



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studie proveditelnosti – založení pivnice

Feasibility study – establishment of pub

# **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

# **VEDOUcí PRÁCE**

doc. Ing. Vytlačil Dalibor CSc.

KOSINOVÁ

ELIŠKA

**2021**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kosinová** Jméno: **Eliška** Osobní číslo: **460725**  
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 pивnice**

Název diplomové práce anglicky:

**Feasibility Study – Establishment of Pub**

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem práce je zpracovat studii proveditelnosti dle investičního záměru a posoudit realizovatelnost projektu, následně určit PR strategii nově začínajícího podniku.  
Přínos: Přínosem studie proveditelnosti je zhodnocení investičního záměru z významných hledisek, která slouží jako podklad pro investiční rozhodnutí. Přínosem PR strategie je vytvoření a udržení pozitivního vztahu s okolím.  
Osnova: 1.Úvod, 2.Teoretická část – projektové řízení, studie proveditelnosti, PR strategie, 3.Praktická část – zpracování a vyhodnocení studie proveditelnosti, PR strategie, 4.Závěr

Seznam doporučené literatury:

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2  
KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.  
VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.  
Scholleová, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.

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

KOSINOVÁ, Eliška. *Studie proveditelnosti – založení pivnice*. 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 vedoucímu práce doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc., za odbornou konzultaci při vedení diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat rodině a přátelům za podporu během diplomové práce.

# Abstrakt

Cílem práce je zpracovat studii proveditelnosti dle investičního záměru a posoudit realizovatelnost projektu, následně určit PR strategii nově začínajícího podniku.

Přínosem studie proveditelnosti je zhodnocení investičního záměru z významných hledisek, která slouží jako podklad pro investiční rozhodnutí. Přínosem PR strategie je vytvoření a udržení pozitivního vztahu s okolím.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá projektovým řízením, studií proveditelnosti a PR strategií. V praktické části jsou aplikované poznatky z teoretické části uvedené na konkrétním projektu, kterým je založení pивnice v Chomutově.

## Klíčová slova

Studie proveditelnosti, projektové řízení, analýza trhu, finanční analýza, investiční záměr

# Abstract

The aim of the work is to prepare a feasibility study according to the investment plan and assess the feasibility of the project, then determine the PR strategy of the newly starting company.

The benefit of the feasibility study is the evaluation of the investment plan from important points of view, which serves as a basis for investment decision. The benefit of a PR strategy is the creation and maintenance of a positive relationship with the environment.

The diploma thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with project management, feasibility study and PR strategy. In the practical part is applied the knowledge from the theoretical part to a specific project, which is the establishment of a pub in Chomutov.

## Key words

Feasibility study, project management, market analysis, financial analysis, investment plan

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>14</b>
1.1 Projekt.....	14
1.1.1 Cíl projektu .....	15
1.1.2 Zainteresané strany .....	15
1.1.3 Životní cyklus projektu .....	16
1.1.4 Klasifikace projektů.....	18
<b>2 STUDIE PROVEDITELNOSTI</b> .....	<b>19</b>
2.1 Souhrnný přehled výsledků studie.....	20
2.2 Pozadí a historie projektu .....	20
2.3 Analýza trhu a marketingová strategie.....	20
2.3.1 PESTLE analýza .....	20
2.3.2 Porterův model pěti sil .....	21
2.3.3 SWOT analýza.....	22
2.3.4 Zákazníci a STP analýza.....	23
2.3.5 Marketingový mix .....	24
2.4 Suroviny a dodávky.....	27
2.5 Lokalita.....	27
2.6 Technologie .....	28
2.7 Organizační struktura a režijní náklady .....	29
2.8 Lidské zdroje .....	31
2.9 Implementace projektu.....	31
2.10 Finanční analýza a ekonomické hodnocení projektu.....	32
2.10.1 Výkaz zisku a ztráty.....	32
2.10.2 Cash flow.....	33
2.10.3 Kritéria hodnocení ekonomické efektivnosti .....	34
2.10.4 Zdroje financování podnikatelské činnosti .....	35
2.11 Řízení rizik.....	36
2.12 PR STRATEGIE .....	38
2.12.1 Východiska public relations – veřejné mínění, image, corporate identity	38



2.12.2	Firemní design .....	39
2.12.3	Firemní kultura, komunikace a produkt/služba .....	41
2.12.4	Oblasti a nástroje PR .....	42
2.12.5	PR plán .....	43
<b>3</b>	<b>STUDIE PROVEDITELNOSTI ZALOŽENÍ PIVNICE .....</b>	<b>45</b>
3.1	Souhrnný přehled výsledků studie .....	45
3.2	Pozadí a historie projektu .....	47
3.3	Analýza trhu a marketingový koncept .....	48
3.3.1	Marketingový výzkum .....	48
3.3.2	PESTLE analýza .....	54
3.3.3	Porterův model pěti sil .....	56
3.3.4	SWOT.....	59
3.3.5	Zákazníci a STP analýza .....	60
3.3.6	Marketingový mix .....	61
3.3.7	Odhad denní poptávky, odhad tržeb a nákladů na 5 let.....	65
3.4	Suroviny a dodávky.....	69
3.5	Lokalita.....	72
3.6	Technologie .....	73
3.7	Organizační struktura a režijní náklady .....	77
3.8	Lidské zdroje .....	78
3.9	Implementace projektu .....	81
3.10	Finanční analýza a ekonomické hodnocení projektu.....	85
3.10.1	Způsob financování projektu .....	85
3.10.2	Vyčíslení investice .....	86
3.10.3	Výkaz zisku a ztát.....	86
3.10.4	Cash flow.....	88
3.10.5	Čistá současná hodnota (NPV) .....	89
3.10.6	Vnitřní výnosové procento (IRR).....	89
3.10.7	Doba návratnosti .....	90
3.11	Řízení rizik.....	92
3.12	PR strategie.....	95
3.12.1	Cíle PR v podniku.....	95

3.12.2 Nástroje PR strategie.....	96
3.12.3 Harmonogram dílčích cílů.....	98
3.12.4 Firemní design.....	101
3.12.5 Firemní kultura, komunikace a produkt/služba.....	104
<b>Závěr .....</b>	<b>105</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>111</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>111</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>113</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>113</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>114</b>

# Úvod

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje tři hlavní kapitoly týkající se projektového řízení, studie proveditelnosti a PR strategie. Jsou zde vysvětleny základní pojmy projektového řízení, popsány jednotlivé části studie proveditelnosti a PR strategie.

Praktická část je zaměřena na studii proveditelnosti týkající se založení pivnice v Chomutově. Ve studii proveditelnosti je popsán základní popis a pozadí projektu, dále jednotlivá významná hlediska sloužící a posouzení realizovatelnosti projektu, přičemž velký vliv na rozhodování má zejména kapitola zaměřená na ekonomickou a finanční analýzu. Poslední kapitolou je PR strategie, která slouží k vytvoření a udržení pozitivního vztahu s okolím.

V závěru jsou shrnuty nejdůležitější poznatky ze studie proveditelnosti a výsledné doporučení pro realizaci projektu.

Cílem práce je zpracovat studii proveditelnosti dle investičního záměru a posoudit realizovatelnost projektu, následně určit PR strategii nově začínajícího podniku.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Projektové řízení má několik definic, níže jsou uvedeny definice od různých autorů. Doležal uvádí definici jako: „*Projektové řízení je způsob přístupu k návrhu a realizaci procesu změn (tj. projektu), tak aby bylo dosaženo předpokládaného cíle v plánovaném termínu, při stanovém rozpočtu s disponibilnímu zdroji tak, aby realizovaná změna nevyvolala nežádoucí efekty, jinými slovy – aby vznikl úspěšný projekt.*“ Přičemž se projektové řízení opírá o principy jako je systémový přístup a metodický postup, strukturování problému v čase, využívá přiměřené prostředky a počítačovou podporu, dále se opírá o týmovou práci, zásady trvalého zlepšování, integraci lidí a zdrojů. (Doležal, 2016, s.47-49)

Svozilová ve své knize uvádí definici dle metodiky PMI „*Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu*“. Mezi hlavní jevy ovlivňující průběh projektu patří předmět projektu, čas a náklady, ostatními jevy jsou pak míra a neurčitost rizika a kvalita realizovatelných výstupů. (Svozilová, 2016, s.45-53)

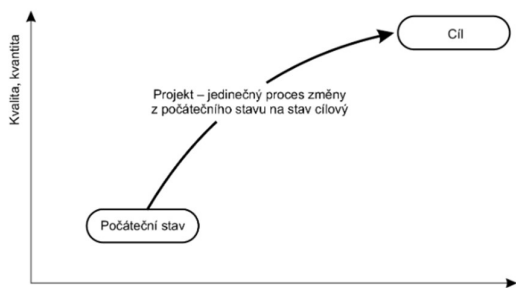
Oba autoři se ve svých definicích projektového řízení zdůrazňují pojmy čas (termín), náklady (stanovený rozpočet s disponibilními zdroji) a důraz splnění požadavků projektu (vznik úspěšného projektu).

## 1.1 Projekt

Nejprve je třeba vymezit pojem projekt od rutinní činnosti. Projekt má na rozdíl od rutinní činnosti následující charakteristiky: složitý a komplexní úkol, jedinečný, rizikový, vymezený v čase, penězích a zdrojích a je realizovaný týmem lidí z různých částí organizace.

Dále je třeba vymezit pojem projekt, který je třeba odlišit od pojmu projektového řízení. Projektové řízení představuje tedy znalosti, schopnosti a nástroje, které vedou k dosažení úspěšných projektů. Projekt představuje skupinu kroků, které vedou k dosažení výsledku (stav, do kterého se chceme v daném projektu dostat). (Doležal, Krátký, 2017, s. 41)

Doležal (2016, s.57-59) ve své publikaci udává i definici dle PMI: „*Projekt je dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku*“. V každém případě je projekt definován jako jedinečný proces změny z výchozího stavu do cílového stavu, což ilustruje obrázek 1.



Obrázek 1 Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového; zdroj: Doležal (2016, s. 59)

### 1.1.1 Cíl projektu

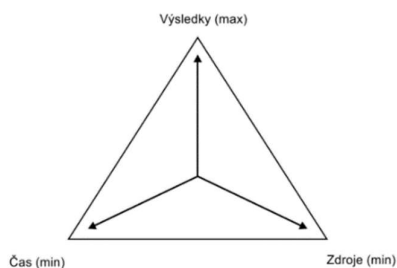
Svozilová (2016, s.376-380) definuje cíl projektu jako popis určitého stavu, který má v budoucnosti existovat a zároveň cíl definuje výstupy, které jsou od projektu očekávány. V následující tabulce je uvedena technika SMART dle Svozilové, která slouží k formulaci cílů.

Tabulka 1 SMART cíle

S	Specific	specifické (konkrétní)
M	Measurable	měřitelné
A	Assignable	přiraditelné subjektu s odpovědností
R	Realistic	dosažitelné (reálné)
T	Time-bound	časově ohraničené

Zdroj: vlastní zpracování dle autorky Svozilové (2016, s. 380)

V souvislosti s projektovými cíli se setkáváme se třemi pojmy – výsledek, čas, zdroj, které jsou vzájemně provázané a tvoří dohromady trojimperativ projektového řízení. Pokud se změní jedna z těchto veličin, musí se změnit i další dvě veličiny, cílem je optimální vyvážení těchto tří veličin. Trojimperativ se pro lepší názornost zobrazuje jako trojúhelník viz Obrázek 2 Trojimperativ



Obrázek 2 Trojimperativ ; zdroj: Doležal (2012, s.241)

### 1.1.2 Zainteresované strany

Zainteresovaná strana je organizace nebo osoba, která může ovlivnit realizaci či výsledek projektu, a to jak přímo i nepřímo. Manažer by měl určit pořadí vlivu

zainteresovaných stran na projekt a zároveň je vhodné, aby projekt splňoval požadavky všech zainteresovaných stran. Je třeba brát v potaz, že každá zainteresovaná strana má jiné očekávání, příklad zainteresovaných stran a jejich očekávání zobrazuje Tabulka 2.

Tabulka 2 Příklad zainteresovaných stran a jejich očekávání

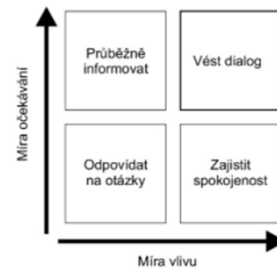
Zainteresovaná strana	Očekávání
Vlastníci a investoři	Zisk, růst hodnoty firmy
Zákazníci	Kvalitní produkty a služby, přiměřené ceny
Obchodní partneři	Včasné plnění závazků, spolehlivost
Zaměstnanci	Přiměřená mzda a benefity, dobré pracovní podmínky

Zdroj: Vlastní zpracování dle autora Doležala (2012, s.189)

Dále je vhodné sestavit matici vlivu zainteresovaných osob, která je zobrazena na obrázku 3. Jsou zde čtyři zainteresované strany, které je doporučeno řídit dle následujícího postup viz obrázek 4. (Doležal, 2012, s. 177-192)



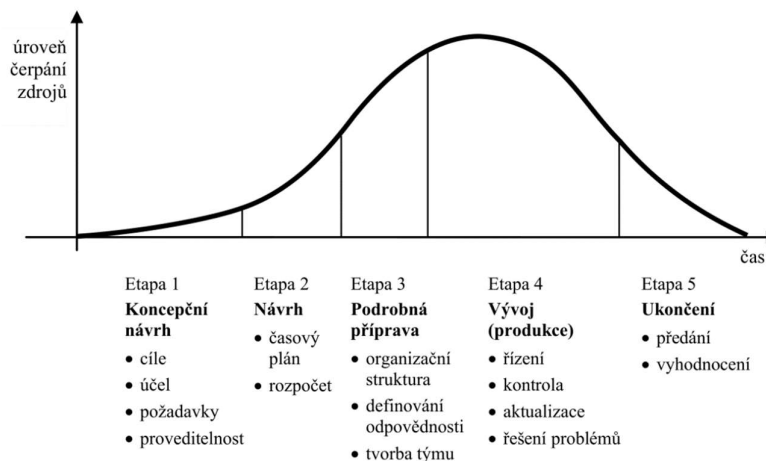
Obrázek 3 Matice vlivu x zájem; zdroj: Doležal (2012, s.191)



Obrázek 4 Doporučený postup pro jednotlivé zainteresované skupiny; zdroj: Doležal (2012, s.192)

### 1.1.3 Životní cyklus projektu

Vytlačil (2011, s.16) dělí životní cyklus projektu na koncepční návrh, návrh, podrobnou přípravu, vývoj (produkce), ukončení. Fáze životního cyklu projektu jsou zobrazeny na obrázku 5, níže jsou popsány jednotlivé fáze.



Obrázek 5 Životní cyklus projektu ; zdroj: Vytlačil (2011, s.16)

V koncepční fázi je vybrán projekt z několika alternativ. Výsledné hodnocení závisí na nákladech a rizicích projektu, zároveň jsou zde vedeny studie proveditelnosti a to technické (existence potřebné technologie), finanční a ekonomické (finanční zdroje, životaschopný projekt) a operativní (ostatní zdroje pro chod systému).

Ve fázi návrhu projektu je stanoven první rozpočet, časový plán a organizační struktura.

V podrobné fázi projektu je již sestaven podrobný plán, který již obsahuje očekávané cashflow, plán eliminace rizik, finální strukturu prací a rozpočet.

Ve fázi vývoje (produkce) je cílem dosáhnout dílčích úkolů co v nejkratším čase a při dodržení stanovených nákladů. Tato fáze by měla probíhat dle plánu, odchýlení skutečného stavu od plánovaného se koriguje pomocí odchylek. V této fázi začíná proces zajištění dodavatelů a komponentů.

V dokončovací fázi je ukončena práce na projektu, ale i na souvisejících dokumentech. Proces ukončení je spjatý také s vyhodnocením celého projektu, vyhodnocení slouží k poučení z chyb v dalších projektech a aktualizaci databází, které slouží jako zdroj dat v následujících projektech.

**Dle Fotra (2011, s.23-39) má životní cyklus projektu čtyři následující fáze předinvestiční, investiční, provozní a ukončení provozu a likvidace.**

Zvýšenou pozornost je třeba věnovat předinvestiční fázi, kde se vytvářejí předprojektové analýzy zaměřené na technologickou, ekonomickou, finanční či marketingovou povahu. Pečlivou přípravou těchto analýz se může předejít značným ztrátám, které ve výsledku vyústí v neúspěšný projekt. Výsledkem předinvestiční fáze je rozhodnutí o realizaci projektu.

Investiční fáze obsahuje projekční a realizační etapu. V investiční fázi je vytvořen právní, organizační a finanční rámec pro realizaci projektu. Během investiční fáze dojde k dokončení a dojde k předání do zkušebního provozu.

Poté následuje provozní fáze, jejíž součástí není jen provoz, ale i údržba dané jednotky. V této fázi se posuzují problémy z krátkodobého (nedostatečná kvalifikace pracovníků) a dlouhodobého hlediska (neuspokojivý podíl na trhu).

Poslední fáze je ukončení projektu a likvidace, která je spojená jak s výnosem z prodeje likvidovaného majetku či jeho části, tak s likvidačními náklady (demontáž zařízení či jeho úplná likvidace).



### 1.1.4 Klasifikace projektů

Dle Fotra a Součka (2011, s.16-19) klasifikuje projekty na základě následujících hledisek: vztah k rozvoji podniku, věcná náplň, míra závislosti projektů, forma realizace, charakter peněžních toků a velikost. V následujících odstavcích je více rozebráno hledisko vztahu rozvoje k podniku, věcné náplně projektů a charakteru peněžních toků.

Z hlediska vztahu k rozvoji podniku dělí projekty na rozvojové (zaměřené na expanzi, zavedení nových výrobků, proniknutí na nové trhy), obnovovací (náhrada či modernizace výrobního zařízení) či mandatorní (regulatorní, zaměřené na ochranu životního prostředí, pracovního prostředí a podobně).

Z hlediska věcné náplně se projekty týkají zavedení nových produktů, výzkumu a vývoje nových technologií a výrobků, zavádění informačních technologií, zvýšení provozu a bezpečnosti práce (mandatorní projekty), snížení vlivu na životní prostředí a infrastrukturní projekty.

Dle charakteru peněžních toků rozlišujeme projekty se standardními (konvenčními) peněžními toky a nestandardními (nekonvenčními) peněžními toky. U projektů se standardními peněžními toky dochází pouze jednou ke změně znaménka v peněžním toku. Nejprve jsou záporné peněžní toky (investiční výdaje, výstavba) a v období provozu se již generuje kladný peněžní tok. U nestandardních peněžních toků dochází v peněžním toku několikrát ke změně znaménka, např. v období provozu (kladný peněžní tok) dojde k nákupu dalšího zařízení či jeho obnově (záporný peněžní tok).

Dle Němce (2002, s.12) lze členit kategorie projektů na tři skupiny – komplexní, speciální a jednoduché. Konkrétní specifikace těchto skupin popisuje tabulka 3.

Tabulka 3 Kategorie projektů

Kategorie projektu	Specifikace	Obvyklý řád inovace
Komplexní	Unikátní, jedinečný, dlouhodobý, speciální organizační struktura, velký počet subprojektů, mnoho zdrojů a vysoké náklady	5.-7. řád
Speciální	Střednědobý, nižší rozsah činností, dekompozice na subprojekty, větší organizační jednotka, odpovídají zdroje a náklady	3.-5.řád
Jednoduchý	Malý projekt, krátkodobý (měsíce), jednoduchý cíl, málo činností, projekt vyhotovitelný jednou osobou	0.-3.řád

Zdroj: Němec (2002, s.12)

Projekty lze členit i dle jejich obsahu a účelu na následující druhy:

- Projekty spojené s výstavbou (výstavba či rekonstrukce stávajících objektů)
- Výzkumné a vývojové projekty (inovace 3.řádu a výše)
- Technologické projekty (zavádění nových technologií bez stavebních zásahů)
- Organizační projekty (změny struktur – systém řízení a podobně).

Následující odstavec je zaměřen na projekty spojené s výstavbou, tedy všechny projekty, kde je nutná rekonstrukce či výstavba nových objektů. Tyto projekty jsou často nazývány investičními projekty. Investování znamená vkládání finančních prostředků do nehmotného (výzkum a vývoj, nákup licencí), hmotného (stavby, zařízení) či finančního majetku (nákup cenných papírů). Investice do jakéhokoli majetku vyžaduje předem vypracovat projekt, který posoudí ekonomickou výhodnost dané akce. Avšak je třeba si uvědomit, že pouze některé investiční projekty jsou spjaté s výstavbou. (Němec, 2002, s. 13)

## 2 STUDIE PROVEDITELNOSTI

Studie proveditelnosti je technickoekonomická studie, která popisuje investiční záměr z významných hledisek. Cílem je zhodnotit veškeré alternativy a učinit samostatné rozhodnutí. Studie je zpracovaná v předinvestiční fázi projektu. (Sieber, 2004, s. 6)

Dle Fotra (2011, s.28) by studie proveditelnosti by měla obsahovat marketingovou strategii, podíl na trhu, kterého chce projekt dosáhnout, lokaci, technologii a výrobní zařízení, suroviny a materiály, finančně-ekonomické analýzy a identifikaci základních ekonomických faktorů, neboť všechny položky mají vliv na výsledné rozhodnutí o realizaci projektu.

Němec (2002, s.56-57) ve své knize popisuje strukturu studie proveditelnosti dle materiálu UNIDO (*Rukověť přípravy průmyslových studií proveditelnosti*)

1. Souhrnný přehled výsledků studie (informace určené k rozhodování)
2. Pozadí a historie návrhu projektu (vnější podmínky)
3. Kapacita trhu a závodu (objem produkce)
4. Suroviny, materiál a výrobní vstupy pro produkty
5. Lokalita a pozemek
6. Technické řešení projektu
7. Organizace a závodu a režijní náklady
8. Pracovní síly (struktura, kvantifikace)
9. Realizace projektu
10. Finanční a ekonomická analýza

## 2.1 Souhrnný přehled výsledků studie

Souhrnný přehled výsledků studie obsahuje nejdůležitější informace o studii – záměr, dílčí závěry, včetně finančního zhodnocení, časové zhodnocení a závěr, jde o tzv. manažerský přehled neboli informace určené k rozhodnutí, které jsou určené zejména pro investory nebo vrcholné vedení. (Vymětal, 2009, s. 70)

## 2.2 Pozadí a historie projektu

Zde jsou uvedeny hlavní myšlenky a důvody zahájení projektu a zároveň jsou v této části představeni investoři. Dle Vytlačila (2008, s. 108) by zde mělo být obsaženo pět následujících bodů.

- Popis projektu (parametry a cíle projektu, lokalita, popis produktu nebo služby)
- Iniciátor projektu (jméno, adresa, možnosti financování projektu, role iniciátora projektu a další relevantní informace k projektu)
- Historie projektu (vývoj a klíčová data spojená s projektem, provedené výzkumy včetně výsledků)
- Studie proveditelnosti (autor a objednavatel studie)
- Vyčíslení nákladů (náklady spjaté s předinvestiční fází, podpůrné náklady sloužící ke zhotovení studie, náklady na experty a průzkumné práce).

## 2.3 Analýza trhu a marketingová strategie

Podnikatelské prostředí dělíme na externí a interní. Externí prostředí je dále děleno na makroprostředí (nemůžeme ho ovlivnit) a mezoprostředí (částečně ho může podnik ovlivnit). K analýze makroprostředí je možné využít PESTLE analýzu a k analýze mezoprostředí je možné využít Porterův model pěti sil. Výsledkem externí analýzy je seznam příležitostí a hrozeb.

Interní prostředí lze ovlivnit na rozdíl od externího, výsledkem interní analýzy je seznam silných a slabých stránek. Mezi nejznámější metody analýzy prostředí patří SWOT analýza (Fotr, 2012, s. 94-99)

### 2.3.1 PESTLE analýza

K analýze makroprostředí se používá PESTLE analýza. Název PESTLE vznikl spojením počátečních písmen jednotlivých vlivů, patří sem:

- P – politické vlivy
- E – ekonomické vlivy
- S – sociální vlivy
- T – technologické vlivy
- L – legislativní vlivy
- E – ekologické vlivy

Někdy se používá i zkrácená varianta PEST, která obsahuje vše výše uvedené kromě legislativních a ekologických vlivů. (www.managementmania.com, 2015)

Jakubíková (2002, s.458-469) do „P“ z PEST analýzy řadí politicko-právní faktory a „S“ tedy sociální vlivy pojmenovává jako sociokulturní faktory; PESTLE analýzu následně rozšiřuje jen o ekologické vlivy. Zároveň udává, že se v obou analýzách ztrácejí demografické faktory (populace, hustota, délka života, věková skladba a podobně) a přírodní faktory (přírodní zdroje, klimatické podmínky a podobně). Cílem obou analýz je vybrat ty nejdůležitější faktory pro podnik a následně jim věnovat zvýšenou pozornost při identifikaci budoucího vývoje.

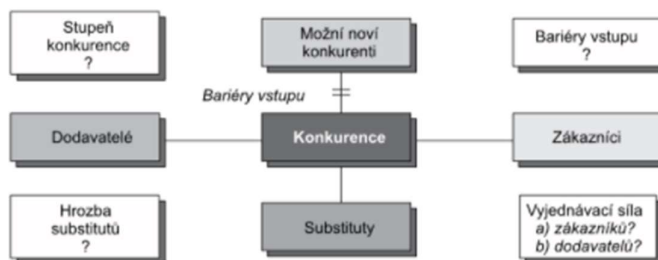
Politicko-právní faktory představují rámec pro všechny podnikatelské činnosti, které musí podnik dodržovat. Mezi tyto faktory patří politická stabilita země a vlády, fiskální politika a další zákony a vyhlášky z různých oblastí.

Ekonomické faktory ovlivňují nákupní chování spotřebitele a kupní sílu. Mezi ekonomické faktory patří výše úrokových sazeb, hrubý domácí produkt, míra inflace, výše důchodů a kupní síla obyvatelstva.

Sociokulturní faktory jsou dále děleny na sociální a kulturní. Mezi sociální faktory patří sociální třídy obyvatel a s tím související příjem, výše majetku a životní styl nebo také úroveň vzdělání. Mezi kulturní faktory patří osobní image, spotřební zvyky a s tím související sblížení žen a mužů na základě spotřebního chování, kulturní hodnoty a podobně.

### 2.3.2 Porterův model pěti sil

K analýze mezoprostředí se používá Porterův model pěti sil, který slouží k analýze konkurenčního prostředí. Tento model popisuje prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, kterými jsou zákazníci, substituty, dodavatelé, možní noví konkurenti a konkurence. Všechny tyto síly ovlivňují konkurenci uvnitř daného odvětví, tento model pak slouží jako informační základna pro rozhodování o konkurenční výhodě. Porterův model je zobrazen na obrázku 6. (Jakubíková, 2009, s.119)



Obrázek 6 Porterův model pěti sil; zdroj: Fotr (2012, s.103)

### 2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální metoda, která monitoruje, analyzuje a predikuje faktory ovlivňující strategický záměr. Jedná se o jednu z neznámějších metod sloužící k analýze prostředí, která je pojmenovaná podle počátečních písmen svých výstupů.

- S – Strengths – silné stránky (interní prostředí)
- W – Weaknesses – slabé stránky (interní prostředí)
- O – Opportunities – příležitosti (externí prostředí)
- T – Threats – hrozby (externí prostředí) (Fotr, 2012, s. 94)

Sestavuje se v předprojektových fázích, a ještě před jejím zahájením je třeba sestavit si předmět SWOT analýzy (projekt, řešení problému). SWOT analýzu je vhodné sestavovat s využitím metody brainstormingu. Cílem je stanovit výsledný seznam pro jednotlivé výstupy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, tento seznam má podobu matice viz tabulka 4. (Doležal, 2012, s.407-415)

Tabulka 4 SWOT analýza

	Současnost	Budoucnost
Pozitiva	silné stránky	příležitosti
Negativa	slabé stránky	hrozby

Zdroj: Doležal (2012, s.415)

#### Příležitosti a hrozby (budoucnost)

Management musí rozpoznat nejdůležitější hrozby a příležitosti, kterým firma čelí a následně by měl vyhodnocovat jednotlivé dopady na firmu. Jednotlivé faktory mají jinou váhu, proto je třeba se zaměřit na ty nejdůležitější a vypracovat plány, jak se s těmito hrozbami vypořádat.

Mezi příležitosti patří například hospodářské klima, demografické změny, trh a technologie a podobně.

Mezi hrozby se řadí například konkurenční aktivita, demografické změny, politika, tlak se strany distribučních kanálů a podobně.

#### Silné a slabé stránky (současnost)

Na úspěch organizace mají největší vliv silné a slabé stránky, které se měří ve srovnání s konkurencí.

Mezi silné stránky zařazujeme například vedoucí pozice na trhu pro různé produkty, přístup k technologiím, celosvětová distribuční síť a podobně.

Do slabých stránek může pařit například malá ziskovost, malé obchodní zastoupení, nízký rozpočet na marketing, složitý výrobní proces, nedostatečná znalost značek mezi populací a podobně. (Kotler, 2007, s.97-99)

### 2.3.4 Zákazníci a STP analýza

Při analýze trhu je důležité odpovědět na následující otázky týkající se zákazníků

- Které zákazníky daným produktem oslovit?
- Jaký je postoj zákazníků k produktu?
- Z jakých důvodů zákazníci produkt kupují a jaké existují substituty k danému produktu? (Jakubíková, 2013, s.309)

Zároveň záleží, na jakém typu trhu se zákazník pohybuje, zdali se jedná o spotřebitelský trh (B2C – business to consumers) či trh organizací (B2B – business to business). Spotřebitelský trh je typický tím, že zákazník nakupuje produkt či služby pro vlastní spotřebu. Na průmyslovém trhu kupují zákazníci zboží nebo služby pro výrobu dalšího zboží či za účelem dodání do dalších společností. (Jakubíková, 2009, s. 58)

Komunikační plánování vždy začíná analýzou trhu, v této fázi je podstatné sledovat aktuální stav a trendy. Je třeba aby v této fázi byly definovány příležitosti a nedostatky na trhu. Z marketingové komunikace je třeba si uvědomit postoj cílové skupiny k vlastní a konkurenční značce a motivy ke koupi daného produktu/služby. (Karlíček, 2016, s.50-51).

Základy komunikační strategie tvoří **segmentace trhu (rozdělení), targeting (zacílení) a positioning (umístnění)**.

Segmentace trhu by měla vést ke skupinám, které jsou vnitřně homogenní (reagují na stejné tržní podněty), ale z vnějšku jsou heterogenní (existují rozdíly mezi skupinami). Tyto segmenty je třeba profilovat – určit předpokládanou velikost, vliv na obrát firmy. Segmentaci můžeme dále dělit na demografickou (pohlaví, věk), geografickou (národ, region, podnikání) či psychografickou (osobnost, životní styl).

Následuje targeting (zacílení), což jsou všechny strategie a taktiky, které jsou využity na cílovou skupinu. Komunikační mix se bude odlišovat v závislosti na cílovém trhu.

Poslední fází je positioning, jenž představuje „místo produktu v mysli spotřebitele“ ve vztahu ke konkurenčním produktům. Jedná se o nalezení a udržení image produktu, positioning se snaží získat „výlučné“ postavení v mysli spotřebitele, a tak se snaží odlišit od konkurence. (Pelsmacker, 2003, s. 127-130)

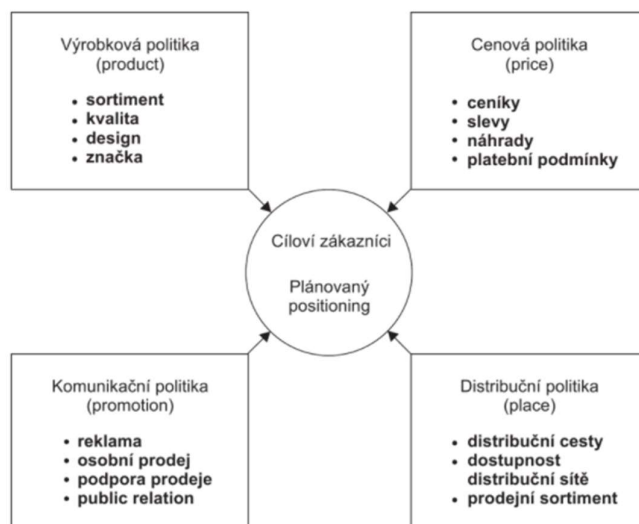
## 2.3.5 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které ovlivňují chování spotřebitele. Cílem je kombinovat tyto nástroje tak, aby se vzájemně doplňovaly a dosáhly tak synergického efektu.

Marketingový mix 4P obsahuje tyto marketingové nástroje – produkt (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion), přičemž každý nástroj ze 4P je dále složen z dalších aktivit, tuto skutečnost znázorňuje obrázek 7, pod obrázkem jsou jednotlivé nástroje více rozebrány.

Na marketingový mix lze pohlížet i z pohledu zákazníka, v tomto případě se bavíme o marketingovém mixu 4 C. Na produkt je nahlíženo jako na *customer value*, tedy hodnota produktu/služby vnímaná zákazníkem. Cena (customer costs) je náklad, který musí zákazník vynaložit k získání produktu. Místo prodeje je zde označováno jako *customer convenience*, tedy nákupní pohodlí zákazníka, jedná se o distribuční proces hmotného výrobku od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Propagace je prezentována v marketingovém mixu 4 C jako komunikace (*communications*). (Příkrylová, 2019, s. 35-38)

Ve specifických oborech jsou zmiňovány rozšířené modely marketingových mixů o další nástroje P. Pro služby je typický marketingový model 7 P, který k 4 P přidává zaměstnance (personnel), proces (process) a fyzický důkaz (physical evidence). (Zamazalová, 2009, s.39-40)

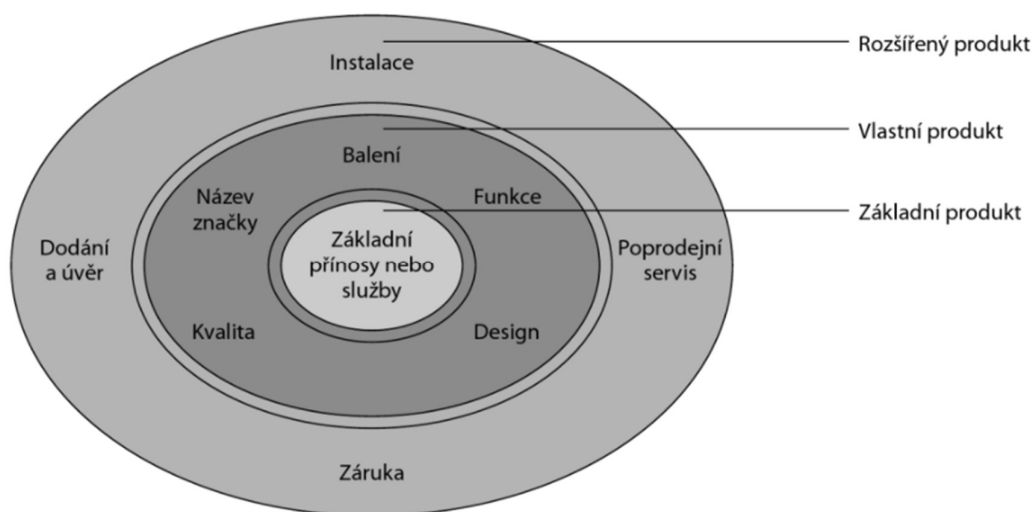


Obrázek 7 Marketingový mix (4P); zdroj: Kotler (2004, s.106)

## Výrobní politika

Produkt je zjednodušeně cokoli, co lze nabídnout ke koupi či upoutání pozornosti, přičemž produkt dokáže uspokojit touhy, přání a potřeby. Mezi produkty se řadí fyzické předměty, ale i služby, myšlenky, osoby, místa a organizace.

Produkt má tři úrovně – základní, vlastní a rozšířený. Základní produkt představuje skutečnou podstatu koupě produktu. Vlastní produkt představuje vlastnosti, které tvoří základní přínosy produktu, patří sem například úroveň kvality, funkce, design, název značky a balení. Rozšířený produkt představuje přínosy ve formě doplňkových služeb spojené se základním a rozšířeným produktem. Na obrázku 8 jsou zobrazeny tři úrovně produktu včetně jednotlivých příkladů. (Kotler, 2007, s. 615-617)



Obrázek 8 Tři úrovně produktu; zdroj: Kotler (2007, s.616)

## Cena

Cena je vyjádření hodnoty produktu, prostřednictvím ceny je produkt prodáván. Z hlediska trhu se v ceně promítají zájmy kupujících i prodávajících a zároveň je třeba brát v úvahu ceny konkurence. Z hlediska firmy je možné více regulovat ceny produktů, ale pouze pokud je produkt výrazně odlišný od konkurence. Stát také může regulovat ceny, které následně mají vliv na cenu produktu, jedná se například o daně, ceny energií, nájemné a podobně.

Cena produktu musí být koordinována s ostatními nástroji marketingového mixu. Existuje několik způsobů pro stanovení ceny. U nákladově orientované tvorby ceny se cena se odvíjí od nákladů, které jsou spodní hranicí pro její stanovení. Mezi náklady nepatří nejen výrobní náklady, ale také náklady na vývoj, distribuci, marketing. Horní hranice je určena poptávkou. Při stanovení ceny je třeba brát v úvahu náklady firmy (vlastní a variabilní), konkurenční ceny, ceny v jednotlivých zákaznických segmentech a očekávání zákazníků. (Jakubíková, 2013, s. 1368-1419)



### **Distribuční politika**

Distribuce se zabývá dodáním produktům a služeb zákazníkovi, a to takovým způsobem, který bude pro zákazníka nejpohodlnější z hlediska všech hledisek – čas, množství, kvalita. Distribuce umožňuje prodej výrobku či nabídku služeb na vhodném místě pro zákazníka.

Firmy si distribuci jednotlivých dodávek mohou zajistit sami či je mohou zajistit přes odborníky (mezičlánky), výhodou těchto mezičlánků jsou zejména kontakty či zkušenosti. Z hlediska distribučních cest rozdělujeme cesty na přímé a nepřímé. Přímá cesta znázorňuje situaci, kdy výrobce/dodavatel distribuuje přímo spotřebiteli/uživateli. Nepřímá cesta má uprostřed cesty ke konečnému zákazníkovi distribuční mezičlánek (zprostředkovatel). (Jakubíková, 2013, s. 1230-1278)

### **Komunikační politika**

Komunikační mix by měl být sestavený tak, aby došlo k dosažení firemních cílů.

Komunikační mix se dělí na osobní a neosobní formy komunikace. Do osobní komunikace patří osobní prodej. Do neosobní komunikace se řadí následující formy komunikačního mixu: reklama, podpora prodeje, přímý marketing a PR a sponzoring.

Veletrhy a výstavy jsou kombinací osobní a neosobní komunikace. Tyto formy se následně poté ještě rozšířily o guerillovou komunikaci, word of mouth marketing či produkt placement, tyto formy se řadí zvláště mimo neosobní komunikaci.

V následující odstavcích se věnuji vybraným formám marketingového mixu – reklama, PR, word of mouth marketing a sponzoring.

Reklama je placená neosobní komunikace, jejíž cílem zaujmout danou cílovou skupinu a zároveň by měla vyvolat stimul ke koupi produktu. Mezi reklamní nosiče patří například tiskoviny, reklamní bannery, inzeráty v novinách a podobně.

PR je zaměřené na vytváření vztahů dovnitř i navenek, přičemž důležitou součástí je publicita, tomuto tématu je více věnovaná kapitola 2.12.

Word of mouth marketing je forma osobní neformální komunikace, kdy dochází k výměně informací o produktu či službě mezi cílovými zákazníky a jeho okolím (přátelé, příbuzní). Ústní doporučení či nedoporučení daného produktu/služby je jedna z neúčinnějších forem komunikace. (Přikrylová, 2019, s. 139-150)

Sponzoring je obchodní vztah mezi poskytovatelem financí a organizací poskytující danou akci. Značka a produkt se pomocí sponzoringu napojuje na danou akci či osobu. Jedná se o oboustranně prospěšný vztah, kdy sponzor pomáhá poskytovateli akce naplnit jeho projekt a zároveň poskytoval akce pomáhá naplnit sponzorovi jeho

komunikační cíle. Sponzoring je některými autory zařazován do PR, avšak lze ho chápat i jako samostatnou součást komunikačního mixu. Jako marketingový prostředek je sponzoring vhodný zejména pro budování značky firmy a propojení značky s určitým tržním segmentem, odlišením od konkurence či oslovení větší části veřejnosti. (Příkrýlová, 2019, s. 540-542)

## **2.4 Suroviny a dodávky**

Dle Němce (2002, s. 46) je nutné zde stanovit množství surovin, materiálu a energie, a to včetně ekonomických nákladů na projekt. Především by se mělo jednat o stanovení a vyčíslení těchto údajů: přímý materiál, režijní materiál, paliva, elektrická energie, opravárenské a servisní služby, dopravní podniky, vodné a stočné, ostatní výrobní služby (poštovné, telefon, internet), nevýrobní služby. U všech vstupů je třeba brát v potaz i rizika spojená se zabezpečováním dodávek a s těmito riziky již počítat při sestavování rozpočtu.

Dle Fotra a Součka (2005, s.46-47) je třeba věnovat pozornost surovinám, na kterých je výrobní program založen. Mezi podstatné faktory, které ovlivňují rozhodování týkající se materiálů (surovin) patří dostupnost, možnost substituce v případě nedostatku, kvalita, vzdálenost zdrojů (dopravní náklady), míra rizika spjatá spojená se zabezpečováním materiálu a cenová úroveň.

Výběr dodavatele také hraje roli při výběru surovin, zde je cílem minimalizovat náklady a zároveň mít co nejspolehlivějšího dodavatele. V případě, že má podnik velký počet dodavatelů tak snižuje podnikatelské riziko, na druhé straně zmenšuje svojí vyjednávací pozici (menší slevy). Kromě nákladů na materiál a suroviny je třeba ve studii proveditelnosti také počítat s různými druhy polotovarů, pomocnými materiály a náhradními díly a energií.

Vytlačil (2008, s.123) klasifikuje suroviny na nezpracované materiály (samotné suroviny), zpracovaný průmyslový materiál a komponenty, pomocný materiál, utilities (energie, voda, paliva) a náhradní díly.

## **2.5 Lokalita**

Města z hlediska lokality můžeme rozdělit na centrální zónu a ostatní zóny. Centrální zóna je pro podnikatele, kteří se chtějí zviditelnit, navázat kontakt s potencionálními partnery a zároveň zde sídlí i jejich konkurence. Ostatní zóny jsou vhodné pro firmy, které přímo nenavazují kontakt s klienty, spíše se zde umísťují provozní prostory tzv. "back office".

Maloobchodní zařízení by mělo být umístněné v tzv. spádové oblasti, které je daná obyvatelstvem (počet, demografickou a ekonomickou charakteristiko), charakterem sortimentu a charakterem zástavby.

Dostupnost z hlediska zákazníka je charakterizovaná jako čas, za který se do prodejny dá dostavit a jakými prostředky se lze do místa dostat. Každý jedinec má danou vzdálenost individuální v závislosti na svých ekonomických, sociálních a dopravních podmínkách, v určitých regionech hrají roli i geografické a klimatické podmínky.

Po vhodném umístění maloobchodní jednotky by měla následovat analýza trhu, která nám poskytne informaci o tržním potenciálu (analýza nabídky a poptávky). Největší koncentrace maloobchodního zařízení je historickém centru či středu města. Pro centrum města je typická pohostinná činnost či prodejny se značkovým oblečením. (Veber, 2012, s. 283-293)

Vytlačil (2008, s.125) klasifikuje analýzu umístění dle následujících faktorů: přírodní podmínky, vliv projektu na ekologii, socio-ekonomická politika a infrastruktura (doprava, komunikace, energie).

## **2.6 Technologie**

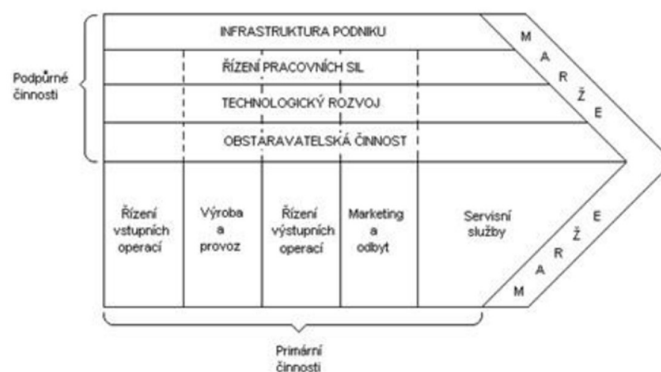
V následující kapitole je popsána technologie a hodnotový řetězec a poté následuje kapitola technologie a vybavení.

### **Technologie a hodnotový řetězec**

V podniku je několik technologií a všechny mají vliv na chod podniku. Technologii můžeme nalézt v primárních, ale i podpůrných aktivitách, všechny tyto aktivity lze vidět na obrázku 9.

Do infrastruktury podniku patří technologie administrativních prací, plánování a rozpočtování či informačních systémů, zahrnuje také řadu technologií od vybavení kanceláří až po strategické plánování. Řízení lidských zdrojů se opírá o výzkum motivace a využívá technologie školení a výcviku. Technologický rozvoj obsahuje například technologii výrobků či experimentálního závodu. Obstaravatelská činnost je tvořena technologií dopravních či komunikačních systémů.

Řízení vstupních operací je složeno z několika technologií jako je technologie skladování a uchování nebo technologie dopravy. Výroba a provoz obsahuje například technologii výrobního postupu, metody údržby a manipulaci s materiálem. Řízení výstupních operací je spjaté s těmito technologiemi: doprava, manipulace s materiálem či technologie komunikačního systému. Marketing a prodej se zaměřuje na technologii reklamy, propagačních prostředků či audio a video záznamů. Posledním pilířem jsou servisní služby, které obsahují diagnostické a testovací technologie či technologie komunikačního systému. Je třeba brát v potaz, že technologii informačních systémů využívá každá hodnototvorná činnost. (Porter, 1993, s. 205-207)



Obrázek 9 Hodnotový řetězec; zdroj: Porter (1993, s. 206)

### Technologie a vybavení

Volba technologie je vzájemně závislá s výrobním zařízením, v některých případech je výrobní zařízení nositelem technologie, v jiných případech tomu tak být nemusí a tyto faktory se ve vzájemném stavu pouze ovlivňují.

Technologii můžeme získat následujícími způsoby: přímý nákup, získání licence, vytvoření společného podniku a vlastní výzkum.

Při výběru výrobního zařízení hrají roli tyto faktory: výše investičních nákladů (cílem je minimalizovat náklady a zároveň zabezpečit požadavky výrobního procesu) a další faktory jsou například nároky na kvalifikaci pracovníků, nároky na opravu a údržbu strojů, respektive nároky na externí zajištění prací. (Fotr, Souček, 2005, s.53-55)

Dle Vytlačila (2008, s. 129) s technologií souvisí výběr výrobního zařízení.

Výběr technologie je ovlivněn novostí technologie, výrobními náklady, vlivem na životní prostředí, pracovní silou, celkovými náklady na technologii (licenční poplatky bez investičních nákladů) a šíří výrobního sortimentu.

Výběr zařízení ovlivňují následující faktory: požadovaná úroveň automatizace, investiční náklady, infrastruktura a údržby či oprava zařízení.

## 2.7 Organizační struktura a režijní náklady

Následující kapitola je členěna na dvě subkapitoly, první kapitola se zabývá organizační strukturou, druhá část se věnuje režijním nákladům.

### Organizační struktura

Organizace by z hlediska organizačních jednotek měla být rozčleněna na tyto části: řízení podniku (nejvyšší úroveň), pod kterou spadají finance, lidské zdroje, zajištění dodávek, výroba a marketing. (Vytlačil, 2008, s. 131-132)

Organizační struktura je charakterizována pyramidovým systémem, který je rozdělen na nejvyšší, střední a nižší vedení. Nejvyšší vedení se zabývá strategickým řízením a kontrolou. Střední vedení je zaměřeno na taktické řízení, zejména tedy plánování a řízení organizačních funkcí. Nižší vedení má na starost řízení každodenních aktivit, řízení jednotek, které mají pod sebou, či samostatné řešení operativních úkolů.

Dle rozhodovací pravomoci rozlišujeme následující organizační struktury: liniové, štábní, kombinované.

Liniová (lineární) organizační struktura je nejjednodušší typ organizační struktury, která je typická pro malé firmy, které mají přibližně do padesáti zaměstnanců. U této organizační struktury je přímá pravomoc, kde ředitel je přímo vedoucí všem liniovým vedoucím. Schéma této struktury je zobrazeno na obrázku 10.



Obrázek 10 Liniová struktura a části organizace ; zdroj: Cejthamr, Dědina (2010, s.205)

Štábní organizační plní zejména funkci poradní k zabezpečení kvalifikovaného rozhodnutí. Štáb samostatně nemůže existovat a slouží pouze jako podpůrný stavební kámen v organizační struktuře. Štábní útvary se mohou skládat z různých specialistů jako jsou ekonomové, personalisté, účetní apod.

Mezi kombinované organizační struktury patří například struktury liniově štábní, maticové a projektové. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 204-206)

### Režijní náklady

Režijní neboli nepřímé náklady jsou společné náklady kalkulované na celé množství výrobků, tj. tyto náklady nejsou přiřaditelné přímo kalkulační jednotici. Režijní náklady se zúčtovávají nepřímou pomocí přírážek k daným výrobkům. Režijní náklady představují značnou část celkových nákladů, proto je třeba tyto náklady řídit a zároveň je třeba se snažit o jejich snížení. (Synek, 2011, s. 102)

Jedná se především o fixní náklady, které mají tendenci se zvyšovat. Tyto náklady je obtížné stanovit na jednotlivé výrobky, zjednodušeně je můžeme stanovit určitým procentem z přímého materiálu, mzdových nákladů nebo ze součtu přímých nákladů. (Vytlačil, 2008, s. 133)

Režijní náklady se skládají z nákladů na materiál a služby (spotřeba paliv, energie, oprava a údržba, dopravné k materiálu, vodné a stočné, náklady na spoje a nevýrobní služby), osobních nákladů (mzdy dělníků, platy úředníků a příspěvky na sociální a

zdravotní), finančních nákladů (úroky z úvěrů, pojištění a daně z nemovitosti či silniční daně), odpisy investičního majetku. (Němec, 2008, s. 49-50)

## 2.8 Lidské zdroje

Pro fungování projektu je nezbytné zajištění pracovních sil. Technickoekonomická studie by měla obsahovat počty pracovníků (kvantitativní charakteristiky), kvalifikaci a dovednosti pracovníků (kvalitativní požadavky), určení mezd a platů, programy výcviku pracovníků včetně jejich nákladů.

Klasifikace pracovní síly je následující: dělníci, pracovníky obslužných/pomocných provozů, řídicí a štábní administrativní pracovníky. (Fotr, Souček, 2005, s. 56)

Vytlačil (2008, s.133) klasifikuje pracovní sílu následovně: výrobní dělníci, řídicí pracovníci, technickohospodářští zaměstnanci a ostatní zaměstnanci (řidiči a podobně).

Personální práce je specializovaná činnost v podniku, která se dělí na zabezpečení personálních činností a vlastní řízení lidí v podniku. Mezi personální oblasti patří tyto činnosti: plánování pracovníků, získávání, výběr a rozmístování pracovníků, hodnocení pracovníků, hodnocení práce a popis pracovních míst, podnikové vzdělávání, odměňování, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, bezpečnost práce. (Veber, 2000, s.174)

Ve studii proveditelnosti je třeba vyčíslit náklady na zaměstnance. Mezi prvky systému odměňování (náklady zaměstnavatele na odměnění pracovníka) patří základní peněžní odměna (mzda/plat), zásluhová mzda/plat (proměnlivé, odměny vztahující se k pracovnímu výkonu), zaměstnanecké výhody (nemocenské dávky, auto), příplatky (přesčas). (ARMSTRONG, 2009, s. 24)

Základem pro výpočet čisté mzdy je hrubá mzda, od které je následně odečtena 15% daň z příjmu a poté příslušné slevy na dani, tímto způsobem dostaneme zálohu na daň po odečtení slev. Zaměstnavatel poté odvede 6,5 % ze mzdy na sociální pojištění a 4,5 % ze mzdy na zdravotní pojištění. Čistou mzdu získáme následujícím výpočtem: hrubá mzda – zálohu na daň po odečtení slev – sociální pojištění placené zaměstnancem – zdravotní pojištění placené zaměstnancem. (www.vypocet.cz, 2021)

## 2.9 Implementace projektu

Implementační plán je zahájen investičním rozhodnutím a ukončen je zahájením provozu. Jedná se o koordinaci velkého množství úkolů v daném časovém hledisku (sleduje termín dokončení a jednotlivé milníky) a to vše při zachování rozpočtu projektu.

Implementační plán obsahuje následující položky: stanovení jednotlivých činností a jejich návazností, časový plán (síťový graf), výstupy projektu (činnosti a dílčí etapy), kritická cesta, potřebné zdroje pro projekt, určení odpovědných osob za realizaci jednotlivých činností a zpracování rozpočtu (včetně určení jeho čerpání).

Předložený plán nelze považovat za finální, neboť se během realizace mění okolí projektu (ekonomické podmínky), ale i samotné interní prostředí podniku (fluktuace zaměstnanců). (Vytlačil, 2008, s.135-136)

Ganttův diagram neboli harmonogram slouží k plánování a evidenčnímu plnění jednotlivých činností projektu. V Ganttově diagramu může mít jedna činnost dva řádky, které porovnávají skutečný a plánovaný stav. Tímto způsobem se zjišťují odchylky a zavádějí se opatření směřující k jejich odstranění. (Němec, 2002, s. 90)

## **2.10 Finanční analýza a ekonomické hodnocení projektu**

Cílem finanční analýzy je komplexní vyhodnocení ekonomické situace v podniku. Na finanční analýze jsou zainteresováni tzv. *stakeholders* – vlastníci, investoři, věřitelé, zákazníci, zaměstnanci apod. Pokud podnik přijímá nějaké důležité rozhodnutí (finanční či nefinanční charakter) je vhodné posoudit finanční zdraví podniku pomocí finanční analýzy. Základními informacemi pro finanční analýzu jsou rozvaha, výsledovka a cash flow, doplňujícími zdroji mohou být informace o produktech, technologiích, dodavatelích a podobně. (Scholleová, 2017, s. 703-705)

### **2.10.1 Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty je tvořen výnosy, náklady a výsledkem hospodaření. Výnosy/náklady představují skutečné peněžní částky, které byly získané činností podniku/ vynaložené na získání výnosů v daném účetní období (bez ohledu na to, zdali byly zaplacené). Výsledek hospodaření je poté rozdíl mezi výnosy a náklady. (Knápková, Pavelková, 2010, s.36)

Výnosy a náklady se ve výkazu zisku a ztráty dělí do dvou skupin v závislosti na tom z jaké činnosti pocházejí, rozlišujeme tedy provozní a finanční činnost.

Do provozní činnosti spadají výnosy a náklady z hlavní činnosti podniku jako je výnos z prodeje výrobků (vlastní, nakoupené či prodej dlouhodobého majetku) a náklady spojené se získáním výnosů jako je například energie, mzdy a odpisy, odpisům je věnovaný i poslední odstavec této kapitoly. Při odečtení provozních výnosů a nákladů získáme výsledek hospodaření z provozní činnosti.

Finanční výnosy a náklady vznikají na základě hospodaření s podnikovým kapitálem. Finančním výnosem je výnosový úrok či výnos z cenných papírů, na druhé straně jsou finanční náklady jako je nákladový úrok (pouze úrok získaný zapůjčením kapitálu, nikoli splátka dluhu).

Pokud sečteme provozní a finanční výsledek hospodaření získáme výsledek hospodaření před zdanění, tento zisk je následně třeba zdanit a daň následně odečteme, dostaneme tím výsledek hospodaření za účetní období (kladný – zisk, záporný-ztráta). (Scholleová, 2017, s.42-61)

### **Odpisy**

Odpis vyjadřuje opotřebení majetku, jedná se o část vstupní ceny, kterou si poplatník může daňově odečíst za určité období dle odpisové skupiny, a to za určitých podmínek. V roce 2021 musí stát dlouhodobý hmotný majetek více než 80 000 Kč, aby byl daňově uznatelný. V současné době existuje 6 odpisových skupin, které se odepisují dle dané skupiny od 3-50 let, k daným odpisovým skupinám se poté vážou % odepisování v jednotlivých letech (závisí i na typu odpisu). Například osobní automobil patří do 2.odpisové skupiny a odepisuje se 5 let. V případě rovnoměrného odpisu se první rok odepíše 11 %, v dalších letech se odepíše 22,25 % z pořizovací ceny. (www.euro.cz, 2021)

## **2.10.2 Cash flow**

Cash flow je informace o peněžních tocích, jehož podstatou je sledování změny stavu peněžních prostředků. Cash flow na rozdíl od výkazu zisku a ztráty zaznamenává příjmy a výdaje, tedy skutečné přírůstky a úbytky peněžních prostředků.

Výkaz cashflow se dělí na tři části – provozní oblast, investiční oblast a oblast s externím financováním (finanční). Provozní činnost obsahuje základní činnosti podniku, tato část je ze všech částí nejdůležitější. Cash flow z provozní činnosti by nemělo být dlouhodobě záporné. Investiční činnost je spjatá s dlouhodobým majetkem (nákup, prodej) a s poskytováním úvěrů. Záporné investiční cash flow je způsobeno zejména investicí do dlouhodobého majetku. Oblast s externím financováním je spjatá se změnou velikosti vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků. Záporné cash flow znamená odtok finančních prostředků směrem k věřitelům.

Existují dvě metody výpočtu cashflow – přímá a nepřímá metoda.

Přímá metoda se počítá jako rozdíl příjmů a výdajů za určité období. Abychom dostali konečný stav peněžních prostředků je třeba vypočítané cashflow přičíst k počátečnímu stavu finančních prostředků.

Nepřímá metoda vychází z hospodářského výsledku, který musí být upraven o následující transformace:

- + náklad, který není výdajem,
- výdaj, který není nákladem,
- výnos, který není příjmem,
- + příjem, který není výnosem. (Knápková, Pavelková, 2010, s.46-51)



### 2.10.3 Kritéria hodnocení ekonomické efektivity

Základem pro rozhodnutí o projektu je jeho ekonomické hodnocení. Životaschopnost projektu vychází z kumulovaného cashflow. Dalšími klíčovými ukazateli ekonomické efektivity jsou následující kritéria:

- čistá současná hodnota (NPV),
- vnitřní výnosové procento (IRR),
- doba návratnosti vloženého kapitálu,
- ukazatelé rentability,
- míra výnosnosti vloženého kapitálu. (Vytlačil, 2008, s.136-137)

#### Čistá současná hodnota (NPV, Net Present Value)

Čistá současná hodnota se vypočítá jako rozdíl současné hodnoty cash flow (výnosy z investice) a nákladů na investici (IN).

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

Pokud je čistá současná hodnota kladná, přijímáme investici (tato investice zvyšuje hodnotu firmy).

Stav, kdy je NPV rovno nule signalizuje, že bylo dosaženo právě požadované výnosnosti a tím byly uspokojeny požadavky investorů a vlastníků.

Jeli čistá současná hodnota záporná, investici zamítáme, neboť tato investice nezvyšuje hodnotu firmy. (Synek, 2011, s.305-307)

#### Vnitřní výnosové procento (IRR, Internal Rate of Return)

Vnitřní výnosové procento neboli vnitřní míra výnosnosti je rovná diskontní sazbě, při kterém se čistá současná hodnota rovná nule.

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

Metoda stanovení vnitřního výnosového procenta je složitější než stanovení čisté současné hodnoty, neboť se jedná o řešení rovnice n-tého stupně, kde n je doba života projektu. U metody vnitřního výnosového procenta není třeba znát přesně diskontní sazbu, stačí znát přibližný interval ve kterém se má diskontní sazba pohybovat. Naopak nevýhodou je fakt, že vnitřní výnosové procento může nabývat více hodnot, což je typické pro nestandardní peněžní toky (změna znaménka u peněžního toku je víckrát než jednou). (Fotr, Souček, 2005, s. 65-68)

Investici je možné přijmout za podmínky, kdy je vnitřní výnosové procento větší nebo rovno váženým nákladům na kapitál. Roční výnos z projektu by měl být alespoň takový, jaký je procentní náklad kapitálu ve firmě. (Scholleová, 2017, s.565)

### Doba návratnosti vloženého kapitálu

Doba návratnosti se vypočítá jako poměr fixní počáteční investice a odhadovaného cashflow po realizaci projektu. Výsledkem zjistíme počet let, za kterou se investice vrátí, tj. za jak dlouho se cashflow vyrovná počáteční investici. Tato metoda je jednoduchá, na druhou stranu nerespektuje časovou hodnotu peněz. (Vytlačil, 2008, s.53)

$$Doba\ návratnosti = \frac{I_0}{C}$$

Doba návratnosti (prostá i diskontovaná) by neměla být delší než doba životnosti projektu. Čím dříve se v době životnosti vrátí investice, tím lépe. (Scholleová, 2017, s. 584)

### Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost kapitálu hodnotí schopnost firmy zhodnocovat vložené prostředky. Ukazatele rentability vždy porovnávají tokovou veličinu z výkazu zisku a ztráty k stavové veličině z rozvahy. Ukazatele rentability porovnávají formu zisku s adekvátně vloženým zdrojem. Cílem těchto ukazatelů je jejich maximalizace, tedy vyšší hodnota ukazatelů signalizuje lepší hospodaření s majetkem.

Mezi ukazatele rentability patří:

- **Rentabilita aktiv (ROA, Return on Assets)** porovnává zisk (bez ohledu na jeho financování) a celkové vložené prostředky. ROA je klíčovým ukazatelem rentability.

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

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE, Return on Equity)** vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky či akcionáři.

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

- **Rentabilita tržeb (ROS, Return on Sales)** udává kolik zisku připadá na jednu korun tržeb. Rentabilita tržeb se vyvíjí stejným směrem jako ROA a ROE. (Scholleová, 2017, s. 759-763)

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

## 2.10.4 Zdroje financování podnikatelské činnosti

Charakter kapitálu se odvíjí od zaměření firmy, objemu její produkce a právní formy. U kapitálových a obchodních společností je třeba počítat s určitou výší základního kapitálu společnosti.

Finanční zdroje rozdělujeme na krátkodobé (do 1 roku) a dlouhodobé (nad 1 rok). Při financování by mělo být zachováno pravidlo týkající se sladění životnosti majetku a jeho zdrojů financování. Dlouhodobý majetek, vlastní zdroje a dlouhodobé cizí zdroje by měly být financovány dlouhodobými zdroji. Naopak oběžný majetek a krátkodobé cizí zdroje by měly být financovány z krátkodobých finančních zdrojů.

Následující tabulka 5 udává výhody na nevýhody použití cizího kapitálu.

Tabulka 5 Výhody a nevýhody použití cizího kapitálu

Výhody	Nevýhody
nedostatek vlastního kapitálu (založení podniku)	snížení finanční stability (vyšší zadluženost)
investovaný cizí kapitál by měl zvyšovat rentabilitu podniku	každý dluh je dražší (podnik podstupuje vyšší riziko)
při použití cizího kapitálu nevzniká věřitelům řídicí pravomoc v podniku	omezené jednání managementu způsobené podmínkami v úvěrové smlouvě
vykrytí časové mezery mezi příjmy a výdaji	v případě nesplácení může podnik svůj majetek ztratit (krytí majetkem při úvěru)

Zdroj: vlastní zpracování dle autora Vebera (2012, s.347-348)

Mezi vlastní zdroje financování patří vklady vlastníků, zisk a odpisy. Mezi cizí zdroje financování patří úvěry (bankovní, obchodní), dluhopisy, tiché společenství, rizikový kapitál či Business Angels. Mezi další možnosti financování patří leasing (operativní, finanční a zpětný), faktoring a forfaiting. (Veber, 2012, s. 342-367)

Dle Vytlačila (2008, s.136) se základní zdroje financování dělí na vlastní a externí zdroje. Mezi vlastní zdroje patří zisk a do externích zdrojů patří například úvěry, akciový kapitál a dotace.

## 2.11 Řízení rizik

Riziko je nejistá událost, která může a nemusí nastat a zároveň může mít pozitivní i negativní dopad. V případě negativního dopadu se bavíme o ohrožení, pokud je vliv pozitivní nazýváme ho příležitostí.

Hodnota rizika je určena jako součin pravděpodobnosti a dopadu. V případě, že bude odhadován dopad 100 000 Kč s pravděpodobností 15 %, tak je hodnota rizika 15 000 Kč. Pro vyhodnocení se sestavuje matice pravděpodobnosti a dopadu, kde jsou kvalitativně i kvantitativně vyhodnocena daná rizika, čímž získáme kompletní přehled o rizicích. (Doležal, 2016, s.198-203)

Rizika můžeme členit do skupin, hlavním důvodem je jejich přiřazení do hlavních nebo podpůrných procesů, včetně odpovídajících útvarů. Následující tabulka 6 udává hlavní skupiny rizik.

Tabulka 6 Hlavní skupiny rizik

ID	Název	Popis
F	Finanční	Financování, cashflow, dotace, platby, sazby, daně
G	Garance a servis	Provozní či celoživotní náklady, servis, záruka (podmínky)
L	Legislativní, právní	Regulace, pokuty, škody, odstoupení od smlouvy
M	Manažerská	Harmonogram, projektový tým, management podniku, vztah k organizaci, kvalifikace
N	Nákup	Výběr dodavatelů, podmínky nákupu, outsourcing
O	Obchodní	Strategie, trh, zákazník, obchodní podmínky
T	Technická	Definice a parametry produktu, normy, balení a přeprava

Zdroj: Korecký, Trkovský (2011, s.180)

Dle PMI dělíme rizika na následující položky, které obsahují některé sloučené položky z tabulky výše. Jedná se o rizika:

- Technická (technická rizika + garance a servis),
- Externí (legislativní, právní a nákup, finanční rizika),
- Organizační (manažerská rizika),
- Management projektu (manažerská a finanční rizika). (Korecký, Trkovský; 2011, s.180-181)

S riziky v projektu musíme počítat, proto existují doporučené metody pro řízení rizik viz tabulka 7. Jedná se o obecný doporučený postup, avšak každé riziko by mělo být posuzováno individuálně, a to s cílem eliminovat riziko úplně nebo ho alespoň snížit při co nejmenších nákladech. (Smejkal, Reis, 2006, s. 112)

Tabulka 7 Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Zdroj: Smejkal, Reis (2006, s.112)

## 2.12 PR STRATEGIE

Public relations je sociálně komunikační aktivita, jejíž cílem je vytvořit a udržovat pozitivní vztahy s vnější i vnitřní veřejností. Public relations se uplatňuje i jako součást managementu.

Dle amerického časopisu *Public Relations Review* je definice následující: „Jako PR označujeme ty formy komunikace managementu, které organizaci pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení cílů organizace.“ (Svoboda, 2009, s.19). Z této definice dle Kopeckého (2013, s.58) plyne, že PR podporuje oboustrannou komunikaci a buduje oboustranné vztahy mezi organizací a veřejností (různé segmenty), zároveň v procesu komunikace je měněno chování cílové skupiny i postoj organizace.

Philip Kotler považuje PR za jeden z nástrojů marketingového mixu. Čeští autoři jako je například Miroslav Králíček či Petr Král řadí PR pod marketingovou komunikaci.

PR není exaktní vědou, mění se na základě společenské situace, nemůžeme zde docílit přesného měření a opakovaných výsledků jako tomu je v přírodních vědách. (Hejlová, 2015, s. 315-319)

Kopecký (2013, s. 69-72) shrnul definici PR do šesti následujících kritérií.

1. Cílevědomé, záměrné a soustavné – PR má zajistit informovanost a zpětnou vazbu od zainteresovaných osob na předmětu, jedná se o systematické rozvíjení a budování vztahu.
2. Plánované – PR potřebuje průzkum, analýzu, řešení a strategický plán.
3. Prospěšné – PR má být prospěšné nejen pro předmět PR, ale i pro veřejnosti.
4. Oboustranné – PR má vyvolat interakci a odezvu.
5. Řídící – PR by mělo být součástí rozhodovacího procesu.
6. Etické – PR by si mělo získat respekt skrze následující charakteristiky jako je věrohodnost, důvěryhodnost, transparentnost a zodpovědnost.

### 2.12.1 Východiska public relations – veřejné mínění, image, corporate identity

Dle Svobody (2009, s.14-16) existují tři východiska, od kterých se odvíjí podstata Public relations. Danými východisky je veřejné mínění, image a corporate identity, kterému je věnovaná značná část této kapitoly.

## **Veřejné mínění**

Teorie veřejného mínění se zaměřuje především na strukturu, poslání a fungování ve veřejnosti. Mezi hlavní rysy veřejného mínění patří odraz současných názorů a postojů, toto mínění obsahuje subjektivní prvky a je dáno zájmy, znalostmi a tradicemi v dané společnosti. Veřejné mínění se vytváří k významným podnětům (jevy, názory, osobnosti a události). PR se snaží o pozitivní veřejné mínění ve všech skupinách veřejnosti, cílem je vytvořit pozitivní obraz neboli image.

## **Image**

Image se skládá ze subjektivních i objektivních představ, zkušeností jednotlivce či skupiny lidí a týká se určitého předmětu veřejného mínění. Tímto předmětem mohou být osoby, země či města, organizace (spolky, svazy) a v neposlední řadě to mohou být firmy s jejich aktivitami (podnikový či propagační image či image značky). Image prochází vývojem a dá se charakterizovat, ovlivňuje názory a chování lidí a tvoří koncepci pro orientaci jednotlivce (nositel informací). (Svoboda, 2009, s.14-15)

## **Corporate identity (firemní identita)**

Obecným cílem corporate identity je její prezentace (vnitřní i vnější). Cílem vnitřní komunikace je posílení pocitu soudružnosti zaměstnanců k firmě. Vnější komunikace cílí na zlepšení konkurenceschopnosti (odlišení se od konkurence). Corporate identity představuje soubor vlastností a způsobu prezentace, které spojují danou společnost a zároveň se tímto odlišují od konkurence. Jedná se o hlavní strategii podniku. (Svoboda, 2009, s. 28-29)

Firemní identita se skládá ze čtyřech základních prvků, kterými jsou **firemní design (corporate design)**, **firemní kultura (corporate culture)**, **firemní komunikace (corporate communication)** a **produkt či služba**. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 40)

Firemnímu designu je dále věnovaná následující kapitola, další prvky firemního designu jsou popsány společně v kapitole 2.12.3.

### **2.12.2 Firemní design**

Firemní design spočívá v jednotném vizuálním stylu, na jehož základě můžeme firmu identifikovat. Firma má v grafickém manuálu ukotveny jednotlivé vizuální komponenty, kterými komunikuje především vně a také uvnitř firmy. V grafickém manuálu nalezneme souhrn grafických pravidel, pravidla pro používání stylů písmen, definici barev a jejich pravidla pro používání, logo a jeho pravidla pro používání.

Mezi prvky corporate designu patří název firmy a způsob jeho prezentace, logo, značka, písmo a barvy, služební grafika (propagační prvky), orientační grafika (způsob úpravy interiérů), oděvy zaměstnanců, dárkové předměty a další. V následujících odstavcích jsou popsány jednotlivé prvky, kterým je věnovaná největší pozornost. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 40-41)

## Značka

Jednotný design vychází ze značky, která sama o sobě kombinuje názvy, slova, symboly či obrazy, celkově by značka měla být dobře zapamatovatelná. Značka odlišuje produkt (od jiných příbuzných skupin produktů) a zároveň propaguje. Značku je třeba zaregistrovat pod ochrannou známkou, stane se tak jedinečnou a nemůže ji používat nikdo jiný.

Existují tři druhy značek – obrazová, slovní, literní a kombinovaná. Mezi obrazovou značku patří například Mercedes Benz. Slovní značka je často označovaná „logotypem“ (nesprávně označované jako „logo“) a jedná se například o firmu Nestlé. Mezi literní značky patří Sazka, která se prezentuje značkou S. Kombinované značky využívají kombinaci slov a obrazů.

Při tvorbě značky je důležité dbát na originalitu a spojitost vzhledu s obsahem a zároveň by značka měla být dobrou rozlišovací schopnost. (Svoboda, 2009, s. 32)

Dle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 49) se značka skládá ze dvou prvků – symbolů značky a významu značky. Symboly značky umožňují spotřebiteli danou značku identifikovat, patří sem prvky jako je logo, jméno, barva a styl nápisu. Význam značky prezentuje celkový způsob vnímání značky očima spotřebitelů, v důsledku to spotřebitelům představuje racionální a emocionální výhody značky.

## Písmo a barva

Mezi další důležité prvky patří písmo, které by mělo být přehledné, čitelné a neměnné (jednotné vystupování v tiskovinách).

Výběr barev působí na příjemce intenzivněji než formy a tvary. Barva podtrhuje charakter podniku a druh produktu. Mezi světlé barvy patří žlutá a oranžová, naopak mezi tmavé barvy patří fialová a modrá. Červená se považuje za aktivní barvu a zelená za pasivní. Barva by měla vyjadřovat atraktivitu produktu a ladit s firemní filozofií.

## Další prostředky (design a architektura, akce)

Obraz podniku také vytváří budova a prostor podniku, který je tvořen prostorovým uspořádáním a použitými materiály (dřevo, beton, sklo). Dále sem může patřit „*policy dress*“ neboli pravidla odívání zaměstnanců. Všechny prvky spadající do designu a architektury zprostředkovávají zákazníkům dojmy a zážitky.

Mezi další prostředky tvořící corporate design patří „události“ (events), společenské akce a participace na výstavách a veletrzích. Při těchto akcích je firma v základu prezentována logotypem firmy, bannery, filmovými smyčkami či jinými dekoracemi v barvách firmy. Při každé akci je třeba individuálně zvažovat typ akce a prostor jeho konání. (Svoboda, 2009, s. 32-39)

### 2.12.3 Firemní kultura, komunikace a produkt/služba

**Firemní kultura** charakterizuje celkovou atmosféru v podniku, vnitřní život, zvyklosti firmy, chování a jednání spolupracovníků, při opakovaném chování spolupracovníků se pak vytvoří obecný vzorec chování. Firemní kulturu můžeme definovat i jako souhrn představ, přístupů a hodnot, které jsou ve firmě sdílené a relativně dlouho udržované. Firemní kultura zahrnuje tedy působení firmy, vzorce chování zaměstnanců, zvyklosti ve firmě (určení kladů a záporů) a sdílené hodnoty všech pracovníků.

Dalším pohledem na firemní kulturu může být pohled koncepce 7 S, kde sjednocujícím prvkem jsou sdílené hodnoty. Na sdílené hodnoty má vliv strategie, struktura, systémy, styl, schopnosti a spolupracovníci. Koncepce 7 S je zobrazena na obrázku 11. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s.67-68)



Obrázek 11 Koncepce 7 S ; zdroj: Vysekalová, Mikeš (2009, s.68)

Ve firemní kultuře by měly být uplatňovány zásady jednotného vedení a jednotných postupů. Zde je uveden výtah firemních zásad z firmy HP: respektování osobnosti, prostor pro seberealizaci zaměstnance, budování vzájemné důvěry a podpory, kolegiální podpora a učení se z chyb, spokojenost zaměstnanců a zároveň zaměstnanci potřebují sociální jistoty, individuální přístup a řízení na základě oboustranně dohodnutých cílů a posledním bodem je jistota zaměstnaní. (Svoboda, 2009, s. 43)

**Firemní komunikace** představuje všechny komunikační prostředky s vnějším i vnitřním prostředím, jedná se o základní zdroj firemní kultury. Cílem firemní komunikace je oslovení vhodných skupin tak, aby byl vytvořen pozitivní obraz firmy. Bez odpovídající komunikační strategie a hodnot nelze vytvořit vhodný image firmy.

Firemní komunikace je oboustranná, proto je také důležitá zpětná analýza komunikace (zpětná vazba). Pro analýzu komunikace se používají kvalitativní metody jako je pozorování a skupinové rozhovory, a to s cílem zjistit motivaci a pochopit hodnoty a vztahy. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s.63-64)



Firemní komunikace slouží ke shromáždění dostupných informací o konkurenčních firmách, shromáždění vnitřních i vnějších názorů o firmě včetně jejich produktů, informací o loajalitě zaměstnanců a podobně.

Firemní komunikace je také jeden z nástrojů, který pomáhá firmě obstát v konkurenčním prostředí. Při firemní komunikaci je nutné brát v zřetel, že je třeba držet diferencovaný přístup komunikace ve vztahu ke všem svým cílovým skupinám. Mezi tyto cílové skupiny se řadí subjekty pro obchod (zákazníci, dodavatelé, konkurence), politika a správa (instituce a úřady), kapitálový trh (majitelé, investoři, banky), tvůrci mínění (médiá), široká veřejnost (obyvatelé města, organizace v sousedství) a vnitřní veřejnost (zaměstnanci). (Svoboda, 2009, s.36-37)

**Produkt či nabídka služeb** je oblast, kterou řeší marketing. Je zde blízká souvztažnost mezi produktem organizace a corporate identity. Základní stavební kámen pro corporate identity je právě firemní produkt či služba, firemní identita sama o sobě nemůže stát jen na korporátním designu, komunikaci a kultuře. (Svoboda, 2009, s. 45)

Pro budování firemní identity jsou důležité emocionální vlastnosti jako je prožitek z vlastnění a použití produktu, personifikace produktu či osobní identifikace s výrobcem nebo produkt umožňující sebevyjádření a stylizaci člověka. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s.74)

## **2.12.4 Oblasti a nástroje PR**

Public relations lze dělit dle cílových skupin na interní a externí. Interní PR je směřuje k zaměstnancům či spolupracovníkům a externí PR je směrem k veřejnosti (médiá, obyvatelé, investoři, široká veřejnost).

Interní komunikace je základ pro jakékoliv dění uvnitř firmy, mezi nástroje interní komunikace patří elektronická komunikace (e-maily, firemní sociální sítě), eventy (večírky, kulturní akce), firemní média (časopisy, letáky) či face-to-face setkání (meetingy, rozhovory). (Hejlová, 2015, s.561-564)

Další dělení public relations je dle sektoru, ve kterém působí, například se může jednat o služby, kulturu, sport a další.

V následujících bodech je uveden výčet nástrojů PR:

- media relations (vztahy s medii, např. tisková konference),
- eventy (události jako otevírání obchodů, veletrhy),
- digitální komunikace (správa webových stránek a sociálních sítí),
- sponzoring (finanční či hmotná podpora),
- krizová komunikace,
- endorsement (doporučení od celebrit),
- sponzoring a fundraising (sbírání finanční podpory na konkrétní činnost). (Hejlová, 2015, s. 359-364)

## **2.12.5 PR plán**

PR plán by měl odpovídat na otázky co, proč a jak je třeba udělat pro dosažení cílů organizace. Tento plán může být stručnou osnovu a zároveň se může jednat i o rozsáhlý dokument.

Mezi základní elementy PR plánu patří následující prvky:

- analýza situace (správné pochopení situace),
- plánované cíle (cíle by měly být SMART),
- cílová skupina,
- strategie (určení strategických cílů),
- taktika (komunikační nástroje, aktivity vedoucí k naplnění strategie)
- časový plán (harmonogram – začátek a konec kampaně),
- rozpočet (dodržení stanovených limitů),
- vyhodnocení.

Kopecký na závěr kapitoly udává, že ne vždy vše vychází podle plánu. (Kopecký, 2013, s.512-516)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 3 STUDIE PROVEDITELNOSTI ZALOŽENÍ PIVNICE

Cílem diplomové práce je zpracovat studii proveditelnosti dle investičního záměru a posoudit realizovatelnost projektu, následně určit PR strategii nově začínajícího podniku.

Studie proveditelnosti je zaměřená na založení pivnice v Chomutově, kde si zákazník může vybrat z široké nabídky pivních speciálů a zároveň si zde může vybrat jídlo z menu nabídky. Hlavním podnětem založení pivnice je fakt, že podnik s velikou nabídkou pivních speciálů ve městě chybí.

Studie proveditelnosti je v následujících kapitolách zpracována z významných hledisek, která slouží jako podklad pro investiční rozhodnutí. Mezi tyto hlediska patří: pozadí a historie projektu, analýza trhu a marketingový koncept, suroviny a dodávky, lokalita, technologie, organizační struktura a režijní náklady, lidské zdroje, implementace projektu, finanční analýza a ekonomické hodnocení projektu a řízení rizik. Nejdůležitější informace ze studie proveditelnosti jsou následně shrnuty v kapitole souhrnný přehled výsledků studie. Ve studii proveditelnosti zahrnuta i PR strategie, která slouží k vytvoření a udržení pozitivního vztahu s okolím.

## 3.1 Souhrnný přehled výsledků studie

Investičním záměrem je založit novou pivnici v Chomutově, kde budou nabízeny zejména pivní speciály a další alkoholické i nealkoholické nápoje, drobné občerstvení a dvě jídla z obědového menu. Ve městě chybí podnik, který nabízí pět pivních speciálů a zároveň vaří hlavní jídlo. Ve městě jsou v současné době pouze tři podniky, které jsou pivnici konkurenceschopné (za konkurenta je považována jakákoliv hospoda, která nabízí alespoň jeden pivní speciál).

Pivnice má oficiální název Pivnice Chomutov a nachází se v centru Chomutova v pronajatém prostoru. Forma obchodní společnosti je společnost s ručením omezením, kde majitelka je investorem a zároveň má kompletně celý podnik na starosti včetně řízení lidských zdrojů. Z hlediska organizační struktury se jedná o lineární organizační strukturu, kdy je v podniku zaměstnáno pět lidí – majitelka, kuchař a jeho brigádník, obsluha a brigádník pro obsluhu.

Cílem podniku je nabízet pivní speciály z minipivovarů, které nejsou jinde ve městě k dispozici, a také objednávat pivní speciály dle požadavků zákazníka. Podnik si chce z dlouhodobého hlediska vybudovat loajální zákazníky. Z kvantitativního výzkumu vyplývá, že 73 % ze 126 tázaných by mělo zájem o otevření nové pivnice v Chomutově.

Celková počáteční investice je 800 308 Kč, v této sumě je třeba počítat s kompletním vybavením Pivnice, včetně stavebních prací, počátečními zásobami a administrativními poplatky. Projekt bude celkově financován vlastními zdroji ve výši 800 000 Kč a cizími zdroji ve výši 400 000 Kč. Celkově je nutné mít v dispozici 1 200 000 Kč na zaplacení počáteční investice a dalších nákladů zejména v počátečních měsících, kdy se předpokládají největší výdaje.

Předpokládaný počátek projektu se plánuje na 28.3.2022 (datum založení živnosti) a měl by být ukončen 24.6.2022 (otevření Pivnice), projekt trvá celkem 3 měsíce a 1 týden. Pokud se v začátku projektu bude Česká republika nacházet ve stavu, který omezuje provozování služeb v pohostinství z důvodu koronavirové pandemie, bude začátek projektu posunut.

Nejen na začátku, ale i v průběhu projektu je třeba počítat s riziky; finančními (růst inflace či DPH), provozními, legislativními (omezení či zákaz provozování pohostinné činnosti v pandemii), manažerskými, nákupními, obchodními (tržní rizika) a technickými.

Pro projekt je klíčové jeho ekonomické zhodnocení, kde byly uvažovány tři scénáře (optimistický, realistický a pesimistický) v průběhu pěti let. Z hlediska scénářů se v prvním roce jednalo o 40% vytíženost z maximální kapacity pivnice v optimistickém scénáři, 30 % v realistickém a 20 % pesimistickém scénáři, přičemž každý rok daný scénář vzrostl o 5 %. V tabulce 8 lze vidět ekonomické zhodnocení projektu dle jednotlivých ukazatelů.

Tabulka 8 Ekonomické zhodnocení projektu

Ekonomické zhodnocení projektu dle scénářů v pěti letech				
Ukazatel	Podmínka pro přijetí	Optimistická	Realistická	Pesimistická
NPV	$NPV \geq 0$	3 592 868	1 797 522	135 315
Doba návratnosti (diskontovaná), $k=15\%$	do 5 ti let (včetně)	2	3	5
IRR	$IRR \geq k$ ( $k=15\%$ )	127 %	69 %	19 %
Přijetí investice		ANO	ANO	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků studie jsou všechny ukazatele přijatelné ve všech variantách, proto je **doporučeno tento projekt realizovat**.

Podnik klade také velký důraz na PR strategii, jejíž primárním cílem je navázání vztahu se zákazníky a postupné vybudování věrné klientely.

Z hlediska strategie je tento cíl rozdělen na dva dílčí cíle (navázání vztahu a vybudování loajálních zákazníků), předpokladem pro naplnění prioritního cíle je sestavení kvalitního týmu a vhodná firemní kultura v Pivnici.

Daných dílčích cílů se bude dosahovat pomocí kombinace jednotlivých marketingových nástrojů jako je reklama, word of mouth marketing, podpora prodeje, sponzoring, webové stránky a působnost na Facebooku a Instagramu. Součástí PR strategie je i firemní design, kam patří prvky jako je logo a slogan, písmo a barvy, způsob úpravy interiérů a podobně.

### 3.2 Pozadí a historie projektu

Kapitola pozadí a historie projektu popisuje projekt a jeho parametry, iniciátora projektu, historii projektu a nedílnou součástí jsou i odhadované náklady na projekt.

Následující tabulka 9 udává základní parametry projektu, níže je více rozepsaný popis projektu.

Tabulka 9 Parametry projektu

Identifikace dokumentu	Studie proveditelnosti
Název projektu	Založení pivnice v Chomutově
Název podniku	Pivnice Chomutov
Forma obchodní společnosti:	s.r.o.
Místo provozovny	Školní 1054/28, Chomutov, 430 01
Investor/zadavatel/zpracovatel	Bc. Eliška Kosinová

Zdroj: Vlastní zpracování

Investičním záměrem je založit novou pivnici v Chomutově, kde budou nabízeny zejména pивní speciály, drobné občerstvení, alkoholické i nealkoholické nápoje a dvě hlavní jídla z obědového menu. Cílem je nabízet pивní speciály z minipivovarů, které nejsou jinde ve městě k dispozici a také objednávat pивní speciály dle požadavků zákazníka. Podnik si chce z dlouhodobého hlediska vybudovat loajální zákazníky.

Pivnice bude umístěna v centru města na adrese Školní 1054/28, Chomutov, 430 01. V současné době je objekt k pronájmu, dříve v tomto objektu byla provozováno bistro, proto je tento objekt vhodný pro přestavbu na pivnici. Celková rozloha je 73 m<sup>2</sup> a cílová kapacita tohoto objektu 30 osob.

Otevírací doba bude každý den od pondělí do čtvrtka od 11 hodin do 22 hodin, v pátek bude zavírací doba prodloužena o dvě hodiny. V sobotu a neděli nejsou vařena obědová menu, pivnice tak otevírá až od 16 hodin, v sobotu má otevřeno do 24 hodin a v neděli zavírá ve 22 hodin. Firma bude zaměstnávat po celý rok majitelku, dva stálé pracovníky a dva brigádníky.

Investorem a zpracovatel studie je Bc. Eliška Kosinová, která bude provozovat pivnici v Chomutově na základě živnostenského oprávnění. Majitelka splňuje podmínky pro udělení živnostenského oprávnění, což je v tomto případě odborná způsobilost (šestiletá praxe v oboru), bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům, dále nedluží na daniích a je jí nad 18 let.

Projekt je bez dřívější historie, jedná se o zcela nový záměr, tudíž k tomuto projektu nejsou k dispozici žádná historická data. Myšlenka vznikla na základě zkušenosti provozovny minipivovarů v Praze, kde se v současné době tento trend pivnic a minipivovarů velmi rozšiřuje. Jedná se tedy o místa, kde si zákazník může vybrat z většího druhů piv, pивní speciály jsou typické zejména pro centrum Prahy jako je například Staré a Nové Město či Náměstí Míru. Ve vytížených časech v těchto objektech není možné si sednout bez rezervace. V současné době v Chomutově žádná obdobná pivnice není, ve městě nalezneme zde pouze tři podniky, které mezi klasickými pivy, nabízí jeden až maximálně dva speciály.

Samotná rekonstrukce bývalého bistra včetně stavebních prací je odhadována na 574 639 Kč. Avšak počáteční investice se skládá i z dalších nákladů, které budou celkově ve výši 800 308 Kč, a to včetně rekonstrukce a stavebních prací, projekt bude financován vlastními a cizími zdroji.

### **3.3 Analýza trhu a marketingový koncept**

Kapitola analýza trhu a marketingový koncept je složena z několika podkapitol, které podávají bližší pohled na projekt.

#### **3.3.1 Marketingový výzkum**

V kapitole marketingový průzkum je popsáno dotazníkové šetření a jeho výsledky.

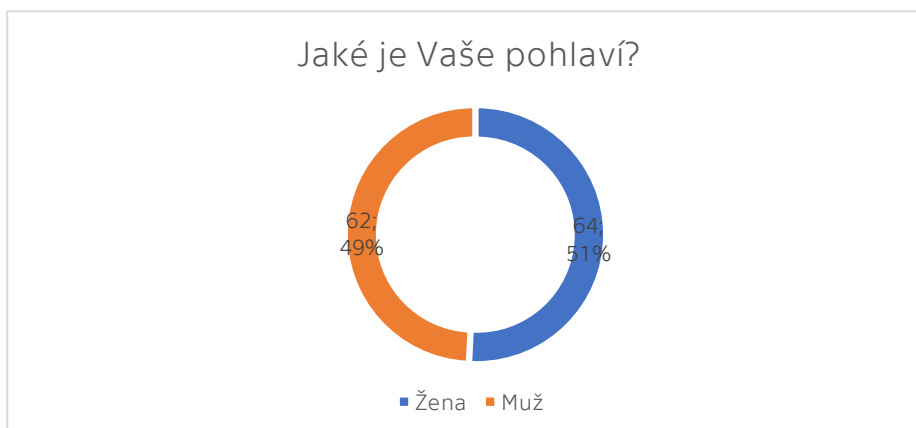
V analýze trhu byl proveden marketingový výzkum, který byl 3 měsíce (1.11.2020-1.2.2021) umístění na facebookových stránkách PRO CHOMUTOVÁKY.

Cílem výzkumu bylo zjistit, zdali mají obyvatelé města zájem o pivnici, která nabízí hlavní jídla a pивní speciály. Výzkum obsahoval otázky týkající se socioekonomických charakteristik respondentů, ceny akceptované zákazníky a četnosti z hlediska návštěvnosti hospod/restaurací. Dotazníkové šetření se skládalo z 12 uzavřených otázek a zúčastnilo se ho 126 lidí, na konci kapitoly je uvedené shrnutí výzkumu. Níže v grafech 1 až 12 jsou vyhodnoceny všechny výzkumné otázky, kde je uveden počet odpovědí a procentuální vyjádření těchto odpovědí, vzor dotazníkového šetření je uveden v příloze 1.

V úvodu dotazníku bylo napsáno: „Pokud nebydlíte v okrese Chomutov, prosím nevyplňujte tento dotazník“. Z hlediska nízkého počtu pivnic v okrese je zde cíleno na celý okres Chomutov.

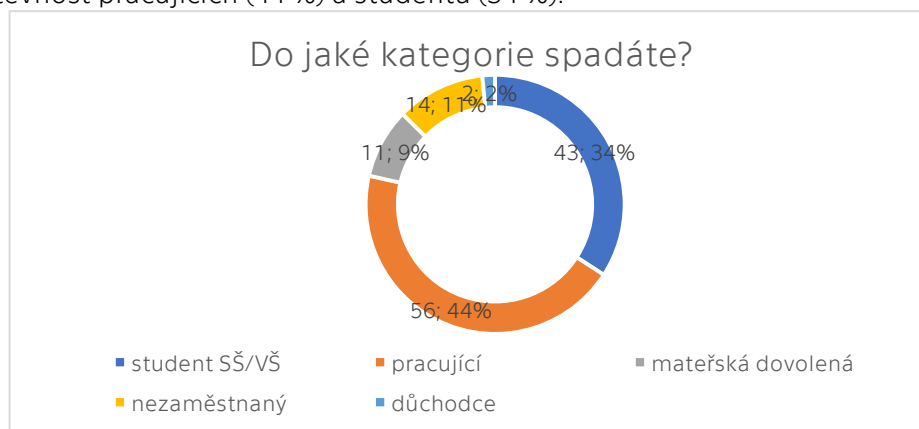
## Výsledky výzkumných otázek

Na první otázku týkající se pohlaví, odpověděli muži a ženy téměř ve stejném poměru.



Graf 1 Pohlaví ; zdroj: vlastní zpracování

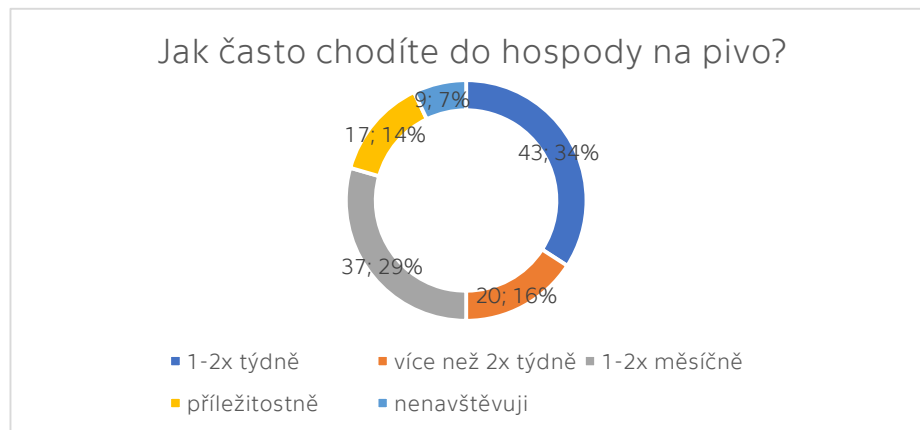
Druhá otázka je zaměřená na jednotlivé kategorie respondentů z hlediska ekonomicky aktivního a neaktivního obyvatelstva. Největší část respondentů (44 %) je tvořena pracujícími, tedy ekonomicky aktivním obyvatelstvem. Další početnou skupinou jsou studenti střední a vysoké školy, kteří tvoří 34 %, tyto respondenti spadají do ekonomicky neaktivního obyvatelstva. Poslední skupinou jsou respondenti, kteří spadají do kategorií: nezaměstnaní, mateřská dovolená a důchodci, a tvoří celkem 22 %. Všechny tyto skupiny představují naše potenciaální zákazníky, přičemž se předpokládá největší návštěvnost pracujících (44 %) a studentů (34 %).



Graf 2 Kategorie respondentů ; zdroj: vlastní zpracování

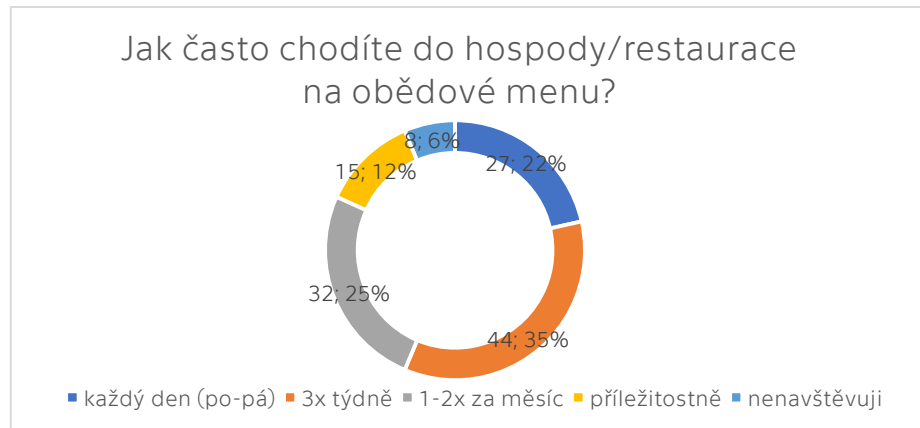
Třetí otázka je zaměřená na otázku, jak lidé často chodí do hospody na pivo. Největší část (34 %) navštěvuje hospodu 1 až 2x za týden a 16 % ji navštěvuje více než 2x týdně, v součtu ji 50 % respondentů navštěvuje na týdenní bázi.





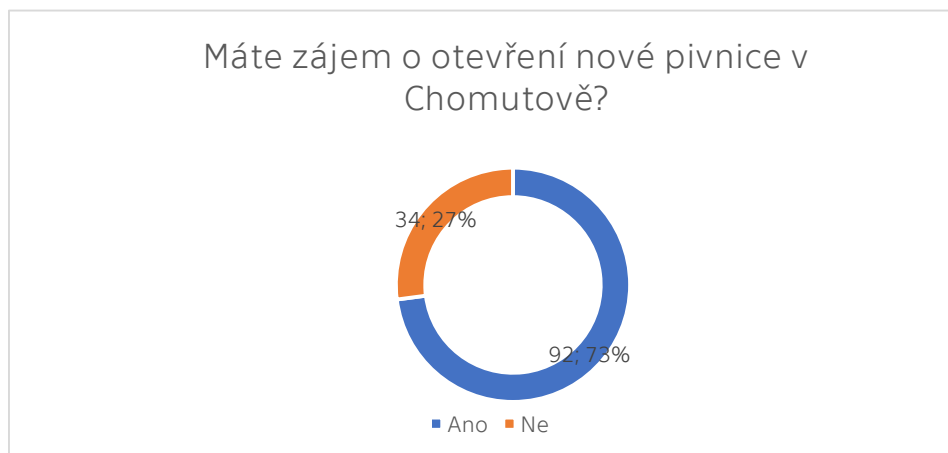
Graf 3 Návštěvnost hospod za účelem piva ; zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka je zaměřená na otázku, jak často chodí respondenti do hospody/restaurace na obědové menu. Nejpočetnější skupina (35 %) chodí 3x týdně do restaurace na obědové menu, dále 22 % chodí každý den na jídlo. Lehká většina (57 %) tak chodí na obědové menu v rámci týdne.



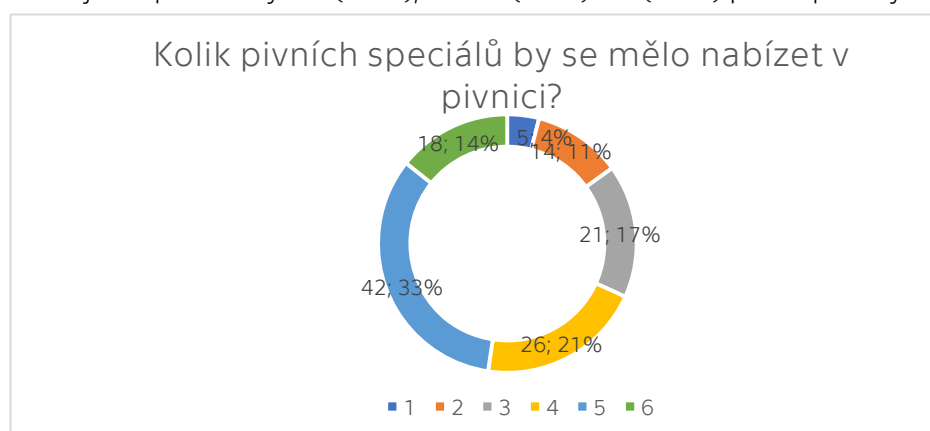
Graf 4 Návštěvnost hospody/restaurace za účelem obědového menu ; zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka je zaměřená na to, zdali mají respondenti zájem o otevření nové pivnice v Chomutově. Téměř tři čtvrtiny (73 %) má zájem o otevření nové pivnice a 27 % o otevření nové pivnice nemá zájem. Do skupiny, která nemá zájem patří zejména respondenti, kteří nenavštěvuji hospody nebo je navštěvuji jen příležitostně.



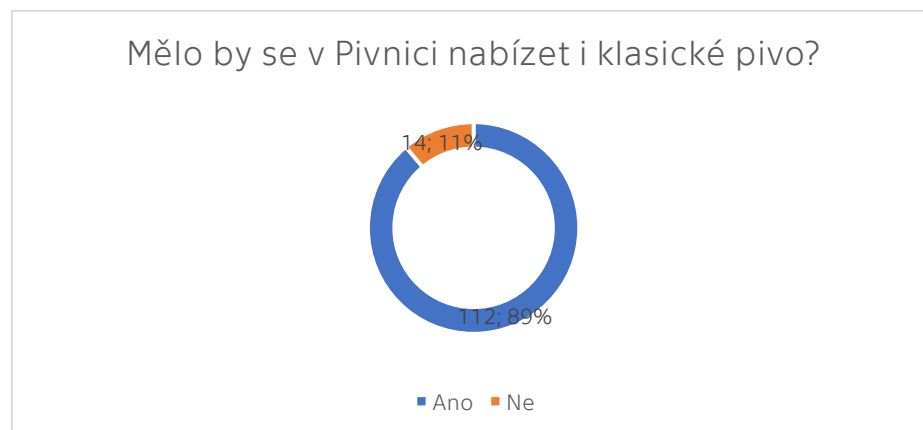
Graf 5 Zájem o otevření pivnice ; zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka je zaměřená na otázku, kolik pivních speciálů by se v pivnici mělo nabízet. Nejpočetnější odpovědí bylo 5 (33%), dále 4 (21%) a 3 (17%) pivní speciály.



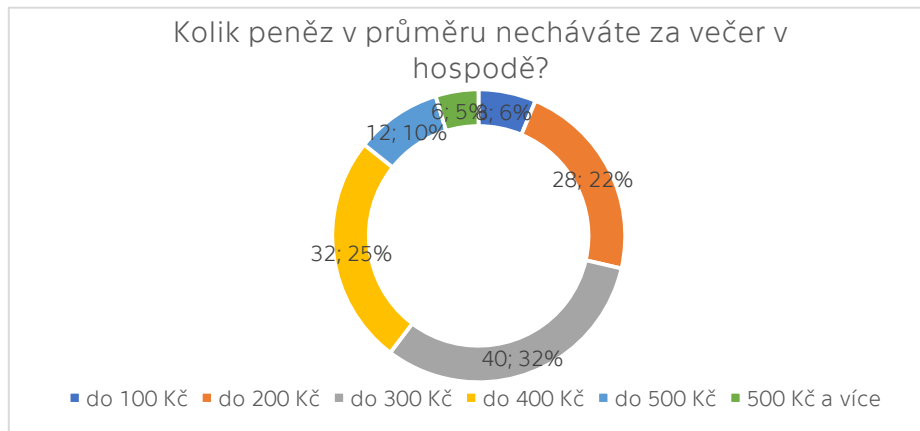
Graf 6 Počet pivních speciálů; zdroj: vlastní zpracování

Sedmá otázka je zaměřená na to, zdali by se v Pivnici mělo nabízet i klasické pivo. Drtivá většina (89%) si myslí, že by v Pivnici měli nabízet i klasické pivo.



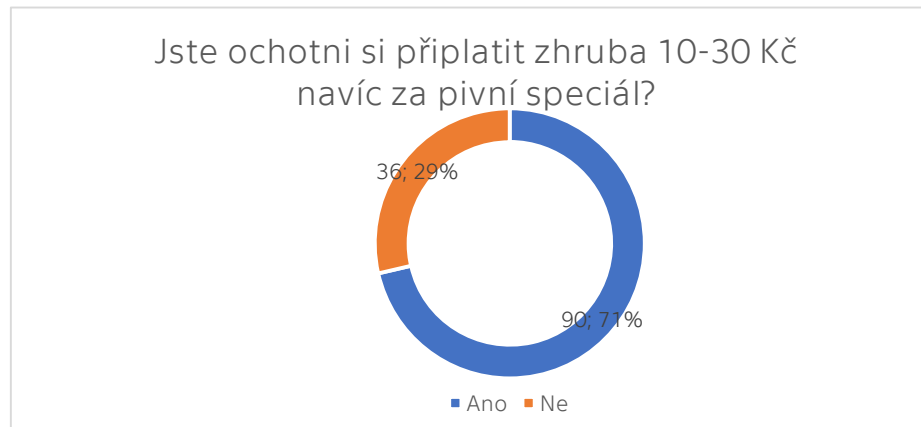
Graf 7 Možnost klasického piva v Pivnici ; zdroj: vlastní zpracování

Osmá otázka je zaměřená na otázku, jakou částku průměrně nechá respondent za večeř v hospodě. Nejčastější odpověď byla do 300 Kč (32 %), dále do 400 Kč (25 %) a do 200 Kč (22 %).



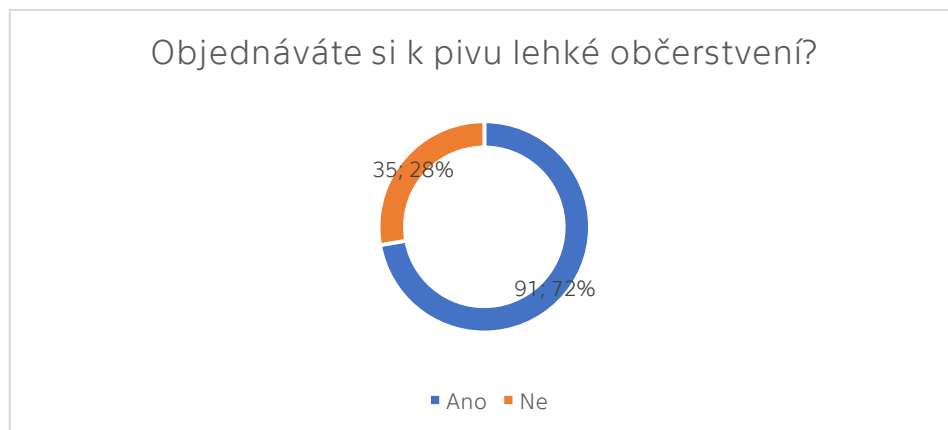
Graf 8 Průměrná útrata v hospodě za večeř; zdroj: vlastní zpracování

Devátá otázka je zaměřená na to, zdali je zákazník ochoten zaplatit zhruba 10-30 Kč navíc za pivní speciál oproti klasickému pivu. Zhruba tři čtvrtě (71 %) respondentů je ochotných si zaplatit 10-30 Kč navíc za pivní speciál.



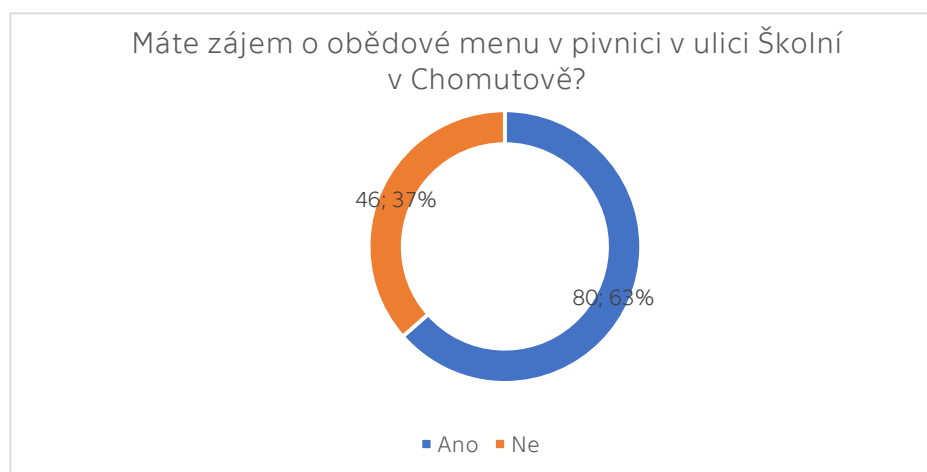
Graf 9 Příplatek za pivní speciál; zdroj: vlastní zpracování

Desátá otázka je zaměřená na otázku, zdali si respondenti k pivu objednávají lehké občerstvení jako jsou tyčinky, brambůrky a podobně. Téměř tři čtvrtě (72 %) respondentů si k pivu objednávají lehké občerstvení.



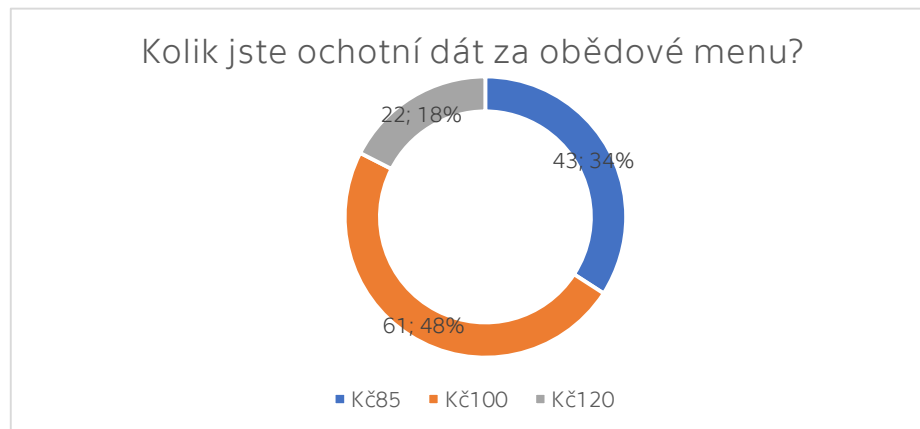
Graf 10 Lehké občerstvení k pivu ; zdroj: vlastní zpracování

Jedenáctá otázka je zaměřená na to, zdali mají respondenti zájem o obědové menu v pivnici ve Školní ulici. Nadpoloviční většina (63 %) má zájem o obědové menu, ostatní zájem nemají (37 %), to může být způsobené i tím, že se v okolí nepohybují nebo nemají zájem o otevření pivnice.



Graf 11 Zájem o obědové menu ; zdroj: vlastní zpracování

Dvanáctá otázka je zaměřena na cenu týkající se obědového menu. Téměř polovina (48 %) je ochotná dát za obědové menu 100 Kč.



Graf 12 Cena za obědové menu ; zdroj: vlastní zpracování

### **Shrnutí výzkumu**

V úvodu dotazníku bylo napsáno: „Pokud nebydlíte v okrese Chomutov, prosím nevyplňujte tento dotazník.“, tímto byli vyselektováni pouze obyvatelé okresu Chomutov.

Ženy a muži odpovídali téměř ve stejném poměru. Ve výzkumu odpovídalo nejvíce pracujících a studentů středních a vysokých škol, zejména tyto skupiny představují potenciální zákazníky pivnice. Celých 50 % respondentů navštěvuje hospodu na týdenní bázi za účelem posezení u piva a lehká většina (57 %) chodí na obědové menu v rámci týdne. Téměř tři čtvrtě respondentů (73 %) mají zájem o otevření nové pivnice, zbylých 27 % nemá zájem o otevření, tuto skupinu tvoří zejména lidé, kteří hospody nenavštěvují nebo je navštěvují jen příležitostně. Většina zákazníků by v pivnici uvítala 3-5 pivní speciálů, přičemž nejčastější odpověď byla 5, a zároveň by většina respondentů uvítala v pivnici i klasické pivo. Nejběžnější útrata v hospodě za večer je do 300 Kč (32 %) a další dvě čtvrtiny zde nechávají útratu do 400 Kč a do 200 Kč. Zhruba tři čtvrtě (71 %) respondentů je ochotných si zaplatit 10-30 Kč navíc za pivní speciál a stejně tak tři čtvrtě (72 %) respondentů si k pivu objednávají lehké občerstvení. Nadpoloviční většina respondentů má zájem o obědové menu v pivnici v ulici Školní a polovina respondentů je ochotná zaplatit za obědové menu 100 Kč.

### **3.3.2 PESTLE analýza**

PESTLE analýza slouží k mapování makroprostředí pivnice. Zaměřuje se politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické vlivy.

#### **Politické vlivy**

Do této kategorie patří zákony a předpisy upravující podnikání a daně. Může se jednat o předpisy vztahující se k samotnému podnikání či předpisy vztahující se k pracovněprávním vztahům, které jsou upraveny v zákoníku práce. Z hlediska daní podnikatel řeší zejména daň z přidané hodnoty a daň z příjmu. Zákon může nakázat i zákaz provozování pohostinné činnosti (nouzový stav).

#### **Ekonomické vlivy**

Mezi ekonomické vlivy patří současná situace na trhu, stav hrubého domácího produktu, spotřebitelská poptávka, vývoj cen či míra inflace.

V roce 2020 byla průměrná míra inflace 3,2 %, což je nejvíce za osm let, tedy od roku 2012. V souhrnu ceny vzrostly o 3,2 %, zejména se jednalo o položky jako jsou potraviny, alkoholické a nealkoholické nápoje, tabák a bydlení. Míra inflace má velký vliv na ceny v pivnici, proto je třeba jednotlivé faktory sledovat a reagovat na ně. (www.forbes.cz, 2021)

Hrubý domácí produkt klesl v roce 2020 o 5,6 % v porovnání s rokem 2019, jedná se o nejhlubší pokles ekonomiky v historii České republiky. Tento pokles byl způsobený

nižší spotřebou domácností. Mezi nejvíce postižené oblasti patří oblast obchodu, pohostinství a ubytování a většina odvětví v oblasti služeb. (www.czso.cz, 2021)

### Sociální vlivy

Mezi sociální faktory patří věk, vzdělání, životní styl, chování jednotlivých skupin (mladí, ekonomicky aktivní, starší obyvatelstvo), hodnoty či sociální situace spotřebitelů.

V tabulce 10 je uvedeno věkové rozložení obyvatel v Chomutově v roce 2019 (data za 2020 nejsou dostupná). (www.czso.cz, 2021)

Tabulka 10 Věkové rozložení obyvatel v Chomutově

Věk	%
0-14 let	15,9
15-64 let	65,9
65 let a více	18,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska životního stylu je třeba v gastronomii sledovat trendy jako je vegetariánské, veganské či méně tučné jídlo. Při otevření pивnice, kde bude na výběr z dvou hlavních jídel, přičemž jedno bude z české kuchyně (s masem) a druhé bude vegetariánské či méně tučné.

### Technologické vlivy

Technologické vlivy nemají přímý dopad na kvalitu piva či jídla. Nové technologie týkající se provozu v pohostinství (nový objednávací či rezervační systém) zlepšují servis poskytovaný zákazníkovi a ulehčují práci obsluze. Každý rok se vyrábí nové kávovary, výčepní zařízení, zařízení do kuchyně, které mohou zlepšit efektivitu v kuchyni a na baru, avšak nemusí to mít přímý dopad na kvalitu piva či jídla.

Přímý dopad na kvalitu piva a jídla má hlavně kvalita surovin a personál připravující jídla či čepující pivo, proto je třeba upřednostnit školení personálu před nákupem nových technologií do kuchyně nebo pro provoz pивnice.

Některé technologické vlivy, které jsou dané zákonem je třeba respektovat, jedná se například o zavedení EET pokladny.

### Legislativní vlivy

V pohostinství je třeba se řídit níže vyjmenovanými zákony.

- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, který specifikuje prodej výrobků a služeb zákazníkovi.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který upravuje pracovní právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli při výkonu závislé práce.
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, který zabezpečuje opatření k ochraně zdravých životních a pracovních podmínek na pracovišti.

- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, kde jsou specifikovaná mimo jiné povinnosti provozovatelů potravinářského podniku.
- Nařízení EP č. 178/2002, který stanovuje obecné zásady a požadavky potravinového práva.
- Nařízení EP č. 852/2004 o hygieně potravin, která rovněž stanovuje mimo jiné povinnosti provozovatelů potravinářského podniku.
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, která stanovuje minimální hygienické požadavky a zásady pro provoz startovacích služeb. (www.zakonyprolidi.cz, 2021)

### Ekologické vlivy

Při provozu pivnice vzniká pouze malé množství odpadu a odpad, který vzniká je následně tříděn. Pro pivnici je ekologický provoz v rámci možností i ekonomicky výhodný. Pivnice se snaží omezovat v plýtvání potravin a nakupovat ve velkém, nevzniká tak velké množství odpadů v podobě obalů. Dále je třeba, aby pracovníci omezili plýtvání vodou a energiemi.

### 3.3.3 Porterův model pěti sil

K analýze mezoprostředí se používá Porterův model pěti sil, který slouží k analýze konkurenčního prostředí. Tento model popisuje prostředí uvnitř každého odvětví z hlediska **zákazníků, substitutů, dodavatelů, možných nových konkurentů a stávající konkurence.**

#### Zákazníci

Naše společnost se nachází na B2C (spotřebitelském) trhu, kde koncoví zákazníci nakupují pro vlastní spotřebu. Pivnice Chomutov nabízí dvě služby, provozuje pivnici (poskytování alkoholických i nealkoholických nápojů) a zároveň nabízí denní menu a drobné občerstvení.

Zákazníci pivnice si rádi dají oběd v příjemném prostředí a za přijatelnou cenu. Pokud se sejdou na pivo, tak mají potřebu si po náročném dni dát pauzu a odpočinout si v příjemném prostředí. Posezením v pivnici s přáteli dojde k uspokojení jejich potřeby. Zároveň naši zákazníci ocení kvalitní pivo, které si jinde v okolí nedají, a nevdají jim připlatit si za kvalitu piva.

Síla odběratelů je zásadní pro zisk a další rozvoj podniku. V našem případě jsou odběratelé zákazníci, ale i firmy, pro které podnik nabízí pivní degustační večery v rámci teambuildingu. Předpokládáme vysokou návštěvnost, neboť zájem o tyto speciály celorepublikově roste. Publicita pivnice bude zajištěna reklamou skrze noviny, sociální sítě, či webové stránky.

Zákazníci (odběratelé) mají nízkou vyjednávací sílu, což představuje situaci, kdy hodně zákazníků kupuje malou část produkce podniku.

## **Substituty**

Substitut může znamenat pro firmu hrozbu, jelikož se substitut může stát konkurenceschopným.

Hlavním substitutem je v tomto případě pivní speciál v plechu či lahvi, avšak tyto speciály obvykle nebývají k dostání v klasických obchodech. Substitutem hlavního jídla může být balené (hlavní) jídlo z obchodního řetězce či doma uvažené jídlo.

Oba vyjmenované substituty mají pro odběratele svá negativa i pozitiva. Pro odběratele je pozitivní cena substitutu, která je výrazně nižší než v cena pivnici. Ale koupením pivního speciálu v lahvi nemusí dojít k uspokojení zákazníkovu potřeby, kterou je společné posezení s přáteli u pivního speciálu v příjemném prostředí pivnice.

## **Dodavatelé**

Z hlediska dodavatelů je pivnice ovlivněna zejména mikropivovary, které jsou našimi hlavními dodavateli. Konkrétně se jedná o mikropivovary vyrábějící nabízené pivní speciály: Poutník, Medvěd, Matuška, Permon a Jiskra. Ostatní dodávky jsou zajišťovány přes MAKRO, zde se budou objednávat zejména nápoje a drobné občerstvení.

Co se týká dodavatelů energie bude využita firma ČEZ, a.s., vodu bude dodávat firma Severočeské vodovody a kanalizace, a.s., internet bude zajišťovat firma CC INTERNET s.r.o., mobilní operátor bude zajištěn od firmy Vodafone Czech Republic a. s. a pojištění od Allianz pojišťovny, a.s.

U dodavatelů je důležitá zejména spolehlivost a jejich cena. Síla dodavatelů nepředstavuje velkou hrozbu pro pivnici, jedná se tedy o slabou vyjednávací sílu. V této situaci má firma hodně dodavatelů a kdykoliv může být nespolehlivý dodavatel nahrazen dodavatelem novým.

## **Hrozba vzniku nových konkurentů**

Příchod nového konkurenta může mít na pivnici negativní vliv, který může podnik oslabit nebo způsobit jeho zánik. Může se jednat o zcela nového podnikatele, či stávajícího podnikatele, který rozšiřuje svoji působnost v rámci města. Konkurentem se v tomto případě myslí podnik, který nabízí alespoň jeden pivní speciál.

Při vstupu na trh se podnik může setkat s bariérami vstupu, mezi které patří: nedostatek kapitálu (vlastní zdroje), nenalezení vhodného místa pro provozování činnosti (nákup, pronájem – vybrané místo již nebude dostupné či bude špatná komunikace s pronajímatelem), lidské zdroje (nedostatek, nevhodní uchazeči), živnostenské oprávnění (nesplnění podmínek) či marketing (nedostatečný či špatně zvolený).



### Stávající konkurence

V této části se zaměřím na identifikaci stávajících konkurentů, působících ve stejném městě a nabízejí stejný nebo podobný sortiment. Většina podniků ve svém nápojovém listu nabízí pivo a menu, ale málokterý podnik zde nabízí pivní speciály.

V následujícím seznamu jsou vybrány podniky ve městě Chomutov, které ve svém nápojovém listu nabízejí alespoň jeden pivní speciál. V Chomutově se celkem nacházejí tři obdobné podniky – Restaurace Republika, Café Rouge a Srdcovka Monika.

Prvním a zároveň největším konkurentem je **Restaurant & Cafe Republika**, která se nachází v ulici 28. října 1078, 430 01 Chomutov. Otevírací doba je pondělí až čtvrtek: 8–22 hodin, pátek: 8–23 hodin, sobota: 11–24 hodin a neděle: 11–16 hodin. Restaurace nabízí dva pivní speciály z chomutovského pivovaru Karásek a Stülpner (Karáskova světlá 11° - tanková, Stülpnerova polotmavá 12°) a zároveň se zde dá vybrat z široké nabídky jídelního menu. Restaurant & Cafe Republika patří mezi nejluxusnější a nejdražší restauraci v Chomutově. Interiér i obsluha jsou oblečeni ve stylu první republiky a zároveň zde hraje i hudba v tomto stylu. Restaurace má přehledné webové stránky, kde jsou kompletní informace včetně složení týmu, a zároveň má založený profil na Facebooku.

Restaurant & Cafe Republika má oproti Pivnici jednu výhodu, a to je široký výběr jídelního menu a velmi stylové a příjemné prostředí ve stylu první republiky. Výhodou je také delší otevírací doba, ale na rozdíl od pivnice se zde nabízejí i snídaňové menu. Naopak nevýhodou jsou dražší ceny, malý výběr pivních speciálů, nevýhodou je 70metrová vzdálenost Pivnice a Restaurant & Cafe Republika. Zároveň je to jediný konkurent, který nabízí jídelní menu a pivní speciály. Webové stránky Restaurant & Cafe Republika by měly být srovnatelné s Pivnicí.

Dalším konkurentem je **Café Rouge** nacházející se na adrese Chelčického 100, 43001 Chomutov, což je 50 metrů od náměstí v Chomutově. Otevírací doba provozovny je následující pondělí – zavřeno, úterý–čtvrtek: 16. – 22.hodin, pátek: 16. – 1.hodina, sobota: 17.-1.hodina a neděle – zavřeno. Café Rouge je kavárna a bar nabízející pivní speciály dle dostupnosti, většinou jsou k dispozici jeden až dva pivní speciály. Nejčastěji se jedná o tyto pivní speciály: ležák 11 Ossegg, Bitter Ale 11, CLOCK 12. Jedná se o kavárnu bez tematického zaměření, ale na rozdíl od ostatních kaváren se zde koná velké množství akcí jako jsou koncerty nebo literární večery. Café Rouge nenabízí jídelní menu, ale je možné si zde objednat lehké občerstvení. Café Rouge nemá webové stránky, své příspěvky inzeruje pouze na Facebooku.

Výhodou Café Rouge je lepší dostupnost v centru a pořádání tematických večerů. Nevýhodou je menší nabídka pivních speciálů a zároveň si zde zákazník nemůže dát polední menu. Podnik má i kratší otevírací dobu, což je dané charakterem podniku, a nemá webové stránky.

Posledním konkurentem je restaurace **Srdcovka Monica** ležící na adrese Kosmonautů 4554, 43001 Chomutov. Restaurace se nachází nad historickým centrem, a to v blízkosti volnočasového areálu (aquapark, hokejový stadion, kino, sauna a atletický stadion), kde je vysoká koncentrace lidí. Otevírací doba restaurace je pondělí až čtvrtek: 10.30 – 22.30 hodin, pátek až sobota: 10.30 – 24.00 hodin a neděle: 11. – 22.hodin. Restaurace Srdcovka Monica patří do skupiny restaurací Srdcovka, které se nachází v celé České a Slovenské republice. V této restauraci se točí především pivo značky Gambrinus, ale mají na výběr i jeden pivní speciál z Volby sládků. Restaurace patří mezi jednu z největších restaurací ve městě. Srdcovka Monica nabízí velký výběr ze stálého jídelního menu a k tomu dvě obědové menu za přijatelnou cenu, která se pohybuje od 89-130 Kč. Restaurace je vhodná pro konání různých příležitostí jako jsou svatební hostiny či oslavy narozenin. Restaurace má přehledné webové stránky a má založený profil na Facebooku.

Srdcovka Monica má oproti Pivnici výhodu, že má k dispozici velké prostory pro konání větších oslav a zákazník má na široký výběr z jídelního menu za přijatelné ceny. Pivnice a Srdcovka Monica jsou od sebe 1,4 km vzdálené, což je výhodou pro obě strany. Jedinou její nevýhodou je pouze jeden nabízený pivní speciál. Otevírací doba a webové stránky jsou srovnatelné s Pivnicí.

### **3.3.4 SWOT**

SWOT analýza je univerzální metoda, která monitoruje, analyzuje a predikuje faktory ovlivňující strategický záměr. SWOT analýza se skládá ze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V následujících bodech jsou tyto faktory jednotlivě vyjmenované.

#### **Silné stránky**

- Největší nabídka pivních speciálů ve městě (image podniku)
- Denní menu za přijatelnou cenu
- Malá konkurence (tři podniky ve městě nabízejí alespoň jeden pivní speciál)
- Lokalita (centrum města, včetně dobré dostupnosti MHD)
- Příjemné a moderní prostředí
- Zainteresovanost majitelky v podniku a znalost místního prostředí
- Profesionálně vyškolená obsluha
- Nabídka pivních degustací

#### **Slabé stránky**

- Hlavní konkurent je v blízkém okolí (70 m)
- Vyšší cena za pivní speciál
- Majitelka je bez podnikatelských zkušeností
- Nový podnik bez zavedeného jména a stálých zákazníků (nízké povědomí zákazníků)
- Vysoké počáteční náklady

### Příležitosti

- Rostoucí poptávka po pivních speciálech (celorepublikově)
- Možnost rozšíření nabídky pivních speciálů
- Rozšíření Pivnice i do ostatních měst
- Vybudování dobrého jména a získání stálých zákazníků
- Vybudování spolehlivé sítě dodavatelů

### Hrozby

- Nezájem zákazníků o pivní speciály (preference kvantity před kvalitou)
- Nezájem zákazníků o denní menu
- Vstup nových konkurentů do odvětví
- Nahrazení pivních speciálů substituty
- Pronajímatel vypoví nájemní smlouvu
- Fluktuace pracovních sil
- Ekonomické vlivy (zvýšení inflace, rostoucí ceny vstupních surovin – chmel, rostoucí DPH) – zvyšování cen piva a denního menu pro konečné zákazníky
- Politické vlivy (legislativa – omezení nebo zákaz provozování pohostinné činnosti z důvodu pandemie)
- Neočekávané výdaje (nákup nového vybavení či zařízení)
- Nespolehliví dodavatelé (opožděné dodávky)

## 3.3.5 Zákazníci a STP analýza

Na trhu existuje mnoho typů zákazníků, proto je třeba zákazníky lépe definovat. K definici zákazníků se používá metoda STP, která se skládá ze segmentace trhu (rozdělení), targetingu (zacílení) a positioningu (umístění), a tvoří tak základ komunikační strategie. Z hlediska trhu se jedná o spotřebitelský trh (B2C), kde koncoví zákazníci nakupují pro vlastní spotřebu.

### Segmentace

Z hlediska provozování pivnice, kde jsou poskytovány především alkoholické nápoje, jsou našimi zákazníky z pohledu demografické segmentace pouze lidé starší osmnácti let, a to bez ohledu na pohlaví. Avšak z hlediska charakteru podniku předpokládáme, že našimi zákazníky budou především muži. Z hlediska geografické segmentace jsou naši zákazníci zejména obyvatelé města Chomutov, ale zároveň Pivnice očekává i zákazníky z okresu Chomutov, kam spadají města jako Jirkov, Kadaň či Klášterec nad Ohří a podobně. Z hlediska psychografické segmentace se jedná zejména o milovníky piva.

Z hlediska poskytování denního menu zde není žádná demografická ani psychografická segmentace. Z pohledu demografické segmentace se jedná o obyvatele města Chomutov, kteří bydlí nebo pracují v blízkosti provozovny.

## Targeting

Cílovou skupinu lze rozdělit na pracující, studující a ostatní obyvatele.

První skupinou jsou pracující. Ve ulici školní se nachází několik obchodů, zejména se jedná o advokátní kanceláře, ordinace doktorů, kadeřnictví a další pobočky. To samé platí pro ulici 28. října (kolmá ulice k provozovně), i zde se nachází několik provozoven jako je fyzioterapie, tabák, kadeřnictví, obchod s outdoorovým vybavením, květinářství a podobně. U pracujících se předpokládá návštěva na oběd, ale i posezení v pivnici po práci. Pracující nechají v pivnici znatelně větší obnos než studenti, celkově se jedná o nejziskovější skupinu.

Druhou skupinou jsou studující. V blízkosti se nachází Střední průmyslová a vyšší odborná škola Chomutov (bez jídelny), Základní umělecká škola T. G. Masaryka (spíše pro mladší ročníky, bez jídelny) a 8. základní škola Chomutov (škola má vlastní jídelnu). Z denního menu by si vybrali, hlavně žáci střední průmyslové a vyšší odborné školy, neboť vzdálenost Pivnice a střední průmyslové školy je 250 metrů. V současné době chodí žáci střední průmyslové školy na obědy na střední zdravotnickou školu, která je ve vzdálenosti 500 metrů, což je dvakrát delší trasa než do Pivnice. Studenti střední odborné školy mohou pivnici využívat i po výuce jako místo k posezení se spolužáky. Starší žáci základní umělecké školy nebudou využívat Pivnici pro denní menu, ale zejména pro posezení s přáteli.

Poslední skupinou jsou ostatní obyvatelé, kam řadíme zejména důchodce, matky na mateřské nebo momentálně nezaměstnané. Pivnici budou využívat na obědy i na posezení u piva, u této skupiny se předpokládá nejmenší finanční obnos.

## Positioning

Positioning představuje „místo produktu v mysli spotřebitele“ ve vztahu ke konkurenčním produktům. Pro pivnici je primární kvalita, v podniku budou nabízena kvalitní pivní speciály za vyšší cenu a jídelní menu bude za srovnatelnou cenu v porovnání s konkurenčními podniky. Celkově se tak jedná o vyšší kvalitu za mírně vyšší cenu způsobenou především cenou dodávky.

### 3.3.6 Marketingový mix

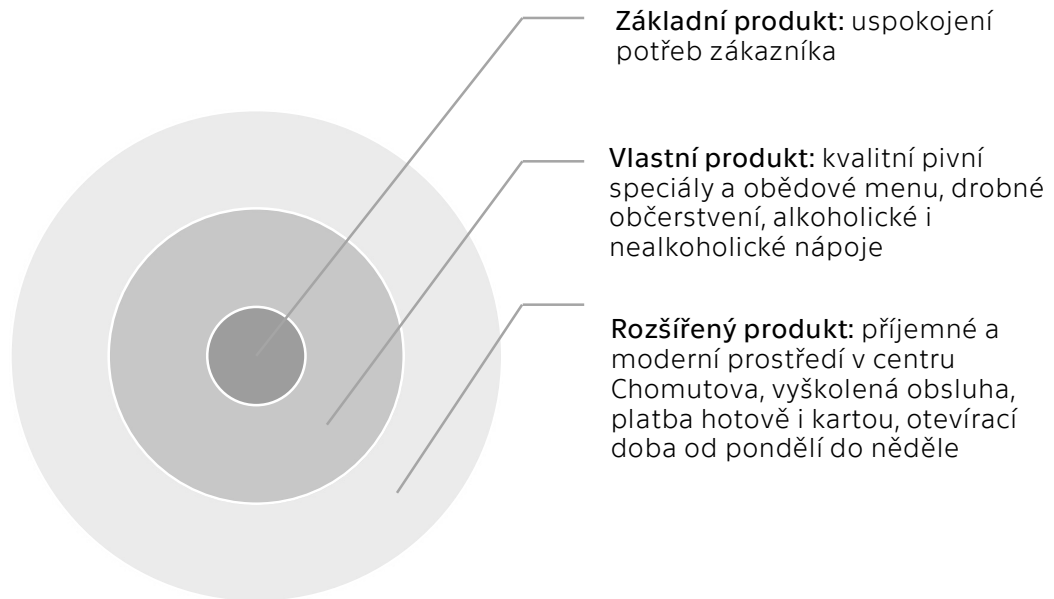
Pro služby je typický marketingový model 7 P, který ke klasickým 4P (produkt, cena, distribuce, komunikace) přidává zaměstnance, proces a fyzický důkaz.

#### Výrobek (product)

Pivnice bude zákazníkům nabízet kvalitní pivo z minipivovarů, ale i klasické pivo značky Kozel, a také obědové menu v příjemném prostředí v centru Chomutova. Z hlediska pivních speciálů zákazník spíše ocení kvalitu než kvantitu. Důraz se klade nejen na kvalitní pivní speciál, ale i kvalitně vyškolenou obsluhu, která dokáže zákazníkovi správně

poradit s výběrem pivního speciálu. I v nápojovém listu bude každý pivní speciál popsán z hlediska chuti, barvy a hořkosti, zároveň zde bude uvedena i cena.

Na obrázku 12 je zobrazen produkt z hlediska tří úrovní, tj. základní, vlastní a rozšířený produkt. Všechny úrovně produktu poté směřují k tomu, aby se vybudoval podnik s dobrým jménem a loajálními zákazníky.



Obrázek 12 Úrovně produktu ; zdroj: vlastní zpracování

### Cena (price)

Pivnice Chomutov se zaměřuje na zákazníky se středním cenových příjmem, kteří si rádi připlatí za kvalitní pivní speciál. Cena piva se odvíjí od nákupní ceny a zároveň si podnik dává přírážku k jednotlivým položkám. Přírážka by měla zohledňovat cenu dopravy, pokrytí provozních nákladů a zároveň přidání přidané hodnoty, tak aby mohl být vytvořen zisk. Pivní speciály mají obecně vyšší nákupní cenu oproti klasickému pivu, která je odvozena od jejich vyšších výrobních nákladů (vyrábí se v menším množství).

V tabulce 11 jsou uvedené ceny a přírážky jednotlivých produktů. Výše přírážky je u každé skupiny jiná, důvodem je rozdílná nákupní a prodejní cena, přičemž **průměrná přírážka vychází na 154 %**. Průměrná cena za oběd vychází na 92,5 Kč a průměrná cena za pivo je 46 Kč, přičemž u nejdražších pivních speciálů bylo třeba snížit prodejní cenu, tak aby byla cena akceptována zákazníkem.

Tabulka 11 Ceny produktů

	Prodejní cena (Kč)	Nákupní cena originál	Náklad/ks (dle prodejního množství)	Hrubý zisk	Přirážka
Hlavní jídlo					
Hlavní jídlo A – levnější	85	43	43	43	100 %
Hlavní jídlo B – dražší	100	50	50	50	100 %
Pivo (klasické a pивní speciál – 0,5l)					
Pivo klasické – Kozel	30	1600 (50 l)	16	14	88 %
Poutník Bitter 12	40	1 699 (50 l)	17	23	135 %
Medvěd 12	45	2 200 (50 l)	22	23	105 %
Matuška Zlatá raketa 17°	60	2 890 (30 l)	48	12	25 %
Permon Mango Sour 8	55	2750 (30 l)	46	9	20 %
Jiskra 10 Ale	45	1 473 (30 l)	25	20	83 %
Nealkoholické nápoje					
Voda bublinky (Aquila, 0,33l)	25		7	18	257 %
Džbánek vody (0,5l)	15		4	11	275 %
CocaCola (0,33 l)	30		16	14	88 %
Kofola (0,5 l)	25	660 (20 l)	17	9	52 %
Espresso	30		6	24	400 %
Café Latte	35		9	26	289 %
Alkoholické nápoje (40 ml)					
Tullamore D.E.W.	45	480 (1 l)	20	25	125 %
Becherovka	35	288 (1 l)	12	23	192 %
Russian Standard	40	389 (1 l)	16	24	150 %
Jägermeister	40	393 (1 l)	16	24	150 %
Občerstvení					
Brambůrky (Opavské brambůrky, 75 g)	30		13	17	131 %
Slané tyčinky (Bohemia, solené, 85 g)	30		15	15	100 %
Pražené mandle Metro Chef (50 g)	40	699 (2,5 kg)	14	26	186 %
Pražené arašídý ARO (80 g)	20		6	14	233 %
Hranolky (200 g)	40	142 (2,5 kg)	11	29	252 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Distribuce (place)**

Z hlediska místa bude Pivnice umístěna v centru města Chomutov na adrese Školní 1054/28, Chomutov, 430 01. V současné době je objekt k pronájmu, dříve v tomto objektu byla provozováno bistro, proto je tento objekt vhodný pro přestavbu na pivnici.

Ulice Školní je pro tento podnik velmi atraktivní lokalita, neboť se v okolí nachází obytná zóna a je zde vysoká koncentrace provozoven (kadeřnictví, kanceláře). V blízkosti se nachází autobusová zastávka Palacká a tři obchodní centra, vše je ve vzdálenosti zhruba 300 m.

Otevírací doba bude každý den od pondělí do čtvrtka od 11-22 hodin, v pátek bude zavírací doba prodloužena o dvě hodiny. V sobotu a neděli pivnice otevírá až od 16 hodin, přičemž v sobotu má otevřeno do 24 hodin a v neděli má otevřeno do 22 hodin.

Z hlediska distribuce společnost využívá nepřímou distribuční cestu. Jedná se o nepřímý prodej, tedy zákazníci si mohou koupit pivo pouze přes mezičlánek, kterým je právě Pivnice Chomutov.

### **Komunikace (promotion)**

Je důležité, aby se podnik co nejdříve dostal do povědomí místních obyvatelů. Cílem komunikace je působit jednotně skrze všechny komunikační kanály. Propagace je více popsána v samostatné kapitole 3.12. věnující se PR strategii.

Pozornosti zákazníků docílíme zejména skrze sociální sítě Facebook a Instagram. Bude využita i podpora prodeje pomocí inzerce na Slevomatu, kde bude nabízena degustace pivních speciálů se slevou.

Dále bude využita reklama v regionálních novinách (Chomutovské noviny, deník Chomutovska).

Zároveň je nezbytné mít webové stránky, kde budou informace o denním menu a pivních speciálech, rezervační systém, kontakt na provozovnu a podobně.

### **Lidé**

Majitelka zodpovídá za veškeré vedení restaurace, vyřizuje veškerou administrativu a vybírá zaměstnance. Všichni zaměstnanci musí být trestně bezúhonní, spolehliví a zároveň musí být řádně proškoleni. U zaměstnanců je kladen důraz na školení týkající se pivních speciálů, personál by měl být schopen zákazníkovi poradit s výběrem.

Z hlediska organizace se jedná o jednoduchou organizační strukturu, kde vše řeší majitelka. Organizační struktura a lidské zdroje jsou více popsány v samostatných kapitolách 3.7. a 3.8.

## Procesy

Z hlediska vytvoření rezervace jsou zde tři možnosti – objednání místa přes rezervační systém, přes telefon nebo zákazník osobně požádá o vytvoření rezervace na pobočce. Zákazník může přijít do pivnice, aniž by měl vytvořenou rezervaci, ale musí zde být pro něj volné místo.

Vzhledem k tomu, že je počet míst v pivnici omezený (30 míst), je zřízen elektronický rezervační systém. Zákazník si sám skrze webové stránky navolí datum, čas, počet osob, popřípadě může něco napsat do poznámky. Následně mu na základě požadavku personál položí rezervační ceduli na stůl. Pokud zákazník nepřijde do 15 minut a nebude dále s personálem komunikovat, rezervace mu zaniká.

Z hlediska objednání je proces následující: zákazník přijde do pivnice, personál zákazníka pozdraví, usadí ho a předá mu nápojový list a menu. Následně si zákazník objedná a personál zpracuje objednávku, poté vše přinese zákazníkovi. Číšníci průběžně chodí a doptávají se zákazníků, zdali něco nepotřebují doobjednat. V případě, že již nic nechtějí, zákazník zaplatí a personál se optá, zdali bylo vše v pořádku. Po zaplacení je proces ukončen a personál aktualizuje rezervační systém.

## Fyzické prostředí

Dříve bylo v objektu provozováno bistro, proto je tento objekt vhodný pro přestavbu na pivnici. Avšak je zde třeba mnoho úprav, zejména vymalování, nákup nových stolů, židlí, barového pultu a nového výčepního zařízení. Pivnice by měla působit moderním dojmem. V pozadí vždy bude hrát nepřiliš hlasitá hudba pro zpříjemnění atmosféry.

### **3.3.7 Odhad denní poptávky, odhad tržeb a nákladů na 5 let**

Maximální kapacita pivnice je 30 hostů, přičemž se zde zákazník průměrně zdrží na oběd 36 minut (30 minut samotný oběd a maximálně 6 minut, než si zákazník objedná a obsluha přinese oběd) a na posezení u piva se zde zákazník průměrně zdrží 3 hodiny.

Otevírací doba bude každý den od pondělí do čtvrtka od 11-22 hodin, v pátek bude zavírací doba prodloužena o dvě hodiny. V sobotu a neděli pivnice otevírá až od 16 hodin, přičemž v sobotu má otevřeno do 24 hodin a v neděli má otevřeno do 22 hodin.

Na následujících stránkách jsou uvedeny tyto tabulky:

- Tabulka 12 udává maximální kapacitu návštěvníků a maximální tržbu v jednotlivých dnech. Při výpočtu je třeba brát v úvahu, že od 11-14 hodin lidé chodí zejména na obědy a od 14 hodin a dále chodí na pivo. Výchozí hodnoty, které byly použity pro výpočet jsou uvedeny pod daným nadpisem.
- Souhrnná tabulka 13 udává tržby dle 3 scénářů (optimistický, realistický a pesimistický) pro budoucích 5 let.
- Souhrnná tabulka 14 udává náklady dle 3 scénářů (optimistický, realistický a pesimistický) pro budoucích 5 let.



Tabulka 12 Výpočet – maximální tržby a maximální počet zákazníků

Den	Oběd					Posezení u piva						
	Otevírací doba v hod.	Směna počet hodin	Počet zákazníků na oběd ✓ Čas: 11-14 hod. (3 hod.) ✓ Max. kapacita: 30 hostů ✓ Průměrný čas návštěvy: 36 minut (0,6 hodiny)	Průměrná útrata za oběd ✓ Průměrná cena za oběd: 92,5 Kč	Průměrná útrata za pití k obědu ✓ Prům.útrata 19 Kč na hosta viz příloha 2	Čas na pivo v hod.	Počet zákazníků na pivo ✓ Čas: 14 hod. -až konec zavírací doby (dle dne) ✓ Max. kapacita: 30 hostů ✓ Průměrný čas návštěvy: 3 hod.	Průměrná útrata za pivo ✓ Průměrný počet piv: 4,5 (půllitrů) průměrná cena za pivo: 46 Kč	Občerstvení k pivu ✓ Prům.útrata 27 Kč viz příloha 3	Další objednávky ✓ Prům.útrata 23 Kč viz příloha 4	Max. tržba za den	Max. počet zákazníků za den
Po	11–22 hod.	11	150	13 875	2781	8	80	16 560	2160	1840	37 216	230
Út	11–22 hod.	11	150	13 875	2781	8	80	16 560	2160	1840	37 216	230
St	11–22 hod.	11	150	13 875	2781	8	80	16 560	2160	1840	37 216	230
Čt	11–22 hod.	11	150	13 875	2781	8	80	16 560	2160	1840	37 216	230
Pá	11–24 hod.	13	150	13 875	2781	10	100	20 700	2700	2300	42 356	250
So	16–24 hod.	8	-	13 875		8	80	16 560	2160	1840	20 560	80
Ne	16–22 hod.	6	-	13 875		6	60	12 420	1620	1380	15 420	60

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 13 jsou zobrazeny 3 scénáře tržeb – optimistický, realistický a pesimistický pro budoucích 5 let. Výchozí hodnoty vychází z maximální útraty za den v předchozí tabulce. Výsledek (suma tržeb za týden, měsíc a rok) je zvýrazněn šedě.

Ve výchozím roce 2022 je počítáno s níže uvedenou procentuální vytiženosti kapacity pivnice. Optimistický scénář 40 %, realistický scénář 30 % a pesimistický scénář představuje 20 % maximální kapacity pivnice. V každém dalším roce se předpokládá 5% meziroční nárůst v každém scénáři.

Tabulka 13 Souhrn tržeb v jednotlivých letech

souhrn tržeb za rok	2 022			2 023			2 024			2 025			2 026		
scénář	Optimistický 40 %	Realistický 30 %	Pesimistický 20 %	Optimistický 45 %	Realistický 40 %	Pesimistický 35 %	Optimistický 50 %	Realistický 45 %	Pesimistický 40 %	Optimistický 55 %	Realistický 50 %	Pesimistický 45 %	Optimistický 60 %	Realistický 55 %	Pesimistický 50 %
Po	14 887	11 165	7 443	16 747	13 026	9 304	18 608	14 887	11 165	20 469	16 747	13 026	22 330	18 608	16 747
Út	14 887	11 165	7 443	16 747	13 026	9 304	18 608	14 887	11 165	20 469	16 747	13 026	22 330	18 608	16 747
St	14 887	11 165	7 443	16 747	13 026	9 304	18 608	14 887	11 165	20 469	16 747	13 026	22 330	18 608	16 747
Čt	14 887	11 165	7 443	16 747	13 026	9 304	18 608	14 887	11 165	20 469	16 747	13 026	22 330	18 608	16 747
Pá	16 943	12 707	8 471	19 060	14 825	10 589	21 178	16 943	12 707	23 296	19 060	14 825	25 414	21 178	19 060
So	8 224	6 168	4 112	9 252	7 196	5 140	10 280	8 224	6 168	11 308	9 252	7 196	12 336	10 280	9 252
Ne	6 168	4 626	3 084	6 939	5 397	3 855	7 710	6 168	4 626	8 481	6 939	5 397	9 252	7 710	6 939
suma za týden	90 881	68 160	45 440	102 241	79 520	56 800	113 601	90 881	68 160	124 961	102 241	79 520	136 321	113 601	102 241
suma za měsíc	363 522	272 642	181 761	408 962	318 082	227 201	454 403	363 522	272 642	499 843	408 962	318 082	545 283	454 403	408 962
suma za rok	4 362 264	3 271 698	2 181 132	4 907 547	3 816 981	2 726 415	5 452 830	4 362 264	3 271 698	5 998 113	4 907 547	3 816 981	6 543 396	5 452 830	4 907 547

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka 14 popisuje 3 scénáře nákladů – optimistický, realistický a pesimistický pro budoucích 5 let, výchozí hodnoty pro tabulku vychází z výše odhadnutých tržeb (opět se předpokládá 5% meziroční nárůst v dalších letech) a průměrné hodnoty přírážky. Průměrná hodnota přírážky ve výši 154 % vychází z tabulky 11, kde je jsou stanové ceny a přírážky jednotlivých produktů. Výsledek (suma nákladů za týden, měsíc a rok) je zvýrazněn šedě.

Tabulka 14 Souhrn nákladů za rok

souhrn nákladů za rok	2 022			2 023			2 024			2 025			2 026		
scénář	Optimistický 40 %	Realistický 35 %	Pesimistický 30 %	Optimistický 45 %	Realistický 40 %	Pesimistický 35 %	Optimistický 50 %	Realistický 45 %	Pesimistický 40 %	Optimistický 55 %	Realistický 50 %	Pesimistický 45 %	Optimistický 60 %	Realistický 55 %	Pesimistický 50 %
Po	5 861	4 396	2 930	6 593	5 128	3 663	7 326	5 861	4 396	8 059	6 593	5 128	8 791	7 326	6 593
Út	5 861	4 396	2 930	6 593	5 128	3 663	7 326	5 861	4 396	8 059	6 593	5 128	8 791	7 326	6 593
St	5 861	4 396	2 930	6 593	5 128	3 663	7 326	5 861	4 396	8 059	6 593	5 128	8 791	7 326	6 593
Čt	5 861	4 396	2 930	6 593	5 128	3 663	7 326	5 861	4 396	8 059	6 593	5 128	8 791	7 326	6 593
Pá	6 670	5 003	3 335	7 504	5 836	4 169	8 338	6 670	5 003	9 172	7 504	5 836	10 005	8 338	7 504
So	3 238	2 428	1 619	3 643	2 833	2 024	4 047	3 238	2 428	4 452	3 643	2 833	4 857	4 047	3 643
Ne	2 428	1 821	1 214	2 732	2 125	1 518	3 035	2 428	1 821	3 339	2 732	2 125	3 643	3 035	2 732
suma za týden	35 780	26 835	17 890	40 252	31 307	22 362	44 725	35 780	26 835	49 197	40 252	31 307	53 670	44 725	40 252
suma za měsíc	143 119	107 339	71 559	161 009	125 229	89 449	178 899	143 119	107 339	196 788	161 009	125 229	214 678	178 899	161 009
suma za rok	1 717 427	1 288 070	858 713	1 932 105	1 502 748	1 073 392	2 146 783	1 717 427	1 288 070	2 361 462	1 932 105	1 502 748	2 576 140	2 146 783	1 932 105

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4 Suroviny a dodávky

Následující kapitola je rozdělena dle jednotlivých dodavatelů zboží a služeb, v tabulce 15 jsou stručně shrnuty dodávky a dodavatelé.

Tabulka 15 Dodavatelé dle druhu zboží/služby

Dodávka zboží/služby	Dodavatelé
Pivní speciály	Pivovar Poutník Pelhřimov, Hotel Pivovarská Bašta Vrchlabí, Pivovar Matuška, Pivovar Permon Sokolov, Radniční restaurace a pivovar v Jihlavě
Potraviny, nápoje a spotřební zboží	MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. Hypermarket Globus Chomutov (patřící pod Globus ČR, v.o.s.).
Služby pro provoz pivnice (legislativní nároky pro nezávadné potraviny)	MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.
Spotřebiče	MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., Alza.cz a.s., www.expondo.cz., www.gastro-technika.cz, www.domacitechnika.cz
Nábytek a jídelní vybavení	IKEA, MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., truhlářství HAVLÍK s.r.o.
Další služby (energie, voda, internet, mobilní operátor, pojištění)	ČEZ, a.s, Severočeské vodovody a kanalizace, a.s., CC INTERNET s.r.o., Vodafone Czech Republic a. s., Allianz pojišťovna, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Dodavatelé pivních speciálů

Vzhledem k velikosti podniku má Pivnice Chomutov velké množství dodavatelů pivních speciálů, což je způsobeno její širokou a různorodou nabídkou. Všechny uvedené pivní speciály nejsou k dostání v jiném podniku ve městě. Pivnice odebírá pivní speciály přímo od mikropivovarů, v tabulce 16 je uveden pivní speciál a jeho dodavatel. Pouze jeden z dodavatelů se nachází v Ústeckém kraji, u tohoto dodavatele jsou nižší náklady na přepravu, u ostatních dodavatelů je počítáno s vyššími náklady na přepravu.

Tabulka 16 Dodavatelé pivních speciálů

Název pivního speciálu	Dodavatel	Adresa
Poutník Bitter 12	Pivovar Poutník Pelhřimov	Pivovarská 856, Pelhřimov, 39317
Medvěd 12	Hotel Pivovarská Bašta Vrchlabí	Horská 198, Hořejší Vrchlabí, Vrchlabí, 54302
Matuška Zlatá raketa 17°	Pivovar Matuška	U Radnice 115, Broumy, 26742
Permon Mango Sour 8	Pivovar Permon Sokolov	Komenského 77, Sokolov, 35601
Jiskra 10 Ale	Radniční restaurace a pivovar v Jihlavě	Masarykovo náměstí 66/67, Jihlava, 58601

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z [www.atlaspiv.cz](http://www.atlaspiv.cz)

### Dodavatel potravin, nápojů a spotřebního zboží

Hlavním dodavatelem potravin, nápojů a spotřebního zboží je dodavatel MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. (dále jen „Makro“), další drobný nákup potravin dle potřeby bude zajišťován lokálním největším hypermarketem Globus Chomutov (patřící pod Globus ČR, v.o.s.).

Makro nabízí program HoReCa, který je určen pro provoz hotelů, restaurací, kaváren, hospod, barů a jídelen. Makro nabízí možnost objednání široké nabídky nápojů a potravin, ale nabízí i vybavení podniku jako jsou například spotřebiče či kuchyňské vybavení. Makro zároveň nabízí i distribuci pomocí m-obednávky nebo pomocí obchodního zástupce, kdy je následně zboží zdarma dovezeno na určitou adresu. (www.makro.cz, 2021)

Pivnice v Makru bude objednávat zejména pití a drobné občerstvení. Konkrétně se jedná tedy o suroviny na hlavní jídlo, sud výčepního piva Kozel, Aquila perlivá (0,33l), CocaCola (0,33 l), sud Kofoly, zrnkové kafe (Segafredo Espresso Casa 1kg), brambůrky (Bohemia Chips), slané tyčinky Bohemia, pražené arašídové značky Aro, mandle a hranolky značky Metro Chef a veškeré tvrdé alkoholické nápoje z tabulky 11.

Mimo jiné bude v Makru objednáváno i spotřební zboží jako jsou prostředky a vybavení na úklid (utěrky, houbičky, mop, saponáty), kancelářské potřeby (kotoučky do platebního terminálu, kancelářský papír, propisky), ostatní spotřební zboží (toaletní papír, jednorázové utěrky, ubrousky).

### Služby pro provoz pivnice (legislativní nároky pro nezávadné potraviny)

Dále Makro svým zákazníkům nabízí zdarma službu eHACCP, která nabízí sanitační plán a sanitační příručku. Každá provozovna zpracovávající potraviny musí plnit obecné principy, které zaručí nezávadné potraviny. S pomocí aplikace eHACCP bude možné snadno splnit tyto požadavky a legislativní podmínky. (www.makro.cz, 2021)

### **Dodavatelé spotřebičů**

Spotřebiče do kuchyně budou objednávány buď v Makru nebo na Alza.cz.

Makro má ve své nabídce přímo sekci gastro vybavení a gastro zařízení, kde nabízí přímo spotřebiče pro komerční zařízení.

Dále budou spotřebiče objednány od dodavatele Alza.cz a.s., který má širokou nabídku spotřebičů, které je možné si objednat přes internet či je lze osobně nakoupit v kamenných pobočkách.

Dále jsou odebírány gastro spotřebiče od specializovaných e-shopů jako je například [www.expondo.cz](http://www.expondo.cz), [www.gastro-technica.cz](http://www.gastro-technica.cz), [www.domacitechnika.cz](http://www.domacitechnika.cz).

### **Dodavatelé nábytku a jídelního vybavení**

Hlavním dodavatelem nábytku a jídelního vybavení je společnost IKEA. Jedná se především o dodání nábytku, který není na míru, a jídelního vybavení jako jsou talíře, vidličky, nože a podobně. IKEA nabízí podnikatelům program IKEA for Business, který je výhodný pro velké objednávky, a nabízí služby jako je plánování a konzultace, prodloužená záruka, výhodné ceny a další. ([www.ikea.cz](http://www.ikea.cz), 2021)

Další drobné vybavení může být zajištěno dodavatelem MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., který ve své sekci gastro vybavení nabízí i kuchyňské potřeby.

Z hlediska interiéru je třeba najmout truhlářství na výrobu stolů a sedaček na míru, pro tyto potřeby využijeme truhlářství HAVLÍK s.r.o., sídlící na adrese Čáslavská 6, 130 00 Praha 3 – Vinohrady. Truhlářství zajistí výrobu vybavení do interiéru a zároveň tato firma provede montáž. Truhlářství má zkušenosti s přestavbou Pivnice Šutka, kterou prezentuje na svých webových stránkách. ([www.truhlarstvihavlik.cz](http://www.truhlarstvihavlik.cz), 2004)

### **Dodavatelé dalších služeb (energie, voda, internet, mobilní operátor, pojištění)**

V tabulce 17 jsou shrnuty další služby a jejich dodavatelé. U těchto dodavatelů je třeba, aby ve městě poskytovaly dané služby a měli zde i zákaznické centrum.

*Tabulka 17 Dodavatelé dalších služeb*

Služba	Dodavatel	Adresa zákaznického centra
Energie	ČEZ, a.s	Palackého 5625 OC Galerie Pošta, 430 01 Chomutov
Voda	Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.	Březenecká 4808, 430 04 Chomutov
Internet	CC INTERNET s.r.o.	Příční 29, 430 01 Chomutov
Mobilní operátor	Vodafone Czech Republic a. s.	Palackého 4504, 430 01 Chomutov
Pojištění (podnikatelů)	Allianz pojišťovna, a.s.	nám. 1. Máje 91, 430 01 Chomutov

*Zdroj: Vlastní zdroje*

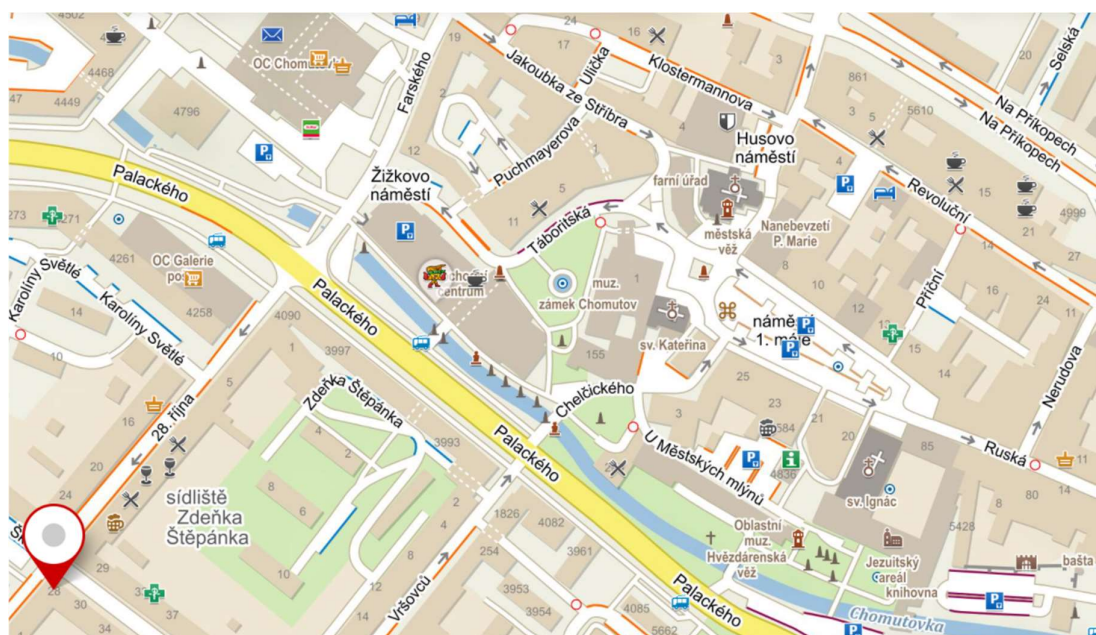
### 3.5 Lokalita

Pivnice umístěna v centru města Chomutov na adrese Školní 1054/28, Chomutov, 430 01. Jedná se o pronájem komerčního prostoru v prvním nadzemním podlaží o výměře 73,99 m<sup>2</sup> za celkovou cenu 13 300 Kč. Měsíční cena se skládá z 7 300 Kč za nájem a 6000 Kč za poplatky. Dříve se v tomto objektu nacházelo bistro, tudíž je tento objekt přizpůsobený k provozování pohostinné činnosti. Avšak tento objekt vyžaduje značnou rekonstrukci, zejména se jedná o nákup nových stolů, židlí a vymalování. Prostor se skládá z kuchyně, sociálního zařízení a hlavní místnosti, aktuální stav objektu je zobrazen na obrázku 13. V daném komerčním prostoru se nachází i pobočka České pojišťovny. (sreality.cz, 2021)



Obrázek 13 Aktuální stav interiéru ; zdroj: sreality.cz (2021)

Ulice Školní je pro pivnici velmi atraktivní lokalita, neboť se v okolí nachází obytná zóna, kanceláře, kadeřnictví a další obchody. Nejbližší autobusová zastávka (Palacká) je ve vzdálenosti 250 metrů a jedná se o nejvíce frekventovanou autobusovou zastávku ve městě. Zhruba ve vzdálenosti 300-350 metrů se nachází tři obchodní centra – OC Galerie Pošta, OC Central a OC Chomutovka. Z hlediska lokality se tedy jedná o centrální zónu města s vysokou koncentrací lidí (tři obchodní centra a přilehlé obchody) a zároveň dobrou dopravní (autobus, kolo, auto) a docházkovou dostupností. Strategická poloha Pivnice je zobrazena na obrázku 14.



Obrázek 14 Poloha pivnice ; zdroj: mapy.cz (2021)

## 3.6 Technologie

V podniku je využito několik technologií, přičemž všechny mají vliv na chod podniku. Kapitola popisuje technické řešení projektu, kalkulaci vybavení a popisuje technologii čepování.

### Technické řešení projektu

Objekt dříve sloužil jako provozovna bistra, v současné době vyžaduje objekt rekonstrukci. Jedná se zejména o nákup nových stolů a židlí, ale také nákup rohových sedaček, které kopírují prostor a nezabírají tolik místa jako klasické židle. Interiér je třeba zrekonstruovat a prostorově přeuspořádat do obdobného moderního stylu, který je využívá zejména dřevěné materiály a celkově je laděný v odstínech hnědé. Důležitou roli hraje i vzhled barového pultu, který se podílí na vytvoření prvního dojmu při vstupu do pivnice.

### Kalkulace vybavení

Tabulka 18 udává vyčíslení jednotlivých kategorií dle vybavení a stavebních prací, které jsou dále více rozepsané.

Tabulka 18 Souhrnná kalkulace za vybavení dle jednotlivých kategorií

Kategorie	Náklad celkem
Vybavení	
Interiér	151 065
Servírování a kuchyně	25 262
Spotřebiče na provoz	94 823
Administrativa	37 700
Zásoby na úklid	244 789
<b>Celkem za vybavení</b>	<b>553 639</b>
Stavební práce	
<b>Celkem za stavební práce</b>	<b>21 000</b>
<b>Suma celkem za rok (Kč)</b>	<b>574 639</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



V tabulce 19 je vyčíslené interiérové vybavení, celková cena za vybavení do interiéru vychází na 151 065 Kč.

Tabulka 19 Kalkulace – vybavení interiéru

Vybavení – interiér	Počet	Cena za kus	Celkem náklad
Barový pult (zakázka)	1	30 000	30 000
Stoly (zakázka)	7	6 000	42 000
Židle JOKKMOKK	15	699	10 485
Barové židle NORRÅKER	2	1 990	3 980
Sedačky (zakázka)	1	40 000	40 000
Podlahy (v m <sup>2</sup> )	73	200	14 600
Nástěnná police (zakázka)	1	6 000	6 000
Barvy na vymalování	1	2 000	2 000
Dekoratивní tapeta	1	2 000	2 000
Suma			151 065

Zdroj: Vlastní zpracování

### Vybavení – servírování a kuchyně, spotřebiče pro provoz

V tabulce 20 jsou uvedené zásoby, které je třeba koupit k provozu pivnice.

Ze strany dodavatelů pivních speciálů jsou zajištěné originály sklenic (včetně podtáček), proto není s danou položkou kalkulováno v tabulce. Pouze bude třeba dokoupit několik kusů obyčejných sklenic a džbánů na vodu, ale především je třeba nakoupit věci na vaření.

Tabulka 20 Kalkulace vybavení – servírování a kuchyně

Vybavení – servírování a kuchyně	Počet	Cena za kus	Celkem náklad
Sklenice voda POKAL 0,35 l	50	12	600
Skleněná láhev na vodu 0,5 l KOR-KEN	50	29	1 450
Šálek na espresso s podšálkem IKEA 365+	20	49	980
Sklenice na Latté BEPRÖVAD, 29 cl	20	25	500
Tác na roznos piva SKALA	5	299	1 495
Pánev CONTACTO, Seria 2000	2	2 023	4 046
Pekáč CONTACTO, Seria 6100	2	2 470	4 940
Velký hrnec 25,7 l, STALGAST, 011344	2	2 059	4 118
Malý hrnec 8 l, STALGAST, 013282	2	1 119	2 238
Malé talíře 19 cm, OFTAST	50	30	1 500
Velké talíře 25 cm, OFTAST	50	15	750
Kuchyňské náčiní IKEA			2 000
Sada příborů, 16dílná sada MOPSIG	5	129	645
Suma			25 262

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně v tabulce 21 je uvedená číselná kalkulace jednotlivých spotřebičů, které jsou nutné pro provoz pivnice.

Tabulka 21 Kalkulace vybavení – spotřebiče pro provoz

Vybavení – spotřebiče na provoz	Počet	Cena za kus	Celkem náklad
Kávovar SAGE SES878BTR	1	18 990	18 990
Gastro chladnička - 590 l	1	20 725	20 725
Výčepní stojan Lindr T 4xkoh	2	10 681	21 362
Mikrovlnná trouba Gallet FMOE 205W	1	1 399	1 399
Myčka BEKO DIS35023	1	6 899	6 899
Myčka sklenic o průměru 150 mm   HENDI, 552681	2	390	780
Elektrický sporák GORENJE EC 5111 WG	1	5 989	5 989
Platební terminál LYNX Mini	2	5 490	10 980
EET pokladna Markeeta Smart Pokladnička	1	5 090	5 090
Elektrická fritéza - 8 litrů - 230 V	1	2 609	2 609
Suma celkem za rok (Kč)			94 823

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Administrativa – vybavení

Tabulka 22 udává položky potřebné pro administrativní zajištění chodu pivnice, nejnákladnější položkou je osobní automobil Fiat Dobló cargo 1.4T CNG. Automobil patří do 2. odpisové skupiny a odepisuje se 5 let. Použijí se zde rovnoměrné odpisy, první rok se odepíše 11 % (24 420 Kč), v dalších letech se odepíše 22,25 % (49 395 Kč) z pořizovací ceny.

Tabulka 22 Kalkulace vybavení – administrativa

Vybavení – administrativa	Počet	Cena za kus	Celkem náklad
Kancelářské potřeby (papír, kotoučky do kolotoče, propisky)	1	5 000	5 000
počítač Acer TravelMate P2 Shale Black	1	13 990	13 990
Auto Fiat Dobló cargo 1.4T CNG	1	222 000	222 000
mobil Samsung Galaxy A02s černá	1	3 799	3 799
Suma celkem za rok (Kč)			244 789

Zdroj: Vlastní zpracování

### Vybavení – zásoby na úklid

Tabulka 23 udává zásoby (vybavení a prostředky) na úklid, které je třeba do Pivnice pořídit.

Tabulka 23 Kalkulace vybavení – zásoby na úklid

Vybavení – zásoby na úklid	Počet	Cena za kus	Celkem náklad
Vybavení na úklid (utěrky, houbičky, mop apod.)			8 000
Prostředky na úklid (podlahy, kuchyně, záchod, myčka)			12 000
Toaletní potřeby			6 000
Kuchyňské utěrky			7 000
Ubrousky			1 200
Zástěry pro personál	5	700	3 500
Suma celkem za rok (Kč)			37 700

Zdroj: Vlastní zpracování

### Stavební práce

Tabulka 24 udává náklady na stavební práce, které budou celkem stát 21 000 Kč.

Tabulka 24 Stavební práce – náklady

Stavební práce	Náklad
Vymalování	3 000
Položení podlah	3 000
Drobné stavební úpravy	3 000
Montáž (barový pult, sedačky, police)	12 000
Suma celkem	21 000

Zdroj: Vlastní zpracování

### Technologie čepování

Poslední technologie, které je věnována pozornost je technologie čepování. Při čepování je třeba dodržovat správnou technologii, neboť technologie používané při čepování mají vliv na výslednou chuť a kvalitu zlatého moku.

Z hlediska technologie je v pivnici při čepování používaná směs technických plynů. Technické plyny nezpůsobují oxidaci piva a neovlivňují tak jeho chuť. Jestliže je sud piva naražený déle než jeden den, zajišťuje tato směs dokonalou ochranu před zvětráním piva a podporuje tak jeho trvanlivost.

Pokud je pivo čepováno přes vzduchové kompresory, tak se do piva mohou dostávat nevhodné látky a také dochází k jeho rychlejšímu okysličování. Pivo tak rychleji stárne a zároveň se mu snižuje kvalita. (www.prazdroj.cz, 2003)

### 3.7 Organizační struktura a režijní náklady

Kapitola se zabývá organizační strukturou a vyčíslením režijních nákladů.

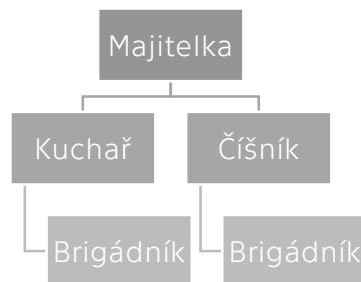
#### Organizační struktura

Podnik má liniovou neboli lineární organizační strukturu, což je nejjednodušší typ organizační struktury. Tato struktura je typická pro malé firmy, které mají přibližně do padesáti zaměstnanců.

Z hlediska organizační struktury má majitelka na starost veškerou administrativu (komunikace s úřady a účetní) a komunikaci s dodavateli (zajišťování všech dodávek pro pivnici) a plánování směn zaměstnancům.

Veškeré řízení spadá pod majitelku Pivnice Chomutov, která má přímou pravomoc nad svými zaměstnanci. V Pivnici je jeden kuchař, který má pod sebou brigádníka na výpomoc v kuchyni. Zároveň je v pivnici jeden číšník a společně s majitelkou se střídají o směny, a pod nimi je ještě jeden brigádník.

Na obrázku 15 je zobrazena organizační struktura z hlediska řízení lidských zdrojů.



Obrázek 15 Organizační struktura z hlediska řízení lidských zdrojů ; zdroj: vlastní zpracování

#### Režijní náklady

Režijní neboli nepřímé náklady jsou společné náklady kalkulované na celé množství výrobků, tj. tyto náklady nejsou přiřaditelné přímo kalkulační jednotici. Režijní náklady jsou členěny z hlediska jednotlivých kategorií – náklad na materiál a služby, osobní náklady, finanční náklady. Tabulka 25 zobrazuje vyčíslení režijních nákladů pro Pivnici Chomutov.

Mezi režijní náklady patří i osobní náklady, avšak osobní náklady nejsou vyčíslené v tabulce 25. Tyto náklady jsou samostatně vyčíslené v kapitole lidské zdroje, pokud by byly vyčíslené i v režijních nákladech došlo by ke dvojímu započítání jedné položky ve výkazu zisku a ztráty. Ten samý případ platí pro nákladové úroky (úrok z úvěru) a odpisy, které nejsou z téhož důvodu započítány v tabulce 25.

Tabulka 25 Vyčíslení režijních nákladů

Režijní náklady	Celkem za měsíc (Kč)	Celkem za rok (Kč)
Náklad na materiál a služby		
Nájem	7 300	87 600
Poplatky (energie, voda)	6 000	72 000
Internet a telefon	1 200	14 400
Kancelářské potřeby	417	5 000
Opravy a údržby	1 000	12 000
Marketingové náklady	8 000	96 000
Odvoz odpadu	500	6 000
Hygienické potřeby a věci na úklid	1 183	14 200
Pohonné hmoty	4000	48 000
Finanční náklady		
Pojištění objektu	700	8 400
Pojištění automobilu (PR)	625	7 500
Silniční daň	208	2 500
Celkem suma	31 133	373 600

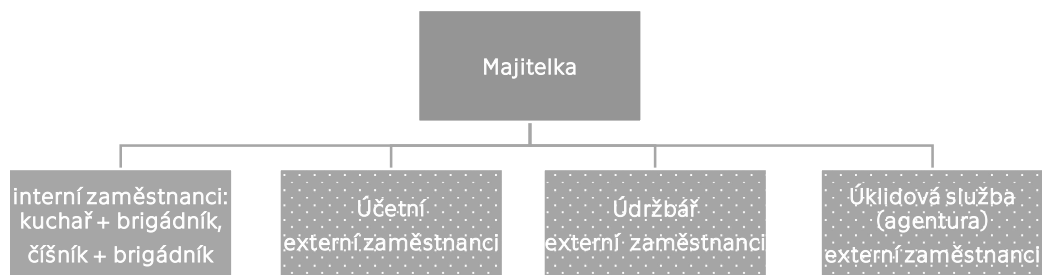
Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.8 Lidské zdroje

V této kapitole jsou popsány specifikace jednotlivých pracovních pozic, externích a interních zaměstnanců, a náklady na ně.

Lidské zdroje jsou nejobtížnější a nejdražší finanční zdroj pro podnik. Majitelka zodpovídá za veškeré vedení restaurace, vyřizuje veškerou administrativu a zároveň funguje i jako obsluha restaurace.

Podnik má jak interní zaměstnance, tak externí zaměstnance. Interní zaměstnanci pracují v provozu Pivnice, externí zaměstnanci zajišťují podpůrné procesy v podniku. V našem případě se jedná o mzdovou účetní, údržbáře a úklidovou službu, kteří nám dodávají služby. Na obrázku 16 jsou zobrazeny interní a externí zaměstnanci.



Obrázek 16 Interní a externí zaměstnanci ; zdroj: vlastní zpracování

Nabídka práce bude inzerovaná na facebookových stránkách PRO CHOMUTOVÁKY a na portále [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). Každý zájemce bude muset projít výběrovým řízením, kde si zájemce projde osobním pohovorem s majitelkou.

Provoz pivnice bude jednosměnný, kuchař a číšník budou zaměstnání na hlavní pracovní poměr a brigádníci budou zaměstnání na dohodu o provedení práce (dokud nepřesáhnou 300 hodin za rok), poté přechází na dohodu o pracovní činnosti. Směny si domlouvají dle dohody s majitelkou vždy na měsíc dopředu. Všichni dostávají výplatu vždy 10. den v měsíci.

U těchto interních zaměstnanců (včetně brigádníků) je třeba zajistit školení týkající se obsluhy, jedná se o klasické čepování piva a práce kasou. Zároveň je třeba proškolit zaměstnance v oblasti druhů piva a vystupování směrem k zákazníkům. Bude sepsán i manuál, který si musí každý zaměstnanec povinně přečíst. V neposlední řadě je třeba provést školení BOZP a požární ochrany. Školení poskytne zaměstnancům sama majitelka pivnice, náklady na celkové školení vycházejí zhruba na 3000 Kč za rok, tato částka je zahrnuta v počáteční investici viz kapitola 3.10.2.

Cílem je udržovat dobré vztahy s interními zaměstnanci, proto je vždy na konci roku pořádána pivní degustace pro všechny zaměstnance, včetně brigádníků ve firmě. Zároveň všichni mají nárok na pět pivních speciálů na rok na účet podniku. Každý zaměstnanec, který má směnu, má zadarmo hlavní jídlo.

### **Specifikace jednotlivých pracovních pozic a měsíční náklady na interní zaměstnance**

V této části jsou popsány požadavky na jednotlivé pozice a zároveň jsou zde uvedeny měsíční náklady na interní zaměstnance ze strany zaměstnavatele.

Majitelkou pivnice je Bc. Eliška Kosinová, která bydlí v Chomutově nedaleko Pivnice. Majitelka zodpovídá za veškeré vedení restaurace jako je nábor, komunikace se zaměstnanci, mzdovou účetní a dodavateli. Sestavuje také finanční plány a marketingovou strategii, vyřizuje veškerou administrativu (komunikace s úřady) a zároveň funguje i jako obsluha restaurace.

Kuchař bude zaměstnaný na hlavní pracovní poměr na dobu určitou (1 rok), jeho hlavní náplní práce je sestavování týdenního obědového menu a jeho následná příprava. Kuchař bude k dispozici každý den od 7 do 15 hodin. Kuchař by měl být v tomto oboru vyučený a měl by mít alespoň 2 roky zkušenost na obdobné pozici, dále je od něj požadován čistý trestný rejstřík a potravinářský průkaz.

Číšník bude zaměstnaný také na hlavní pracovní poměr na dobu určitou (1 rok), jeho hlavní náplní bude obsluha zákazníků a kompletní správa jejich objednávek. Dále se číšník stará o celkový úklid během provozu (uklizený stůl po zákaznících) a aktualizaci rezervačního systému. Od číšníka se požaduje praxe na obdobné pozici, dále je třeba mít příjemné vystupování a ochotu učit se novým věcem, potravinářský průkaz je nezbytný. Číšník musí být k dispozici na provozovně 30 minut před otevírací dobou až do večera. Jedná se tedy o 12hodinové směny s 30minutovou pauzou na oběd. Číšník se s majitelkou střídá o 12hodinové směny, brigádník nikdy nemá celodenní směnu, pouze zaskakuje nebo pomáhá v některých časech. Z tohoto důvodu nejsou směny plánované na dlouhý/krátký týden, celkově to pro číšníka vychází buď dvě nebo tři 12hodinové směny za týden.

V podniku působí i dva brigádníci, jedná se o podporu kuchyně a číšníka. Tito brigádníci budou pracovat na dohodu o provedení práce (dokud nepřesáhnou 300 hodin za rok), poté přechází na dohodu o pracovní činnosti. U brigádníků se předpokládá výpomoc v maximální výši 20 hodin za týden. V případě dohody o provedení práce, brigádníci smí odpracovat maximálně 300 hodin za pracovní rok a zároveň nesmí překročit 10 000 Kč za měsíc, aby nebylo nutné odvádět daně. Každý brigádník má 100 Kč na hodinu, což je typická hodinová sazba pro Ústecký kraj. U brigádníka v kuchyni je třeba, aby se jednalo o učně v oboru kuchař, který prací v Pivnici může získat požadovanou praxi. U brigádníka spadajícího pod číšníka není třeba, aby se jednalo učně z oboru číšník, důležitá je jeho flexibilita, proaktivní přístup, příjemné vystupování a ochota učit se novým věcem.

V tabulce 26 jsou uvedené měsíční náklady (zdravotní a sociální pojištění) na zaměstnance z pohledu zaměstnavatele. U brigádníků se předpokládá, že odpracují 80 hodin za měsíc při hodinové sazbě 100 Kč na hodinu.

Tabulka 26 Mzdy pro interní pracovníky

Pracovník – interní	Hrubá mzda/měsíc	Zdravotní pojištění (24,8 %)	Sociální pojištění (9 %)	Náklady za zaměstnavatele/měsíc
Kuchař	24 000	5 952	2 160	32 112
Číšník	22 500	5 580	2 025	30 105
Brigádník (kuchař)	8 000	x	x	8 000
Brigádník (číšník)	8 000	x	x	8 000
Celkem (mzdové náklady)				78 217

Zdroj: Vlastní zpracování

### Specifikace jednotlivých pracovních pozic a měsíční náklady na externí zaměstnance

Úklidová služba chodí každé ráno ještě před personálem, úklid celé provozovny včetně kuchyně zabere zhruba 1,5 hodiny. Údržbář chodí dle potřeby, pokud je něco potřebného. Účetní zpracovává mzdy zaměstnancům a vede veškeré účetnictví v podniku.

V tabulce 27 jsou uvedené mzdové náklady za externí zaměstnance, jedná se o mzdovou účetní, úklidovou službu a údržbáře. Tyto zaměstnanci pracují na IČO a dodávají do našeho podniku služby, za tyto zaměstnance není odváděno sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka 27 Mzdy za externí pracovníky

Pracovník – externí	Hrubá mzda/hodina (Kč)	Hodin za měsíc (Kč)	Hrubá mzda/měsíc (Kč)
Účetní	x	x	3 500
Úklidová služba (agentura)	200	45	9 000
Údržbář	400	8	3 200
Celkem (mzdové náklady)			15 700

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 28 je celkové shrnutí z hlediska měsíčních a ročních nákladů na interní a externí zaměstnance. Podnik za jeden měsíc odvede 93 917 Kč za všechny zaměstnance v podniku, ročně se jedná o částku 1 127 004 Kč.

Tabulka 28 Celkové vyčíslení lidských zdrojů za měsíc, rok

Pracovníci	Měsíční náklad pro podnik (Kč)	Roční náklad pro podnik (Kč)
Interní	78 217	938 604
Externí	15 700	188 400
Celkem (mzdové náklady)	93 917	1 127 004

Zdroj: Vlastní zpracování

## 3.9 Implementace projektu

Začátek projektu začíná 28.3.2022, kdy je nejdříve třeba vyřídit živnostenské oprávnění a další právní záležitosti, tento proces trvá zhruba 4 týdny. Až bude vše z hlediska právních záležitostí vyřešené, tak je dále třeba vyřídit smlouvu o nájmu a zároveň je možné začít řešit úvěr. Po podepsání nájemní smlouvy je možné začít hledat zaměstnance, vybírat dodavatele (včetně vytvoření potřebných objednávek) a pomalu začít připravovat reklamní logo, letáky a podobně. Reklamní logo je třeba stihnout před výběrem vybavení, toto logo bude mimo jiné i na barovém pultu. Výběr dodavatelů a zaměstnanců jsou nejdelší činnosti z celého implementačního procesu.



Až bude vyřízený úvěr, je možné zahájit stavební úpravy – bude se jednat o položení nových podlah a vymalování prostoru. Zároveň v tento moment je již třeba vybrat některé vybavení, zejména vybavení do interiéru, které bude na zakázku jako je barový pult, stoly a police. Po výběru interiérového vybavení následuje nákup dalšího vybavení a následná instalace a montáž veškerého vybavení.

Až bude vše instalované, vybraní dodavatelé a zaměstnanci, je třeba udělat školení zaměstnanců a nákup potřebných surovin, v tento čas by podnik měl dostat i všechny potřebné dodávky.

Poslední částí je zkušební provoz, kdy se do Pivnice se pozvou známí majitelky a personálu a vyzkouší se, jak vše funguje v provozu. Podnik bude ve zkušebním provozu 4 dny a v pátek 24.06.2022 se Pivnice otevře. Pátek je vybrán z důvodu vysoké návštěvnosti zejména ve večerních hodinách.

V tabulce 29 jsou uvedené jednotlivé činnosti projektu dle jejich doby trvání.

Tabulka 29 Harmonogram jednotlivých činností

ozna- čení	Název činnosti	Začátek činnosti	Konec činnosti
A	Vyřízení živnostenského oprávnění a další právní záležitosti (s.r.o.)	28.03.2022	24.04.2022
B	Smlouva o pronájmu (Školní 1054/28, Chomutov, 430 01)	25.04.2022	01.05.2022
C	Zařízení finančního úvěru	25.04.2022	15.05.2022
D	Stavební úpravy prostor	16.05.2022	29.05.2022
E	Výběr a nákup vybavení	16.05.2022	07.06.2022
F	Instalace a montáž vybavení	08.06.2022	12.06.2022
G	Výběr dodavatelů, vč. uzavření smluv a vytvoření objednávek	02.05.2022	12.06.2020
H	Inzerce a výběr zaměstnanců, vč. uzavření smluv	02.05.2022	12.06.2020
CH	Marketing	02.05.2022	a dále
I	Nakoupení surovin a obdržení všech dodávek	13.06.2022	19.06.2022
J	Zaškolení zaměstnanců	13.06.2022	19.06.2022
K	Zkušební provoz	20.06.2022	23.06.2022
L	Otevření Pivnice	24.06.2022	24.06.2022

Zdroj: Vlastní zpracování

Implementace projektu je znázorněna pomocí Ganttova (úsečkového) diagramu s uvedením celkové doby implementace. Ganttův diagram neboli harmonogram slouží k plánování a evidenčnímu plnění jednotlivých činností projektu. Celková doba se počítá od začátku projektu (vyřízení živnostenského oprávnění) až po otevření provozny.

V Ganttově diagramu viz obrázek 17 lze vidět jednotlivé činnosti v časové návaznosti. Předpokládaný počátek projektu se plánuje na 28.3.2022 (datum založení živnosti) a měl by být ukončen 24.6.2022 (otevření Pivnice), projekt trvá celkem 3 měsíce a 1 týden.

Datum zahájení se plánuje na 28.3.2022, pokud se v začátku projektu bude Česká republika nacházet ve stavu, který omezuje poskytování pohostinných služeb z důvodu koronavirové pandemie, bude začátek projektu posunut. Specifika z hlediska poskytování pohostinné činnosti jsou uvedeny v kapitole 3.11., dále je toto riziko zmíněno i ve SWOT analýze (hrozby).

měsíc 2022	3	4				5				6			
Týden v roce	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Týden od-do/ činnost	28.3.-3.4.	4.4.-10.4.	11.4.-17.4.	18.4.-24.4.	25.4.-1.5.	2.5.-8.5.	9.5.-15.5.	16.5.-22.5.	23.5.-29.5.	30.5.-5.6.	6.6.-12.6.	13.6.-19.6.	20.6.-26.6.
A	živnostenské oprávnění												
B					nájem								
C					úvěr								
D								stav.úpravy					
E								výběr vybavení		nákup vybavení			
F											instalace		
G						výběr dodavatelů							
H						inzerce a výběr zaměstnanců							
CH						marketing							
I												suroviny	
J												školení	
K													zkušební provoz
L													otevření

Obrázek 17 Ganttův diagram ; zdroj: vlastní zpracování

### 3.10 Finanční analýza a ekonomické hodnocení projektu

Finanční analýza a ekonomické zhodnocení projektu patří mezi nejdůležitější kapitoly celé studie proveditelnosti. Z hlediska ukazatelů finanční analýzy se rozhodne, zdali se projekt bude realizovat či nikoliv.

V této části je hodnocení ekonomického projektu pro pětileté období pomocí výkazu zisku a ztráty (VZZ), cashflow (CF) a čisté současné hodnoty (NPV). Pomocí vnitřního výnosového procenta (IRR) je následně vyhodnocena životaschopnost projektu. Posledním finančním ukazatelem je doba návratnosti (prostá a diskontovaná) udávající, za jak dlouho se cashflow vyrovná počáteční investici.

Při výpočtu je vycházeno z hodnot v jednotlivých kapitolách v této práci. V podniku se bude lineárně odepisovat pouze osobní automobil v 2. odpisové skupině, který má jako jediný hodnotu nad 80 000 Kč.

#### 3.10.1 Způsob financování projektu

Projekt bude financován z vlastních i cizích zdrojů. V současné době má majitelka ve vlastních zdrojích 800 000 Kč, pro rekonstrukci a náklady v počátečních měsících je třeba celkem 1 200 000 Kč, veškeré kapitálové zdroje jsou zobrazeny v tabulce 30.

Tabulka 30 Kapitálové zdroje Pivnice

Kapitálové zdroje Pivnice v Kč	
Vlastní zdroje (základní kapitál)	800 000
Cizí zdroje (bankovní úvěr)	400 000
Celkem zdroje	1 200 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Majitelka zbylých 400 000 Kč zajistí pětiletým úvěrem od MONETY Money bank, která v současné době nabízí roční úrokovou sazbu 3,5 %, celkové vyčíslení úvěru lze vidět v tabulce 31. Splátky v jednotlivých měsících s rozložením na úrok a úmor jsou uvedeny v příloze 5.

Tabulka 31 Bankovní úvěr

Bankovní úvěr od MONETA Money bank v Kč	
Úvěr	400 000
Doba splácení	5 let (60 měsíců)
Roční úroková sazba	3,5 %
RPSN	3,6 %
Měsíční splátka	7 276,70
Celkem zapláceno za úvěr	436 601,88
Nákladový úrok za 5 let	36 601,88

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.10.2 Vyčíslení investice

V tabulce 32 je uveden souhrn položek, které tvoří počáteční investici. Součástí investice jsou i počáteční zásoby, tyto zásoby na suroviny a nápoje byly vyčísleny pro první měsíc v optimistické variantě. Celková počáteční investice je 800 308 Kč.

Tabulka 32 Vyčíslení investice

Položka	Náklad
Služby notáře – sepsání zakladatelské listiny, ověření podpisů, provedení zápisu do OR	4 800
Služby Czech Point – výpis z OR, výpis z ŽR	250
Služby úřadu – poplatek za ohlášení živnosti	1 000
Školení zaměstnanců	3 000
Vybavení pivnice	553 639
Stavební práce	21 000
Tvorba webových stránek	4 500
Marketingová propagace	26 000
Zásoby (suroviny a nápoje)	143 119
Hasící přístroje (2x)	10 000
Hlásič požáru (2x) včetně montáže	5 000
Lékárnička	1 000
Bezpečnostní dveře	27 000
<b>Celkové počáteční investiční náklady</b>	<b>800 308</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.10.3 Výkaz zisku a ztát

Tato kapitola je věnována výkazu zisku a ztát pro časové období pěti let ve třech scénářích, veškeré hodnoty jsou uvedeny v tabulce 33.

Výchozí hodnoty pro tržby a náklady kopírují hodnoty v jednotlivých letech a scénářích, které jsou uvedené v kapitole 3.3.7. Režijní náklady vychází z kapitoly 3.7., osobní náklady kopírují hodnoty z kapitoly 3.8., a odpisy z osobního automobilu se popisují v kapitole 3.6. Nákladový úrok kopíruje hodnoty ročních úroků z půjčky, sumy úroků v jednotlivých letech jsou v příloze 5.

Výsledkem zisku a ztráty je čistý zisk (EAT), který vychází kladný ve všech případech, kromě prvního roku v pesimistické variantě.

Tabulka 33 Výkaz zisku a ztrát

VZZ v Kč	2 022			2 023			2 024			2 025			2 026		
	Optimis- tický 40 %	Realis- tický 30 %	Pesimis- tický 20 %	Optimis- tický 45 %	Realis- tický 40 %	Pesimis- tický 35 %	Optimis- tický 50 %	Realis- tický 45 %	Pesimis- tický 40 %	Optimis- tický 55 %	Realis- tický 50 %	Pesimis- tický 45 %	Optimis- tický 60 %	Realis- tický 55 %	Pesimis- tický 50 %
Tržby	4 362 264	3 271 698	2 181 132	4 907 547	3 816 981	2 726 415	5 452 830	4 362 264	3 271 698	5 998 113	4 907 547	3 816 981	6 543 396	5 452 830	4 907 547
Náklady za materiál	1 717 427	1 288 070	858 713	1 932 105	1 502 748	1 073 392	2 146 783	1 717 427	1 288 070	2 361 462	1 932 105	1 502 748	2 576 140	2 146 783	1 932 105
Režijní náklady	373 600	373 600	373 600	373 600	373 600	373 600	373 600	373 600	373 600	373 600	373 600	373 600	373 600	373 600	373 600
Osobní náklady	1 127 004	1 127 004	1 127 004	1 127 004	1 127 004	1 127 004	1 127 004	1 127 004	1 127 004	1 127 004	1 127 004	1 127 004	1 127 004	1 127 004	1 127 004
Odpisy	24 420	24 420	24 420	49 395	49 395	49 395	49 395	49 395	49 395	49 395	49 395	49 395	49 395	49 395	49 395
EBIT	1 119 813	458 604	-202 605	1 425 443	764 234	103 024	1 756 048	1 094 838	433 629	2 086 652	1 425 443	764 234	2 417 257	1 756 048	1 425 443
nákladový úrok	12 812	12 812	12 812	10 162	10 162	10 162	7 418	7 418	7 418	4 576	4 576	4 576	1 633	1 633	1 633
EBT	1 107 001	445 792	-215 418	1 415 281	754 071	92 862	1 748 630	1 087 420	426 211	2 082 076	1 420 867	759 657	2 415 624	1 754 414	1 423 810
Daň (19 %)	210 330	84 700	-40 929	268 903	143 274	17 644	332 240	206 610	80 980	395 594	269 965	144 335	458 968	333 339	270 524
EAT	896 671	361 091	-174 488	1 146 377	610 798	75 218	1 416 390	880 810	345 231	1 686 482	1 150 902	615 323	1 956 655	1 421 076	1 153 286

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.10.4 Cash flow

Tabulka 34 udává pohled na cash flow a diskontované cash flow v jednotlivých letech a dle daných scénářů, přičemž cash flow bylo vypočítáno nepřímou metodou. Vychází zejména z hodnot, které jsou uvedeny v kapitole 3.10.3., suma úmoru jednotlivých letech je uvedena v příloze 5. Diskontní míra pro diskontované cash flow byla stanovena na 15 % a to na základě konzultace s odborníkem, tato diskontní míra se odvíjí od typu realizovaného projektu.

Cashflow včetně diskontovaného cashflow vychází záporně pouze v prvním roce v pesimistické variantě. Výpočet cashflow a diskontované cashflow je nezbytný pro výpočet dalších finančních ukazatelů.

Tabulka 34 Cash flow, diskontované cash flow

CF, DCF	2 022			2 023			2 024			2 025			2 026		
	Optimistický 40 %	Realistický 30 %	Pesimistický 20 %	Optimistický 45 %	Realistický 40 %	Pesimistický 35 %	Optimistický 50 %	Realistický 45 %	Pesimistický 40 %	Optimistický 55 %	Realistický 50 %	Pesimistický 45 %	Optimistický 60 %	Realistický 55 %	Pesimistický 50 %
EAT	896 671	361 091	-174 488	1 146 377	610 798	75 218	1 416 390	880 810	345 231	1 686 482	1 150 902	615 323	1 956 655	1 421 076	1 153 286
Odpisy	24 420	24 420	24 420	49 395	49 395	49 395	49 395	49 395	49 395	49 395	49 395	49 395	49 395	49 395	49 395
Úmor	74 508	74 508	74 508	77 158	77 158	77 158	79 902	79 902	79 902	82 744	82 744	82 744	85 687	85 687	85 687
CF	846 583	311 003	-224 576	1 118 614	583 035	47 455	1 385 883	850 303	314 723	1 653 132	1 117 553	581 973	1 920 363	1 384 783	1 116 994
DCF	736 159	270 438	-195 284	845 833	440 858	35 883	911 240	559 088	206 936	945 184	638 964	332 745	954 760	688 482	555 343

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.10.5 Čistá současná hodnota (NPV)

V tabulce 35 je vypočítána čistá současná hodnota a v jednotlivých variantách, které vychází z hodnot diskontovaného cashflow, kde byla diskontní míra stanovená konzultantem na 15 %. Čistá současná hodnota je všech případech větší než nula, a z tohoto hlediska se tedy vyplatí investici realizovat.

Tabulka 35 Čistá současná hodnota (NPV)

Rok	DCF – optimistická varianta	DCF – realistická varianta	DCF – pesimistická varianta
0	-800 308	-800 308	-800 308
1	736 159	270 438	-195 284
2	845 833	440 858	35 883
3	911 240	559 088	206 936
4	945 184	638 964	332 745
5	954 760	688 482	555 343
NPV	3 592 868	1 797 522	135 315

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.10.6 Vnitřní výnosové procento (IRR)

Tabulka 36 udává hodnoty vnitřního výnosového procenta v jednotlivých variantách, tento ukazatel udává roční výnos z investice. Vnitřní výnosové procento by mělo být větší nebo rovno diskontní míře, která je v tomto projektu stanovena na 15 %. Tento stav je splněný u všech variant a investici se z hlediska vnitřního výnosového procenta vyplatí přijmout.

Tabulka 36 Vnitřní výnosové procento (IRR)

	optimistická varianta	realistická varianta	pesimistická varianta
IRR	127 %	69 %	19 %

Zdroj: Vlastní zpracování



### 3.10.7 Doba návratnosti

Tabulky 37 až 39 udávají prostou a diskontovanou dobu návratnosti v jednotlivých letech v daných scénářích. Diskontní doba návratnosti je vždy delší než prostá doba návratnosti, neboť zohledňuje faktor času v podobě diskontní míry. Efektivní investice má kratší nebo stejně dlouhou dobu návratnosti, než je životnost investice, což je v tomto projektu 5 let. Doba návratnosti se vyznačuje kladným kumulovaným prostým či diskontovaným cashflow.

Doba návratnosti v optimální variantě je v případě kumulovaného cashflow 1 rok a v případě diskontovaného cashflow 2 roky.

Tabulka 37 Doba návratnosti – optimální varianta

Doba návratnosti – optimální varianta				
CF – optimální varianta	CF	DCF	KCF	KDCF
0	-800 308	-800 308	-800 308	-800 308
1	846 583	736 159	46 275	-64 149
2	1 118 614	845 833	1 164 889	781 684
3	1 385 883	911 240	2 550 771	1 692 924
4	1 653 132	945 184	4 203 904	2 638 108
5	1 920 363	954 760	6 124 267	3 592 868

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba návratnosti v realistické variantě je u kumulovaného cashflow 2 roky a u diskontovaného cashflow 3 roky.

Tabulka 38 Doba návratnosti – realistická varianta

Doba návratnosti – realistická varianta				
CF – realistická varianta	CF	DCF	KCF	KDCF
0	-800 308	-800 308	-800 308	-800 308
1	311 003	270 438	-489 305	-529 870
2	583 035	440 858	93 730	-89 012
3	850 303	559 088	944 033	470 076
4	1 117 553	638 964	2 061 586	1 109 040
5	1 384 783	688 482	3 446 369	1 797 522

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba návratnosti v pesimistické variantě je 5 let v obou variantách kumulovaného cashflow, avšak v prosté kumulované variantě vychází doba splatnosti výrazně dříve.

Tabulka 39 Doba návratnosti – pesimistická varianta

Doba návratnosti – pesimistická varianta				
CF -pesimistická varianta	CF	DCF	KCF	KDCF
0	-800 308	-800 308	-800 308	-800 308
1	-224 576	-195 284	-1 024 884	-995 592
2	47 455	35 883	-977 429	-959 709
3	314 723	206 936	-662 706	-752 773
4	581 973	332 745	-80 732	-420 028
5	1 116 994	555 343	1 036 261	135 315

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba návratnosti projektu je do 5 let (včetně), do této doby požaduje majitelka návratnost investice. Ve všech variantách je doba investice kratší než doba návratnosti, a proto je projekt ve všech variantách přijatelný.

## 3.11 Řízení rizik

V každém projektu jsou potencionální rizika, se kterými je třeba se seznámit. Tabulka 40 udává stručné shrnutí rizik dle jejich předmětu. Jednotlivá rizika jsou níže rozepsaná, včetně důsledku a jejich eliminace.

Tabulka 40 Rizika v projektu dle kategorií

Předmět rizika	Konkrétní rizika
Finanční	zvýšení inflace, rostoucí DPH a rostoucí ceny vstupních surovin (chmel), nedostatek finančních zdrojů, zvyšování ceny nájmu
Garance a servis	porucha zařízení nutných pro provoz a s tím spjaté náklady, riziko požáru, vloupání a krádež
Legislativní, právní	legislativní riziko – zákaz týkající se provozování pohostinné činnosti v době koronavirové pandemie
Manažerská	vysoká fluktuace zaměstnanců
Nákup	dodavatelská rizika – nedodržení termínu dodávky
Obchodní	tržní rizika, současná a budoucí konkurence, nedostatečný počet zákazníků
Technická	rizika spojená s normami potravin

Zdroj: Vlastní zpracování

### Finanční rizika

Mezi finanční rizika patří zvýšení inflace, rostoucí daň z přidané hodnoty a také rostoucí ceny vstupních surovin (chmel). Tyto rizika ovlivňuje stát, proto je třeba tyto rizika akceptovat v ceně tak, aby byl zákazník stále ochotný si produkt koupit a zároveň aby majitelce nevznikla újma.

V roce 2020 byla průměrná míra inflace 3,2 %, což je nejvíce za osm let, tedy od roku 2012. Inflace se podepsala zejména na položkách jako jsou potraviny, alkoholické a nealkoholické nápoje, tabák a bydlení. Míra inflace má velký vliv na ceny v pivnici, proto je třeba jednotlivé faktory sledovat a reagovat na ně. (www.forbes.cz, 2021)

Od 1. května 2020 jsou uplatňovány dvě sazby daně z přidané hodnoty na pivo. Pokud si dá zákazník točené pivo v pohostinném zařízení, bude uplatněná snížená 10 % sazba DPH. Pokud si zákazník vezme točené pivo z pohostinného zařízení s sebou, nebo si koupí balené pivo v obchodě, pivo se daní základní 21% sazbou DPH. Nealkoholické pivo a další nealkoholické nápoje se daní sníženou 10% sazbou DPH. Zde je opět třeba sledovat aktuální zákony a reagovat na ně. (www.mfcr.cz, 2020)

Mezi finanční rizika ze strany subjektů patří zvyšování ceny nájmu ze strany pronajímatele. Nájemní smlouva je uzavřena na jeden rok a po tuto dobu je garantována cena nájemného, po roce hrozí riziko zvýšení. Ani toto riziko nelze neovlivnit, v tomto případě je třeba pouze udržovat dobré přátelské vztahy s pronajímatelem.

Mezi další finanční rizika patří nedostatek finančních zdrojů během celého podnikání, v důsledku toho nebude moci majitelka zaplatit některé náklady. V tomto případě je třeba zvážit další krátkodobý úvěr nebo půjčení si od známých, popřípadě zavření podniku. Pro krátkodobý úvěr je však třeba mít určité množství peněz na účtu.

#### **Riziko – garance a servis**

Mezi rizika patřící do kategorie garance a servis patří porucha zařízení, které jsou nutných pro provoz a s tím spjaté náklady. Může se například jednat o poruchu chladicího, výčepního zařízení či jiného důležitého zařízení pro provoz. Danému riziku lze předcházet tak, že se do pojištění zahrne i servis elektrospotřebičů, oprava by tak měla jít na pojišťovnu. Dále se doporučuje nákup zařízení s prodlouženou zárukou, pokud to prodávající nabízí, a pravidelná kontrola a servis zařízení ze strany zaměstnanců. V důsledku nefunkčnosti některého zařízení může být generován nižší zisk a zároveň mohou být nespokojeni zákazníci a obsluhující personál.

Mezi další provozní riziko patří riziko požáru a s tím spjaté následné náklady, požár může vše zničit a vytvořit tak totální škodu. V důsledku toho mohou majitelce vzniknout náklady, které mohou vést k dalšímu zadlužení. Riziko požáru lze eliminovat kouřový alarmem, dostupností hasicí přístroje na pobočce, pravidelnou kontrolou spotřebičů a pojištěním obsahující toto riziko.

Další riziko je vloupání či krádež, což způsobí omezení provozu a narušení prostoru Pivnice, přičemž mohou majitelce vzniknout majetkové škody. Z tohoto důvodu budou v Pivnici instalované bezpečnostní dveře a zároveň pojištění by mělo pokrývat i riziko vloupání a krádež.

#### **Legislativní, právní rizika**

V současné době (duben 2021) největší legislativní riziko představuje zákaz či omezení týkající se provozování pohostinné činnosti v době koronavirové pandemie. Dané riziko ovlivňuje celý projekt, včetně jeho začátku, proto je třeba toto riziko do implementace zahrnout.

Dle čl. 5 a 6 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, je vyhlášeno pro území České republiky omezení vybraných služeb (většina služeb, včetně provozování pohostinné činnosti) a to z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu koronaviru, označovaným jako SARS CoV-2. (www.vlada.cz, 2021)

V období pandemie koronaviru (duben 2021) je provozování pohostinné činnosti vázáno na matici PES (protiepidemický systém), v tabulce 41 jsou vypsána aktuální opatření dle stupně PES týkající se provozování stravovacích služeb.

Tabulka 41 Koronavirové opatření dle stupnice PES

Stupeň PES	Opatření – provozovny stravovacích služeb
1	Uzavření provozoven mezi 24 a 6 hodinou. Jen usazení hosté, organizační a režimová opatření.
2	Uzavření provozoven mezi 22 a 6 hodinou. Jen usazení hosté max. 6 osob u stolu. Organizační a režimová opatření. Doporučeno používání e-roušky nebo on-line/telefonického rezervačního systému.
3	Uzavření provozoven mezi 22 a 6 hodinou. Jen usazení hosté, max. 4 osoby u stolu a obsazenost max. 50% kapacity hostů. Organizační a režimová opatření. Doporučeno používání e-roušky nebo online/telefonického rezervačního systému.
4	Restaurace pouze výdejní okénko v době mimo zákaz vycházení.
5	Restaurace pouze výdejní okénko v době mimo zákaz vycházení.

Zdroj: [www.koronavirus.mzcr.cz](http://www.koronavirus.mzcr.cz) (2020)

### Manažerská rizika

Mezi manažerská rizika patří vysoká fluktuace zaměstnanců. V současné době v podniku pracuje majitelka, kuchař a brigádník do kuchyně, obsluha a brigádník na obsluhu. V takto malém počtu zaměstnanců je vysoká fluktuace nebezpečná, neboť v provozu nebude mít kdo zákazníky obsloužit nebo bude dlouhá čekací doba na objednávku, což může způsobit odchod zákazníků. Toto riziko je ošetřeno tím, že hlavní zaměstnanci (kuchař, obsluha) jsou zaměstnání na hlavní pracovní poměr, kde je výpovědní doba 2 měsíce. Během těchto dvou měsíců je možné najít náhradu a zároveň má podnik dva brigádníky pod stálými zaměstnanci, kteří jsou schopni předat zkušenosti dalšímu zaměstnanci.

### Nákupní rizika

Z hlediska nákupního rizika se Pivnice může setkat s dodavatelským rizikem, a to nedodržení termínu dodávky. V pivnici je nabízeno pět druhů pivních speciálů, přičemž každé pivo je od jiného dodavatele. V důsledku nedodržení termínu dodávky může dojít k menší nabídce pivních speciálů, což může mít ohlas od nespokojených zákazníků. Nespokojení zákazníci představují pro podnik menší zisk a může dojít k poškození jména Pivnice. Riziko nedodržení termínů se dá eliminovat jasně stanovenými podmínkami, kde budou předem stanovené sankce za pozdní dodávku. Dále je toto riziko eliminováno velkým počtem dodavatelů, a tak v případě výpadku jednoho dodavatele tuto skutečnost zákazník příliš nepocítí.

### Obchodní rizika

Mezi obchodní rizika patří zejména tržní rizika, které jsou spjatá s poklesem tržeb. Od začátku očekáváme růst cashflow v jednotlivých letech, avšak nemusí tomu tak být. V důsledku záporného cashflow může majitelce vzniknout finanční újma nebo se podnik z finančních důvodů nebude moci dále rozvíjet. Z tohoto důvodu je třeba neustále sledovat poptávku.

Dalším obchodním rizikem je současná a budoucí konkurence. V současné době jsou ve městě tři stávající konkurenti, přičemž hlavní konkurent se nachází 80 m od provozovny Pivnice. Tito konkurenti mohou rozšířit své současné pивní portfolio a přetáhnout tak potencionální zákazníky Pivnice již v počáteční fázi. Zároveň je možný nástup nové konkurence, která bude mít lepší nabídku a marketing, což bude znamenat ztrátu zákazníku. Majitelce může vzniknou finanční újma, což může způsobit pomalejší rozvoj až zkrachování podniku.

Mezi obchodní rizika patří i nedostatečný počet zákazníků. Může se stát, že v Chomutově ani v okolí nebude velký zájem o široký výběr pivních speciálů a dvě obědová menu, které Pivnice nabízí. Také se může stát, že obyvatelé odradí zejména vyšší cena za pivní speciál. V důsledku toho může mít podnik malé zisky, které nepokryjí fixní náklady a firma bude v záporu. Toto riziko lze eliminovat neustálým sledováním cen.

### **Technická rizika**

Technická rizika jsou spjatá s normami potravin z různých hledisek – biologické, chemické a fyzikální vlastnosti potravin, které zaručují nezávadnost pro konečného spotřebitele.

Pivnice má od Makro zdarma službu eHACCP, s pomocí aplikace eHACCP bude možné snadno splnit tyto požadavky. Z hlediska zaměstnanců je třeba pravidelná kontrola potravin, umytého nádobí a pravidelný úklid provozovny.

## **3.12 PR strategie**

Public relations je sociálně komunikační aktivita, jejíž cílem je vytvořit a udržovat pozitivní vztahy s vnější i vnitřní veřejností. V této kapitole jsou popsány jednotlivé cíle PR strategie a marketingové nástroje, včetně jejich harmonogramu, které slouží k naplnění tohoto cíle. Poslední podkapitoly jsou věnovány jednotlivým částem firemní identity.

### **3.12.1 Cíle PR v podniku**

Prioritním cílem PR strategie je navázání vztahu se zákazníky a postupné vybudování věrné klientely. Jedná se tedy o vytvoření a udržení pozitivního vztahu firmy s okolím.

Prioritní cíl se skládá z dílčích cílů, které jsou shrnuty v tabulce 42. Jednotlivé dílčí cíle jsou dále rozebrány v kapitole 3.12.3., kde je popsáno naplňování jednotlivých cílů pomocí marketingových nástrojů. Předpokladem pro naplnění prioritního cíle a zároveň pro dané dílčí cíle je sestavení kvalitního týmu a vhodná firemní kultura v Pivnici, tato část je více rozebrána v kapitole 3.12.5.

Tabulka 42 Cíle PR strategie

Dílčí cíl	Definice dílčího cíle
Předpoklad	Kvalitní tým a vhodná firemní kultura Pivnici
1.	Navázání pozitivního vztahu s budoucí klientelou
2.	Vytvoření loajálních zákazníků ze stávající klientely

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním dílčím cílem je navázání pozitivního vztahu s budoucí klientelou, kde bude hrát roli hlavně první dojem. První dojem bude tvořit zejména barový pult s logem pivnice a příjemné, moderní a čistě působící prostředí s příjemnou obsluhou.

Druhým dílčím cílem je vytvoření loajálních zákazníků ze stávající klientely, podnik si je chce udržet skrze charakteristiky jako je aktivní komunikace se zákazníky (objednání pivního speciálu na přání), dále aktivní komunikace na sociálních sítích, férové jednání se zákazníky, posezení v příjemném prostředí a příjemná obsluha.

### 3.12.2 Nástroje PR strategie

Dále je věnována pozornost konkrétním nástrojům PR komunikace aneb způsoby, jak se dostat k veřejnosti a zajistit publicitu. Nástroje jsou rozdělené na vnější a vnitřní zdroje, v tabulce 43 jsou jednotlivé nástroje z hlediska zdrojů shrnuté.

Tabulka 43 Vnější a vnitřní marketingové nástroje

Vnější zdroje	Vnitřní
reklama (venkovní, tisková, on-line), word of mouth marketing, podpora prodeje (Slevomat) a sponzoring	webové stránky, Facebook, Instagram

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Vnější zdroje

Mezi vnější zdroje patří reklama, word of mouth marketing, podpora prodeje a sponzoring, jednotlivá specifikace těchto zdrojů je popsána níže.

Pivnice bude využívat zejména venkovní, tiskovou a on-line reklamu.

Venkovní reklama působí 24/7, má stručné sdělení a zároveň bude umístěná na dobrém místě (autobusová zastávka Palacká během letních dnů). Tiskovou reklamu využijeme v místní novinách (Chomutovský deník, Chomutovské noviny). On-line reklama bude založená na vyhledání slov jako „pivní speciál Chomutov, Pivnice Chomutov“ na internetových vyhledávacích, web Pivnice by měl v tomto případě vyjet jako první odkaz. V případě rozkliknutí webových stránek a povolení cookies, bude Pivnice na klienta působit i pomocí PPC (pay-per-click, platba za kliknutí) reklamy v podobě malého rozklikávacího banneru na jiné stránce nebo aplikaci v mobilu.

Word of mouth marketing je forma osobní neformální komunikace, jedná se o doporučení od známých, tedy o předání doporučení slovem od našich zákazníků směrem k ostatním. Pivnice chce svoji pověst stavět především na word of mouth marketingu, neboť ústní doporučení je jedna z nejúčinnějších forem komunikace.

Dále bude využívat podporu prodeje, kdy se na slevovém portále Slevomat bude příležitostně nabízet pivní degustace, a to všech pěti nabízených pivních speciálů se slevou 20 %.

Posledním nástrojem, který patří do vnějších zdrojů je sponzoring. Sponzoring je spojení sponzora s určitou akcí. V Chomutově bude Pivnice působit na akcích jako jsou hudební festivaly. V rámci sponzoringu by zde Pivnice měla mít venkovní banner nebo by měla být jinak zviditelněná (projekce na plátně vedle hlavního jeviště).

### **Vnitřní zdroje**

Z hlediska vnitřních zdrojů budeme působit nástroji PR komunikace přes webové stránky, Facebook a Instagram.

Na webových stránkách budou především informace o jídelním a nápojovém listu včetně ceny, sekce pivní speciály (podrobnější informace o pivních speciálech), rezervační systém (zde bude uveden počet míst k sezení), adresa, kontakt, otevírací doba, fotky provozovny, složení týmu a aktuality. Webové stránky by měly být co nejvíce user-friendly (uživatelsky přívětivá) a odpovídat vzhledu firmy.

Další komunikační kanálem bude Facebook a Instagram, kde bude sdílen stejný obsah. Zde budou zejména propagovány akce, které již proběhly či se na čeká. Také zde budou příspěvky o pivních speciálech, které jsou aktuálně na čepu a fotky hlavních jídel, a také zde budou komunikovány aktuality. Na Instagramu bude probíhat i placená reklama se známou osobností, tzv. celebritizace neboli endorsement. Pokud nějaká kapela bude mít koncert v Chomutově, tak dostane zapláceno za účelem vytvoření krátkého stories na Instagramu, které si dá na svůj profil a následně to bude Pivnice sdílet na Instagramu a Facebooku ve stories (tyto dvě sociální sítě jsou vzájemně propojené). Daná reklama by měla zajistit popularitu ve spojení se známou osobností, v důsledku toho se očekává, že si hosté před nebo po koncertu zajdou do naší Pivnice, nebo o ní získají alespoň povědomí.

Jednotlivé marketingové nástroje by měly být různé z hlediska typu (PPC reklama, banner, noviny), ale měly by mít jednotný firemní design. Cílem je, aby si lidé média spolu vzájemně spojili. Dle typu reklamy se bude odvíjet i obsah sdělené informace. Například venkovní banner či leták bude obsahovat informace typu název a adresa Pivnice, slogan, webové stránky, kontakt, fotku piva a jídla a v pozadí bude interiér restaurace. Naopak PPC reklama bude mít náležitosti jako název a slogan Pivnice a adresa restaurace.



### 3.12.3 Harmonogram dílčích cílů

V této kapitole je popsán harmonogram jednotlivých dílčích cílů, kterých je dosaženo pomocí jednotlivých marketingových nástrojů. Marketingové nástroje se vzájemně kombinují tak, aby se dosáhlo synergického efektu. Použití jednotlivých marketingových nástrojů prvního a druhého dílčího cíle je shrnuto v tabulce 44, následně jsou tyto cíle slovně popsány.

Tabulka 44 Harmonogram dílčích cílů

	1. dílčí cíl: navázání pozitivního vztahu s budoucí klientelou	2. dílčí cíl: vytvoření loajálních zákazníků ze stávající klientely
Nástroj	Časová působnost	Časová působnost
Webové stránky	Neustále	Neustále
Facebook, Instagram – PPC reklama	2 týdny před otevřením a 3 měsíce od otevření	-
Facebook, Instagram – aktuální příspěvky	Denní menu – neustále Piva - 1-2 x za týden Akce – pokud budou	Denní menu – neustále Piva - 1-2 x za týden Akce – pokud budou
Instagram – celebritizace – reklama ve stories	Pokud bude vhodná příležitost	Pokud bude vhodná příležitost
Venkovní reklama – před Pivnicí	Neustále	Neustále
Venkovní reklama – banner v obchodních centrech	2 týdny před otevřením a 3 měsíce od otevření	Příležitostně (v intervalu 14 dní)
Tištěná reklama (místní noviny)	2 měsíce od otevření	Příležitostně (interval 14 dní -1 měsíc)
Podpora prodeje	Příležitostně	Příležitostně
Word of mouth marketing	Neustále	Neustále
Sponzoring	-	Příležitostně, zejména od května do září

Zdroj: Vlastní zpracování

## 1. dílčí cíl: navázání pozitivního vztahu s budoucí klientelou

Prvním dílčím cílem je navázání pozitivního vztahu s budoucí klientelou, v této fázi je třeba informovat širokou veřejnost, a to co nejširším zásahem. Před otevřením pobočky je nutné mít zařízené webové stránky, facebookový a instagramový profil. V této fázi bude důležité udělat dobrý první dojem. Při vstupu by si zákazníci měli všimnout nápaditého barového pultu s logem, provozovna by měla působit celkově přehledně a uklizeně, zároveň by obsluha měla být vhodně oblečená a mít příjemné vystupování.

Webové stránky jsou v dnešní době základem pro úspěšný podnik. Webové stránky by měly být jasné, přehledné a srozumitelné pro zákazníka. Zároveň by zde měly být informace o jídelním a nápojovém menu a také by zde měli být aktuální informace. Aktuálními informacemi podnik dává najevo, že se zde „žije“.

Na Facebooku by měla být spuštěna internetová reklama v lokalitě Chomutov včetně dosahu 15 kilometrů v okolí. Konkrétně se bude jednat o PPC reklamu mezi příspěvky, pokud ji zákazník rozklikne, automaticky se proklikne na oficiální webovou stránku. Reklama na Facebooku by měla být spuštěna zhruba dva týdny před otevřením pivnice a měla by zhruba trvat tři měsíce po otevření, na Instagramu by měla probíhat stejná kampaň. I zde bude reklama mezi běžnými příspěvky na Instagramu (nikoliv ve stories). Pokud se v krátké době po otevření bude konat koncert nějaké místní nebo celorepublikově známé osoby či kapely, tak podnik využije příležitost a osloví kapelu či hudebníka ke spolupráci. V poslední řadě, je třeba již tvořit obsah na Facebooku a Instagramu.

Podnik bude cílit i venkovní reklamou, kdy před pivnicí bude mít velký venkovní banner a to neustále. Další reklamu bude mít Pivnice ve třech obchodních centrech v Chomutově (OC Chomutovka, OC Central a OC Galerie Pošta), které jsou ve vzdálenosti 300–350 m od Pivnice. V těchto obchodních centrech bude umístění velký banner a to 2 týdny před otevřením a 3 měsíce po otevření Pivnice.

Z hlediska tištěné reklamy se bude jednat o reklamu v místních Chomutovských novinách, které se vydávají každých čtrnáct dní. V daném časopise se bude inzerovat reklama po dobu čtyř vydání (dva měsíce po otevření).

Z hlediska podpory prodeje bude příležitostně inzerována pivní degustace se slevou na Slevomatu. Tato podpora prodeje bude příležitostně komunikována na Facebooku a Instagramu.

## 2. dílčí cíl: vytvoření loajálních zákazníků ze stávající klientely

Druhým dílčím cílem je vytvoření loajálních zákazníků ze stávající klientely. Až bude mít podnik ustálený počet spokojených zákazníků, je třeba začít cílit na udržování těchto vztahů a vytvářet tak udržovací marketingové aktivity.

Z nové klientely je třeba udělat loajální zákazníky skrze charakteristiky důvěryhodnosti jako jsou kvalitní produkty (kvalitní pivo – poměr vyšší kvalita/cena, originální a menu – poměr přiměřená kvalita/cena), aktivní komunikace se zákazníky (objednání pivního speciálu na přání) a na sociálních sítích, posezení v příjemném prostředí a příjemná obsluha.

Předpokládá se, že na Facebooku a Instagramu bude již vybudovaná základna fanoušků. Na těchto sociálních sítích je třeba tvořit obsah, tím zákazník ověří, že je firma aktivní a „žije“. Zde se bude cílit především aktuálními příspěvky typu dnešní piva na čepu, pozvánky, a to zhruba jedenkrát až dvakrát týdně. To samé platí pro Instagram, pokud bude možné oslovit v této době nějakou místní skupinu či zpěváka, určitě bude navázána spolupráce.

Venkovní reklama v podobě velkého banneru před Pivnicí zůstává i v této fázi. Reklama v místních novinách bude již jen příležitostně, a to s cílem připomenutí se zákazníkům. Zhruba se jedná o jedno až dvě vydání, což časově odpovídá dvou týdnům až jednomu měsíci. To samé platí pro venkovní reklamu v obchodních centrech, kdy zde bude vystavený banner, a to jen velmi příležitostně a na omezenou dobu (dva týdny) s cílem připomenutí se směrem k obyvatelům města.

Neustále je kladen důraz na word of mouth marketing (doporučení od známých) a podpora prodeje probíhá opět příležitostně.

Oproti minulé fázi zde bude nový marketingový nástroj a to sponzoring. Sponzoring (spojení sponzora s určitou akcí) bude aktivní zejména od května do září, kdy v Chomutově probíhá nejvíce akcí. V Chomutově bude Pivnice působit na akcích jako je festival Květenles v Chomutově, Bezručák festival, hudební festival Vysmáté léto Kadaň (město spadající pod okres Chomutov) či vystupovat jako sponzor na oslavách piva na Dočesné v Žatci. Tyto příležitosti je třeba využít ke zviditelnění podniku, ovšem pokud to bude za přijatelnou cenu. V rámci sponzoringu by zde Pivnice měla mít venkovní banner či by měla být jinak zviditelněná například na projekci na plátně vedle hlavního jeviště.

### 3.12.4 Firemní design

Do firemního designu (corporate design) patří název a prezentace firmy, logo, slogan, písmo a barvy, orientační grafika (způsob úpravy interiérů), ale i oděvy zaměstnanců. Tabulka 45 shrnuje tyto prvky firemního designu a následně je vše detailně vysvětleno.

Tabulka 45 Prvky firemního designu

Typ prvku	Aplikace na podnik
Název	Pivnice Chomutov
Slogan	menu a nabídka pivních speciálů
Logo	Členité písmeno P jako „Pivnice“ v bílém kruhu, kde <ul style="list-style-type: none"><li>• P symbolizuje široký výběr pivních speciálů a celkový tvar připomíná klasický pivní půllitr</li><li>• bílý kruh symbolizuje pohled na pivo či talíř ze shora</li></ul>
Písmo a barvy	Bílé tučné písmo (symbolizující pivní pěnu), tmavě hnědé pozadí (symbolizující barvu piva)
Orientační grafika (způsob úpravy interiérů)	Moderní pivnice využívající zejména dřevěné materiály, celkově je laděná do odstínů hnědé
Oděvy zaměstnanců	Obsluha musí mít povinně pouze firemní zástěru ve firemních barvách s logem

Zdroj: Vlastní zpracování

Název Pivnice Chomutov je zvoleno dle typu poskytované služby a města, ve kterém se podnik nachází. V současné době se daný název ve městě nevyskytuje a zároveň se ve městě nachází jen dvě hospody s názvem „Pivnice“ a to Pivnice u Tykve a Pivnice Kozlovna.

Sloganem je „menu a nabídka pivních speciálů“, tímto sloganem je plně vystižena podstatu poskytovaných služeb.

Logo pivnice včetně sloganu je znázorněno na obrázku 18. Z hlediska barev bylo zvolené hnědé pozadí jako barva piva, vzhledem k bílému písmu je zvolená tmavší hnědá. Znak symbolizuje písmeno P v bílém kruhu. Písmeno P je členité a má symbolizovat širokou nabídku pivních speciálů a celkový tvar připomíná klasický pivní půllitr. Bílý kruh symbolizuje pohled na pivo či talíř ze shora.

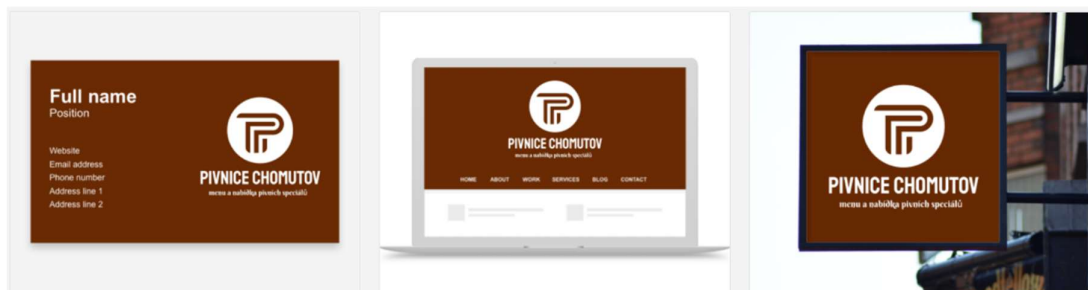
Písmo je bílé a tučné, přičemž bílá brava symbolizuje barvu pivní pěny, a tučné písmo symbolizuje stabilní podnik. Hlavní písmo (odpovídá typu Staatliches) a písmo sloganu (odpovídá typu Berkshire Swash) je záměrně jiné, aby došlo k odlišení názvu a sloganu.



Obrázek 18 Logo se sloganem pivnice ; zdroj: vlastní zpracování

Firemní design spočívá v jednotném vizuálním stylu, na jehož základě můžeme firmu identifikovat. Firma má v grafickém manuálu ukotveny jednotlivé vizuální komponenty, kterými komunikuje především vně a také uvnitř firmy. V grafickém manuálu nalezneme souhrn grafických pravidel, pravidla pro používání stylů písmen, definici barev a jejich pravidla pro používání, logo a jeho pravidla pro používání.

Z hlediska jednotného firemního designu budou reklamní komponenty v odstínu tmavě hnědé a s bílým písmem. Jednotný vizuální styl je zobrazen na obrázku 19, kde jsou příklady jednotlivých komponentů jako je vizitka, vzhled webových stránek či vstupní cedule do pivnice.



Obrázek 19 Firemní komponenty ; zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska orientační grafiky neboli způsobu úpravy interiéru se jedná o moderní pivnici, která by měla odpovídat vizuálnímu stylu na obrázku 20 a 21. Dnešní pivnice jsou laděné do odstínů hnědé a převážně využívají dřevěné materiály. Důležitou roli hraje i vzhled barového pultu, který se podílí na vytvoření prvního dojmu při vstupu do pivnice.

Obrázek 20 Moderní Pivnice (Šutka) – pohled na bar



Zdroj: [www.truhlarstvihavlik.cz](http://www.truhlarstvihavlik.cz) (2014)

Obrázek 21 Moderní Pivnice (Šutka) – interiérové uspořádání



Zdroj: [www.truhlarstvihavlik.cz](http://www.truhlarstvihavlik.cz) (2014)

Z hlediska oděvů je od zaměstnanců jen vyžadována firemní zástěra s logem v hnědé barvě. Firemní zástěra se vyžaduje jen u zaměstnanců, kteří obsluhují zákazníky. Vzor firemní zástěry je zobrazen na obrázku 22.



Obrázek 22 Firemní zástěra s logem ; zdroj: vlastní zpracování

### **3.12.5 Firemní kultura, komunikace a produkt/služba**

Předpokladem pro naplnění prioritního cíle a zároveň pro dané dílčí cíle je sestavení kvalitního týmu a vhodná firemní kultura v Pivnici.

Tým by měl být složen především lidí, kteří mají k pivu nějaký vztah, mají o pivo a pohostinství základní přehled a práce je baví, a to bez ohledu na to jakou činnost v podniku vykonávají. Kvalitu týmu je třeba posilovat směrem dovnitř a vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik s pěti zaměstnanci, tak je to poměrně snadné v porovnání s velkou firmou.

Posilování týmu probíhá skrze následující charakteristiky: přátelská atmosféra na pracovišti (všichni jsou na stejné úrovni a tykají si), majitelka bere návrhy zaměstnanců v potaz a zároveň s nimi vše komunikuje, večerní sezení při různých příležitostech jako je například vánoční sezení a podobně. Všechny tyto charakteristiky je třeba dodržovat, protože efektivní tým tvoří základ fungující organizace.

Pivnice z hlediska služby a produktu nabízí dvě obědové menu, kvalitní pivní speciály z pěti minipivovarů, ale i klasickou značku piva (Kozel) v příjemném prostředí v centru Chomutova. Zákazník v tomto podniku spíše ocení kvalitu než kvantitu. Důraz se klade nejen na kvalitní pivo, ale i kvalitně vyškolenou obsluhu, která dokáže zákazníkovi správně poradit s výběrem piva. I v nápojovém listu bude každé pivo popsáno, a to z hlediska chuti, barvy, hořkosti a včetně ceny.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracovat studii proveditelnosti dle investičního záměru a posoudit realizovatelnost projektu, následně určit PR strategii nově začínajícího podniku.

Teoretická část obsahuje tři velké kapitoly věnující se projektovému řízení, studii proveditelnosti a PR strategii. Praktická část je obsahově zpracovaná dle teoretické části odpovídající kapitolám studie proveditelnosti a PR strategii. Investiční záměr v praktické části je zhodnocen z hlediska významných hledisek, které odpovídají jednotlivým podkapitolám ve studii proveditelnosti. PR strategie slouží k vytvoření a udržení pozitivního vztahu s okolím.

Investičním záměrem je založit pivnici v Chomutově, kde bude zejména široký výběr pivních speciálů a dvě obědová menu. Pivnice se nachází v pronajatém komerčním prostoru v centru Chomutova, kde se v okolí nachází tři obchodní centra a další obchody. Financování projektu bude z vlastních i cizích zdrojů, přičemž celková počáteční investice je ve výši 800 308 Kč.

Jedna z nejdůležitějších kapitol je analýza trhu a marketingový koncept, která se skládá z marketingového výzkumu, PESTLE a SWOT analýzy, STP analýzy, marketingového mixu a odhadu denní nabídky, odhadu tržeb a nákladů na 5 let.

Marketingový výzkum byl proveden formou dotazníku, který byl určen pouze pro obyvatele okresu Chomutov. Z výsledků vyplývá, že respondenti mají zájem o otevření nové pivnice ve městě.

Z PESTLE analýzy je patrné, že podnik musí sledovat jednotlivé vlivy a přizpůsobit se jim. Ze SWOT analýzy vyplývají silné stránky, mezi které patří největší nabídka pivních speciálů ve městě a malá konkurence, kdy pouze tři podniky ve městě nabízejí alespoň jeden pivní speciál. Naopak největší hrozbu představuje nezájem zákazníků o služby v pivnici, fluktuace pracovních sil a výpověď nájemní smlouvy. V marketingovém mixu je rozebráno zejména hledisko ceny, která musí být přijatelná pro zákazníka.

Poslední částí této kapitoly je odhad denní poptávky, odhad tržeb a nákladů na 5 let, kde denní poptávka udává maximální tržby z obědů a posezení u piva. Od této poptávky jsou následně vyčísleny tržby dle tří scénářů (optimistický, realistický a pesimistický), tyto scénáře rostou meziročně o 5 %. Náklady v jednotlivých letech a scénářích vycházejí z tržeb a průměrné přírážky (154 %).

Z hlediska surovin a dodávek má Pivnice velké množství dodavatelů. Každý pivní speciál je přímo dodáván od minipivovaru a další dodávky surovin jsou zajištěny zejména přes MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.



V kapitole zaměřené na technologie jsou vyčíslené náklady na kompletní vybavení. Prostor je přizpůsobený k provozování pohostinné činnosti (dříve podnik sloužil pro provozování bistra), avšak bude nutná značná rekonstrukce interiéru.

Z hlediska organizační struktury se jedná o lineární organizační strukturu, kdy je v podniku zaměstnáno pět lidí – majitelka, kuchař, obsluha a dva brigádníci. Majitelka má kompletně celý podnik na starosti včetně řízení lidských zdrojů.

Předpokládaný počátek projektu se plánuje na 28.3.2022 a ukončen by měl být 24.6.2022, projekt trvá celkem 3 měsíce a 1 týden. Pokud se v začátku projektu bude Česká republika nacházet ve stavu, který omezuje provozování služeb v pohostinství z důvodu koronavirové pandemie, bude začátek projektu posunut.

Rozhodující pro přijetí investice je její celkové ekonomické zhodnocení. Investice byla hodnocena třemi ukazateli, a to čistou současnou hodnotou (NPV), vnitřním výnosovým procentem (IRR) a dobou návratnosti (prostá i diskontovaná), přičemž majitelka požaduje návratnost do 5 let (včetně). Z hlediska všech ukazatelů ve všech scénářích je projekt přijatelný, proto je **doporučeno tento projekt realizovat**.

Podnik klade také velký důraz na PR strategii, jejíž primárním cílem je navázání vztahu se zákazníky a postupné vybudování věrné klientely. Předpokladem pro naplnění prioritního cíle je sestavení kvalitního týmu a vhodná firemní kultura v Pivnici. Primární cíl je rozdělen na dva dílčí cíle, kterých se bude dosahovat pomocí kombinace jednotlivých marketingových nástrojů jako je reklama, word of mouth marketing, podpora prodeje, sponzoring, webové stránky a působnost na Facebooku a Instagramu.

# Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-802-4728-902.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty! [online]. Praha: Grada, 2017 [cit. 2021-04-22]. ISBN 978-80-271-9496-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/projektovy-management-v-praxi-386313/#>

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA [online]. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012 [cit. 2021-04-22]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-8035-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/projektovy-management-podle-ipma-387291/>

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

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe [online]. Praha: Grada, 2012 [cit. 2021-04-22]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-8144-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-388142/>

HEJLOVÁ, Denisa. Public relations [online]. Praha: Grada Publishing, 2015 [cit. 2021-04-22]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-9877-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/public-relations-415430/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-802-4732-473.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy [online]. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013 [cit. 2021-04-22]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-8707-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/strategicky-marketing-388065/>

KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu [online]. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016 [cit. 2021-04-22]. ISBN 978-80-271-9065-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/marketingova-komunikace-388080/>

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

KOPECKÝ, Ladislav. Public relations: dějiny - teorie - praxe [online]. Praha: Grada, 2013 [cit. 2021-04-22]. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-8595-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/public-relations-415783/>

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

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

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

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

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-856-0512-0.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace [online]. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019 [cit. 2021-04-22]. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2649-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/moderni-marketingova-komunikace-415717/>

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy [online]. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017 [cit. 2021-04-22]. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-9870-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/ekonomicke-a-financni-řízení-pro-neekonomy-4062/>

SIEBER, Patrik, 2004. Studie proveditelnosti: metodická příručka. Online: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z: [https://www.kip.zcu.cz/kursy/CPEU/Sieber\\_\\_StudieProveditelnosti.pdf](https://www.kip.zcu.cz/kursy/CPEU/Sieber__StudieProveditelnosti.pdf)

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.

SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

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

VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy [online]. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012 [cit. 2021-04-22]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-8311-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/podnikani-male-a-stredni-firmy-390254/>

VYMĚTAL, Dominik. Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování. Praha: Grada, 2009. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-3046-2

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

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

DOC. ING. VYTLAČIL, CSC., Dalibor. Řízení projektů: Magisterský program: Řízení rozvojevých projektů. Praha, 2011.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

## **Seznam elektronických zdrojů**

Euro.cz: ODPISOVÉ SKUPINY 2021. JAK A PO JAKOU DOBU MAJETEK ODEPISOVAT? [online]. 2021 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/odpis-odpisove-skupiny-hmotneho-majetku-auto-tabulka-kalkulacka-1458462>

IKEA: IKEA for Business je tu pro vaše podnikání [online]. 2021 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/ikea-business/ikea-for-business-je-tu-pro-vase-podnikani-pub8f80a4e0#ffdbc760-07e9-11eb-8904-3bf19ea80e8e>

Jak je to ve skutečnosti s DPH u piva? Ministerstvo financí České republiky [online]. 2020 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/v-mediich/2020/jak-je-to-ve-skutecnosti-s-dph-u-piva-37446>

Makro: Služby [online]. 2021 [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.makro.cz/sluzby>

MATICE OPATŘENÍ – PRŮMYSL A OBCHOD. In: Ministerstvo zdravotnictví České republiky [online]. 2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: [https://koronavirus.mzcr.cz/wp-content/uploads/2020/11/Matice\\_opatreni\\_PES\\_druheho\\_stupne\\_prumysl\\_obchod\\_final\\_29112020.pdf](https://koronavirus.mzcr.cz/wp-content/uploads/2020/11/Matice_opatreni_PES_druheho_stupne_prumysl_obchod_final_29112020.pdf)

PESTLE analýza [online]. 30.07.2015 [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Plzeňský Prazdroj: Technologie používaná při čepování má vliv na kvalitu piva [online]. Praha, 2003 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/464-technologie-pouzivana-pri-cepovani-ma-vliv-na-kvalitu-piva>

Průměrná míra inflace za rok 2020 byla 3,2 procenta. To je nejvíc za posledních osm let [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://forbes.cz/inflace-prumerna-mira-za-rok-2020-byla-32-procenta-to-je-nejvic-za-poslednich-osm-let/>

Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2020 [online]. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020>

Sreality.cz: Pronájem komerční nemovitosti 73 m<sup>2</sup> [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komercni/ostatni-komercni-prostory/chomutov-chomutov-skolni/3518533212#img=0&fullscreen=false>

Truhlářství Havlík s.r.o.: PIVNICE ŠUTKA [online]. 2014 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.truhlarstvihavlik.cz/pivnice-sutka/#>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY: Nouzový stav a mimořádná opatření – co aktuálně platí [online]. 2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/nouzovy-stav-a-mimoradna-opatreni-\\_-co-aktualne-plati-180234/#maloobchod\\_sluzby](https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/nouzovy-stav-a-mimoradna-opatreni-_-co-aktualne-plati-180234/#maloobchod_sluzby)

Vybrané ukazatele za okres Chomutov [online]. In: . [cit. 2021-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11248/17829156/CZ0422.pdf/ae3090e-6762-4bec-ade4-11689d9c2eae?version=1.75>

Výpočet čisté mzdy v roce 2021: Popis výpočtu čisté mzdy. Výpočet.cz [online]. 2021 [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.vypocet.cz/popis-vypoctu-ciste-mzdy>

Zákony pro lidi [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Projekt jako změna z výchozího stavu do stavu cílového.....	15
Obrázek 2 Trojimperativ .....	15
Obrázek 3 Matice vliv x zájem .....	16
Obrázek 4 Doporučený postup pro jednotlivé zainteresované skupiny.....	16
Obrázek 5 Životní cyklus projektu.....	16
Obrázek 6 Porterův model pěti sil.....	21
Obrázek 7 Marketingový mix (4P).....	24
Obrázek 8 Tři úrovně produktu.....	25
Obrázek 9 Hodnotový řetězec.....	29
Obrázek 10 Liniová struktura a části organizace.....	30
Obrázek 11 Koncepce 7 S.....	41
Obrázek 12 Úrovně produktu.....	62
Obrázek 13 Aktuální stav interiéru.....	72
Obrázek 14 Poloha pivnice.....	72
Obrázek 15 Organizační struktura z hlediska řízení lidských zdrojů.....	77
Obrázek 16 Interní a externí zaměstnanci.....	79
Obrázek 17 Ganttův diagram.....	84
Obrázek 18 Logo se sloganem pivnice.....	102
Obrázek 19 Firemní komponenty.....	102
Obrázek 20 Moderní Pivnice (Šutka) – pohled na bar.....	103
Obrázek 21 Moderní Pivnice (Šutka) – interiérové uspořádání.....	103
Obrázek 22 Firemní zástěra s logem.....	103

## Seznam tabulek

Tabulka 1 SMART cíle .....	15
Tabulka 2 Příklad zainteresovaných stran a jejich očekávání .....	16
Tabulka 3 Kategorie projektů.....	18
Tabulka 4 SWOT analýza .....	22
Tabulka 5 Výhody a nevýhody použití cizího kapitálu .....	36
Tabulka 6 Hlavní skupiny rizik.....	37

Tabulka 7 Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě.....	37
Tabulka 8 Ekonomické zhodnocení projektu.....	46
Tabulka 9 Parametry projektu .....	47
Tabulka 10 Věkové rozložení obyvatel v Chomutově.....	55
Tabulka 11 Ceny produktů .....	63
Tabulka 12 Výpočet – maximální tržby a maximální počet zákazníků.....	66
Tabulka 13 Souhrn tržeb v jednotlivých letech.....	67
Tabulka 14 Souhrn nákladů za rok.....	68
Tabulka 15 Dodavatelé dle druhu zboží/služby.....	69
Tabulka 16 Dodavatelé pivních speciálů.....	70
Tabulka 17 Dodavatelé dalších služeb.....	71
Tabulka 18 Souhrnná kalkulace za vybavení dle jednotlivých kategorií.....	73
Tabulka 19 Kalkulace – vybavení interiéru .....	74
Tabulka 20 Kalkulace vybavení – servírování a kuchyně .....	74
Tabulka 21 Kalkulace vybavení – spotřebiče pro provoz .....	75
Tabulka 22 Kalkulace vybavení – administrativa.....	75
Tabulka 23 Kalkulace vybavení – zásoby na úklid.....	76
Tabulka 24 Stavební práce – náklady.....	76
Tabulka 25 Vyčíslení režijních nákladů .....	78
Tabulka 26 Mzdy pro interní pracovníky .....	80
Tabulka 27 Mzdy za externí pracovníky .....	81
Tabulka 28 Celkové vyčíslení lidských zdrojů za měsíc, rok.....	81
Tabulka 29 Harmonogram jednotlivých činností.....	82
Tabulka 30 Kapitálové zdroje Pivnice .....	85
Tabulka 31 Bankovní úvěr .....	85
Tabulka 32 Vyčíslení investice.....	86
Tabulka 33 Výkaz zisku a ztrát.....	87
Tabulka 34 Cash flow, diskontované cash flow.....	88
Tabulka 35 Čistá současná hodnota (NPV) .....	89
Tabulka 36 Vnitřní výnosové procento (IRR) .....	89
Tabulka 37 Doba návratnosti – optimální varianta.....	90
Tabulka 38 Doba návratnosti – realistická varianta.....	90
Tabulka 39 Doba návratnosti – pesimistická varianta.....	91
Tabulka 40 Rizika v projektu dle kategorií .....	92
Tabulka 41 Koronavirové opatření dle stupnice PES .....	94
Tabulka 42 Cíle PR strategie .....	96
Tabulka 43 Vnější a vnitřní marketingové nástroje.....	96
Tabulka 44 Harmonogram dílčích cílů.....	98
Tabulka 45 Prvky firemního designu .....	101

## Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví.....	49
Graf 2 Kategorie respondentů .....	49
Graf 3 Návštěvnost hospod za účelem piva.....	50
Graf 4 Návštěvnost hospody/restaurace za účelem obědového menu .....	50
Graf 5 Zájem o otevření pivnice .....	51
Graf 6 Počet pivních speciálů.....	51
Graf 7 Možnost klasického piva v Pivnici.....	51
Graf 8 Průměrná útrata v hospodě za večer.....	52
Graf 9 Příplatek za pivní speciál .....	52
Graf 10 Lehké občerstvení k pivu.....	53
Graf 11 Zájem o obědové menu .....	53
Graf 12 Cena za obědové menu.....	53

## Seznam příloh

Příloha 1 Marketingový dotazník .....	114
Příloha 2 Vyčíslení průměrné ceny za pití za obědové menu .....	115
Příloha 3 Vyčíslení průměrné ceny za občerstvení k pivu .....	115
Příloha 4 Vyčíslení průměrné ceny za další objednávku k pivu.....	116
Příloha 5 Splátkový kalendář.....	117



# Přílohy

*Příloha 1 Marketingový dotazník*

## **Marketingový dotazník týkající se založení pivnice v Chomutově**

Pokud nebydlíte v okrese Chomutov, prosím nevyplňujte tento dotazník.

- 1 Jaké je Vaše pohlaví?
  - a) Žena
  - b) Muž
- 2 Do jaké kategorie spadáte?
  - a) student SŠ/VŠ
  - b) pracující
  - c) mateřská dovolená
  - d) nezaměstnaný
  - e) důchodce
- 3 Jak často chodíte do hospody na pivo?
  - a) 1-2x týdně
  - b) více než 2x týdně
  - c) 1-2x měsíčně
  - d) příležitostně
  - e) nenavštěvuji
- 4 Jak často chodíte do hospody/restaurace na obědové menu?
  - a) každý den (po-pá)
  - b) 3x týdně
  - c) 1-2x za měsíc
  - d) příležitostně
  - e) nenavštěvuji
- 5 Máte zájem o otevření nové pivnice v Chomutově?
  - a) Ano
  - b) Ne
- 6 Kolik pivních speciálů by se mělo nabízet v pivnici?
  - a) 1
  - b) 2
  - c) 3
  - d) 4
  - e) 5
  - f) 6
- 7 Mělo by se v pivnici nabízet i klasické pivo?
  - a) Ano
  - b) Ne

- 8 Kolik peněz v průměru necháváte za večer v hospodě?  
 a) do 100 Kč  
 b) do 200 Kč  
 c) do 300 Kč  
 d) do 400 Kč  
 e) do 500 Kč  
 f) 500 Kč a více
- 9 Jste ochotni si připlatit zhruba 10-20 Kč navíc za pivní speciál?  
 a) Ano  
 b) Ne
- 10 Objednáváte si k pivu lehké občerstvení?  
 a) Ano  
 b) Ne
- 11 Máte zájem o obědové menu v Pivnici v ulici Školní v Chomutově?  
 a) Ano  
 b) Ne
- 12 Kolik jste ochotní dát za obědové menu?  
 a) 85 Kč  
 b) 100 Kč  
 c) 120 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2 Vyčíslení průměrné ceny za pití za obědové menu

Vyčíslení průměrné ceny za pití k obědovému menu		
Počet	Typ nápoje	Průměrná cena v Kč
10	Džbánek s vodou	15
10	Nic	0
5	Kafe	33
5	Nealkoholický nápoj	27
0	Alkoholický nápoj	0
Průměrná útrata z 30 zákazníků		19

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Vyčíslení průměrné ceny za občerstvení k pivu

Vyčíslení průměrné ceny za občerstvení k pivu		
Počet	Typ občerstvení	Průměrná cena v Kč
6	Arašídý	20
6	Hranolky	40
2	Mandle	40
4	Brambůrky	30
3	Slané tyčinky	30
9	Nic	0
Průměrná útrata z 30 zákazníků		27

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Vyčíslení průměrné ceny za další objednávku k pivu

Vyčíslení průměrné ceny za další objednávky k pivu		
Počet	Typ občerstvení	Průměrná cena
8	Džbánek s vodou	15
6	Kafe	33
5	Nic	0
5	Nealkoholický nápoj	27
6	Alkoholický nápoj	40
Průměrná útrata z 30 zákazníků		23

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 5 Splátkový kalendář

Poř.	Splátka	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Úvěr (CZK)	Suma úroků za rok (CZK)	suma úmoru za rok (CZK)
1	7 276,70	1 166,67	6 110,03	393 889,97		
2	7 276,70	1 148,85	6 127,85	387 762,12		
3	7 276,70	1 130,97	6 145,73	381 616,39		
4	7 276,70	1 113,05	6 163,65	375 452,74		
5	7 276,70	1 095,07	6 181,63	369 271,11		
6	7 276,70	1 077,04	6 199,66	363 071,46		
7	7 276,70	1 058,96	6 217,74	356 853,72		
8	7 276,70	1 040,82	6 235,87	350 617,84		
9	7 276,70	1 022,64	6 254,06	344 363,78		
10	7 276,70	1 004,39	6 272,30	338 091,48		
11	7 276,70	986,1	6 290,60	331 800,88		
12	7 276,70	967,75	6 308,95	325 491,93	12 812	74 508
13	7 276,70	949,35	6 327,35	319 164,59		
14	7 276,70	930,9	6 345,80	312 818,78		
15	7 276,70	912,39	6 364,31	306 454,47		
16	7 276,70	893,83	6 382,87	300 071,60		
17	7 276,70	875,21	6 401,49	293 670,11		
18	7 276,70	856,54	6 420,16	287 249,95		
19	7 276,70	837,81	6 438,89	280 811,07		
20	7 276,70	819,03	6 457,67	274 353,40		
21	7 276,70	800,2	6 476,50	267 876,90		
22	7 276,70	781,31	6 495,39	261 381,51		
23	7 276,70	762,36	6 514,34	254 867,18		
24	7 276,70	743,36	6 533,34	248 333,84	10 162	77 158
25	7 276,70	724,31	6 552,39	241 781,45		
26	7 276,70	705,2	6 571,50	235 209,95		
27	7 276,70	686,03	6 590,67	228 619,28		
28	7 276,70	666,81	6 609,89	222 009,39		
29	7 276,70	647,53	6 629,17	215 380,22		
30	7 276,70	628,19	6 648,51	208 731,71		
31	7 276,70	608,8	6 667,90	202 063,81		
32	7 276,70	589,35	6 687,35	195 376,47		
33	7 276,70	569,85	6 706,85	188 669,62		
34	7 276,70	550,29	6 726,41	181 943,21		
35	7 276,70	530,67	6 746,03	175 197,18		
36	7 276,70	510,99	6 765,71	168 431,47	7 418	79 902
37	7 276,70	491,26	6 785,44	161 646,03		
38	7 276,70	471,47	6 805,23	154 840,80		
39	7 276,70	451,62	6 825,08	148 015,72		
40	7 276,70	431,71	6 844,99	141 170,74		
41	7 276,70	411,75	6 864,95	134 305,79		
42	7 276,70	391,73	6 884,97	127 420,81		
43	7 276,70	371,64	6 905,05	120 515,76		
44	7 276,70	351,5	6 925,19	113 590,56		
45	7 276,70	331,31	6 945,39	106 645,17		
46	7 276,70	311,05	6 965,65	99 679,52		
47	7 276,70	290,73	6 985,97	92 693,56		
48	7 276,70	270,36	7 006,34	85 687,22	4 576	82 744
49	7 276,70	249,92	7 026,78	78 660,44		
50	7 276,70	229,43	7 047,27	71 613,17		
51	7 276,70	208,87	7 067,83	64 545,34		
52	7 276,70	188,26	7 088,44	57 456,90		
53	7 276,70	167,58	7 109,12	50 347,78		
54	7 276,70	146,85	7 129,85	43 217,93		
55	7 276,70	126,05	7 150,65	36 067,29		
56	7 276,70	105,2	7 171,50	28 895,79		
57	7 276,70	84,28	7 192,42	21 703,37		
58	7 276,70	63,3	7 213,40	14 489,97		
59	7 276,70	42,26	7 234,44	7 255,54		
60	7 276,70	21,16	7 255,54	0	1 633	85 687

Zdroj: Vlastní zpracování

