



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studie proveditelnosti – založení kavárny

Feasibility Study – the Establishment of Café

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

VESELÁ

LUDMILA

**2021**



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Veselá** Jméno: **Ludmila** Osobní číslo: **469404**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Studie proveditelnosti – založení kavárny**

Název diplomové práce anglicky:

**Feasibility Study – the Establishment of Café**

Pokyny pro vypracování:

CÍL PRÁCE: Cílem diplomové práce je vypracování studie proveditelnosti a následné ekonomické zhodnocení a vyhodnocení realizovatelnosti konkrétního projektu.

PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem diplomové práce je vypracování podkladů pro rozhodnutí o realizovatelnosti projektu.

OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část – projektové řízení, studie proveditelnosti; (3) Praktická část – zpracování studie proveditelnosti, vyhodnocení projektu; (4) Závěr.

Seznam doporučené literatury:

DOLEŽAL, Jiří KRÁTKÝ. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty! Praha: Grada, 2016  
FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005  
KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007  
KOTLER, Philip a Kevin Lane Keller. Marketing management. 4. vydání. Praha: Grada, 2013  
SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2017  
VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. 1. vydání. Praha: ČVUT, 2008

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

**doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc., katedra inženýrské informatiky FSV**

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

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021** Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

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

\_\_\_\_\_  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

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

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

VESELÁ, Ludmila. *Studie proveditelnosti pro založení kavárny*. Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

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

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

V Praze dne: 29. 04. 2021

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc., za odborné vedení mé práce, za poskytnutí odborných a cenných rad a zejména za ochotný a vstřícný přístup a trpělivost, se kterou jsem se u něho vždy setkala.

V neposlední řadě bych také ráda poděkovala celé rodině, která mi byla velkou podporou po celou dobu studia.

# **Abstrakt**

Diplomová práce se věnuje studii proveditelnosti, která je zaměřena na realizaci kavárny. Cílem této práce je zpracování studie proveditelnosti pro plánovaný projekt za účelem zjištění, zda je tento projekt konkurenceschopný a zda je vhodný k realizaci, či nikoliv. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vymezeny pojmy týkající se projektového řízení a projektu, dále je zde vymezena struktura studie proveditelnosti. Praktická část vychází z poznatků teoretické části a je zaměřena na studii proveditelnosti na založení kavárny ve městě Telč na Vysočině.

## **Klíčová slova**

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

# **Abstract**

The diploma thesis is devoted to a feasibility study, which is focused on the implementation of a cafe. The aim of this work is to prepare a feasibility study for the planned project in order to determine whether this project is competitive and whether it is suitable for implementation or not. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part defines the concepts related to project management and project, there is also defined the structure of the feasibility study. The practical part is based on the findings of the theoretical part and is focused on the feasibility study for the establishment of a cafe in the town of Telč in Vysočina.

## **Key words**

Feasibility study, project, demand analysis, project management, project evaluation



# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>8</b>
1.1 Definice projektového řízení .....	8
1.2 Definice projektu.....	9
1.3 Znaky projektu .....	10
1.4 Životní cyklus projektu.....	12
1.5 Zainteresoované strany projektu .....	13
1.6 Kritéria úspěchu projektu .....	13
1.7 Kritéria neúspěchu projektu .....	14
1.8 Finanční kritéria projektu .....	15
1.9 Řízení rizik projektu.....	15
<b>2 STUDIE PROVEDITELNOSTI .....</b>	<b>16</b>
2.1 Definice studie proveditelnosti.....	16
2.2 Obsah studie proveditelnosti .....	17
2.3 Shrnutí projektu .....	17
2.4 Pozadí projektu.....	18
2.5 Analýza trhu a marketingová strategie.....	18
2.5.1 Analýza trhu .....	18
2.5.2 Marketingová strategie .....	21
2.5.3 Marketingový mix.....	22
2.6 Základní materiálové vstupy a suroviny .....	23
2.7 Lokalita a umístění projektu .....	24
2.8 Technické a technologické aspekty projektu .....	25
2.9 Organizace a režijní náklady .....	26
2.10 Lidské zdroje.....	28
2.11 Implementace projektu .....	29
2.12 Analýza rizik .....	31
2.13 Finanční analýza projektu .....	32

2.14	Hodnocení projektu .....	34
<b>3</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>STUDIE PROVEDITELNOSTI .....</b>	<b>41</b>
4.1	Shrnutí projektu .....	41
4.2	Pozadí projektu.....	42
4.2.1	Historie projektu .....	43
4.2.2	Mise, vize a strategie projektu .....	44
4.3	Analýza trhu .....	45
4.3.1	Marketingový průzkum .....	45
4.3.2	Výsledky marketingového průzkumu .....	45
4.3.3	PESTLE analýza .....	53
4.3.4	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	61
4.3.5	SWOT analýza .....	65
4.4	Marketingová strategie.....	66
4.5	Marketingový mix .....	67
4.6	Odhad denní poptávky.....	74
4.7	Materiálové vstupy a suroviny .....	82
4.8	Lokalita a umístění projektu .....	85
4.9	Technická řešení a technologické aspekty projektu.....	86
4.10	Organizace a režijní náklady .....	89
4.10.1	Organizační struktura.....	89
4.10.2	Režijní náklady podniku .....	89
4.11	Lidské zdroje.....	90
4.11.1	Jednotlivé pracovní pozice .....	91
4.11.2	Mzdové náklady .....	92
4.12	Implementace projektu .....	93
4.13	Analýza rizik .....	94
4.14	Finanční analýza projektu .....	97
4.14.1	Vyčíslení investice .....	97
4.14.2	Financování projektu.....	97

4.14.3 Odhad tržeb a nákladů .....	98
4.14.4 Výkaz zisku a ztrát .....	99
4.15 Hodnocení efektivnosti projektu .....	100
4.15.1 Čistá současná hodnota .....	100
4.15.2 Vnitřní výnosové procento .....	102
4.15.3 Doba návratnosti.....	102
4.16 Vyhodnocení projektu .....	104
<b>Závěr .....</b>	<b>106</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>109</b>
<b>Seznam elektronických zdrojů .....</b>	<b>112</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>114</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>115</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>117</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>118</b>

# Úvod

Kavárny v českém prostředí tvoří významnou část hostinských služeb. Během studia střední školy ve městě Telč jsem ráda navštěvovala místní kavárny. Díky studiu na vysoké škole v Praze jsem měla možnost poznat různé koncepty kaváren a zjistila jsem, že kromě kávy je možné v kavárně nalézt i zábavu, vzdělání a poznat zajímavé lidi. Jelikož se do rodného kraje Vysočina a konkrétně do města Telč vždy ráda vracím, uvědomila jsem si, že tento koncept kavárny spojený s chytrou zábavou zde zcela chybí. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla vypracovat diplomovou práci na téma studie proveditelnosti – založení kavárny právě s konceptem chytré zábavy.

Cílem diplomové práce je vypracování studie proveditelnosti na založení kavárny ve městě Telč na Vysočině, zhodnocení ekonomické výkonnosti a vyhodnocení, zda je daný projekt realizovatelný.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je rozdělena do dvou kapitol. První kapitola obsahuje základní informace o projektovém řízení, ze kterého vychází studie proveditelnosti. Kapitola vymezuje termíny jako jsou projekt, životní cyklus, zainteresované strany projektu a další termíny, které se pojí s projektovým řízením. Druhá kapitola je zaměřena na teorii studie proveditelnosti, její strukturu a obsah. Jednotlivé kapitoly studie proveditelnosti jsou blíže specifikovány a vymezeny.

Praktická část obsahuje poznatky z teoretické části. Praktická část nejdříve seznamuje se samotným projektem, čeho se týká a kde bude probíhat jeho realizace. Následují jednotlivé kapitoly korespondující s teoretickou částí struktury obsahu studie proveditelnosti, kdy se konkrétně vztahují na daný projekt realizace kavárny. Nejprve je vymezeno pozadí, popis a smysl projektu, informace o iniciátorovi a další nezbytné základní informace o projektu kavárny. Součástí práce je analýza trhu, která obsahuje marketingový průzkum, marketingovou strategii a marketingový mix kavárny. Součástí těchto kapitol jsou analýzy, které slouží k identifikování vnitřního a vnějšího trhu. PESTLE analýza vyhodnocuje faktory působící na realizaci a provoz kavárny, SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti kavárny, Porterův model pěti konkurenčních sil analyzuje a popisuje dodavatele, zákazníky, konkurenci v odvětví, substituty a potenciální konkurenci. Dále jsou vymezeny dodavatelé materiálových vstupů a surovin, lokalita a místo kavárny. Následují informace o zaměstnancích, jejich nutný počet k efektivnímu fungování kavárny, organizační struktura a vyčíslení mzdových nákladů. Praktická část shrnuje nutné vybavení a stavební úpravy, které jsou zapotřebí k realizaci kavárny. Následuje implementační plán projektu v podobě Ganttova diagramu a vymezení potenciálních rizik, jejich identifikace a způsob jejich eliminace. Jednou z velmi zásadních kapitol je kapitola

finanční analýza, která vymezuje informace o ekonomické výkonnosti projektu prostřednictvím výkazu zisku a ztrát, o financování projektu a vyčísluje nutné vstupní náklady k realizaci kavárny. Následuje hodnocení projektu, které za pomoci metod čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti vyhodnotí efektivnost celé investice a investor se může následně rozhodnout, zda je projekt výhodný a bude do něj investovat.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Tato kapitola se věnuje základní definici projektového řízení, vymezení pojmů projekt, životní cyklus, znaky projektu, kritéria úspěchu a neúspěchu či řízení rizik projektu. Dále je zde vymezen pojem „trojimperativ“ a další pojmy, které souvisí s projektovým řízením.

## 1.1 Definice projektového řízení

Projektové řízení je uplatňováno v řadě oborů a odvětví, jeho působnost se prolíná v ziskových i v neziskových podnicích. S projektovým řízením se lze setkat i ve svém osobním životě, například v podobě plánování dovolené či přípravě jídla (Vytlačil, 2008, s. 7). Projektové řízení má mnoholetou historii, například starodávné stavby pyramid či výstavba Velké čínské zdi jsou považované za projekty. V současné době existuje velké množství děl, která pojednávají o projektovém řízení (Křivánek, 2019, s. 15).

Navzdory bohaté minulosti a řadě informací ze současnosti neexistuje pouze jedna určitá definice, která by jednoznačně definovala projektové řízení, ale existuje celá řada definic. Kerzner (1998, s. 17) projektové řízení definuje jako „*souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů*“. Další možná charakteristika zní „*Projektové řízení by se dalo popsat jako soubor pravidel, postupů, metod a nástrojů, které pomáhají projektovým týmům koordinovat společné úsilí tak, aby dodaly správné výsledky, ve správný čas, pro správného zákazníka, a to vše s omezenými zdroji*“ (Doležal a Krátký, 2016, s. 17). Naopak Doskočil (2013, s. 13) pohlíží na projektové řízení jako na vědní disciplínu či umění, díky kterému lze efektivně a účinně dosahovat změn.

Projektové řízení lze podle Doležala a kolektivu (2016, s. 16) definovat následujícími principy:

- Systémový přístup,
- metodický postup,
- strukturování problému,
- přiměřené prostředky,
- týmová práce,
- využití informačních technologií,
- zásady trvalého zlepšování,
- integrace lidí, procesů a zdrojů.

Úspěšné projektové řízení je takové, které splní stanovený cíl projektu ve stanoveném časovém limitu, za předpokládaných nákladů či jiných čerpaných zdrojů a je dosaženo požadovaného cílového výkonu či úrovně technologie (Svozilová, 2016, s. 19).

Mezi výhody projektového řízení uvádí Svozilová (2016, s. 19):

- Přiřazení rolí a odpovědností ke všem aktivitám v projektu,
- detailně stanovený čas a náklady k realizaci projektu,
- sledování skutečného průběhu projektu oproti plánu – možná korekce,
- plynulé řízení projektu díky rozdělení odpovědností,
- rozdělení odpovědností přináší plynulé řízení projektu,
- generování široké škály informací díky systémovému přístupu řízení projektu.

Kromě výhod nese projektové řízení i určité problematické stránky, které přináší řadu situací, které je nutné vyřešit. Může se jednat o specifické požadavky ze strany zákazníka projektu, které se objeví až v průběhu realizace daného projektu či obtížné předvídání vnějších vlivů, které působí na projekt. Další skutečnosti, které mohou ovlivnit průběh realizace jsou změny technologií či samotné riziko projektu (Svozilová, 2016, s. 19).

## 1.2 Definice projektu

Pojem projekt má celou řadu definic. Každý projekt je jedinečný a specifický, proto nelze stanovit pouze jedinou definici, která by platila pro všechny projekty obecně a mohl se jí tak každý projekt řídit. Veber (2009, s. 10) definuje projekt jako „*specifický způsob dosažení změny*“. Vytlačil (2008, s. 10) uvádí obsáhlejší definici: „*Série jednotlivých kroků (činností) navržených pro dosažení určitého cíle, které vyžadují čerpání zdrojů, za podmínek dodržení časového plánu, rozpočtu a kvalitativních kritérií vytvořeného systému. Plánovaný vývoj určitého technického i netechnického díla vyžadují uspořádání aktivit vyžadující čas a zdroje.*“ Podle Němce (2002, s. 11) je projekt: „*cílevědomý návrh a uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.*“

Projekt je vždy unikátní, účelný, má svůj životní cyklus a v průběhu využívá činnosti z odlišných odvětví jako je finanční odvětví, marketingové, logistické a mnoho dalších odvětví, vždy záleží na daném projektu (Němec, 2002, s. 12; Doležal a kol., 2016, s.17).



## 1.3 Znaký projektu

Důležitým a zásadním krokem projektového řízení je řídit jako projekt akce a činnosti, které jsou skutečně projektem. Pokud se opravdu jedná o projekt, je vhodné využít nástroje a techniky projektového řízení, pokud se však jedná o jednodušší akce a činnosti, je lepší využít jiný způsob řešení k jejich realizaci (Doležal a kol., 2013, s. 9). Některé společnosti si však nejsou jisté, v jakých situacích a kdy mohou řídit soubor určitých činností jako projekt, proto lze projekt definovat znaky, které ho vymezují. Mezi znaky patří jedinečnost cíle, vymezenost, potřeba realizace projektovým týmem, nadprůměrné riziko a komplexnost a složitost (Doležal a kol., 2012, s. 423).

Vytlačil (2008, s. 10-11) uvádí pět znaků, které jsou typické pro projekt. Jedná se o účelovost, životní cyklus, souvztažnost, unikátnost či konfliktnost. Rosenau (2007, s. 5) uvádí, že každý projekt by měl mít tyto čtyři specifické znaky, kterými se odlišuje od běžných manažerských činností. Jedná se o znaky:

- Cíl projektu,
- jedinečnost,
- zdroje,
- organizace.

### Cíl projektu

Základem úspěšného projektu je stanovení jeho cíle, definovat cíl však nebývá jednoduché. Důležité je, aby si všechny strany porozuměly a měly jasnou představu o tom, co má být výsledkem projektu na konci realizace (Doležal a kol., 2016, s. 79). Svozilová (2016, s. 89) uvádí, že „*cíl projektu představuje slovní popis účelu, kterého má být díky projektu dosaženo*“. Jednou z možných pomůcek pro stanovení cíle je metoda SMART (Doležal a kol., 2016, s. 79).

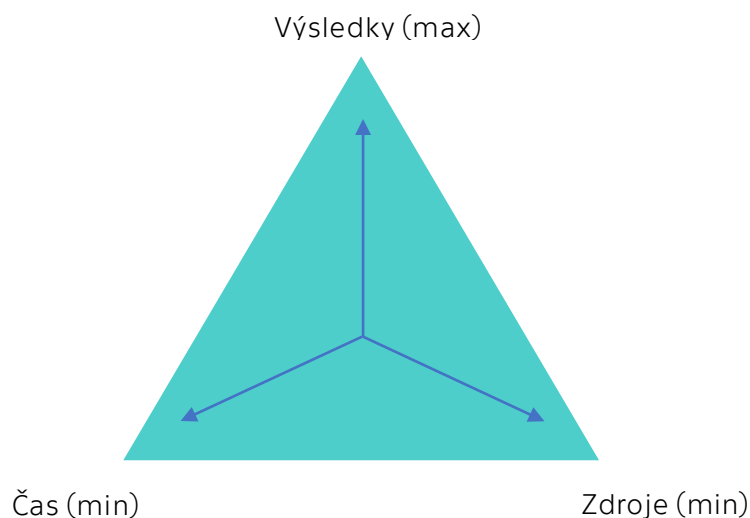
Cíl musí dle metody SMART splňovat tyto atributy:

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

(Máchal a kol., 2015, s. 96–97)

Při stanovení cíle projektu je důležité zohlednit, aby realizace probíhala týmovou prací. Měly by se proto zohledňovat povahové vlastnosti a schopnosti jednotlivých účastníků projektu (Kolajová, 2006, s. 25). S projekty a projektovými cíli se váže termín „*trojimperativ*“, tento termín v sobě obsahuje tři základní pojmy – výsledky, čas a zdroje. Cílem trojimperativu je optimální vyvážení těchto tří požadavků a jejich

provázanost. Cílem projektu je dosáhnout maximálního výsledku za minimum času a s minimálními zdroji (Doležal a kol., 2016, s. 81-82).



*Obrázek 1: Trojimperativ projektu*

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Doležala a kol. (2016, s. 81)*

### **Jedinečnost**

Každý projekt se může označit jako jedinečný a unikátní, protože je realizován právě jednou a nejedná se o opakující činnost. Projekt je dočasný a téměř vždy na něm pracuje jiné uskupení lidí. Některé projekty si však mohou být podobné nebo se mohou provádět ve stejné oblasti, jejich jedinečnost a unikátnost však zůstává (Bočková, 2016, s. 130).

### **Zdroje**

Každý projekt ke své realizaci potřebuje finanční, hmotné i nehmotné a lidské zdroje. Zdroje by měly být omezené, správně časově rozvrhnuté a naplánované. Důležité je mít neustálý dohled nad využívanými zdroji. Aby lidé v projektu úspěšně plnili dané úkoly, musí mít potřebné adekvátní informace a nástroje, dále musí mít behaviorální, technické a kontextové kompetence. Lidé by měli projít nezbytnými školeními a tréninky, které jim umožní úspěšně plnit úkoly projektu (Doležal a kol., 2012, s. 193). Vedení lidí bývá obvykle nejtěžší částí řízení projektu, a to zejména pro méně zkušené manažery (Rosenau, 2007, s. 6).

## **Organizace**

Organizací projektu se chápe seskupení lidí a potřebné infrastruktury, ve které je ujednána nadřízenost a podřízenost, jsou stanovené pravomoci, zodpovědnosti a vztahy, které jsou nutné k funkčním procesům. Organizace projektu se vymezuje jako jedinečná a dočasná organizace, která musí být flexibilní a neustále se přizpůsobuje etapám a podmínkám životního cyklu daného projektu (Doležal a kol., 2012, s. 119).

## **1.4 Životní cyklus projektu**

Projekty bývají obvykle rozděleny do určitých následných fází, které mají zajistit lepší efektivnost projektu. Tyto fáze se nazývají životní cyklus projektu (PMBOK, 2000, s. 11). Fáze projektu bývají závislé na typu projektu, jeho rozsahu či specifických potřebách jeho řízení. Z toho plyne, že se mohou lišit názvy fází či počet fází, jelikož vždy záleží na daném projektu.

Každý projekt prochází životním cyklem. Doležal a kolektiv (2016, s. 54) dělí fáze projektu na tyto tři fáze:

- Předprojektová fáze – obsahuje vznik myšlenky na projekt a následné prověření dané myšlenky,
- projektová fáze – obsahuje zahájení, plánování, realizaci projektu a jeho ukončení,
- poprojektová fáze – obsahuje vyhodnocení projektu, provoz a realizaci přínosů.

Kuncová a kolektiv (2016, s. 20) dělí životní cyklus projektu na čtyři fáze:

- Fáze proveditelnosti – obsahuje studii proveditelnosti,
- fáze definiční – obsahuje podrobný plán projektu,
- fáze realizační – samotná realizace projektu,
- fáze předváděcí – zahrnuje uvedení do provozu.

Velmi důležité je zajistit všechny potřebné informace o projektu již při samotném plánování projektu. Zvláště důležité je stanovit, jaký bude přínos z realizace projektu, jelikož rozpočet projektu bývá obvykle investice na delší časový horizont a peněžní toky jsou ovlivňovány měnícími se faktory. Není proto jednoduché zhodnotit budoucí peněžní toky, které budou získané z realizace daného projektu. Důležité je nesoustředit se pouze na realizaci daného projektu a jeho včasného zhotovení, ale přemýšlet již při plánování projektu o jeho fungování po samotné realizaci projektu, protože v tomto momentu začíná teprve naplňovat stanovený účel. Životní cyklus je dílčí částí investice daného projektu (Kuncová a kol., 2016, s. 20).

## 1.5 Zainteresované strany projektu

Zainteresované strany představují všechny, kteří se jakýmkoliv způsobem podílejí na realizaci nebo daný projekt ovlivňují. Pojem zainteresované strany často nahrazuje anglický výraz stakeholder. Pro projekt je nezbytné identifikovat zainteresované strany hned na začátku plánování projektu, jelikož mohou ovlivnit průběh či výsledky projektu. Dále je nezbytné určit, jakou mají zainteresované strany autoritu a odpovědnost v projektu, zaznamenat jejich požadavky a očekávání. Je důležité se snažit předvídat riziko, které mohou pro projekt představovat. V neposlední řadě je nutné se zainteresovanými stranami komunikovat dle potřeby daného projektu a chránit tím projekt před možnými negativními vlivy. Zainteresovanou stranou může být jak jednotlivec, tak i skupina, která je spojena s daným projektem (Svozilová, 2016, s. 25-26, Doležal a kol., 2016, s. 38-39).

Doležal a kolektiv (2016, s. 38) dělí zainteresované strany do čtyř skupin. První skupina představuje zadavatele projektu, tedy osobu, která požaduje realizaci projektu. Druhou skupinou jsou uživatelé projektu. Jedná se o osoby, které budou následně pracovat s výstupy či výsledky projektu v poprojektové fázi, kdy už je projekt realizován. Třetí zainteresovanou skupinou je vlastník či investor projektu. Tato osoba má vysokou autoritu a pravomoc rozhodovat o důležitých aspektech projektu, dále je zodpovědná za přínos projektu. Poslední skupina zainteresovaných stran je strana dotčená, která představuje zájmy všech, kteří nepatří do výše třech zmíněných skupin, ale projekt je určitým způsobem ovlivňuje (konkurence, pracovníci jiného oddělení, vedoucí úseku apod.).

## 1.6 Kritéria úspěchu projektu

Křivánek (2019, s. 22) uvádí, že projekt je úspěšný, pokud byl realizován ve stanoveném čase a splnil stanovený rozpočet a kvalitu. Mezi další atributy úspěšnosti řadí spokojenost zainteresovaných skupin projektu či zda byl projekt realizován bez vedlejších efektů jako jsou negativní dopady na život lidí, zdroje, organizaci či kulturu.

Při samotném zahájení projektu je velmi důležité si také stanovit kritéria úspěchu, podle kterých bude posuzováno, zda projekt uspěl a splnil své zadání, nebo projekt nedosáhl svého zadání. Ve skutečnosti je však obtížné určit, zda byl projekt úspěšný. Proto musí být kritéria úspěchu projektu srozumitelná, jednoznačná a především měřitelná. Kritéria úspěchu se vždy stanovují nově pro každý nový projekt. V průběhu realizace projektu je možné kritéria upravovat (Doležal a kol., 2016, s. 107).

Dle Doležala a kolektivu (2016, s. 108) je projekt úspěšný, jestliže splní následující tzv. tvrdá kritéria úspěchu, která jsou nejčastěji objektivně, číselně stanoveným parametrem, který lze změřit. Projekt je úspěšný, jestliže jsou splněna tato kritéria:

- Funkčnost výsledného produktu v zadaných parametrech,
- splnění požadavků zákazníka,
- včasnost výstupního produktu projektu na trhu,
- splnění stanovené jakosti a ceny výstupního produktu,
- dosažení stanovené jakosti a ceny výstupního produktu,
- dosažení předpokládané návratnosti vložených prostředků,
- neohrožení životního prostředí projektem.

Kromě tvrdých kritérií, která byla zmíněna, ovlivňují úspěch projektu i tzv. měkká kritéria, mezi která dle Doležala a kolektivu (2016, s. 108) patří:

- Spokojenost zákazníka či uživatele,
- spokojenost sponzora projektu,
- pozitivní pohled na změnu zaměstnanci,
- motivace projektového týmu.

Měkká kritéria nelze jednoduše exaktně změřit, protože jsou subjektivní povahy. Nejčastěji se měkká kritéria zjišťují zpětnou vazbou, například formou řízených pohovorů či dotazníkového šetření. Měkké faktory jsou však v současné době stále významnější a hrají důležitou roli (Doležal a kol., 2016, s. 108).

## **1.7 Kritéria neúspěchu projektu**

Kromě kritérií úspěchu také Doležal a kolektiv (2012, s. 36) uvádí kritéria neúspěchu, která jsou potenciálně nezávislá na kritériích úspěšnosti. Mezi kritéria neúspěšnosti dle Doležala a kolektivu patří:

- Překročení plánovaných termínů a nákladů,
- nedosažení požadované kvality výstupního produktu,
- nepředpokládané vlivy na životní prostředí,
- nespokojený zákazník a další zainteresované strany,
- produkt projektu nelze umístit na trh.

Křivánek (2019, s. 20) uvádí deset příčin, kvůli kterým může projekt skončit neúspěšně. Mezi příčiny řadí nevhodný projekt či nevhodného projektového manažera, různá a neřízená očekávání zainteresovaných skupin na projektu, nesrozumitelné zadání projektu či nevhodně stanovená míra úspěšnosti, nezkušení a netrénovaní lidé na projektu, špatné systémy, nástroje či techniky projektového řízení. Dále zmiňuje

konflikty v týmu, neošetřená rizika či špatně stanovené priority, nekontrolovaný rozsah a neřízené milníky. Velký nedostatek vidí ve špatné komunikaci účastníků projektu a v neadekvátním delegování a nevedení lidí. Tyto příčiny mohou, avšak nemusí, vždy vést k neúspěchu projektu, je však dobré mít tyto příčiny ošetřené a sledovat jejich výskyt.

## 1.8 Finanční kritéria projektu

Většina kritérií jako například kritéria úspěchu či neúspěchu jsou hodnocena až po realizaci projektu. Naopak finanční kritéria jsou hodnocena již v předprojektové fázi a patří mezi jeden z nejdůležitějších podkladů pro rozhodnutí, zda se daný projekt bude realizovat či nebude (Doležal a kol., 2012, s. 37). Může se stát, že projekt nebude finančně výhodný, například jeho doba návratnosti bude delší než doba fungování projektu. V takovém případě by projekt nebyl realizován, je však důležité toto rozhodnutí provést před samotnou realizací projektu. Finančními kritérii jsou například metody čistá současná hodnota, návratnost investic, vnitřní výnosová míra či bod zvratu (Doležal a kol., 2012, s. 36–38).

## 1.9 Řízení rizik projektu

Každý projekt je spojený s rizikem, které ovlivňuje daný projekt. Riziko lze definovat jako „nejistou událost nebo podmínku, která pokud nastane, má pozitivní nebo negativní dopad na cíle projektu“ (Korecký, 2011, s. 67).

Dle Doležala a kolektivu (2016, s. 198–199) je riziko projektu nejistá událost nebo podmínka, která je obvykle spojena s negativním vlivem působícím na dosažení stanoveného cíle projektu. Především má riziko vliv na trojimperativ projektu. Moderní projektové řízení chápe riziko také jako nejistou negativní událost, která představuje pro projekt ohrožení. Uvádí však, že je možné nejistou událost uchopit i jako určitou příležitost, která může projektu přinést určitý přínos či zisk.

Řízení rizik z pohledu rizikového inženýrství zahrnuje procesy:

- Stanovení kontextu,
- identifikaci rizik,
- analýzu rizik,
- hodnocení rizik,
- ošetření rizik,
- monitorování a přezkoumávání,
- komunikaci a konzultaci. (Doležal a kol, 2016, s. 199)

## 2 STUDIE PROVEDITELNOSTI

Tato kapitola je zaměřená na studii proveditelnosti, její definici, strukturu a její obsah. Nejprve je definován význam studie proveditelnosti, k čemu slouží a co tato studie přinese. Následně je v této kapitole přiblížen obsah studie proveditelnosti.

### 2.1 Definice studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti nebo také feasibility study je souhrnný dokument, který vymezuje veškeré výstupy vlastního plánu projektu a jeho veškeré informace, které jsou potřebné k úspěšné realizaci. Studie proveditelnosti obsahuje předrealizační vyhodnocení, které je zaměřené na proveditelnost, udržitelnost a efektivnost celého projektu. Studie proveditelnosti se liší podle svého účelu, pro který je studie připravována. Je možné se setkat s různou strukturou či rozsahem dokumentu. (Kuncová a kol., 2016, s. 29). Mezinárodně se však ustálil obsah podle materiálu UNIDO (Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies) (Němec, 2002, s. 56).

Cílem studie proveditelnosti je zajistit, zda je daný investiční záměr životaschopný a proveditelný. Studie není zaměřena pouze na zjištění ekonomické efektivnosti, ale zjišťuje celkovou proveditelnost projektu. Zda bude pro projekt uplatnění na trhu, poptávka po projektu, splnění legislativy atd. Studie proveditelnosti může odhalit, že projekt není životaschopný. V takovém případě se projekt nerealizuje a předejde se tak zbytečným ztrátám, čím studie proveditelnosti splnila svůj záměr (Fotr a Souček, 2005, s. 33).

Dolanský a kolektiv (1996, s. 288-289) uvádí, že studie proveditelnosti je důležitou studií, díky které lze rozhodovat o realizovatelnosti investice a pomáhá při získávání potřebných zdrojů k samotné realizaci projektu. Na rozhodování o realizaci projektu lze nahlížet z obchodního, technického a ekonomického hlediska. Úspěšný projekt vychází z úplnosti a správnosti studie proveditelnosti, proto musí být zpracována co nejvíce realisticky. Veškeré části studie musí být provázané. Studie musí prokázat, že je projekt vhodný či nevhodný v dané lokalitě, zda bude v souladu s legislativou a potřebná technologie bude respektovat disponibilní energetické a materiálové zdroje. Při rozhodování o realizaci projektu nesmí být opomíjeny nové skutečnosti, které dříve nebylo možné zahrnout do zpracování studie proveditelnosti, ale mohou ovlivnit realizaci projektu.

Vytlačil (2008, s. 96) uvádí, že pokud studii proveditelnosti vytváří a zpracovává osoba či instituce, která je nositelem prvotního nápadu, může dojít ke zkreslení a přecenění některých dat, a to z důvodu optimistického pohledu na projekt. Je však důležité

přístupovat ke zpracování reálně a reflektovat veškeré možné vlivy, které na projekt mohou působit.

## 2.2 Obsah studie proveditelnosti

Pro studii proveditelnosti není stanovena pevná struktura týkající se jejího obsahu a formy. Struktura studie proveditelnosti se může měnit podle oboru a účelu zpracování (Němec, 2002, s. 184).

Ministerstvo vnitra České republiky (2021) vymezilo strukturu studie proveditelnosti do patnácti kapitol. Tato diplomová práce využije zjednodušený obsah studie proveditelnosti dle Kuncové a kolektivu (2016, s. 30), kteří uvádí obecný obsah studie proveditelnosti následovně:

- „*Shrnutí projektu,*
- *pozadí projektu,*
- *analýza trhu a marketingová strategie,*
- *základní materiálové vstupy a suroviny,*
- *lokality a umístění projektu,*
- *technické a technologické aspekty projektu,*
- *organizace a režijní náklady,*
- *lidské zdroje,*
- *implementace projektu,*
- *analýza rizik,*
- *finanční analýza projektu,*
- *závěr a vyhodnocení.*“

## 2.3 Shrnutí projektu

Shrnutí projektu představuje zásadní část studie proveditelnosti, jelikož jsou zde obsažena a shrnuta klíčová data o projektu, závěry a doporučení, které vyplývají z celé provedené studie proveditelnosti (Vytlačil, 2008, s. 106). Ačkoliv se tato kapitola nachází na začátku samotné studie proveditelnosti, provádí se až na konci studie. Kdy jsou k dispozici veškeré informace, analýzy a data, která byla zjištěna během samotného zpracování studie proveditelnosti (Fotr a Souček, 2005, s. 33-34). Dle Kuncové a kolektivu (2016, s. 30) poskytuje shrnutí projektu základní informace o projektu a slouží především pro rychlé a stručné obeznámení s obsahem dokumentu.

Manažeři a zainteresovaní pracovníci na projektu díky tomu získají náhled na projekt a lépe si dokážou představit posuzované varianty projektu, zvolené technologie, marketing, finanční metody atd. Shrnutí projektu poskytuje informace, díky kterým se



investoři rozhodují, zda do projektu investují či neinvestují (Dolanský a kol., 1996, s. 293-294).

## **2.4 Pozadí projektu**

Kapitola pozadí projektu popisuje základní myšlenku projektu a důvody, které vedou k zahájení realizace projektu. V této části je obsažené jméno a adresa samotného iniciátora projektu. Iniciátor je osoba, která stojí za celým projektem. Dále tato kapitola zahrnuje informace o investorovi daného projektu, nákladech a průzkumných pracích, které ovlivňují studii proveditelnosti či zahrnuje informace o autorovi studie proveditelnosti nebo o objednavateli studie proveditelnosti. Pozadí projektu může obsahovat také informace o již proběhlých projektech, které ale mohou mít vliv na studii proveditelnosti (Vytlačil, 2008, s. 108–109).

## **2.5 Analýza trhu a marketingová strategie**

Analýza trhu a marketingová strategie je vždy závislá na konkrétním projektu. Aby byl projekt úspěšný, musí nastat tržní realizace, proto je nutné zaměřit se nejprve na analýzu trhu, na kterou následně navazuje marketingová strategie a marketingový mix. Cílem marketingu je zisková identifikace a uspokojení lidských potřeb (Kotler, 2013, s. 35).

### **2.5.1 Analýza trhu**

Smyslem analýzy trhu je stanovení cenové strategie a určení objemu produktu nebo služeb, který bude dodáván na určitý trh. Z průzkumu trhu lze získat informace o tržních možnostech a konkurenci, která je na trhu a možných substitutech. Součástí průzkumu trhu je analýza poptávky, jejíž cílem je zjištění zájmu koncových spotřebitelů (Kuncová a kol., 2016, s. 31).

Analýza trhu se provádí pomocí marketingového průzkumu či výzkumu. Je mnoho definic, které definují marketingový výzkum. Jednou z nich je definice od European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR, 1989): „*Marketingový výzkum je o naslouchání spotřebitelům*“. Z této definice vychází i současní autoři jako je Kozel a kolektiv (2011, s. 12) a Tahal a kolektiv (2017, s. 34). Marketingový výzkum slouží k pochopení stavu a vývoje trhu. Díky marketingovému výzkumu lze zjistit nepřeberné množství informací, jaký je například tržní potenciál, jaké jsou potřeby a trendy ze strany poptávajících, odhalí příležitosti a hrozby atd. Pomocí výzkumu lze provádět i prognózy, jak bude trh reagovat na daná rozhodnutí, které podnik realizoval. Podnik si může výzkumem zpětně ověřit, zda rozhodnutí, která učinila byla efektivní (Karlíček,

2018, s. 86). Primárním cílem marketingového výzkumu je získání, analyzování a hodnocení informací o trhu a jeho okolí (Fotr a Souček, 2005, s. 35). Výzkum trhu bývá zpravidla dlouhodobý a více komplexní oproti průzkumu, který je krátkodobý, účelový a obvykle je zaměřen na zjištění určitých jednorázových potřebných informací (Svatoš, 2009, s. 150). Dolanský a kolektiv (1996, s. 301) uvádí, že pomocí marketingového výzkumu se určí velikost poptávky po výsledných produktech či službách v daném projektu včetně časového rozložení. Dále se zjistí, jakou cenu bude zákazník ochoten za produkt či službu zaplatit. Potřebné informace a data jsou získána z již existujících informačních zdrojů, nejčastěji z dostupných zpráv a statistik. Tyto údaje jsou obvykle kvantitativního charakteru a jedná se převážně o obecné údaje trhu nebo určitého segmentu trhu. Pokud informace a data nejsou k dispozici, získávají se pomocí specifických šetření, kterými mohou být interview, pozorování, testy, experimenty a další metody. Tyto údaje jsou nejčastěji kvalitativního charakteru. Obvykle se nejprve využívají data a informace, které jsou již k dispozici. Pro detailnější poznání trhu se poté získávají data a informace přímo z určitého segmentu (Kotler, 2013, s. 132-149).

Veškeré činnosti jsou spojeny s podnikatelským prostředím, proto je důležité sledovat jeho vývoj a snažit se připravit na trendy a tendence, které by mohly ovlivnit strategický záměr (Fotr a kol., 2017, s. 105). Podnikatelské prostředí se dělí na část externího prostředí, které zahrnuje makroprostředí. Makroprostředí nelze ovlivnit a je nutné se mu přizpůsobit. Externí prostředí dále obsahuje mezoprostředí, které lze částečně ovlivnit nástroji marketingu. Druhou částí je interní prostředí zahrnující mikroprostředí, které lze přímo ovlivnit svými činnostmi (Fotr a kol., 2012, s. 39).

Mezi metody, kterými lze analyzovat externí a interní prostředí patří metody PESTLE analýza, SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

### **PESTLE analýza**

PESTLE analýza je rozšířená analýza, která vychází z původní analýzy PEST. „Metoda PESTLE slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci“ (Grasseová a kol., 2010, s. 178).

PESTLE analýza se zaměřuje na analyzování externího prostředí podniku, využívá se k identifikaci klíčových trendů a vlivů. Zaznamenává vnější vlivy, které působí na organizaci (Mallya, 2007, s. 41-42). PEST či PESTLE analýza by se měla provádět permanentně, nikoliv pouze ve vymezených časových termínech daných plánovacími cykly (Fotr a kol., 2012, s. 305).

Analýza PESTLE je složena z jednotlivých faktorů:

- **P** – politické – působení politických vlivů,
- **E** – ekonomické – vliv místní, národní a světové ekonomiky,
- **S** – sociální – demografie, sociální změny, kulturní vlivy,
- **T** – technologické – dopady dosavadních a nových technologií,
- **L** – legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy,
- **E** – ekologické (environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí (Grasseová a kol., 2010, s. 179-180).

V rámci PEST či PESTLE analýzy se také můžeme setkat se zkratkami STEP, SLEPT či PESTEL, jedná se však pouze o jiné pořadí analyzovaných faktorů.

### **SWOT analýza**

SWOT analýza je nástroj, který je zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku. Tato analýza je složena ze čtyř klíčových faktorů, mezi které patří silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) v okolí podniku. Silné a slabé stránky představují interní analýzu podniku a příležitosti a hrozby představují externí analýzu podniku (Srpková a Řehoř, 2010, s. 132-133). Díky SWOT analýze lze vytvořit seznam nejpodstatnějších faktorů, které je nutné zohledňovat při přípravě marketingové strategie. Silné stránky jsou pozitivní a žádané faktory, naopak slabé stránky jsou negativní a nežádoucí faktory. Silné i slabé stránky jsou pod přímým vlivem podniku a je možné na tyto faktory působit. Příležitosti mohou pro podnik představovat pozitivum, ale i negativum. Záleží, jak se k dané příležitosti podnik postaví. Hrozby jsou pro podnik nežádoucí, a proto se doporučuje je sledovat, aby neohrozily fungování podniku. (Grasseová, 2010, s. 295-314).

### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model se nejčastěji používá pro analýzu mikroprostředí podniku. Tento model slouží ke strukturální analýze odvětví a vyjadřuje možné chování a vývoj konkurenčních sil v daném odvětví. Samotný autor modelu uvádí, že je důležité, jakým způsobem je podnik schopný čelit konkurenčnímu tlaku v odvětví a jaké předpoklady dokáže vytvořit pro podporu své výkonnosti (Fotr a kol., 2017, s. 237–238). Díky Porterovu modelu lze předpovídat možná rizika, která na podnik působí. Model v sobě obsahuje konkurenci v odvětví, zákazníky, dodavatele, substituty a potenciální konkurenty (Jakubíková, 2008, s. 85).

## 2.5.2 Marketingová strategie

Marketingová strategie by dle Fotra a Součka (2011, s. 28) měla vycházet z marketingové studie, která by měla být zahrnuta a tvořit nedílnou součást studie proveditelnosti. Marketingová strategie je dle Vytlačila (2008, s. 109) základem pro určení výrobního programu, materiálových vstupů, odpovídajících technologií, potřebných pracovních sil a umístění výroby.

Dolanský a kolektiv (1996, s. 302) uvádí, že každý realizovaný projekt by měl mít svou marketingovou strategii, která následně určí:

- Jak bude produkt uváděn na trh,
- jaká bude jeho cenová strategie,
- jak bude vypadat jeho propagace,
- jaké bude konkurenční postavení na trhu,
- jak bude financován další rozvoj produktu,
- atd.

Cílem marketingové strategie je vytvoření podmínek, díky kterým se splní stanovené cíle daného projektu. Základnou pro tvorbu marketingové strategie je marketingový výzkum či průzkum, který je zaměřený na identifikaci tržního potenciálu, potenciální poptávky a na identifikaci specifických potřeb a přání potenciálních zákazníků. Pokud se projekt provádí v již existující organizaci, je nutné znát jeho silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení a jeho postavení na trhu (Dolanský a kol., 1996, s. 302).

V marketingové strategii by mělo být stanoveno, jak se dospěje k předem plánovanému zisku, obratu a podílu na trhu. Dále musí být stanoveno, kdo je zodpovědný za realizaci těchto faktorů. Dlouhodobá marketingová strategie by měla obsahovat informace o dalším rozvoji produktu, pronikání na trhu, integraci s dalšími podnikatelskými subjekty či možné způsoby financování marketingových aktivit (Dolanský a kol., 1996, s. 302).

Jakubíková (2013, s. 147) popisuje čtyři typy strategií, které stanovil již Kotler, kdy podnik usiluje o tržní pozici a určitý podíl na trhu. Jedná se o strategie:

- Tržní vůdce – podnik usiluje o udržení své tržní pozice,
- tržního vyzyvatele – podnik se snaží získat útokem vyšší tržní podíl, například pomocí nízkých cen a nižší jakosti nebo pomocí špičkových produktů,
- následovatele – podnik se přizpůsobuje své konkurenci a zejména tržnímu vůdci,
- obsazování tržních výklenků – cílem je získání konkurenční výhody v určité oblasti a získání určité pozice v dané oblasti na trhu.

### 2.5.3 Marketingový mix

Dle Kotlera (2007, s. 70) je marketingový mix „soubor taktických marketingových nástrojů, které společnost používá k úpravě nabídky podle cílových trhů“. Dále uvádí, že marketing zahrnuje veškeré činnosti, které podnik provádí, aby ovlivnila poptávku po svém produktu či službě.

Marketingový mix se liší podle potřeb každého podniku. Základní složení marketingového mixu je v podobě tzv. 4P: Produkt (Product), Cena (Price), Místo (Place), Propagace (Promotion). Pojem 4P je odvozen od začínajících písmen nástrojů. Podle potřeb podniku se mix 4P rozšiřuje o další „P“. V oblasti služeb se mix 4P rozšiřuje o další tři P – Lidé (People), Materiální prostředí (Physical evidence) a Proces (Processes) (Kotler, 2007, s. 70-71).

**Produkt** – je vše, co podnik nabízí pro uspokojení potřeb svých spotřebitelů. Může se jednat o výrobky, služby, nápady, myšlenky, zkušenosti, zkrátka vše, za co je spotřebitel ochotný zaplatit. U služeb se jedná o určitou činnost, kde klíčovým prvkem definující službu je její kvalita.

**Cena** – musí pokrýt náklady a přinášet podniku zisk. Při tvorbě ceny musí manažer vnímat všechna kritéria pro její tvorbu – náklady, relativní úroveň ceny, úroveň koupěschopné poptávky atd. U služeb je cena brána jako ukazatel kvality.

**Místo** – nástroj distribuce se váže ke snadnému přístupu spotřebitelů ke zboží nebo službě. V případě služeb se jedná většinou o lokalitu služby, kde je zprostředkována.

**Propagace** – neboli marketingová komunikace je forma komunikace se svými spotřebiteli a zákazníky.

**Lidé** – představují ve službách nejdůležitější ukazatel kvality, protože zde často zákazníci přicházejí do styku se zaměstnanci. Je proto důležité dbát na správný výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Stejně důležité je vytvářet příznivé vztahy mezi zákazníky a zaměstnanci.

**Materiální prostředí** – u poskytování služeb se jedná o vše, s čím zákazník přichází do kontaktu před nebo během poskytnutí služby, a vše co může ovlivnit jeho názor na službu. Jedná se o budovu, okolní prostředí místa, kde se služba poskytuje. Vliv na hodnocení služby může mít i oblečení zaměstnanců, kteří služby zprostředkovávají, značky, symboly, osvětlení, teplota atd.

**Procesy** – je celá interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem. Jedná se o celý proces od žádosti zákazníka až po zprostředkování služby, tj. chování zaměstnanců, délka poskytnutí služby, zákaznický servis atd. (Vašítková, 2014, s. 23).

Na marketingový mix lze také nahlížet z pohledu samotných zákazníků. Klasický model 4P se poté mění na tzv. model 4C. Produkt se mění na potřeby a přání zákazníka

(customer needs and wants), cena se mění na náklady, které zákazníkovi vzniknou (cost to the customer), distribuce z pohledu 4C představuje dostupnost (convenience) a propagace se mění na komunikaci (communication) (Kotler, 2007, s. 71).

## 2.6 Základní materiálové vstupy a suroviny

Tato část studie proveditelnosti slouží pro stanovení všech potřebných vstupů, které jsou nutné k realizaci daného projektu. Jedná se o materiál, suroviny, energie, náhradní díly atd. Důležité je popsat a charakterizovat jednotlivé potřebné vstupy jak hodnotově, tak i v naturálním vyjádření (Fotr a Souček, 2005, s. 46).

Vytlačil (2008, s. 123) dělí suroviny na čtyři kategorie:

- Suroviny,
- zpracovaný průmyslový materiál,
- utilities (tzv. energie),
- pomocný materiál.

Dolanský a kolektiv (1996, s. 319) uvádí, že potřebné materiálové a energetické vstupy je nutné posuzovat z hledisek jejich:

- Kvality,
- možné substituce,
- disponibility a dostupnosti,
- cenové úrovně,
- rizik jejich možného zajištění.

Fotr a Souček (2005, s. 46) uvádí ještě faktor vzdálenost zdrojů materiálu (surovin), který ovlivňuje výši dopravních nákladů a poukazují na možné dopady, přednosti a nedostatky spojené s transportem zdrojů, které ovlivňují náklady.

S materiálovými vstupy a surovinami se pojí i náklady. Zralý a kolektiv (2005, s. 200) uvádí, že je důležité náklady rozčlenit na přímé a nepřímé. Přímé náklady jsou přímo přiřaditelné k jednotlivým výrobkům. Tyto náklady vznikají na základě procesu či činnosti. Nepřímé náklady nelze jednoznačně přiřadit k jednotlivým výrobkům. Nejběžnější příklad nepřímých nákladů jsou náklady za energie. Nepřímé náklady jsou někdy též označovány jako režijní náklady.

## 2.7 Lokalita a umístění projektu

Další částí studie proveditelnosti je lokalita a umístění projektu. Tato část je velmi důležitá, protože vhodné umístění může hrát klíčovou roli pro daný projekt. V této části není posuzován pouze vliv projektu na okolí, ale i vliv okolí na samotný projekt. Lokalita projektu by se měla vybírat z různých alternativních pozemků, nemělo by se uvažovat pouze o jednom místě, ale vybírat ze širší geografické oblasti. Jakmile je vybrán odpovídající pozemek, identifikuje a analyzuje se vliv budování a provozování projektu na okolí prostředí (Dolanský a kol., 1996, s. 324).

Fotr a Souček (2005, s. 48) uvádí, že volba umístění probíhá nejčastěji ve dvou fázích. První fáze je širšího charakteru, kdy se zvažují různé alternativy lokalit, jakmile se vybere nejlepší lokalita pro projekt, nastává druhá fáze, kdy se hodnotí a posuzují varianty vlastního místa výstavby v rámci zvolené lokality. Veškeré informace, které jsou potřebné pro výběr lokality, musí poskytovat předchozí fáze studie proveditelnosti, ve které se určí výrobní program, velikost výrobní jednotky, základní potřebný materiál a suroviny a další nutné zdroje. Pokud jsou stanovené tyto základní prvky, lze specifikovat určité požadavky, které musí daná lokalita splňovat. Na druhé straně je poté možné určit vlivy a dopady daného projektu na vybranou lokalitu (Fotr a Souček, 2005, s. 48).

Významnou roli při výběru lokality tvoří infrastruktura. Dle Vytlačila (2008, s. 128) jsou součástí infrastruktury tyto složky:

- Doprava a komunikace – transport vstupů a výstupů, požadavky na různé typy dopravy (silniční, železniční, vodní, letecká), vyčíslení nákladů na jednotlivé druhy dopravy, důležitá role komunikačních sítí,
- utilities (tzv. energie) – kapacity a požadavky na vodu (pitná voda, voda na výrobu páry aj.), elektrickou energii i na jednotlivé druhy paliva (zemní plyn, uhlí aj.)
- lidské zdroje – hodnocení dostupnosti a kvalifikace pracovníků ve vztahu k nákladům,
- služby zajišťující infrastrukturu – stavební, montážní a opravářské služby, kdy dostupnost těchto služeb může být pro určitý projekt významná,
- likvidace a ukládání odpadů – definování likvidace a ukládání odpadů, důraz kladen na legislativu a životní prostředí.

Vytlačil (2008, s. 127) rozeznává materiálově či tržně orientované projekty. Pokud se jedná o projekty, které jsou náročné v oblasti dopravy materiálů, vstupů pro výrobu a jsou spojené s vysokými náklady na dopravu, jedná se o tzv. materiálově orientované projekty. Může se jednat o cementárny či hutní průmysl. Druhý typ projektů jsou tzv. tržně orientované projekty. Jedná se o projekty, které je vhodné umístit blízko místa

spotřeby z důvodu vysoce nákladných distribučních cest a kvůli možnému nebezpečí poklesu kvality produktu. Může se jednat o potravinářský průmysl (Vytlačil, 2008, s. 127).

### **Vliv projektu na životní prostředí**

Studie proveditelnosti musí obsahovat analýzu a hodnocení účinků na životní prostředí, jelikož projekt může způsobovat i nepříznivý vliv na životní prostředí. Jestliže se v projektu projeví působení určitých látek, které nejsou přijatelné z hlediska životního prostředí, vyžaduje se zařízení, které tyto látky zachycuje, resp. čistí. Některé látky lze opomenout v závislosti na takových faktorech jako jsou klimatické a geologické podmínky či vzdálenost od center osídlení aj. Je možné se však setkat i s projekty, které pracují s materiály, které mohou způsobit vznícení či exploze nebo produkují toxické látky. Další projekty mohou negativně působit na životní prostředí, některé projekty mohou například produkovat plynné či pevné látky, které ovlivňují kvalitu ovzduší nebo kontaminují povrchové a podzemní vody. Smyslem analýzy a hodnocení vlivu projektu na životní prostředí je právě tyto možné účinky stanovit, vymezit jejich velikost, jejich význam z hlediska působení na jednotlivé složky životního prostředí. Analýza poskytne informace o stanovených opatření, díky kterým budou nepříznivé účinky vyloučeny, nebo budou minimalizovány na přijatelnou úroveň, která neohrozí kvalitu životního prostředí. Opatření mohou být finančně náročná, což dokonce může vést k výběru jiného místa, které není tolik náročné z hlediska udržení určité životní kvality daného prostředí (Fotr a Souček, 2005, s. 49).

## **2.8 Technické a technologické aspekty projektu**

Tato část studie proveditelnosti uvádí technické a technologické aspekty projektu spojené s jeho budováním i provozem. Volba technologie či technologického procesu a výrobního zařízení jsou na sobě závislé, musí se tedy respektovat jejich vzájemné existující vazby a obvykle se řeší závisle na sobě (Fotr a Souček, 2005, s. 51). Stanovení kapacity výrobní jednotky je jedním z nejdůležitějších bodů samotné studie proveditelnosti. Kapacitou se rozumí objem výroby, které je dosaženo v daném období (Vytlačil, 2008, s. 128).

V plánování se rozlišují dva termíny. Prvním termínem je běžná dosažitelná kapacita, které lze dosáhnout za normálních pracovních podmínek a není závislá pouze na kapacitě jednotlivých strojů. Jedná se o počet výrobků vyrobených za rok s uvažováním takových vlivů jako je údržba a přestavba zařízení, přestávky mezi směny či dovolená zaměstnanců. Druhým termínem je nominální maximální kapacita, jedná se o technicky dosažitelnou kapacitu, která je uváděná dodavatelem na daném vybavení.



Této kapacity lze dosáhnout pouze za určitých podmínek při značném čerpání zdrojů (Vytlačil, 2008, s. 128).

Faktory, které ovlivňují kapacitu jsou:

- Minimální ekonomická velikost,
- dostupnost výrobní technologie a vybavení ve vztahu k úrovni produkce. (Vytlačil, 2008, s. 128)

Dle Vytlačila (2008, s. 129) je výběr technologie ovlivněn několika faktory:

- Vliv na životní prostředí – hodnotí se dopad technologií na životní prostředí,
- stáří technologie – nové technologie představují vyšší užitnou hodnotu, mají lepší funkce, ale pojí se s nimi rizika s doposud nevyzkoušených technologií a vyšší náklady,
- šíře výrobního sortimentu – hodnocení přizpůsobení dané technologie různým výrobkům,
- celkové náklady technologie – navíc od investičních nákladů se musí počítat s licenčními poplatky,
- výrobní náklady – náklady technologie se nepojí pouze s investičními náklady, ale také s náklady během životaschopnosti projektu (např. náklady na údržbu technologie),
- pracovní síla – dostupnost odpovídající pracovní kvalifikace, náročnější technologie představuje kvalifikovanější pracovní sílu. (Vytlačil, 2008, s. 129)

Zajištění technologie představuje důležitý krok. Mezi nejběžnější způsoby získání technologie patří nákup, získání licence a společný podnik (Vytlačil, 2008, s. 130).

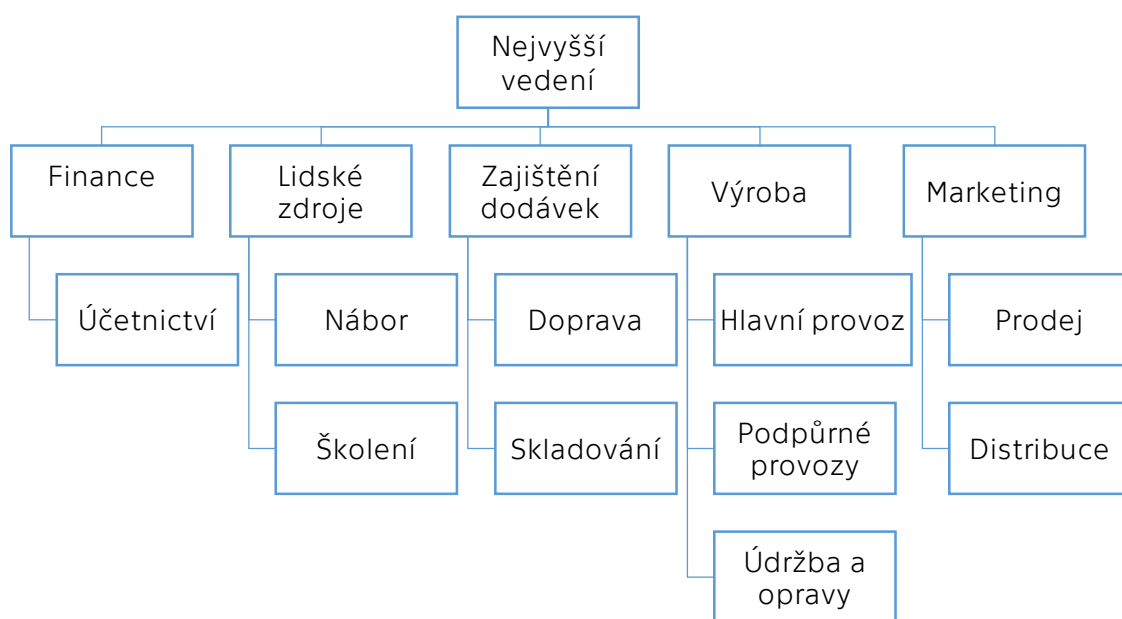
## **2.9 Organizace a režijní náklady**

Tato část studie proveditelnosti se zabývá organizačním uspořádáním, které zajišťuje řízení všech činností a operací v projektu. S organizační strukturou se však úzce vážou režijní náklady, které mohou ovlivnit výši dosahovaného zisku i výši rentability projektu (Fotr a Souček, 2005, s. 57).

### **Organizační struktura projektu**

Kvalita projektu je ovlivněna strukturou lidí podílejících se na realizaci projektu. Je nutné stanovit organizační strukturu a popsat vzájemné vztahy v jednotlivých rolích projektu. Čím lépe budou jednotlivé role v projektu definované, tím lepší bude samotné řízení projektu (Svozilová, 2016, s. 24).

Organizační struktura závisí na daném podniku či projektu a jeho specifických potřebách. Organizační struktura může být provedena pomocí funkcí v projektu nebo může být založena na procesech, činnostech či podle výrobků. Další možností, podle čeho sestavit organizační strukturu je sestavení podle trhů či geografických oblastí. Nejčastějším typem organizační struktury je pyramidový systém se třemi organizačními úrovněmi, jedná se o liniové uspořádání. Na vrcholu pyramidy se nachází nejvyšší vedení neboli top management, který se zabývá strategickým řízením, koordinací a kontrolou. Uprostřed pyramidy je tzv. střední vedení, někdy označováno jako middle management, jehož hlavní činností je plánování a řízení organizačních funkcí. Základnu pyramidy tvoří nižší vedení, které se zabývá plánováním a řízením každodenních aktivit (Vytlačil, 2008, s. 132).



Obrázek 2: Příklad organizačního uspořádání

Zdroj: Vlastní zpracování podle Vytlačila, 2008, s. 132

## Režijní náklady

Režijní náklady tvoří velmi podstatnou a obsáhlou část nákladů. Organizační struktura by měla podnikům či projektům pomoci v lepším odhadu režijních nákladů. Pokud se však jedná o malý podnik, je možné režijní náklady odhadnout bez rozčlenění nákladových středisek a režijní náklady jsou odhadnuty jako celek (Němec, 2002, s. 49).

Režijní náklady jsou také někdy označovány jako nepřímé náklady či fixní náklady. Jedná se o společné náklady, které nelze přímo přiřadit k určité činnosti, procesu či k určitému produktu (Synek a kol., 2011, s. 102). Tyto náklady mají tendenci růst a jejich přiřazení k určitým výrobkům je složité. Výši režijních nákladů je možné stanovit pomocí procenta z přímého materiálu, z mzdových nákladů nebo ze součtu přímých

nákladů. Snahou studie proveditelnosti je stanovit režijní náklady co nejpřesněji, čím se podpoří větší proveditelnost a reálnost samotné studie proveditelnosti (Vytlačil, 2008, s. 133). Režijní náklady zahrnují náklady na materiál a služby (spotřeba paliv a energie, opravy a údržby, doprava materiálu), osobní náklady (mzdy dělníků, platy úředníků, sociální a zdravotní pojištění pracovníků), finanční náklady (úroky z úvěrů, daně nemovitostí, silniční daň), a odpisy investičního majetku (Němec, 2002, s. 49-50).

## 2.10 Lidské zdroje

Aby byl projekt úspěšný je nutné, aby měl k dispozici potřebnou pracovní sílu s požadovanou kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. Na úspěšnost projektu má následně vliv kvalita a péče o lidské zdroje. Pokud je vysoká kvalita a péče o pracovníky, vytváří se příznivé podmínky pro samotný projekt. Studie proveditelnosti projektu musí specifikovat požadavky na pracovní sílu, a to zejména:

- Stanovit počet pracovní síly, která je nutná k realizaci projektu,
- určit požadované vzdělání, dovednosti a zkušenosti pracovní síly,
- posouzení disponibility pracovní síly,
- určit odpovídající programy výcviku a školení včetně nákladů za tyto programy,
- určit výši osobních nákladů (mzdy, platy, odměny, prémie atd.).

(Fotr a Souček, 2005, s. 56-57).

Přehled potřebných pracovních sil by se měl vypracovat s dostatečným předstihem, jelikož požadovaná pracovní síla nemusí být v dané lokalitě dostupná. Pokud pracovní síla v dané lokalitě chybí, musí se vypracovat plán rozvoje pracovních sil v dané lokalitě či daném regionu. Tento plán obsahuje náborů, školící programy pracovníků a vzdělání pracovníků a manažerů. Přehled potřebných pracovních sil také přispěje k přesnější a reálnější kalkulaci nákladů na pracovní sílu (Dolanský a kol., 1996, s. 347-348).

Vytlačil (2008, s. 134) uvádí, že potřebný počet pracovníků, nutné dovednosti a požadované zkušenosti vyplývají z daného odvětví, použité technologie, velikosti závodu, kultury a socio-ekonomického prostředí, dále záleží na lokalitě projektu a organizační struktuře daného projektu.

Podle Vytlačila (2008, s. 134) je důležité neopomíjet v souvislosti s posuzováním počtu a dostupnosti pracovních sil následující faktory:

- Všeobecná dostupnost pracovní síly v dané zemi,
- poptávka a nabídka pracovníků pro vybrané umístění,
- legislativní podmínky pro oblast pracovních vztahů,
- počet pracovních dní v roce a počet pracovních hodin za den.

## 2.11 Implementace projektu

Tato část studie proveditelnosti začíná investiční částí, kdy je přijaté rozhodnutí o investování a celá fáze končí samotným zahájením provozu. Velmi důležité je zaměření na analytičnost a pečlivé naplánování této kritické fáze projektového cyklu, jelikož změny od stanoveného původního plánu a stanoveného rozpočtu mohou razantně ohrozit veškerou realizaci projektu (Vytlačil, 2008, s. 135).

Během samotné realizace projektu se zpracovává podrobná technická dokumentace, uzavírají a vyjednávají se kontrakty, dochází k výstavbě závodu, instalaci vybavení a celá tato fáze končí zahájením provozu daného projektu (Vytlačil, 2008, s. 135).

Fotr a Souček (2005, s. 58) i Vytlačil (2008, s. 135) se shodují, že implementační plán by měl zahrnovat určité dílčí činnosti. Dle autorů je nutné na začátku stanovit jednotlivé činnosti a aktivity, které mají být provedeny během implementace. Tyto činnosti musí mít stanový termín dokončení, případně termín zahájení. Je nutné též zajistit návaznost těchto činností a zpracovat časový plán, který je nejčastěji v podobě síťového grafu. Dále je podstatné těmto činnostem přiřadit lidské zdroje a odpovědné osoby za realizaci a přiřazení finančních zdrojů. Následuje určení požadovaných výstupů z jednotlivých činností a etap projektu. Další podstatnou činností je sestavení rozpočtu. Během implementace může docházet ke změnám a plán se může změnit (Fotr a Souček, 2005, s. 58 a Vytlačil, 2008, s. 135–136).

### Nástroje časového plánování

Mezi nejvyužívanější nástroje časového plánování patří Ganttův diagram, síťové grafy, metoda kritické cesty (metoda CPM) a metoda hodnocení a kontroly projektu (metoda PERT).

#### Ganttův diagram

Jedná se o úsečkové diagramy, které jsou dodnes považovány za důležité nástroje pro projektové řízení. Umožňují mít vizuální přehled během sledovaného projektu. Úkoly bývají obvykle organizovány v posloupnosti shora dolů a časová osa se nachází v horizontální linii. V současné době se jedná o velmi využívané diagramy, protože jsou jednoduché a dají se vytvořit i bez specializovaných softwarů, navíc k jejich pochopení není potřebná žádná zvláštní kvalifikace (Svozilová, 2016, s.152).

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

Obrázek 3: Ganttův diagram

Zdroj: Vlastní zpracování dle Svozilové (2016, s. 152)

Z obrázku 3 je patrné, že sloupce diagramu představují časové úseky, které mohou být ve dnech, týdnech, měsících či v rocích, záleží na typu projektu. Řádky představují jednotlivé činnosti, které musí být dokončené, aby došlo k realizaci projektu. Nevýhodou tohoto diagramu je, že neobsahuje žádné informace o časových rezervách (Křivánek, 2019, s. 135).

### Metoda kritické cesty

Tato metoda je známá také pod zkratkou CPM – Critical Path Method. Metoda vznikla v průběhu 90. let 20. století a byla využívána především ve velkých projektech ve stavebnictví a energetice. Metoda je založená na vyhledávání a analýze kritické cesty projektu, jedná se o nejdelší sled úkolů daného projektu. V této kritické cestě nejsou žádné časové rezervy a neobsahuje žádné kombinované odhady trvání úseků projektu (Svozilová, 2016, s. 151 a 153).

### Metoda hodnocení a kontroly projektu

Tato metoda je známá také pod zkratkou PERT – Project Evaluation and Review Technique. Tato metoda je velmi podobná metodě předcházející CPM, avšak odhady vychází z kombinací optimistických, běžných a pesimistických variant trvání jednotlivých úseků projektu a z dalších statistických výpočtů a predikcí (Svozilová, 2016, s. 151).

Metoda kritické cesty a metoda hodnocení a kontroly projektu si jsou velmi blízké. Obě metody obsahují dostatek údajů, které lze vhodně prezentovat. Pokud nastane v některé z dílčích úloh změna, jsou obě metody flexibilní a umožní reagovat na harmonogram. Dále je možné v metodách hledat alternativy a analyzovat statistické údaje, určovat pravděpodobnosti a zkoumat odchylky. Jako nevýhoda obou metod se uvádí jejich složitost a komplexní pohled, pro neškolené uživatele bývá tato metoda často nepřehledná (Svozilová, 2016, s.151-154).

## 2.12 Analýza rizik

Fotr a Souček (2005, s. 135-136) definují riziko ze dvou pohledů. První pohled na riziko je optimistické a díky riziku projekt dosáhne zvláště dobrých hospodářských výsledků. Hnacím motorem tohoto pohledu je to, že podnik může dosáhnout vysokého zisku. Druhý pohled je negativního charakteru, kde je riziko spojené s nebezpečím podnikatelského neúspěchu, které může vést až ke ztrátám či k neúspěchu celého daného projektu.

Obecně se riziko investičního projektu chápe jako nebezpečné odchylení od hospodářských výsledků, kritérií ekonomické efektivnosti, resp. peněžních toků od dříve plánovaných hodnot. Na úspěšnost projektů má vliv spousta faktorů, těmto faktorům se říká tzv. faktory rizika, resp. faktory nejistoty. Tyto faktory vystupují jako příčiny či zdroje rizika (například prodejní ceny, nákupní ceny surovin, měnové kurzy, úrokové sazby, politická nestabilita, technologický vývoj, poptávka aj.). Velmi často se jedná o faktory, jejichž hodnoty nelze do budoucna jasně stanovit a určit jejich přesnou hodnotu (Fotr a Souček, 2005, s. 136).

Cílem analýzy rizik je způsob popisu, jak je možné jednotlivým rizikům čelit. Zda lze riziko zcela vyloučit, či je možné negativní vliv alespoň zmírnit na přijatelnou míru, která je pro projekt přijatelná. Jednotlivá rizika je vhodné kvantifikovat, některá rizika však nemají měřitelnou podobu, a proto není snadné rizika vyčíslit (Kuncová a kol., 2016, s. 34).

Pokud v projektu dojde k nějakému riziku, je nutné odpovědět si na otázku, co se stane, pokud k tomuto riziku dojde. Každý projekt je rizikový, na příčiny rizik lze nahlížet jako na:

- příčiny předvídatelné a ovlivnitelné – například nenaplnění společného cíle, nízká kvalifikace a zkušenost projektantů, velikost projektů atd. Na tyto rizika se může projekt připravit a pomocí preventivních opatření je buď zcela vyloučit, nebo riziko snížit na únosnou míru.
- příčiny neovlivnitelné – jedná se o příčiny, které nelze ovlivnit a projekt se jim musí přizpůsobit. Jedná se o politické změny, makroekonomickou situaci, změnu legislativy atd. (Němec, 2002, s. 93-94).

## 2.13 Finanční analýza projektu

Finanční analýza má ústřední postavení, jelikož poskytuje informace, díky kterým se rozhoduje o realizaci či o zamítnutí daného projektu. Finanční analýza poskytuje informace o variantách projektu a z nich se vybírá ta nejvýhodnější varianta pro realizaci projektu. Důležité je zjistit efektivnost u každé z navrhovaných částí (návratnost, rentabilitu, čistou současnou hodnotu, vnitřní míru výnosu) a klíčový je dopad na cash flow podniku (Fotr a Souček, 2011, s. 68; Němec, 2002, s. 50).

Smyslem finanční analýzy je poskytnout informace o finančním zdraví podniku. Někdy se tato analýza nazývá interní analýza (Synek, 2011, s. 347). Finanční analýza by měla být prováděna průběžně a měla by být důkladně vyhodnocována, pokud se neprovádí průběžně je dobré tuto analýzu provést alespoň jednou za rok. Finanční analýza není zaměřena pouze na zhodnocení aktuálního stavu, ale zaměřuje se i na vývojové tendence v čase, na porovnání s konkurenty v oboru či se standardy, na vzájemnou provázanost podnikových rozhodnutí a zkoumá stabilitu i potenciál dalšího rozvoje (Scholleová, 2017, s. 164).

Finanční analýza je „soubor činností, jejímž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku.“ (Scholleová, 2017, s. 164). Finanční analýza je určena pro všechny zainteresované strany, které se podílejí na činnosti podniku, jedná se o vlastníky, investory, banky, věřitele, dodavatele, zákazníky, konkurenty, manažery a zaměstnance (Scholleová, 2017, s. 164).

Mezi základní zdroje údajů pro finanční analýzu patří interní finanční výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Dále pro finanční analýzu slouží externí zdroje - různé statistické šetření, údaje manažerského účetnictví aj., z externích údajů jsou to nejčastěji informace o jiných podnicích, o konkurenci (Synek a kol., 2015, s. 283).

### **Rozvaha**

Jedná se o účetní výkaz, který zaznamenává stav majetku a zdrojů financování vždy k určitému datu. Rozvaha je složena z aktiv, která představují majetek podniku a z pasiv, která představují kapitál, ze kterého byl majetek pořízen.

Rozvaha je stavová veličina – je vždy sestavena k určitému datu. V rozvaze vždy platí bilanční pravidlo, které říká, že aktiva se musí rovnat pasivům, jinak rozvaha neplatí. Položky v rozvaze se během fungování neustále mění, ale vždy musí být zachován bilanční princip. Znamená to, že změna se vždy odrazí na dvou položkách. Pokud se změní aktiva, musí se změnit i pasiva, aby platilo bilanční pravidlo. (Scholleová, 2017, s. 12-17).

## **Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty je nejčastěji znám pod pojmem „výsledovka“ nebo pod zkratkou VZZ (Scholleová, 2017, s. 18). Cílem výkazu zisku a ztráty je informovat o úspěšnosti práce podniku. Výkaz zisku a ztráty podává informace o výsledku, kterého bylo dosaženo podnikatelskou činností. Hlavními veličinami v tomto výkaze jsou výnosy podniku a náklady, které jsou spojeny s vytvořením výnosů (Kislingerová, 2007, s.51).

Na rozdíl od rozvahy zachycuje výkaz zisku a ztráty pohyb výnosů a nákladů za určitý časový interval, jedná se tedy o tokový finanční výkaz. Při analýze výkazu zisku a ztráty je snahou zhodnotit ziskovost podniku, konkrétně jaký vliv měly určité výnosy a náklady na celkový výsledek hospodaření (Růžičková, 2015, s. 31).

Výnosy představují peněžní vyjádření výsledků hospodaření podniku, aniž by skutečná peněžní transakce musela skutečně proběhnout. Je možné, že za vyrobený výrobek bude zapláceno až v dalším období. Náklady představují peněžní vyjádření spotřeby podniku. Stejně jako u výnosu nezáleží na tom, zda daná peněžní transakce již proběhla nebo k ní následně dojde. Výnosy i náklady se ve výkaze zisku a ztrát člení podle jejich činnosti na provozní náklady a výnosy a na finanční náklady a výnosy (Scholleová, 2017, s. 18-21).

## **Cash flow**

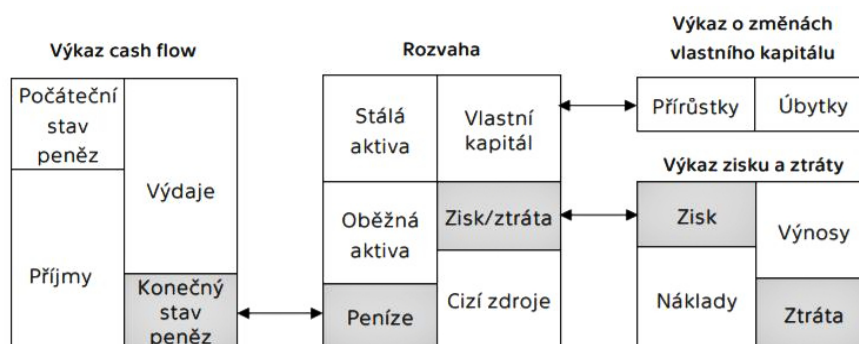
Cash flow neboli výkaz peněžních toků je přehled o skutečných tocích v podniku za dané období. Peněžními toky se rozumí přírůstky (příjmy) a úbytky (výdaje) peněžních prostředků.

Výkaz cash flow zaznamenává příjmy a výdaje, které plynou z určité konkrétní podnikatelské činnosti. Cash flow je možné sestavit dvěma metodami, a to přímou a nepřímou metodou. Přímá metoda spočívá v odečtení výdajů od příjmů (Svobodová a Andera, 2017, s. 96). Nepřímá metoda je složitější než metoda přímá, spočívá totiž v korekci zisku o nesoulad mezi příjmy a výnosy a výdaji a náklady. Volba výběru metody cash flow závisí zcela na podniku. Nepřímá metoda je využívanější zvláště u velkých podniků (Taušl a Jelínková, 2018, s. 105).



## Provázanost účetních výkazů

Zmíněné účetní výkazy jsou vzájemně propojené a vzniká z nich tzv. propojená soustava. Rozvaha představuje základní výkaz, který by se ale neobešel bez výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow, protože obsahuje položky, které jsou výsledkem těchto dvou výkazů (Růčková, 2019, s. 41).



Obrázek 4: Provázanost účetních výkazů

Zdroj: Růčková, 2019, s. 41

## 2.14 Hodnocení projektu

Tato část studie proveditelnosti představuje klíčovou část, ve které se stanoví závěr o realizovatelnosti projektu a ověří se návratnost vložených finančních prostředků. Závěrečné hodnocení projektu bývá nejčastěji zaměřeno na ekonomické hodnocení projektu a způsob jeho financování.

### Ekonomické hodnocení projektu

Pokud je ekonomické hodnocení projektu věrohodné a ostatní informace jsou spolehlivé, vytváří se objektivní předpoklad pro lepší rozhodnutí o samotné realizovatelnosti (Dolanský a kol., 1996, s. 359). K ekonomickému hodnocení projektu se nejčastěji využívají následující ukazatele:

- Ukazatel rentability,
- čistá současná hodnota,
- vnitřní výnosové procento,
- doba návratnosti,
- míra výnosnosti vloženého kapitálu.

Metody hodnocení investic se dělí na dvě skupiny. První skupinou jsou metody statické, které jsou založené na sledování cash flow z investic a různými způsoby se poměrují s počátečním výdajem, který je nutný k realizaci investice. Statické metody neberou

v potaz riziko a časový průběh zohledňují pouze omezeně. Výhodou těchto metod je jejich jednoduchost, rychlost, jsou snadné na vyhodnocení a poskytnou první informace o investicích. Tyto metody se používají obvykle k vyřazení nevýhodných investic. Pro konečné rozhodnutí o investici by však statické metody měly být doplněny dalšími metodami, které zohledňují faktor času a riziko (Scholleová, 2017, s. 124).

Druhou skupinou jsou metody dynamické, tyto metody zohledňují tři základní faktory, kterými jsou finanční přínosy (cash flow), čas a riziko. Tyto faktory by se měly zohledňovat v souvislosti s rozhodováním o budoucích peněžích. Mezi dynamické metody se řadí metody:

- Čistá současná hodnota,
- vnitřní výnosové procento,
- index ziskovosti,
- diskontovaná doba návratnosti.

Statické metody obvykle představují doplňkovou metodu k metodám dynamickým, které v sobě nesou faktory, které je nutné zohledňovat při rozhodnutí o dané investici. (Scholleová, 2017, s. 129-138).

### **Metoda čisté současné hodnoty (NPV)**

Metoda je založena na součtech kapitálových výdajů a příjmů z investice v jejich současné hodnotě, tzn. hodnoty jsou převedeny diskontováním na úroveň hodnoty peněz v roce pořízení investice. Investice je přijatelná pouze, když  $NPV \geq 0$ . Pokud je NPV záporná, nedojde k navrácení vloženého kapitálu. Čím vyšší je hodnota NPV, tím výhodnější je investice (Scholleová, 2017, s. 132).

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

kde IN - počáteční investiční výdaj,  
k - požadovaná výnosnost podniku,  
i - rok provozu investice,  
n - doba životnosti,  
CF<sub>i</sub> - cash flow v roce i.

## Vnitřní výnosové procento (IRR)

Jedná se o relativní procentní výnos, který je poskytován z investice během svého provozu. Výnos respektuje časovou hodnotu peněz a vztahuje se k investovanému výdaji. Cílem této metody je hledat takové vnitřní výnosové procento, pro které platí, že NPV se rovná nule (Scholleová, 2017, s. 133).

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

Investice je výhodná, pokud je roční procentní výnos alespoň tak vysoký, jako je procentní náklad kapitálu v podniku, tedy pokud  $IRR \geq WACC$ . WACC představují vážené náklady na kapitál. Čím vyšší je hodnota IRR, tím je relativně výhodnější (Scholleová, 2017, s. 133).

## Index ziskovosti (PI)

Index ziskovosti nebo z anglického jazyka profitability index ukazuje poměr mezi současnou hodnotou budoucích hotovostních toků z projektu a vstupní investicí.

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

kde PV - současná hodnota.

Investice je přijatelná, pokud bude  $PI \geq 1$ , pokud bude index ziskovosti menší investice není výhodná. Jestliže vyjde NPV více než 0, index ziskovosti bude větší než 1. Čím vyšší hodnota indexu ziskovosti vyjde, tím je investice výhodnější (Růžičková a Roubíčková, 2012, s. 43; Scholleová, 2017, s. 135).

## Doba návratnosti

Tato metoda představuje období (počet let), za které tok cash flow přinese hodnotu, která byla vynaložena na investici. Jedná se o časový údaj, kdy se cash flow rovná počátečním vynaloženým výdajům. U této metody se využívají diskontované hodnoty cash flow, kde jsou toky přepočítány na současnou hodnotu. Investice je přijatelná, pokud jsou výdaje na investici splaceny dřív, než je životnost projektu či do požadovaných let, které si stanoví podnik.

Tato metoda hodnocení investic má řadu nevýhod, například nebere v úvahu toky, které investice přinese po splacení či subjektivita při určování této metody. Výhodou

je naopak jednoduché a rychlé použití. Nejčastěji se tato metoda využívá jako doplňující kritérium k další metodě nebo u projektů, které mají krátkou životnost a vysoké riziko (Scholleová, 2017, s. 136-137).

### **Ukazatele rentability**

Další možností, jak hodnotit investice jsou ukazatele rentability, díky kterým lze měřit výtěžnou schopnost podniku, míru zhodnocení, popřípadě míru prodělku v podnikatelských aktivitách podniku (Hyršlová a kol., 2007, s. 247). Ukazatelé rentability poměřují zisk, kterého bylo dosaženo v projektu k vloženým prostředkům, které byly zapotřebí k realizaci.

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje míru ziskovosti vlastního kapitálu. Tento ukazatel nejčastěji využívají vlastníci, jelikož jim podává informace, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos (Sedláček, 2007, s.57).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### **Rentabilita aktiv (ROA)**

Rentabilita aktiv vyjadřuje celkovou výnosnost vložených prostředků. Není rozlišováno, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány, zda šlo o vlastní či cizí kapitál (Taušl a Jelínková, 2018, s. 145).

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

### **Rentabilita tržeb (ROS)**

Rentabilita tržeb vyjadřuje, kolik korun zisku podnik získal z jedné koruny tržeb. Pokud tento ukazatel není příznivý, lze očekávat, že další ukazatelé budou vycházet obdobně (Scholleová, 2017, s. 177).

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

## **Financování projektu**

Aby byl mohl být projekt realizován, musí být zajištěné potřebné finanční zdroje. Pokud není dostatek zdrojů, nelze projekt realizovat, ani v případě, že jeho kritéria jsou výborná (Vytlačil, 2008, s. 136).

Projekt lze financovat vlastními neboli interními zdroji, mezi které patří zisk, který podnik již vytvořil. Odpisy a přírůstky rezerv či odprodejem některých složek dlouhodobého majetku. Pokud se projekt financuje vlastními zdroji, jedná se většinou o projekt, který je v již zaběhnutém podniku. Druhou možností je financování projektu externími zdroji, mezi které patří vklady vlastníků, akciový kapitál, dodavatelské úvěry či krátkodobé bankovní úvěry nebo dotace (Fotr a Souček, 2011, s. 45-46).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU

Tato kapitola slouží k seznámení se samotným záměrem projektu, pro který je následně vypracovaná studie proveditelnosti.

Smyslem projektu je realizace nové kavárny Joy Café Telč. Koncept kavárny se opírá o tři priority, které jsou detailněji popsány v kapitole 4.2 Pozadí projektu. Hlavním cílem je poskytovat zákazníkům kvalitní hostinské služby v podobě kvalitní kávy a domácích sladkých a slaných pokrmů, vytvářet příjemné prostředí pro práci i relax a vytvářet prostor pro zábavu, vzdělávání a sociální kontakt.

Kavárna se bude nacházet v malebném městě Telč, kterému se také přezdívá „město šťastných lásek“. Město má bohatou historii a nachází se v samotném srdci Kraje Vysočina. Město Telč je zařazeno na Seznamu světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO. Toto město je velmi turisticky navštěvované nejen českými, ale i zahraničními turisty. Pro realizaci kavárny bylo město zvoleno nejenom díky rozvinutému cestovnímu ruchu, ale i díky vztahu, který autorka k městu má.



Obrázek 5: Umístění projektu

Zdroj: APM.cz

## 4 STUDIE PROVEDITELNOSTI

Tato kapitola obsahuje jednotlivé kapitoly studie proveditelnosti, které jsou vymezené v teoretické části této diplomové práce.

### 4.1 Shrnutí projektu

Studie proveditelnosti je zaměřena na realizaci nové kavárny Joy Café Telč. Cílem studie proveditelnosti je vyhodnocení, zda je daný projekt proveditelný, a zjištění ekonomické efektivity podniku. Iniciátorkou celého projektu je Bc. Ludmila Veselá, která zároveň vypracovala studii proveditelnosti. Kavárna se bude nacházet na náměstí Zachariáše z Hradce ve městě Telč v kraji Vysočina. Projekt bude provozován v pronajatém prostoru, který disponuje kapacitou 45 zákazníků. Součástí studie proveditelnosti byla obsáhlá analýza trhu, která byla provedena prostřednictvím marketingového průzkumu, PESTLE analýzy, SWOT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Z marketingového průzkumu bylo zjištěno, že obyvatelé telčska mají zájem o novou kavárnu, která bude kromě kvalitních nápojů a občerstvení nabízet i chytrou zábavu v podobě kvízů, besed, přednášek, cestopisů atd. 96 % respondentů marketingového průzkumu odpovědělo, že by kavárnu s tímto konceptem jednoznačně uvítali, či spíše uvítali. Z Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který mimo jiné analyzoval konkurenci, vyšlo, že žádný konkurenční podnik nenabízí služby v podobě zábavy a vzdělání. Součástí studie proveditelnosti je marketingový mix v podobě tzv. 7P a následuje marketingová strategie projektu. Dále byl proveden odhad poptávky, který byl sestaven pomocí vlastních průzkumů a pomocí rozhovorů s baristkou jiné kavárny. Z odhadu poptávky byly následně identifikované tržby a náklady. Odhad poptávky a následný odhad tržeb a nákladů byl sestaven pro tři scénáře – optimistický, realistický a pesimistický.

Nedílnou součástí práce byl pečlivý výběr dodavatelů surovin a vstupů. K efektivnímu fungování kavárny budou zapotřebí tři zaměstnanci na plný úvazek a jeden brigádník. Implementace projektu začne v září 2021 a otevření kavárny je plánované na 4.1.2022. K realizaci kavárny je nutné zakoupit vybavení v částce 495 965 Kč a celkové vstupní náklady tohoto projektu činí 699 215 Kč. K realizaci projektu bude nutné využít cizí zdroje financování ve výši 400 000 Kč a vlastní zdroje ve výši 600 000 Kč.

Efektivnost projektu byla zjištěna pomocí dynamických metod, které v sobě obsahují tři faktory – riziko, čas a přínosy (cash flow). Sledované období pro vyhodnocení efektivnosti investice je pět let. Použité metody jsou shrnuty v tabulce č. 1.



Tabulka 1: Vyhodnocení efektivnosti projektu

Ekonomický ukazatel	Scénář		
	Optimistický	Realistický	Pesimistický
Čistá současná hodnota	6 522 437 Kč	2 082 803 Kč	-106 524 Kč
Vnitřní výnosové procento	168 %	73 %	9 %
Doba návratnosti	1. rok	3. rok	6. rok

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že projekt je přijatelný a výhodný z ekonomické stránky v optimistickém a realistickém scénáři. Čistá současná hodnota v optimistickém scénáři by v pátém roce dosahovala hodnoty 6 522 437 Kč a v realistickém 2 082 803 Kč. Z pesimistického scénáře by se vložené finance vrátily až v šestém roce fungování kavárny. Vzhledem k hodnotám v tabulce č.1, lze tento projekt hodnotit jako výhodný a projekt je možné realizovat.

## 4.2 Pozadí projektu

Cílem tohoto projektu je vytvoření hostinské služby, konkrétně vytvoření kavárny ve městě Telč na Vysočině. Cílem kavárny je vytvořit místo, které disponuje energií a pohodou pro jejich návštěvníky. Koncept kavárny si zakládá na třech prioritách. První prioritou je kvalitní káva a příjemný přístup zaměstnanců, bez této priority by celý projekt nemohl efektivně fungovat. Nabízená káva je doplněna domácími výrobky sladkých i slaných pokrmů. Mezi sladké pokrmy a dezerty patří Panna Cotty, sladké koláče či mini dortíčky. Specialitou sladkých pokrmů jsou Smoothie bowls a Smoothie nápoje, které jsou v současné době velmi žádané. Kromě kávy a běžných nápojů mohou tedy zákazníci ochutnat i něco netradičního. Slané pokrmy představují obložené bagety, zapékané panini, toasty a avocado bread. Druhou prioritou kavárny je vytvoření příjemného prostředí, kde zákazníci naleznou prostor pro práci, ale i pro relax. Kavárna je laděna do světlých barev, které jsou doplněny dřevěnými doplňky a přírodními dekoracemi. Tento design by měl na zákazníky působit příjemným dojmem. Třetí prioritou je vytvoření prostoru pro sociální kontakt. Cílem bude vytvářet prostor pro vzdělávání, zábavu a setkávání se s dalšími lidmi. V kavárně budou pravidelně probíhat kvízy, besedy s hosty nebo například cestopisy místních obyvatel. Program kavárny má za cíl oslovit zákazníky, kteří se rádi baví, vzdělávají a jsou rádi ve společenském kolektivu. Program kavárny není cílen pouze na dospělé, ale bude přizpůsoben i dětem a teenagerům zejména v odpoledních hodinách. V kavárně budou také k dispozici deskové hry, které si zákazníci mohou zapůjčit. Prostor kavárny je možné využít i ke konání firemních večírků, posezení či k rodinným oslavám.

Kavárna chce být co nejbližší svým zákazníkům, pro komunikaci s nimi bude využívat svou webovou stránku a svůj profil na sociálních sítích Instagram a Facebook. Cílem bude informovat zákazníky o základních informacích (otevírací doba, změny otevírací doby, uzavřená společnost), o novinkách (nový druh kávy, nový sladký zákusek atd.), o programu, který bude kavárna připravovat (kvízy, besedy, společenské události) a zároveň bude pomocí těchto účtů získávat zpětnou vazbu, tipy na zlepšení či tipy na společenské události, které by zákazníci uvítali. Kromě komunikace se zákazníci kavárna využije sociální sítě k propagaci svého podniku a bude se snažit získat nové zákazníky a prohloubit povědomí o kavárně.

Iniciátorem celého projektu je autorka této diplomové práce Bc. Ludmila Veselá, která je současně i majitelkou kavárny Joy Café Telč. Autorka práce zároveň zpracovává studii proveditelnosti. Kavárna bude založena jako společnost s ručením omezeným, dále je k realizaci projektu nezbytné získat živnostenské oprávnění, jelikož provozování kavárny spadá dle živnostenského zákona č. 455/1991 Sb., mezi hostinskou činnost, která se řadí mezi živnosti řemeslné. Aby bylo možné získat živnostenské oprávnění na provozování kavárny, je zapotřebí splnit jedno ze tří stanovisek – doklad o vzdělání v oboru (dokončený studijní obor nebo rekvalifikační kurz v oborech kuchař, číšník, gastronomické služby či hotelnictví), doklad o vzdělání v příbuzném oboru (studijní obory cukrář, pekař, řezník a uzenář, potravinářská výroba, navíc se musí prokázat praxe v oboru jednoho roku). Pokud uchazeč nemá zmíněné odborné vzdělání, může ho nahradit praxe v délce šest let v hostinské činnosti, která má živnostenský list. Jelikož iniciátorka projektu nesplňuje žádnou z možných stanovisek, aby získala živnostenský list, musí být pověřena odpovědná osoba, která splňuje alespoň jedno ze tří stanovisek pro získání živnostenského listu.

### **4.2.1 Historie projektu**

Kapitola pozadí projektu může obsahovat i podkapitolu o historii projektu, tento projekt je však zcela nový a neobsahuje žádné přechozí studie, průzkumy či podklady.

## **4.2.2 Mise, vize a strategie projektu**

Mise, vize a strategie projektu pomáhá blíže vymezovat samotný účel a smysl projektu.

### **Mise**

Mise kavárny Joy Café Telč zní: „Vytváříme společenský prostor, který spojuje zákazníky nejenom kvalitní nabídkou nápojů a občerstvení, ale zejména i večerním programem, jehož cílem je bavit a stmelovat lidi v příjemném prostředí kavárny.“

### **Vize**

Vizí kavárny Joy Café Telč je vytvořit dobrého jméno kavárny, postavení na místním trhu a poskytovat kvalitní služby, pro které se budou zákazníci opakovaně vracet.

### **Strategické cíle**

Globálním cílem kavárny je její realizace a otevření. Realizací se rozumí veškeré úpravy a práce, uzavření dodavatelských smluv a další činnosti bez kterých by kavárna nemohla fungovat a zahájit svůj provoz. Otevření kavárny by mělo být k datu 4.1.2022. Otevření bude zahájeno uvítací událostí, jejímž cílem je zaujmout co nejvíce zákazníků.

Další prioritou strategického cíle bude informovat veřejnost o novém podniku, navázat vztahy s veřejností a zákazníky a tyto vztahy prohlubovat a vytvořit si s nimi blízký vztah.

Komunikace a vytváření vztahů se zákazníky spadá do oblasti public relations. Snahou public relations je dlouhodobě vytvářet pozitivní a příznivou atmosféru porozumění, dobrou pověst podniku a sdílení informací s veřejností. Ne vždy se však povede vytvořit pozitivní vztahy s veřejností, proto je nezbytné se tomuto cíli věnovat (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 178-179). Kavárna k informovanosti a komunikaci využije především své webové stránky a sociální síť.

## **4.3 Analýza trhu**

K vypracování studie proveditelnosti je nutné provést analýzu trhu, ve kterém se kavárna bude nacházet. Díky provedené analýze trhu bude možné stanovit marketingovou strategii a zaměřit se na marketingový mix. Součástí analýzy trhu je i odhad poptávky na daném trhu, který je stanovený pomocí scénářů – optimistického, realistického a pesimistického.

### **4.3.1 Marketingový průzkum**

Marketingový průzkum tvoří podstatnou část analýzy trhu, je založen na zjištění daných informací, které jsou potřebné pro realizaci projektu. Cílem tohoto marketingového průzkumu bylo zjistit, zda mají obyvatelé města Telče a okolního území zájem o novou kavárnu, zjistit jejich preference a potřeby. Dále měl marketingový průzkum zjistit, zda se obyvatelům telčska a okolí líbí spojení kavárny a společenských událostí typu kvízy, besedy, přednášky, cestopisy atd. a ověřit, zda by se také takových událostí sami účastnili a dané události navštěvovali.

Realizace marketingového průzkumu měla tři části. První částí bylo vytvoření dotazníku, který byl v elektronické podobě. Druhou částí bylo umístění dotazníků na sociální síť daného území. Dotazník byl umístěn na dvě skupiny na sociální síti Facebook – Dačice community, Telč a okolí. V těchto dvou skupinách jsou lidé z okolí města Telče a poskytují si zde různé druhy informací. Dotazník byl na skupiny umístěn dne 1.3.2021 a byl k dispozici do 20.3.2021, sběr odpovědí tedy trval 20 dní. Třetí a poslední částí průzkumu bylo vyhodnocení získaných odpovědí z dotazníku.

### **4.3.2 Výsledky marketingového průzkumu**

Dotazník obsahoval jednokriteriální i multikriteriální odpovědi, obsahoval celkem 11 otázek, z nichž jedna otázka byla otevřená a respondenti se nemuseli řídit výběrem z předem připravených odpovědí.

#### **1. Pohlaví respondentů**

Dotazníku se celkem zúčastnilo 197 lidí, z toho 105 (53 %) žen a 92 (47 %) mužů.

#### **2. Věk respondentů**

Dotazník vyplnily všechny stanovené věkové kategorie. Věk respondentů byl rozdělen do pěti skupin. Nejvíce respondentů bylo z věkové kategorie od 16 do 26 let, a to 44 % (87) respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou byla věková kategorie od 27 do 40

let, a to 29 % (58) respondentů. Dotazník vyplnilo 11 % (21) respondentů ve věku do 15 let a 10 % (19) respondentů ve věku od 41–55 let. Poslední věkovou kategorií byli respondenti ve věku 56 a více, tato věková kategorie obsahovala 6 % (12) respondentů.

### 3. Frekvence návštěvnosti kavárny

Třetí otázka byla zaměřena na to, jak často respondenti navštěvují kavárny. Nejvíce respondentů odpovědělo, že kavárny navštěvují obvykle, tedy několikrát do měsíce. Tuto variantu zvolilo 44 % (87) respondentů. Druhou nejčtenější odpovědí bylo, že kavárnu respondenti navštěvují často, tedy alespoň 1x do týdne. Tuto odpověď zvolilo 36 % (70) respondentů. 10 % (20) respondentů odpovědělo, že kavárnu navštěvují často, a to několikrát do týdne. 9 % (18) respondentů zvolilo, že kavárnu navštěvují pouze zřídka a pouze 1 % (2) respondentů odpovědělo, že kavárny nenavštěvují.



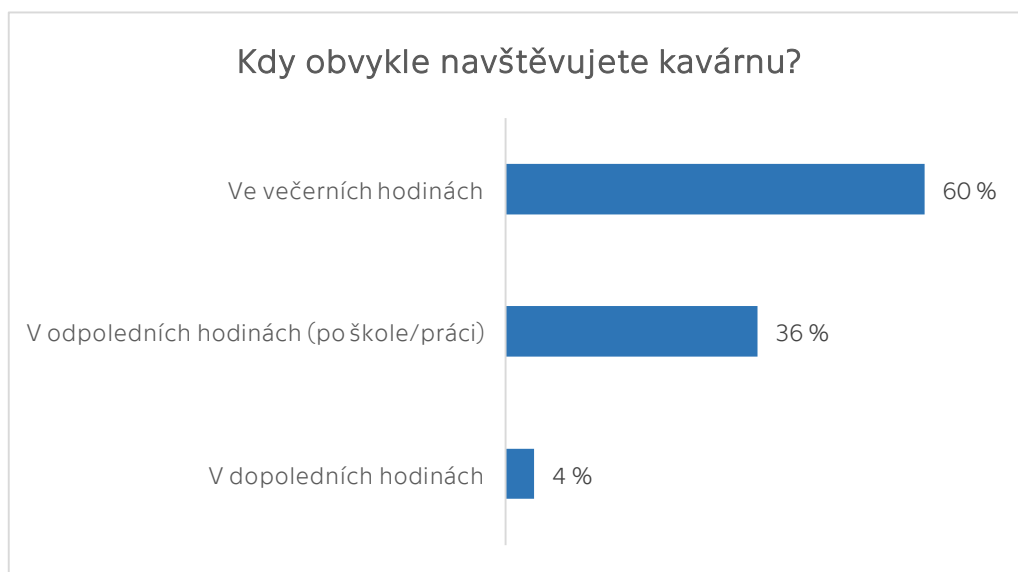
Graf 1: Frekvence návštěvnosti kavárny

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4. Obvyklý čas návštěvy kavárny

Čtvrtá otázka byla zaměřena na obvyklý čas, ve kterém respondenti navštěvují kavárny. Díky této otázce bude kavárna lépe plánovat svůj otevírací čas. Tato otázka obsahovala pouze tři odpovědi. Nejvíce respondentů (60 %, 118 respondentů) odpovědělo, že kavárnu obvykle navštěvují ve večerních hodinách. 36 % (71) respondentů odpovědělo, že kavárnu obvykle navštěvují v odpoledních hodinách po škole či po práci. Poslední variantou této odpovědi bylo v dopoledních hodinách. Tuto variantu zvolily 4 % (8) respondentů. Z těchto odpovědí je patrné, že respondenti navštěvují kavárnu nejméně

v dopoledních hodinách a preferují spíše čas odpoledne a zejména ve večerních hodinách.

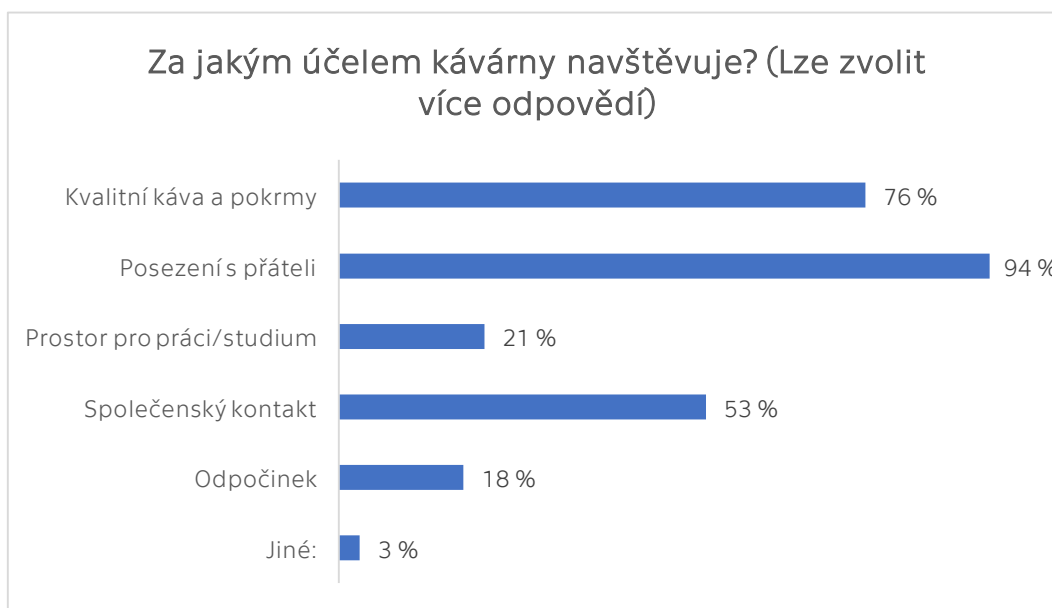


Graf 2: Obvyklý čas návštěvy kavárny

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5. Účel návštěvy kavárny

Pátá otázka byla zaměřena na zjištění účelu, kvůli kterému respondenti kavárnu navštěvují. V této otázce mohli respondenti zvolit více odpovědí. Nejčastěji volili jako účel návštěvy kavárny posezení s přáteli, tuto odpověď zvolilo 94 % (185) respondentů. Druhou nejpočetnější odpovědí bylo, že kavárnu navštěvují za účelem kvalitní kávy a pokrmů, tuto odpověď zvolilo 76 % (150) respondentů. Třetí nejčastější odpovědí bylo, že kavárnu navštěvují za účelem společenského kontaktu, tuto odpověď zvolilo 53 % (105) respondentů. Odpověď, že kavárnu navštěvují respondenti za účelem prostoru pro práci či studium zvolilo 21 % (42) respondentů a 18 % (35) respondentů zvolilo jako svoji odpověď, že kavárnu navštěvují za účelem odpočinku. Kromě těchto odpovědí měli respondenti možnost zvolit i jiný účel za kterým kavárnu navštěvují. 3 % (5) respondentů využila této možnosti. Mezi odpověďmi bylo například uvedeno, že kavárnu respondent navštěvuje, protože je mu příjemnější prostředí kavárny než prostředí hospody. Další respondent uvedl, že obvykle navštěvuje kavárny během čekání na dopravu. Další odpovědí bylo, že kavárnu respondent navštěvuje z důvodu atmosféry, která v kavárnách obvykle panuje a díky ní respondent hledá inspiraci. Dva respondenti uvedli, že kavárnu nenavštěvují.

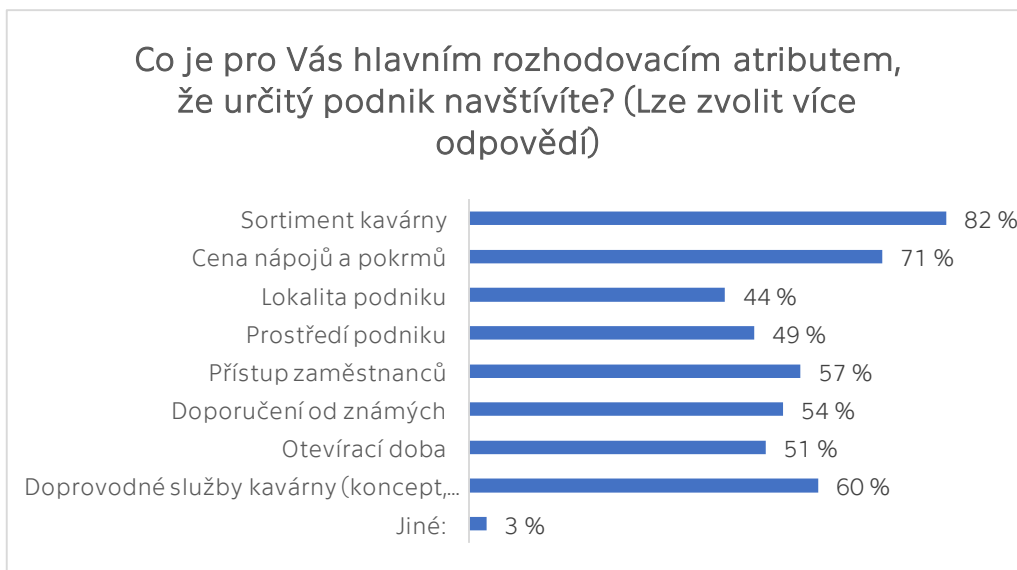


Graf 3: Účel navštívení kavárny

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6. Hlavní rozhodovací atribut pro navštívení daného podniku

Šestá otázka byla zaměřena na zjištění hlavního rozhodovacího atributu, dle kterého respondenti následně navštíví kavárnu. U této otázky mohli respondenti zvolit více variant. Nejvíce uváděli, že hlavním atributem, podle kterého se rozhodují, zda podnik navštíví je sortiment, který daný podnik nabízí. Tuto odpověď zvolilo 82 % (162) respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla cena nápojů a pokrmů, tuto odpověď zvolilo 71 % (140) respondentů. Třetí nejčastější odpovědí byly doprovodné služby kavárny jako je koncept podniku, kvízy, besedy, služba take-away atd. Tuto odpověď zvolilo 60 % (118) respondentů. Na navštívení podniku má dále velký vliv přístup zaměstnanců, tuto odpověď zvolilo 57 % (112) respondentů. Dále respondenti odpovídali, že na navštívení podniku má vliv, zda jim daný podnik doporučil známý, tuto odpověď vybralo 54 % (106) respondentů. Otevírací dobu zvolilo 51 % (101) respondentů jako rozhodovací atribut pro navštívení podniku. 49 % (97) respondentů uvedlo jako atribut prostředí podniku a 44 % (87) respondentů vybralo lokalitu podniku. Kromě těchto odpovědí mohli respondenti uvést i své vlastní odpovědi, tuto možnost využila 3 % (5) respondentů. Mezi vlastními odpověďmi bylo například uvedeno, že respondent se rozhoduje dle recenzí na internetu. Další respondent uvedl, že se rozhoduje podle svých přátel, pokud daný podnik chtějí navštívit společně, či nikoliv. Další respondent uvedl, že se rozhoduje podle pohodlnosti nábytku k sezení.

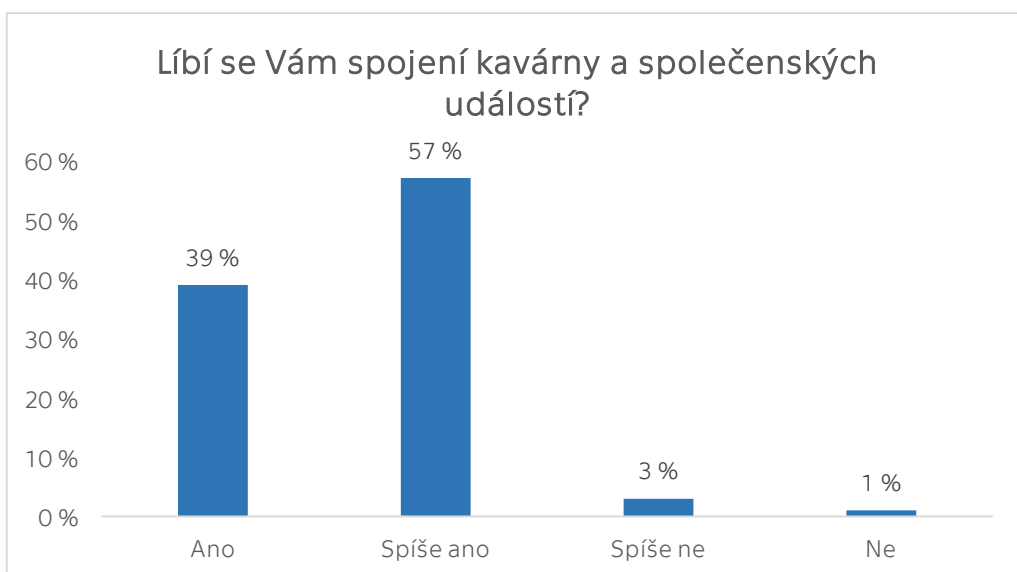


Graf 4: Hlavní rozhodovací atribut pro navštívení daného podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7. Spojení kavárny a společenských událostí (kvízy, přednášky, besedy, cestopisy atd.)

Cílem sedmé otázky bylo zjistit, zda se respondentům líbí koncept spojení kavárny a zábavy, vzdělávání a sociálního kontaktu. Tato otázka byla zodpovězena převážně kladně, jelikož 39 % (77) respondentů se jednoznačně líbí spojení kavárny se společenskými událostmi – kvízy, přednášky, besedami, cestopisy atd. 57 % (113) respondentů se tento koncept spíše líbí a pouze 3 % (5) respondentů odpověděla, že se jim spojení kavárny a zábavy spíše nelíbí a toto spojení se nelíbí pouze 1 % (2).



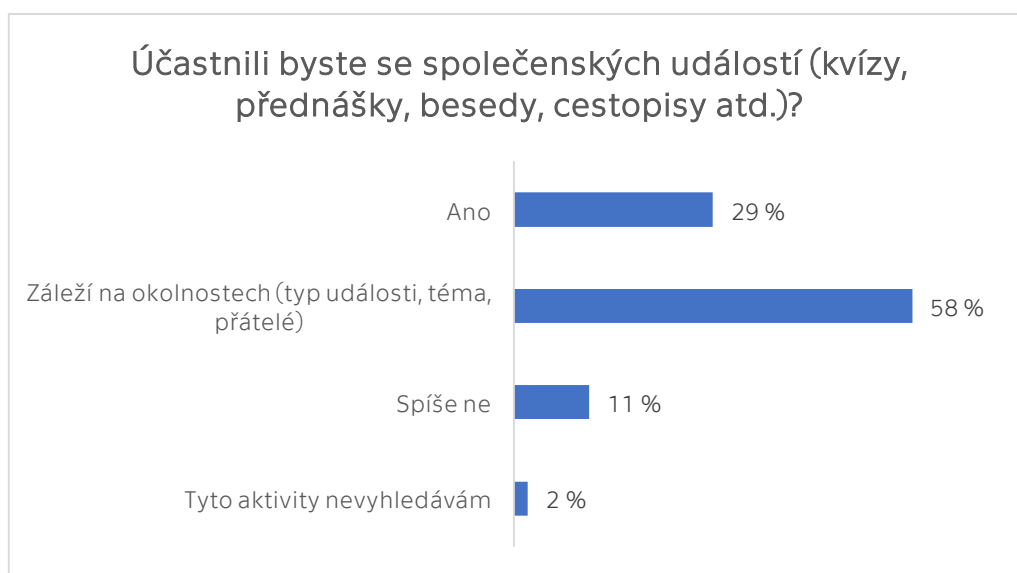
Graf 5: Spojení kavárny a společenských událostí

Zdroj: Vlastní zpracování



## 8. Účastnili byste se společenských událostí (kvízů, přednášek, besed, cestopisů atd.)?

Osmá otázka dotazníku byla zaměřena na zjištění, zda by se respondenti účastnili společenských událostí (kvízů, přednášek, besed, cestopisů atd.) v kavárně. Tato otázka je pro kavárnu Joy Café Telč podstatná, jelikož chce tyto služby poskytovat svým zákazníkům, a proto je nutné zjistit, zda je o zmíněné služby zájem. Více než polovina respondentů (58 %, 114 respondentů) odpověděla, že u těchto událostí záleží na okolnostech, o jaký typ události se jedná, na jaké téma je událost pořádaná či zda se účastní i jejich přátelé. 29 % (57) respondentů jednoznačně zvolilo, že by se těmto událostí účastnili. 11 % (21) respondentů odpovědělo, že by se těmto událostí spíše neúčastnili a pouze 2 % (5) respondentů jednoznačně zvolilo, že by se těmto událostí neúčastnili.



Graf 6: Účastnili by se respondenti společenských událostí (kvízy, přednášky, besedy, cestopisy atd.)

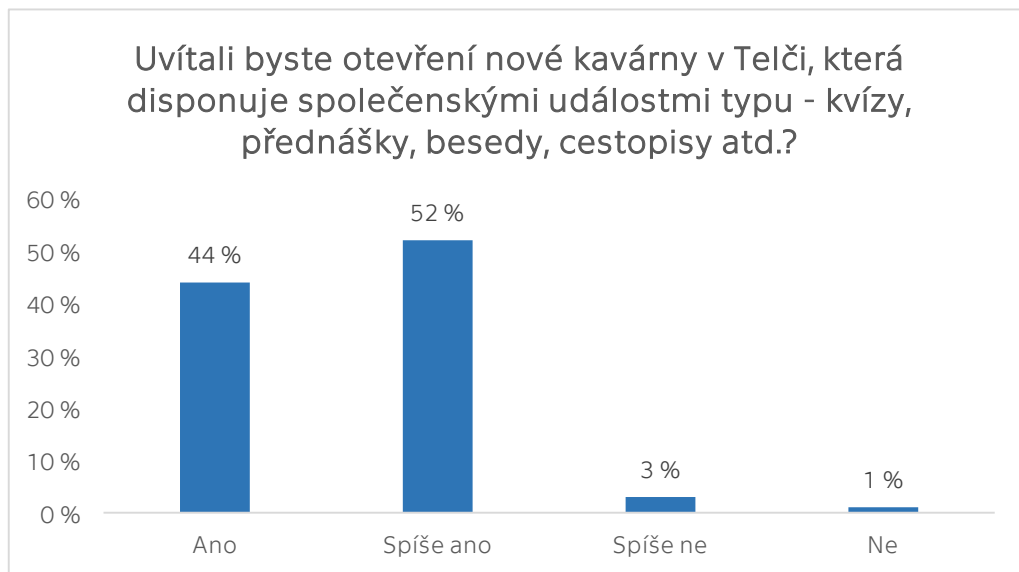
Zdroj: Vlastní zpracování

## 9. Uvítání nové kavárny ve městě Telč

Devátá otázka zjišťovala, zda je o zmíněný koncept kavárny zájem ve městě Telč a zda by respondenti ocenili vznik nové kavárny, která by nabízela mimo jiné i zábavu, vzdělávání a sociální kontakt.

Většina respondentů odpověděla kladně. 44 % (87) respondentů odpovědělo jednoznačně, že by novou kavárnu ve městě Telč uvítali, dalších 52 % (103) respondentů uvedlo, že by se jim tento koncept kavárny spíše líbil. Zbývá 3 % (5) respondentů odpověděla, že by spíše koncept kavárny ve městě Telč neuvítala a pouze

1 % (2) respondentů jednoznačně zvolilo odpověď, že by takovou kavárnu ve městě Telč nechtěli.

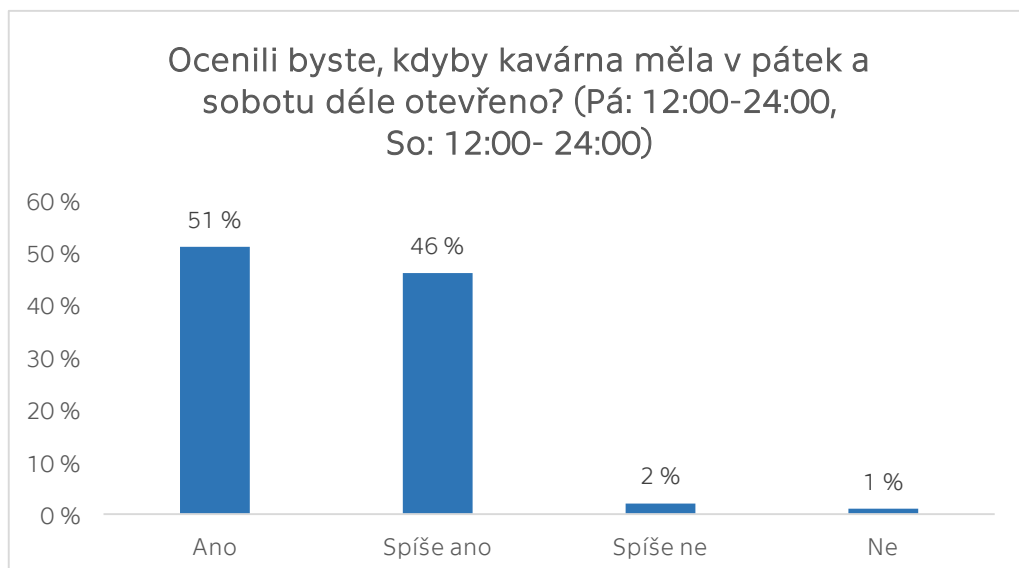


Graf 7: Uvítání nové kavárny ve městě Telč

Zdroj: Vlastní zpracování

## 10. Preference otevírací doby

Desátá otázka byla zaměřena na otevírací dobu kavárny, kdy bylo cílem zjistit, zda by respondenti ocenili delší otevírací dobu v pátek a sobotu. Většina obdobných podniků ve městě Telč má otevřeno pouze do 22:00 a některé podniky zavírají i dříve. Z tohoto důvodu chce kavárna zjistit preference zákazníků a zjistit, zda by využívali prodlouženou otevírací dobu v pátek a sobotu až do 24:00 hodin. 51 % (101) respondentů by ocenilo, pokud by kavárna měla otevřeno v pátek a v sobotu do 24:00 hodin. 46 % (90) respondentů by tuto otevírací dobu spíše uvítalo. Zbývá 2 % (4) respondentů by tuto otevírací dobu spíše neocenila a pouze 1 % (2) respondentů zvolilo odpověď, že by tuto otevírací dobu neocenili.



Obrázek 6: Preference otevírací doby

Zdroj: Vlastní zpracování

### 11. Co by dle respondentů nemělo v kavárně chybět

Jedenáctá a zároveň poslední otázka dotazníku byla otevřená. Cílem této otázky bylo zjistit, co by v kavárně podle respondentů nemělo chybět. Několik respondentů však odpovědělo, že je v danou chvíli nic nenapadá, nebo uvedli jako svoji odpověď nic. Několik respondentů uvedlo, že by kromě programu pro dospělé uvítali i program pro děti v podobě kvízu či zajímavých přednášek. Další respondenti uvedli jako svoji odpověď, že je pro ně velmi důležité, aby byl v kavárně příjemný personál. V odpovědích na tuto otázku bylo i několik názorů na otevírací dobu, kdy respondenti uváděli, že je problém si v pátek večer sednout s přáteli ve městě Telč, protože většina podniku zavírá brzy. Další respondent uvedl, že by ocenil besedy na různá témata, která by nejen vzdělávala, ale i pobavila posluchače. Mezi dalšími odpověďmi bylo, že by respondent uvítal, pokud by v kavárně občas probíhaly večery s živým hudebním doprovodem. Další odpovědí bylo, že by respondent ocenil, pokud by kavárna nabízela čas od času degustaci moravských vín či jiného druhu vína. Poslední odpovědí bylo, že by respondent ocenil, pokud by v kavárně byly k dispozici deskové hry pro zákazníky volně k zapůjčení.

Z uvedeného vyhodnocení otázek vyplývá, že místní obyvatelé mají zájem o novou kavárnu se zmíněným konceptem, který se respondentům líbil a uvedli, že by se společenských událostí (kvízy, přednášky, besedy, cestopisy atd.) účastnili.

### **4.3.3 PESTLE analýza**

K analýze externího prostředí bude využita analýza PESTLE, která je složena z politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů. Jednotlivé faktory budou specifikovány, což následně analyzuje působící faktory na podnik.

#### **Politické faktory**

Mezi politické faktory se řadí politika, zákony a nařízení státu. Politické faktory jsou často spojovány s legislativními, jelikož jsou si velmi blízké. Zákony a nařízení jsou zmíněné následně až v legislativních faktorech. Mezi politické faktory také spadá podpora a situace menších či středně velkých podniků v České republice. Před pandemií COVID-19, která na území České republiky začala 1.3.2020 byly podmínky pro podnikatele menších a středních podniků příznivé a vláda se je snažila podporovat. Ministerstvo průmyslu a obchodu vytvořily v rámci Operačního programu podnikání a inovace pro konkurenci schopnost koncepci podpory malých a středních podniků na období mezi roky 2014-2020. Tato koncepce obsahovala pět hlavních cílů a pět strategických priorit, jejichž cílem bylo podpořit a posílovat konkurenceschopnost a ekonomickou výkonnost malých a středních podnikatelů. Malé a střední podniky mohly čerpat za stanovených podmínek dotace. Nástupcem tohoto operačního programu je Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost 2021-2027 (mpo.cz, 2021). Během pandemie však byla většina malých a středních podniků omezena, hostinské služby byly nuceny omezit svůj provoz a své služby poskytovat pouze prostřednictvím výdejního okénka. Z tohoto důvodu vznikl nově Program COVID – Gastro – uzavřené provozovny, který má určitým způsobem kompenzovat ztráty podniků. V souvislosti s pandemií lze očekávat, že některé podniky tuto situaci nezvládnou a budou nuceni svoji činnost ukončit. Toto negativum však může být přínosné pro nové podniky, které mají možnost se na trhu nově uchytit. Vláda se snaží vytvářet příznivé podmínky pro menší podniky, pokud by však v budoucnu nastala podobná pandemie, či následky pandemie COVID-19 byly velmi rozsáhlé, budou ovlivňovat i fungování kavárny Joy Café Telč.

Další politický faktor, který ovlivňuje fungování kavárny je výše DPH. Česká republika má tři úrovně sazby daně z přidané hodnoty. Základní sazbu 21 %, první sníženou sazbu 15 % a druhou sníženou sazbu 10 %. V roce 2020 došlo ke snížení daňové sazby z 15 % na 10 % pro stravovací služby a podávání nápojů. Kavárna bude mít tedy nižší daňovou zátěž, což je pro ni výhodné (mfcz.cz, 2021).

## Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou především makroekonomického charakteru, jedná se o makroekonomické ukazatele-inflace, nezaměstnanost, minimální mzda či vývojové tempo hrubého domácího produktu (HDP). Některé ukazatele jsou platné pouze pro celou Českou republiku a nelze je vztáhnout na území, kde se bude kavárna nacházet. Lze to provést pouze u nezaměstnanosti, která je zaznamenávána i pro jednotlivé kraje v České republice. Pandemie COVID-19 způsobila v roce 2020 hluboký propad nejen české ale i světové ekonomiky a většina makroekonomických činitelů je proto v roce 2020 negativně ovlivněna (mfcr.cz, 2021).

## Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt lze definovat jako „*souhrn statisticky zachytitelných tržních hodnot všech konečných ekonomických statků vyprodukovaných ve zkoumané ekonomice za dané časové období, nejčastěji za jeden rok*“ (Hřebík, s. 135, 2010).

V současné době je zaznamenán meziroční pokles o -5,0 %, tento pokles je způsoben vzhledem k současné pandemické situaci (ČSU, 2021). Následující tabulka shrnuje zaznamenané hodnoty hrubého domácího produktu od roku 2013 do roku 2020.

Tabulka 2: Vývoj hrubého domácího produktu

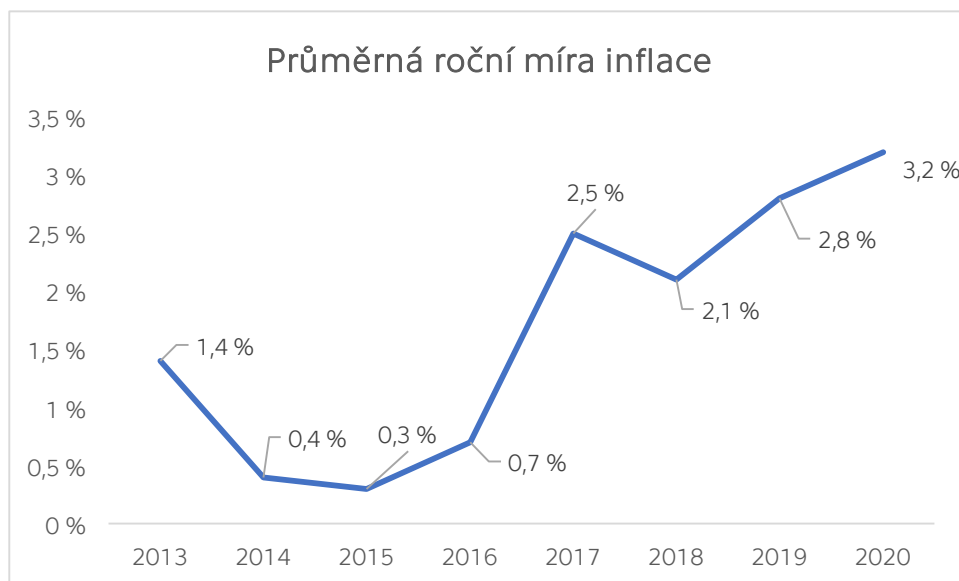
Období	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
HDP v %	-0,9	2	4,3	2,3	4,6	2,9	2,4	-5,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

Stejně jako celý svět, tak i česká ekonomika se potýkala s problémem pandemie COVID-19, která negativně ovlivnila vývoj hrubého domácího produktu. Většina služeb byla omezena či pozastavena, což ovlivnilo i vývoj hrubého domácího produktu, jelikož lidé méně utráceli. Pokud hrubý domácí produkt klesá, znamená to, že lidé méně utrácí, tudíž nemusí tolik navštěvovat hostinské služby. Pro kavárnu bude příznivé, pokud bude hrubý domácí produkt růst.

## Inflace

Inflací se rozumí opakovaný růst většiny cen v ekonomice. Někdy se též inflace označuje jako kupní síla peněz, která je vyjádřena indexem spotřebitelských cen. Inflace způsobuje oslabení reálné hodnoty, tedy kupní síly určité měny vůči zboží a službám, které spotřebitel nakupuje. Za nákup určitého zboží či služby poté zákazník zaplatí vyšší částku dané měny než dříve.



Graf 8: Průměrná roční míra inflace

Zdroj: Vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu

Graf č. 8 uvádí jednotlivou výši průměrné roční míry inflace v procentech. V roce 2020 byla inflace nejvyšší za uvedené časové období. Výši inflaci ovlivnily především vyšší ceny potravin, alkoholických a nealkoholických nápojů, tabáku a bydlení. V lednu roku 2021 však inflace poklesla a dostala se na hodnotu 3 %. Ministerstvo financí České republiky vydalo predikci na rok 2021, kde by se inflace měla snížit a dostat se na hodnotu 1,9 % (mfcr.cz, 2021). Pokud bude inflace růst, pro kavárnu to znamená, že za dané suroviny zaplatí vyšší částky peněz a bude muset navýšit cenu produktů, což by mohlo negativně ovlivnit zákazníky.

### Nezaměstnanost

Nezaměstnaností se rozumí stav, kdy je poptávka po pracovních místech vyšší než nabídka pracovních míst.

Nezaměstnanost v kraji Vysočina byla v lednu roku 2021 na úrovni 3,6 %, kdy vzrostla o 0,3 %. Touto hodnotou se řadí kraj Vysočina stále do průměrů nezaměstnanosti mezi interval 3,0-3,9 %, tedy do úrovně nižší nezaměstnanosti. Průměrná hodnota celé České republiky byla v lednu 2021 4,3 %, celkově tedy vzrostla o 0,3 % (ceskenoviny.cz, 2021).

Tabulka 3: Podíl nezaměstnaných osob v % ve městě Telč

Období	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Podíl osob v %	8,91	9,43	7,53	6,37	4,89	4,66	4,38	5,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

Tabulka č. 3 slouží pro vyjádření míry nezaměstnanosti ve městě Telč, kde se kavárna bude nacházet. Z tabulky je patrné, jaký byl podíl nezaměstnaných osob v procentech od roku 2013 do roku 2019. Nejvyšší nezaměstnanost v tomto města byla v roce 2014, a to 9,43 %, od tohoto roku podíl nezaměstnaných klesá a v roce 2019 byl podíl nejnižší za sledované období.

Tabulka 4: Podíl nezaměstnaných osob v % v kraji Vysočina

Období	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Podíl osob v %	8,1	7,4	6,2	5,2	3,8	3,0	2,7	3,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z Krajského úřadu kraje Vysočina

Tabulka č. 4 slouží pro vyjádření míry nezaměstnanosti v celém kraji Vysočina, kde je patrné, že za sledované období byla nezaměstnanost klesající a v roce 2019 bylo na území kraje Vysočina evidováno necelých 10 000 nezaměstnaných osob. V roce 2020 se nezaměstnanost navýšila a v lednu 2021 byla nezaměstnanost v kraji Vysočina 3,56 %. Toto navýšení způsobila pandemie COVID-19. Očekává se, že nezaměstnanost ještě poroste vzhledem ke zmíněné pandemii. Vyšší nezaměstnanost pro kavárnu představuje možnost, že její zaměstnanci nebudou vyhledávat jiné zaměstnání a budou ke kavárně loajální. Na druhou stranu se kavárna může potýkat s problémem, že nebude mít k dispozici zkušené a profesionální zaměstnance. V okolí kavárny se však nacházejí dvě střední školy, které nabízejí obory zaměřené na gastronomii. Pokud nenalezne kavárna již zkušené zaměstnance, bude mít výhodu v tom, že může nabízet pracovní pozice absolventům těchto škol.

### Minimální a průměrná mzda

Minimální mzda pro rok 2021 v České republice je 15 200 Kč, kdy se oproti roku 2020 zvýšila o 600 Kč. Minimální měsíční sazba je 90,50 Kč za hodinu vykonané práce. Průměrná hrubá mzda v roce 2020 v kraji Vysočina byla 31 689 Kč. Čím vyšší je průměrná hrubá mzda, tím více lidé utrací či navštěvují hostinské služby. V roce 2021 byla zrušena tzv. superhrubá mzda, to znamená, že se zvýšila čistá mzda zaměstnanců. Pro kavárnu to může znamenat, že lidé budou více utracet a navštěvovat hostinské služby.

## Sociální faktory

Mezi sociální faktory se řadí chování koncových spotřebitelů, jejich ochota nakupovat, která se odvíjí od výše příjmů. Dále se jedná o věkovou strukturu obyvatelstva, jejich vzdělání, životní styl a hodnoty, které uznávají. Sociálními faktory mohou být veškeré faktory, které jsou spojeny s populací, a které mohou nějakým způsobem ovlivňovat podnik.

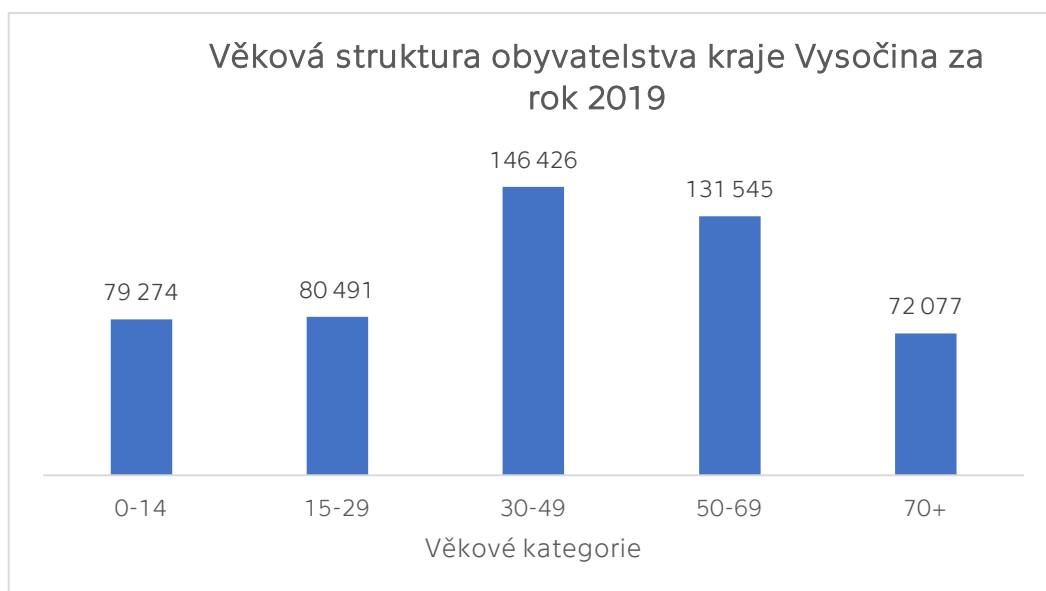
Město Telč je vzdáleno 25 kilometrů od krajského města Jihlava a 30 kilometrů od rakouských hranic. Město Telč má rozlohu 24,87 km<sup>2</sup> a na konci roku 2020 bylo evidováno 5 221 obyvatel.

Tabulka 5: Počet obyvatel ve městě Telč

Období	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Počet obyvatel	5 493	5 470	5 423	5 393	5 318	5 250	5 240	5 221

Zdroj: Vlastní zpracování dle statistik Městského úřadu Telč

Z tabulky č. 5 je patrné, že počet obyvatel od roku 2014 mírně klesá. Tabulka představuje počet obyvatel ve městě Telč, které je složené z 5 místních částí – Vnitřní Město, Podolí, Staré Město, Štěpnice a Studnice.



Graf 9: Věková struktura obyvatel v kraji Vysočina za rok 2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

Graf č. 9 popisuje věkovou strukturu obyvatelstva v kraji Vysočina. Věková struktura je rozdělena do pěti kategorií. Nejpočetnější věkovou kategorií jsou lidé od 30-49 let, druhou nejpočetnější věkovou kategorií jsou lidé od 50-69 let. Třetí nejpočetnější



kategorií jsou lidé od 15 do 29 let, následuje věková kategorie lidí od narození do 14 let a poslední věkovou kategorií jsou lidé ve věku 70 a více. Celkem v kraji Vysočina žije 509 813 lidí.

Město Telč má každoročně početnou turistickou návštěvnost. Každý rok se návštěvnost pohybuje v hodnotách tisíců turistů. Zjistit přesnou návštěvnost města není jednoduché, jelikož někteří turisté mohou navštívit historické památky Telče a někteří je navštívit nemusí. Někteří turisté navštíví město především kvůli památkám a jiní zase kvůli okolní přírodě, nelze tedy jednoznačně určit návštěvnost tohoto města. Pro představu návštěvnosti turisty města Telče byly využity údaje z návštěvnosti státního zámku Telč.

Tabulka 6: Turistická návštěvnost Státního zámku Telč

Období	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Počet	87 847	99 669	104 492	92 492	107 764	100 540	72 949	25 115

Zdroj: Vlastní zpracování dle Informačního střediska Telč

V roce 2020 navštívilo zámek nejméně turistů za období 2013-2020. Důvodem bylo, že zámek nebyl přístupný celý, jelikož byla prováděná rekonstrukce zámku. Druhým důvodem byla pandemická situace, která na území České republiky probíhala. Zámek musel dodržovat stanovené normy, které neumožňovaly, aby byl zámek otevřený pro veřejnost.

Kromě struktury obyvatelstva ve městě Telč a kraji Vysočina působí na provoz kavárny i životní styl. V současné době je stále větší zájem o zdravý životní styl, který v sobě obsahuje několik témat jako je zdravá strava, seberozvoj, vzdělávání, ekologie, environmentalismus atd. Tato témata mají vliv nejen na obyvatelstvo, ale i na samotnou kavárnu. Kavárna bude zákazníkům nabízet kvízy, besedy, přednášky a cestopisy, které budou obsahovat zmíněná témata. Chování zákazníků se v současné době stále mění díky velkému množství informací. Stále více zákazníků přemýšlí o daných produktech, z čeho jsou vyrobeny, kdo je vyrobil, jaký mají dopad na životní prostředí atd. a chtějí podporovat místní výrobce a ekologičtější či zdravější typy produktů. Z tohoto důvodu zvolila kavárna za svého dodavatele kávy místní pražírnu. Kromě běžných sladkých pokrmů bude nabízet i pokrmy zdravější v podobě smoothie bowls a smoothie nápojů a bude se snažit obohacovat zákazníky zajímavými informacemi prostřednictvím přednášek, besed, cestopisů a kvízů. Do sociálních faktorů se řadí i přístup lidí k jejich volnému času. Lidé stále častěji vyhledávají společenský kontakt a rádi tráví čas ve společnosti. V současné pandemické situaci musí ale většinu času trávit doma, a proto se očekává, že po skončení protipandemických opatření budou lidé více a častěji vyhledávat společenský kontakt, navštěvovat hostinské služby aj.

## **Technologické faktory**

Technologické faktory jsou veškeré technologie, které mají vliv na chod kavárny. Může se jednat o nová zařízení na přípravu kávy či nové přístroje na přípravu pokrmů. V současné době trh nabízí skoro každý rok nový či vylepšený přístroj na přípravu kávy či na přípravu pokrmů (například nový výkonnější kávovar, nové vylepšené funkce mixéru atd.). Pro fungování kavárny však není až tolik důležité, zda má nejnovější typ kávovaru, ale zda má zavedený proces, který funguje a zaměstnanci vykonávají svoji práci efektivně a profesionálně. Není totiž zaručené, že nové výkonné zařízení přinese podniku výhodu či navýšení tržeb od zákazníků. Stále větší důraz je kladen na profesionální přístup zaměstnanců, na kterém mohou zaměstnanci pracovat pomocí různých školení a kurzů.

Kavárnu budou ovlivňovat technologické faktory fungující prostřednictvím internetového připojení. Jedná se o webové stránky kavárny a její sociální sítě. V současné době musí kavárna disponovat těmito účty a být na nich aktivní, přidávat aktuální informace, a především se snažit neustále komunikovat a budovat vztahy se zákazníky. Kromě toho musí kavárna zajistit fungující internetové připojení pro návštěvníky kavárny. Kromě internetového připojení bude kavárna poskytovat zákazníkům i možnost dobít si své zařízení přímo u stolu v kavárně. Další technologický faktor, který nemá vliv na přípravu nápojů a pokrmů, ale působí na platební proces kavárny je elektronická evidence tržeb, která je pro hostinské služby povinná. Pro odesílání dat o tržbách je nutná elektronická registrační pokladna (EET) a internetové připojení.

## **Legislativní faktory**

Kavárna musí akceptovat a řídit se zákony, které jsou platné na území České republiky. Jedná se o zákony:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání,
- zákon č. 252/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů,
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,
- zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Dále musí kavárna splňovat následující vyhlášky:

- Vyhláška č. 113/2005 Sb., o označování potravin,
- vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných,
- vyhláška č. 246/2001 Sb., o požární prevenci,
- vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby.

Kromě již zmíněných zákonů a vyhlášek musí kavárna dodržovat i evropskou legislativu, mezi kterou patří:

- Nařízení EP a Rady ES č. 852/2004 o hygieně potravin,
- nařízení EP a Rady ES č. 1935/2004 o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami (zákonyprolidi.cz, 2021).

### **Ekologické faktory**

Téma ekologie a environmentální prostředí je v současné době stále více populární. Klade se důraz na podniky, aby se chovaly co nejvíce ekologicky a dbaly na dodržování norem a opatření. Mezi ekologické faktory, které mají vliv na fungování kavárny patří nakládání s odpady, třídění odpadů, snižování plastových obalů, využívání recyklovaných a recyklovatelných materiálů a přístup k ochraně životního prostředí. Kavárna bude nabízet svým zákazníkům kávu, která je certifikovaná, tedy splňuje podmínky Fairtrade kávy. Z přípravy kávy vzniká velké množství odpadu v podobě lógru neboli kávové usedliny. Lógr obsahuje velké množství minerálů, které je vhodné k obohacení půdy, působí jako dlouhotrvající hnojivo. Tento odpad bude dále využíván ke hnojení půdy.

Pokud zákazníci budou chtít využít služby take-away, odnést si něco s sebou, bude kavárna využívat recyklovatelné materiály. Jednou z priorit kavárny je pořádání společenských událostí v podobě kvízů, přednášek a besed, ve kterých se kavárna zaměří i na oblast ekologie a bude se snažit občanům poskytnout relevantní a užité informace o třídění, ekologii atd.

#### **4.3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil je zaměřený na analýzu externího prostředí, ve kterém se kavárna bude nacházet. Model se podrobně zabývá konkurencí v odvětví, dodavateli, zákazníky, substituty a potenciální konkurencí.

##### **Potenciální konkurence**

Potenciální konkurencí se rozumí vstup každého, kdo může svojí činností ohrožit fungování kavárny Joy Café Telč. Může se jednat o nový podnik, který bude pro kavárnu představovat ohrožení v podobě úbytku zákazníků, zajímavějšího konceptu, lepšího prostoru, nebo se může jednat o již existující podniky, které ale rozšířily svoje služby, sortiment či přišly s něčím novým. Lze očekávat, že na trh může přijít podnik, který bude poskytovat obdobné služby, proto se kavárna bude snažit vytvořit úzký vztah se zákazníky, aby se do kavárny pravidelně vraceli a stali se z nich loajální zákazníci.

##### **Konkurence v odvětví**

Jelikož je město Telč velmi turisticky navštěvované, nabízí turistům i velké množství hostinských služeb. Mezi největší konkurenci patří Bistro Café Friends, Café Telč, Kavárna U Nás Doma a Univerzitní kavárna a cukrárna.

##### **Bistro Café Friends**

Jedná se o nový podnik, který zde funguje od roku 2017. Bistro Café Friends láká zákazníky na snídaně, brunch, večere, kvalitní kávu, vína a dezerty. Podnik má otevřeno od středy do neděle v časovém rozmezí od 11-18 hodin. Bistro nabízí kvalitní a čerstvé dezerty, slané a sladké snídaně, polední menu, sandwiche, tapas. Z vín nabízí rakouská, italská a moravská. Kapacita Bistra Café Friends je 30 míst. Tento podnik má moderní design laděný do tmavších barev. Webová stránka bistra je moderní, poskytuje informace o otevírací době, o kontaktu, ale nenabízí informace o menu, což autorka práce vidí jako nedostatek. Webová stránka dále odkazuje na sociální síť Facebook a Instagram a také na server Tripadvisor obsahující recenze od zákazníků. Recenze jsou převážně kladného charakteru. Bistro poskytuje zákazníkům i malé venkovní posezení. Tento podnik však cílí spíše na zákazníky turistického směru, nepořádá žádné pravidelné společenské události.

##### **Café Telč**

Kavárna Café Telč je součástí Hotelu Telč a funguje od roku 2015. Tato kavárna nabízí zákazníkům klasické služby kavárny – kávu, nápoje a menší občerstvení. Otevírací doba Café Telč je v pondělí od 8-20 hodin, úterý až čtvrtek 8-21 hodin, pátek a sobota 8-24 hodin a neděle 8-20 hodin. Kapacita kavárny Café Telč je 49 míst. Kavárna

v minulosti nabízela zákazníkům degustaci výběrových moravských a českých vín. Kavárna se snaží připravovat občas speciální menu například sushi menu. V minulosti nabízela velikonoční událost - barvení vajíček, nemá však pravidelný program pro místní obyvatele. Webové stránky nejsou v současné době k dispozici. Dále kavárna odkazuje také na sociální sítě Facebook a Instagram, kde v posledním roce není aktivní.

### **Kavárna U Nás Doma**

Jedná se o malou kavárnu, která se nachází uprostřed náměstí Zachariáše z Hradce. Kavárna nabízí kávu z celého světa a menší dezerty. Otevírací doba kavárny je čtvrtek až neděle od 10-18 hodin otevřeno, pondělí až středa zavřeno. Kavárna má výhodu, že v letních dnech mohou zákazníci využívat venkovní posezení. Kapacita kavárny U Nás Doma je 10 míst uvnitř kavárny a 16 míst venku. Tato kavárna má pouze účet na sociální síti Facebook, webové stránky kavárna nemá. Design kavárny je tvořen starožitným nábytkem.

### **Univerzitní kavárna**

Univerzitní kavárna je součástí univerzitního centra, které se nachází na náměstí Zachariáše z Hradce. Univerzitní kavárna je spojena i s cukrárnou. Kavárna má dvě části, část venkovní, která se využívá během hezkého počasí, a část vnitřní. Kavárna disponuje kapacitou 40 míst a k dispozici je i ve venkovní posezení. Otevírací doba kavárny je každý den od 9 do 17 hodin. Univerzitní kavárna má jako jediná ze zmíněných konkurenčních podniků k dispozici dětský koutek. Kavárna nemá samostatné webové stránky. Základní informace o kavárně jsou uvedeny na webových stránkách Univerzitního centra Telče, kde lze též najít odkaz na sociální síť Facebook.

Konkurenční ceny podniků jsou shrnuty v tabulce č. 7, ceny nejsou kompletní, jelikož žádný z podniků nemá na svých webových stránkách uvedené menu. Ceny byly získané na základě vlastní návštěvy podniků. Návštěva proběhla během pandemických omezení, kdy byl provoz podniků omezen a jejich sortiment také. V březnu 2021, kdy došlo k uzavření okresů a autorka práce již nemohla podniky navštívit znovu osobně pro doplňující informace, proto byly podniky kontaktovány prostřednictvím emailů. Pouze Univerzitní kavárna a Bistro Café Friends reagovaly na zasláný email a poskytly informace o svých cenách.

Tabulka 7: Ceny konkurenčních podniků

Nápojové menu (Kč)					
Káva	Univerzitní kavárna	Bistro Café Friends	Café Telč	Kavárna U Nás doma	
				Běžná Káva	Káva pro znalce
Espresso Ristretto	-	48	-	35	70
Espresso	42	48	-	35	70
Double espresso	-	75	-	-	-
Espresso na ledu	-	48	-	-	-
Espresso tonic	-	85	-	-	-
Espresso s mlékem	-	-	-	39	-
Lungo	42	52	-	-	-
Americano	42	52	-	39	-
Americano s mlékem	-	-	-	45	-
Capuccino	47	58	-	45	79
Flat White	79	78	-	-	-
Macchiato	-	52	-	-	-
Caffé latté macchiato	-	-	-	-	-
Caffé latté	52	-	-	55	-
Ledové latté	-	75	-	-	-
Affogato	80	-	-	-	-
Doppio	72	-	-	-	-
Turecká káva	28	-	-	-	-
Vídeňská káva	58	-	-	49	-
Ledová káva	-	-	-	59	-
Alžírská káva	68	-	-	65	-
Horká čokoláda	50 (0,2l)	65	-	-	-
<b>Nealkoholické nápoje</b>					
Džusy	35	-	-	-	-
Čaje	45	65	-	35	-
Domácí limonády	50 (0,4l)	48 (0,3l)	-	-	-
Kofola	35 (0,33l)	-	-	-	-
Coca-cola/Fanta/Sprite	35 (0,33l)	-	-	-	-
Džbán s vodou a citronem	25 (1l)	40 (1 l)	-	-	-
Neperlivá voda	30	35	-	-	-
Perlivá voda	30	35	-	-	-
<b>Alkoholické nápoje</b>					
Pivo	45 (plzeň láhvová)	55 (12°/0,5l)	-	-	-
Víno	42 (0,2 l)	55 (0,15l)	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Substituty**

Substituty se rozumí podniky, které mohou nahradit produkty a služby kavárny. Může se jednat o restaurace, rychlá občerstvení, cukrárny nebo se také může jednat o prostory, které slouží k sociálnímu kontaktu. V Telči se nachází několik substitučních podniků, které mohou ovlivnit kavárnu. Jedná se o Pizzerii Telč, která má na tomto území dlouholetou tradici. Kromě Pizzerie Telč se ve městě nachází restaurace Amigo, restaurace Zach, cukrárna Celerin nebo čajovna Sciavias. Z rychlého občerstvení je to Kebab Telč, který ovšem nenabízí žádná místa k sezení.

## **Zákazníci**

Zákazníci jsou klíčoví pro podnik a odvíjí se od nich tržby podniku. Zákazníci představují pro podnik konečné zákazníky, proto je důležité vytvořit s nimi dobrý vztah, aby se rádi vraceli. Síla zákazníků je velká, jelikož mohou jednoduše přejít ke konkurenci.

## **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou klíčoví pro provoz kavárny. Pokud nebudou vybráni spolehliví dodavatelé, může se narušit průběh provozu kavárny, což může ovlivnit nejenom tržby, ale i vybudované jméno a značku kavárny a v konečném důsledku i odliv zákazníků. Výběru dodavatelů bude předcházet detailní analýza. Z tohoto důvodu mají dodavatelé nízkou vyjednávací sílu. Kavárna si zvolí více dodavatelů, aby nedošlo k narušení jejího provozu v případě, že by jeden z vybraných dodavatelů nebyl schopen dodávat zboží. Nejzásadnější je dodavatel kávy, jelikož pro podnik představuje klíčový produkt. Bližší informace o dodavatelích poskytuje samostatná kapitola 4.6 Materiálové vstupy a suroviny.

### 4.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza vychází jak z externího, tak i z interního prostředí podniku. Interní prostředí obsahuje ve SWOT analýze silné a slabé stránky kavárny. Externí prostředí obsahuje příležitosti a hrozby, které působí na kavárnu.

Tabulka 8: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• moderní design</li><li>• profesionální přístup</li><li>• kvalitní produkty</li><li>• společenské události</li><li>• kvízy, besedy, cestopisy</li><li>• aktivní sociální síť</li><li>• aktivní komunikace se zákazníky</li><li>• turistická lokalita</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• začínající nový podnik</li><li>• málo zkušeností majitelky s provozováním podniku</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• nový koncept kavárny</li><li>• rozšíření sortimentu</li><li>• nové společenské události</li><li>• rozvinutý cestovní ruch ve městě Telč</li><li>• dobré jméno podniku</li><li>• každoroční hudební festival</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nová konkurence</li><li>• vysoká cena surovin</li><li>• nespolehliví dodavatelé</li><li>• nízká poptávka po podniku</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Silnou stránkou kavárny je moderní boho design, jelikož v tomto městě není žádný jiný podnik s podobným designem. Silnou stránkou kavárny bude organizování společenských událostí v podobě besed, kvízů, cestopisů a přednášek. Většina konkurence cílí především na turisty, zatímco tento podnik chce cílit především na místní obyvatele, kterým chce poskytnout pravidelné společenské události. Kromě zajímavého programu chce kavárna vytvořit co nejbližší vztah se zákazníky, proto bude aktivní na sociálních sítích, kde například bude poskytovat různé ankety, sbírat tipy od zákazníků na besedy atd. Poslední silnou stránkou je samotné město Telč, které je velmi turisticky navštěvované.

Slabé stránky se společně propojují, jelikož se jedná o nový podnik, který zavádí majitelka, která nemá vlastní zkušenosti s řízením hostinské služby.



Příležitostí kavárny je její celkový koncept, který se odlišuje od konkurence a mohl by tak oslovit zákazníky. Další příležitostí je rozšíření sortimentu nápojů či pokrmů. Příležitostí kavárny je i její umístění ve velmi turisticky rozvinutém městě. Poslední příležitostí pro kavárnu je vytvořit si dobré jméno, které bude známé v daném regionu.

Hrozbami pro kavárnu jsou noví konkurenti, kteří mohou přijít s obdobným či lepším konceptem. Mezi hrozbu se také řadí nespolehliví dodavatelé, tato hrozba by měla být však eliminována analýzou výběrem nejvhodnějších dodavatelů. Nízká poptávka po službách podniku představuje jednu z největších hrozeb, protože pokud nebude dostatečná poptávka, může dojít k uzavření kavárny.

## **4.4 Marketingová strategie**

Po provedení analýzy externího a interního prostředí dochází ke stanovení marketingové strategie, jejímž cílem je stanovit směr, kterým bude kavárna směřovat a kdo je pro ni cílový segment. Po stanovení strategie se sestavuje marketingový mix, který je vztažen přímo na cílového zákazníka.

Kavárna bude cílit především na místní obyvatele Telče a okolí, chce si s tímto segmentem vytvořit blízký vztah pomocí pravidelného programu. Z Porterova modelu bylo zjištěno, že žádná z konkurenčních kaváren neposkytuje zákazníkům pravidelné společenské události. Z tohoto důvodu chce kavárna vytvořit takové místo, kde by lidé našli prostor pro zábavu, vzdělávání, sociální kontakt a pravidelně se sem vraceli. Cílový segment není věkově omezený, kavárna se bude snažit cílit na všechny, kteří mají rádi chytrou zábavu a sociální kontakt. Kvízy v kavárně budou rozděleny pouze na kategorie pro děti a pro dospělé. Kvízy pro dospělé budou probíhat častěji než kvízy pro děti. Přednášky, besedy a cestopisy budou cílené opět na místní obyvatele Telče a okolí. Vzhledem k vysoké turistické návštěvnosti bude kavárna cílit i na segment turistů, s tímto segmentem si však nevytvoří dlouhodobý vztah. Místní obyvatelé a turisté představují pro kavárnu cílový segment, se kterým bude kavárna komunikovat již před samotným otevřením kavárny pomocí webové stránky a sociálních sítí Facebook a Instagram.

## 4.5 Marketingový mix

Kavárna představuje hostinskou službu, proto je uvažován model 7P – produkt (product), cena (price), distribuce (place), propagace (promotion), lidé (people), materiální prostředí (physical environment) a procesy (process).

### Produkt

Základním produktem tohoto podniku je káva a drobné pokrmy. Kromě kávy si zákazníci mohou objednat substituty kávy, mezi které patří džusy, čaje, domácí limonády a různé druhy smoothie nápojů. Vedle nealkoholických nápojů je možné zakoupit i nápoje alkoholické – víno, pivo a míchané drinky (Mojito, Cuba libre, Pina Colada, Aperol Spritz, Gin Tonic). Některé drinky budou pouze sezónní, například v době Vánoc budou připravovány vánoční drinky (svařák, horký džus atd.).

Káva tvoří hlavní produkt sortimentu kavárny, její výběr je velmi důležitý a musí být proveden pomocí různých analýz a pomocí vlastní degustace, jelikož majitelka kavárny si musí stát za tím, co bude svým zákazníkům nabízet.

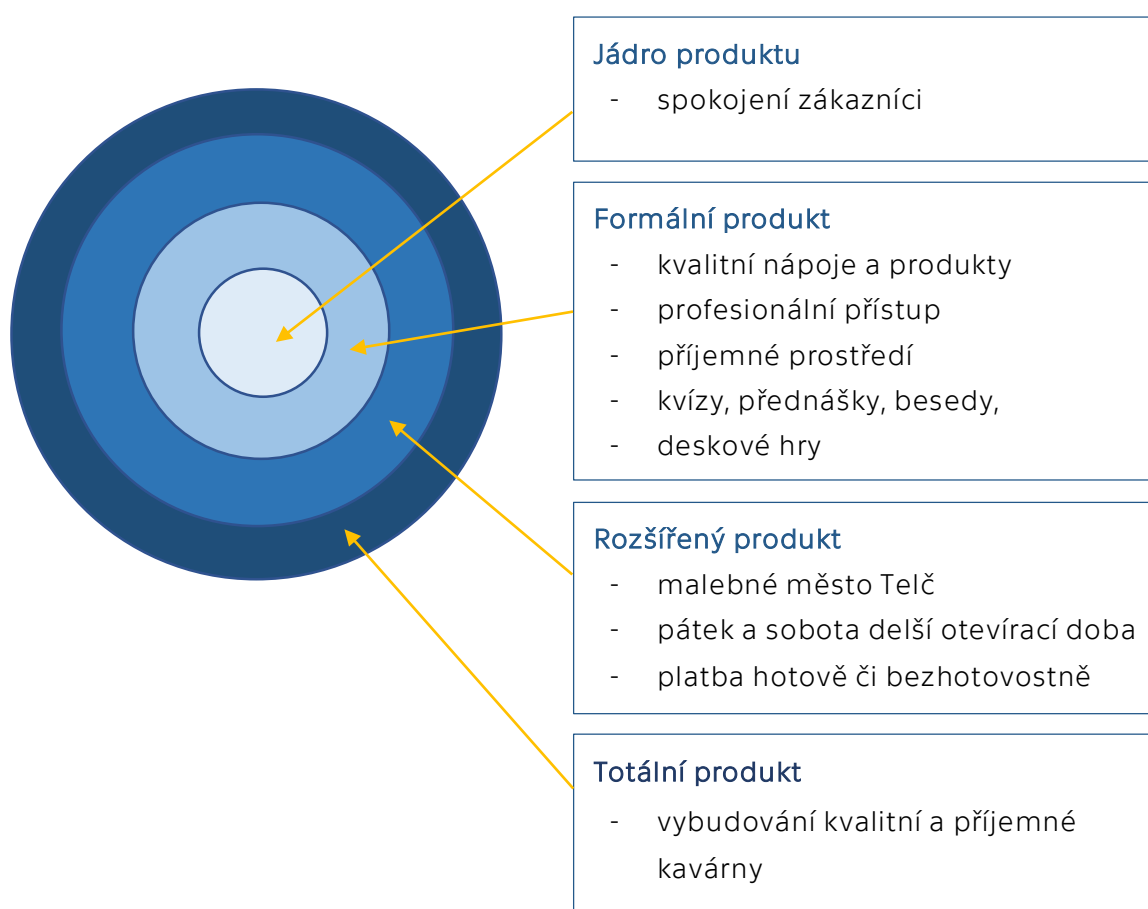
V kavárně zákazníci naleznou tyto druhy kávy:

- Espresso Ristretto,
- Espresso,
- Lungo,
- Americano,
- Capuccino,
- Macchiato,
- Caffé latté macchiato,
- Caffé latté,
- Turecká káva,
- Vídeňská káva.

Postupem času je však možné, že se sortiment kávy rozšíří či přibudou sezónní typy produktů.

Kromě nápojů si bude možné v kavárně zakoupit i domácí výrobky sladkých a slaných pokrmů. Tyto pokrmy budou připravované přímo v kavárně. Ze sladkých pokrmů to budou Panny Cotty, mini dortíčky, koláče, čokoládové pěny. Nabídka se bude upravovat a postupem času se bude sortiment rozšiřovat. Slané pokrmy budou tvořit obložené bagety, chlebíčky, zapékané panini, toasty a avocado bread. Postupem času se očekává, že se sortiment pokrmů rozšíří. K dispozici budou mít zákazníci i Smoothie bowls a smoothie nápoje. Jedná se o pokrmy a nápoje připravované z ovoce, které může být mražené či čerstvé (bude se odvíjet od sezóny). K jejich přípravě je nutný výkonný mixér a kreativní servírování, které tyto pokrmy obzvláštní.

Kavárna bude poskytovat nejenom kvalitní kávu a pokrmy, ale bude se zaměřovat i na stránku sociální. Cílem je vytvářet prostor pro sociální kontakt, zábavu a vzdělávání. V kavárně budou probíhat pravidelné programy, jejichž cílem bude stmelovat lidi. Budou zde probíhat kvízy vědomostní či zábavné, ve skupinkách či pro jednotlivce. Kromě kvízu budou pořádané besedy či přednášky napříč všemi různými obory (podnikání, historie Telče, cestování, koníčky, zdravý životní styl atd.). Postupem času chce kavárna zavést, aby se zákazníci podíleli na výběru témat, hostů a zábavy. Zákazníci budou mít k dispozici deskové hry, které si budou moct v kavárně zapůjčit a zahrát se svými přáteli.



Obrázek 7: Komplexní produkt kavárny

Zdroj: Vlastní zpracování

## Cena

Cena produktů se odvíjí od nákladů, které byly vynaložené na jednotlivý produkt a zároveň se odvíjí od cen konkurence. Do budoucna se očekává, že se nabídka nápojů a občerstvení rozšíří či bude upravena podle sezóny. U jednotlivých nabízených produktů byla provedena kalkulace, která je součástí přílohy.

Tabulka 9: Nápojové menu

Nápojové menu (Kč)					
Sortiment	Prodejní cena	Náklad na 1 ks	Sortiment	Prodejní cena	Náklad na 1 ks
<b>Káva</b>			<b>Alkoholické nápoje</b>		
Espresso Ristretto	42	5,63	Pivo Telčský Trojan		
Espresso	42	5,63	12° (0,5l)	47	18,00
Lungo	46	6,46	10° (0,5l)	35	15,00
Americano	42	5,78	Víno (1 dcl)	30	21,00
Capuccino	55	7,25	Frisco	45	15,00
Macchiato	42	5,95	<b>Alkoholické drinky</b>		
Caffé latté macchiato	58	8,85	Mojito	95	16,69
Caffé latté	55	6,43	Cuba libre	95	18,02
Turecká káva	40	6,55	Pina Colada	95	14,16
Vídeňská káva	58	8,38	Aperol Spritz	95	25,43
Horká čokoláda	52	18,50	Gin Tonic	95	38,30
<b>Nealkoholické nápoje</b>			<b>Tvrdý alkohol (0,04 l)</b>		
Džusy	37	22,00	Rum - Captain Morgan	55	9,86
Čaje	45	24,00	Absolut Blue	55	10,40
Domácí limonády	53	12,00	Bourbon - Jim Beam	65	16,85
Coca-cola	37	20	Irish Whiskey - Jameson	65	17,14
Džbán s vodou a citronem (0,5l)	20	0,50	Metaxa***	50	14,40
Neperlivá voda	30	5,00	<b>Likéry</b>		
Perlivá voda	32	8,00	Baileys	65	17,60
			Griotka	45	6,28
			Magister	45	11,04
			Jägermeister	65	16,17

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Občerstvení menu

Menu občerstvení (Kč)					
Sortiment	Prodejní cena na 1 ks	Přímé náklady na 1 ks	Sortiment	Prodejní cena na 1 ks	Přímé náklady na 1 ks
<b>Sladké pokrmy</b>			<b>Smoothie bowl</b>		
Panna Cotty	45	10,57	Lesní smoothie bowl	110	53,32
Čokoládové pěny	45	6,36	Letní smoothie bowl	110	55,47
Mini dortíčky	49	10,35	Zelené smoothie bowl	110	50,82
Koláč (1 kus)	39	11,21			
Čokoládové muffiny	39	7,43			
<b>Slané pokrmy</b>			<b>Smoothie nápoje</b>		
Obložené bagety			Osvěžující	85	20,69
sýrová bageta	70	50,12	Letní	85	25,48
šunková bageta	75	47,29			
špaldová bageta	78	48,70			
Chlebíčky	25	9,19			
Zapékané panini	95	34,42			
Toasty (2 ks)	55	13,10			
Avocado bread	100	50,64			

Zdroj: Vlastní zpracování

## Distribuce

Kavárna Joy Café Telč bude umístěna na náměstí Zachariáše z Hradce ve městě Telč. Kavárna bude otevřena od úterý do neděle a v pondělí bude mít zavřeno. Otevírací doba v jednotlivých dnech je shrnuta v tabulce č. 11.

Tabulka 11: Otevírací doba kavárny

Otevírací doba	
Pondělí	Zavřeno
Úterý	12:00-21:00
Středa	12:00-21:00
Čtvrtek	12:00-21:00
Pátek	12:00-24:00
Sobota	12:00-24:00
Neděle	12:00-21:00

Zdroj: Vlastní zpracování

Distribuce je přímá, tedy přímo směřovaná ke koncovým zákazníkům. Veškerá spotřeba jídla a pití je určena ke konzumaci v místě kavárny, popřípadě budou moci zákazníci využít službu take-away.

## **Propagace**

Propagace je velmi důležitá, jelikož díky ní může podnik získat nové zákazníky či prohlubovat vztahy s již existujícími zákazníky. Propagace kavárny bude provedena pomocí komunikačního mixu, z něhož využije nástroje osobní prodej, reklamu a public relations.

Propagace začne ještě před otevřením kavárny. Kavárna o svém provozu bude veřejnost informovat především pomocí sociálních sítí a webové stránky. Kavárna bude mít vytvořenou svoji webovou stránku, na které bude sdílet veškeré informace. Webové stránky budou vytvořené přes online nástroj Webnode, kde si každý může vytvořit své webové stránky zdarma, platí se pouze za vlastní doménu a lepší funkce, pro kavárnu bude zvolen balíček MINI, jehož cena je 139 Kč měsíčně, tyto náklady budou součástí marketingových nákladů (Webnode, 2021). Na webových stránkách budou základní informace o provozu kavárny, tedy otevírací doba, menu, kontakt a adresa místa kavárny. Webová stránka musí poskytovat aktuální informace. Kromě základních informací o provozu kavárny budou na webové stránce prezentovány fotografie z realizace kavárny. Dále na webových stránkách budou odkazy na sociální sítě Facebook a Instagram. Pomocí webové stránky si budou zákazníci rezervovat místo na kvízy či společenské události přes jednoduchý rezervační systém. Webová stránka bude v jednotném stylu jako design kavárny. Jednotný styl a vizuál bude posilovat značku podniku, bude i na dalších reklamách, menu a propagačních materiálech.

Na sociálních sítích Instagram a Facebook budou vytvořené profily kavárny Joy Café Telč. Tyto účty bude spravovat iniciátorka projektu. Webová stránka i sociální sítě budou sdílené na již existujících skupinách sociálních sítí daného území (Facebook- Dačice community, Telč a okolí), kde se kavárna nachází. Běžně si lidé na těchto skupinách poskytují informace o novinkách či provozu služeb v dané oblasti. Na sociálních účtech budou umístovány fotky z příprav a informace o konceptu kavárny. Účty budou složité ke zjištění určitých dotazů na samotné potenciální zákazníky. Cílem je vytvořit od samého začátku vztah se zákazníky a snažit se s nimi komunikovat ještě před otevřením samotné kavárny. Lidé budou moci na těchto účtech vidět příběh realizace kavárny, kterou poté budou moci navštívit.

Kavárna k informování veřejnosti využije i tištěnou reklamu v podobě inzerce v reklamních novinách Jarmark. Jedná se o reklamní noviny Jihozápadní Moravy, které vycházejí již od roku 1995. Kavárna do těchto novin vloží reklamu na své služby. Cena

této reklamy je 905 Kč za plnobarevnou inzerci o rozměrech 4,7x6,7 cm. Dále kavárna umístí své služby do katalogu služeb, institucí a řemesel Telče a okolí. Tento katalog je k dispozici v elektronické podobě na oficiálních webových stránkách města Telč. Katalog je pravidelně aktualizován a doplňován a poskytuje základní informace o podnicích, službách či obchodech. Zařazení hlavních informací o podniku je zcela zdarma. Tyto služby využívá i konkurence. Kavárna vytiskne letáky, které umístí na vývěsní tabule ve městě Telč a okolí, jejichž cílem bude informovat o otevření kavárny.

Osobní prodej je další nástroj komunikačního mixu, který kavárna využije. Zaměstnanci kavárny budou v přímém kontaktu se zákazníky a jejich přístup má velký vliv na jejich spokojenost. Chování zaměstnanců ovlivní nejen propagaci kavárny, ale i celkové fungování kavárny. Pokud budou zákazníci nespokojeni s přístupem zaměstnanců, může je to odradit od další návštěvy, a navíc mohou svou negativní zkušeností odradit další potenciální zákazníky.

## **Lidé**

Kvalitní službu nelze poskytovat bez profesionálních zaměstnanců. Najít kvalitní pracovní sílu není jednoduché a je nutné se výběru zaměstnanců důkladně věnovat. Po výběru a získání zaměstnanců je následně důležitá adaptace a zaškolení. Práce v kavárně je musí naplňovat, pokud však zaměstnanec práce neuspokojuje, odráží se to následně na odvedených službách. Kapitola 4.9 Organizace a režijní náklady se více věnuje popisu organizační struktury a vzájemným vztahům v organizační struktuře. Na tuto kapitolu navazuje kapitola 4.10 Lidské zdroje, kde jsou specifikovány jednotlivé pracovní pozice.

## **Materiální prostředí**

Materiálním prostředím se rozumí vše, co zákazníka ovlivní při poskytování služby, ale i před ní samotnou. Kavárna se opírá o tři základní priority, mezi jednu z nich patří vytvoření příjemného prostoru, kde zákazníci naleznou prostor pro práci i relax. Celý interiér kavárny bude laděn do světlých barev, které budou doplněny o dřevěný nábytek a design bude laděný do tzv. boho stylu. Světlé barvy, které budou převážně bílé či béžové doplněné o dřevo, budou působit teple a svěže. Mezi hlavní dekorace budou patřit lapače snů, které jsou pro boho styl typické. Celý interiér budou doplňovat živé rostliny a obrázky či fotografie na zdech. V každém ročním období bude design kavárny odlišný, na jaře a v létě bude například na každém stole váza s lučným kvítím, a naopak v období Vánoc budou stoly zdobit jemlé či vánoční hvězdy. V kavárně budou umístěné dva difuzéry, které budou celý prostor osvěžovat. Kromě vybavení a designu kavárny je nutné dbát na čistotu a pravidelně veškerý nábytek a prostor uklízet. Jelikož se jedná o poskytování služby i samotní zaměstnanci musí vždy disponovat čistotou, upraveným vzhledem a dbát na stanovená pravidla provozu.



Obrázek 8: Předpokládaný design kavárny

Zdroj: [Pinterest.com](https://www.pinterest.com)

Kromě vybavení kavárny do materiálního prostředí patří i vzhled webových a sociálních sítí, které zákazníci budou moct navštívit před samotnou návštěvou kavárny. Je nutné, aby byl styl vzhledu jednotný a působil na zákazníky příjemně a vzbudil v nich touhu místo navštívit.

## Procesy

Procesy představují celý průběh poskytnutí služby, tedy přímý kontakt zaměstnanců se zákazníky. Zaměstnanci budou mít striktně stanovená pravidla, která budou muset dodržovat a budou zaškoleni. Během celého procesu je nutné brát v potaz, že zákazník je na prvním místě a zaměstnanci mu musí ochotně poradit, obsloužit ho a být k němu slušní.

Proces mezi zákazníkem a zaměstnancem bude probíhat následovně. Zákazník přijde do kavárny a zaměstnanec ho musí hlasitě a přátelsky pozdravit. Ačkoliv se to jeví jako samozřejmost, je to jeden z detailů, na kterém si chce majitelka zakládat. Zákazník se usadí a po chvíli za ním přijde zaměstnanec, znovu pozdraví a zeptá se ho na objednávku. Po celou dobu procesu musí být zaměstnanec k zákazníkovi nápomocný, přátelský, ale též i profesionální. Jakmile si zákazník objedná, zaměstnanec jde připravit objednávku, kterou následně zanesou zákazníkovi. Následuje otázka, zda si zákazník ještě něco nežádá, pokud ne, zaměstnanec odchází. Proces končí zaplacením, poděkováním a rozloučením. Celý tento proces musí být profesionální.



## 4.6 Odhad denní poptávky

Kapacita kavárny disponuje 45 místy k sezení, očekává se, že zákazník stráví v kavárně průměrně hodinu a čtvrt. Otevírací doba je odlišná pro víkend a všední den. Pro lepší přehlednost maximální kapacity slouží tabulka č. 12. Vzhledem k odlišné otevírací době byl stanoven denní průměrný počet zákazníků v realistickém, optimistickém a pesimistickém scénáři. Z denního průměru zákazníků bude následně vycházet denní odhad poptávky.

Tabulka 12: Maximální možná kapacita na den

Otevírací doba	Počet hodin	Obrátka židle	Maximální kapacita	Scénář		
				Realistický 30 %	Optimistický 40 %	Pesimistický 20 %
Út	9	7	324	97	130	65
St	9	7	324	97	130	65
Čt	9	7	324	97	130	65
Pá	12	10	432	130	173	86
So	12	10	432	130	173	86
Ne	9	7	324	97	130	65
<b>Celkem</b>	<b>60</b>	<b>48</b>	<b>2 160</b>	<b>648</b>	<b>864</b>	<b>432</b>
<b>Denní průměr zákazníků</b>				<b>108</b>	<b>144</b>	<b>72</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Kavárna očekává, že v pátek a v sobotu bude větší koncentrace zákazníků, jelikož program v podobě kvízů, přednášek, besed a cestopisů bude realizován především v těchto dnech. Očekává se, že v tyto dny budou v kavárně zákazníci trávit nejdéle času, a to především ve večerních hodinách. Dále se očekává, že v pátek a v sobotu budou největší tržby.

Odhad poptávky je sestaven na základě vlastního průzkumu a informací od baristky z jiné kavárny. Odhad poptávky je sestaven pro tři scénáře – optimistický, realistický a pesimistický. U denního odhadu se očekává, že si alespoň 80 % zákazníku zakoupí kávu. 80 % z toho důvodu, že si někdo může raději objednat jiný druh sortimentu (Smoothie bowl, smoothie nápoje, alkoholický, nebo nealkoholický nápoj). Dále je uvažováno, že se prodá 45 % nealkoholických nápojů, 20 % alkoholických nápojů – pivo, víno a Frisco. Kavárna předpokládá, že menší občerstvení si zakoupí alespoň 35 % zákazníků, z toho sladkých pokrmů se prodá 20 %, slaných 15 %.

## Optimistický scénář 2022

Optimistický scénář počítá s 40% návštěvností zákazníků z maximální kapacity. Jelikož je odlišná otevírací doba je využit průměrný počet zákazníků na jeden otevírací den.

Tabulka 13: Odhad poptávky nápojů - optimistický scénář 2022

Optimistický scénář 2022					
Káva	Prodejní cena (Kč)	Náklad na 1 ks (Kč)	Prodej ks za den	Tržby za den (Kč)	Náklad za den (Kč)
Espresso Ristretto	42	5,63	8	336	45,04
Espresso	42	6,46	21	882	135,66
Lungo	46	5,78	11	506	63,58
Americano	42	7,25	11	462	79,75
Capuccino	55	5,95	18	990	107,10
Macchiato	42	8,85	11	462	97,35
Caffé latté macchiato	58	6,43	13	754	83,59
Caffé latté	55	6,55	14	770	91,70
Turecká káva	40	8,378	2	80	16,76
Vídeňská káva	58	18,5	4	232	74,00
Horká čokoláda	52	18,50	2	104	37,00
<b>Nealkoholické nápoje</b>					
Džusy	37	22	11	407	242,00
Čaje	45	24	9	405	216,00
Domácí limonády	53	12	16	848	192,00
Coca-cola	37	20	9	333	180,00
Džbán s vodou a citronem (0,5l)	20	0,5	13	260	6,50
Neperlivá voda	30	5	3	90	15,00
Perlivá voda	32	8	4	128	32,00
<b>Alkoholické nápoje</b>					
Pivo Telčský Trojan					
12° (0,5l)	47	18	4	188	72,00
10° (0,5l)	35	15	6	210	90,00
Víno (1 dcl)	28	21	15	420	315,00
Frisco	45	15	4	180	60,00
<b>Alkoholické drinky</b>					
Mojito	95	16,69	1	95	16,69
Cuba libre	95	18,02	1	95	18,02
Pina Colada	95	14,16	1	95	14,16
Aperol Spritz	95	25,43	2	190	50,86
Gin Tonic	95	38,30	2	190	76,60
Tvrký alkohol (0,04 l)	55	14	2	110	28,00
Likéry (0,004l)	55	13	2	110	26,00
<b>Nápoje celkem</b>			<b>220</b>	<b>9 932</b>	<b>2 482</b>

Tabulka 14: Odhad poptávky občerstvení - optimistický scénář 2022

Občerstvení					
Sortiment	Prodejní cena 1 ks (Kč)	Přímé náklady na 1 ks (Kč)	Prodej ks za den	Tržby za den (Kč)	Náklad za den (Kč)
<b>Sladké pokrmy</b>					
Panna Cotty	45	10,57	12	540	126,83
Čokoládové pěny	45	6,36	4	180	25,45
Mini dortíčky	49	10,35	5	245	51,76
Koláč (1 kus)	39	11,21	3	117	33,62
Čokoládové muffiny	39	7,43	5	195	37,17
<b>Slané pokrmy</b>					
Obložené bagety					
-sýrová bageta	70	50,12	1	70	50,12
-šunková bageta	75	47,29	2	150	94,58
-špaldová bageta	78	48,70	1	78	48,70
Chlebičky	25	9,19	4	100	36,75
Zapékané panini	95	34,42	5	475	172,08
Toasty (2 ks)	55	13,10	7	385	91,72
Avocado bread	100	50,64	2	200	101,28
<b>Smoothie bowl</b>					
Lesní smoothie bowl	110	53,32	1	110	53,32
Letní smoothie bowl	110	55,47	1	110	55,47
Zelené smoothie bowl	110	50,82	1	110	50,82
<b>Smoothie nápoje</b>					
Osvěžující smoothie	85	20,69	1	85	20,69
Letní smoothie	85	25,48	2	170	50,96
<b>Občerstvení celkem</b>			<b>57</b>	<b>3 320</b>	<b>1 101</b>
<b>Nápoje a občerstvení celkem</b>			<b>277</b>	<b>13 252</b>	<b>3 584</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Realistický scénář 2022

Realistický scénář počítá s 30% návštěvností zákazníků z maximální kapacity. Jelikož je odlišná otevírací doba je využit průměrný počet zákazníků na jeden otevírací den.

Tabulka 15: Odhad poptávky nápojů – realistický scénář 2022

Realistický scénář 2022					
Káva	Prodejní cena	Náklad na 1 ks	Prodej ks za den	Tržby za den (Kč)	Náklad za den (Kč)
Espresso Ristretto	42	5,63	6	252	33,78
Espresso	42	6,46	16	672	103,36
Lungo	46	5,78	8	368	46,24
Americano	42	7,25	8	336	58,00
Capuccino	55	5,95	14	770	83,30
Macchiato	42	8,85	8	336	70,80
Caffé latté macchiato	58	6,43	10	580	64,30
Caffé latté	55	6,55	11	605	72,05
Turecká káva	40	8,378	1	40	8,38
Vídeňská káva	58	18,5	3	174	55,50
Horká čokoláda	52	18,50	1	52	18,50
<b>Nealkoholické nápoje</b>					
Džusy	37	22	8	296	176,00
Čaje	45	24	7	315	168,00
Domácí limonády	53	12	12	636	144,00
Coca-cola	37	20	7	259	140,00
Džbán s vodou a citronem (0,5l)	20	0,5	10	200	5,00
Neperlivá voda	30	5	2	60	10,00
Perlivá voda	32	8	3	96	24,00
<b>Alkoholické nápoje</b>					
Pivo Telčský Trojan					
12° (0,5l)	47	18	3	141	54,00
10° (0,5l)	35	15	5	175	75,00
Víno (1 dcl)	30	21	11	330	231,00
Frisco	45	15	3	135	45,00
<b>Alkoholické drinky</b>					
Mojito	95	16,69	1	95	16,69
Cuba libre	95	18,02	1	95	18,02
Pina Colada	95	14,16	1	95	14,16
Aperol Spritz	95	25,43	1	95	25,43
Gin Tonic	95	38,30	1	95	38,30
Tvrký alkohol (0,04 l)	55	14	1	55	14,00
Likéry (0,004l)	55	13	1	55	13,00
<b>Nápoje celkem</b>			<b>164</b>	<b>7 413</b>	<b>1 826</b>

Tabulka 16: Odhad poptávky občerstvení - realistický scénář 2022

Občerstvení					
Sortiment	Prodejní cena 1 ks	Přímé náklady na 1 ks	Prodej ks za den	Tržby za den (Kč)	Náklad za den (Kč)
<b>Sladké pokrmy</b>					
Panna Cotty	45	10,57	9	405	95,13
Čokoládové pěny	45	6,36	3	135	19,09
Mini dortíčky	49	10,35	4	196	41,41
Koláč (1 kus)	39	11,21	2	78	22,41
Čokoládové muffiny	39	7,43	4	156	29,73
<b>Slané pokrmy</b>					
Obložené bagety					
sýrová bageta	70	50,12	1	70	50,12
šunková bageta	75	47,29	1	75	47,29
špaldová bageta	78	48,70	1	78	48,70
Chlebíčky	25	9,19	3	75	27,56
Zapékané paniny	95	34,42	4	380	137,66
Toasty (2 ks)	55	13,10	5	275	65,51
Avocado bread	100	50,64	1	100	50,64
<b>Smoothie bowl</b>					
Lesní smoothie bowl	110	53,32	1	110	53,32
Letní smoothie bowl	110	55,47	1	110	55,47
Zelené smoothie bowl	110	50,82	0	0	0,00
<b>Smoothie nápoje</b>					
Osvěžující smoothie	85	20,69	0	0	0,00
Letní smoothie	85	25,48	1	85	25,48
<b>Občerstvení celkem</b>			<b>41</b>	<b>2 328</b>	<b>770</b>
<b>Nápoje a občerstvení celkem</b>			<b>205</b>	<b>9 741</b>	<b>2 595</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Pesimistický scénář 2022

Pesimistický scénář počítá s 20% návštěvností zákazníků z maximální kapacity. Jelikož je odlišná otevírací doba je využit průměrný počet zákazníků na jeden otevírací den.

Tabulka 17: Odhad poptávky nápojů - pesimistický scénář 2022

Pesimistický scénář 2022					
Káva	Prodejní cena (Kč)	Náklad na 1 ks (Kč)	Prodej ks za den	Tržby za den (Kč)	Náklad za den (Kč)
Espresso Ristretto	42	5,63	4	168	22,52
Espresso	42	6,46	11	462	71,06
Lungo	46	5,78	5	230	28,90
Americano	42	7,25	6	252	43,50
Capuccino	55	5,95	9	495	53,55
Macchiato	42	8,85	5	210	44,25
Caffé latté macchiato	58	6,43	7	406	45,01
Caffé latté	55	6,55	7	385	45,85
Turecká káva	40	8,378	1	40	8,38
Vídeňská káva	58	18,5	2	116	37,00
Horká čokoláda	52	18,50	1	52	18,50
<b>Nealkoholické nápoje</b>					
Džusy	37	22	5	185	110,00
Čaje	45	24	5	225	120,00
Domácí limonády	53	12	8	424	96,00
Coca-cola	37	20	5	185	100,00
Džbán s vodou a citronem (0,5l)	20	0,5	7	140	3,50
Neperlivá voda	30	5	1	30	5,00
Perlivá voda	32	8	2	64	16,00
<b>Alkoholické nápoje</b>					
Pivo Telčský Trojan					
12° (0,5l)	47	18	2	94	36,00
10° (0,5l)	35	15	3	105	45,00
Víno (1 dcl)	28	21	7	196	147,00
Frisco	45	15	2	90	30,00
<b>Alkoholické drinky</b>					
Mojito	95	16,69	1	95	16,69
Cuba libre	95	18,02	0	0	0
Pina Colada	95	14,16	1	95	14,16
Aperol Spritz	95	25,43	1	95	25,43
Gin Tonic	95	38,30	0	0	0
Tvrdý alkohol (0,04 l)	55	14	0	0	0
Likéry (0,004l)	55	13	1	55	13,00
<b>Nápoje celkem</b>			<b>109</b>	<b>4 894</b>	<b>1 196</b>

Tabulka 18: Odhad poptávky občerstvení - pesimistický scénář 2022

Občerstvení					
Sortiment	Prodejní cena 1 ks (Kč)	Přímé náklady na 1 ks (Kč)	Prodej ks za den	Tržby za den (Kč)	Náklad za den (Kč)
<b>Sladké pokrmy</b>					
Panna Cotty	45	10,57	6	270	63,42
Čokoládové pěny	45	6,36	2	90	12,73
Mini dortíčky	49	10,35	3	147	31,05
Koláč (1 kus)	39	11,21	1	39	11,21
Čokoládové muffiny	39	7,43	2	78	14,87
<b>Slané pokrmy</b>					
Obložené bagety					
-sýrová bageta	70	50,12	1	70	50,12
-šunková bageta	75	47,29	1	75	47,29
-špaldová bageta	78	48,70	1	78	48,70
Chlebíčky	25	9,19	2	50	18,37
Zapékané panini	95	34,42	2	190	68,83
Toasty (2 ks)	55	13,10	3	165	39,31
Avocado bread	100	50,64	1	100	50,64
<b>Smoothie bowl</b>					
Lesní smoothie bowl	110	53,32	1	110	53,32
Letní smoothie bowl	110	55,47	0	0	0
Zelené smoothie bowl	110	50,82	0	0	0
<b>Smoothie nápoje</b>					
Osvěžující smoothie	85	20,69	1	85	20,69
Letní smoothie	85	25,48	1	85	25,48
<b>Občerstvení celkem</b>			<b>28</b>	<b>1 632</b>	<b>556</b>
<b>Nápoje a občerstvení celkem</b>			<b>137</b>	<b>6 526</b>	<b>1 752</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Kavárna očekává, že tržby budou meziročně růst o 5 %, jelikož povědomí o kavárně bude větší než na samotném začátku. Následující roky 2023 až 2026 jsou shrnuty v tabulce č.19.

Tabulka 19: Odhad poptávky v období 2023-2026

Rok		2023	2024	2025	2026
<b>Návštěvnost</b>		<b>45 %</b>	<b>50 %</b>	<b>55 %</b>	<b>60 %</b>
Optimistický scénář	Nápoje celkem	248 ks	275 ks	303 ks	330 ks
	Občerstvení celkem	64 ks	71 ks	78 ks	86 ks
	Celkem vše	312 ks	346 ks	381 ks	416 ks
	Tržby za den	14 909 Kč	16 565 Kč	18 222 Kč	19 878 Kč
	Náklady za den	4 032 Kč	4 480 Kč	4 928 Kč	5 375 Kč
<b>Návštěvnost</b>		<b>35 %</b>	<b>40 %</b>	<b>45 %</b>	<b>50 %</b>
Realistický scénář	Nápoje celkem	191 ks	219 ks	246 ks	273 ks
	Občerstvení celkem	48 ks	55 ks	62 ks	68 ks
	Celkem vše	239 ks	273 ks	308 ks	342 ks
	Tržby za den	11 365 Kč	12 988 Kč	14 612 Kč	16 235 Kč
	Náklady za den	3 028 Kč	3 460 Kč	3 893 Kč	4 326 Kč
<b>Návštěvnost</b>		<b>25 %</b>	<b>30 %</b>	<b>35 %</b>	<b>40 %</b>
Pesimistický scénář	Nápoje celkem	136 ks	164 ks	191 ks	218 ks
	Občerstvení celkem	35 ks	42 ks	49 ks	56 ks
	Celkem vše	171 ks	206 ks	240 ks	274 ks
	Tržby za den	8 158 Kč	9 789 Kč	11 421 Kč	13 052 Kč
	Náklady za den	2 190 Kč	2 628 Kč	3 067 Kč	3 505 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování



## 4.7 Materiálové vstupy a suroviny

Tato kapitola je zaměřená na jednotlivé vstupy a suroviny, které jsou nezbytné k provozu kavárny. Dodavatelé jednotlivých vstupů a surovin byly vybráni pomocí analýzy a kladných recenzí.

Atributem kavárny je příprava dobré kávy, a proto byli zvoleni dva dodavatelé. Prvním dodavatelem je lokální pražírna Rodinná pražírna kávy – RoPraKAFE v Telči. Tento dodavatel byl vybrán právě z toho důvodu, že se jedná o lokální rodinný podnik. Pražírna se začala realizovat již v roce 2009, v roce 2016 začala fungovat a otevřela svůj podnik. Pražírna se začala realizovat již v roce 2009, v roce 2016 začala fungovat a otevřela svůj podnik. Pražírna se začala realizovat již v roce 2009, v roce 2016 začala fungovat a otevřela svůj podnik. Pražírna si zakládá na kvalitě zelené kávy, na profilu pražení a na čerstvosti. Káva připravená z lokální pražírny má za cíl oslovit turisty, kteří tak mohou ochutnat kávu praženou přímo v Telči. Druhým dodavatelem kávy byla zvolena pražírna DON FRANKO, která je opět rodinným podnikem nacházejícím se ve vesničce Těrlicko. Tato pražírna navíc nabízí pomoc při výběru kávy do kaváren. Kávu je možné odebírat již od množství 1 kilogramu. Místní zákazníci proto mohou v kavárně ochutnat vedle lokální pražené kávy i nový sortiment.

Nealkoholické nápoje budou zajištěné od společnosti Coca-Cola Česká republika, s. r. o., která neposkytuje pouze nápoje Coca-cola, Sprite, Fanta, ale i džusy Cappy, ledové čaje Fuzetea či perlivou a neperlivou vodu Bonaqua. Společnost Coca-Cola Česká republika s. r. o. také nabízí alkoholickou značku Aperol a Campari, tyto dva destiláty budou dodávány do kavárny společně se zmíněnými nealkoholickými nápoji. Výhodou této spolupráce je, že kromě zmíněného sortimentu dodává i potřebné sklo či lednici zdarma. Alkoholické nápoje na přípravu míchaných drinků budou od dodavatele Velkoobchod s nápoji u Kožaka, s. r. o.. Tento velkoobchod se nachází ve vedlejší město Dačice, které je vzdálené do 15 kilometrů. Velkoobchod nabízí destiláty, různé druhy limonád, pivo sudové či lahvové a výčepní příslušenství. Kavárna bude od tohoto dodavatele čerpat především destiláty, nealkoholické pivo a víno. Alkoholické pivo bude však kavárna odebírat z místního pivovaru – Pivovar Trojan Telč. Tento Pivovar byl založen v roce 2017 a od té doby velmi dobře prosperuje. V roce 2019 získal cenu Zlatá pivní pečeť 2019 za 1. místo v kategorii světlý ležák. Pivovar navíc zajišťuje rozvoz na určitých trasách zdarma, což pro kavárnu znamená, že nebude platit za zprostředkování piva do kavárny.

Mezi další suroviny, které je potřebné zajistit pro kavárnu, jsou suroviny na přípravu sladkých a slaných pokrmů. Kavárna tyto pokrmy bude vyrábět sama, proto bude nakupovat pouze suroviny na jejich přípravu. Kavárna bude pravidelně provádět větší nákup v obchodě TESCO, který se nachází přímo ve městě Telč. V tomto obchodě bude kavárna nejčastěji nakupovat suroviny – mouka, cukr, smetana, vanilkový cukr, čokoláda na vaření, máslo, tvaroh, mražené ovoce, pečivo, koření atd. Pokud by některé

zboží v obchodě TESCO chybělo, může kavárna využít obchod Lidl a Penny Market. Tyto dva obchody se nacházejí ve vedlejší městě Dačice.

K přípravě Smoothie bowls a smoothie nápojů je nutné zajistit především ovoce, které bude pořízované v mražené i v čerstvé podobě. Toto ovoce bude nakupované zejména v obchodě TESCO, popřípadě v obchodech Penny Market a Lidl. Mražené ovoce bude v určitém množství zásobované v mrazáku a čerstvé ovoce na ozdobu bude nakupované zejména v místních obchodech kvůli čerstvosti. V letní sezóně je možné, že se ovoce bude nakupovat od lokálních dodavatelů. Dále jsou k jejich přípravě nutné i různé druhy semínek a oříšku, které budou nakupované na e-shopu Grizly.cz. E-shop nabízí širokou škálu oříšků a semínek za výhodné ceny, čím vyšší balení, tím výhodnější cena. Doprava je zdarma nad částku 1 500 Kč.

Hygienické potřeby a obalové materiály budou nakupované na e-shopu Papír.cz. Tento e-shop nabízí široký sortiment hygienických a toaletních potřeb, čistících prostředků, ochranných pracovních pomůcek, cukrářských potřeb či jednorázového nádobí. Navíc e-shop nabízí i ekologické varianty materiálových obalů, jednorázového nádobí a čistících prostředků. Dopravu e-shop poskytuje zdarma již od částky 1 000 Kč.

Vybavení do kavárny bude zajištěno od více dodavatelů. Nábytek, dekorace a servírovací vybavení bude především od společnosti IKEA vzhledem k výhodným cenám. IKEA ve svém sortimentu nabízí i například stoly přímo do kaváren atd. IKEA navíc nabízí program IKEA for Business, kde poskytuje například delší záruční dobu. Do kavárny bude nutné zajistit dva druhy stolů – klasické stoly pro více osob, které budou zakoupené v IKEA, a poté tzv. bistro stolky, které IKEA nabízí, ale nabízený design se neshoduje s designem kavárny. Bistro stolky budou zakoupeny přes e-shop ALLZORA.cz. Doprava těchto stolků bude zdarma. Další dekorace a doplňky (rámečky na obrázky, svíčky atd.) budou zakoupeny v obchodě Pepco Česká republika. Lapače snů, které budou dotvářet příjemnou atmosféru kavárny budou z e-shopu Boho design. Kávovar bude zakoupen od společnosti Gastromania, která je na českém trhu od roku 2011. Společnost zároveň poskytuje i poradenské, montážní a školící služby. Nutné kuchyňské zařízení, které není k dispozici bude zakoupeno od různých společností. Jedná se především o nákup menších spotřebičů, které lze zakoupit i na běžných e-shopech jako je Alza.cz nebo Datart.cz. Elektrická trouba bude zakoupena na e-shopu E-elektra.cz. Chladicí vitrína, která bude propojená s barovým pultem, bude od společnosti CONTEG Cooling s.r.o., která provádí služby i přímo na míru danému podniku. Dřevěný barový pult bude vyroben též na míru od lokálního truhláře z Telče a bude dominantním prvkem celé kavárny. K provozu kavárny budou nutné i kancelářské potřeby, které budou nakoupeny na e-shopu Datart.cz. Deskové hry budou zakoupeny na e-shopu Alza.cz

Pro lepší přehlednost dodavatelů slouží tabulka č. 20 Dodavatelé vstupů a surovin.

Tabulka 20: Dodavatelé vstupů a surovin

Dodavatelé nápojů		
Dodavatel	Zboží	Adresa
Pražírna RoPraKAFE	Káva	Telč
Pražírna DON FRANKO	Káva	Horní Těrlicko
Velkoobchod s nápoji u Kožaka, s. r. o.	Alkoholické a nealkoholické nápoje	Dačice
Coca-Cola Česká republika, s. r. o.	Nealkoholické a alkoholické nápoje	Praha 9
Pivovar Trojan	Alkoholické nápoje - Pivo	Telč
Dodavatelé surovin a potravin		
Dodavatel	Zboží	Adresa
TESCO	Potraviny	Telč
Penny Market	Potraviny	Dačice
Lidl	Potraviny	Dačice
Grizly	Oříšky a semínka	E-shop
Dodavatelé vybavení		
Dodavatel	Zboží	Adresa
IKEA	Nábytek, dekorace, servírovací vybavení	České Budějovice
ALLZORA.cz	Bistro stolky	E-shop
Pepco	Dekorace, hračky	Dačice
Boho design	Dekorace – lapače snů	E-shop
Alza.cz	Spotřebiče, elektronické zařízení	Jihlava
Papir.cz	Hygienické, balící, čistící potřeby	E-shop
Gastromania.cz	Kávovar	E-shop
Chladící vitrína	Zařízení na pokrmy	CONTEG Cooling s. r. o.
E-elektra.cz	Kuchyňské vybavení	E-shop
Datart.cz	Kancelářské potřeby	Dačice
Místní truhlář	Barový dřevěný pult	Telč
Alza.cz	Deskové hry	E-shop

Zdroj: Vlastní zpracování

Frekvence nákupu surovin a jejich dodávek bude záviset na daném ročním období a na poptávce po jednotlivém zboží. Lze očekávat, že v létě se budou více prodávat Smoothie bowls či smoothie nápoje, protože jsou lehké a osvěžující. Naopak v zimě méně, protože se jedná o studený pokrm a nápoj.

## **4.8 Lokalita a umístění projektu**

Kavárna se bude nacházet na náměstí Zachariáše z Hradce ve městě Telč v kraji Vysočina. Toto náměstí je velmi turisticky navštěvované, jelikož se na něm nachází gotické a renesanční měšťanské domy s podloubím a renesančními, barokními a klasicistními zdobenými štíty. Na náměstí se také nachází renesanční zámek. Náměstí i zámek se již několikrát objevily v českých pohádkách a filmech (Z pekla štěstí, Jak se budí princezny, Pyšná princezna, Kouzelný měšec či Bathory).

Každé léto se v tomto městě pořádá folkový hudební festival Prázdniny v Telči. Tento festival trvá sedmáct dní a během festivalu toto město navštíví velké množství turistů. Festival probíhá především na náměstí Zachariáše z Hradce a hlavní hudební koncerty se konají na nádvoří zámku. Tento festival bude příležitostí i pro samotnou kavárnu, jelikož je předpokladem, že v tomto období navštíví kavárnu nejvíce zákazníků z celého roku.

V Telči se nachází prestižní Gymnázium Otokara Březiny a Střední odborná škola se zaměřením na ekonomiku a podnikání. Dále jsou v Telči tři základní školy a základní umělecká škola. Na náměstí se nacházejí budovy, které slouží k výuce českých vysokých škol. Jedná se o výukové středisko ČVUT, Univerzitní centrum Masarykovi univerzity, a dále se zde nachází Vyšší odborná škola Jesuitenkolleg Telč.

Nevýhodou umístění kavárny je dostupnost pro osobní automobily, jelikož je náměstí Zachariáše z Hradce turistickou ikonou, v období od 1.6 do 30.9 je zákaz parkování na tomto náměstí po celý den. Na náměstí mohou pouze vozidla dopravní obslužnosti, zásobovací vozidla, vlastníci parkovacích karet a vlastníci, kteří mají povolení od Městského úřadu Telč. Mimo toto období je možné využít zpoplatněné parkoviště přímo na náměstí. Kolem náměstí se však nachází několik velkých parkovišť, které mohou zákazníci využít.

Na náměstí Zachariáše z Hradce je k dispozici prostor o rozměrech 178 m<sup>2</sup>, tento prostor se pronajímá za 17 500 Kč. K ceně pronájmu je nutné ještě přičíst náklady na energii, které činí 5 500 Kč. Celkové náklady za pronájem a za energie budou činit 23 000 Kč. Celková kapacita prostoru je 45 míst.

## **4.9 Technická řešení a technologické aspekty projektu**

Výhodou zvoleného prostoru pro kavárnu je, že nebudou nutné velké rekonstrukční úpravy, ale spíše menší úpravy.

Veškerý design kavárny bude laděn do tzv. boho stylu. Design je detailněji popsán v kapitole 4.5 Marketingový mix – Materiální prostředí. Barvy kavárny budou světlé, doplněné o dřevěný nábytek a dekorace budou převážně z květin, lapačů snů a dřevěných doplňků.

Veškeré náklady jsou shrnuty v tabulce č. 21 – Vybavení prostoru kavárny. Vybavení kavárny je v tabulce rozděleno na kategorie vybavení prostoru kavárny, vybavení kuchyně, dekorace, elektronické zařízení a ostatní nutné vybavení. Na konci této tabulky je celkový peněžní úhrn veškerého nutného vybavení.

Tabulka 21: Vybavení prostoru kavárny

Vybavení prostoru kavárny	Množství	Pořizovací náklady (Kč)
Dřevěný pult	1	55 000
Pohovka - GRÄLVIKEN	1	7 990
Židle – ODGER	35	50 000
Křeslo - STRANDMON	5	22 450
Stoly – LISABO	7	24 430
Bistro stolky – VidaXL Bistro stolek	4	10 340
Osvětlení - RANARP	7	5 593
Deskové hry	8	3 500
<b>Vybavení kuchyně</b>		
Kávovar STALGAST, 486100	1	64 840
Trouba multifunkční FC 380T0 - elektrická	1	20 493
Mrazák – Vestfrost SB 200 A+	1	11 500
Lednice - GUZZANTI GZ 117A	2	12 000
Elektrický šlehač - ETA 1089 90000 Cuore	1	1 500
Rychlovarná konvice - Sovio HHB1751	2	1 200
Kuchyňské nádobí	-	27 000
Servírovací vybavení	-	40 000
Elektrický gril – Tefal GC451B12	1	2 500
Ostatní servírovací potřeby	-	6 000
Mixér Tefal Ultrablend Cook BL962B38	-	5 499
<b>Dekorace</b>		
Lapače snů	5	3 500
Vázy na květiny	20	2 000
Difuzér – Airbi SENSE	2	2 000
Živé rostliny	8	2 000
Ostatní dekorace a rámečky na obrázky	-	3 500
<b>Elektronické zařízení</b>		
Notebook HP EliteBook 850 G7	1	21 990
Tiskárna – Epson Eco Tank L3156	1	4 790
Účetní program	1	7 980
Pokladní sestava ALUPOS	1	33 990
Projektor – Optoma HD28e	1	14 390
Audio Sony – Samsung HW-Q70T/EN	1	11 990
<b>Ostatní</b>		
Odpadkové koše	6	1 000
Kancelářské vybavení a potřeby	-	15 000
<b>Celkem</b>		<b>495 965</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle aktuálních cen jednotlivého vybavení

Vybavení do kavárny bude celkem stát 495 965 Kč a jednotliví dodavatelé tohoto vybavení jsou popsáni v předcházející kapitole 4.6 Materiálové vstupy a suroviny.

Součástí vybavení je i kávovar, který bude zařazen do dlouhodobého majetku a bude následně odepisován. Kávovar překročil výši 40 000 Kč, a proto spadá do dlouhodobého hmotného majetku, který se řadí do druhé odpisové skupiny a bude odepisován 5 let pomocí zrychlených odpisů. Odpisy se následně projeví v účetních výkazech.

Tabulka 22: Výpočet odpisů v Kč

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2022	51 872	12 968	12 968
2023	31 123	20 749	33 717
2024	15 561	15 562	49 279
2025	5 187	10 374	59 653
2026	0	5 187	64 840

Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě vybavení bude nutné provést ještě menší stavební úpravy prostoru. Největší úpravou bude nový dřevěný barový pult. V prostoru byl dříve menší barový pult, ten však nesplňuje požadavky kavárny, která si zakládá na jednotném moderním designu. Dodavatelé nového barového pultu provedou i stavební úpravy, které jsou k instalaci pultu nutné. Kromě této úpravy bude nutné zbourat přičku, která je v prostoru nepraktická, tuto práci provede místní zedník. Jelikož prostor dříve sloužil také pro hostinské účely je nutné prostor důkladně vyčistit a nově vymalovat. Malování zajistí majitelka kavárny, bude však nutné koupit barvy a nezbytné příslušenství na malování. Tyto věci budou nakoupeny v obchodě OBI.

Tabulka 23: Nezbytné prostorové úpravy

Nezbytné prostorové úpravy	
Stavební úpravy	16 000 Kč
Barvy a příslušenství	4 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>20 000 Kč</b>

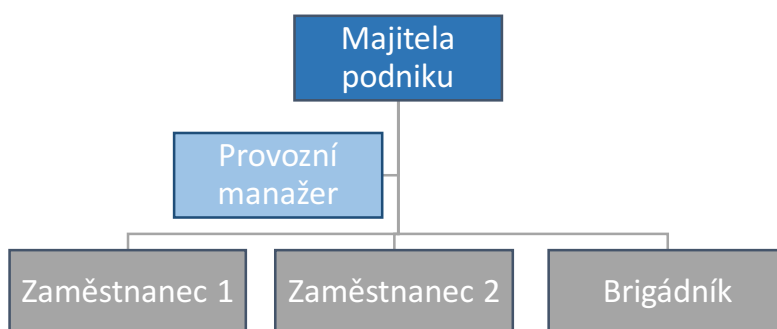
Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.10 Organizace a režijní náklady

Tato kapitola je složena ze dvou částí. První část tvoří organizační struktura podniku a druhou částí je vyčíslení režijních nákladů podniku.

### 4.10.1 Organizační struktura

Organizační struktura podniku je relativně jednoduchá. Pro snadný chod je počítáno s pěti zaměstnanci a odpovídajícím zástupcem.



Obrázek 9: Organizační struktura kavárny

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé pozice budou blíže specifikovány v kapitole 4.10 Lidské zdroje. Do budoucna se předpokládá, že se počet zaměstnanců navýší. Majitelka podniku má nejvyšší pravomoc a je nadřízená všem ostatním zaměstnancům.

### 4.10.2 Režijní náklady podniku

Režijní náklady jsou vyčísleny pro jeden měsíc a následně i pro celý rok v tabulce č. 24. Mezi režijní náklady jsou zařazeny náklady za energii a vodu, nájem prostoru, kancelářské a hygienické potřeby, marketingové činnosti, internet, náklady na opravy a údržbu či paušální výdaj na dopravu. Pro fungování kavárny bude využíván osobní automobil majitelky kavárny, který ale nebude zahrnut v majetku kavárny a bude se uplatňovat paušální výdaj na dopravu.



Tabulka 24: Režijní náklady kavárny

Režijní náklady	Náklady za měsíc (Kč)	Náklady za rok (Kč)
Marketingové činnosti	2 000	24 000
Nájem	17 500	210 000
Náklady za energii a vodu	5 500	66 000
Internet	491	5 892
Telefon	500	6 000
Poplatky za odvoz odpadu	300	3 600
Opravy a údržba	1 200	14 400
Pojištění podniku	1 500	18 000
Paušální výdaj na dopravu	4 000	48 000
Silniční daň	-	3 000
Kancelářské potřeby	450	5 400
Hygienické potřeby	1 500	18 000
Odpis kávovaru	-	12 968
Účetnictví – poradenství	2 000	24 000
Splátka úvěru	7 565	90 780
<b>Celkem</b>	<b>44 506</b>	<b>550 040</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.11 Lidské zdroje

První prioritou, na které si kavárna zakládá je poskytování kvalitních služeb v oblasti hostinství. Kvalitní a profesionální přístup zaměstnanců v oblasti služeb je zásadní pro úspěch a efektivní fungování kavárny, proto je důležité získat kvalifikované a spolehlivé zaměstnance. Pro získání zaměstnanců budou stanovené požadavky, které musí uchazeči o pracovní pozici splnit, aby se o dané místo mohli ucházet. Inzeráty s nabízenými pracovními pozicemi budou umístěny na webovém portále Jobs.cz, dále bude nabídka umístěna na webových stránkách a na sociálních účtech Facebook a Instagram kavárny. Samotná nabídka pracovních pozic bude také zveřejněna na sociálních skupinách Facebook daného území, kde se běžně nabídky s pracovními příležitostmi nabízejí. Po zveřejnění pracovní nabídky bude následovat předvýběr z přijatých životopisů od uchazečů a následně proběhnou přijímací pohovory, které budou v kompetencích majitelky kavárny. Po vybrání uchazečů bude probíhat zaškolení zaměstnanců a povinná školení BOZP a požární ochrana. Péče o zaměstnance musí probíhat i po vstupním zaškolení a adaptaci, nutné je snažit se stále vylepšovat pracovní postupy a podporovat zaměstnance v motivaci k práci.

Uchazeči nabízených pracovních pozic se neobejdou bez potravinářského průkazu, kterým musí disponovat všichni zaměstnanci kavárny. Další nutnou podmínkou je, aby uchazeči o pracovní pozice měli čistý trestný rejstřík. Jelikož se kavárna nachází v turistickém městě Telč, které každoročně navštíví turisté ze zahraničí, je nezbytné, aby uchazeči ovládali znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni.

#### **4.11.1 Jednotlivé pracovní pozice**

Mezi pracovní pozice kavárny patří majitel, odpovědný zástupce, tři zaměstnanci na plný úvazek a jeden brigádník. Následně budou popsány jejich povinnosti a kompetence.

##### **Majitelka**

Majitelka kavárny má nejvyšší pravomoc a pro ostatní zaměstnance je přímá nadřízená. Majitelka se kromě řízení podniku zapojuje i do samotného provozu podniku. Například pomáhá s přípravou sladkých pokrmů, se kterými má vlastní zkušenosti. Předpokládá se, že na začátku bude majitelka vykonávat více činností současně. Majitelka bude zajišťovat marketingové činnosti kavárny a bude se společně s manažerem starat o zásobování kavárny. Majitelka kavárny bude zajišťovat veškeré činnosti spojené s prioritou zábavy a vzděláváním pro zákazníky – bude připravovat a moderovat kvízy, zvát hosty na přednášky a celkově bude organizovat a plánovat společenské události (kvízy, přednášky, besedy, cestopisy atd.).

##### **Odpovědný zástupce**

Tato osoba je v kavárně pouze pro účely získání živnostenského oprávnění, jelikož majitelka nemá dané vzdělání v oboru ani šestiletou praxi, která by vzdělání nahradila. Odpovědný zástupce nebude mít v kavárně žádné pravomoci a nebude vykonávat žádné činnosti. Odpovědnou osobou bude pověřená osoba, která je majitelce blízká a má vzdělání v oboru.

##### **Provozní manažer**

Pracovní pozice provozního manažera bude podřízená majitelce kavárny, ale bude nadřízená všem ostatním zaměstnancům. Hlavní pracovní náplní tohoto zaměstnance bude zajištění zásobování pro fungování kavárny. Některé suroviny nebude vozit přímo dodavatel, ale kavárna si je bude sama nakupovat, tyto nákupy bude vykonávat právě manažer. Dále tento zaměstnanec bude připravovat sladké a slané pokrmy.

##### **Zaměstnanec**

Zaměstnanec bude mít několik klíčových funkcí. Kavárna nechce rozlišovat pracovní pozice barista a obsluha, proto bude nejprve hledat zkušené zaměstnance z oboru,

kteří už mají baristický kurz či absolventy gastronomických oborů, kteří mohou obvykle tento kurz absolvovat během studia. Pokud by však majitelka kavárny nesehnala již zkušené zaměstnance, bude zajištěn baristický kurz. Hlavní pracovní náplní zaměstnance tedy bude příprava kávy, alkoholických a nealkoholických nápojů, servírování pokrmů a obsluha zákazníků. Od zaměstnanců na této pracovní pozici se očekává profesionální přístup a vstřícné vystupování. Kromě zmíněných povinností bude zaměstnanec v nutných případech pomáhat s přípravou sladkých a slaných pokrmů. Jedná se o nenáročné pokrmy a před zahájením chodu kavárny budou zaměstnanci proškoleni a veškeré pokrmy si vyzkouší připravit.

### Brigádník

Tato pracovní pozice bude probíhat na dohodu o provedení práce. Brigádník bude především obsluhovat zákazníky a bude pomáhat s úklidem. Předpokládá se, že brigádník vykoná za týden přibližně 15 hodin týdně a za měsíc bude brigádníkovi zaplaceno přibližně kolem 7 500 Kč.

## 4.11.2 Mzdové náklady

Aby kavárna efektivně fungovala bude potřebovat tři zaměstnance na plný úvazek a jednoho brigádníka. Tabulka č. 25 shrnuje mzdové náklady za tyto zaměstnance.

Tabulka 25: Mzdové náklady

Pracovní pozice	Hrubá mzda (Kč)	Sociální pojištění 24,8 % (Kč)	Zdravotní pojištění 9 % (Kč)	Náklady za zaměstnance celkem (Kč)
Provozní manažer	25 800	6 398	2 322	34 520
Zaměstnanec 1	23 000	5 704	2 070	30 774
Zaměstnanec 2	23 000	5 704	2 070	30 774
Brigádník	7 500	-	-	7 500
<b>Celkové mzdové náklady</b>				<b>103 568</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě mzdových nákladů bude nutné provést povinné školení zaměstnanců o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a o požární ochraně. Cena těchto dvou povinných školení je 150 Kč na osobu. Kromě tohoto povinného školení absolvuje celá kavárna baristický kurz, který je určen pro celou kavárnu, proškolí všechny zaměstnance a celý kurz probíhá v prostředí vlastní kavárny. Ačkoliv se předpokládá, že vybraní zaměstnanci budou mít již absolvovaný baristický kurz, tak tento kurz sjednotí postupy přípravy a způsoby přípravy kávy. Kurz se sestavuje individuálně

a bude ho zajišťovat společnost Dokonalakava.cz, která službu nabízí. Společnost je na českém trhu od roku 2015 a kromě kurzů nabízí i produkty kávy a doplňky na svém e-shopu. Cena tohoto individuálního kurzu pro celou kavárnu je 13 000 Kč, kurz se skládá z části teoretické, která obsahuje informace o práci s kávovarem atd. a druhá část je zcela praktická.

## 4.12 Implementace projektu

Implementace projektu byla provedena pomocí Ganttova diagramu, ve kterém jsou zaznamenané veškeré činnosti, které je nutné provést k naplnění tohoto projektu. Dále Ganttův diagram obsahuje čas, který je nutný k provedení jednotlivých činností. Pokud nedojde k odchýlení od předpokládaného časového harmonogramu, kavárna otevře k datu 4.1.2022. Marketingová činnost bude probíhat i po otevření kavárny, z této činnosti se stane běžná pracovní činnost.

Úkol	Rok	2021																2022													
	Měsíc	září				říjen				listopad				prosinec				leden													
	Týden	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4										
Založení s.r.o.	A	■	■	■	■																										
Získání živnostenského oprávnění	B	■	■	■	■																										
Uzavření nájemní smlouvy	C		■	■	■																										
Stavební úpravy	D				■	■	■	■																							
Výmalba prostoru	E						■	■	■																						
Umístění pracovních pozic na internet	F							■	■	■																					
Namontování barového pultu	G								■	■	■																				
Úklid prostoru po úpravách	H									■	■	■																			
Zajištění finančního úvěru	I										■	■	■																		
Hledání vhodných dodavatelů	J											■	■	■																	
Výběrové pohovory zaměstnanců	K												■	■	■																
Nákup vybavení	L													■	■	■															
Uzavření dodavatelských smluv	M														■	■	■														
Marketingová činnost	N															■	■	■													
Rozmístění vybavení	O																■	■	■												
Uzavření smluv se zaměstnanci	P																	■	■	■											
Adaptace a zaškolení zaměstnanců	Q																		■	■	■										
Nákup surovin	R																			■	■	■									
Otevření kavárny	S																				■	■	■								

Obrázek 10: Implementace projektu - Ganttův diagram

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.13 Analýza rizik

Jelikož je každý projekt rizikový, je důležité, aby jednotlivá rizika, která mohou projekt ohrozit, byla evidována, zaznamenána a nejlépe eliminována úplně, nebo alespoň na přijatelnou míru. Některá rizika však nelze eliminovat a projekt je musí akceptovat. Analýza rizik slouží pro zhodnocení jednotlivých možných rizik, která projekt ovlivňují. V analýze rizik jsou jednotlivá rizika ohodnocena pravděpodobností výskytu a je jim přiřazena míra dopadu, což pomůže projektu identifikovat rizika a určitým způsobem je eliminovat.

Tabulka 26: Analýza rizik kavárny

Analýza rizik kavárny				
Riziko	Pojmenování rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Míra dopadu rizika	Opatření k eliminaci rizika
1	Změny zákonů a norem	Nízká	Vysoká	Sledování možných změn
2	Finanční krize vlivem pandemie (COVID-19)	Vysoká	Vysoká	Přijetí rizika – kavárna neovlivní vývoj ekonomické situace
3	Výskyt nové pandemie	Střední	Vysoká	Přijetí rizika – kavárna toto riziko neovlivní
4	Nízká poptávka	Nízká	Velmi vysoká	Marketingový průzkum
5	Nízké zkušenosti majitelky	Střední	Vysoká	Vzdělávání v oboru
6	Nárůst cen vstupů	Střední	Vysoká	Průběžně sledovat vývoj cen, nakupování do zásob
7	Nespolehliví zaměstnanci	Nízká	Velmi vysoká	Výběrový proces
8	Nová konkurence	Střední	Velmi vysoká	Přijetí rizika – kavárna neovlivní vstup nových konkurentů
9	Nespolehliví dodavatelé	Nízká	Vysoká	Analýza výběru dodavatelů, uzavření smluvních podmínek
10	Vznik požáru, vytopení či vykradení	Nízká	Vysoká	Dodržování stanovených pravidel

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce jsou zaznamenaná možná rizika, která mohou působit na provoz kavárny. Riziko změna zákonů a norem může ovlivnit provoz kavárny. Kavárna ho ale nemůže eliminovat, musí se mu přizpůsobit a sledovat možné změny a případně se na změny začít dopředu připravovat. Může se jednat o změny týkající se hygieny v kavárně či zákonů ohledně pracovních podmínek. Sledování změny zákonů a norem bude v kompetencích majitelky kavárny.

Riziko finanční krize je způsobená vlivem pandemie COVID-19. Pandemie zasáhla téměř celý svět a její následky jsou rozsáhlé. Kavárna toto riziko opět neovlivní, na druhou stranu byla v České republice velmi přísná omezení, která lidem nařizovala být pouze doma a většině lidí chyběl sociální kontakt. Proto lze očekávat, že lidé, kteří budou mít dostatek finančních prostředků, budou hostinské činnosti a sociální kontakt vyhledávat.

Riziko nové pandemie, které kavárna opět neeliminuje ani neovlivní.

Riziko nízké poptávky představuje velmi vysokou míru rizika dopadu na kavárnu, pokud by nastalo. Toto riziko by však nemělo nastat, jelikož mu předcházela marketingový průzkum, ze kterého vyšlo, že zákazníci uvítají koncept kavárny a mají o takový podnik zájem. Je však důležité, aby kavárna sledovala návštěvnost, zjišťovala požadavky a přání zákazníků a snažila se jim přizpůsobovat. Velikost poptávky může být ovlivněna i programem, který bude kavárna nabízet. V případě nižší poptávky je nutné připravit událost, která stimuluje zákazníky k návštěvě, čímž kavárna eliminuje výskyt tohoto rizika.

Nízké zkušenosti majitelky představuje další riziko, jelikož doposud majitelka neměla žádné zkušenosti s vedením kavárny. Toto riziko bude eliminovat přímo majitelka, která před samotným otevřením kavárny získá rady a tipy na řízení provozu od majitelky kavárny v Praze. Dále se bude majitelka snažit vzdělávat a získávat potřebné informace.

Dalším rizikem je nárůst cen vstupů. Pravděpodobnost tohoto rizika je střední a míra dopadu je vysoká. Riziko nelze úplně eliminovat, je však možné průběžně sledovat vývoj cen a případně dané suroviny a vstupy nakoupit do zásoby. Zásoby se však musejí propočítat, aby poté nebylo v kavárně zbytečně mnoho zásob, které nebude schopna využít.

Riziko nespolehliví zaměstnanci může ovlivnit celý provoz kavárny i jeho jména a je důležité toto riziko zcela eliminovat. Eliminace bude probíhat podrobným výběrem zaměstnanců, které bude mít dvě části – předvýběr z životopisů, přijímací pohovor s majitelkou a následně se vybere nejvhodnější kandidát. Kromě samotného výběru je důležité zaměstnance zaškolit a neustále je motivovat k lepším výkonům.

Riziko nových konkurentů musí kavárna přijmout, protože pokud se někdo rozhodne přijít na trh s novým podnikem, kavárna mu v tom nemůže nijak bránit. Aby kavárnu příliš noví konkurenti neovlivnili, musí se snažit vybudovat si dobré jméno a vytvořit si se zákazníky blízký vztah.

Riziko nespolehliví dodavatelé bude eliminováno pomocí analýzy výběru spolehlivých dodavatelů. Vztahy budou založené na smluvních závazcích, které pokud dodavatel nesplní, budou řešeny pokutami či vypovězením smlouvy dodavatele.

Riziko možného vzniku požáru, vytopení či vykradení podniku bude eliminováno pomocí nastavených pravidel a pracovního řádu, kde bude vysvětleno, jak se každý zaměstnanec musí chovat, aby nedošlo k některé ze situací. Zaměstnanci také projdou povinným školením BOZP a požární ochranou. Eliminace rizika vykradení bude spočívat v důkladném zamykání a ukládání důležitých dokumentů.

## 4.14 Finanční analýza projektu

Tato kapitola studie proveditelnosti je velmi důležitá, jelikož poskytuje informace o tržbách a nákladech plynoucích z projektu. Kapitola také poskytuje informace o tom, jak bude samotný projekt financován a jaké jsou celkové vstupní náklady.

### 4.14.1 Vyčíslení investice

Tabulka č. 27 shrnuje investiční náklady, které jsou nutné k realizaci tohoto projektu. Součástí tabulky jsou položky, které byly získané z předešlých propočtů (např. kapitola 4.8 Technologické a technické vybavení). Nezbytnou položkou jsou náklady nutné na zásoby, které budou ve výši 67 000 Kč, tato výše se odvíjí od realistického scénáře roku 2022.

Tabulka 27: Vstupní náklady

Vstupní náklady	
Nákladová položka	Částka (Kč)
Založení s.r.o.	6 500
Získání živnostenského oprávnění	1 000
Úpravy prostoru (Stavební + výmalba)	20 000
Vybavení kavárny	495 965
Tvorba menu kavárny	3 000
Školení zaměstnanců	13 750
Vstupní zásoby	67 000
Nájemné za rok 2021 (září-prosinec)	92 000
<b>Celkové pořizovací náklady</b>	<b>699 215</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.14.2 Financování projektu

Projekt bude financován dvěma zdroji – vlastním kapitálem a cizím kapitálem. Jelikož vlastní kapitál není dostatečný na realizaci projektu, musí být využit i cizí kapitál, který bude v podobě finančního úvěru. Finanční úvěr bude ve výši 400 000 Kč a bude sjednán u společnosti Moneta Money Bank. Tento úvěr bude splacen během 5 let 60 splátkami s úrokovou sazbou 5,9 %. Celková částka, která se splatí je 495 965 Kč, přičemž měsíční splátka je ve výši 7 565 Kč a celkové úroky budou ve výši 53 900 Kč. Splátkový kalendář je součástí příloh. Celkový kapitál, který je nutný k realizaci projektu je v souhrnu 1 000 000 Kč, z toho vlastní kapitál představuje částku 600 000 Kč.



### 4.14.3 Odhad tržeb a nákladů

Odhad tržeb a nákladů vychází z kapitoly 4.6 Odhad denní poptávky. Meziroční nárůst tržeb a nákladů je uvažován o 5 % z vycházejícího roku 2022.

Tabulka 28: Odhad tržeb a nákladů

Rok 2022	Náklady na měsíc (Kč)	Náklady na rok (Kč)	Tržby na měsíc (Kč)	Tržby na rok (Kč)
<b>Scénář</b>				
optimistický	91 981	1 103 769	340 135	4 081 616
realistický	66 613	799 360	250 019	3 000 228
pesimistický	44 976	539 715	167 501	2 010 008
<b>Rok 2023</b>				
<b>Scénář</b>				
optimistický	103 478	1 241 740	382 652	4 591 818
realistický	77 716	932 587	291 689	3 500 266
pesimistický	56 220	674 643	209 376	2 512 510
<b>Rok 2024</b>				
<b>Scénář</b>				
optimistický	114 976	1 379 711	425 168	5 102 020
realistický	88 818	1 065 813	333 359	4 000 304
pesimistický	67 464	809 572	251 251	3 015 012
<b>Rok 2025</b>				
<b>Scénář</b>				
optimistický	126 473	1 517 682	467 685	5 612 222
realistický	99 920	1 199 040	375 029	4 500 342
pesimistický	78 708	944 501	293 126	3 517 514
<b>Rok 2026</b>				
<b>Scénář</b>				
optimistický	137 971	1 655 653	510 202	6 122 424
realistický	111 022	1 332 266	416 698	5 000 380
pesimistický	89 952	1 079 429	335 001	4 020 016

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.14.4 Výkaz zisku a ztrát

V této podkapitole jsou uvedeny výkazy zisku a ztrát za období 2022 až 2026. Výkaz zisku a ztrát je vždy sestaven pro tři možné scénáře – optimistický, realistický a pesimistický.

Tabulka 29: Výkaz zisku a ztrát - optimistický scénář

Výkaz zisku a ztrát (Kč) - Optimistický scénář					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Tržby z prodeje	4 081 616	4 591 818	5 102 020	5 612 222	6 122 424
Režijní náklady	550 040	550 040	550 040	550 040	550 040
Osobní náklady	1 242 821	1 242 821	1 242 821	1 242 821	1 242 821
Náklady na materiál	1 103 769	1 241 740	114 976	126 473	137 971
Odpisy	12 968	20 749	15 562	10 374	5 187
<b>EBIT</b>	<b>1 172 019</b>	<b>1 536 468</b>	<b>3 178 621</b>	<b>3 682 514</b>	<b>4 186 405</b>
Nákladové úroky	18 695	14 937	10 985	6 828	2 455
<b>EBT</b>	<b>1 153 324</b>	<b>1 521 531</b>	<b>3 167 636</b>	<b>3 675 686</b>	<b>4 183 950</b>
Daň (19%)	219 131	289 091	601 851	698 380	794 951
<b>EAT</b>	<b>934 192</b>	<b>1 232 440</b>	<b>2 565 785</b>	<b>2 977 305</b>	<b>3 389 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 30: Výkaz zisku a ztrát - realistický scénář

Výkaz zisku a ztrát (Kč) - Realistický scénář					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Tržby z prodeje	3 000 228	3 500 266	4 000 304	4 500 342	5 000 380
Režijní náklady	550 040	550 040	550 040	550 040	550 040
Osobní náklady	1 242 821	1 242 821	1 242 821	1 242 821	1 242 821
Náklady na materiál	799 360	932 587	1 065 813	1 199 040	1 332 266
Odpisy	12 968	20 749	15 562	10 374	5 187
<b>EBIT</b>	<b>395 039</b>	<b>754 070</b>	<b>1 126 068</b>	<b>1 498 067</b>	<b>1 870 066</b>
Nákladové úroky	18 695	14 937	10 985	6 828	2 455
<b>EBT</b>	<b>376 344</b>	<b>739 133</b>	<b>1 115 083</b>	<b>1 491 239</b>	<b>1 867 611</b>
Daň (19%)	71 505	140 435	211 866	283 335	354 846
<b>EAT</b>	<b>304 839</b>	<b>598 697</b>	<b>903 217</b>	<b>1 207 904</b>	<b>1 512 765</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 31: Výkaz zisku a ztrát - pesimistický scénář

Výkaz zisku a ztrát (Kč) – pesimistický scénář					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Tržby z prodeje	2 010 008	2 512 510	3 015 012	3 517 514	4 020 016
Režijní náklady	550 040	550 040	550 040	550 040	550 040
Osobní náklady	1 242 821	1 242 821	1 242 821	1 242 821	1 242 821
Náklady na materiál	539 715	674 643	809 572	944 501	1 079 429
Odpisy	12 968	20 749	15 562	10 374	5 187
<b>EBIT</b>	<b>-335 535</b>	<b>24 257</b>	<b>397 017</b>	<b>769 779</b>	<b>1 142 539</b>
Nákladové úroky	18 695	14 937	10 985	6 828	2 455
<b>EBT</b>	<b>-354 230</b>	<b>9 320</b>	<b>386 032</b>	<b>762 951</b>	<b>1 140 084</b>
Daň (19%)	0	1 771	73 346	144 961	216 616
<b>EAT</b>	<b>- 354 230</b>	<b>7 549</b>	<b>312 686</b>	<b>617 990</b>	<b>923 468</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.15 Hodnocení efektivnosti projektu

Kapitola hodnocení efektivnosti projektu představuje zásadní část studie proveditelnosti, jelikož poskytne informace o tom, zda je daný projekt realizovatelný, či nikoliv. K hodnocení projektu budou využity metody – čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti. Všechny metody jsou použity pro pětileté období fungování kavárny.

### 4.15.1 Čistá současná hodnota

Tato metoda se řadí mezi metody dynamické, pro které je typické, že v sobě metoda zahrnuje faktory – riziko, čas a přínosy (cash flow). Pro výpočet byla stanovena diskontní míra 12 %, která představuje faktor rizika. Tato diskontní míra byla stanovena na základě konzultace s vedoucím diplomové práce a finančním odborníkem. Čistá současná hodnota je vypočtena pro všechny tři možné scénáře. Součástí výpočtu čisté současné hodnoty je i výpočet cash flow, které je zjištěno pomocí nepřímé metody. Následně se zjištěné cash flow přepočítá na současné hodnoty. Čistá současná hodnota následně představuje úhrn investice a diskontovaných toků cash flow z jednotlivých roků. Aby bylo možné investici přijmout, musí být čistá současná hodnota vyšší než nula.

Tabulka 32: Čistá současná hodnota - optimistický scénář

Optimistický scénář (Kč)					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Investice	- 699 215				
EAT	934 192	1 232 440	2 565 785	2 977 305	3 389 000
+ odpisy	12 968	20 749	15 562	10 374	5 187
- úmor	72 085	75 843	79 795	83 952	88 325
CF	875 075	1 177 346	2 501 552	2 903 727	3 305 862
Diskontované CF	781 317	938 573	1 780 556	1 845 371	1 875 835
Kumulované CF	82 102	1 020 675	2 801 231	4 646 602	6 522 437
<b>NPV</b>	<b>6 522 437</b>				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 33: Čistá současná hodnota - realistický scénář

Realistický scénář (Kč)					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Investice	- 699 215				
EAT	304 839	598 697	903 217	1 207 904	1 512 765
+ odpisy	12 968	20 749	15 562	10 374	5 187
- úmor	72 085	75 843	79 795	83 952	88 325
CF	245 722	543 603	838 984	1 134 326	1 429 627
Diskontované CF	219 395	433 357	597 172	720 885	811 209
Kumulované CF	- 479 820	- 46 463	550 709	1 271 594	2 082 803
<b>NPV</b>	<b>2 082 803</b>				

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 34: Čistá současná hodnota - pesimistický scénář

Pesimistický scénář (Kč)					
Rok	2022	2023	2024	2025	2026
Investice	- 699 215				
EAT	-354 230	7 549	312 686	617 990	923 468
+ odpisy	12 968	20 749	15 562	10 374	5 187
- úmor	72 085	75 843	79 795	83 952	88 325
CF	-413 347	-47 545	248 453	544 412	840 330
Diskontované CF	-369 060	-37 902	176 844	345 984	476 826
Kumulované CF	-1 068 275	-1 106 178	-929 334	-583 350	-106 524
<b>NPV</b>	<b>- 106 524</b>				

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.15.2 Vnitřní výnosové procento

Tato metoda patří také mezi metody dynamické a obsahuje zmíněné faktory – riziko, čas a přínosy (cash flow). Pro výpočet se použije diskontované cash flow a diskontní míra, která je 12 %. Cílem této metody je získat vnitřní výnosové procento, při kterém bude současná hodnota rovna nule. Vnitřní výnosové procento je opět vypočteno pro všechny tři možné scénáře.

Tabulka 35: Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento	
Optimistický scénář	168 %
Realistický scénář	73 %
Pesimistický scénář	9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby byla investice přijatelná, musí být vnitřní výnosové procento vyšší než diskontní míra. Toto pravidlo splňuje optimistický a realistický scénář, pesimistický scénář toto pravidlo nesplňuje.

## 4.15.3 Doba návratnosti

Cílem této metody je zjistit za jakou dobu se navrátí vložené peníze do projektu. Metoda využívá opět diskontované cash flow a kumulované cash flow. Doba návratnosti by měla být kratší než životnost projektu a čím je doba návratnosti kratší, tím je investice výhodnější. Metodou jsou vypočteny všechny tři scénáře.

Tabulka 36: Doba návratnosti - optimistický scénář

Optimistický scénář		
Rok	Diskontované CF (Kč)	Kumulované CF (Kč)
0	- 699 215	- 699 215
1	781 317	82 102
2	938 573	1 020 675
3	1 780 556	2 801 231
4	1 845 371	4 646 602
5	1 875 835	6 522 437

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 37: Doba návratnosti - realistický scénář

Realistický scénář		
Rok	Diskontované CF (Kč)	Kumulované CF (Kč)
0	- 699 215	- 699 215
1	245 722	- 479 820
2	543 603	- 46 463
3	597 172	550 709
4	720 885	1 271 594
5	811 209	2 082 803

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 38: Doba návratnosti - pesimistický scénář

Pesimistický scénář		
Rok	Diskontované CF (Kč)	Kumulované CF (Kč)
0	- 699 215	- 699 215
1	- 369 060	-1 068 275
2	- 37 902	-1 106 178
3	176 844	-929 334
4	345 984	-583 350
5	476 826	-106 524

Zdroj: Vlastní zpracování

Investice se v optimistickém scénáři navrátí již v prvním roce fungování kavárny. V realistickém scénáři se investice navrátí ve třetím roce fungování kavárny a v pesimistickém scénáři se investice nevrátí během sledovaného období pěti let, ale navrátila by se na začátku šestého roku fungování kavárny.

## 4.16 Vyhodnocení projektu

Projekt je zaměřený na realizaci nové kavárny Joy Café Telč. Díky provedeným analýzám bylo zjištěno, že v místě realizace není žádný podnik, který by nabízel obdobný koncept spojený se zábavou a kvalitními nápoji a pokrmy. V místě realizace je několik konkurenčních podniků - Café Telč, Bistro Café Friends, Kavárna U Nás doma a Univerzitní kavárna, které ale cílí především na turisty. Kavárna Joy Café Telč chce cílit především na místní obyvatele a na turisty.

Celkové vstupní náklady, které jsou nutné k založení kavárny jsou ve výši 699 215 Kč. Součástí této částky je nutné vybavení kavárny, výdaje na založení společnosti s ručením omezeným a získání živnostenského oprávnění, nájemné za rok 2021 či počáteční zásoby na přípravu pokrmů aj. K financování tohoto projektu bude využit vlastní kapitál ve výši 600 000 Kč a cizí kapitál ve výši 400 000 Kč.

Pro zhodnocení efektivnosti projektu byly využity metody – čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a doba návratnosti. Hodnocení efektivnosti projektu vychází z provedených scénářů odhadu poptávky, které byly zpracovány na základě aktuálních cen zvolených dodavatelů surovin a vychází ze stanovené maximální kapacity kavárny, ze které byly následně sestaveny scénáře – optimistický, realistický, pesimistický. Množství prodaných produktů bylo stanoveno na základě vlastního průzkumu a pomocí zkušeností baristky z jiné kavárny. Meziroční nárůst tržeb byl předpokládán vždy o nárůst 5 %. Současně s růstem tržeb je nutné počítat i s růstem nákladů. Ze scénářů bylo možné identifikovat tržby a náklady na materiál a následně mohly být sestaveny výkazy zisků a ztrát v jednotlivých scénářích. Výsledky těchto metod shrnuje tabulka č. 39. Diskontní míra, která je nutná k výpočtům byla stanovena na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a finančním odborníkem na 12 %.

Tabulka 39: Shrnutí metod hodnocení investice projektu

Ekonomický ukazatel	Scénář		
	Optimistický	Realistický	Pesimistický
Čistá současná hodnota	6 522 437 Kč	2 082 803 Kč	-106 524 Kč
Vnitřní výnosové procento	168 %	73 %	9 %
Doba návratnosti	1. rok	3. rok	6. rok

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení investice bylo vypočteno pro období pěti let. Období pěti let bylo zvoleno i vzhledem k využití cizího kapitálu, který bude splacen právě během pěti let fungování kavárny. Čistá současná hodnota v optimistickém scénáři za toto období dosáhla výše 6 522 437 Kč, v realistickém scénáři dosáhla výše 2 082 803 Kč a v pesimistickém scénáři čistá současná hodnota nespĺnila podmínku přijetí investice a dosahuje záporné

hodnoty 106 524 Kč. Vnitřní výnosové procento splnilo podmínku přijetí investice opět v optimistickém a realistickém scénáři, kdy je vnitřní výnosové procento vyšší než stanovená diskontní míra 12 %. Investice se v optimistickém scénáři vrátí již během prvního roku fungování kavárny, v realistickém roce se vrátí ve třetím roce a v pesimistickém scénáři by se investice vrátila na začátku šestého roku fungování kavárny.

Z těchto výsledků lze investici považovat za přijatelnou, jelikož i když pesimistický scénář nesplňuje podmínky přijetí investice, tak na začátku šestého roku by už podmínky byly přijatelné. Majitelka kavárny chce tímto konceptem kavárny vytvořit místo, které by disponovalo příjemnou atmosférou a stmelovalo lidi prostřednictvím chytré zábavy a pravidelného setkávání. Navíc studie proveditelnosti poukázala na skutečnost, že konkurence s konceptem chytré zábavy ve městě Telč chybí a prostřednictvím marketingového průzkumu bylo zjištěno, že o tento koncept kavárny je zájem a že by se lidé účastnili zmíněných událostí. Kromě toho vidí majitelka kavárna potenciál v tom, že vzhledem k současné pandemii Covid-19 byli lidé dlouho izolováni od běžného života a budou vyhledávat sociální kontakt, zábavu, dobré pití a jídlo.



## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vypracovat studii proveditelnosti pro založení kavárny Joy Café Telč a zhodnotit, zda je daný projekt výhodné realizovat. Snahou studie proveditelnosti bylo získat co nejvíce realistických informací a dat, které zvýší proveditelnost samotné studie. Kavárna se bude nacházet ve městě Telč. Díky historickým památkám je toto město velmi turisticky navštěvované a představuje významné město pro kraj Vysočina, ve kterém se nachází. Z tohoto důvodu bylo město zvoleno pro realizaci projektu. Koncept kavárny se opírá o tři základní priority, mezi které patří poskytnutí kvalitního sortimentu nápojů, sladkých a slaných pokrmů, vytvoření příjemného prostředí pro práci i relax a vytvoření místa, ve kterém se budou zákazníci bavit a vzdělávat prostřednictvím kvízů, přednášek, besed, cestopisů atd. Design kavárny bude laděn do světlých barev a tzv. boho stylu, který by měl na návštěvníky kavárny působit příjemně a svěže. Porterův model pěti konkurenčních sil, ve kterém byla podrobně analyzována konkurence potvrdil, že v tomto městě neposkytuje žádný podnik podobný koncept chytré zábavy jako je plánovaný koncept kavárny Joy Café Telč a žádný podnik nedisponuje podobným designem. Z tohoto důvodu si autorka práce myslí, že by mohla kavárna zaujmout svojí rozdílností od konkurence.

Analýza trhu byla rozdělena na několik částí. Jednou z částí analýzy trhu byl marketingový průzkum, jehož cílem bylo zjistit, zda mají obyvatelé telčska zájem o novou kavárnu, jejíž koncept by nebyl zaměřen pouze na kvalitní nápoje a pokrmy, ale který by kromě jiného nabízel i chytrou zábavu v podobě kvízů, přednášek, besed a cestopisů. Marketingový průzkum byl realizován pomocí elektronického dotazníku, který byl umístěn na sociální skupiny sítě Facebook, jejichž součástí jsou obyvatelé telčska a okolí. Dotazníku se zúčastnilo 197 respondentů. Z marketingového průzkumu lze usuzovat, že je o tento koncept kavárny zájem, jelikož většina respondentů odpověděla kladně (44 % ano, 52 % spíše ano). Spojení kavárny se zábavou a vzděláváním se líbilo většině respondentům (39 % ano, 57 % spíše ano).

PESTLE analýza, která analyzovala vnější prostředí trhu se detailně zaměřila na politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory působící na realizaci a fungování kavárny. Kavárna se musí řídit aktuálními zákony a legislativou, ekonomické faktory jsou značně negativně ovlivněny pandemií Covid-19. Většina ekonomických ukazatelů byla v roce 2020 zhoršena oproti předcházejícím rokům, nejenom česká ekonomika, ale i světová zaznamenala velký propad. Jelikož byla v České republice přísná protipandemická opatření, kdy musela být většina lidí pouze doma, autorka práce očekává, že lidé budou následně vyhledávat sociální kontakt a hostinské služby.

Prostřednictvím SWOT analýzy bylo zjištěno, že silnou stránkou projektu je moderní design, pořádání společenských událostí v podobě kvízů, přednášek, besed atd. Kavárna si chce od svého začátku vytvářet vztahy s veřejností, a to prostřednictvím své webové stránky a sociálních sítí Facebook a Instagram, kde bude mít kavárna svůj účet a od samotných příprav prostoru bude kavárna sdílet svůj příběh. Další silnou stránkou je zvolená turistická lokalita. Mezi slabé stránky patří nulové zkušenosti majitelky s provozem kavárny. Příležitostí je samotný koncept s chytrou zábavou, každoroční hudební festival a rozvinutý cestovní ruch ve městě Telč. Hrozbu představuje především konkurence a nízká poptávka zákazníků.

Pro stabilní fungování kavárny bude nutné mít k dispozici tři zaměstnance na hlavní pracovní poměr a jednoho brigádníka. Měsíční mzdové náklady jsou ve výši 103 568 Kč. Kavárna se bude nacházet na náměstí Zachariáše z Hradce v Telči v pronajatém prostoru o velikosti 178 m<sup>2</sup> a celková kapacita kavárny disponuje 45 místy k sezení. Výhodou tohoto prostoru je, že prostor dříve sloužil také k hostinské činnosti, a proto nebudou nutné větší stavební úpravy. Nevýhodou umístění kavárny je, že v letních měsících nemohou zákazníci využít parkoviště přímo na náměstí, ale o to víc místo disponuje klidem a turisté mají větší zážitek z památek. Celkové vybavení kavárny je vyčísleno na 495 965 Kč. Implementace projektu začne v září roku 2021 a samotné otevření je plánované na 4.1.2022, časový harmonogram je připraven na čtyři měsíce prostřednictvím Ganttova diagramu.

Celková vstupní investice tohoto projektu byla stanovena ve výši 699 215 Kč. K financování budou využity cizí zdroje ve výši 400 000 Kč a vlastní zdroje ve výši 600 000 Kč. Hodnocení efektivnosti projektu vychází z provedených scénářů odhadu poptávky. Scénáře jsou vždy v podobě realistického, optimistického a pesimistického vývoje. Hodnocení investice bylo vypočteno pro sledované období pěti let. V optimistickém scénáři se investice vrátí již v prvním roce a v realistickém scénáři se vrátí ve třetím roce fungování kavárny. Pokud by však nastal pesimistický scénář, investice by se nevrátila během pětiletého období, ale navrátila by se na začátku šestého roku fungování kavárny. Čistá současná hodnota v optimistickém scénáři dosahuje za pětileté období výše 6 522 437 Kč, v realistickém scénáři 2 082 803 Kč a v pesimistickém scénáři je hodnota čisté současné hodnoty záporná -106 524 Kč a nespĺňuje tedy podmínku přijetí investice, podmínku by splnila až v šestém roce fungování kavárny.

V rámci analýzy rizik bylo zjištěno, že mezi rizika, která mohou ovlivnit realizaci a fungování kavárny, byla zařazena finanční krize způsobená vlivem pandemie Covid-19, výskyt nové konkurence či výskyt nové pandemie.

K získání relevantních a realistických informací se autorka práce několikrát spojila s Městským úřadem města Telč, kde získala aktuální informace a data o návštěvnosti

města a počtu obyvatel. Dále se autorka spojila s analytikem Úřadu práce kraje Vysočina, který poskytl data o nezaměstnanosti za rok 2020, které nebylo jinak možné vyhledat. Velké množství informací získala autorka práce od baristky z jiné kavárny a od majitelky kavárny z jiného města. Díky těmto informacím měla autorka lepší informace a data pro samotné zpracování studie proveditelnosti.

Ze studie proveditelnosti vyplývá, že je projekt vhodný k realizaci, a to nejen díky výsledkům hodnocení investic, ale i díky provedeným analýzám. Ve velkých městech jako je Praha, Brno či České Budějovice je tento koncept kavárny spojený se zábavou a vzděláváním možná již rozvinutější, ve městě Telč tyto podniky však stále ještě chybí. Z tohoto důvodu se autorka práce domnívá, že tento koncept bude ve městě Telč velmi dobře přijat. V neposlední řadě je důležité počítat s odhodláním majitelky kavárny, kterou baví příprava sladkých pokrmů a chce prostřednictvím kavárny vytvářet místo, do kterého se budou zákazníci rádi vracet.

# Seznam použité literatury

*A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newtown Square, Penn.: Project Management Institute, c2000. ISBN 18-804-1023-0.

BOČKOVÁ, HRAZDILOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení*. Martin Koláček – E-knihy jedou, 2016. ISBN 978-80-7512-431-9.

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

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada., 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DOSKOČIL, Radek,. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-7204-863-2.

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

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

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

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC, David ŘEHÁK a Ivan SOUČEK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-2621-9.

HŘEBÍK, František, 2010. *Obecná ekonomie*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-249-3.

HYRŠLOVÁ, Jaroslava, Jiří KLEČKA a Pavel MARINIČ. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-25-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

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

KERZNER, Harold. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Sixth Edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 1998. ISBN 978-1-118-.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-712-8.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Grada, 2006. ISBN 978-80-247-6099-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.], 2013. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, 2007. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. 2019. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0408-6.

KUNCOVÁ, Martina, Jakub NOVOTNÝ a Radek STOLÍN. *Techniky projektového řízení a finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. I. vydání, 2016. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-26-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*, 2015. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

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

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1506-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-.

SVATOŠ, Miroslav, 2009. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2708-0.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-9472-8.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

TAHAL, Radek, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-9867-2.

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. Manažer, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

ZRALÝ, Martin a kol. *Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj integrace v podnikovém řízení*, 2005. Praha: [ČVUT, Fakulta strojní, Ústav řízení a ekonomiky podniku]. ISBN 80-010-3362-7.

## Seznam elektronických zdrojů

APM Automotive, 2021. *APM Automotive* [online]. Swiss Automotive Group CZ [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: [https://www.apm.cz/obchodni-zastupci/mapa\\_cr\\_kontakty/](https://www.apm.cz/obchodni-zastupci/mapa_cr_kontakty/)

GREEN, A. How to Use IBISWorld Research in a PESTLE Analysis [online]. IBISWorlds, ©2018 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.ibisworld.com/industry-insider/how-to-use-industry-research/how-to-use-ibisworld-research-in-a-pestle-analysis/>

SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti: metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2004. [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc2d7caa1ad86e/>

Inflace - druhy, definice, tabulky, 2021. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

Makroekonomická predikce - leden 2021, 2021. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: MFCR [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>

Nezaměstnanost v ČR v lednu stoupla o 0,3 bodu na 4,3 %, 2021. *České Noviny* [online]. Praha: ČTK [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-cr-v-lednu-stoupla-o-0-3-bodu-na-4-3-/1991997>

Od 1. května se snižuje DPH na 10 % u širokého spektra zboží a služeb, 2021. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: MFCR [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/od-1-kvetna-se-snizuje-dph-na-10--u-siro-38372>

Přinášíme informace o Vás a Vašem podnikání, 2021. *Jarmark* [online]. Jemnice: Jaroslav Kaláb [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <http://www.jarmark-noviny.cz/kinzerce.html>

Kraj Vysočina, 2021. *Kraj Vysočina* [online]. Jihlava: Krajský úřad kraje Vysočina [cit. 2021-04-13]. Dostupné z: <https://www.kr-vysocina.cz/>

Věkové složení obyvatel v Kraji Vysočina, 2021. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xj/vekove\\_slozeni\\_obyvatel\\_v\\_kraji\\_vysocina](https://www.czso.cz/csu/xj/vekove_slozeni_obyvatel_v_kraji_vysocina)

*Webnode* [online], 2021. Brno: © Copyright 2008 - 2021 Webnode [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.webnode.cz/>

*Zákony pro lidi: Sbírka zákonů ČR* [online], 2021. Praha: © AION CS [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ projektu .....	11
Obrázek 2: Příklad organizačního uspořádání.....	27
Obrázek 3: Ganttův diagram.....	30
Obrázek 4: Provázanost účetních výkazů .....	34
Obrázek 5: Umístění projektu .....	40
Obrázek 6: Preference otevírací doby .....	52
Obrázek 7: Komplexní produkt kavárny.....	68
Obrázek 8: Předpokládaný design kavárny .....	73
Obrázek 9: Organizační struktura kavárny .....	89
Obrázek 10: Implementace projektu - Ganttův diagram .....	93

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Vyhodnocení efektivity projektu .....	42
Tabulka 2: Vývoj hrubého domácího produktu.....	54
Tabulka 3: Podíl nezaměstnaných osob v % ve městě Telč .....	56
Tabulka 4: Podíl nezaměstnaných osob v % v kraji Vysočina .....	56
Tabulka 5: Počet obyvatel ve městě Telč.....	57
Tabulka 6: Turistická návštěvnost Státního zámku Telč .....	58
Tabulka 7: Ceny konkurenčních podniků .....	63
Tabulka 8: SWOT analýza .....	65
Tabulka 9: Nápojové menu .....	69
Tabulka 10: Občerstvení menu .....	70
Tabulka 11: Otevírací doba kavárny .....	70
Tabulka 12: Maximální možná kapacita na den .....	74
Tabulka 13: Odhad poptávky nápojů - optimistický scénář 2022.....	75
Tabulka 14: Odhad poptávky občerstvení - optimistický scénář 2022.....	76
Tabulka 15: Odhad poptávky nápojů – realistický scénář 2022 .....	77
Tabulka 16: Odhad poptávky občerstvení - realistický scénář 2022.....	78
Tabulka 17: Odhad poptávky nápojů - pesimistický scénář 2022 .....	79
Tabulka 18: Odhad poptávky občerstvení - pesimistický scénář 2022.....	80
Tabulka 19: Odhad poptávky v období 2023-2026.....	81
Tabulka 20: Dodavatelé vstupů a surovin .....	84
Tabulka 21: Vybavení prostoru kavárny .....	87
Tabulka 22: Výpočet odpisů v Kč .....	88
Tabulka 23: Nezbytné prostorové úpravy.....	88
Tabulka 24: Režijní náklady kavárny .....	90
Tabulka 25: Mzdové náklady.....	92
Tabulka 26: Analýza rizik kavárny .....	94
Tabulka 27: Vstupní náklady .....	97
Tabulka 28: Odhad tržeb a nákladů .....	98

Tabulka 29: Výkaz zisku a ztrát - optimistický scénář.....	99
Tabulka 30: Výkaz zisku a ztrát - realistický scénář.....	99
Tabulka 31: Výkaz zisku a ztrát - pesimistický scénář.....	100
Tabulka 32: Čistá současná hodnota - optimistický scénář.....	101
Tabulka 33: Čistá současná hodnota - realistický scénář.....	101
Tabulka 34: Čistá současná hodnota - pesimistický scénář.....	101
Tabulka 35: Vnitřní výnosové procento.....	102
Tabulka 36: Doba návratnosti - optimistický scénář.....	102
Tabulka 37: Doba návratnosti - realistický scénář.....	103
Tabulka 38: Doba návratnosti - pesimistický scénář.....	103
Tabulka 39: Shrnutí metod hodnocení investice projektu.....	104

## Seznam grafů

Graf 1: Frekvence návštěvnosti kavárny.....	46
Graf 2: Obvyklý čas návštěvy kavárny .....	47
Graf 3: Účel navštívení kavárny.....	48
Graf 4: Hlavní rozhodovací atribut pro navštívení daného podniku.....	49
Graf 5: Spojení kavárny a společenských událostí.....	49
Graf 6: Účastnili by se respondenti společenských událostí (kvízy, přednášky, besedy, cestopisy atd.).....	50
Graf 7: Uvítání nové kavárny ve městě Telč .....	51
Graf 8: Průměrná roční míra inflace .....	55
Graf 9: Věková struktura obyvatel v kraji Vysočina za rok 2019.....	57

# Seznam příloh

Příloha 1: Marketingový průzkum - dotazník.....	118
Příloha 2: Kalkulace jednotlivých pokrmů a nápojů .....	120
Příloha 3: Splátkový kalendář.....	126

## *Příloha 1: Marketingový průzkum - dotazník*

Dobrý den,

jsem studentka ČVUT v Praze a chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku pro moji diplomovou práci „Studie proveditelnosti – založení kavárny“.

Předem Vám velice děkuji za Vaši pomoc a přeji Vám hezký den.

Ludmila Veselá

### **1. Pohlaví**

- a. Žena
- b. Muž

### **2. Věk**

- a. do 15
- b. 16 - 26
- c. 27 - 40
- d. 41 - 55
- e. 56 a více

### **3. Navštěvujete kavárny často?**

- a. Ano – několikrát v týdnu
- b. Často – alespoň 1x do týdne
- c. Obvykle – několikrát do měsíce
- d. Zřídka – pouze párkrát do roka
- e. Nenavštěvuji

### **4. Kdy obvykle navštěvujete kavárny?**

- a. V dopoledních hodinách
- b. V odpoledních hodinách (po škole/práci)
- c. Ve večerních hodinách

### **5. Za jakým účelem kavárny navštěvujete?**

- a. Kvalitní káva a pokrmy
- b. Posezení s přáteli

- c. Prostor pro práci/ studium
- d. Společenský kontakt
- e. Odpočinek
- f. jiné: (můžete dopsat)

**6. Co je pro Vás hlavním rozhodovacím atributem, že určitý podnik navštívíte?**

**(Lze zvolit více odpovědí)**

- a. Sortiment nabídky (nápoje a pokrmy)
- b. Cena nápojů a pokrmů
- c. Místo podniku
- d. Prostředí podniku
- e. Přístup zaměstnanců podniku
- f. Doporučení od známých
- g. Otevírací doba
- h. Doprovodné služby kavárny (kvízy, besedy, take-away atd.)
- i. Jiné: (doplňte)

**7. Líbí se Vám spojení kavárny a společenských událostí?**

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

**8. Účastnili byste se společenské události (kvízy, přednášky, besedy, cestopisy atd.)? (Lze zvolit více odpovědí)**

- a. Ano
- b. Záleží na okolnostech (typ události, téma, přátelé)
- c. Spíše ne
- d. Tyto aktivity nevyhledávám

**9. Uvítali byste otevření nové kavárny v Telči, která disponuje společenskými událostmi typu (kvízy, přednášky, besedy, cestopisy atd.)**

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

**10. Ocenili byste, kdyby kavárna měla v pátek a sobotu déle otevřeno? (Pá: 12:00 – 24:00, So: 12:00 - 24:00)**

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

**11. Co by podle Vás v takové kavárně nesmělo chybět?**

Příloha 2: Kalkulace jednotlivých pokrmů a nápojů

<b>Panna Cotty</b>					
Suroviny	Spotřeba na jednu dávku 9 ks			Náklad na dávku (Kč)	Náklad na 1 ks (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)		
Vanilkový extrakt		1		1,71	0,19
Vanilkový cukr	8			3,90	0,43
Mléko		250		3,23	0,36
Smetana		500		45,80	5,09
Želatina plátková			4	16,60	1,84
Ovoce	250			23,27	2,59
Cukr	48			0,62	0,07
<b>Celkem</b>				<b>95,13</b>	<b>10,57</b>
<b>Minidortíčky</b>					
Suroviny	Spotřeba na jednu dávku 15 ks			Náklad na dávku (Kč)	Náklad na 1 ks (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)		
Hladká mouka	180			1,44	0,10
Mléko		50		0,65	0,04
Vejece			3	9,00	0,60
Cukr	130			1,68	0,11
Máslo	125			32,90	2,19
Prášek do pečiva	3			1,80	0,12
Vanilkový cukr	8			3,90	0,26
Hořká čokoláda	100			14,90	0,99
Kakao	30			8,97	0,75
<b>Krém</b>					
Hořká čokoláda	100			14,90	0,99
Tvaroh	500			40,00	2,67
Smetana ke šlehání	250			22,90	1,53
Moučkový cukr	120			1,79	0,12
Štáva z límetek			1	8,90	0,59
<b>Ozdobení</b>					
Ovoce - směs	125			43,90	2,93
Čokoláda	100			14,90	0,99
<b>Celkem</b>				<b>163,72</b>	<b>10,35</b>
<b>Čokoládová pěna</b>					
Suroviny	Spotřeba na jednu dávku 10 ks			Náklad na dávku (Kč)	Náklad na 1 ks (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)		
Čokoláda	200			0,68	0,07
Smetana na šlehání	375			34,35	3,44
Cukr krupice	35			0,45	0,05
Voda		150		0,39	0,04
Kakao	10			2,99	0,30
Borůvky na ozdobu	62			13,95	1,40
Jahody na ozdobu	100			12,98	1,08
<b>Celkem</b>				<b>65,79</b>	<b>6,36</b>

Čokoládové muffiny					
Suroviny	Spotřeba na jednu dávku 12 ks			Náklad na dávku (Kč)	Náklad na 1 ks (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)		
Hladká mouka	85			0,68	0,06
Polohrubá mouka	85			0,68	0,06
Mléko		120		1,55	0,13
Vejce			2	6,00	0,50
Cukr	90			1,16	0,10
Máslo	70			18,00	1,50
Prášek do pečiva	6			3,60	0,30
Vanilkový cukr	8			3,90	0,33
Hořká čokoláda	100			14,90	1,24
Kakao	10			2,60	0,22
Mascarpone	230			35,60	2,97
Ovoce na ozdobu - malina	3			0,53	0,04
<b>Celkem</b>				<b>89,20</b>	<b>7,43</b>
Koláč švestkový					
Suroviny	Spotřeba na jednu dávku 8 ks			Náklad na dávku (Kč)	Náklad na 1 ks (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)		
Polohrubá mouka	200			1,60	0,20
Ořechy	100			27,45	3,43
Vejce			2	6,00	0,75
Moučkový cukr	100			1,49	0,19
Máslo	100			26,32	3,29
Prášek do pečiva	13			3,90	0,49
<b>Náplň</b>					
Tvaroh	500			40,00	2,67
Cukr krystal	120			1,55	0,19
1 vanilkový pudink			1	4,20	0,53
Ovoce - švestky	500			30,00	3,75
<b>Celkem</b>				<b>142,51</b>	<b>11,21</b>



<b>Sýrová obložená bageta</b>				
Suroviny	Spotřeba na jednu dávku 9 ks			Náklad na 1 ks (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
Venkovská bageta			1	10,90
Tavený sýr	75			9,95
Mozzarella	50			7,96
Tvrdý sýr	50			7,50
Rajče			1	3,90
Balkánský sýr	30			5,69
Salát	100			4,23
<b>Celkem</b>				<b>50,12</b>
<b>Šunková obložená bageta</b>				
Suroviny	Spotřeba na jednu dávku 9 ks			Náklad na 1 ks (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
Venkovská bageta			1	10,90
Pomazánkové máslo	75			8,50
Tvrdý sýr	50			7,50
Šunka kuřecí	35			5,57
Rajče			1	3,90
Okurka			1/4	2,50
Salát	100			4,23
Dresing		100		4,20
<b>Celkem</b>				<b>47,29</b>
<b>Špadlová obložená bageta</b>				
Suroviny	Spotřeba na jednu dávku 9 ks			Náklad na 1 ks (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
Špadlová bageta			1	13,90
Vepřová šunka	35			5,25
Pomazánkové máslo	50			5,67
Tvrdý sýr	50			7,50
Salát	100			4,23
Dresing		100		4,20
Mozzarella	50			7,96
<b>Celkem</b>				<b>48,70</b>
<b>Zapékané panini</b>				
Suroviny	Spotřeba na jeden kus			Náklad na 1 ks (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
Panini bageta			1	10,90
Šunka od kosti	50			8,50
Mozzarella	35			5,57
Rajče			1	3,90
Červená cibule			1/2	2,36
Čerstvá bazalka	5			0,89
Olivový olej		20		2,30
<b>Celkem</b>				<b>34,42</b>

Chlebíčky					
Suroviny	Spotřeba na 20 kusů chlebíčků			Náklad na 20 ks (Kč)	Náklad na 1 ks (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)		
Veka			1	27,00	1,35
Vajíčko			5	15,00	0,75
Majonéza	150			10,62	0,53
Šunkový salát	250			44,75	2,24
Zavařená zelenina			1	40,00	2,00
Tvrdý sýr	100			15,90	0,80
Hořčice	20			0,48	0,02
Brambory			5	12,45	0,62
Cibule			1	1,47	0,07
Sůl	5			0,03	0,00
Pepř	3			1,26	0,06
Okurka			1/2	5,00	0,25
Paprika kapie červená			1	9,79	0,49
<b>Celkem</b>				<b>183,75</b>	<b>9,19</b>
Toasty					
Suroviny	Spotřeba na 20 kusů toastů			Náklad na 20 ks (Kč)	Náklad na 1 ks (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)		
Toastový chléb			1	27,90	1,40
Tavený sýr	300			39,80	1,99
Tvrdý sýr	400			63,60	3,18
Šunkový salát	250			44,75	2,24
Kečup	200			11,98	0,60
Máslo	50			5,12	0,26
Polníček na ozdobu	125			29,90	1,50
Rajče na ozdobu			10	39,00	1,95
<b>Celkem</b>				<b>262,05</b>	<b>13,10</b>

Avocado bread				
Suroviny	Spotřeba na jeden kus			Náklad na 1 ks (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
Cereální chléb			1 plátek	3,60
Avokádo			1/2	19,50
Vejce			1	3,00
Slanina	50			9,95
Sůl	5			0,00
Pepř	3			0,06
Citrónová šťáva		10		0,26
Rajče			1	3,90
Klíčky na ozdobu	50			7,98
Polníček na ozdobu	10			2,39
<b>Celkem</b>				<b>50,64</b>

Káva	Spotřeba na 1 šálek kávy								Celkové náklady na 1 šálek kávy (Kč)
	Káva (g)	Káva (Kč)	Voda (ml)	Voda (Kč)	Mléko (ml)	Mléko (Kč)	Smeta na (ml)	Smeta na (Kč)	
Espresso									
Ristretto	7,00	5,60	25,00	0,03					5,63
Espresso	7,00	5,60	30,00	0,03					5,63
Lungo	8,00	6,40	60,00	0,06					6,46
Americano	7,00	5,60	180,00	0,18					5,78
Capuccino	7,00	5,60	50,00	0,05	100,00	1,60			7,25
Macchiato	7,00	5,60	30,00	0,03	20,00	0,32			5,95
Caffé latté macchiato	7,00	5,60	50,00	0,05	200,00	3,20			8,85
Caffé latté	7,00	5,60	30,00	0,03	50,00	0,80			6,43
Turecká káva	8,00	6,40	150,00	0,15					6,55
Vídeňská káva	7,00	5,60	30,00	0,03			30,00	2,75	8,38
Horká čokoláda	25,00	16,90			100,00	1,60			18,50

Aperol Spritz				
Suroviny	Spotřeba na jeden drink			
	Vaha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	Náklad na 1 ks (Kč)
Perlivá voda		30		0,8
Prosecca		60		15,12
Aperol Spritz		40		8
Pomeranč			1 plátek	1,5
Led			5	0,01
<b>Celkem</b>				<b>25,43</b>
Cuba libre				
Suroviny	Spotřeba na jeden drink			
	Vaha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	Náklad na 1 ks
Bílý rum		50		9,21
Coca-Cola		100		1,80
Limetka			1	7,00
Led			5	0,01
<b>Celkem</b>				<b>18,02</b>
Mojito				
Suroviny	Spotřeba na jeden drink			
	Vaha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	Náklad na 1 ks (Kč)
Limetka			0,5	3,50
Třtinový cukr	8			0,53
Lístky máty			8	2,90
Bílý rum		20		0,53
Perlivá voda		100		9,21
Led			8	0,02
<b>Celkem</b>				<b>16,69</b>
Gin tonic				
Suroviny	Spotřeba na jeden drink			
	Vaha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	Náklad na 1 ks (Kč)
Gin		40		19,00
Limetka			1	15,12
Tonik		100		1,87
Okurka			0,25	2,30
Led			5	0,01
<b>Celkem</b>				<b>38,30</b>
Pina Colada				
Suroviny	Spotřeba na jeden drink			
	Vaha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	Náklad na 1 ks (Kč)
Bílý rum		45		4,14
Kokosové mléko		60		6,75
Ananasový džus		60		1,07
Ananas na ozdobu			0,25	1,49
Třešeň na ozdobu			1	0,70
Led			5	0,01
<b>Celkem</b>				<b>14,16</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3: Splátkový kalendář

Rok	Měsíc	Počáteční hodnota (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Konečná hodnota (Kč)
1	1	400 000	1 697	5 868	394 132
1	2	394 132	1 672	5 893	388 238
1	3	388 238	1 647	5 918	382 320
1	4	382 320	1 622	5 943	376 377
1	5	376 377	1 596	5 969	370 408
1	6	370 408	1 571	5 994	364 415
1	7	364 415	1 546	6 019	358 395
1	8	358 395	1 520	6 045	352 350
1	9	352 350	1 495	6 070	346 280
1	10	346 280	1 469	6 096	340 184
1	11	340 184	1 443	6 122	334 062
1	12	334 062	1 417	6 148	327 914
2	1	327 914	1 391	6 174	321 740
2	2	321 740	1 365	6 200	315 539
2	3	315 539	1 338	6 227	309 313
2	4	309 313	1 312	6 253	303 060
2	5	303 060	1 285	6 280	296 780
2	6	296 780	1 259	6 306	290 474
2	7	290 474	1 232	6 333	284 141
2	8	284 141	1 205	6 360	277 781
2	9	277 781	1 178	6 387	271 395
2	10	271 395	1 151	6 414	264 981
2	11	264 981	1 124	6 441	258 540
2	12	258 540	1 097	6 468	252 071
3	1	252 071	1 069	6 496	245 576
3	2	245 576	1 042	6 523	239 052
3	3	239 052	1 014	6 551	232 501
3	4	232 501	986	6 579	225 922
3	5	225 922	958	6 607	219 316
3	6	219 316	930	6 635	212 681
3	7	212 681	902	6 663	206 018
3	8	206 018	874	6 691	199 327
3	9	199 327	845	6 720	192 608
3	10	192 608	817	6 748	185 860
3	11	185 860	788	6 777	179 083
3	12	179 083	760	6 805	172 277
4	1	172 277	731	6 834	165 443
4	2	165 443	702	6 863	158 580
4	3	158 580	673	6 892	151 688
4	4	151 688	643	6 922	144 766
4	5	144 766	614	6 951	137 815
4	6	137 815	585	6 980	130 835
4	7	130 835	555	7 010	123 825
4	8	123 825	525	7 040	116 785
4	9	116 785	495	7 070	109 715
4	10	109 715	465	7 100	102 616
4	11	102 616	435	7 130	95 486
4	12	95 486	405	7 160	88 326
5	1	88 326	375	7 190	81 136
5	2	81 136	344	7 221	73 915
5	3	73 915	314	7 251	66 663
5	4	66 663	283	7 282	59 381
5	5	59 381	252	7 313	52 068
5	6	52 068	221	7 344	44 724
5	7	44 724	190	7 375	37 348
5	8	37 348	158	7 407	29 942
5	9	29 942	127	7 438	22 504
5	10	22 504	95	7 470	15 034
5	11	15 034	64	7 501	7 533
5	12	7 533	32	7 533	0

Zdroj: Vlastní zpracování

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Ludmila Veselá

V Praze dne: 29. 04. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis