jiné mezinárodní právo a nařízení.

Mezi **ekonomické faktory** řadíme HDP, ekonomický růst, výdaje spotřebitelů, vládní výdaje, politiku proti nezaměstnanosti – minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti, zdanění, měnové kurzy, inflace.

Mezi **sociální faktory** patří například rozdělení příjmů, demografické faktory, pracovní mobilita, změna životního stylu, postoje k práci a volnému času, vzdělání, móda, záliby, koníčky, kulturní faktory, které mají vliv na užití výrobku, regionální rozdíly.

Mezi **technologické faktory** patří vládní výdaje na výzkum, zaměření průmyslu na zlepšení technologií, nové objevy a patenty, míra technologického opotřebení, spotřeba energie a náklady na energii, vliv změn v informačních technologiích, internet a satelitní komunikace. (Blažková, 2007, s. 53-54)



Obrázek 8: PEST analýza, zdroj: vlastní zpracování

2.2.1.4 Odhad poptávky

Odhad poptávky je obtížná záležitost, protože vyžaduje znalost všech tržních sil, které mohou ovlivňovat prodané množství produktů na daném trhu. Odhad poptávky můžeme stanovit pomocí několika metod, kdy vhodnost použití jednotlivých metod se může lišit dle specifických podmínek. Metody stanovení odhadu poptávky:

Agregování odhadů prodejních zástupců

Tato metoda je nejvíce využívána zejména u výrobců průmyslových výrobků a je založena na odhadech procentního růstu nebo poklesu poptávky v důsledku procentního snížení nebo zvýšení ceny daného výrobku, které jsou dány prodejními zástupci.

Expertní odhady

Metoda, která je založena na odhadech expertů, mezi které můžeme řadit například členy vrcholového managementu podniku, marketingové analytiky, zástupce distributorů či poradce.

Analýza minulých dat

Metoda, která využívá data z minulých prodejů. A to za předpokladu, že vztahy mezi prodaným množstvím a cenou platné v minulosti mohou být použity pro budoucí odhad.

Zjišťování postojů zákazníků

Tato metoda je založena na názoru a jednání potenciálních či současných zákazníků při různě nastavených úrovních cen.

Hodnota funkční výkonnosti

Tato metoda se využívá v případech, kdy se jedná o inovaci nebo vylepšení dosavadního výrobku.

Testování trhu

Metoda testování trhu se využívá spíše u podniků, které vyrábějí spotřební zboží. Jde o důkladné prověření zamýšleného marketingového mixu po omezenou dobu, v malém

počtu vhodně zvolených geografických oblastí. Výrobek se nabízí k prodeji za reálných tržních podmínek a následně se sledují reakce zákazníků na testované prvky.

Laboratorní experimenty

Metoda založená na laboratorních experimentech, při kterých se manipuluje s cenou v uměle vytvořeném prostředí a následně se pozoruje účinek na objem poptávky. (Krestová, Matusiková, Zelinková, 2015, s. 104-106)

2.2.2 Marketingová strategie

Základní směr, který vede k dosažení cílů, udává právě marketingové strategie. Ta prezentuje prostředky a metody, které napomáhají ke splnění cílů. Marketingová strategie by měla být v souladu se strategií a cíly celého podniku a měla by pomáhat je utvářet. Marketingová strategie by tedy měla být výsledkem analýzy konkurence, poptávajících a okolí, ale taky vlastních silných a slabých stránek. Vyjádření marketingové strategie se skládá ze tří částí:

- popis cílového trhu, plánovaného positioningu produktu, cílů v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku;
- naznačení plánované ceny, distribuce a marketingový rozpočet na první rok;
- plán dlouhodobých tržeb, cíle v oblasti zisku, strategii marketingového mixu. (Jakubíková, 2013, s. 777-851)

2.2.3 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor nástrojů, pomocí kterých se tvoří vlastnosti služeb, které jsou nabízeny zákazníkovi. Prvky marketingového mixu můžeme využívat v různém pořadí a intenzitě, důležité je, aby prvky sloužily k uspokojení potřeb zákazníků a organizaci přinášely zisk. Základní podoba marketingového mixu obsahuje čtyři prvky – produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci. Protože se zjistilo, že v oblasti služeb nestačí pouze tyto čtyři prvky pro účinné vytváření marketingových plánů, tak se marketingový mix rozšířil o další tři prvky – lidé, procesy a materiální prostředí. (Vašítková, 2008, s. 26)

Product (produkt)

Produkt je vše, co organizace nabízí k uspokojení spotřebitele. Za produkt tedy můžeme považovat fyzické zboží, služby, informace, myšlenky, zážitky a jejich kombinace, pokud jsou předmětem směny. (Karlíček a kol., 2018, s. 154) V případě služby jako produktu je podstatným prvkem kvalita poskytované služby. Produkt u čistých služeb definujeme jako proces, u které často není potřeba pomoc hmotných výsledků. (Vašítková, 2008, s. 26) Produkt můžeme definovat pomocí modelu, který ho vnímá v pěti úrovních:

- základní užitek – hlavní důvod, proč si zákazník produkt kupuje
- základní produkt – zhmotnění základního užitku
- očekávaný produkt – soubor charakteristik, které zákazníci od produktu očekávají
- vylepšený produkt – úroveň, na které můžeme překonat očekávání zákazníka a odlišit se od konkurence

- potenciální produkt – všechna vylepšení daného produktu. (Karlíček a kol., 2018, s. 159-160)

Price (cena)

Osoba, která má na starost rozhodování o ceně produktu, musí sledovat náklady, úroveň koupěschopné poptávky, relativní úrovně ceny, úlohu ceny při podpoře prodeje a úlohu ceny při vytváření souladu mezi produkční kapacitou a reálnou poptávkou. Protože služby nemají hmotný charakter a jsou neoddělitelné od jejího poskytovatele, tak se cena stává významným ukazatelem kvality a zahrnuje jistá specifika při tvorbě ceny dané služby. (Vašítková, 2008, s. 26)

Promotion (propagace, komunikace)

Marketingová komunikace musí vycházet z celkové marketingové strategie a jejím úkolem je řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého organizace naplňují své marketingové cíle. Důležitým aspektem v řízení marketingové komunikace je správné stanovení cílové skupiny a také to, co chceme této skupině předat za informaci. Zda se jedná o zvýšení povědomí o produktu či značce, ovlivnění postoje k značce, zvyšování loajality nebo jde o bezprostřední zvýšení prodeje. Mezi komunikační nástroje řadíme reklamu, direkt marketing, podporu prodeje, event marketing, sponzoring, public relations a digital. (Karlíček a kol., 2018, s. 193-197)

Place (distribuce)

Rozhodování o distribuci souvisí s umístěním služby či volbou případného zprostředkovatele dodávky služby. Snažíme se zvolit distribuci tak, abychom usnadnili přístup zákazníků k dané službě. (Vašítková, 2008, s. 27)

People (lidé)

Ke kontaktu mezi poskytovatelem služby a zákazníkem dochází vždy při poskytování služby. Velkou roli proto v marketingovém mixu služeb hrají právě lidé, protože mají přímý vliv na kvalitu služby. Na kvalitu služby nemá vliv pouze poskytovatel, ale i zákazník, protože je také součástí procesu. Při organizaci je důležité klást důraz na výběr, vzdělávání a motivaci zaměstnanců a zároveň na stanovení pravidel pro chování zákazníka. (Vašítková, 2008, s. 27)

Process (procesy)

Je důležité se zaměřit na to, jakým způsobem je služba poskytována, neboť během poskytování služby dochází k interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem. Je tedy nutné provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně zjednodušovat jednotlivé kroky, které daný proces vytvářejí. (Vašítková, 2008, s. 27)

Physical environment (materiální prostředí)

To, že zákazník službu nedokáže posoudit dostatečně dopředu, než ji spotřebuje, je dáno nehmotnou povahou služeb. Právě nehmotná povaha služeb zvyšuje riziko nákupu

služby. Velkou roli tedy hraje prostředí, kde je služba poskytována či oblečení zaměstnanců. (Vašítková, 2008, s. 27)

2.3 Materiálové vstupy a dodávky

Je potřeba si identifikovat všechny vstupy, které jsou zapotřebí při realizaci projektu. Klíčovými činnostmi tedy jsou stanovení požadavků na vstupy, analýza dostupnosti, zvážení možností substituce při nedostatku daného vstupu, určení nákladů, stanovení rizik a výběr dodavatelů. (Vytlačil, 2008, s. 122)

2.4 Umístění, místo a prostředí

Tato část studie proveditelnosti se skládá ze dvou fází, a to výběr umístění a výběr konkrétního místa. Nejprve se provádí výběr umístění v rámci geografické oblasti a poté se v této oblasti vyhodnocují možnosti konkrétního místa výstavby.

První fáze zahrnuje analýzu umístění. Nejprve si určíme možnosti alternativních umístění, které se postupně redukuje a zvolí se ta nejvhodnější. Při výběru umístění je třeba zvažovat následující faktory:

- Přírodní a geofyzikální podmínky
- Ekologický vliv projektu
- Socioekonomická politika
- Infrastruktura.

Druhá fáze zahrnuje výběr konkrétního místa v rámci námi vybrané oblasti umístění. I při výběru místa se zabýváme podobnými faktory, ovlivňující naše rozhodnutí, jako v předchozí fázi. Mezi hlavní faktory patří:

- Ekologické faktory
- Vliv podmínek okolí
- Socioekonomické podmínky
- Místní infrastruktura
- Strategické aspekty
- Cena půdy
- Příprava staveniště a s tím spojené náklady
- Soulad s územními plány rozvoje. (Vytlačil, s. 125-128)

2.5 Technologie a technická řešení

Jakmile máme stanoveny cíle, strategii projektu, marketingový koncept, zdroje a vhodné umístění projektu, je čas pro návrh a výběr vhodné výrobní jednotky, která je schopna produkovat definovaný výstup. Faktory, které nejvíce ovlivňují výběr technologie, jsou následující:

- vliv na životní prostředí
- novost technologie
- šíře výrobního sortimentu

- celkové náklady na získání technologie
- výrobní náklady
- pracovní síly.

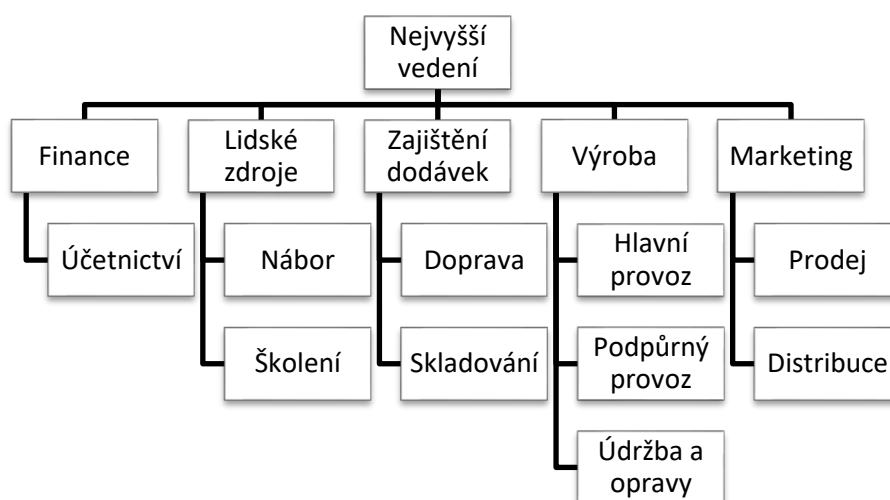
Při výběru technologie a technických řešení projektu je důležité zjistit kapacity výrobní jednotky za určité období. Musíme počítat také s údržbou strojů, povinnými přestávkami zaměstnanců či s jejich dovolenou. V úvahu musíme brát taky to, zda je potřeba provádět nějaké stavební práce, které s danou technologií souvisí.

Na závěr při zpracování technologických řešení projektu si zpracujeme přehled investičních nákladů. Jsou zde zahrnuty všechny náklady, které s technologickým řešením souvisí – náklady na pořízení strojů, náhradních dílů, dopravu a instalaci, stavební práce, apod. (Vytlačil, 2008, s. 128-131)

2.6 Organizace a režijní náklady

Tato část studie proveditelnosti slouží k navržení organizačního uspořádání, které zabezpečuje řízení všech operací. Tyto návrhy by následně měly usnadnit odhad režijních nákladů. Organizační struktura má většinou podobu pyramidového systému, který se skládá ze tří organizačních úrovní – nejvyšší vedení (strategické řízení, koordinace, kontrola), střední vedení (plánování a řízení organizačních funkcí) a nižší vedení (plánování a řízení každodenních aktivit). Organizační jednotky, které vzniknou rozčleněním podniku, zpravidla pokrývají následující funkce.

- Řízení podniku.
- Výroba, údržba, zajištění kvality.
- Marketing, prodej, distribuce.
- Zajištění dodávek, doprava, skladování.
- Finance a účetnictví.
- Řízení lidských zdrojů. (Vytlačil, 2008, s. 131-132)



Obrázek 9: Příklad organizačního uspořádání, zdroj: Vytlačil, 2008

Režijní náklady jsou velmi významnou položkou nákladů. Většinou se jedná o fixní náklady, které mají tendenci růstu. Když se režijní náklady stanoví co nejpřesněji, potom je přesnější i reálnost závěrů studie proveditelnosti.

Němec ve své knize uvádí následující položky, které do režijních nákladů patří.

- Materiální služby a náklady
 - režijní materiál
 - spotřeba paliv a energie
 - opravy a údržba
 - dopravné k materiálu
 - vodné a stočné
 - náklady na spoje a nevýrobní služby.

- Osobní náklady
 - mzdy režijních dělníků
 - platy úředníků
 - příspěvky na sociální a zdravotní pojištění.

- Finanční náklady
 - úroky z úvěrů
 - pojistné majetku
 - daň z nemovitosti
 - silniční daň.

- Odpisy investičního majetku (Němec, 2002, s. 49-50)

2.7 Lidské zdroje

Aby projekt fungoval a proběhla jeho úspěšná realizace, je potřeba zajistit potřebné pracovní síly, které mají odpovídající kvalifikace, dovednosti a zkušenosti. Součástí studie proveditelnosti by tedy měly být specifikace kvantitativních a kvalitativních požadavků, posouzení disponibility pracovních sil, návrh programu zaučení a výše osobních nákladů.

Důležité je myslet na to, že výběr vhodných zaměstnanců a jejich následné zaškolení zabere hodně času. Pokud tedy na tyto procesy nebude vyhrazeno dostatečné množství času, může dojít ke zpoždění celého projektu. V rámci výběru zaměstnanců a jejich zaškolování musíme počítat také s náklady, které tyto činnosti přinesou.

Při plánování a vyjasnění požadavků výběru pracovních sil je důležité věnovat pozornost následujícím faktorům:

- Poptávka a nabídka pracovníků v oblasti daného podniku.

- Legislativní podmínky – pracovní vztahy, postupy přijímání a uvolňování pracovníků, platové podmínky, podmínky směnového provozu, apod.
- Počet pracovních dní v roce – obvykle lze počítat s 200 až 250 pracovními dny v roce.
- Výběr vhodných metod a způsobů nábory a získávání pracovních sil, aby pracovníci byli získáni a vyškoleni včas.
- Zvolení potřebných programů ke školení a zvyšování kvalifikací v různých fázích projektu.
- Výše mzdových nákladů, pojistného na zdravotní a sociální zabezpečení a dalších položek osobních nákladů. (Fotr, Souček, 2005, s. 56-57)

2.8 Analýza rizik

Cílem analýzy rizik je analyzovat rizika a jejich vzájemné vazby, jednotlivá rizika kvalitativně či kvantitativně zhodnotit a ohodnotit celkové riziko projektu. Dále je důležité si stanovit priority pro ošetření rizik a vyčlenit si rizika, která mají nejvyšší prioritu; rizika, která jsou tolerována a ošetření u nich není nezbytné a ostatní rizika, která budou detailně analyzována a ošetřena hned po skupině rizik s nejvyšší prioritou. (Korecký, Trkovský, 2011, s. 254)

2.9 Implementační plán

Tuto fázi projektu je velmi důležité analyzovat a pečlivě naplánovat, neboť jakékoliv odchylky od původního plánu a rozpočtu mohou být pro realizaci projektu ohrožující. Implementační fáze začíná samotným rozhodnutím o investici a končí realizací projektu.

V rámci implementačního plánu jsou dle docenta Vytlačila zahrnuty následující úkoly:

- stanovení jednotlivých činností;
- stanovení návaznosti činností;
- zpracování časového plánu;
- definování výstupů;
- identifikace kritické cesty;
- stanovení potřebných zdrojů;
- určení osob zodpovědných za realizaci příslušných činností;
- zpracování rozpočtu s plánem čerpání prostředků.

Implementační plán, který je navržen a schválen nelze považovat za neměnný. Během realizace vždy dochází ke změnám, uvnitř podniku i v okolí projektu, a tak musíme plán neustále aktualizovat. (Vytlačil, 2008, s. 135-136)

2.10 Hodnocení projektu

Vzhledem k tomu, že po vypracování všech předešlých kapitol máme potřebné zdroje a informace, můžeme se nyní věnovat závěrečnému hodnocení projektu. V závěrečném hodnocení projektu je vhodné se zaměřit zejména na způsoby financování projektu a na ekonomické hodnocení projektu.

2.10.1 Financování projektu

Aby mohl být projekt zahájen, je nutné, aby byly zajištěny finanční zdroje, které budou schopny pokrýt investiční a provozní náklady projektu. V případě, že se nepodaří potřebné finanční zdroje získat, není možné projekt uskutečnit, a to i v případě, že všechna ostatní kritéria budou v pořádku. Potřebné finance můžeme získat pomocí několika možností. Těmi základními jsou:

- vlastní zdroje;
- cizí zdroje (úvěry, akciový kapitál, dotace). (Vytlačil, 2008, s. 136)

2.10.2 Ekonomické hodnocení projektu

Abychom byli schopni celý projekt zhodnotit a rozhodnout, zda daný projekt uskutečnit nebo ne, je potřeba provést ekonomické hodnocení projektu. K tomuto hodnocení můžeme využít následující ukazatele:

- ukazatele rentability;
- čistá současná hodnota;
- vnitřní výnosové procento;
- doba návratnosti.

2.10.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří výnosnost podniku a to jak je podnik schopný dosahovat zisku využitím investovaného kapitálu. Tyto ukazatele poměřují zisk vůči zdrojům, které byly použity na vytvoření zisku. Čím vyšší výnosnosti podnik dosahuje, tím lépe. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 144-145)

- **Rentabilita aktiv (ROA)**

Rentabilita aktiv vyjadřuje celkovou výnosnost vložených prostředků, jak z vlastních, tak i cizích prostředků, které byly použity na financování podnikatelské činnosti. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 145)

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

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost vloženého vlastního kapitálu. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 145)

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

- **Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu (ROI)**

Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu vyjadřuje výnosnost celkového kapitálu, který byl užitý k financování projektu a je snížen o krátkodobé cizí zdroje. (Fotr, 2011, s. 69)

$$ROI = \frac{\text{výnos-investice}}{\text{investice}}$$

2.10.2.2 Dynamické metody hodnocení investic

V této části je důležité zaměřit se na časovou hodnotu peněz. V rámci financování podniku je důležité brát v potaz fakt, že výše určité peněžní částky získané dnes nemá stejnou hodnotu jako stejná částka, která je získána později. Dynamické metody tedy zohledňují čas a riziko a jejich základem je diskontování. Diskontování představuje proces, kdy se převádí budoucí příjmy a výdaje na současné hodnoty. Mezi základní kritéria hodnocení efektivnosti patří například čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento.

- **Čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV)**

Čistou současnou hodnotu lze definovat jako „rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu“. Obecně můžeme čistou současnou hodnotu vyjádřit jako součet diskontovaného cash flow projektu, za celou dobu jeho životnosti. (Fotr, Souček, 2011, s. 74)

Vzorec:

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

kde:

I...počáteční investice

CF...roční cash flow

t...daný rok

i...diskontní sazba

Pokud investici hodnotíme podle této metody, potom platí následující:

NPV ≥ 0 ... projekt lze přijmout

NPV < 0 ... projekt nelze přijmout

- abychom byli ochotni takový projekt přijmout, musí existovat jiné dostatečně silné důvody (Svozilová, 2011, s. 96)

- **Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return – IRR)**

Vnitřní výnosové procento vychází z předpokladu, že cash flow se reinvestuje s diskontní sazbou rovnou tomuto procentu. Jde o procentní výnos, který investice poskytuje během své ekonomické životnosti. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 172)

Vzorec:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} * (i_2 - i_1)$$

kde:

- i_1 ... úroková míra kladné NPV
- i_2 ... úroková míra záporné NPV
- NPV_1 ... kladná NPV
- NPV_2 ... záporná NPV

Rozhodnutí, zda investovat nebo ne, vychází z následujících pravidel:

IRR > úroková míra ... projekt lze přijmout

IRR < úroková míra ... projekt nelze přijmout

2.10.2.3 Statické metody hodnocení investic

Statické metody hodnocení investic sledují pouze peněžní přínosy a ty poměří s výdaji na počátku. Tato metoda zohledňuje faktor času pouze omezeně a faktor rizika nezohledňuje vůbec.

- **Doba návratnosti investice**

Doba návratnosti investice představuje období, za které se investorovi vrátí finanční prostředky, které byly vynaloženy na investici. Čím kratší je doba návratnosti, tím lépe. (Svozilová, 2011, s. 95)

Vzorec:

$$Doba\ návratnosti = \frac{investice}{cash\ flow}$$

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Představení projektu

Ještě před tím, než se zaměříme na zpracování studie proveditelnosti, tak čtenářům představíme záměr, kterého se týká studie proveditelnosti. Detailně zde popíšeme hotel a jeho záměr zavést poskytování svatebních služeb.

Jedná se o projekt směřující k zavedení poskytování svatebních služeb v hotelu Pomezí v Krušných horách. Hlavním podnětem ke zpracování tohoto projektu je opakovaná osobní zkušenost provozovatelů s dotazy na pořádání svateb v jejich hotelu. Další důvod ke zpracování tohoto projektu je i zvyšující se počet sňatků v České republice a současný trend orientovat celodenní program (obřad, hostina, oslava), včetně následného ubytování, na jedno místo.

Horský hotel Pomezí byl postaven v roce 1930 a nachází se v obci Cínovec v Krušných horách, pouhý 1km od hranic s Německem. Hotel i restaurace prošly v roce 2016 rozsáhlou rekonstrukcí a modernizací do horského stylu, a tak nyní nabízí návštěvníkům komfort a útulné prostředí. Současní provozovatelé se o chod hotelu a restaurace starají od prosince 2018. Hotel nabízí ubytování v 15 pokojích pro maximálně 50 osob. Pokoje jsou dispozičně řešeny pro 2 až 8 osob a všechny mají své samostatné sociální zařízení. Restaurace má k dispozici vnitřní prostory a venkovní terasu. Celková kapacita restaurace je 120 míst.

Hotel kromě standardních ubytovacích a stravovacích služeb poskytuje také individuální služby pro skupiny z řad firem, škol a sportovních organizací. Celkové portfolio tedy obsahuje:

- Standardní ubytovací a stravovací služby
- Firemní akce
Pro firmy hotel poskytuje komplexní zázemí pro workshopy, teambuilding či školení. Součástí těchto pobytů bývá zpravidla ubytování, stravování, pronájem školící místnosti, zajištění doplňkového denního i večerního programu – sportovní aktivity, degustace, masáže, sauna, živá hudba, apod.
- Školní pobyty
Pro školy je lokalita vyhledávaná především z důvodu velkého množství sportovních a naučných aktivit, které se v okolí hotelu nachází. V tomto případě hotel nejčastěji zajišťuje ubytování, stravování, pronájem výukové místnosti a volnočasový program.
- Sportovní skupiny
Vzhledem k tomu, že se v sousedním městě Altenberg nachází velký sportovní areál a také díky individuálnímu přístupu hotelu, vyhledávají jeho služby sportovní kluby. Například Český svaz biatlonu, Svat lyžařů ČR či Český svaz

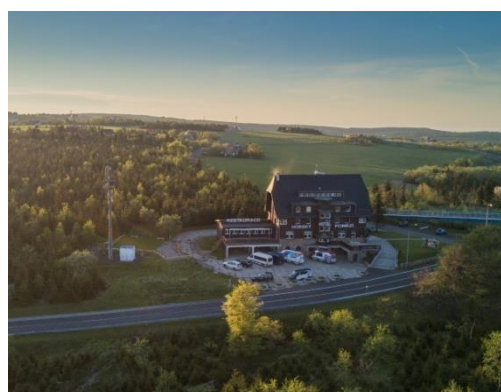
bobistů a skeletonistů. Balíček pro tuto skupinu zpravidla zahrnuje ubytování, stravování, masáže a saunu.

- **Firemní večírky**
Hotel často k uspořádání zejména vánočních večírků vyhledávají firmy, které sídlí v blízkém okolí, například v Teplicích či Krupce. Firmy si většinou zajišťují vlastní program. Ze strany hotelu pak požadují zajištění ubytování, stravování formou rautu či možnost reprodukce vlastní hudby.
- **Velké rodinné oslavy**
Prostory restaurace jsou často využívány pro větší rodinné oslavy – narozeniny, promoce, apod. V případě takových akcí hotel zajišťuje individuální jídelní i nápojové menu, případně drobnou dekoraci na přání.
- **Provoz půjčovny kol a koloběžek**
Hotel Pomezí začal v létě 2019 provozovat půjčovnu elektrokol a koloběžek. Služba slouží nejen pro hotelové hosty, ale i pro místní komunitu. Jelikož byla první sezona úspěšná, počítá se s jejím provozem i do dalších let.

Hotel Pomezí by tedy rád své, již obsáhlé, portfolio rozšířil o další službu. A to právě o zavedení komplexních svatebních služeb.

Cílem tohoto projektu je zavedení komplexních svatebních služeb v hotelu Pomezí. Hotel by rád poskytoval svatební služby od A do Z. Důraz bude kladen na profesionální přístup celého týmu, který se na uspořádání svatby bude podílet a na vytvoření příjemné atmosféry, tak, aby byli klienti hotelu vždy spokojeni.

Investice spočívá především v zajištění potřebného vybavení, materiálu, personálu a případných drobných úprav prostoru.



Obrázek 10: Hotel a okolí, zdroj: hotelpomezi.cz Obrázek 11: Hotel a okolí, zdroj: hotelpomezi.cz



Obrázek 12: Pokoj, zdroj: hotelpomezi.cz



Obrázek 13: Pokoj, zdroj: hotelpomezi.cz



Obrázek 15: Restaurace, zdroj: hotelpomezi.cz



Obrázek 14: Restaurace, zdroj: hotelpomezi.cz

4 Vypracování studie proveditelnosti

4.1 Přehled výsledků studie

V této kapitole jsou přehledně shrnuty nejdůležitější informace, které se týkají dané studie proveditelnosti.

Studie proveditelnosti se zabývá zavedením poskytování svatebních služeb v hotelu Pomezí v Krušných horách. Záměrem hotelu je rozšířit jeho činnost o poskytování komplexních svatebních služeb a zajistit tak svatební den v hotelu Pomezí a služby s ním spojené. Cílem je vypracování studie proveditelnosti a vyhodnocení, zda se daný projekt vyplatí uskutečnit nebo ne.

Celý projekt bude vyžadovat počáteční výdaj ve výši 550 000 Kč. Tento výdaj je nutný k tomu, aby hotel Pomezí mohl začít svatební služby poskytovat.

Cena za prožití svatebního dne v hotelu Pomezí činí 1 500 Kč na osobu. Zákazník se také může rozhodnout, že využije i ubytování v hotelu Pomezí, cena ubytování na jednu noc činí 500 Kč na osobu.

Nejdůležitější částí studie proveditelnosti je ekonomické hodnocení projektu. Studie je zpracovávána na tři provozní roky v šesti možných variantách. Zde jsou shrnuty ukazatele, podle kterých se vedení hotelu Pomezí může rozhodnout, zda bude daný projekt realizovat.

NPV pro optimistický scénář

- Bez ubytování: 698 795 Kč
- S ubytováním: 2 378 136 Kč

IRR pro optimistický scénář

- Bez ubytování: 28,54 %
- S ubytováním: 159,86 %

NPV pro realistický scénář

- Bez ubytování: - 349 353 Kč
- S ubytováním: 249 088 Kč

IRR pro realistický scénář

- Bez ubytování: -
- S bytováním: 8,90%

NPV pro pesimistický scénář

- Bez ubytování: - 520 090 Kč
- S ubytováním: - 185 414 Kč

IRR pro pesimistický scénář

- Bez ubytování: -
- S ubytováním: -

4.2 Pozadí a historie návrhu projektu

V této kapitole si představíme účel studie proveditelnosti, základní informace o projektu, jeho investora, cíle a historii projektu.

Účelem studie proveditelnosti je zhodnocení projektu zavedení svatebních služeb v hotelu Pomezí. Původní záměr byl zavést svatební služby od června 2020. Vzhledem k aktuální epidemiologické situaci v České republice a s ní souvisejícímu nouzovému stavu, se tento termín stal nereálným. Posunutí realizace projektu pouze o několik měsíců by z důvodu sezónnosti této služby nebylo smysluplné. Proto byla realizace operativně posunuta o necelý rok. Svatební služby by tedy hotel měl začít poskytovat od dubna 2021. Přestože původní analýza s touto hrozbou nepočítala, stává se nakonec nedílnou součástí této práce s nemalým vlivem na celkové pojetí projektu.

Ve studii je zpracována podrobná analýza trhu, marketingová strategie a propočet finančních analýz. Výstupem této studie proveditelnosti je zhodnocení projektu a rozhodnutí, zda projekt přijmout či nepřijmout.

Tato studie by měla být hotova nejpozději do 15. května 2020. Cílem je odhadnout reálnou poptávku a propočítat celý projekt z finančního hlediska, tak, aby celá studie měla přínos pro investora tohoto projektu a ten se mohl studií řídit.

Parametry projektu:

- Název – Zavedení svatebních služeb v hotelu Pomezí
- Místo - Hotel a restaurace Pomezí, Cínovec 221, 415 01 Dubí
- Kapacita – 5 svateb za měsíc
- Zadavatel – provozovatel hotelu Pomezí, firma BookClever s.r.o.
- Investor – provozovatel hotelu Pomezí, firma BookClever s.r.o.
- Zpracovatel – Bc. Klára Friedrichová

K tomu, aby byl hotel schopen začít poskytovat svatební služby, je nutné se zaměřit na zásadní body, které souvisí s realizací samotného projektu. Mezi tyto body patří především zajištění personálu, stylového vybavení včetně svatební dekorace a úprava jednotlivých prostor tak, aby odpovídaly náležitostem celého svatebního dne. Dále je nutné nově zavádějící svatební služby vhodně propagovat a zejména celý projekt zhodnotit z finanční stránky. Pro přehlednost případné implementace projektu je vhodné si vše krok po kroku časově vymezit.

Cílem projektu je od dubna roku 2021 poskytovat v hotelu komplexní svatební služby, jako je uspořádání svatebního obřadu, hostiny a zajištění ubytování. Hotel by se tak měl stát místem, kde by páry chtěly prožít svůj nezapomenutelný svatební den a následně hotel doporučit svým známým.

Historie projektu

Pořádání svateb v hotelu Pomezí není úplnou novinkou. Dřívější provozovatel zde několik sezon svatby organizoval. Koncept se ale od tohoto projektu natolik lišil, že ve většině parametrů na něj nelze navázat, ani použít konkrétní data. Především byl koncept postaven na spojení služeb hotelu Pomezí se sousedním hotelem Krušnohorský dvůr a přilehlým golfovým areálem. Kapacita, tematické zaměření i finanční parametry proto byly velmi odlišné.

4.3 Analýza trhu a marketingový koncept

V této kapitole je detailně rozebrána a zpracována analýza trhu a marketingový koncept, které jsou pro projekt nezbytně důležité a napomáhají lépe zmapovat prostředí, ve kterém se bude projekt nacházet. V kapitole jsou zpracovány:

- odhad poptávky pomocí scénářů
- PEST analýza, která slouží k analýze faktorů, které mohou projekt ovlivňovat;
- SWOT analýza zabývající se silnými a slabými stránkami projektu a příležitostmi a hrozbami, které mohou projekt ovlivnit;
- marketingový mix, což je soubor nástrojů, které napomáhají vytvořit vlastnosti služeb nabízených zákazníkovi;
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil napomáhající zmapování odvětví, ve kterém se projekt pohybuje.

4.3.1 Odhad poptávky

Byly vytvořeny odhady poptávky pro jednotlivé scénáře. Jedná se o optimistický, realistický a pesimistický scénář. Optimistický scénář zobrazuje odhad poptávky výrazně vyšší než je poptávka očekávaná. Nepředpokládají se zde žádné komplikace a počítá se s tím, že se svatební služby zprovozní dle plánu. Realistický scénář představuje reálně očekávaný odhad poptávky. Pesimistický scénář zobrazuje odhad poptávky, který je pod úrovní očekávané poptávky. V následujících tabulkách jsou zobrazeny výše uvedené tři scénáře. V následujících tabulkách je uveden optimální odhad poptávky pro dané scénáře. Hotel Pomezí ale počítá s tím, že takové poptávky dosáhne až ve třetím roce, kdy bude svatební služby poskytovat. Hotel tedy počítá s tím, že v prvním roce, kdy budou svatební služby poskytovány, se odhadovaná poptávka naplní z 70% a ve druhém roce z 90%.

| ODHAD POPTÁVKY - OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | | | |
|--|----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| Varianta | | | | | CELKEM |
| Počet osob | 30 | 70 | 120 | | |
| ROK 2021 | duben | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | květen | 1 | 1 | 1 | 3 |
| | červen | 2 | 2 | 1 | 5 |
| | červenec | 2 | 1 | 1 | 4 |
| | srpen | 2 | 2 | 1 | 5 |
| | září | 3 | 1 | 1 | 5 |
| | říjen | 2 | 1 | 0 | 3 |
| | listopad | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | prosinec | 1 | 0 | 0 | 1 |
| ROK 2022 | leden | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | únor | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | březen | 2 | 1 | 0 | 3 |
| celkový počet svateb za 12 měsíců | | 18 | 10 | 5 | 33 |

Tabulka 2: Odhad poptávky - optimistický scénář, zdroj: vlastní zpracování

| ODHAD POPTÁVKY - REALISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | | | |
|--|----------|-----------|----------|----------|-----------|
| Varianta | | | | | CELKEM |
| Počet osob | 30 | 70 | 120 | | |
| ROK 2021 | duben | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | květen | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | červen | 2 | 1 | 0 | 3 |
| | červenec | 1 | 2 | 0 | 3 |
| | srpen | 2 | 1 | 0 | 3 |
| | září | 2 | 1 | 0 | 3 |
| | říjen | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | listopad | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | prosinec | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ROK 2022 | leden | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | únor | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | březen | 1 | 0 | 0 | 1 |
| celkový počet svateb za 12 měsíců | | 11 | 5 | 0 | 16 |

Tabulka 3: Odhad poptávky - realistický scénář, zdroj: vlastní zpracování

| ODHAD POPTÁVKY - PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Varianta | | | | | CELKEM |
| Počet osob | 30 | 70 | 120 | | |
| ROK 2021 | duben | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | květen | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | červen | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | červenec | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | srpen | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | září | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | říjen | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | listopad | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | prosinec | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ROK 2022 | leden | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | únor | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | březen | 0 | 0 | 0 | 0 |
| celkový počet svateb za 12 měsíců | | 5 | 3 | 0 | 8 |

Tabulka 4: Odhad poptávky - pesimistický scénář, zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 PEST analýza

PEST analýza slouží ke sledování faktorů, které bezprostředně ovlivňují poskytování svatebních služeb hotelu Pomezí. Tyto faktory jsou politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Jedná se o faktory, které mohou přímo omezit, zásadně změnit či ohrozit poskytování svatebních služeb hotelu, a proto je vhodné využít PEST analýzu a tyto faktory definovat a sledovat.

4.3.2.1 Politicko-právní faktory

Projekt se nachází v politicko-právním a podnikatelském prostředí České republiky. Je tudíž ovlivněn řadou zákonů a předpisů České republiky a Evropské Unie. Stát a jeho politika mají tedy přímý vliv na fungování projektu. Mezi legislativní úpravy, které definují podnikání v této oblasti, patří například zákony o uzavírání manželství, zákony o registrovaném partnerství, zákony o podnikání v pohostinství, předpisy EU, pracovní právo či ochrana spotřebitele. Daný projekt ovlivňují například následující zákony a vyhlášky:

- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných

4.3.2.2 Ekonomické faktory

V této kapitole jsou popsány ekonomické faktory, které mohou nějakým způsobem ovlivnit tento projekt. Je zde popsána míra nezaměstnanosti, průměrná měsíční hrubá mzda a míra inflace.

Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti v roce 2019 klesla na pouhé 2% a v souvislosti s předchozími roky je vidět neustálý, postupný pokles. Pro hotel Pomezí a jeho projekt zavedení svatebních služeb je tato skutečnost příznivá i nepříznivá. Příznivá je z toho hlediska, že domácnosti mají více peněz a jsou schopny a ochotny je vkládat do sektoru služeb, proto je i větší pravděpodobnost, že na svatbě nebudou chtít šetřit, ale naopak budou ochotny ji uspořádat větší a bohatší. Naopak nepříznivá je z toho hlediska, že pro hotel bude těžší sehnat kvalifikované zaměstnance.

| Rok | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| Míra nezaměstnanosti (%) | 5,1 | 4 | 2,9 | 2,2 | 2 |

Tabulka 5: Míra nezaměstnanosti v čase, zdroj: MFČR

Průměrná měsíční hrubá mzda

V tabulce 6 je vidět, že průměrná měsíční hrubá mzda v posledních letech výrazně rostla. V roce 2019 vzrostla na 34 125 Kč. Tato skutečnost je pro hotel Pomezí a jeho projekt zavedení svatebních služeb opět příznivá, protože domácnosti mají vyšší příjmy a tím pádem jsou schopny a ochotny vyčlenit peníze na služby, které nejsou nezbytné. Je tedy větší pravděpodobnost, že domácnosti budou ochotny uspořádat větší a bohatší svatbu.

| Rok | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Průměrná měsíční hrubá mzda (Kč) | 26 467 | 27 589 | 29 504 | 31 885 | 34 125 |

Tabulka 6: Průměrná měsíční hrubá mzda v čase, zdroj: kurzy.cz/makroekonomika/mzdy

Míra inflace

Inflaci lze označit jako zvyšování cen zboží a služeb, jehož příčinou, je snížena kupní síla peněz. Její míru lze měřit pomocí indexu spotřebitelských cen nebo indexem cen výrobců. V tabulce 7 je zobrazen vývoj míry inflace v posledních pěti letech.

| Rok | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------|------|------|------|------|------|
| Míra inflace (%) | 0,3 | 0,7 | 2,5 | 2,1 | 2,8 |

Tabulka 7: Míra inflace v čase, zdroj: ČSÚ

4.3.2.3 Sociálně-kulturní faktory

K sociálně kulturním faktorům řadíme například demografické faktory daného regionu, ve kterém tento projekt působí, životní styl, záliby, módu či kulturní faktory. Je proto, mimo jiné, potřeba znát finančně-sociální strukturu potenciálních klientů svatebních služeb, zejména v okolí působiště hotelu. Díky těmto znalostem může hotel správně a účinně cílit dané služby a reklamu. Dále je vhodné znát aktuální trendy v oblasti pohostinství a svateb, aby svatební služby byly připravené splnit představy klientů. Je důležité řídit se i kulturními faktory prostředí, ve kterém se hotel Pomezí nachází, zejména zvyky a náboženskými zvyklostmi České republiky, respektive západní, křesťansko-židovské kultury. Vzhledem k tomu, že se svatební služby provádí v hotelu, předpokládáme, že větší zájem ze strany klientů bude o ryze úřední sňatky či o uzavírání registrovaného partnerství. Nicméně hotel musí být připraven i na sňatky církevní a být schopen tomu přizpůsobit i dané služby.

V následujících čtyřech grafech jsou přehledně zobrazena data o vývoji počtu sňatků a dále pak vývoj počtu obyvatel v Ústeckém kraji v průběhu posledních pěti let.

Z grafu 1 vyplývá, že počty sňatků v České republice měly v posledních pěti letech vzestupnou tendenci. Počty sňatků se od roku 2015 navýšily o bezmála 7 tisíc.



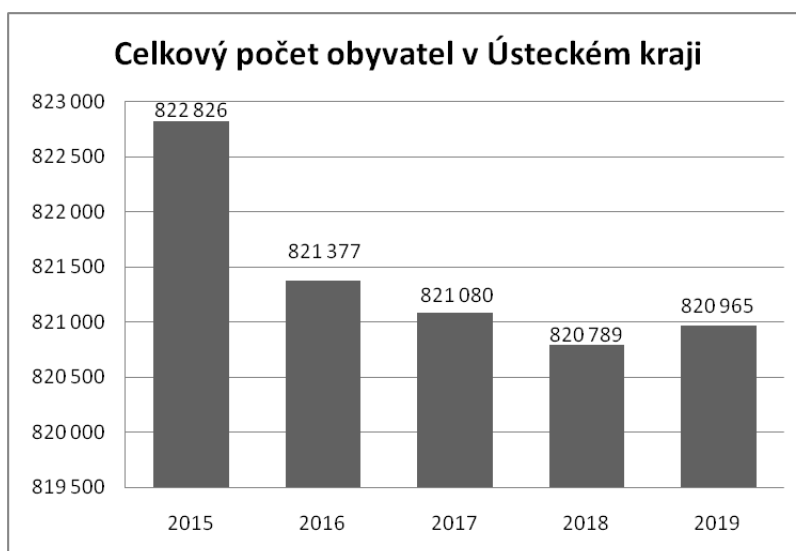
Graf 1: Počet sňatků v ČR, zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Z grafu 2 lze vyčíst, že počty sňatků v Ústeckém kraji měly v letech 2015 až 2018 také vzestupnou tendenci, nicméně mezi lety 2018 a 2019 došlo k mírnému poklesu. I přes tento mírný pokles v posledním roce jsou počty sňatků oproti roku 2015 o 635 sňatků vyšší.

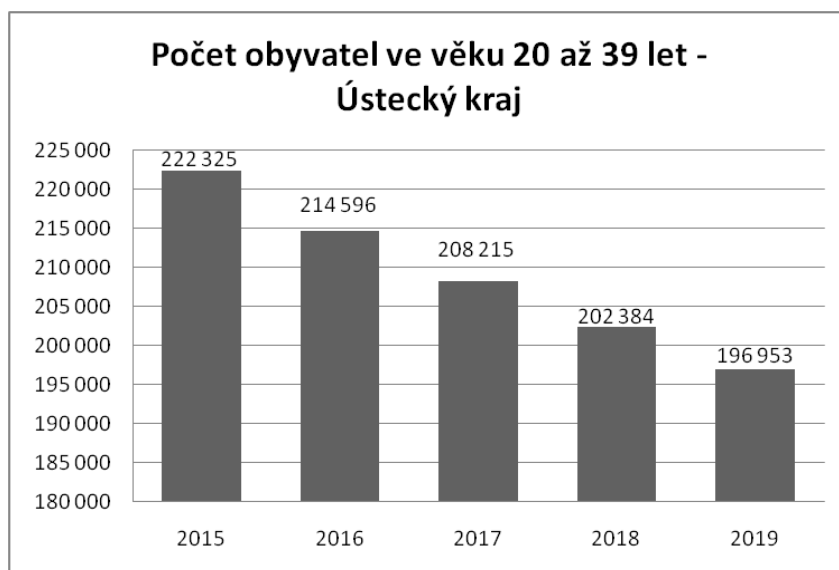


Graf 2: Počet sňatků v Ústeckém kraji, zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Grafy 3 a 4 znázorňují vývoj počtu obyvatel v Ústeckém kraji. V grafu 3 je znázorněn celkový počet obyvatel v Ústeckém kraji v průběhu posledních pěti let. Graf 4 je zaměřen na věkovou kategorii od 20 do 39 let, protože dle Českého statistického úřadu je nejvíce sňatků uzavřeno snoubenci právě ve věku 25 až 34 let, což spadá do této věkové kategorie.



Graf 3: Celkový počet obyvatel v Ústeckém kraji, zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ



Graf 4: Počet obyvatel ve věku 20 až 39 let v kraji, zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

4.3.2.4 Technologické faktory

Vedení hotelu Pomezí neočekává v budoucnu žádné rapidní změny v oblasti technologických faktorů. Technologické faktory, které ovlivňují pořádání svateb, úzce souvisí především s funkcí kuchyně. Hotel Pomezí v oblasti kuchyňských inovací neočekává a ani nechystá žádné změny, protože kuchyně pracuje při přípravě pokrmů s obvyklým kuchyňským vybavením, nicméně obměněným a nově zakoupeným. Další potřebné vybavení pro pořádání svateb, jako například dekorace či jiné speciální vybavení není technicky nikterak natolik náročné, aby hotel Pomezí do budoucna počítal s jeho obměnou či nahrazením. Za riziko, které vedení hotelu cítí, lze považovat provoz internetu a procesy s jeho fungováním úzce spojenými. Funkčnost samotného internetu může být v horském prostředí omezená, tudíž se může stát, že Hotel zaznamená výpadky například webových stránek a tak by se nemusel potenciální zákazník dostat k potřebným informacím. Těmto problémům se snaží vedení hotelu Pomezí předcházet koupí silnějších a výkonnějších routerů nebo snahou zajistit si nejspolehlivějšího internetového poskytovatele v oblasti.

4.3.3 SWOT analýza

Prostřednictvím SWOT analýzy definujeme silné a slabé stránky hotelu a jeho svatebních služeb, dále příležitosti, které se mohou naskytnout v oblasti svatebních služeb a hrozby, které mohou dané služby negativně postihnout a ovlivnit.

4.3.3.1 Silné stránky

Svatební služby poskytované hotelem Pomezí nabízí zákazníkům možnost zvolit si z předem připraveného portfolia služeb, nicméně silnou stránkou hotelem poskytované služby je i individuální přístup. Zákazník se může inspirovat šablonou svatebních služeb a dále si může služby doladit podle svého vkusu, přání a představ.

Nespornou výhodou hotelu Pomezí je velké parkoviště a garáže. Svatební hosté tedy mohou parkovat bez problémů přímo u objektu i při pořádání největší, hotelem poskytované, svatební varianty.

K dalším silným stránkám patří možnost moci se ubytovat přímo v objektu. Hotel disponuje komfortními, prostornými a decentně zařízenými pokoji, které poskytnou možnost odpočinku a soukromí většině hostů. K dispozici je i ubytovací kapacita apartmánů v blízkých Teplicích.

V neposlední řadě hotel vyniká svou autentickou horskou a rodinnou atmosférou, která může umocnit celý zážitek ze svatebního dne.

4.3.3.2 Slabé stránky

V případě konání venkovního typu svateb se jeví jako slabá stránka přílišná blízkost silniční komunikace, která vede kousek od hotelu. Dále hotel disponuje pouze menší zahradou, která není proporčně nejvhodnější pro konání velké venkovní svatby. Tudiž okolí hotelu lze považovat za jeho slabinu.

4.3.3.3 Příležitosti

Pro hotel je velkou příležitostí zvyšující se zájem o uzavírání sňatků. Svatební trend by se mohl též zvýšit společně se změnami v legislativě České republiky, která prozatím povoluje párům stejného pohlaví registrované partnerství, nicméně nestaví ho rovno sňatku. Tudiž tyto legislativní změny by mohly přivést do hotelu další klientelu a zvýšit celkovou poptávku po svatební službě hotelu Pomezí.

4.3.3.4 Hrozby

Hrozbou pro poskytování svatebních služeb je zejména pokles zájmu o svatební služby a snížení počtu uzavírání sňatků. Právě poptávka a zájem zákazníků jsou pro tuto službu nejdůležitější, protože bez zákazníků by to prostě nešlo.

Další hrozbou jsou jakékoliv legislativní změny, které by mohly ohrozit či zásadně omezit fungování svatebních služeb, pořádání samotné svatby či chod celého hotelu.

Neopomíjenou hrozbou může být nedostatek personálu, zejména z důvodu nízké nezaměstnanosti. Proto může být těžké najít kvalifikovaný, kvalitní a zodpovědný personál, který by se podílel na poskytování svatebních služeb.

Hrozbou může být také zhoršení ekonomické situace obyvatel, kteří by pak nemuseli být ochotni a schopni zaplatit za komplexní svatební službu.

Další hrozbou mohou být, ať už očekávané, nebo neočekávané globální a celospolečenské změny. V současnosti lze za takovou celospolečenskou změnu považovat například zavedení nouzového stavu kvůli opatřením, která jsou spojená

s šířením nemoci COVID-19. Během tohoto nouzového stavu stát zakázal bezprostředně pořádat svatby a další pořádání odložil na dobu neurčitou (k 1.4. 2020).

V neposlední řadě je velkou hrozbou pro fungování svatebních služeb hotelu Pomezí skokový nárůst konkurence v okolí. Konkurencí se tak mohou stát hotely schopné pořádat svatební obřady a hostiny nebo hotely či komplexy nabízející obdobné služby spojené se svatbami.

V následující tabulce jsou přehledně vypsány silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby tohoto projektu.

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuální služby podle potřeb zákazníků ▪ Ubytování v objektu ▪ Velké parkoviště a garáže ▪ Horský hotel s rodinnou atmosférou | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Malá zahrada ▪ Blízkost silnice |
| PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Růst zájmu o svatby, vysoký počet sňatků ▪ Legislativní změny | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nezájem o svatby, nízký počet sňatků ▪ Legislativní změny ▪ Nedostatek personálu ▪ Zhoršení ekonomické situace obyvatel ▪ Nečekané celospolečenské změny ▪ Konkurence v okolí |

Tabulka 8: SWOT analýza projektu, zdroj: vlastní zpracování

4.3.4 Marketingový mix 7P

Jak se uvádí již v teoretické části, marketingový mix pro služby se skládá ze sedmi položek, a to product (produkt), price (cena), promotion (propagace, komunikace), place (distribuce), people (lidé), process (procesy) a physical environment (materiální prostředí). Pomocí nastavení a stanovení marketingového mixu pro svatební služby hotelu je potřeba vytyčit cíle a způsoby, jak je možné jich dosáhnout. Správné nastavení marketingového mixu by tedy mělo přispět k uspokojení zákazníka a také by firmě mělo přinášet zisk.

4.3.4.1 Product (produkt)

Produktem jsou v tomto případě svatební služby. Právě svatební služby jsou velmi důležitou položkou marketingového mixu, protože hotelu přinášejí zisk. Poskytování svatebních služeb by tedy mělo být výjimečné, kvalitní a na vysoké úrovni, aby měli lidé o tuto službu zájem a vybrali si hotel Pomezí pro jejich svatební den. Poskytováním svatebních služeb se rozumí kompletní zajištění chodu svatebního dne, jako je koordinace celého dne, příprava obřadu, hostiny, rautu, cukroví, výzdoby, kytice, hudby, zábavy a ubytování.

Hotel Pomezí bude připraven poskytovat veškeré služby, které jsou spojeny se svatebním dnem hotelových klientů. V první řadě bude hotel připraven zaštitovat a iniciovat veškeré organizování svatebního dne. To znamená poskytnutí hotelového svatebního agenta, který bude s klienty komunikovat veškeré přípravy. Tudiž bude hotel připraven poskytnout komplexní službu a pro zákazníka se stane celá věc téměř bezstarostnou. Hotel Pomezí se tudíž postará o zajištění:

- prostor pro obřad, hostinu
- návrhu a tisku pozvánek
- vybavení a výzdoby
- občerstvení (oběd, večeře, raut, zákusky, svatební dort, snídaně)
- alkoholických i nealkoholických nápojů
- hudby (kapela, DJ)
- fotografa
- zábavy (společenské – svatební hry, promítání fotografií, kvízy, apod.)
- ubytování

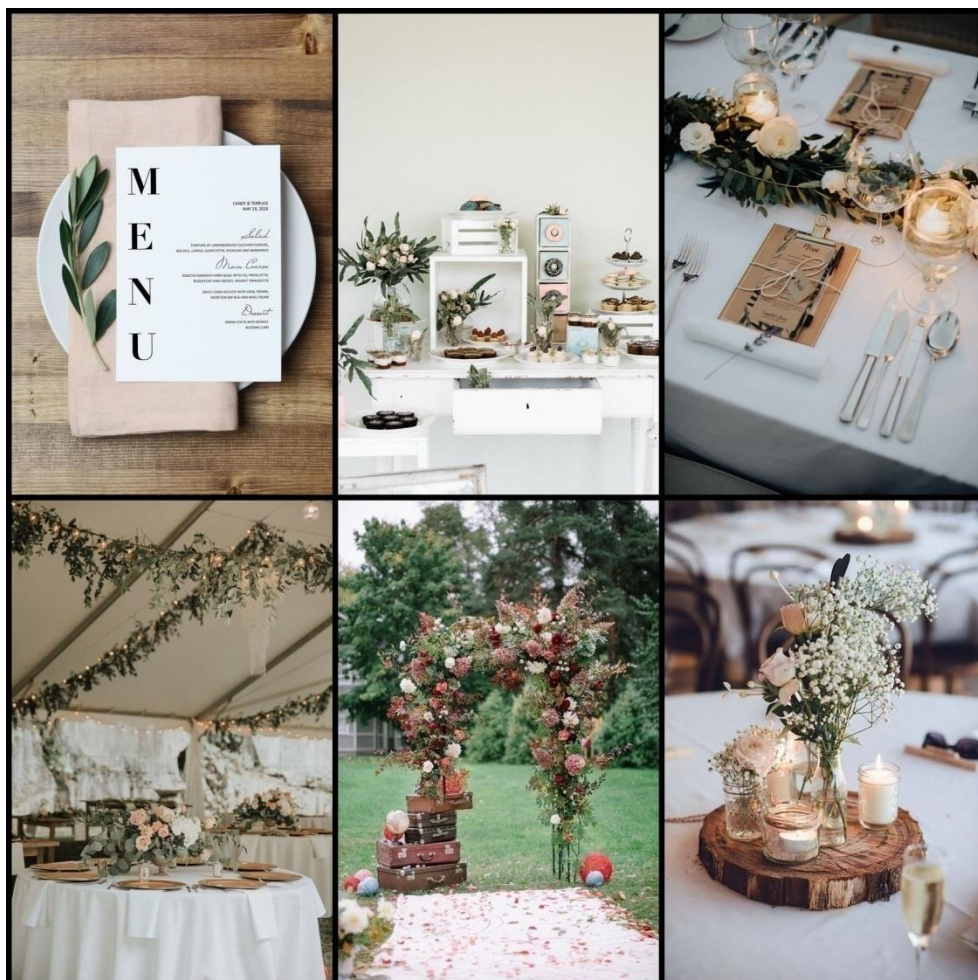
Komplexní svatební služby zahrnují obřad, hostinu a ubytování. Ale je samozřejmě možné tyto služby zajistit i nezávisle na sobě. Primárně ale hotel počítá s tím, že zákazníci využijí komplexních služeb a budou chtít celý svatební den prožít na jednom místě, tedy v hotelu Pomezí.

Důležité je zejména rozdělení svateb dle počtu hostů do tří kategorií – malá svatba, u které se počítá maximálně s 30 hosty; střední svatba, která počítá se 30 až 70 hosty a velká svatba, která zahrnuje 70 až 120 hostů.

Následující tabulka 10 přehledně shrnuje varianty svateb dle počtu hostů.

| Varianta | Počet osob |
|-----------------|-------------------|
| I. | do 30 osob |
| II. | 30 až 70 osob |
| III. | 70 až 120 osob |

Tabulka 9: Varianty svateb dle velikosti, zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 16: Inspirace pro vzhled svatby, zdroj: Pinterest

4.3.4.2. Price (cena)

Cena služby se odvíjí zejména od výše nákladů jednotlivých položek, ze kterých se výsledná svatební služba skládá. Hotel rozděluje poskytované svatební služby na dvě základní položky. První položkou je „svatební den“, který zahrnuje všechny náležitosti spojené s uspořádáním svatebního dne. Spadá sem tedy zajištění obsluhy, svatebního agenta, fotografa, hudby, veškerého občerstvení, nápojů a výzdoby. Cena za tuto položku činí 1 500 Kč za osobu. Druhou položkou je ubytování, které zákazník hradí pouze v případě, že se rozhodne svatební hosty ubytovat v hotelu Pomezí. Cena za ubytování na jednu noc činí 500 Kč za osobu. Výsledná cena svatby se pak odvíjí od celkového počtu svatebních hostů. V následující tabulce 11 jsou přehledně uvedeny ceny za dané položky.

| Položka | Cena za osobu |
|-------------------|---------------|
| Svatební den | 1 500 Kč |
| Ubytování (1 noc) | 500 Kč |

Tabulka 10: Cena poskytované služby na osobu, zdroj: vlastní zpracování

4.3.4.3 Promotion (komunikace, propagace)

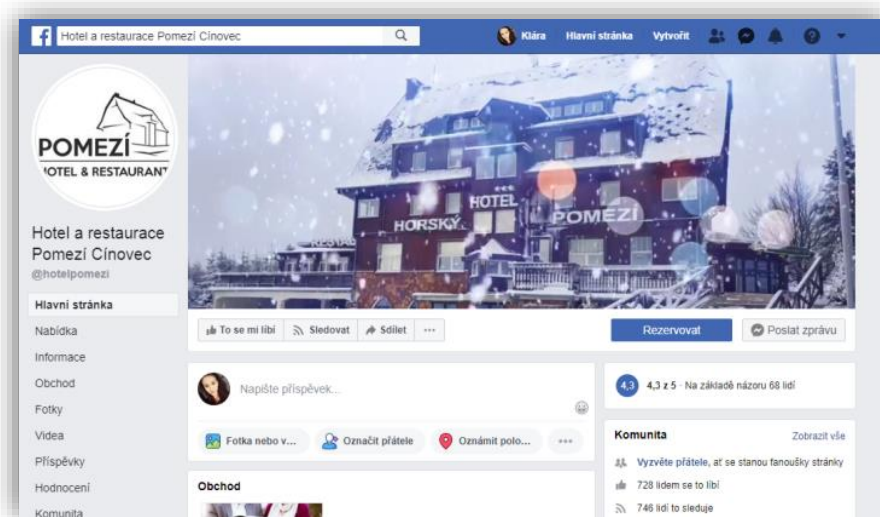
Zejména v dnešní době je důležitou složkou marketingového mixu propagace a komunikace s potenciálními zákazníky. Hotel Pomezí by tedy měl využít co nejvíce možných cest, jak své služby nabídnout a propagovat. Pro propagaci by hotel rád využil sociální sítě, své webové stránky, svatební portály, tištěnou reklamu, či účast na svatebních veletrzích.

Sociální sítě

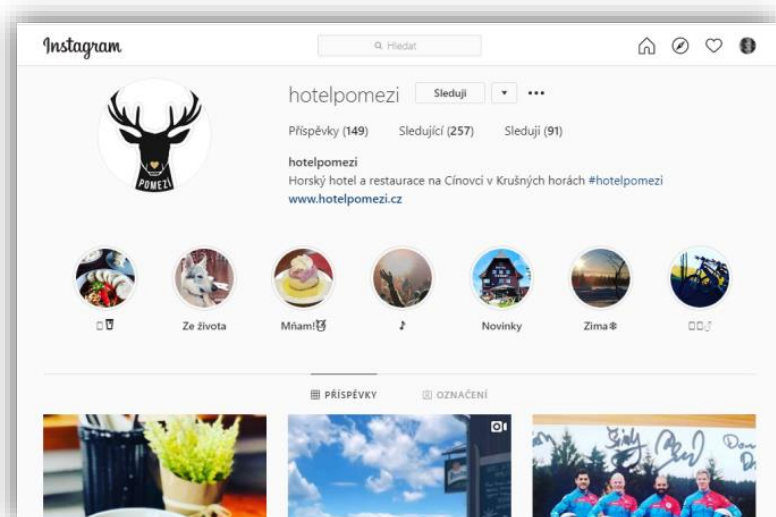
Jako vhodnou variantu pro propagaci a komunikaci hotelu s potenciálními zákazníky, by hotel zvolil sociální sítě Facebook, Instagram a Youtube. Sociální sítě Facebook a Instagram nabízí možnost zveřejňování fotografií, videí a aktuálních informací týkajících se hotelu a jeho okolí. Prostřednictvím kanálu na Youtube může hotel sdílet videa právě ze svatebních dnů. Tato videa mohou potenciálního zákazníka inspirovat k uspořádání i jeho svatby právě v hotelu Pomezí. Dále tyto platformy oplývají mechanismy, které jsou schopny zacílit pomocí placených propagovaných příspěvků na vybranou věkovou či sociální skupinu. Pro maximální efektivnost je vhodné využít veškeré mechanismy a potenciál těchto sítí.

- Facebook: *Hotel a restaurace Pomezí Cínovec*.
- Instagram: *hotelpomezí*
- Youtube: *Hotel Pomezí official*

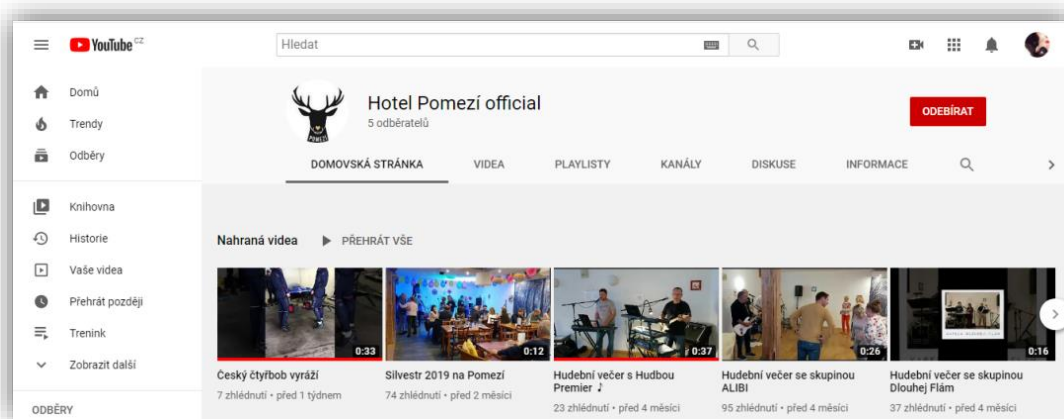
Je ke zvážení, zda bude hotel k propagaci nově zavedené služby využívat pouze stávající profily hotelu, nebo zda přímo pro svatební služby zavede nové profily, kde by byly uváděny pouze novinky týkající se svateb, sdílení fotografií, nabídek apod.



Obrázek 17: Profil hotelu Pomezí na Facebooku, zdroj: facebook.com



Obrázek 18: Profil hotelu Pomezí na Instagramu, zdroj: instagram.com



Obrázek 19: YouTube kanál hotelu Pomezí, zdroj: youtube.com

Webové stránky

Na webových stránkách hotelu jsou zveřejněny veškeré potřebné informace a služby, které hotel nabízí. Hotel na stránky dává také aktuality z dění hotelu a nechybí i důležité odkazy na již zmiňované profily hotelu na sociálních sítích.

- www.hotelpomezi.cz



Obrázek 20: Webové stránky hotelu Pomezí, zdroj: hotelpomezi.cz

Svatební portály

Hotel Pomezí by se určitě měl objevit na různých svatebních portálech, které poskytují tipy a doporučení na místa, kde prožít svůj svatební den. Důležité je, aby všude byly dostupné aktuální informace o hotelu a možnostech uspořádání svatby a také odkazy na webové stránky, sociální sítě nebo kontaktní údaje hotelu. Příklady svatebních portálů:

- www.svatba-ve-stodole.cz
- www.svatebniatlas.cz
- www.mistonasvatbu.cz

Tištěná reklama

Důležité je zvolit vhodnou podobu tištěné reklamy a následně zvolit vhodné umístění této reklamy. Může se jednat například o letáčky, které budou dostupné v informačních centrech, na úřadech či u některých lékařů v okolních městech. Dále by byla vhodná reklama v regionálních novinách či svatebních magazínech.

Svatební veletrhy

Významná pro hotel může být také účast na svatebních veletrzích, kterých bývá ročně po celé ČR nespočet. Nejen, že je to pro hotel dobrá forma propagace a můžou si hotel zde vyhlídnout nastávající nevěsta či ženich, ale také pro hotel může být veletrh inspirativní v oblasti trendu dekorace, pokrmů, apod.

4.3.4.4 Place (distribuce)

Hotel Pomezí se nachází v obci Cínovec v Ústeckém kraji v Krušných horách. Hotel je pohodlně dostupný automobilem a k dispozici je velké parkoviště přímo u hotelu, v blízkosti hotelu je také autobusová zastávka, proto je dostupnost dobrá i pro hosty, kteří by se na svatbu dopravovali po vlastní ose bez automobilu.

4.3.4.5 People (lidé)

Pro hotel a jeho svatební služby jsou podstatní jak zákazníci, tak i zaměstnanci. Důležité je mít dostatek kvalitního a proškoleného personálu, na který se hotel může spolehnout a ví, že díky němu bude svatební den probíhat hladce a bude na úrovni. Hotel musí mít tedy dostatek kuchařů, číšníků a samozřejmě svatebního koordinátora, který bude mít veškerý chod kolem svateb na starost. Zákazníci jsou pro hotel podstatní, protože hotelu přináší zisk. Detailně je popsáno zajištění lidských zdrojů v kapitole 4.6 a specifikace cílových zákazníků v kapitole 4.3.5.

4.3.4.6 Process (procesy)

Celý proces poskytování svatebních služeb se skládá ze sedmi dílčích po sobě jdoucích kroků a jednoho procesu, který probíhá kontinuálně po celou dobu. Tímto procesem je kontrola kvality, která probíhá po dobu celého procesu poskytování svatební služby. Kontrolu kvality má na starost ředitel hotelu.

I. Zadání objednávky

Celý proces poskytování svatebních služeb začíná zadáním objednávky. Jde o domluvu mezi svatebním agentem a zákazníkem, kteří společně sestaví realistickou verzi svatby, která zahrnuje představy a přání zákazníka s ohledem na možnosti poskytovatele. V tomto kroku je důležité stanovit si následující parametry:

- termín svatby
- rozsah služeb
- velikost svatby
- finanční možnosti
- občerstvení / kuchyně
- výzdoba, dekorace
- specifické požadavky

II. Podpis objednávky a rezervace termínu

V tomto kroku probíhá rekapitulace a shrnutí všech dohodnutých parametrů mezi svatebním agentem a zákazníkem a následně dochází k podpisu přesně dané objednávky. Důležitá je také rezervace termínu, aby nedošlo k případnému překrytí s jinou akcí či svatbou v hotelu.

III. Zajištění personálu pro daný termín

Ve třetím kroku dochází k zajištění potřebného personálu pro stanovený termín svatby. Tímto krokem se zabývá manažer provozu. Vzhledem k tomu, že většina personálu je v hotelu zaměstnána dlouhodobě, tak je potřeba sehnat brigádníky pro výpomoc v kuchyni, na baru či pro obsluhu svatebčanů. Poptávku po brigádnících bude manažer provozu umisťovat zejména na portály s nabídkami práce – jobs, fajn brigády, na brigádu, apod. Hotel upřednostňuje dlouhodobé spolupráce i z řad brigádníků.

IV. Objednání výzdoby a surovin

V tomto kroku dochází zejména k objednáni potřebné výzdoby a surovin, dále také k zajištění fotografa či kapely nebo DJ. Tento krok má na starost svatební agent společně s manažerem provozu. Agent zajišťuje zejména fotografa a kapelu/DJ a manažer provozu výzdobu a potřebné suroviny.

V. Opětné odsouhlasení programu a parametrů

V pátém kroku svatební agent kontaktuje zákazníka, aby si opět odsouhlasili všechny parametry a doladili detaily svatebního dne. Zrekapitulování všech věcí a kontrola, zda je vše v pořádku a domluveno dle představ.

VI. Realizace

Šestým krokem v celém procesu je samotná realizace svatby, na které se podílí celý tým. Tento tým se skládá ze svatebního agenta, kuchařů a pomocných

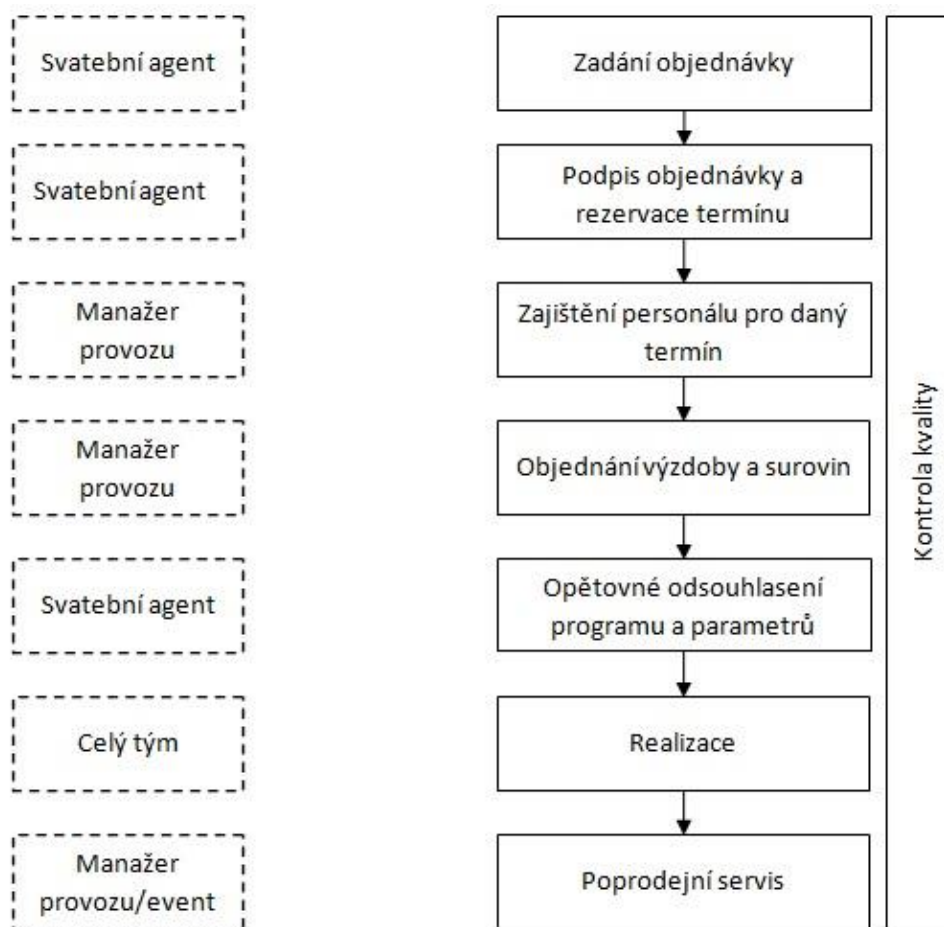
kuchařů, číšníků/servírek, brigádníků, případně pokojských a technika. Rozřazení úkolů je následující:

- Svatební agent – koordinace svatebního dne, příprava prostorů, výzdoby, apod.
- Kuchaři a pomocní kuchaři – příprava hostiny, rautu
- Číšníci/servírky – obsluha svatebčanů
- Brigádníci – výpomoc v kuchyni, při obsluze, při úklidu, apod.
- Pokojské - úklid
- Technik – pomoc při přípravě prostoru

VII. Poprodejní servis

Jako poslední, sedmý krok je poprodejní servis. Tento krok má na starost event manažer a jeho úkolem je poděkovat zákazníkovi, zeptat se na spokojenost se službami, apod. Cílem je získat zpětnou vazbu od zákazníků z důvodu zkvalitnění poskytovaných služeb.

Zde je (obrázek 21) zobrazeno procesní schéma poskytování svatebních služeb. Jsou v něm vyobrazeny jednotlivé procesy a osoby, které dané procesy zajišťují.



Obrázek 21: Procesní schéma poskytování svatebních služeb, zdroj: vlastní zpracování

4.3.4.7 Physical environment (materiální prostředí)

Jedná se o poskytování služeb, kdy zákazník není schopen předem posoudit jejich kvalitu. Cílem hotelu tedy je, aby na zákazníka vše působilo pozitivně již před poskytnutím samotné služby. Je třeba dbát na to, aby na potenciálního zákazníka při eventuální prohlídce hotelu, působilo vše čistě, kvalitně a profesionálně. Personál restaurace by měl být vždy čistě oblečený, mělo by být čisto v hotelu i restauraci, je nepřípustné, aby zákazník viděl jakékoliv nedostatky, které by ho mohly odradit od výběru poskytované služby. S tím souvisí i samotná propagace hotelu, takže se hotel soustředí i na vzhled webových stránek, aktuálnost příspěvků na sociálních sítích, kvalitu sdílených fotografií a celkové působení reklamy, která hotel propaguje. Všechny tyto složky tedy musí vzbuzovat pozitivní dojem a měly by dokázat přesvědčit zákazníka, že i tato poskytovaná služba bude na stejné úrovni.

Restaurace se skládá ze dvou oddělených místností a terasy. Celá restaurace je laděna do horského stylu s výraznými dřevěnými prvky, reprezentovanými trámy, protínajícími celou restauraci. Vše působí komorně, útulně, přesto moderně a čistě. Mezi dvěma prostory restaurace je bar, u kterého si můžou hosté odpočinout od ostatní společnosti a svatebního shonu.

Hotel nabízí značné množství prostorných a hezky vybavených pokojů. Ty jsou rozděleny do několika kategorií dle počtu lůžek. Všechny pokoje jsou vybaveny komfortně, se samostatným sociálním zařízením.

4.3.5 Zákazníci

Záměrem hotelu je poskytovat svatební služby párům, které se rozhodují uzavřít manželství či registrované partnerství a strávit svůj svatební den v pěkném prostředí s možností komplexního zajištění služeb spojených s tímto dnem. Ze statistik vyplývá, že sňatek uzavírají nejčastěji páry ve věku 25 až 34 let, hotel chce tedy služby cílit především na tuto věkovou skupinu. Za 12 let od zavedení registrovaného partnerství v České republice uzavřelo toto partnerství 2950 párů stejného pohlaví, a to především mužských, celých 1180 párů. Hotel chce služby a reklamu orientovat i tímto směrem.

4.3.6 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V této kapitole je zpracována Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Jde o zanalyzování faktorů, které působí na dané odvětví. V tomto případě se jedná o poskytování svatebních služeb. Následující podkapitoly se věnují dodavatelům, odběratelům, potenciálním novým konkurentům, substitutům a stávajícím konkurentům v odvětví poskytování svatebních služeb.

4.3.6.1 Dodavatelé

K tomu, aby byl hotel schopný poskytovat svatební služby, je zapotřebí obstarat a zajistit patřičné množství surovin, materiálu a služeb. Hotel spolupracuje se spoustou dodavatelů, které využívá, jak pro svůj běžný chod, tak pro nevšední události. Provozovatelé se snaží svůj výběr dodavatelů orientovat zejména na lokální producenty, u kterých sází na rychlost a flexibilitu dodání, a tím se snaží podporovat regionální obchod. Jelikož je hotel se systémem těchto dodávek spokojený a neshledává v nich žádné dlouhodobé překážky, je připraven, pro potřeby svatebních služeb, odběry patřičně zvýšit a rozšířit.

Suroviny pro potřeby kuchyně, potraviny a nápoje odebírá hotel z velkoobchodního řetězce *Makro*. Nejbližší pobočka tohoto řetězce, kterou hotel nejvíce využívá, se nachází v Ústí nad Labem.

Svatební dort a dezerty do sladkého baru je hotel schopen zajistit od cukrářství *Corpus Delicious* v Teplicích. Nabídka tohoto cukrářství je velmi široká – od krásných svatebních dortů, přes klasické zákusky, až po drobné modernější dezerty, jako jsou makronky, cupcakes či pralinky.



Obrázek 22: Ukázka práce *Corpus Delicious*, zdroj: corpus-delicious.webnode.cz

Květinovou dekoraci v hotelu zajišťuje *Zahradnictví Dvořák a syn* v Teplicích. Služby zahradnictví by hotel využil i pro květinovou výzdobu svateb. Zahradnictví je schopno

zajistit květinovou výzdobu při obřadu, svatební tabuli, kytici pro nevěstu, květinovou výzdobu automobilu, apod.



Obrázek 23: Ukázka květinových dekorací, zdroj: dvorakasyn.cz

Nádobí určené speciálně pro svatební příležitosti by bylo poskytováno od *Český porcelán a.s. Dubí*. Tato porcelánka má dlouholetou tradici a nabízí kvalitní české nádobí z porcelánu. Hotel si nádobí může vybrat ze stálé nabídky porcelánky nebo si zadat speciální požadavek – například s logem hotelu, svatební tematika, apod.

Hotel dlouhodobě spolupracuje s fotografem *Filipem Obrem* z Prahy, který pro hotel fotí prostory hotelu a také pokrmy, které hotel nabízí. Vzhledem k tomu, že se tento fotograf specializuje zejména na fotografie interiéru a jídla, bylo by vhodné obrátit se i na fotografy, kteří se specializují na svatební fotografie a videa – například *Robert Zauer* v Teplicích.

V rámci zajištění svatebních služeb je hotel schopen poskytnout i hudbu. Hotel nově spolupracuje s produkcí *Karla Havlíka (evergreeny.cz)* v rámci hudebních večerů, které se konají v prostorách hotelu.

Svatební dekorace celého prostoru bude hotel nakupovat z *běžně dostupných e-shopů*, které nabízejí výzdobu a dekoraci. Mezi svatební dekoraci patří například drobné osvětlení v podobě světelných řetězů, balónky, dřevěné dekorace, dekorace svatební tabule a židlí, výzdoba svatebního apartmá apod.

4.3.6.2 Odběratelé

Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou tohoto projektu je koncový zákazník, dá se předpokládat, že konkurence v daném oboru podnikání bude neustále velmi silná. Proto je nutné co nejpřesněji cílit na skupinu zákazníků, které potřebuje hotel zaujmout. Je rovněž zapotřebí neustále sledovat nové trendy v daném oboru a snažit se nabízené služby přizpůsobit těmto trendům.

4.3.6.3 Potenciální nová konkurence

Vznik konkurenčního poskytovatele svatebních služeb by na projekt mohl mít významný dopad, ať už se bude jednat pouze o vznik nového prostoru, ve kterém by se mohly konat svatby nebo vznik obdobného konceptu v okolních pohostinských zařízeních, jako nabízí hotel Pomezí. Každá nová konkurence tedy pro projekt přináší riziko. Proto je potřeba, aby hotel poskytoval svatební služby na vysoké úrovni a neustále sledoval vývoj konkurence.

4.3.6.4 Substituty

V případě poskytování svatebních služeb hotelem Pomezí může být substitutem vnímána jakákoliv odlišná forma poskytování těchto služeb. Může se jednat například o městský úřad, který zprostředkuje pouze svatební obřad nebo restauraci, která poskytne jen dodatečnou hostinu. Zákazník proto může pro svůj svatební den zvolit i jiné formy, jak svatební den zorganizovat, nicméně by se ochudil o možnost využít komplexní svatební službu, kterou hotel Pomezí nabízí a která může být vnímána jako významná přidaná hodnota.

4.3.6.5 Stávající konkurence

V současnosti existuje spousta hotelů a penzionů, které nabízí možnost uspořádání svatby, dále existují také prostory, které jsou vymezeny čistě pro svatební účely – například stodoly, sady, apod. Rozdíly jsou však v míře nabízených služeb, některé prostory například neposkytují ubytování, některé zase nejsou uzpůsobeny k pořádání samotného svatebního obřadu, apod. Pro rozbor a shrnutí konkurence v okolí hotelu Pomezí byli vybráni zejména takoví konkurenti, kteří nabízejí svatební služby v obdobném rozpětí jako hotel Pomezí, nachází se v Ústeckém kraji a v bližším okolí hotelu.

Krušnohorský dvůr

Krušnohorský dvůr se nachází v obci Dubí 36km od Ústí nad Labem a leží pouze 2km od našeho hotelu Pomezí. Dvůr má kapacitu 60 osob a nabízí ubytování pro 24 osob v 8 pokojích.

- Silné stránky: větší vzdálenost od hlavní cesty
- Slabé stránky: kapacita restaurace pouze 60 osob a ubytování pouze 24 osob

Sawmill Mlýny

Tento areál se nachází v obci Hrob asi 32km od Ústí nad Labem a pouze 14km od našeho hotelu Pomezí a má kapacitu až 150 osob. Areál nabízí i ubytování a zajištění externích dodavatelů jako je fotograf, květinářka, svatební koordinátor, apod.

- Silné stránky: pěkný venkovský styl, velká louka
- Slabé stránky: málo parkovacích míst, chybí ubytování přímo v tomto areálu

Statek Starý Týn

Statek Starý Týn se nachází v obci Úštěk asi 26km od Ústí nad Labem. Statek má kapacitu asi 100 osob a přímo v areálu se nachází i méně komfortní ubytování pro 38

osob v podobě vojenských postelí a „spacího“ patra ve stodole. Statek nabízí také hezké a stylové vybavení a výzdobu celého areálu.

- Silné stránky: dobrá koncepce celého areálu
- Slabé stránky: méně komfortní ubytování v omezeném počtu přímo v areálu

Panství Velichov

Panství Velichov se nachází v obci Velké Březno asi 8km od Ústí nad Labem. Areál nabízí venkovní posezení v období od dubna do listopadu až pro 100 osob. Panství nabízí zajištění cateringu, výzdoby, zábavy a také ubytování pro svatebčany.

- Silné stránky: na samotě, ubytování přímo v areálu
- Slabé stránky: působí zastarale

Vila Sebužín

Vila Sebužín se nachází přímo v Ústí nad Labem. Její kapacita je 30 až 50 osob a pro 26 osob je možnost ubytování přímo ve vile.

- Silné stránky: elegantní prostory, dobrá dostupnost
- Slabé stránky: menší kapacita, přímo ve městě v zástavbě

JZD Čermná

JZD Čermná se nachází v obci Libouchec asi 19km od Ústí nad Labem. Tento areál má kapacitu asi 70 osob a je zde možnost ubytování ve společné noclehárně pro 11 osob.

- Silné stránky: -
- Slabé stránky: málo parkovacích míst, nekomfortní ubytování s malou kapacitou přímo v areálu

Zámek Třebušín

Zámek se nachází v obci Třebušín asi 17km od Ústí nad Labem. Zámek nabízí tři varianty svateb dle velikosti, maximální kapacita areálu je 150 osob. Ubytování zámek poskytuje pro 34 osob přímo v areálu.

- Silné stránky: hezká květná zahrada
- Slabé stránky: zastaralé vybavení, malá kapacita ubytování přímo v areálu



Obrázek 24: Konkurence v okolí hotelu Pomezí, zdroj: mapy.cz, vlastní zpracování

4.4 Umístění a místo

Hotel Pomezí leží v Ústeckém kraji v obci Cínovec, necelý jeden kilometr od hranic s Německem. Nachází se ve východní části Krušných hor na spojnici běžkařských, lyžařských i turistických tras. Hotel přímo protíná běžkaři vyhledávaná Krušnohorská magistrála, též cyklisticky frekventovaná trasa vedoucí přes hřebeny Krušných hor, rašeliniště či Mosteckou pánev. Z těchto důvodů je hotel Pomezí známý a v létě i v zimě hojně turisticky navštěvovaný. Nespornou výhodou prostředí, ve kterém se hotel nachází, je i to, že přes svou horskou atmosféru není vzdálen krajským a velkým, navštěvovaným městům jako jsou Ústí nad Labem, Litoměřice, Teplice, Děčín, Litvínov či Most.



Obrázek 25: Vyznačená poloha hotelu Pomezí, zdroj: mapy.cz, vlastní zpracování

4.5 Vybavení

Aby byl hotel Pomezí schopen poskytovat komplexní svatební služby, je nutné provést drobné úpravy některých prostor a investovat do potřebného vybavení a dekorací (zpracováno v kapitole 4.3.6.1). Většinu potřebného vybavení má samozřejmě již nyní hotel k dispozici – vybavení kuchyně, prostorů restaurace, pokojů k ubytování. Je ale nutné hotel dovybavit specifickými „dekoracemi“ k tomu, aby byl hotel schopen zajistit

svatební služby. Jedná se o nákup dekorativních předmětů, nádobí, které bude určeno jen pro svatební hostiny, technického vybavení (instalace slavobrány, apod.) a také o úpravu svatebního apartmá tak, aby vyhovovalo zejména potřebám nevěsty při přípravě.

| Položka | Cena |
|---------------------------|-------------------|
| Dekorace | 90 000 Kč |
| Nádobí (Porcelán Dubí) | 170 000 Kč |
| Technické vybavení | 55 000 Kč |
| Úpravy svatebního apartmá | 25 000 Kč |
| Celkem | 340 000 Kč |

Tabulka 11: Cena potřebného vybavení, zdroj: vlastní zpracování

4.6 Lidské zdroje a organizační struktura

Správný výběr zaměstnanců je zejména v poskytování služeb klíčový. Protože je těžké najít na tyto pozice kvalitní a proškolené lidi, měl by výběr zaměstnanců probíhat v dostatečném předstihu, aby se kvůli tomu neprodloužila doba celého projektu. Prodloužení plánované doby projektu zabere nejen víc času, ale může být také finančně náročnější. Dále je třeba počítat s tím, že s výběrem zaměstnanců jsou spjaty také výdaje, případně pak další výdaje na proškolení těchto zaměstnanců.

V současné době má hotel obsazenu většinu pozic. Těmi jsou – ředitel hotelu, manažer provozu, event manažer, manažer recepce, recepční, dva kuchaři, pomocný kuchař, 3 číšníci/servírky, dvě pokojské a technik.

Pozicí, kterou je potřeba obsadit, je svatební agent a následně je potřeba zajistit brigádníky pro výpomoc ve svatební den. Pro organizaci svatebních služeb stačí jeden svatební agent. Počet brigádníků se bude lišit dle velikosti svatby – pro malou svatbu jsou to 2 brigádníci, pro střední svatbu jsou to 4 brigádníci a pro velkou svatbu to je 6 brigádníků. Požadavky a vítané zkušenosti pro dané pozice:

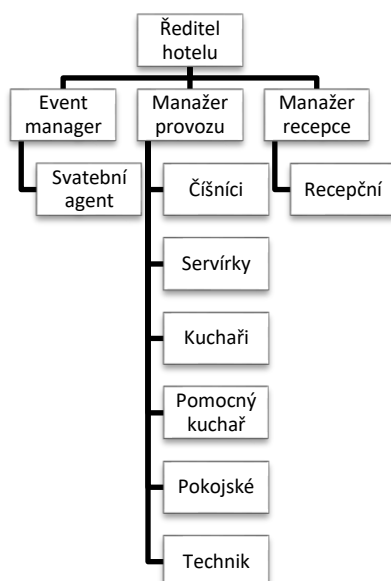
Svatební agent

- středoškolské vzdělání
- minimálně pět let zkušeností z obdobné pozice
- komunikativnost
- smysl pro detail
- spolehlivost
- flexibilita
- vítaná je znalost anglického a německého jazyka

Brigádníci (pomocní pracovníci)

- zkušenosti z obdobných pozic – výpomoc za barem, v kuchyni, obsluha hostů
- spolehlivost

Zde (obrázek 26) je zobrazena celá organizační struktura hotelu Pomezí.



Obrázek 26: Organizační struktura hotelu, zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce jsou zobrazeny personální náklady na pozice, které je potřeba obsadit v souvislosti s poskytováním svatebních služeb.

| NEOBSAZENÉ POZICE | | | | | | |
|-------------------------------|------------|----------------------------|---------------------------|--------------|---------------|-------------------------------------|
| Personální náklady | typ úvazku | sazba za jednu svatbu (Kč) | počet osob na dané pozici | | | průměrná měsíční odměna celkem (Kč) |
| | | | pro 30 hostů | pro 70 hostů | pro 120 hostů | |
| Optimistický scénář | | | | | | |
| Svatební agent | OSVČ | 10 000 | 1 | 1 | 1 | 27 500 |
| Brigádníci - pomocný personál | DPP | 1 400 | 2 | 4 | 6 | 12 376 |
| Celkem | | | | | | 39 876 |
| Realistický scénář | | | | | | |
| Svatební agent | OSVČ | 10 000 | 1 | 1 | 1 | 13 400 |
| Brigádníci - pomocný personál | DPP | 1 400 | 2 | 4 | 6 | 4 928 |
| Celkem | | | | | | 18 328 |
| Pesimistický scénář | | | | | | |
| Svatební agent | OSVČ | 10 000 | 1 | 1 | 1 | 6 700 |
| Brigádníci - pomocný personál | DPP | 1 400 | 2 | 4 | 6 | 2 576 |
| Celkem | | | | | | 9 276 |

Tabulka 12: Průměrné měsíční personální náklady na dosud neobsazené pozice, zdroj: vlastní zpracování

4.7 Finanční a ekonomická stránka projektu

4.7.1 Počáteční výdaj

Vzhledem k tomu, že v současnosti nemá hotel Pomezí všechny potřebné náležitosti, které jsou nezbytné k uspořádání svatby, je nutné, aby toto hotel napravil. V první řadě je potřeba najít kvalifikovaný personál - svatebního agenta a posléze na každou svatbu budou potřeba brigádníci, jako výpomoc během celého svatebního dne. Dále bude potřeba provést menší technické úpravy a zajistit nutné vybavení v podobě dekorací či nádobí, které budou sloužit jen pro účely svateb. V neposlední řadě je důležitá vhodná propagace svatebních služeb – zejména v začátcích. V následující tabulce jsou přehledně vypsány položky, které je potřeba zajistit. Celkově se jedná o částku 550 000 Kč.

| Položka | Cena |
|---------------------------------------|-------------------|
| Dekorace | 90 000 Kč |
| Nádobí (Porcelán Dubí) | 170 000 Kč |
| Propagace svatebních služeb | 161 800 Kč |
| Hledání, nábor a zaškolení pracovníků | 48 200 Kč |
| Technické vybavení | 55 000 Kč |
| Úpravy svatebního apartmá | 25 000 Kč |
| Celkem | 550 000 Kč |

Tabulka 13: Celkový počáteční výdaj, zdroj: vlastní zpracování

4.7.2 Náklady

Pro jednotlivé scénáře, které byly zpracovány v kapitole 4.3.1 Odhad poptávky, byly vypočteny předpokládané roční náklady, které zahrnují variabilní i fixní náklady. Fixními náklady jsou v tomto případě náklady spojené s propagací služby a náborem brigádníků. Do variabilních nákladů spadají náklady spojené s veškerým občerstvením na svatbě, dále pak náklady spojené se zajištěním svatebního agenta, brigádníků, fotografa a hudby.

V následujících tabulkách (tabulky 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22) jsou tedy zobrazeny předpokládané náklady spojené s jednotlivými roky – prvním, druhým a třetím, pro jednotlivé scénáře – optimistický, realistický a pesimistický.

| PRVNÍ ROK | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|-------------|--------------|--------------------------|---------|---------|------------------|
| Náklady – optimistický scénář | | Kč za osobu | Kč za svatbu | varianta dle počtu hostů | | | Celkem (Kč) |
| | | | | 30 | 70 | 120 | |
| Variabilní (Kč) | menu - suroviny | 250 | - | 94 500 | 122 500 | 105 000 | 322 000 |
| | cukroví | 200 | - | 75 600 | 98 000 | 84 000 | 257 600 |
| | nápoje | 150 | - | 56 700 | 73 500 | 63 000 | 193 200 |
| | personál - brigádníci | - | 1 400 | 35 280 | 39 200 | 29 400 | 103 880 |
| | svatební agent | - | 10 000 | 126 000 | 70 000 | 35 000 | 231 000 |
| | fotograf | - | 6 000 | 75 600 | 42 000 | 21 000 | 138 600 |
| | hudba | - | 6 000 | 75 600 | 42 000 | 21 000 | 138 600 |
| Fixní (Kč) | dekorace | - | - | - | - | - | - |
| | nádobí | - | - | - | - | - | - |
| | propagace | - | - | - | - | - | - |
| | nábor personálu | - | - | - | - | - | - |
| | technické vybavení | - | - | - | - | - | - |
| | úpravy svatebního apartmá | - | - | - | - | - | - |
| Celkem | | | | | | | 1 384 880 |

Tabulka 14: Náklady v prvním roce pro optimistický scénář, zdroj: vlastní zpracování

| PRVNÍ ROK | | | | | | | |
|------------------------------|---------------------------|-------------|--------------|--------------------------|--------|-----|----------------|
| Náklady – realistický scénář | | Kč za osobu | Kč za svatbu | varianta dle počtu hostů | | | Celkem (Kč) |
| | | | | 30 | 70 | 120 | |
| Variabilní (Kč) | menu - suroviny | 250 | - | 57 750 | 61 250 | 0 | 119 000 |
| | cukroví | 200 | - | 46 200 | 49 000 | 0 | 95 200 |
| | nápoje | 150 | - | 34 650 | 36 750 | 0 | 71 400 |
| | personál - brigádníci | - | 1 400 | 21 560 | 19 600 | 0 | 41 160 |
| | svatební agent | - | 10 000 | 77 000 | 35 000 | 0 | 112 000 |
| | fotograf | - | 6 000 | 46 200 | 21 000 | 0 | 67 200 |
| | hudba | - | 6 000 | 46 200 | 21 000 | 0 | 67 200 |
| Fixní (Kč) | dekorace | - | - | - | - | - | - |
| | nádobí | - | - | - | - | - | - |
| | propagace | - | - | - | - | - | - |
| | nábor personálu | - | - | - | - | - | - |
| | technické vybavení | - | - | - | - | - | - |
| | úpravy svatebního apartmá | - | - | - | - | - | - |
| Celkem | | | | | | | 573 160 |

Tabulka 15: Náklady v prvním roce pro realistický scénář, zdroj: vlastní zpracování

| PRVNÍ ROK | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|-------------|--------------|--------------------------|--------|-----|----------------|
| Náklady – pesimistický scénář | | Kč za osobu | Kč za svatbu | varianta dle počtu hostů | | | Celkem (Kč) |
| | | | | 30 | 70 | 120 | |
| Variabilní (Kč) | menu - suroviny | 250 | - | 26 250 | 36 750 | 0 | 63 000 |
| | cukroví | 200 | - | 21 000 | 29 400 | 0 | 50 400 |
| | nápoje | 150 | - | 15 750 | 22 050 | 0 | 37 800 |
| | personál - brigádníci | - | 1 400 | 9 800 | 11 760 | 0 | 21 560 |
| | svatební agent | - | 10 000 | 35 000 | 21 000 | 0 | 56 000 |
| | fotograf | - | 6 000 | 21 000 | 12 600 | 0 | 33 600 |
| | hudba | - | 6 000 | 21 000 | 12 600 | 0 | 33 600 |
| Fixní (Kč) | dekorace | - | - | - | - | - | - |
| | nádobí | - | - | - | - | - | - |
| | propagace | - | - | - | - | - | - |
| | nábor personálu | - | - | - | - | - | - |
| | technické vybavení | - | - | - | - | - | - |
| | úpravy svatebního apartmá | - | - | - | - | - | - |
| Celkem | | | | | | | 295 960 |

Tabulka 16: Náklady v prvním roce pro pesimistický scénář, zdroj: vlastní zpracování

| DRUHÝ ROK | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|-------------|--------------|--------------------------|---------|---------|------------------|
| Náklady – optimistický scénář | | Kč za osobu | Kč za svatbu | varianta dle počtu hostů | | | Celkem (Kč) |
| | | | | 30 | 70 | 120 | |
| Variabilní (Kč) | menu - suroviny | 250 | - | 121 500 | 157 500 | 135 000 | 414 000 |
| | cukroví | 200 | - | 97 200 | 126 000 | 108 000 | 331 200 |
| | nápoje | 150 | - | 72 900 | 94 500 | 81 000 | 248 400 |
| | personál - brigádníci | - | 1 400 | 45 360 | 50 400 | 37 800 | 133 560 |
| | svatební agent | - | 10 000 | 162 000 | 90 000 | 45 000 | 297 000 |
| | fotograf | - | 6 000 | 97 200 | 54 000 | 27 000 | 178 200 |
| | hudba | - | 6 000 | 97 200 | 54 000 | 27 000 | 178 200 |
| Fixní (Kč) | dekorace | - | - | - | - | - | - |
| | nádobí | - | - | - | - | - | - |
| | propagace | - | - | - | - | - | 100 000 |
| | nábor personálu | - | - | - | - | - | 30 200 |
| | technické vybavení | - | - | - | - | - | - |
| | úpravy svatebního apartmá | - | - | - | - | - | - |
| Celkem | | | | | | | 1 910 760 |

Tabulka 17: Náklady v druhém roce pro optimistický scénář, zdroj: vlastní zpracování

| DRUHÝ ROK | | | | | | | |
|------------------------------|---------------------------|-------------|--------------|--------------------------|--------|-----|----------------|
| Náklady – realistický scénář | | Kč za osobu | Kč za svatbu | varianta dle počtu hostů | | | Celkem (Kč) |
| | | | | 30 | 70 | 120 | |
| Variabilní (Kč) | menu - suroviny | 250 | - | 74 250 | 78 750 | 0 | 153 000 |
| | cukroví | 200 | - | 59 400 | 63 000 | 0 | 122 400 |
| | nápoje | 150 | - | 44 550 | 47 250 | 0 | 91 800 |
| | personál - brigádníci | - | 1 400 | 27 720 | 25 200 | 0 | 52 920 |
| | svatební agent | - | 10 000 | 99 000 | 45 000 | 0 | 144 000 |
| | fotograf | - | 6 000 | 59 400 | 27 000 | 0 | 86 400 |
| | hudba | - | 6 000 | 59 400 | 27 000 | 0 | 86 400 |
| | dekorace | - | - | - | - | - | - |
| Fixní (Kč) | nádobí | - | - | - | - | - | - |
| | propagace | - | - | - | - | - | 100 000 |
| | nábor personálu | - | - | - | - | - | 30 200 |
| | technické vybavení | - | - | - | - | - | - |
| | úpravy svatebního apartmá | - | - | - | - | - | - |
| | Celkem | | | | | | 867 120 |

Tabulka 18: Náklady v druhém roce pro realistický scénář, zdroj: vlastní zpracování

| DRUHÝ ROK | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|-------------|--------------|--------------------------|--------|-----|----------------|
| Náklady – pesimistický scénář | | Kč za osobu | Kč za svatbu | varianta dle počtu hostů | | | Celkem (Kč) |
| | | | | 30 | 70 | 120 | |
| Variabilní (Kč) | menu - suroviny | 250 | - | 33 750 | 47 250 | 0 | 81 000 |
| | cukroví | 200 | - | 27 000 | 37 800 | 0 | 64 800 |
| | nápoje | 150 | - | 20 250 | 28 350 | 0 | 48 600 |
| | personál - brigádníci | - | 1 400 | 12 600 | 15 120 | 0 | 27 720 |
| | svatební agent | - | 10 000 | 45 000 | 27 000 | 0 | 72 000 |
| | fotograf | - | 6 000 | 27 000 | 16 200 | 0 | 43 200 |
| | hudba | - | 6 000 | 27 000 | 16 200 | 0 | 43 200 |
| | dekorace | - | - | - | - | - | - |
| Fixní (Kč) | nádobí | - | - | - | - | - | - |
| | propagace | - | - | - | - | - | 100 000 |
| | nábor personálu | - | - | - | - | - | 30 200 |
| | technické vybavení | - | - | - | - | - | - |
| | úpravy svatebního apartmá | - | - | - | - | - | - |
| | Celkem | | | | | | 510 720 |

Tabulka 19: Náklady v druhém roce pro pesimistický scénář, zdroj: vlastní zpracování

| TŘETÍ ROK | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|-------------|--------------|--------------------------|---------|---------|------------------|
| Náklady – optimistický scénář | | Kč za osobu | Kč za svatbu | varianta dle počtu hostů | | | Celkem (Kč) |
| | | | | 30 | 70 | 120 | |
| Variabilní (Kč) | menu - suroviny | 250 | - | 135 000 | 175 000 | 150 000 | 460 000 |
| | cukroví | 200 | - | 108 000 | 140 000 | 120 000 | 368 000 |
| | nápoje | 150 | - | 81 000 | 105 000 | 90 000 | 276 000 |
| | personál - brigádníci | - | 1 400 | 50 400 | 56 000 | 42 000 | 148 400 |
| | svatební agent | - | 10 000 | 180 000 | 100 000 | 50 000 | 330 000 |
| | fotograf | - | 6 000 | 108 000 | 60 000 | 30 000 | 198 000 |
| | hudba | - | 6 000 | 108 000 | 60 000 | 30 000 | 198 000 |
| Fixní (Kč) | dekorace | - | - | - | - | - | - |
| | nádobí | - | - | - | - | - | - |
| | propagace | - | - | - | - | - | 100 000 |
| | nábor personálu | - | - | - | - | - | 30 200 |
| | technické vybavení | - | - | - | - | - | - |
| | úpravy svatebního apartmá | - | - | - | - | - | - |
| Celkem | | | | | | | 2 108 600 |

Tabulka 20: Náklady ve třetím roce pro optimistický scénář, zdroj: vlastní zpracování

| TŘETÍ ROK | | | | | | | |
|------------------------------|---------------------------|-------------|--------------|--------------------------|--------|-----|----------------|
| Náklady – realistický scénář | | Kč za osobu | Kč za svatbu | varianta dle počtu hostů | | | Celkem (Kč) |
| | | | | 30 | 70 | 120 | |
| Variabilní (Kč) | menu - suroviny | 250 | - | 82 500 | 87 500 | 0 | 170 000 |
| | cukroví | 200 | - | 66 000 | 70 000 | 0 | 136 000 |
| | nápoje | 150 | - | 49 500 | 52 500 | 0 | 102 000 |
| | personál - brigádníci | - | 1 400 | 30 800 | 28 000 | 0 | 58 800 |
| | svatební agent | - | 10 000 | 110 000 | 50 000 | 0 | 160 000 |
| | fotograf | - | 6 000 | 66 000 | 30 000 | 0 | 96 000 |
| | hudba | - | 6 000 | 66 000 | 30 000 | 0 | 96 000 |
| Fixní (Kč) | dekorace | - | - | - | - | - | - |
| | nádobí | - | - | - | - | - | - |
| | propagace | - | - | - | - | - | 100 000 |
| | nábor personálu | - | - | - | - | - | 30 200 |
| | technické vybavení | - | - | - | - | - | - |
| | úpravy svatebního apartmá | - | - | - | - | - | - |
| Celkem | | | | | | | 949 000 |

Tabulka 21: Náklady ve třetím roce pro realistický scénář, zdroj: vlastní zpracování

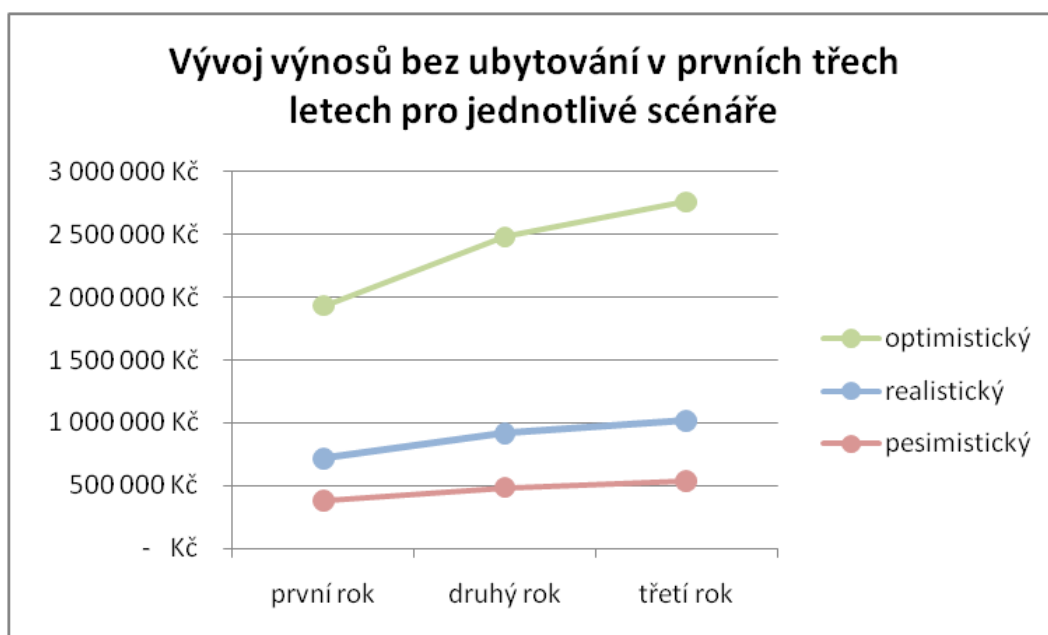
| TŘETÍ ROK | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|-------------|--------------|--------------------------|--------|-----|----------------|
| Náklady – pesimistický scénář | | Kč za osobu | Kč za svatbu | varianta dle počtu hostů | | | Celkem (Kč) |
| | | | | 30 | 70 | 120 | |
| Variabilní (Kč) | menu - suroviny | 250 | - | 37 500 | 52 500 | 0 | 90 000 |
| | cukroví | 200 | - | 30 000 | 42 000 | 0 | 72 000 |
| | nápoje | 150 | - | 22 500 | 31 500 | 0 | 54 000 |
| | personál - brigádníci | - | 1 400 | 14 000 | 16 800 | 0 | 30 800 |
| | svatební agent | - | 10 000 | 50 000 | 30 000 | 0 | 80 000 |
| | fotograf | - | 6 000 | 30 000 | 18 000 | 0 | 48 000 |
| | hudba | - | 6 000 | 30 000 | 18 000 | 0 | 48 000 |
| Fixní (Kč) | dekorace | - | - | - | - | - | - |
| | nádobí | - | - | - | - | - | - |
| | propagace | - | - | - | - | - | 100 000 |
| | nábor personálu | - | - | - | - | - | 30 200 |
| | technické vybavení | - | - | - | - | - | - |
| | úpravy svatebního apartmá | - | - | - | - | - | - |
| Celkem | | | | | | | 553 000 |

Tabulka 22: Náklady ve třetím roce pro pesimistický scénář, zdroj: vlastní zpracování

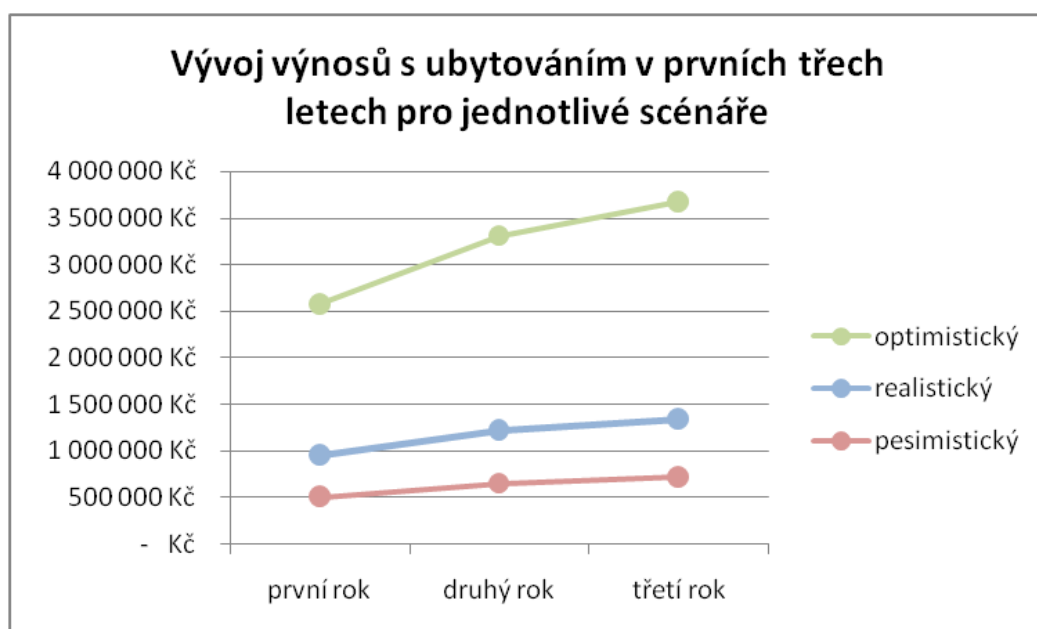
4.7.3 Zisk

Vzhledem k tomu, že byla odhadnuta poptávka a celkové náklady pro první tři roky, kdy bude hotel Pomezí poskytovat svatební služby, lze určit výnosy v daných letech pro jednotlivé scénáře. Následně lze tedy odhadnout i zisk, kterého by samotný projekt mohl dosáhnout. Při výpočtu výnosu a zisku je důležité pracovat se dvěma variantami. V první variantě hotel počítá s tím, že zákazník bude chtít v hotelu Pomezí prožít celý svatební den, ale nebude využívat ubytování v hotelu Pomezí. Druhá varianta počítá s tím, že zákazník bude chtít v hotelu Pomezí prožít celý svatební den včetně ubytování.

V následujících dvou grafech je vidět vývoj ročních výnosů „bez ubytování“ a „s ubytováním“ pro optimistický, realistický a pesimistický scénář. Nejvýznamnější nárůst výnosů lze vidět v případě optimistického scénáře – jak ve variantě bez ubytování, tak i ve variantě s ubytováním. V dalších dvou scénářích není nárůst tak velký. Z grafů je také patrné, že větší výnosy přinese varianta, kdy zákazník v rámci svatebního dne využije i ubytování.



Graf 5: Vývoj výnosů varianty bez ubytování v prvních třech letech pro jednotlivé scénáře, zdroj: vlastní zpracování



Graf 6: Vývoj výnosů varianty s ubytováním v prvních třech letech pro jednotlivé scénáře, zdroj: vlastní zpracování

V následujících šesti tabulkách je zobrazen předpokládaný čistý zisk pro jednotlivé scénáře. První tři tabulky jsou pro variantu bez ubytování a další tři tabulky pro variantu s ubytováním.

| OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| BEZ UBYTOVÁNÍ | | | |
| Rok | PRVNÍ ROK | DRUHÝ ROK | TŘETÍ ROK |
| Výnosy | 1 932 000 Kč | 2 484 000 Kč | 2 760 000 Kč |
| Náklady | 1 384 880 Kč | 1 910 760 Kč | 2 108 600 Kč |
| EBIT | 547 120 Kč | 573 240 Kč | 651 400 Kč |
| Úroky | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| EBT | 547 120 Kč | 573 240 Kč | 651 400 Kč |
| Daň | 103 953 Kč | 108 916 Kč | 123 766 Kč |
| EAT | 443 167 Kč | 464 324 Kč | 527 634 Kč |
| CF | 443 167 Kč | 464 324 Kč | 527 634 Kč |

Tabulka 23: Předpokládaný zisk pro optimistický scénář bez ubytování, zdroj: vlastní zpracování

| REALISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | |
|---------------------------|-------------------|------------------|------------------|
| BEZ UBYTOVÁNÍ | | | |
| Rok | PRVNÍ ROK | DRUHÝ ROK | TŘETÍ ROK |
| Výnosy | 714 000 Kč | 918 000 Kč | 1 020 000 Kč |
| Náklady | 573 160 Kč | 867 120 Kč | 949 000 Kč |
| EBIT | 140 840 Kč | 50 880 Kč | 71 000 Kč |
| Úroky | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| EBT | 140 840 Kč | 50 880 Kč | 71 000 Kč |
| Daň | 26 760 Kč | 9 667 Kč | 13 490 Kč |
| EAT | 114 080 Kč | 41 213 Kč | 57 510 Kč |
| CF | 114 080 Kč | 41 213 Kč | 57 510 Kč |

Tabulka 24: Předpokládaný zisk pro realistický scénář bez ubytování, zdroj: vlastní zpracování

| PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | |
|----------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| BEZ UBYTOVÁNÍ | | | |
| Rok | PRVNÍ ROK | DRUHÝ ROK | TŘETÍ ROK |
| Výnosy | 378 000 Kč | 486 000 Kč | 540 000 Kč |
| Náklady | 295 960 Kč | 510 720 Kč | 553 000 Kč |
| EBIT | 82 040 Kč | -24 720 Kč | -13 000 Kč |
| Úroky | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| EBT | 82 040 Kč | -24 720 Kč | -13 000 Kč |
| Daň | 15 588 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| EAT | 66 452 Kč | -24 720 Kč | -13 000 Kč |
| CF | 66 452 Kč | -24 720 Kč | -13 000 Kč |

Tabulka 25: Předpokládaný zisk pro pesimistický scénář bez ubytování, zdroj: vlastní zpracování

| OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | |
|---------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| S UBYTOVÁNÍM | | | |
| Rok | PRVNÍ ROK | DRUHÝ ROK | TŘETÍ ROK |
| Výnosy | 2 576 000 Kč | 3 312 000 Kč | 3 680 000 Kč |
| Náklady | 1 384 880 Kč | 1 910 760 Kč | 2 108 600 Kč |
| EBIT | 1 191 120 Kč | 1 401 240 Kč | 1 571 400 Kč |
| Úroky | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| EBT | 1 191 120 Kč | 1 401 240 Kč | 1 571 400 Kč |
| Daň | 226 313 Kč | 266 236 Kč | 298 566 Kč |
| EAT | 964 807 Kč | 1 135 004 Kč | 1 272 834 Kč |
| CF | 964 807 Kč | 1 135 004 Kč | 1 272 834 Kč |

Tabulka 26: Předpokládaný zisk pro optimistický scénář s ubytováním, zdroj: vlastní zpracování

| REALISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | |
|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| S UBYTOVÁNÍM | | | |
| Rok | PRVNÍ ROK | DRUHÝ ROK | TŘETÍ ROK |
| Výnosy | 952 000 Kč | 1 224 000 Kč | 1 343 500 Kč |
| Náklady | 573 160 Kč | 867 120 Kč | 949 000 Kč |
| EBIT | 378 840 Kč | 356 880 Kč | 394 500 Kč |
| Úroky | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| EBT | 378 840 Kč | 356 880 Kč | 394 500 Kč |
| Daň | 71 980 Kč | 67 807 Kč | 74 955 Kč |
| EAT | 306 860 Kč | 289 073 Kč | 319 545 Kč |
| CF | 306 860 Kč | 289 073 Kč | 319 545 Kč |

Tabulka 27: Předpokládaný zisk pro realistický scénář s ubytováním, zdroj: vlastní zpracování

| PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| S UBYTOVÁNÍM | | | |
| Rok | PRVNÍ ROK | DRUHÝ ROK | TŘETÍ ROK |
| Výnosy | 504 000 Kč | 648 000 Kč | 720 000 Kč |
| Náklady | 295 960 Kč | 510 720 Kč | 553 000 Kč |
| EBIT | 208 040 Kč | 137 280 Kč | 167 000 Kč |
| Úroky | 0 Kč | 0 Kč | 0 Kč |
| EBT | 208 040 Kč | 137 280 Kč | 167 000 Kč |
| Daň | 39 528 Kč | 26 083 Kč | 31 730 Kč |
| EAT | 168 512 Kč | 111 197 Kč | 135 270 Kč |
| CF | 168 512 Kč | 111 197 Kč | 135 270 Kč |

Tabulka 28: Předpokládaný zisk pro pesimistický scénář s ubytováním, zdroj: vlastní zpracování

4.7.4 Hodnocení investice

K hodnocení investice jsou zde využity dynamické metody hodnocení investice, a to čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a diskontovaná doba návratnosti.

Z tabulek 29 a 30 vyplývá, že realizace projektu je vhodná v optimistickém scénáři v obou variantách, jak ve variantě bez ubytování, tak i ve variantě s ubytováním a v realistickém scénáři ve variantě s ubytováním. V případech realistického scénáře bez ubytování a pesimistického scénáře v obou variantách jsou výsledky negativní.

| NPV | optimistický scénář | realistický scénář | pesimistický scénář |
|---------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| bez ubytování | 698 795 Kč | -349 353 Kč | -520 090 Kč |
| s ubytováním | 2 378 136 Kč | 249 088 Kč | -185 414 Kč |

Tabulka 29: Hodnocení investice pomocí NPV, zdroj: vlastní zpracování

| IRR | optimistický scénář | realistický scénář | pesimistický scénář |
|---------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| bez ubytování | 28,54% | - | - |
| s ubytováním | 159,86% | 8,90% | - |

Tabulka 30: Hodnocení investice pomocí IRR, zdroj: vlastní zpracování

V následujících šesti tabulkách je zpracována diskontovaná doba návratnosti. Počítá se zde s diskontovanou hodnotou cash flow, při diskontní sazbě 7,07% (dle Damodarana pro odvětví restaurací). Z tabulek lze vyčíst, že v případě optimistického scénáře bez ubytování by byla investice splacená v průběhu druhého roku, ve variantě s ubytováním by byla splacená v průběhu prvního roku. V případě, že by se naplnil realistický scénář s ubytováním, investice by byla splacená až v průběhu třetího roku. Pokud by se naplnil realistický scénář bez ubytování či pesimistický scénář (varianta bez ubytování i s ubytováním), ke splacení investice by nedošlo.

| OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | | |
|---------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| BEZ UBYTOVÁNÍ | | | | |
| Rok | ROK NULA | PRVNÍ ROK | DRUHÝ ROK | TŘETÍ ROK |
| CF | -550 000 Kč | 443 167 Kč | 464 324 Kč | 527 634 Kč |
| DCF | -550 000 Kč | 413 904 Kč | 405 029 Kč | 429 862 Kč |
| Kumulované CF | -550 000 Kč | -136 096 Kč | 268 933 Kč | 698 795 Kč |

Tabulka 31: Doba návratnosti investice – optimistický scénář bez ubytování, zdroj: vlastní zpracování

| REALISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| BEZ UBYTOVÁNÍ | | | | |
| Rok | ROK NULA | PRVNÍ ROK | DRUHÝ ROK | TŘETÍ ROK |
| CF | -550 000 Kč | 114 080 Kč | 41 213 Kč | 57 510 Kč |
| DCF | -550 000 Kč | 106 547 Kč | 47 246 Kč | 46 853 Kč |
| kumulované CF | -550 000 Kč | -443 453 Kč | -396 206 Kč | -349 353 Kč |

Tabulka 32: Doba návratnosti investice - realistický scénář bez ubytování, zdroj: vlastní zpracování

| PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | | |
|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| BEZ UBYTOVÁNÍ | | | | |
| Rok | ROK NULA | PRVNÍ ROK | DRUHÝ ROK | TŘETÍ ROK |
| CF | -550 000 Kč | 66 452 Kč | -24 720 Kč | -13 000 Kč |
| DCF | -550 000 Kč | 62 064 Kč | -21 563 Kč | -10 591 Kč |
| kumulované CF | -550 000 Kč | -487 936 Kč | -509 499 Kč | -520 090 Kč |

Tabulka 33: Doba návratnosti investice - pesimistický scénář bez ubytování, zdroj: vlastní zpracování

| OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | | |
|---------------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| S UBYTOVÁNÍM | | | | |
| Rok | ROK NULA | PRVNÍ ROK | DRUHÝ ROK | TŘETÍ ROK |
| CF | -550 000 Kč | 964 807 Kč | 1 135 004 Kč | 1 272 834 Kč |
| DCF | -550 000 Kč | 901 099 Kč | 990 061 Kč | 1 036 975 Kč |
| kumulované CF | -550 000 Kč | 351 099 Kč | 1 341 160 Kč | 2 378 136 Kč |

Tabulka 34: Doba návratnosti investice - optimistický scénář s ubytováním, zdroj: vlastní zpracování

| REALISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| S UBYTOVÁNÍM | | | | |
| Rok | ROK NULA | PRVNÍ ROK | DRUHÝ ROK | TŘETÍ ROK |
| CF | -550 000 Kč | 306 860 Kč | 289 073 Kč | 319 545 Kč |
| DCF | -550 000 Kč | 286 598 Kč | 252 157 Kč | 260 333 Kč |
| kumulované CF | -550 000 Kč | -243 140 Kč | -11 245 Kč | 249 088 Kč |

Tabulka 35: Doba návratnosti investice - realistický scénář s ubytováním, zdroj: vlastní zpracování

| PESIMISTICKÝ SCÉNÁŘ | | | | |
|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| S UBYTOVÁNÍM | | | | |
| Rok | ROK NULA | PRVNÍ ROK | DRUHÝ ROK | TŘETÍ ROK |
| CF | -550 000 Kč | 168 512 Kč | 111 197 Kč | 135 270 Kč |
| DCF | -550 000 Kč | 157 385 Kč | 96 997 Kč | 110 204 Kč |
| kumulované CF | -550 000 Kč | -392 615 Kč | -295 618 Kč | -185 414 Kč |

Tabulka 36: Doba návratnosti investice - pesimistický scénář s ubytováním, zdroj: vlastní zpracování

4.8 Plán realizace projektu

Pro případ, že bude projekt schválen k realizaci, je vhodné mít připravený přesný plán celé realizace projektu zavedení svatebních služeb v hotelu Pomezí. K plánu realizace projektu lze využít Ganttův diagram, ve kterém je přehledně vidět celá realizace projektu – od začátku realizace až po uvedení svatebních služeb do provozu.

Hlavní činnosti, které jsou potřeba k realizaci projektu, jsou následující:

- Hledání a výběr svatebního agenta (požadované zkušenosti a dovednosti jsou uvedeny v kapitole 4.6)
- Propagace svatebních služeb – začne dva měsíce před uvedením svatebních služeb do provozu a bude probíhat po celou dobu životnosti projektu (způsoby propagace jsou zpracovány v kapitole 4.3.4.3)
- Úpravy a nákup vybavení a dekorací (zpracováno v kapitole 4.5)
- Zaškolení svatebního agenta
 - zaškolení bude mít na starost manažer provozu společně s event manažerem
 - délka zaškolení bude dva týdny
 - školení bude realizováno měsíc před uvedením svatebních služeb do provozu
- Uvedení projektu do provozu: 1.4. 2021

| PLÁN REALIZACE | ROK 2021 | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Leden | | | | Únor | | | | | Březen | | | | | Duben |
| Činnost | 1. týden | 2. týden | 3. týden | 4. týden | 5. týden | 6. týden | 7. týden | 8. týden | 9. týden | 10. týden | 11. týden | 12. týden | 13. týden | 14. týden | 15. týden |
| hledání a výběr svatebního agenta | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| propagace svatebních služeb | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| úpravy, nákup vybavení a dekorací | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| zaškolení svatebního agenta | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| uvedení projektu do provozu | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Obrázek 27: Plán realizace projektu, zdroj: vlastní zpracování

4.9 Analýza rizik

Každý projekt s sebou nese určitá rizika, která mohou ovlivnit chod a životaschopnost projektu. Je tedy důležité, aby vedoucí projektu daná rizika znal a snažil se jim zamezit nebo se snažil o to, aby jejich dopady byly co nejmenší. Níže jsou stručně a přehledně uvedena rizika, která mohou ovlivnit projekt. Dále je zde zobrazeno, jak vysoká je pravděpodobnost, že nastane dané riziko; závažnost rizika a opatření, kterými je možné vlivu rizika zamezit nebo alespoň jeho vliv snížit.

Nízká poptávka

- Pravděpodobnost: vysoká
- Závažnost: kritická
- Protiopatření
 - zkvalitnění služeb
 - lepší propagace
 - úprava cen poskytovaných služeb

Nedostatek personálu

- Pravděpodobnost: vysoká
- Závažnost: vysoká
- Protiopatření:
 - nabídka benefitů
 - vhodné nastavení pracovní atmosféry
 - včasné hledání a nahrazení chybějícího personálu

Globální změny

- Pravděpodobnost: malá
- Závažnost: kritická
- Protiopatření:
 - tvorba finančních rezerv
 - flexibilita vedení projektu/podniku

Živelné katastrofy

- Pravděpodobnost: malá
- Závažnost: vysoká
- Protiopatření:
 - pojištění
 - opatrnost
 - vhodné stavební úpravy

Ekonomická krize

- Pravděpodobnost: střední
- Závažnost: kritická
- Protiopatření: tvorba finančních rezerv

4.10 Vyhodnocení projektu

Cílem projektu je zavedení svatebních služeb v hotelu Pomezí v Ústeckém kraji. V Ústeckém kraji, v blízkém okolí hotelu Pomezí, se sice nachází objekty, které svatební služby nabízejí, ani v jednom případě se však nejedná o hotel s nádechem stylové horské chaty, který by měl dlouholetou tradici. Protože se jedná o poskytování svatebních služeb, hotel se orientuje přímo na koncového zákazníka. Zpočátku by hotel chtěl primárně touto službou cílit na zákazníky v Ústeckém kraji.

Z finančního hlediska je patrné, že projekt by bylo vhodné realizovat pouze v optimistické variantě bez ubytování nebo s ubytováním a v realistické variantě s ubytováním. V případě realistického scénáře bez ubytování a pesimistického scénáře v obou variantách (bez ubytování a s ubytováním), by nebylo vhodné projekt realizovat. Je na zvážení vedení hotelu, zda je optimistický scénář skutečně dosažitelný, aby zajistil návratnost projektu. V případě nedosažitelnosti optimistického scénáře je návratnost nejistá. Vzhledem k možným komplikacím, které mohou v následujících měsících nastat v souvislosti s případnými dalšími vlnami šíření koronaviru, doporučuji projekt nepřijmout.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracovat studii proveditelnosti zavedení svatebních služeb v hotelu Pomezí a vyhodnotit, zda je pro hotel vhodné tyto služby zavést.

V teoretické části byly vymezeny pojmy, které jsou spojeny s řízením projektu, jeho cíle, kritéria úspěchu, kritické faktory a čas. Dále byla popsána struktura studie proveditelnosti, která obsahuje například pozadí projektu, analýzu trhu, marketingovou strategii, materiálové vstupy, technická řešení, lidské zdroje, analýzu rizik a implementační plán. Tyto teoretické poznatky jsou využity v praktické části diplomové práce.

V praktické části byl nejprve představen konkrétní projekt zavedení svatebních služeb v hotelu Pomezí a následně byla detailně vypracována studie proveditelnosti tohoto projektu. Důraz byl kladen na analýzu trhu, kde byly provedeny segmentace zákazníků, odhad poptávky, externí a interní analýzy či podrobně zpracován marketingový mix služeb. Další důležitou částí práce bylo vyhodnocení finanční a ekonomické stránky tohoto projektu a s ním spojené investice. Z výpočtů, které jsou v diplomové práci obsaženy, vyplývá, že projekt zavedení svatebních služeb je životaschopný pouze při naplnění optimistického scénáře v obou variantách a při naplnění realistického scénáře s ubytováním svatebních hostů v hotelu Pomezí. V případě optimistického scénáře s ubytováním dojde k návratnosti investice v prvním roce, při naplnění optimistického scénáře bez ubytování v druhém roce a realistického scénáře s ubytováním dojde k návratnosti investice až ve třetím roce, kdy hotel bude poskytovat svatební služby.

Myslím si, že se mi podařilo naplnit cíl diplomové práce, tedy vypracovat studii proveditelnosti o zavedení svatebních služeb v hotelu Pomezí, která pomohla určit, zda je daný projekt realizovatelný a životaschopný.

Seznam použité literatury

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KRESTOVÁ, Terezie, Lucja MATUSIKOVÁ a Kateřina ZELINKOVÁ. Nákladové řízení a cenová strategie. Ostrava: VŠB-TU, 2015. ISBN 978-80-248-3891-5.

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

SIEBER, Patrik. Studie proveditelnosti (Feasibility Study) - metodická příručka. 2004.

SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. Projektový management a potřebné kompetence. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika - klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

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

Seznam elektronických zdrojů

Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Česká republika od roku 1989 v číslech. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-2018#05>

Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Damoradan [online]. [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Hotel Krušnohorský dvůr [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <http://krusnohorskydvur.cz/>

Hotel Pomezí [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.hotelpomezi.cz/>

Inflace - druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

IRR Calculator [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://irrcalculator.net/result/>

Makroekonomická predikce. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/48-kolokvium-setreni-prognoz-makroekono-36788>

Ministerstvo vnitra České republiky [online]. 2019 [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/>

Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/obyvatelstvo-xu>

Panství Velichov [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <http://www.panstvivelichov.cz/>

Pinterest [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://cz.pinterest.com/>

Pohyb obyvatelstva - rok 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-4-ctvrtleti-2015>

Pohyb obyvatelstva - rok 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-rok-2016>

Pohyb obyvatelstva - rok 2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-rok-2017>

Pohyb obyvatelstva - rok 2018. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-rok-2018>

Pohyb obyvatelstva - rok 2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/obyvatelstvo-xu>

SAWMILL [online]. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <http://sawmill.cz/>

Statek Starý Týn [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <http://statekstarytn.cz/>

Svatba ve stodole [online]. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.svatba-ve-stodole.cz/>

Vila Sebužín [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.vilasebuzin.cz/svatby-a-oslavy/>

Zákony pro lidi [online]. [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

Zámek Třebušíň [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://zamek-trebusin.cz/>

Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Zákony a vyhlášky

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví

Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích

Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Trojimperativ projektu, zdroj: Doležal a kol., 2016, s. 81 | 12 |
| Obrázek 2: Životní cyklus projektu, zdroj: Vytlačil, 2008 | 14 |
| Obrázek 3: Hranově definovaný síťový graf, zdroj: Vytlačil, 2008 | 15 |
| Obrázek 4: Popis činnosti a souvisejících uzlů, zdroj: Vytlačil, 2008..... | 15 |
| Obrázek 5: Popis činnosti uzlově definovaného grafu, zdroj: Vytlačil, 2008..... | 16 |
| Obrázek 6: Ganttův diagram, zdroj: Šajdlerová, 2008 | 17 |
| Obrázek 7:Porterova analýza, zdroj: Blažková, 2007, s. 57 | 20 |
| Obrázek 8: PEST analýza, zdroj: vlastní zpracování | 22 |
| Obrázek 9: Příklad organizačního uspořádání, zdroj: Vytlačil, 2008 | 26 |
| Obrázek 10: Hotel a okolí, zdroj: hotelpomezi.cz..... | 34 |
| Obrázek 11: Hotel a okolí, zdroj: hotelpomezi.cz..... | 34 |
| Obrázek 12: Pokoj, zdroj: hotelpomezi.cz..... | 35 |
| Obrázek 13: Pokoj, zdroj: hotelpomezi.cz..... | 35 |
| Obrázek 15: Restaurace, zdroj: hotelpomezi.cz | 35 |
| Obrázek 14: Restaurace, zdroj: hotelpomezi.cz | 35 |
| Obrázek 16: Inspirace pro vzhled svatby, zdroj: Pinterest | 48 |
| Obrázek 17: Profil hotelu Pomezí na Facebooku, zdroj: facebook.com | 49 |
| Obrázek 18: Profil hotelu Pomezí na Instagramu, zdroj: instagram.com..... | 50 |
| Obrázek 19: YouTube kanál hotelu Pomezí, zdroj: youtube.com..... | 50 |
| Obrázek 20: Webové stránky hotelu Pomezí, zdroj: hotelpomezi.cz..... | 50 |
| Obrázek 21: Procesní schéma poskytování svatebních služeb, zdroj: vlastní zpracování | 53 |
| Obrázek 22: Ukázka práce Corpus Delicious, zdroj: corpus-delicious.webnode.cz..... | 55 |
| Obrázek 23: Ukázka květinových dekorací, zdroj: dvorakasyn.cz..... | 56 |
| Obrázek 24: Konkurence v okolí hotelu Pomezí, zdroj: mapy.cz, vlastní zpracování | 59 |
| Obrázek 25: Vyznačená poloha hotelu Pomezí, zdroj: mapy.cz, vlastní zpracování | 59 |
| Obrázek 26: Organizační struktura hotelu, zdroj: vlastní zpracování | 61 |
| Obrázek 27: Plán realizace projektu, zdroj: vlastní zpracování..... | 73 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1: Počet sňatků v ČR, zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ..... | 42 |
| Graf 2: Počet sňatků v Ústeckém kraji, zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ..... | 43 |
| Graf 3: Celkový počet obyvatel v Ústeckém kraji, zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ..... | 43 |
| Graf 4: Počet obyvatel ve věku 20 až 39 let v kraji, zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ .. | 44 |
| Graf 5: Vývoj výnosů varianty bez ubytování v prvních třech letech pro jednotlivé scénáře, zdroj: vlastní zpracování | 68 |
| Graf 6: Vývoj výnosů varianty s ubytováním v prvních třech letech pro jednotlivé scénáře, zdroj: vlastní zpracování | 68 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: SWOT analýza, zdroj: Jakubíková, 2013, s. 129..... | 19 |
| Tabulka 2: Odhad poptávky - optimistický scénář, zdroj: vlastní zpracování..... | 39 |
| Tabulka 3: Odhad poptávky - realistický scénář, zdroj: vlastní zpracování | 40 |
| Tabulka 4: Odhad poptávky - pesimistický scénář, zdroj: vlastní zpracování..... | 40 |
| Tabulka 5: Míra nezaměstnanosti v čase, zdroj: MFČR..... | 41 |
| Tabulka 6: Průměrná měsíční hrubá mzda v čase, zdroj: kurzy.cz/makroekonomika/mzdy..... | 41 |
| Tabulka 7: Míra inflace v čase, zdroj: ČSÚ | 42 |
| Tabulka 8: SWOT analýza projektu, zdroj: vlastní zpracování | 46 |
| Tabulka 9: Varianty svateb dle velikosti, zdroj: vlastní zpracování..... | 47 |
| Tabulka 10: Cena poskytované služby na osobu, zdroj: vlastní zpracování..... | 48 |
| Tabulka 11: Cena potřebného vybavení, zdroj: vlastní zpracování | 60 |
| Tabulka 12: Průměrné měsíční personální náklady na dosud neobsazené pozice, zdroj: vlastní zpracování | 61 |
| Tabulka 13: Celkový počáteční výdaj, zdroj: vlastní zpracování | 62 |
| Tabulka 14: Náklady v prvním roce pro optimistický scénář, zdroj: vlastní zpracování .. | 63 |
| Tabulka 15: Náklady v prvním roce pro realistický scénář, zdroj: vlastní zpracování | 63 |
| Tabulka 16: Náklady v prvním roce pro pesimistický scénář, zdroj: vlastní zpracování.. | 64 |
| Tabulka 17: Náklady v druhém roce pro optimistický scénář, zdroj: vlastní zpracování . | 64 |
| Tabulka 18: Náklady v druhém roce pro realistický scénář, zdroj: vlastní zpracování | 65 |
| Tabulka 19: Náklady v druhém roce pro pesimistický scénář, zdroj: vlastní zpracování | 65 |
| Tabulka 20: Náklady ve třetím roce pro optimistický scénář, zdroj: vlastní zpracování .. | 66 |
| Tabulka 21: Náklady ve třetím roce pro realistický scénář, zdroj: vlastní zpracování | 66 |
| Tabulka 22: Náklady ve třetím roce pro pesimistický scénář, zdroj: vlastní zpracování . | 67 |
| Tabulka 23: Předpokládaný zisk pro optimistický scénář bez ubytování, zdroj: vlastní zpracování | 69 |
| Tabulka 24: Předpokládaný zisk pro realistický scénář bez ubytování, zdroj: vlastní zpracování | 69 |
| Tabulka 25: Předpokládaný zisk pro pesimistický scénář bez ubytování, zdroj: vlastní zpracování | 69 |
| Tabulka 26: Předpokládaný zisk pro optimistický scénář s ubytováním, zdroj: vlastní zpracování | 70 |
| Tabulka 27: Předpokládaný zisk pro realistický scénář s ubytováním, zdroj: vlastní zpracování | 70 |
| Tabulka 28: Předpokládaný zisk pro pesimistický scénář s ubytováním, zdroj: vlastní zpracování | 70 |
| Tabulka 29: Hodnocení investice pomocí NPV, zdroj: vlastní zpracování..... | 71 |
| Tabulka 30: Hodnocení investice pomocí IRR, zdroj: vlastní zpracování..... | 71 |
| Tabulka 31: Doba návratnosti investice – optimistický scénář bez ubytování, zdroj: vlastní zpracování | 71 |

| | |
|---|----|
| Tabulka 32: Doba návratnosti investice - realistický scénář bez ubytování, zdroj: vlastní zpracování | 72 |
| Tabulka 33: Doba návratnosti investice - pesimistický scénář bez ubytování, zdroj: vlastní zpracování | 72 |
| Tabulka 34: Doba návratnosti investice - optimistický scénář s ubytováním, zdroj: vlastní zpracování | 72 |
| Tabulka 35: Doba návratnosti investice - realistický scénář s ubytováním, zdroj: vlastní zpracování | 72 |
| Tabulka 36: Doba návratnosti investice - pesimistický scénář s ubytováním, zdroj: vlastní zpracování | 72 |

