

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studie proveditelnosti – založení kavárny s prodejem cupcaků

Feasibility Study – Establishment of Coffee House with Sales of
Cupcakes

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Dalibor Vytlačil CSc.

NGUYENOVÁ

LUCIE

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Nguyenová** Jméno: **Lucie** Osobní číslo: **461110**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Studie proveditelnosti - založení kavárny s prodejem cupcaků

Název diplomové práce anglicky:

Feasibility Study - Establishment of Coffee House with Sales of Cupcakes

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem práce je zpracovat studii proveditelnosti uvedeného projektu a posoudit realizovatelnost projektu.
Přínos: Přínosem studie proveditelnosti je zhodnocení investičního záměru podle různých hledisek. Hodnocení slouží jako podklad pro investiční rozhodnutí.
Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část – projektové řízení, studie proveditelnosti, 3. Praktická část – zpracování a vyhodnocení studie proveditelnosti, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUCEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.
TETREVOVÁ, Liběna. Financování projektu. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 8086946096.
VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektu. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04000-0.

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

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
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

NGUYENOVÁ, Lucie. *Studie proveditelnosti - založení kavárny s prodejem cupcaků*. 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: 23. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala především vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi CSc., který mi poskytl v rámci vypracování diplomové práce odborné konzultace, potřebné znalosti, mnoho rad a připomínek, které byly pro zpracování důležité. Kromě toho bych ráda poděkovala i celé mé rodině za jejich podporu v čase vypracování práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zpracováním studie proveditelnosti za účelem zjištění, zda je projekt založení kavárny se specializací na vietnamské produkty a prodej cupcaků realizovatelný. V teoretické části se práce zabývá charakteristikou studie proveditelnosti a její strukturou včetně finanční analýzy a analýzy rizik. Obsahem této části jsou i charakteristiky souvisejících pojmů z oblasti projektů a projektového řízení. Praktická část je věnována především zpracování samotné studie proveditelnosti pro konkrétní podnik, s využitím metod specifikovaných v teoretické části. Cílem je analyzovat vnitřní a vnější prostředí podniku, vyhodnotit výsledky získané z finanční analýzy a z analýzy rizik a na jejich základě se rozhodnout, zda je efektivní podnik otevřít či nikoliv. Na to navazuje závěrečné komplexní zhodnocení celého představeného projektu.

Klíčová slova

Studie proveditelnosti, projekt, analýza trhu, analýza rizik, finanční analýza, kavárna, cupcakes

Abstract

This diploma thesis is about feasibility study which focuses on determining if establishing cafe which specialises on Vietnamese products and cupcakes is possible as a project. Theoretical part of this thesis focuses on characteristics and structure of viability study, while it also focuses on financial analysis and risk analysis. Theoretical part additionally focuses on characteristics of related terms from the area of projects and projects management. Practical part focuses exclusively on process of assembling feasibility study for specific establishment, while using method specified in theoretical part. Goal of this thesis is to analyse inner and outer environment of the establishment, evaluate result that are based on analysis and risk analysis. Eventually based on all the results it is consider if it is reasonable to establish studied establishment or not. To this part is connected complex evaluating of the whole project.

Key words

Feasibility study, project, market analysis, risk analysis, financial analysis, cafe, cupcakes

Obsah

Úvod	5
1 PROJEKT	7
1.1 Definice projektu	7
1.2 Řízení projektu/projektové řízení	8
1.3 Životní fáze projektu	9
1.4 Časový rozpis projektu.....	12
1.4.1 Metoda PERT	13
1.4.2 Metoda kritické cesty	14
1.4.3 Metoda Ganttův diagram	15
2 STUDIE PROVEDITELNOSTI	16
2.1 Osnova studie proveditelnosti.....	17
2.2 Úvodní informace – pozadí projektu/historie	18
2.2.1 Mise, vize a cíle.....	18
2.3 Analýza trhu a marketingová strategie.....	20
2.3.1 Marketingový výzkum	23
2.3.2 Návrh strategie projektu	24
2.4 Materiálové vstupy a dodávky.....	28
2.5 Umístění, místo výstavby a prostředí	29
2.6 Technické a technologické řešení projektu	29
2.7 Organizace a režijní náklady	30
2.8 Lidské zdroje	31
2.9 Hodnocení projektu	32
3 ANALÝZA RIZIK.....	33
3.1 Identifikace RF	34
3.2 Posouzení rizika	35
3.3 Příprava a realizace opatření na snížení rizika.....	35
3.4 Příprava plánu korekčních opatření.....	35
4 FINANČNÍ ANALÝZA	36
4.1 Cash flow CF.....	36
4.2 Čistá současná hodnota ČSH.....	37

4.3	Diskontní sazba	38
4.4	Vnitřní výnosové procento IRR	38
4.5	Doba návratnosti	38
5	STUDIE PROVEDITELNOSTI – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	40
5.1	Úvodní informace – pozadí projektu	41
5.2	Analýza trhu a marketingová strategie.....	43
5.2.1	Návrh strategie projektu	51
5.2.2	Marketingový koncept	54
5.3	Materiálové vstupy a dodávky.....	55
5.4	Umístění, místo výstavby a prostředí	57
5.5	Technické a technologické řešení projektu	58
5.6	Organizace a režijní náklady	59
5.7	Lidské zdroje	63
5.8	Implementační plán	65
6	ANALÝZA RIZIK.....	68
7	FINANČNÍ ANALÝZA	70
8	ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ	72
	Závěr	73
	Seznam použité literatury	74
	Elektronické zdroje	76
	Seznam obrázků.....	77
	Seznam tabulek	78
	Přílohy.....	79

Úvod

Diplomová práce se bude věnovat problematice studie proveditelnosti, konkrétně vypracování této technicko-ekonomické studie pro založení kavárny, která bude mít ve své nabídce vietnamské speciality s označením fair trade a bude prodávat cupcaky. Hlavní důvod výběru tohoto tématu - založení kavárny s prodejem cupcaků, spočívá v mé vášni ke kavárenství a pečení zákusků a v potřebě založit kavárnu se specifickým novým konceptem v mém rodném deseti tisícovém městě, jelikož zde není kavárenský trh ještě nasycený.

Cílem diplomové práce je zjistit pomocí provedení studie proveditelnosti, zda je podnikatelský záměr otevření kavárny s prodejem vietnamských specialit a cupcaků realizovatelný a výhodný. Přínosem diplomové práce je na základě provedení studie proveditelnosti zjištění, zda je založení kavárny efektivní a realizovatelné po všech stránkách.

Práce se skládá ze dvou částí. První teoretická část obsahuje charakteristiku studie proveditelnosti včetně její struktury. Zabývá se souvisejícími základními pojmy jako je projekt a projektové řízení. V tomto kontextu seznamuje i s fázemi projektu. Důležitou součástí teoretické roviny jsou početné analýzy. Konkrétně jsou představeny analýzy prostředí, analýza rizika a finanční analýza.

Na teoretickou část navazuje praktická, v rámci které se do hloubky rozebírá samotná studie proveditelnosti pro konkrétní podnik a to včetně všech náležitostí. Vychází se ze znalostí z teoretické části. Úvodem je představen podnik Lucky Cupcakes, je provedena analýza trhu a marketingová strategie. Součástí je rozbor a návrh organizační struktury a lidských zdrojů. Dochází i k analýze potenciálních rizik včetně návrhu opatření a finanční analýze, pomocí kterých dojde k závěrečnému vyhodnocení.

V závěru je v návaznosti na výsledky všech analýz z praktické části komplexně zhodnoceno, zda se rozhodnout pro realizaci projektu či nikoliv.

Součástí práce jsou i obrázkové přílohy a tabulky, jejichž jmenný seznam je přiložen v závěru diplomové práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKT

1.1 Definice projektu

Projekty se čím dál tím více stávají součástí každodenního života. Čím je člověk starší, tím častěji se s nimi setkává. Například již děti školního věku provádí samostatné či týmové práce, které lze označit za projekty. Zasahují tedy nejen do profesního, ale i osobního života. Projekty mají velký rozsah využití, protože se jejich formou můžou provádět výzkumy, různé stavby či vývoj nových předmětů, které jsou i na běžné užití (Svozilová, 2016, s. 16).

Člověka vykonává během dne řadu různých činností, a takovéto činnosti lze nazývat projekty. Projekty nebo projektové řízení nabývají stále více na významnosti. V knize Vytlačila (2008, s. 7) je uvedeno mnoho důvodů, proč bylo projektové řízení zavedeno po druhé světové válce. Například se u technických systémů, které se zrovna vyvíjeli navýšila složitost. Musely se vyrábět nové zbraně, proto se vyvíjely nové technologie, aby se mohly tyto nové druhy zbraní vyrábět. Dalším důvodem je i například fakt, že nejdříve se pozvolným tempem zvyšovala i konkurence, která poté narostla velmi silně. Tento nárůst se týkal všech odvětví. V neposlední řadě projektové řízení po druhé světové válce ovlivnil i nárůst nákladů v oblasti vývoje.

Projektem se může stát jakýkoliv sled úkolů, pokud se dodržuje aplikace všech pravidel a metod projektového managementu. Projektem se stává takový řízený proces obsahující začátek i konec a který má svoje přesná pravidla řízení a regulace. Kromě toho má projekt mnoho základních charakteristik a definice se můžou lišit. I přesto lze jmenovat ty nejdůležitější. Mezi nejdůležitější charakteristiku patří, že se jedná o sled úkolů a aktivit, obsahuje datum začátku a konce realizace, je stanovený přesný rámec, jak čerpat zdroje a je specifikován cíl, který má být splněn (Svozilová, 2016, s. 20).

Přesná definice od Vytlačila (2008, s. 10) specifikuje projekt jako *„sérii jednotlivých kroků/činností navržených pro dosažení určitého cíle, které vyžadují čerpání zdrojů za podmínek dodržení časového plánu, rozpočtu a kvalitativních kritérií vytvořeného systému. Plánovaný vývoj určitého technického i netechnického díla vyžadující uspořádání aktivit vyžadující čas a zdroje.“*

Nejstručněji se o projektu zmiňují v knize A Guide to the Project Management, podle kterých je projekt dočasné úsilí, které bylo vynaloženo proto, aby byl vytvořen určitý jedinečný produkt, služba nebo jiný výsledek (PMI, 2013)

Toto dočasné úsilí je podrobně přiblíženo v knize od Svozilové (2016, s. 20-21), která píše, že to znamená časové ohraničení projektu. Má zpravidla začátek i konec, které jsou dané různou formou. Nejčastější formou jsou data zahájení a ukončení. Může se jednat i o data zahájení a stav, kdy dojde k naplnění předem daných cílů nebo může být konec daný jen konstatováním, že naopak není možné cílů dosáhnout, a to z jakýchkoliv důvodů. Například vzhledem ke změně v oblasti podmínek a potřeb realizace celého projektu. Právě dočasnost, ale i unikátnost dodává projektu označení, že je jedinečný.

1.2 Řízení projektu/projektové řízení

V některých odvětvích se určité řídicí struktury držely celá desetiletí, ale z důvodu nezbytnosti reagovat na mnohem vyspělejší a silnější taktiky konkurentů, nebo z nutnosti reagovat na nové potřeby na trhu, či kvůli nátlaku mezinárodního tržního prostředí a vlivem politicko-hospodářských uskupení, se tyto řídicí taktiky začaly jevit jako nedostatečné a musely být doplněny nebo dokonce později i úplně nahrazeny. Nahrazovány byly projektovým řízením a procesními modely (Svozilová, 2016, s. 41)

Pokud máme nějaký projekt, tak není důležité pouze členění do určitých fází, ale především dokázat tyto jednotlivé fáze řídit, protože se při jejich řízení uplatňují rozdílné způsoby řízení. Kromě toho je každá fáze jinak časově náročná a zahrnuje řadu rozdílných aktivit.

Pokud se hovoří o projektovém řízení, lze se setkat s pojmem trojimperativ. Tento tzv. trojimperativ je specifikovaný jako časový plán, finanční rozpočet a specifikace. Všechny tyto tři složky trojimperativu jsou navzájem propojené a mají velký vliv na cíl projektu. Kromě toho ovlivňují také realizaci projektu. Kdybychom chtěli dosáhnout úspěšného projektového řízení, tak musí být složky trojimperativu měřitelné a dosažitelné (Rosenau, 2000, s. 14).

Důležité je si uvědomit, že splnění podmínky trojimperativu nemusí vést k úspěšnému projektu. I přestože se podaří splnit trojimperativ, což znamená v určitém předem vymezeném čase a s využitím veškerých zdrojů splnit výstupy, a zrealizujeme ho čímž bychom dosáhli tří cílů trojimperativu, tak to nemusí nutně znamenat, že náš projekt bude úspěšný (Doležal, Mácha, Lacko, 2012, s.35).

Oproti tomu Wysocki (2019) definuje Scope triangle. Nazývá ho také jako tzv. železný trojúhelník. Tento trojúhelník dle jeho slov již mnoho let dobře slouží potřebám tradičního projektu, ale postrádá potřebnou šířku a hloubku v komplexním prostředí projektu. Celkem existuje šest proměnných a riziko ovlivňuje všech pět proměnných a musí být řízeno. Tím se dostáváme k projektovému řízení. Další pět proměnných pak tvoří vzájemně závislou množinu, která definuje vyvážený systém. Změny jedné nebo více proměnných vyžadují úpravy jedné nebo více ostatních, aby se obnovila rovnováha v trojúhelníku, která je velmi důležitá pro projektové řízení. Obecně tento trojimperativ funguje jako rozhodovací model a nástroj pro řešení problémů při řízení, především složitých projektů.



Obrázek 1 – Scope triangle dle Roberta Wysocki

Zdroj: Wysocki, 2019

1.3 Životní fáze projektu

V poslední době se podnikatelské prostředí z globálního hlediska výrazně změnilo, jelikož nastaly změny v dynamice vývoje. Pro projekt jsou nejčastějším pojetím celkem čtyři fáze řízení. Řadí se mezi ně obvykle zahájení, plánování, realizace a ukončení. Důležité je ovšem dělat rozdíly mezi termínem „fáze řízení projektu“ a pojmem „etapy projektu“. Fáze řízení projektu jsou pro veškeré projekty stále stejné a univerzálně platné. Pro prozkoumání veškerých procesů, jež projektové řízení obnáší, jsou podstatným vodítkem fáze projektu. Zásadní částí je pochopení celého procesu a také se obeznámit s riziky, protože je vždy určitá pravděpodobnost, že ta rizika během plánování možná nastanou. Funguje zde i provázanost, jelikož definování individuálních fází je provázané s jednotlivými daty projektu, jelikož určují samotný začátek a konec. Tyto fáze je nutné stanovit předrealizací projektu a měly by vyobrazovat životní cyklus projektu (www.pmconsulting.cz).

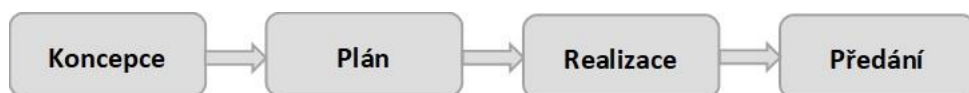
Dle Fotra a Součka (2005, s. 16- 24) lze proces přípravy a realizace projektu rozdělit do čtyř fází. Každá jednotlivá fáze je velmi důležitá, protože jedině tak bude daný projekt úspěšný. Jedná se o níže zmíněné fáze:

- Předinvestiční fáze
- Investiční fáze
- Provozní fáze
- Ukončení provozu a likvidace

Zda je projekt úspěšný má velkou závislost na těchto fázích. I přestože je důležitá každá z nich, tak nejvíce závisí na předinvestiční fázi, protože během této fáze lze získat určité poznatky, které jsou zásadní pro stanovení úspěšnosti konkrétního projektu. Závěrečným bodem této fáze je vypracovaná studie proveditelnosti a součástí je i zpracování a vyhodnocení záměrů určitého projektu.

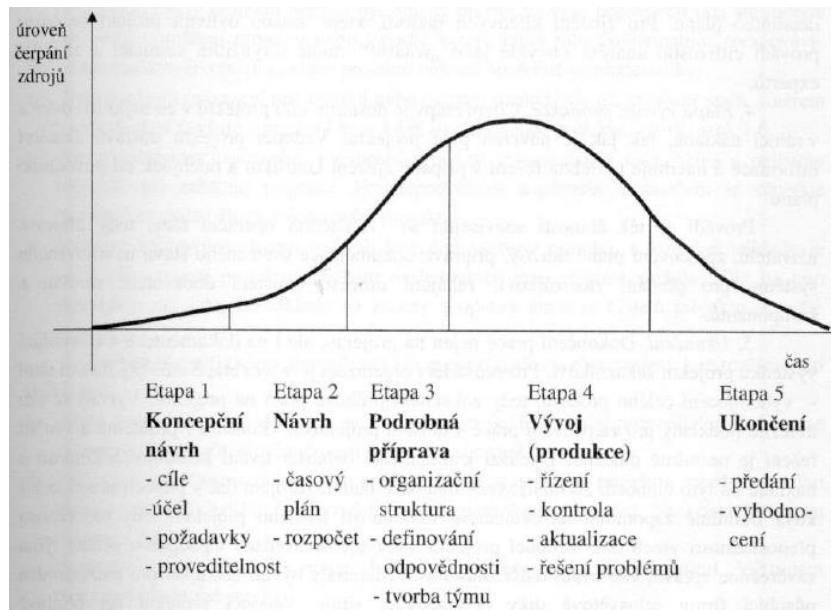
Projekt má vždy několik fází, ale jejich počet může být různý. Pokud dojde v jedné z těchto fází projektu ke změně, tak se to projeví i ve změně postupu projektového řízení. Níže jsou fáze životního cyklu projektu definované dle Fialy (Fiala, 2004, s. 24-25).

- Koncepce
- Plán
- Realizace
- Předání



Obrázek 2 - Životní cyklus projektu dle Fialy
Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo řečeno, že může být vnímání rozdělení etap rozlišné, tak oproti pojetí životního cyklu projektu od Fialy, Vytlačil (2008, s. 18-20) ve své publikaci dělí životní cyklus projektu celkem do pěti etap. Tyto etapy a jejich závislost na čerpání zdrojů jsou vyobrazeny na obrázku č.3.



Obrázek 3 - Životní cyklus projektu
Zdroj: Vytlačil, 2008, str.19

Etapa 1 - Koncepční návrh

V první etapě dochází k iniciaci projektu, jelikož organizace dochází k názoru, že je potřeba řešit problém. Etapu lze nazvat jako koncepční návrh. Podnik má v rámci této etapy dvě možnosti, jak by mohla problém řešit. Buď se ho snaží řešit sama a rovnou i navrhne alternativy řešení, anebo má druhou možnost, svěřit to kontraktorům, což jsou v tomto případě organizace, jež dodají řešení externě. Podnik může oslovit jednoho či více dodavatelů a sama si určuje způsob jeho nalezení. Pokud se nehovoří o soukromém sektoru, ale o státních institucích nebo různých rozpočtových organizacích, tak je ten způsob již určený legislativně.

Etapa je velmi důležitá, jelikož se během ní provádí veškeré nezbytné studie proveditelnosti. Jednou z nich je i technologická studie, kdy se provádí analýza, jestli jsou k dispozici technologie důležité pro projekt, anebo jestli je v opačném případě můžeme vyvinout. Dalšími studiemi jsou finanční a ekonomické. Pomocí nich se analyzuje, zda existuje možnost získání zdrojů a důležitě zjištění, jestli je projekt životaschopný z ekonomického hlediska. K těmto účelům lze využít řadu ukazatelů. Například vnitřní výnosové procento, nebo návratnost prostředků. Jako další druh studie lze zmínit operační studii, která je důležitá z hlediska zjištění všech potřeb, jež musí být vykonány. Jako potřebu lze jmenovat například potřebu vyškolení personálu. Na základě vyhodnocení všech těchto studií se rozhoduje, zda se bude v projektu pokračovat nebo zda bude zastaven.

Etapa 2 - Návrh

Po důležitých koncepčních návrzích následuje fáze návrhu projektu, v jehož rámci se navrhne například organizační struktura celého projektu. Součástí může být i způsob, jak se bude v projektu komunikovat. Při návrhu projektu dochází i k dohodám se subdodavateli, protože ti dodávají dílčí části samotného projektu. Hlavní je příprava rozpočtu a také časového harmonogramu.

Etapa 3 - Podrobná příprava

V další fázi je podrobná příprava projektu. Důležitý je zde výstup, kterým je návrh s velmi podrobnými informacemi. Tento detailní návrh zahrnuje:

- Konečné potřeby na navrhovaný systém
- Podrobnou strukturu prací projektu – včetně popisu funkcí
- Časový plán - obsahuje vazby mezi činnostmi
- Určení zdrojů
- Vyřešení konfliktů mezi zdroji
- Plán vyloučení rizik - buď pro konkrétní aktivity nebo pro celý projekt
- Rozpočet
- Cash flow – tzv. očekávaný tok hotovosti
- Prostředky a procedury – zejména pro provádění řízení, korigování a kontroly

Na tom, jak bude návrh podrobného plánu kvalitní, bude záležet celý výstup z projektu. Hledají se i významné faktory, jež mohou mít vliv na projekt. Zjišťují se často pomocí citlivostní analýzy běžně jako „what – if“ studie, kde se využívají znalosti a simulace expertů.

Etapa 4 - Vývoj (produkce)

Poté se projekt dostává do etapy vývoje/produkce, kdy je záměrem dospět k cílům projektu s podmínkou co nejkratšího času a s dodržáním plánu nákladů. Hraje zde roli vedoucí projektu, který má k dispozici aktuální informace o projektu a pokud zjistí, že dochází k rozporu nebo k odchýlení se od původního plánu, tak je jeho úkolem navrhnout řešení.

Etapa 5 - Ukončení

Závěrečnou etapou je ukončení. Nejedná se pouze o ukončení práce na projektu, ale celkově se dokončují i různé dokumenty a předávají se výsledky celého projektu zákazníkovi. Kromě předání se provádí i vyhodnocení celého procesu. V rámci ukončení se také aktualizují databáze nákladů na činnosti a trvání činností. Díky vyhodnocení lze získat klíčové podklady využitelné pro zlepšení budoucí práce na projektech a je to velmi důležité, protože poučit se z problémů a využít řešení je přínosné. Taktéž se při budoucím projektu využijí i data z aktualizovaných databází, i přestože je přenositelnost dat značně omezená vlivem unikátnosti každého projektu. Vše ukončuje závěrečná zpráva od vedoucího projektu (Vytlačil, 2008, s. 18 – 20).

1.4 Časový rozpis projektu

Diagramy a techniky se již v minulém století velmi vyvíjeli. Od v podstatě základních Ganttových diagramů, jež jsou označovány také jako pásové diagramy a diagramů milníků, které také patří k těm nejjednodušším až k síťovým diagramům. Slabinou těchto základních diagramů je především to, že nedokázaly zobrazit vzájemnou závislost mezi jednotlivými segmenty. Další nevýhodou bylo, že nedokázaly reagovat na změny, takže pokud nastala změna v průběhu řízení projektu, tak nebyly schopné posoudit, co se stane. Všechny tyto nedostatky pak vyřešily vyvinutější síťové diagramy. Síťovým diagramem je například metoda hodnocení a kontroly projektu, metoda grafického hodnocení, metoda kritické cesty, metoda šipkových diagramů, metoda síťových diagramů s rozšířenými možnostmi vazeb (Svozilová, 2016, s. 151).

Harmonogram neboli časový rozpis jednotlivých kroků projektu je důležitou součástí celého plánu projektu. Současně obsahuje informace o termínech a časových sledech, ve kterých budou plánované práce probíhat. K jednotlivým částem časového harmonogramu jsou přiřazeny zdroje na realizaci, tzv. realizační zdroje. Harmonogramy a diagramy jakožto časové rozpisy jsou významnou součástí plánu projektu a představují nástroj pro kompletní a přehledné podchycení velkého množství dat, která jsou důležitá pro řízení projektu. Z těchto informací spadají mezi ta nejdůležitější následující:

- milníky a důležité termíny projektu
- informace o předpokládaném času trvání jednotlivých úseků práce
- logické hierarchické struktury prací, jež jsou převedené do časových sledů úkolů
- vazby a souslednosti úseků práce
- jiné informace, které pomáhají údržbě harmonogramu

Tím, že se použijí diagramy v plánu projektu, tak je to velmi přínosné, protože to zajišťuje veškeré nepostradatelnosti pro řízení projektu. Mají také podpůrnou funkci pro manažery projektů v běžném denním řízení nebo i při sledování cílů projektu z globálního hlediska.

Diagramy a harmonogramy jsou velmi přehledné, což vede k velmi rychlým rozhodnutím, pokud nastane kritická situace. Kromě toho jsou i flexibilní a zahrnují vazby, což je potřebné proto, aby byly podpořené rychlé analytické potřeby manažera projektu. Jsou to „what-if“ analýzy, analýza kritické cesty, analýzy rizik aj. (Svozilová, 2016, s. 150–151).

1.4.1 Metoda PERT

Project Evaluation and Review Technique, ve zkratce PERT je v překladu Metoda hodnocení a kontroly projektu. Jsou to postupy nejen tvorby ale i hodnocení síťových diagramů, takže se řadí už v rozvinutějších metodách. Tyto síťové diagramy jsou tvořené z událostí a z úkolů. Kromě toho, jak už z názvu vyplývá, tak tato metoda souvisí i s postupem projektu, která se provádí vzhledem k plánovanému diagramu. Vychází se z různých statistických výpočtů a predikcí (Svozilová, 2016, s. 151).

V rámci metody hodnocení a kontroly projektu se pracuje se třemi časovými hodnotami pro každou činnost – nejpravděpodobnější, optimistické a pesimistické trvání činnosti. PERT je metoda, která se využívá tehdy, když je nemožné přesné určení času trvání činností. Doba trvání se určí jen s nějakou pravděpodobností. Veškeré odhadnuté hodnoty provádí odborníci, kteří znají danou činnost a znají také podmínky, za kterých se bude daná činnost provádět. Veškeré tyto časové údaje počítají s určitou odchylkou, s čímž však počítá i uvedená metoda PERT.

- Nejpravděpodobnější trvání činnosti (mij)

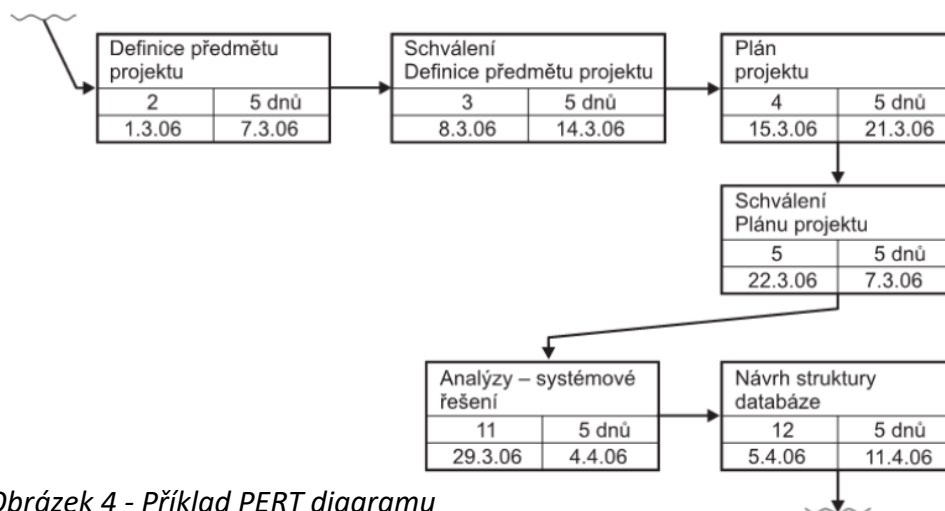
Je to odhad, kdy se předpokládá, že máme normální podmínky a činnost proběhne při těchto normálních podmínkách. Jedná se o časovou náročnost, která připadá na splnění činnosti, jež by se vyskytovala nejčastěji, v případě že se činnost opakuje za nezměněných podmínek. Je důležité to nezaměňovat za průměrný čas trvání.

- Optimistické trvání činnosti (aij)

Je to odhad, kdy se předpokládá, že nenastanou žádné problémy. V kontextu s optimistickým trváním činnosti se předem predikují co nejideálnější podmínky a tím se dojde k nejkratší předpokládané době trvání činnosti.

- Pesimistické trvání činnosti (bij)

Je to odhad, kdy se předpokládá, že nastanou problémy všude, kde je to jen možné. V kontextu s pesimistickým trváním činnosti se předem predikují co nejméně příznivé podmínky a tím se dojde k nejdelší možné předpokládané době trvání (Fiala, 2004, s. 95).



Obrázek 4 - Příklad PERT diagramu

Zdroj: Svozilová, 2016, s. 154

1.4.2 Metoda kritické cesty

Anglické označení pro metodu kritické cesty, též využívané i v českém prostředí, je Critical Path Method, někdy používané pouze zkratka CPM. Základním kamenem této metody je vyhledávání a následná analýza kritické cesty daného projektu. Kritickou cestou se stává ta nejdelší cesta, tedy sled úkolů projektu, který je nejdelší a jež neobsahuje již žádné časové rezervy. Metoda neobsahuje Od metody hodnocení a kontroly projektu se liší například v tom, že nezahrnuje tzv. nekombinované odhady trvání jednotlivých úseků (Svozilová, 2016, s. 151-152).

Metoda kritické cesty je jedna z deterministických metod síťové analýzy, jejíž cílem je s využitím kritické cesty celkovou délku trvání projektu. Je to na základě řady činností, které jsou vzájemně závislé a mají co nejmenší časovou rezervou. (Fiala, 2004, s. 99-100). Metoda má výhodu, že dokáže usnadnit účinnou časovou koordinaci dílčích, ale vzájemně na sebe navazujících činností v rámci celého projektu. Kritickou cestou se stává časově nejdelší cesta z počátečního bodu grafu do koncového bodu. V každém projektu je minimálně jedna takováto cesta, která je vytvořená ze seznamu činností. Doporučuje se, že by se měl manažer projektu na tyto činnosti zaměřit, protože tak dosáhne včasného dokončení projektu. „Pro kritické úkoly platí, že jejich celková časová rezerva, a tedy i volná časová rezerva je rovna nule“ Takže pokud se zdrží počátek tohoto úkolu anebo se na druhou stranu prodlouží jeho doba trvání, tak to ovlivní finální datum projektu. Kde všude se kritická cesta promítne? V časovém plánování i v řízení projektu, a to zpravidla v každé fázi životního cyklu projektu. Časté použití je zejména pro odhad doby trvání projektu.

Obě jmenované a charakterizované metody, PERT i CPM, mají několik výhod. Jednou z nich je, že zajišťují veškeré nutnosti pro to, aby bylo dosaženo cílů projektu, a to navíc při podmínce, kdy jsou zachovány všechny nároky jak na rozpočet, tak i na dodržení časového harmonogramu. Kromě toho jsou tyto diagramy přehledné, což poté podporuje rychlejší rozhodovací procesy v kritických situacích. Kritickou situací zde rozumíme třeba identifikaci časových rezerv nebo prodlevy dílčích větví diagramu (Svozilová, 2016, s. 152).

1.4.3 Metoda Ganttův diagram

S Ganttovým diagramem přišel již v období první světové války Henry L. Gantt, který představil techniku diagramů. Diagramy znázorňují jednoduchou formou a velmi názorně sled úkolů včetně jejich začátku i konce. Ganttův diagram má přesnou podobu. Sled úkolů je organizovaný zpravidla směrem shora dolů a druhou proměnou je čas, který je na horizontální ose (Svozilová, 2016, s. 152-153).

Fiala (2004, s. 150) ve své knize tuto teorii rozšiřuje a zmiňuje, že Ganttův diagram zobrazuje horizontálně, tedy ve sloupcích časové období, v rámci kterém dochází k plánování. Toto časové období se znázorňuje podle toho, jaká je délka plánovaného. V závislosti na této délce to mohou být roky, měsíce, týdny nebo dny. Naopak vertikálně, tedy v řádcích se pak zobrazují dílčí úkoly, které se někdy nazývají aktivitami. Jsou to jednotlivé kroky, činnosti či podprojekty, ale je nezbytné, aby byly strukturovány v logickém sledu, který odpovídá plánovanému projektu.

Neexistuje přesné stanovení využití Ganttova diagramu v praxi. Ganttův diagram lze tedy označit za synonymum pro grafické znázornění činností v časovém horizontu. Jedná se o znázornění činností, jež se využívají buď při řízení programů nebo právě projektů. Přesněji řečeno znázorňuje koordinaci projektů v rámci nějakého programu nebo plánování jednotlivých aktivit v rámci jednoho projektu (Fiala, 2004, s. 150-156).

Jejich dnešní využití je preferováno především z toho důvodu, že jsou velmi jednoduché. Jejich tvorba je snadná, a dokonce ani neexistuje nutnost speciální kvalifikace pro to, aby to člověk pochopil. Není nutná ani softwarová podpora, ale to vše s sebou přináší i několik negativ. Hlavní slabinou je, že se zde neukazují závislosti mezi jednotlivými úkoly anebo, že pokud se protáhne začátek jednoho úkolu, tak se to neodrazí ve zbývajících částech diagramu.

I přestože mají tyto nedostatky, tak se v současné době stále tyto diagramy používají. Využití nacházejí jako nástroj pro komunikaci, pro diskusi a pro jednání. Dokonce byly i v softwarových nástrojích upraveny, aby měly možnosti všech druhů vazeb s překrýváním se a s časovými prodlevami. Lze tam znázornit i kritickou cestu a přibylly například nástroje, aby bylo možné porovnat odchylky skutečného stavu od původního plánu projektu, označované za baseline (Svozilová, 2016, s. 152-153).

Tabulka 1 - Příklad Ganttova diagramu

Zdroj: Svozilová, 2016, s. 152

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

2 STUDIE PROVEDITELNOSTI

Studie proveditelnosti též nazývaná jako Feasibility Study, je dokument, jež v souhrnu a také z pohledu všech významných hledisek pro realizaci popisuje investiční záměr. Hlavním účelem lze označit zhodnocení všech alternativ pro realizaci a následně posoudit, zda je daný investiční projekt realizovatelný či nikoliv a součástí musí být i všechny podklady, aby mohlo dojít k investičnímu rozhodnutí. Studie proveditelnosti se vypracovává nejen v podnikatelském prostředí, ale i ve veřejném sektoru. Jak vyplývá z jeho hlavního účelu, tak je studie vyhotovena již v předinvestiční fázi, ve fázi přípravné. Na jednu stranu tedy studie slouží k investičnímu rozhodnutí, nebo pro věřitele či pro získání dotací a úvěrů, ale na druhou stranu je důležitý i pro pozdější následný projektový management v investiční fázi, kdy má už většinou aktualizovanou podobu (Sieber, 2004, str. 5-7).

Veškerým smyslem studie proveditelnosti není jen prezentovat podnikatelský záměr, ale také to, jak je životaschopný. Studii proveditelnosti lze stručně nazvat základním dokumentem pro investory, protože pro ně slouží jako tzv. průvodce a s informacemi získanými zpracováním studie proveditelnosti může investor rozhodovat. Obecně není její význam jen v rozhodování o investicích, ale je to důležitý dokument pro všechny fáze projektu. Kromě toho pomáhá investorům v rozhodnutí, jestli investovat do projektu. Podstatné je vyhotovení finanční analýzy v tzv. variantním provedení, protože právě tato finanční analýza je pak velmi důležitá pro investory. (Fotr, Souček, 2005, s. 16).

Pokud se žádá například o finanční podporu z různých dotačních programů, tak je právě studie proveditelnosti jedním z důležitých dokumentů, které by měly být součástí žádosti o tuto podporu (Sieber, 2004, s. 6).

Nejlepší variantou je, pokud nastane situace, kdy se na základě vypracování studie proveditelnosti dojde k takovým závěrům, které jsou v souladu s cíli, které si investoři stanoví. Pokud jsou tyto cíle splněné, tak následuje přesun do další fáze projektu, což je už samotná realizace. Proč se studie provádí? Hlavním důvodem je, že se tak předejde ztrátám, které by mohly nastat v případě, že se bude investovat do projektu, který má nízkou či nulovou pravděpodobnost na úspěch (Fotr, Souček, 2005, s. 16).

Jak již bylo řečeno, tak studie proveditelnosti, která bývá někdy nazývaná jako technicko-ekonomická studie je zásadní dokument, který se vypracovává již v předinvestiční fázi. Kromě tohoto dokumentu se můžeme setkat i s jinými dokumenty typickými pro tuto etapu přípravy projektů.

- Opportunity Study (Studie příležitostí)
- Pre - feasibility Study (Předběžná studie proveditelnosti)
- Appraisal Report (Hodnotící zpráva) (Sieber, 2004, s. 6-7).

2.1 Osnova studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti se nevytváří podle přesně specifikovaných pravidel. Její osnova je závislá na konkrétním projektu, avšak v mnoha bodech osnovy si technicko-ekonomické studie podobné.

Metodická příručka přímo od Ministerstva pro místní rozvoj, jejímž autorem je Sieber uvádí následující osnovu pro studii proveditelnosti:

1. *„Titulní stránka*
2. *Obsah*
3. *Úvodní informace*
4. *Stručné vyhodnocení projektu*
5. *Stručný popis podstaty projektu a jeho etap*
6. *Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix*
7. *Management projektu a řízení lidských zdrojů*
8. *Technické a technologické řešení projektu*
9. *Dopad projektu na životní prostředí*
10. *Zajištění investičního majetku*
11. *Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek)*
12. *Finanční plán a analýza projektu*
13. *Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu*
14. *Analýza a řízení rizik (citlivostní analýza)*
15. *Harmonogram projektu*
16. *Závěrečné shrnující hodnocení projektu“ (Sieber, 2004, s. 6-10)*

V metodické příručce podle IPMA je osnova definovaná velmi obsáhle. Jsou tam navíc například definované i cíle a výstupy.

Pro tuto diplomovou práci je ovšem nejdůležitější ukázkou osnovy pro studii proveditelnosti členění dle Vytlačila (2008, s. 106-108), protože podle této struktury bude členěna i praktická část diplomové práce.

1. *„Pozadí projektu – historie*
2. *Analýza trhu a marketingová strategie*
3. *Marketingové vstupy a dodávky*
4. *Umístění výroby, staveniště a životní prostředí*
5. *Technické a technologické řešení projektu*
6. *Organizace a režijní náklady*
7. *Lidské zdroje*
8. *Implementace projektu*
9. *Hodnocení projektu a financování“ (Vytlačil, 2008, s. 106-108).*

2.2 Úvodní informace – pozadí projektu/historie

Úvodní kapitola studie proveditelnosti se zaměřuje na pozadí a historii projektu. V rámci této kapitoly se vysvětluje hlavní základní myšlenka celého projektu a jmenují se zde důvody, proč by mělo dojít k zahájení projektu. Kapitulu lze označit za úvod do celé realizace projektu, kde je potřeba zjistit potřebná data, aby došlo k realizaci projektu. Kromě toho je součástí i definice hlavního cíle či cílů, představení investora a stručný popis podstaty projektu. Jak již i název kapitoly napovídá, může obsahovat i data o historii projektu (Vytlačil, 2008, s. 106).

2.2.1 Mise, vize a cíle

Mise/ Poslání

Poslání nám odpovídá na otázku „Proč podnik existuje“. Je časově neomezený výrok, který determinuje v neomezeném nebo určeném časovém horizontu podnikatelské aktivity. Například z vize vyplývá, kam podnik směřuje, jaký má smysl, čím je jedinečná apod. Misi jako poslání si formulují často soukromé subjekty – firmy nebo neziskové organizace, naopak třeba při veřejném plánování si obce misi neplánují. Například říká, že podnikání musí být v souladu se životním prostředím, například využitím konceptu fair trade. Do mise se promítají rozličné firemní principy a záležitosti týkající se managementu a zaměstnanců.

Vize

Každá vize musí splňovat základní náležitosti. Na rozdíl od poslání, ze kterého vize vychází, je u vize důležité kritérium, aby byla časově ohraničená. Určuje, čeho chceme v dlouhodobém horizontu dosáhnout. Vize nastiňuje a popisuje podobu a posuny procesů, kam se chce podnik transformovat. Jedná se o hybatele poslání, v rámci kterého uvažují už strategický záměr, koncepci podniku, veřejnou image podniku či podnikovou kulturu. Vize by měla být v souladu a společně formulována i společně přijata všemi zainteresovanými osobami, například i zaměstnanci. Tento soulad zaručí dobré klima a zaměstnanci jsou poté motivováni a loajální. Obvykle v případě obcí, měst, krajů a států se vize pohybuje v rozmezí 20 let. V případě menší firmy je optimální 10letá perspektiva. Přiměřený dlouhodobý časový horizont záleží na velikosti konkrétní firmy. Vize stanovuje rámec toho, kam podnik dospěje a pomáhá formulovat velké globální cíle a základní kroky, jak jí dosáhnout. Je to vodítko pro další plánovací úroveň (Šilhánková, Strategické řízení: Formulace strategie a strategické vize).

Strategické cíle

Strategické cíle musí být definované na základě požadavku na strategické cíle a dávají informaci, jak dosáhnout vize společnosti. Strategické cíle, pokud jsou dobře formulované, tak musí odpovídat na základní strategický trojimperativ kdo, co a jak (Šilhánková, Strategické řízení: Formulace strategie a strategické vize).

Svozilová (str. 89-91) ve své knize zmiňuje, že je obecně pro správnost a efektivitu projektového řízení nutné dodržovat při definici cílu či cílů projektu známou metodiku zvanou SMART, která říká, že by měly být tyto cíle:

- **Specifické** (stimulating) – musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků. Musí být konkrétní a specifické.
- **Měřitelné** (measurable) – musí mít měřitelné parametry
- **Akceptovatelné** (acceptable) – musí být akceptovatelné pro klíčové aktéry/ stakeholders
- **Reálné** (realistic) – musí být reálné a dosažitelné
- **Termínované** (time bound) – musí být určeno v čase

Hannagan (2001, s. 67-68) navíc ve své knize zmiňuje důležitý fakt, že plnění vize a mise je prostřednictvím cílů SMART. Vize a poslání organizace nabízejí široký a celkový smysl pro směr organizace. K práci k dosažení těchto celkových ambicí musí organizace také vytvořit cíle - užší cíle, které by měly zajistit jasné a hmatatelné vedení zaměstnanců při každodenní práci. Nejúčinnější cíle jsou specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované. Snadný způsob, jak si tyto vlastnosti zapamatovat je kombinovat první písmeno každého z nich do jednoho akronymu: SMART.

Rozvinutější metoda se potom nazývá SMARTER, kde se již kromě zmiňovaných uplatňuje navíc splnění dalších dvou podmínek pro cíle. Podmínka, aby byla etická a zdrojovaná. (Šilhánková, Strategické řízení: Formulace strategie a strategické vize)

Existuje několik faktorů, které ovlivňují strategické cíle:

- Vliv vnějšího prostředí, např. nabídka a poptávka, aktivity konkurentů, regulační zásahy vlády
- Očekávání klíčových aktérů (stakeholders), např. vlastníků, odborů, zákazníků
- Objem dostupných zdrojů
- Interní vztahy
- Vlastnosti/schopnosti stratégů
- Vývoj organizace v minulosti

2.3 Analýza trhu a marketingová strategie

Obecně marketing lze zařadit do oblasti poměrně mladé disciplíny. Spadá tedy do oblasti, která má sklony k rychle se rozvíjícímu trendu. K výrazu marketing, který není snadno vysvětlitelný jednou větou, můžeme přiřadit velkou řadu různých definic. Pokud se to velmi zjednoduší, tak je výstižná definice, že se jedná o zjišťování nejen lidských ale i společenských potřeb a součástí marketingu je i naplňování těchto potřeb. Autoři použili přímo termín „*uspokojování potřeb ziskově*“ (Kotler, Keller, 2013, s. 35).

Jednoduše lze říci, že marketing je souhrn všech aktivit a dle slov Boučkové je záměrem těchto aktivit „*předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka při současném dosažení dalších cílů subjektů, které jej uplatňují*“. Význam marketingu spočívá v poznání trhu a v umění s trhem pracovat. Důležité je rozeznat potřeby zákazníka, které je nutno zprvu předvídat a následně na ně umět reagovat takovým způsobem, že je uspokojíme (Boučková, 2003, s. 3).

Marketing je proces. Proces, ve kterém nejen samostatní jedinci, ale i skupiny získávají to, co požadují. K získání využívají tvorbu a směnu produktů a hodnot (Zamazalová, 2010, s. 3).

Kotler společně s Kellerem (2013, s. 35) marketing zkoumají na rozdíl od Zamazalové ze dvou odlišných úhlů pohledu. První náhled na marketing je z pohledu managementu. A na druhou stranu lze na něj nahlížet i druhým úhlem pohledu - ze strany společnosti.

V návaznosti na studie a myšlenky od Bordena a Cullitona, tak E. Jerome McCarthy koncipoval variantu marketingového mixu 4P, která patří mezi nejčastěji používanou a nejnámější variantu (Managementmania.com, 2016).

Boučková (2003, s. 6) se ve své knize dostává od teorie k praxi, a zmiňuje, že dochází ke konkretizaci, která je velmi praktická. Zkonkrétňuje se marketingová orientace celého podniku a jde o prolnutí s produkcí a s využíváním nástrojů v marketingu. Za marketingový mix lze považovat soubor nástrojů, pomocí kterých podnik uskutečňuje své plány vlivem působením na okolí. Podle jednoho pojetí se celkem pracuje se čtyřmi složkami mixu. Označují se zkratkou jako 4P. Je to akronym vytvořený z počátečních písmen anglických slov:

- Product/ produkt či výrobek
- Price/ cena
- Promotion/ komunikace
- Place/ distribuce

Na marketingový mix lze pohlížet buď z pohledu podniku či z pohledu spotřebitele. První jmenovaná možnost je tzv. marketingový mix 4P a tou druhou možností je marketingový mix 4C (Managementmania.com, 2016).

Marketingový mix, tedy nástroje, se určují poté, co se již správně naformuluje strategie, protože s pomocí těchto nástrojů dojde k jejímu naplnění. Fotr se Součkem do těchto nástrojů řadí produkt, cenu, místo a propagaci a upozorňují, že v případě, kdy podnik nenabízí produkt, ale službu, tak je nezbytné zaměřit pozornost také na lidi, prostředí a procesy. Kromě toho by se měly vést analýzy, které jsou důležitým podkladem pro prognózy budoucího vývoje. Doporučuje se věnovat různým statistickým údajům. Tyto údaje jsou základním kamenem pro určení předpokládaného objemu nákladů, výdajů a prodejů a jiných faktorů, jež by ovlivnily finanční stabilitu (Fotr, Souček, 2005, s. 34-41).

Vašítková (2014, s. 21-23) ve své knize klasické pojetí marketingového mixu 4P ve spojení s poskytováním služeb, také rozšiřuje ještě o další 3P, jelikož zastává názor, že tradiční pojetí nestačí pro to, aby byly veškeré marketingové plány příliš účinné bez těchto tří zbývajících podmínek. Těmito dalšími podmínkami jsou materiální prostředí, jež pomáhá zhmotnit služby; lidé, jež usnadňují interakci mezi samotnými zákazníky a mezi poskytovateli a poslední P představuje procesy s usnadňující a řídicí funkcí v případě poskytování služeb zákazníkům.

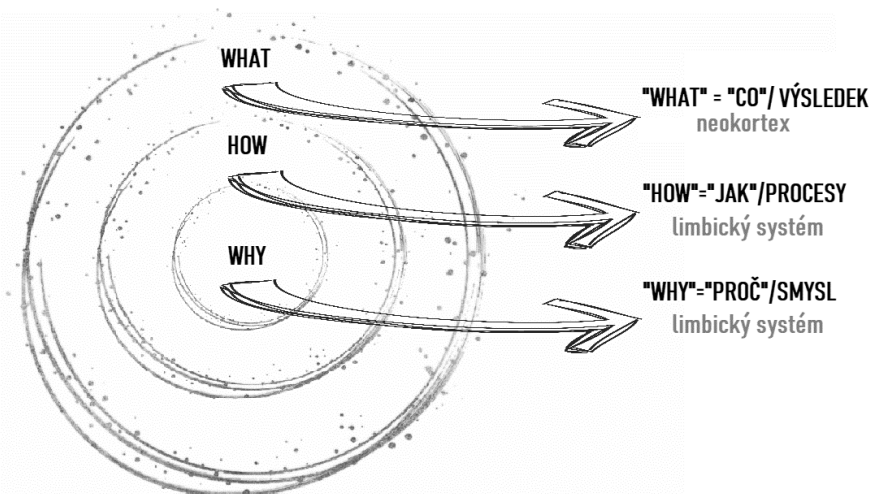
„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrokové, distribuční, cenové, a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníka na cílovém trhu“ (Zamazalová, 2008, s. 39-41).

Jako součást marketingového mixu se považuje všechno, co by byla organizace schopná provést se záměrem ovlivnění poptávky po svých výrobcích. Všeobecně se mluví o souboru marketingových nástrojů, které jsou pro organizaci k dispozici, a které může organizace využít k tomu, aby upravila nabídku, například podle cílových trhů (Kotler, 2007, s. 70).

Marketingový mix 4P lze chápat za soubor vnitřních činitelů podniku, jež složí k ovlivňování chování spotřebitele. U těchto činitelů neboli nástrojů marketingu (produkt, cena, distribuce a komunikace) existuje ovšem podmínka, že musí být zkombinovány tak, aby co možná nejlíp odpovídaly trhu, což jsou vnější podmínky. Pokud je tato podmínka splněna, tak pak teprve efektivně plní svou funkci (Zamazalová, 2008, s. 39-41).

Proč je Apple tak inovativní? Proč jsou více inovativní, než jejich konkurence, a přitom jsou jen firmou prodávající elektronická zařízení. Jsou jako kdokoliv jiný. Mají přístup ke stejně talentovaným lidem, stejným úřadům, stejným konzultantům i stejným médiím. I přesto se od konkurence liší. Na tuto otázku odpovídá objev tzv. zlatý kruh, který Sinek definoval jako určitý vzorec. Úspěšní lidé či organizace komunikují, smýšlejí a jednají přesně podle tohoto vzorce a je to přesně naopak, než všichni ostatní.

- What - každý ví, co dělá
- How - někteří vědí jak to dělat
- Why - jen málo lidí ví, proč to dělají, jaký je jejich důvod, smysl a čemu věří



Obrázek 5 - Zlatý kruh
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledkem je, že způsob, jakým uvažujeme, jednáme a komunikujeme je z vnějšku dovnitř. Postupujeme od věcí zřejmých k věcem zmateným, ale úspěšní vůdci či organizace postupují přesně naopak, nezávisle na jejich velikosti či zaměření, tedy směrem zevnitř ven. Tzn. že kdyby byl například dříve zmíněný Apple jako každý jiný, tak by jejich marketingové sdělení znělo takto: “Vyrábíme skvělé počítače. Mají nádherný design a jednoduše se ovládají. Chcete si jeden koupit?” Většina tak marketing dělá. Řeknou, co dělají, v čem jsou lepší než ostatní a v čem se liší.

Oproti tomu, pokud budeme uvažovat směrem zevnitř ven, tak bude jejich marketingové sdělení vypadat takto: “Vším, co děláme, měníme svět k lepšímu. Věříme v jiný způsob myšlení. Věci měníme tak, že dáváme našim produktům krásný design a jsou jednoduché. Prostě děláme skvělé počítače. Chcete si jeden koupit?” V tuto chvíli člověk zaujme spíše pozitivní postoj ke koupi produktu. Toto je reálné marketingové sdělení Applu, což je jeden z faktorů jejich úspěchu.

Sinek přirovnává toto chování k biologii, protože mozek je rozdělen do tří částí, které korespondují s teorií zlatého kruhu. První část, nejmladší, je neurokortex, který odpovídá úrovni “what” a je zodpovědný za veškeré naše racionální a analytické myšlení a jazyk. Prostřední dvě části “how” a “why” utváří náš limbický systém, který je zodpovědný za naše pocity, chování a rozhodování (Simons Sinek, Ted Talks)

2.3.1 Marketingový výzkum

Stejně jako pro marketing samotný, tak existuje i mnoho definic i pro marketingový výzkum. Vašítková (2014, s. 60) ho ve své knize definuje jako nástroj pro poznání trhu, potřeb zákazníků i poznání těch samotných zákazníků anebo jako důležitý nástroj pro poznání konkurence.

Marketingový výzkum je jedinečný v tom, že je zde nutnost kvalifikace. Jelikož se jedná o finančně nákladný výzkum, tak je typické, že se doporučuje, aby zainteresovaní lidé, jež ho vypracovávají a provádějí, měli určitou úroveň a pečlivý přístup. Výzkum se označuje se za unikátní, jelikož data, které lze získat, jsou k dispozici jen zadavateli a vypovídající hodnota marketingového výzkumu je velmi vysoká (Kozel et al., 2011, s. 12-14).

Hlavním cílem podniků je udělat takovou nabídku produktů anebo služeb, jež si zákazníci chtějí poptávat. Hlavním záměrem podniku by mělo být, aby lépe uspokojoval poptávku zákazníků oproti konkurenci a k tomu, aby byla nabídka dobře sestavena nejlépe slouží informace. Zjednodušeně, podniky musí disponovat dostatečným množstvím kvalitních informací, které využijí k následné analýze, plánování, implementaci i zpětné kontrole. Proto poptávka po takovýchto informacích neustále roste. Zároveň s tím roste i jejich nabídka. Především na to má vliv rozvoje technologií (Vašítková, 2014, s. 60–64).

Marketingový výzkum propojuje vztahy spotřebitelů, zákazníků a veřejnosti s podnikem prostřednictvím dostupných informací. Na jednu stranu, pokud je to malý podnik, tak mu stačí jen informace, které získá přímo osobním kontaktem od svých jednotlivých zákazníků. Na druhou stranu, pokud se jedná o větší podnik, různé národní či nadnárodní společnosti, tak tento způsob získávání informací není moc možný a efektivní, proto se vytváří přímo marketingový výzkum. Na základě informací získaných prostřednictvím toho marketingového výzkumu už si podnik může sestavit marketingový obsah (Kotler, 2007, s. 399).

Marketingový výzkum je tvořený jednotlivými kroky a pokud podnik realizuje marketingový výzkum, tak by měl dodržovat jejich souslednost. Prvním z nich je vymezení problému nebo předmětu, jenž se sleduje a zkoumá. Druhým krokem je tzv. operacionalizaci problému čili rozložení problému. Celý proces marketingového výzkumu se dále dostává k vytváření a testování proměnných a otázek. Poté nastává již vlastní empirické měření jednotek a statisticky se zpracovávají a shrnují všechny hodnoty, které byly zjištěny. Vše se zpracuje do souhrnného souboru charakteristik. Konečnou fází procesu je interpretování získaných výsledků a na jejich základě i předložení marketingového doporučení (Foret, 2011, s. 112).

Kromě toho, že se doporučuje dodržovat stanovený postup, tak je také podstatné si dopředu určit dobu, odhadnout předpokládanou cenu a specifikovat rozsah. Vše by měl podnik provést v závislosti ke zvolené metodě výzkumu, a s přihlédnutím na to, jakou formou se výzkum využije (Kozel et al., 2011, s. 12-14).

Marketingový výzkum má více náplní, například je jeho náplní získávání a analýza či hodnocení dat o trhu a o tržním okolí, které zahrnuje zejména takové činitele, jako je konkurence s poptávkou, chování zákazníků a jejich potřeby, produkty konkurence a marketingové nástroje (Fotr, Souček, 2005, str. 35).

Tato data může podnik získat na základě různých výzkumů. Často se jedná o demografické údaje o obyvatelstvu, nebo také o různá šetření zprostředkovaná pomocí pozorování, testů, dotazníků apod. Marketingový výzkum obsahuje několik forem a výsledkem může být deskripce určitého stavu na trhu, charakteristika příčin a přiblížení prognóz budoucího vývoje trhu. Níže je seznam různých forem marketingového výzkumu:

- výzkum trhu - zaměřený na analýzu trhu a prognózy jeho vývoje
- výrobní výzkum – zaměřuje se na charakteristiky výrobků, které jsou nezbytné, aby vyhovoval potřebám zákazníků
- výzkum propagace – zaměřený na použití médií a měření, jak jsou účinná
- výzkum marketingových cest – aby mohly být určeny nejefektivnější metody prodeje
- výzkum cen z hlediska cenové politiky (Stehlík, 2003, s. 63).

„Výzkum trhu vychází z precizního definování trhu a identifikace jeho segmentů, a zabývá se odhadem existující a budoucí poptávky, a to s přihlédnutím ke všem relevantním faktorům, které vývoj na trhu ovlivňují.“

Je důležité trh přesně vymezit. Trh lze vymezit z několika hledisek. Hlediska lze jmenovat jako produkt, čas, prostor a subjekty trhu. Dokonalost trhu je závislá na definici trhu a popisech, protože čím jsou hlediska lépe definována a popsána, tím je trh a množství spotřebitelů užší.

Trh lze rozlišit na tři druhy:

- Potenciální trh – na tomto trhu je existence potenciálních spotřebitelů. Ti již mají nebo budou mít zájem o koupi dostupného produktu.
- Aktuální trh – na tomto trhu je existence aktuálních zákazníků, jež produkt nakupují
- Cílový trh – o tento trh či jen jeho část podnik usiluje (Stehlík, 2003, s. 80)

2.3.2 Návrh strategie projektu

V knize *Mastering Strategic Management* je strategické řízení charakterizováno jako proces, který vyžaduje schopnost řídit změny. Následně vedoucí pracovníci musí být opatrní, aby sledovali a interpretovali události v jejich prostředí, aby přijali vhodná opatření, když je nutná změna a je nutné sledovat jejich výkon, aby se zajistilo, že jejich podniky budou schopny přežít a prosperovat v čase.

Strategické řízení je umění i věda a zahrnuje více konceptualizace pojmu strategie vycházející z nedávné a starověké historie. Proces strategického řízení začíná pochopením strategie a výkonu. Realizace strategie je poslední fází procesu. Jeden důležitý prvek provádění strategie zahrnuje vytvoření efektivní organizační struktury a firemní kultury. Například část úspěchu společnosti Apple je díky svému soustavnému zaměření na inovace a kreativitu, kterou Steve Jobs označil za podobnou jako u startupů.

Strategické řízení je proces, který zahrnuje budování pečlivého porozumění tomu, jak se svět mění, stejně jako znalost toho, jak tyto změny mohou ovlivnit konkrétní podnik. Například generální ředitelé, jako je třeba zakladatel společnosti Apple, Steve Jobs, musí být schopni pečlivě řídit možná opatření, které jejich podniky mohou podniknout, aby se vypořádaly se změnami, které se vyskytují v jejich prostředí (Hannagan, 2001, s. 16-18).

V rámci předinvestiční fáze se analýza trhu považuje za důležitou činnost. Na analýzu trhu navazuje vytvoření marketingové strategie, která je specifická pro každý jednotlivý projekt, protože jsou ty projekty unikátní a nelze na ně tedy strategie vztahovat v obecném měřítku. Pro efektivní strategii je nezbytné si uvědomit na jaký trh se chystáme s čímž souvisí i sledování trhu a identifikace faktorů díky kterým trh uspokojíme. Nedochozí pouze k analýze trhu, ale i zákazníků, které lze rozdělit do různých segmentů. V neposlední řadě se analyzuje i konkurence ve sledovaném odvětví, analýza distribučních cest a dodavatelů, či především tzv. SWOT analýza, kdy se identifikují silné a slabé stránky a příležitosti s hrozbami. Jako další analýzu lze jmenovat prognózování poptávky pomocí dat z historie nebo pomocí vývoje faktorů vyskytujících se v tržním prostředí. Když se získají veškerá potřebná data, jak dojde k jejich vyhodnocení a na jeho základě se formuluje strategie.

K dispozici je více druhů strategií. Existují strategie, které se zaměřují na konkurenční výhodu, na lokální segmenty nebo na získání tržního podílu. Tvorba strategie není vždy jednoduchým úkolem, především v případě, kdy nemá podnik definovanou konkurenční výhodu (Doležal, Mácha, Lacko, 2012, s. 104).

Porterův model pěti konkurenčních sil

Jedním z nástrojů pro analýzu vnějšího prostředí je Porterův pětifaktorový model, který říká, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je určována pomocí pěti faktorů:

1. Vyjednávací silou zákazníků
2. Vyjednávací silou dodavatelů
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů
4. Hrozbou substitutů
5. Rivalitou firem působících na trhu (Šilhánková, Strategické řízení: Vnější analýzy)

To, jak moc je konkurence v odvětví velká určuje celkem pět základních výše zmíněných konkurenčních sil. Je to jednoduchý, ale výkonný nástroj pro pochopení konkurenceschopnosti obchodního prostředí podniku a pro identifikaci potenciální ziskovosti strategie. Je to velmi užitečné, protože když dojde k pochopení sil ve vlastním prostředí nebo odvětví, které mohou ovlivnit ziskovost, budete se moci odpovídajícím způsobem upravit strategii podniku. Mohou se například využít silné stránky nebo vylepšit slabé a vyhnout se chybným rozhodnutím v budoucnu. Cílem konkurenční podnikové strategie je objevení ideální pozice v odvětví, kdy se podnik snadno vypořádává s konkurencí nebo kdy může jejich působení přetvořit ku svému prospěchu (Porter, 1994, s. 3-5).

PEST analýza

PEST analýza je akronym pro Political (politické), Economic (ekonomické), Social (sociální) a Technological (technologické) faktory. Tato analýza je součástí strategického managementu. Analýza PEST je silný a široce používaný nástroj pro pochopení strategického rizika. Identifikuje změny a dopady vnějšího makroprostředí na konkurenční pozici firmy. Externí prostředí se skládá z proměnných, které jsou mimo kontrolu podniku, ale vyžadují analýzu, aby se podniková strategie změnila. Dopady vnějších faktorů jsou zmírňované preventivní strategií a příležitosti jsou využívány v důsledku nových konkurenčních pozic, které mohou být v procesu vytvořeny.

Existuje více variací analytického nástroje PEST a jsou to PESTEL nebo PESTLE (který přidává environmentální a právní faktory), STEEPLE (který se zaměřuje i na perspektivu sociální odpovědnosti podniků přidáním etické dimenze) a STEEPLED (který přidává zvláště analýzu demografických faktorů).

Vlivem PEST analýzy lze vyhodnotit jaké mají změny dopad na projekt. Tyto změny nastávají ve čtyřech oblastech, podle jejichž zkratk se analýza nazývá. PEST analýza slouží i jako podklad pro postihnutí vlivů, které ovlivňují řešení problému (Zikmund, 2010).

Politické prostředí - Politické faktory jsou rozděleny do tří hlavních úrovní na nadnárodní, národní a subnárodní vrstvu. Obchod, daně, práce a legislativa v oblasti životního prostředí jsou faktory, které je třeba vzít v potaz v souvislosti s politickým prostředím. Pozorují se veškeré klíčové zákony a návrhy, stejně tak jako chování regulačních orgánů. Obchodní omezení a politická stabilita jsou také nezbytnými faktory, které by mohly ovlivnit úspěch nebo neúspěch podniku.

Ekonomické prostředí - Ekonomické faktory mají nejvíce zjevný dopad na ziskovost a celkovou atraktivitu trhu nebo odvětví. Nejoblíbenějším ukazatelem ekonomické výkonnosti národního hospodářství nebo konkrétního průmyslového odvětví, který se používá, je hrubý domácí produkt (HDP) na obyvatele, dalšími sledovanými ukazateli jsou třeba DPPO, DPH, spotřební daně atd. Řadí se sem ale i různé pobídky pro zahraniční investory nebo podpora exportu.

Sociální prostředí – Sociální faktory se řadí v rámci PEST analýzy k nejjednodušeji proveditelným. Sociální faktory řeší postoje, vkus a preference spotřebitelů a konkrétní typ, formu a objem poptávky po produktu nebo službě, demografické ukazatele, etnické a náboženské otázky či vnímání reklamy. Sledování sociálního prostředí umožňuje podniku měnit své produkty nebo služby tak, aby odpovídaly měnícím se očekáváním zákazníků. Sledování sociálního prostředí je významné především pro podniky v oblasti prodeje koncovým spotřebitelům.

Technologické prostředí – Technologické prostředí se zabývá se infrastrukturou, stavem rozvoje a zaměřením průmyslu, kvartérní sférou čili stavem zejména aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy aj. (Zikmund, 2010).

SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj pro zobrazení vnitřního vývoje podniku a vlivů, jež na podnik působí z vnějšího prostředí. Využití této analýzy má jeden nedostatek, kterým je závislost na úhlu pohledu autora. Její vypovídající schopnost je tedy subjektivní a někdy i omezená. Hlavním cílem SWOT analýzy je dojít k maximalizaci silných stránek (Strengths) a minimalizaci slabých stránek (Weakness), efektivní realizaci příležitostí (Opportunities) a k odstranění či minimalizaci hrozeb (Threats) (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 61).

SWOT analýza je považovaná za významnou část situační analýzy. Při analýze se doporučuje začít analyzovat nejprve vnější prostředí, což jsou příležitosti a hrozby, které přicházejí z firemního okolí. Nejen z makroprostředí, ale i mikroprostředí. Jsou to faktory, které podnik bohužel nemůže obvykle ovlivnit, ale může je stále identifikovat a následně vyhodnocovat, což pak vede k tomu, že podnik může využít příležitosti či naopak odvrátit hrozby. Důležité je si uvědomit, že ne všechny příležitosti a hrozby mají stejný stupeň důležitosti. Ty příležitosti, které konkurence nemůže jednoduše zkopírovat, mají největší váhu a potenciál získat podniku výhodu oproti konkurenci. Potom se v rámci SWOT analýzy provádí i analýza vnitřního prostředí, tedy silných a slabých stránek. Z tohoto pohledu se identifikují na jednu stranu silné stránky, které podnik dostávají do výhody v postavení na trhu a na druhou stranu se identifikují slabé stránky, které představují překážku v rozvoji, takže by měly být z tohoto důvodu eliminovány. (Zamazalová, 2008, s. 104-106)

Jak vnitřní, tak i vnější analýza by pak měly být propojené do vzájemného kontextu. Na základě kombinace vnějších a vnitřních faktorů se rozlišují čtyři typy strategií. Právě ze SWOT analýzy se často odvozují tyto výchozí strategie:

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



Obrázek 6 - Využití SWOT analýzy při tvorbě strategií

Zdroj: Zamazalová, 2008, s. 105)

Maticе TOWS

Maticе TOWS lze považovat za analytický nástroj, který se používá jako následující krok po vytvoření SWOT analýzy. Jádrem TOWS metody je kombinace vlivu silných a slabých stránek (SW), příležitostí a hrozeb (OT). Pokud máme kombinaci silných stránek a hrozeb, tak jsou tyto stránky využité k tomu, aby potlačily hrozby a využily příležitosti. Pokud máme kombinaci slabých stránek a hrozeb, tak je to upozornění, že je nutné zajistit pasivní nebo defenzivní strategii. Pokud máme kombinaci slabých stránek a příležitostí, tak se posilují slabé stránky, aby bylo možné využít příležitost, nebo se pomocí příležitostí vyřeší slabé stránky.

Princip matice TOWS spočívá v tom, že se udělá rozbor strategické situace. Zvažuje se vzájemný vztah a vliv vnějších faktorů (O, T) a vnitřních faktorů (S, W) a to v kontextu strategie, jež se uvažuje. „Výběr vhodné strategie je vždy podmíněn vyloučením možnosti, že zjištěné rizikové faktory způsobí destrukci uvažované strategie (pozice WT).“ Jaká ze čtyř možných strategií se nakonec vybere záleží na kvalitativním a kvantitativním porovnání vnitřních a vnějších faktorů. Vážení a odhady účinku významných externích či interních faktorů na strategii se může podpořit počítačovými programy (Fotr, Souček, Vacík, 2012, s. 53-55).

2.4 Materiálové vstupy a dodávky

Materiálové vstupy a dodávky je označení pro oblast zahrnující materiály, s tím související vstupy či náklady potřebné na tyto materiály. Vstupy jsou důležité pro výrobní operace a jejich stanovení je významné, protože pomáhá při určení kapacity, výběru technologie, umístění výroby a při výběru vybavení.

Obecně se suroviny a dodávky třídí na suroviny, náhradní díly, průmyslový materiál s jednotlivými komponenty, utilities a pomocný materiál.

Tato kapitola zahrnuje významné činnosti, mezi které patří například:

- určení požadavků na vstupy, obvykle jsou to množství a kvalita,
- analyzování dostupnosti, s čímž souvisí i následné posouzení, zda je možné některý ze vstupů substituovat, pokud je jeho dostupnost omezená
- stanovení rizik (identifikace, návrh opatření)
- stanovení nákladů, ze kterých jsou důležité dopravní náklady, jež jsou závislé na vzdálenosti
- v neposlední řadě je významnou činností dodavatelský marketing a program, v rámci kterém dochází k výběru dodavatele přičemž se bere v úvahu optimální poměr ceny a rizika (Vytlačil, 2008, s. 122-123).

2.5 Umístění, místo výstavby a prostředí

V souvislosti s umístěním a místem výstavby či prostředím se nejdříve bere v potaz obsáhlejší geografická oblast. Následně se v rámci této geografické oblasti vyhodnocuje užší okruh různých alternativ, které jsou vhodné pro místo výstavby.

„Umístění může být například okolí konkrétního města, podél určité řeky nebo pobřeží.“
(Vytlačil, 2008, s. 125)

2.6 Technické a technologické řešení projektu

Technické a technologické řešení projektu jsou taktéž klíčovými indikátory, které se řeší v rámci studie proveditelnosti. Především pokud se jedná o finančně náročné projekty, tak jsou finanční toky velmi určovány technologiemi, a to nejen v počátcích projektu, ale během všech fází. U takovýchto finančně a technicky náročných projektů existuje omezenější soubor technologických variant.

Proto, aby byla studie proveditelnosti efektivně zpracovaná, je důležité správně a vhodně zvolit technické vybavení a technologie. Pro výběr technologie slouží soubor kritérií, které jsou nápomocná pro rozhodnutí o nejhodnější variantě, která bude nakonec realizována.

Před tím, než se technologie obstará, musí dojít k její volbě a tu ovlivňuje několik faktorů, mezi které patří třeba dostupnost dané technologie, finanční zátěž technologie (tedy kolik finančních prostředků bude pro technologii potřeba, protože na tom závisí i pokrokovost technologie. Z dalších faktorů lze jmenovat kvalitu vlastního vývoje či legislativní podmínky (Fotr, Souček, 2005, s. 45-46).

Po výběru je důležité zvolit způsob jakým se technologie získá, čímž se poté zabývá například i ve své publikaci Vytlačil.

Obstarání si technologií lze dvojím způsobem. Pokud je podnik ekonomicky silný, tak si může technologii koupit, jednalo by se o přímý nákup technologie, nebo je druhou možností pronájem, což je i velmi preferovaná varianta, jelikož to není tak velká finanční zátěž a pro podniky, které nejsou ekonomicky silné, to představuje jedinou možnou variantu, jak si technologie obstarat. V tomto případě podnik obdrží licenci, která ho opravňuje k využívání technologie. Další možností je i vlastní výzkum technologie, ale to je nejnákladnější varianta, a proto si ji ne každý podnik může dovolit. Kromě technologie se volí i vybavení, kterým jsou myšleny různé stroje a pracovní soubory. Na ty je kladena řada požadavků a konečné rozhodnutí o výběru ovlivňuje například úroveň automatizace, investiční náklady, infrastruktura a opravy a údržby. V neposlední řadě je kladen důraz na obstarání stavebních prací. Je nezbytné zpracovat plán dispozice a určit požadavky na prostory a budovy. Klíčové jsou i budovy, které jsou spjaté s podpůrnými procesy a jsou to například skla, administrativa či prodej. Se stavebními pracemi úzce souvisí i například příprava staveniště včetně jeho oplocení, přípojky, výstavba silnic apod. (Vytlačil, 2008, s. 130-131).

2.7 Organizace a režijní náklady

Existuje celá řada různých projektů, přičemž některé vyžadují, aby byla tato kapitola rozpracovaná a některé nikoliv. Organizace je potřebná v případě, pokud se jedná například o otevření nového podniku – hotelu, restaurace apod., vznik nového oddělení nebo rozšíření výroby. Obecně se jedná o typ projektu, kdy je nutné zajistit lidské zdroje. Tato kapitola zahrnuje jak definici organizační struktury podniku, tak i návrh na nové organizační uspořádání ke kterému dochází při realizaci projektu anebo až po jeho realizaci.

„Organizační jednotky vzniklé jako výsledek rozčlenění podniku pokrývají obvykle tyto funkce:

- *Řízení podniku (nejvyšší vedení).*
- *Výroba, údržba a opravy, zajištění kvality.*
- *Marketing, prodej a distribuce.*
- *Zajištění dodávek (vstupů), doprava, skladování.*
- *Finance a účetnictví.*
- *Řízení lidských zdrojů“*

Obvyklý typ uspořádání organizační struktury je liniově-štabní, kdy je založená na pyramidovém systému, který má tři úrovně (nejvyšší vedení, střední a nižší). Dalším typem může být podle funkcí, na základě procesů, činností, výrobků či podle oblasti a trhu (Vytlačil, 2008, s. 131-132).

V případě některých projektů se organizační struktura při realizaci projektu nemění, ale existují i projekty při kterých dochází k významným změnám, což poté ovlivní jednotlivé procesy. Při řízení projektu se nesmí opomenout vytvoření struktury rolí a stanovení jak odpovědnosti, tak i rozhodovacích pravomocí. Důležité je stanovení, kdo je řídicí a kdo výkonnou složkou a jaký je mezi nimi vztah. Pro organizační strukturu jsou klíčové tři části: autorita, zodpovědnost a odpovědnost. Autoritou je myšlen vliv jednotlivce, jehož rozhodnutí nebudou brána na lehkou váhu a budou uznávaná. Zodpovědností je mravní

povinnost k efektivnímu plnění úloh a odpovědností je stav, kdy jednotlivec naplní očekávání a má zároveň jak autoritu, tak i schopnosti a zodpovědnost proto, aby to očekávání splnil (Svozilová, 2011, s. 25-28).

V rámci kapitoly se investor zaměřuje nejen na návrh organizačního uspořádání podniku ale i na režijní náklady, které se získávají odhadem. Čím přesnější je odhad, tím jsou závěry ze studie proveditelnosti reálnější. Určení režijních nákladů, je už obtížnější proces. Lze je stanovit pomocí „procent z přímého materiálu, ze součtu přímých nákladů či ze mzdových nákladů“. Často se jedná o fixní náklady s tendencí k růstu. Všechny náklady, které se vztahují k veškerým podpůrným procesům v rámci celého projektu jsou označovány za režijní náklady. Na tyto náklady lze pohlížet i z jiného pohledu a lze je označit za náklady vztahující se k vedení a provozu projektu, a proto je lze shrnout jako náklady, jež zabezpečují provoz projektu. Výchozím bodem je pak seznam procesů, které se dějí v rámci projektu. (Vytlačil, 2008, s. 133).

2.8 Lidské zdroje

Mezi důležité zdroje, které ovlivňují, zda je projekt zdařilý či ne, patří zajištění lidských zdrojů. V rámci studie proveditelnosti se potom musí stanovit všechny potřebné požadavky na lidské zdroje. Součástí těchto požadavků jsou nejen množství a dovednosti pracovních sil, ale především finanční analýza nákladů na každého pracovníka (Fotr, Souček, 2005, s. 56).

Sleduje se trh práce, zákoník práce a další legislativní předpisy, protože to pomáhá při návrhu lidských zdrojů. S touto kapitolou souvisí i získávání lidských zdrojů. Pro jejich získání lze využít celou řadu metod s důrazem na hlídání času, protože pokud se opozdí načasování získávání a výběru pracovní síly, tak se to projeví i v opoždění celého projektu. I přestože není výběr pracovníků vždy jednoduchou záležitostí, tak se doporučuje, aby se podíleli přímo na přípravné fázi projektu a měli třeba podíl na vypracování studie proveditelnosti, jelikož je to přínosné pro realizaci projektu.

V rámci lidských zdrojů se stanovují v první řadě osobní náklady na zaměstnance, tedy mzda, odměny a bonusy a sociální a zdravotní pojištění. Dalšími náklady na zaměstnance jsou náklady na ochranné osobní pracovní pomůcky, náklady na odborné stáže či konference. U některých projektů se lze i setkat s variantou, že jsou nezbytná speciální školení pro nový personál. To i jen zvyšování kvalifikace pracovní síly s sebou přináší i nově vzniklé náklady, na které by se měl brát zřetel již v přípravné fázi. Je to důležitá problematika, protože náklady na školení a zvyšování kvalifikace jsou často velmi vysoké, ale na druhou stranu také velmi potřebné a pokud se na to podíváme z dlouhodobého hlediska, tak i s rychlou návratností (Fotr, Souček, 2005, s. 56-57).

2.9 Hodnocení projektu

K hodnocení projektu by nemělo docházet jen na konci projektu, ale měl by to být proces, který se vykonává průběžně. Především v počáteční fázi je hodnocení důležité, protože již z kraje projektu se pomocí něj rozhoduje, zda by se mělo v projektu nadále pokračovat či nikoliv. Při tom hodnocení dochází ke kritickému přehodnocování více účastníky a na základě odhadů se předvídá jeho proveditelnost a jaký zisk bude generovat, a to vše pomocí studie proveditelnosti. Pokud se zvýší pravděpodobnost, že bude dosaženo cíle, tak to znamená, že byl smysl celého hodnocení naplněn. Hodnocení je označované za disciplínu, jež nezahrnuje pouze ekonomickou a finanční kalkulaci, ale i posouzení jaký má projekt vliv na životní prostředí nebo třeba na BOZP (is.mendelu.cz).

Finančně-ekonomická analýza je poslední kapitolou ve studii proveditelnosti. Provádí se zde již určení souhrnnému výčtu všech nákladů na celý investiční záměr. Výsledný přehled je poté důležitým nástrojem pro investora, jelikož se na jeho základě rozhodne o uskutečnitelnosti samotného projektu. Bude rozhodnuto, zda je projekt realizovatelný a pokud vyjde kladný výsledek, pak je nutné, aby byly zajištěné finanční zdroje potřebné pro tuto realizaci.

Hodnocení projektu se určuje v závislosti na výchozí situaci. Buď se jedná již o existující podnik, který je již v provozu a v tomto případě je možné, že je k dispozici dostatečné množství vlastních finančních zdrojů pro financování projektu. Nebo se z druhého úhlu pohledu může jednat o případ začínajícího nově vzniklého podniku, kde je pro financování nutné pracovat s cizími zdroji. Druh financování je důležitým faktorem finančně-ekonomické analýzy, protože se tento údaj musí promítnout při jejím zpracování.

Celkové ekonomické hodnoty jsou důležitými zdroji pro rozhodnutí o tom, zda bude projekt realizovaný a zda bude životaschopný. Hodnoty konečného tzv. cash flow nesmí být záporné, jelikož pak není projekt udržitelný či životaschopný.

Další hodnocení vychází z výpočtu ukazatelů ekonomické efektivity:

- *„Čistá současná hodnota.*
- *Vnitřní výnosové procento.*
- *Doba návratnosti vloženého kapitálu.*
- *Ukazatelé rentability vloženého kapitálu“ (Vytlačil, 2008, s. 136-137).*

3 ANALÝZA RIZIK

Je velmi pravděpodobné, že bude nutné v určitém okamžiku učinit rozhodnutí, které zahrnuje prvek rizika. Rizika mohou být těžko rozpoznatelná, natož je těžké připravit se a zvládnout je. Pojem riziko lze vysvětlit pomocí několika dostupných definic. Dle Fotra a Součka (s. 135) je riziko spojeno s nadějí i nebezpečím. U rizika je naděje, že dosáhneme velmi dobrých hospodářských výsledků. Na druhou stranu riziko s sebou přináší určitý stupeň nebezpečí, že dojde v podnikatelském prostředí k neúspěchu, který následně povede ke ztrátám. Tyto ztráty mají někdy malý rozsah, ale někdy mohou mít naopak velký rozsah, který výrazně ovlivní finanční stabilitu podniku a v nejhorším moném případě mohou vést i k jeho zániku.

Riziko se skládá ze dvou částí. Na jednu stranu z pravděpodobnosti, že se něco nepodaří, a na stranu druhou z negativních důsledků, pokud k tomu dojde. Z toho důvodu je analýza rizik nezbytným nástrojem. Může pomoci identifikovat a pochopit rizika, kterým může podnik čelit. To následně pomůže tato rizika zvládnout a minimalizovat jejich dopad na podnikové plány. (Fotr, Souček, 2005, s. 135-140).

Analýza rizik zahrnuje zkoumání toho, jak se výsledky a cíle projektu mohou změnit v důsledku dopadu konkrétní rizikové události. Je to proces, který pomůže identifikovat a řídit potenciální problémy, které by mohly podkopat klíčové obchodní iniciativy nebo projekty. Zahrnuje v sobě tedy objevení nebezpečí, která podniku hrozí. V rámci analýzy rizik se i určejí očekávané škody a pravděpodobnosti a hledají se vhodné reakce na rizika v podobě různých opatření. Analýza rizik se skládá z následujících tří procesů:

- Identifikace rizik projektu
- Posouzení rizik projektu
- Odezvy na zjištěná rizika (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 94).

Klíčovým úkolem je stanovení všech faktorů, jež mají vliv na riziko a následně u těchto faktorů pomocí identifikace rizika zjistit které mají nejvýznamnější podíl na vytváření rizika a těmto faktorům by se mělo věnovat nejvíce pozornosti a docházek ke zjištění, jak eliminovat rizika. Občas se může stát, že není eliminace rizika realizovatelná. Často jsou na vině příliš nákladné postupy eliminace rizika, což někdy vede i k odmítnutí celého projektu. Nakonec se tedy může stát, že budou zamítnuté i takové projekty, jenž vykazují čistou současnou hodnotu a jsou ekonomicky aktivní. Pojmem management rizika či jinými slovy řízení rizika u projektů lze poté označit činnosti, které jsou orientované na rizikovou stránku investičních projektů. Tyto činnosti lze chápat jako veškeré, které prolínají a ovlivňují všechny předešlé fáze vyhotovení studie proveditelnosti (Fotr, Souček, 2005, s. 135-140).

Svozilová (2016, s. 303-305) ve své knize zdůrazňuje proces řízení rizik, což je proces, jehož doba trvání je od začátku až do konce projektu. Je to proces, který by měl zahrnovat přípravy a plánování řízení rizik, analýzy a identifikace rizik včetně hodnocení hrozeb a určení priorit a monitorování rizik včetně aplikace korekčních opatření a obranných strategií. Plánování řízení rizik, které definuje jako volbu procesů, jež lze využít pro odvrácení hrozícího rizika, nebo alespoň k jeho zmenšení.

3.1 Identifikace RF

Proces stanovení rizik je jeden z hlavních předpokladů pro přípravu proti riziku. Celý proces identifikace se nezaměřuje pouze přímo na identifikace, ale i na systematickou analýzu, kategorizaci a v neposlední řadě i následnou dokumentaci všech rizik, jež jsou pro projekt ohrožující a ovlivňující. Při identifikaci rizik je nutné, aby došlo k analýze vztahu mezi jednotlivými riziky, protože pokud jsou rizika vzájemně závislá, tak může nastat řetězová reakce krizových situací s vážným dopadem. Čím více jsou vzájemně závislá, tím větší je pravděpodobnost vzniku rizik a tím větší je i závažnost jejich dopadu.

Při identifikaci rizik dochází k získávání informací pomocí některých aktivit a jedná se o následující činnosti:

- Hodnocení předpokladů pro vznik rizik včetně podmínek existence a hodnocení vlivu rizik
- Rozdělení rizik v závislosti na životním cyklu projektu
- Identifikace veškerých zdrojů rizik včetně míst jejich vzniku (Svozilová, 2016, s. 312)

Jakmile jsou rizika identifikována, tak dojde k jejich analýze za účelem identifikace kvalitativního a kvantitativního dopadu rizika na projekt, aby bylo možné přijmout vhodná opatření k jejich zmírnění. Výstupem je poté tzv. registr rizik. Existující kvalitativní a kvantitativní analýzy, jsou níže blíže specifikované (Svozilová, 2016, s. 312).

Kvalitativní analýza

V rámci kvalitativní analýzy se určuje pravděpodobnost, s jakou nastanou ztráty a rizika se zkoumají z více úhlů pohledu. Nejdůležitějšími jsou závažnost, předvídatelnost či stupeň kontrolovatelnosti a odvrátitelnosti. Patří jsem i potenciální vazby a vztahy mezi riziky (Svozilová, 2016, s. 314).

Využívá se například verbální popis (nízká pravděpodobnost, střední pravděpodobnost, vysoká pravděpodobnost či dopad) (Hnilica, Fotr, 2009, s. 25). Kromě toho se lze zaměřit na použití bodové stupnice, mezi které se řadí například metoda skórovací, jež se hodí pro hodnocení závažnosti rizik v rozmezí od 1 do 10 bodů.

Existuje i například metoda Risk Project Analysis, zvaná RIPRA která má tu výhodu, že oproti skórovací metodě z ní vycházejí přesnější výsledky (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 94).

Výstupem kvalitativní analýzy je aktualizovaný registr rizik, jež zahrnuje klasifikaci a závažnost rizik (Svozilová, 2016, s. 314).

Kvantitativní analýza

Druhou variantou je kvantitativní analýza, jež má návaznost na předchozí zmíněnou analýzu, protože vychází z důležitých rizik jmenovaných v kvalitativní analýze. Tento druh analýzy už určuje dopad, jež lze kvůli působení rizika očekávat a nebo také určuje celkovou hodnotu ohroženou vlivem rizika. Analýza taktéž zahrnuje, jaká je pravděpodobnost, že vznikne riziko a její hodnoty jsou relativně přesné (Svozilová, 2016, s. 314-315).

3.2 Posouzení rizika

Posouzení rizik je pojem, který se používá pro popis celkového procesu nebo metody, při kterém se identifikují nebezpečí a rizikové faktory, které mohou způsobit škodu a analyzuje se a vyhodnocuje riziko, které je spojené s daným nebezpečím. Snahou při posouzení rizik je dojít pomocí odhadu k pravděpodobnosti výskytu nebezpečí a ke stupni předpokládaného dopadu na projekt. Hodnotu pravděpodobnosti lze určit pomocí tabulek, ale pokud nejsou k dispozici, tak přichází na řadu využití expertních odhadů. K posouzení rizika lze dojít dvěma metodami, přičemž je nakonec vypočítaná hodnota rizika.

- kvantitativně (pravděpodobnost a ztráta je určena číselnou hodnotou)
- kvalitativně (pravděpodobnost a ztráta je určena slovní hodnotou) (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 96).

3.3 Příprava a realizace opatření na snížení rizika

Poté, co jsou vyhotovené kvalitativní a kvantitativní analýzy rizik, je dostupný tzv. registr rizik, který obsahuje i číselné charakteristiky. Tento registr neboli seznam rizik se následně posuzuje podle mnoha kritérií, mezi které patří například priority související se závažností a dopadem rizik, kategorie a limity přijatelnosti rizik, nebo jiná hlediska a v neposlední řadě také předvídatelnost, odvratitelnost a kontrolovatelnost rizik (Svozilová, 2016, s. 316).

Cílem je dosáhnout takové úrovně všech rizik, aby mohl být projekt úspěšně realizovatelný s vysokou hodnotou pravděpodobnosti. Pokud se stane, že je hodnota rizika příliš vysoká, přijde na řadu reakce v podobě vhodného opatření. Například lze přenést riziko, úplně ho odstranit tím, že se nalezne jiné řešení, které by už rizikovou událost nezahrnovalo, vytvoří se rezervy nebo záložní plán pro případ, kdyby riziko nastalo anebo je další možností zmírnění rizika pomocí opatření, jenž by snížilo úroveň pravděpodobnosti vzniku nepříznivé události nebo by snížilo velikost jejího dopadu (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 97).

3.4 Příprava plánu korekčních opatření

Návrhy jednotlivých plánů korekčních opatření jsou založeny na různých opatřeních a taktikách, které se dělí do více typů. Prvním z nich je odmítnutí rizik. Dalším typem je omezení či redukce rizik. Poslední možností je akceptace rizik. V tomto případě jsou vytvořené dostatečné rezervy, jelikož je to riziko očekávané. Rezervy mají dvojí charakter. Buď mohou být pasivní, což znamená, že se nebude nic konat až do chvíle. Kdy se dané riziko objeví, protože se řešení najde až zpětně.

Na druhou stranu může být vyhotovený rizikový plán, na který dojde v momentu, kdy se objeví první známky indikace rizika. V tomto případě se jedná o aktivní akceptaci rizik (Svozilová, 2016, s. 316).

4 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza a z toho vyplývající finanční plán je již závěrečnou fází studie proveditelnosti. Je to zároveň nejdůležitější část. Je možné členění do tří podkapitol:

- Výpočet základní kalkulace
- Výpočet bodu zvratu
- Výpočet finančních ukazatelů pomocí finančního výhledu (Sieber, 2004)

Ve fázi, kdy se provádí finanční analýza je třeba provést kalkulaci vlastních nákladů na určitý výkon. Pro výpočet je nezbytné důsledně oddělit fixní náklady od variabilních, nebo popř. jednicové náklady od režijních.

U fixních nákladů nedochází ke změně s růstem objemu produkce. Lze sem zařadit například nájemné výrobních hal či jiných prostor. Oproti tomu variabilní náklady se mění vzhledem k jednotce produkce. Když vzroste jednotka produkce, tak vzrostou i variabilní náklady.

„Jednicové náklady lze přiřadit k jednotlivým druhům výrobků a režijní náklady jsou společné pro několik výrobků a nelze je jednoznačně přiřadit k jednomu konkrétnímu výrobku“. (Synek, 2007, str. 101).

4.1 Cash flow CF

Cash flow je v doslovném předkladu tok peněz, který zahrnuje jak příjmy, tak i výdaje. V účetnictví se běžně CF sestavuje pro finanční, provozní i investiční činnost, protože s jeho využitím lze zjistit, odkud peníze proudí a jak je s nimi nakládáno. Podniky tento nástroj čteně využívají pro zjištění jejich pozice na trhu, nebo například sleduje ziskovost nebo na druhou stranu ztráty podniku.

Při výpočtech se pracuje s pojmem kumulované cash flow, což je součet veškerých toků hotovosti od roku 0 až do daného zkoumaného roku.

Existuje i cash flow ve své diskontované podobě. Využití spočítá především v oceňování podniků, startupů, projektů, nemovitostí či jiného majetku. Tato forma představuje tok hotovosti, ale počítá se zde s časovou hodnotou peněz. Pro odhad hodnoty (oceňování výnosů) je to nejpoužívanější ukazatel, protože dokáže zahrnout tu časovou hodnotu peněz. V potaz se bere očekávaný užitek z majetku. Za užitek se pak považuje v tomto očekávaný tok hotovosti, tedy veškeré výnosy, které jsou očištěné o diskont a následně je možné vypočítat čistou současnou hodnotu (managementmania.com).

$$DCF = CF_1 / (1+r)^1 + CF_2 / (1+r)^2 + CF_3 / (1+r)^3 + \dots + CF_n / (1+r)^n$$

kde CF - Cash flow

r - diskont, WACC

4.2 Čistá současná hodnota ČSH

Velmi důležitý ukazatel při všech projektech, především těch investičních je výnosnost vložených prostředků a tuto výnosnost lze určit na základě výpočtu NPV (net present value) neboli čisté současné hodnoty ČSH. Využití metody ČSH je velmi spolehlivé. Jedná se o metodu, kdy se hodnotí investice a má výhodu v tom, že navíc zahrnuje faktor času. Na druhou stranu problém může nastat v případě, kdy by se určovala diskontní sazba (neboli požadovaná výnosnost), která je nutná pro provedení výpočtu.

Lze říci, že ČSH představuje celkovou sumu diskontovaného cash flow od předinvestiční fáze až do provozní fáze, takže během celého trvání projektu.

Čistá současná hodnota znázorňuje rozdíl mezi současnou hodnotou všech budoucích příjmů projektu a mezi současnou hodnotou všech výdajů projektu (Fotr, Souček, 2005, s. 69).

Čistá současná hodnota se vypočítá jako součet současné hodnoty všech budoucích hotovostních toků, které vyplývají z investice a také z hotovostního toku v roce 0. Při výpočtu se tedy pracuje s diskontovanou hodnotou cash flow (Máče, 2005, s. 12-13).

Níže je vyobrazen vzorec pro výpočet čisté současné hodnoty, kde CF_t představuje cash flow, r je diskontní sazba a t značí dobu životnosti (Zikmund, Hodnocení investic: Čistá současná hodnota (NPV) stručně a jasně)

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Hodnocení ČSH

Pro hodnocení čisté současné hodnoty existují tři varianty.

1. ČSH > 0

Když nastane situace, že je čistá současná hodnota kladná hodnota, tak dojde ke zvýšení hodnoty podniku. Proto se doporučuje a lze se jednoznačně rozhodnout, že dojde k realizaci projektu. Čím je hodnota vyšší, tím je podnik prospěšnější.

2. ČSH < 0

Když nastane varianta, že je výsledek záporný, tak se doporučuje zamítnutí projektu, protože dojde ke snížení hodnoty podniku.

3. ČSH = 0

Když nastane varianta, že je výsledkem nula tak nelze jednoznačně rozhodnout, zda dojde k realizaci či zamítnutí projektu. V takovémto případě se doporučuje projekt dále analyzovat (Svozilová, 2006, s. 92).

4.3 Diskontní sazba

Diskontní sazbu lze označit za výnosovou míru, pomocí které dochází k diskontování budoucích toků hotovosti na hodnotu současnou. Diskontní sazbu lze určit odhadem. Jedná se o odhad hodnoty, kterou chceme, aby daná investice přinesla.

Diskontní sazba vyjadřuje míru rizika podnikání oceňovaného podniku a jeho výše závisí přímo úměrně na riziku. Čím více se zvýší hodnota rizika, tím více poroste diskont (managementmania.com).

4.4 Vnitřní výnosové procento IRR

Vnitřní výnosové procento představuje výši diskontní sazby, při které je čistá současná hodnota toků rovna nule. Anglicky Internal Rate of Return označovaný zkratkou IRR je relativní výnos v procentech, který investice v průběhu své existence generuje. Označuje se za relativní, protože zohledňuje časovou hodnotu peněz. Lze ho označit za diskontní sazbu, kdy se NPV rovná 0, a proto platí následující vzorec:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}$$

Pokud je hodnota IRR vyšší než diskontní sazba r (WACC): $IRR \geq WACC$, lze vyhodnotit investici za přijatelnou. A platí pravidlo, že čím je IRR vyšší, tím se zvyšuje i návratnost investice. Tento ukazatel se doporučuje využívat jako doplňkový a v podniku se používá pro hodnocení efektivnosti dané investice.

Důležitá podmínka využití ukazatele IRR je, že se musí jednat o konvenční toky peněz, což znamená, že se v úvodu investičního procesu počítá s jedním či více zápornými toky a všechny následující už musí být kladné. Další omezení je při výpočtu. Pokud existují investice, jež mají životnost delší než 2 roky, tak je obtížné se dopracovat k výsledku. Využívá se například metoda pokus omyl nebo nástroje, kterými disponuje například MS Excel, kde se IRR vypočítá pomocí funkce Míra.Výnosnosti. (Scholleová, 2017, s. 133-134).

4.5 Doba návratnosti

Za dobu návratnosti lze označit takovou dobu, za kterou se CF rovná kapitálovým výdajům na investici. Jako nejlepší investice je považována takové, která v co nejkratším období uhradí kapitálové výdaje.

Prostá doba návratnosti je metoda, která patří spíše mezi méně vhodné, a i přesto je často používaná při hodnocení přijatelnosti investice. Nezohledňuje se zde CF po době návratnosti ani možnost vkladu peněžních prostředků ve formě investice do jiných příležitostí. Na druhou stranu je výhodou jednoduchost, protože ji lze vypočítat jako podíl investice a toků hotovosti (Scholleová, 2017, s. 136-137).

PRAKTICKÁ ČÁST

5 STUDIE PROVEDITELNOSTI – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Zpracování této konkrétní studie proveditelnosti vede k rozhodnutí, zda je projekt „založení kavárny Lucky CupCakes“ realizovatelný. Cílem tohoto projektu je založit kavárnu, která nabídne zákazníkům speciální produkty – cupcaky a vietnamské speciality. Na základě studie proveditelnosti bude rozhodnuto, zda bude u projektu konečné rozhodnutí pro založení, nebo nikoliv, což by značilo, že je investice nevýhodná pro investora. Kromě finančních a materiálových analýz jsou součástí studie proveditelnosti především analýza trhu - marketingová strategie, analýza konkurence. V rámci studie proveditelnosti proběhne i analýza lidských zdrojů a v neposlední řadě i rizik, na která budou doporučená opatření na minimalizaci či jejich eliminaci.

Popis projektu – Projektem je založení kavárny ve městě Lovosice na základě živnostenského podnikání. Její specializací je příprava a prodej vietnamské kávy a domácích dezertů ve formě cupcakes a vedlejší činností je pořádání přednášek a workshopů zaměřující se především na témata týkající se cestování, kuchyně či kavárenství.

Hlavním předmětem podnikání je hostinská činnost, která spočívá v přípravě pokrmů a nápojů, na jejich přípravu navazuje potom i podávání a bezprostřední spotřeba přímo v provozovně a v případě objednávek dezertů na zakázku i případná distribuce. Cílem je oslovit nový zákaznický segment a rozvíjet povědomí o vietnamských specialitách a cupcakech, které jsou na českém trhu ve fázi růstu.

Kavárna se bude nacházet v prostorách bývalého obchodu s dětským oblečením v průchodu v centru města a bude disponovat 30 místy k sezení a během letní sezóny bude kapacita navýšená o 20 venkovních míst.

Prodej bude zaměřen na teplé nápoje (sypané čaje, pečené čaje, vietnamská káva, horká čokoláda), nealkoholické nápoje (domácí limonáda, perlivé limonády, voda) a malý sortiment lehkých alkoholických nápojů (pivo, víno a cider). V nabídce dezertů budou 4 stálé příchutě cupcaků a každý týden 2 tematické (celkem tedy 6 druhů cupcaků). Veškerá káva bude pod záštitou ochranné značky Fair Trade.

Součástí provozu kavárny bude i možnost objednávek na zakázku. Koncept pečení na zakázku se bude vztahovat vždy k určité příležitosti (svatby, narozeniny, firemní akce apod.) a podmínkou bude objednávka určitého množství cupcaků.

K založení kavárny vedl fakt, že v Lovosicích není kavárna, která by poskytovala produkty cupcaky, jejichž obliba stále vzrůstá a nikdo z konkurence nenabízí prodej vietnamských specialit.

Závěry a doporučení – Cílem studie proveditelnosti je zjištění a finanční vyhodnocení, zda je investování do Vietnamských specialit a cupcaků výhodné.

5.1 Úvodní informace – pozadí projektu

Logo podniku Lucky CupCakes



Obrázek 7- logo kavárny Lucky CupCakes, var. 1

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 8 - logo kavárny Lucky CupCakes, var. 2

Zdroj: vlastní zpracování

Název: Lucky Cupcake

Sídlo: Osvoboditelů 39, Lovosice, 41002.

Majitel: Nguyenová Lucie

Právní forma: Živnost

Předmět podnikání: hostinská činnost

Datum zahájení podnikání: 1.1.2022

Kontaktní osoba: Nguyenová Lucie

Kontaktní údaje: +420777123321, info@luckycupcakes.cz

Investor – podnikatelský inkubátor a kapitál Nguyenové Lucie, v případě působení nečekaných rizik se uvažuje nad bankovním úvěrem pro podnikatele

Zpracovatel studie – Nguyenová Lucie v pozici majitelky a provozní kavárny

Historie projektu – Kavárna bude nově vybudovaná, takže v tomto případě neexistuje žádná historie projektu.

Mise

Vytvořit kulturní místo pro střetávání lidí. Hlavním účelem je, aby se v kavárně Lucky Cupcakes rádi scházeli přátelé a známí a žili sociální život mimo zdi svých domovů. Toto prostředí lidem umožní potkávat své známé, seznamovat se s neznámými a upevňovat mezilidské vztahy nad šálkem kvalitní vietnamské kávy a cupcakem.

Vize

Kavárna Lucky CupCakes bude prosperující podnik nabízející skvělý poměr kvality a ceny a díky nabídce kvalitních cupcaků, speciální vietnamské kávě a tematickým přednáškám a workshopům bude vyhledávaným místem pro setkávání lidí a pro turisty nejen z okolí Lovosic, ale i z nedalekého Německa. Vizí je s využitím nabídky kvalitní fair trade kávy, cupcaků a prozákaznického přístupu obsluhy rozšíření zákaznické základny a po dvou letech zavedení na trhu jejich roční počet navýšit o 20 %.

Slogan

„Potkáme se u jednoho stolu nad šálkem kvalitní vietnamské kávy a cupcake dortíkem“

DNA

cupcake, vietnam, káva, přednáška, workshop, kvalifikovaný personál, fair trade, klid

Cíl

Cílem podniku je dosažení spokojenosti zaměstnanců i zákazníků a tím dospět k rozšíření počtu zákazníků, což povede k naplnění finančního cíle. Akcemi, které k tomu směřují jsou kvalitní služby a produkty, zajímavé přednášky a workshopy a propagace.

Hlavní finanční cíl

Průběžné zvyšování zisku - zvyšovat meziročně tržby z prodeje zboží o 10% a více prostřednictvím rozšiřování počtu zákazníků a zákaznického portfolia.

Níže je seznam všech potřebných formalit, které je nutné si obstarat před otevřením kavárny?

- Živnostenský list
- Projektová dokumentace
- Koncese na prodej lihu
- Kolaudace prostor pro účely kavárny
- Splnění všech hygienických norem
- Vyjádření hasičského záchranného sboru – na základě projektové dokumentace, vyjádření bezpečnosti práce

Otevírací doba kavárny:

Pondělí: 8-20

Úterý: 8-20

Středa: 8-20

Čtvrtek: 8-20

Pátek: 10-22

Sobota: 10-22

Neděle: 10-22

5.2 Analýza trhu a marketingová strategie

Jedním z hlavních kroků studie proveditelnosti je analýza trhu. Provedení analýzy bylo nezbytné, protože na základě této analýzy se bude odvíjet strategie Lucky CupCakes. Zjišťovalo se, zda budou mít potencionální zákazníci zájem o nabízené služby a produkty. Součástí analýzy bylo i zjištění, na jaký zákaznický segment se orientovat a kdo je tzv. personou. Analyzovalo se i konkurenční prostředí včetně odběratelů, dodavatelů a substitutů v rámci Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, nebo socioekonomické prostředí s využitím analýzy PEST a nakonec vznikla SWOT analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Marketingový mix

VÝROBEK

Hlavním produktem kavárny jsou základní produkty (teplé nápoje, nealkoholické nápoje, alkoholické nápoje, zákusky – především cupcaky) se zaměřením na vietnamskou kavářenskou činnost.

Na základě poptávky by přibyla i možnost výroby zákusků – cupcake na objednávku (pouze při odběru 20 Ks a více). Činnost výroby cupcaků na objednávku by se soustředilo na různé firemní akce, narozeninové oslavy, svatební hostiny apod.

Sekundární nabízenou službou by byly plánované kulturní akce, jelikož je kavárna vybudována s takovým cílem, aby to bylo místo kulturního a společenského setkávání lidí. Mezi těmito kulturními akcemi by byly cestovatelské přednášky, kutilské dílničky pro děti či cukrářské workshopy pro širokou veřejnost. Vše by bylo naplánované v rámci určitého časového horizontu.

CENA

Prodejní ceny budou stanoveny podle situace na trhu a to podle cen konkurence a také s ohledem na propočtené vynaložené náklady kavárny, které jsou analyzovány ve fázi finanční analýzy. S cílem vytvoření minimálně 15% zisku.

PODPORA TRHU

Informování potencionálních zákazníků kavárny o tom, že právě nově vznikla a přilákání je k návštěvě prostřednictvím všech dostupných zdrojů. Bude zavedena informativní kampaň ještě před otevřením kavárny. Na podporu trhu bude investovaná značná část financí, jelikož se jedná o otevření zcela nového podniku a bude zapotřebí oslovit co možná nejširší okruh budoucích potenciálních zákazníků.

Kavárna využije propagační letáčky vyvěšené na veřejných vývěsných reklamních plochách v centru města, což může oslovit potenciální turisty. Velký důraz bude kladen na propagaci především přes sociální sítě (FB, Instagram) – založení nových profilů #LuckyCupCakes, prostřednictvím kterých budou prezentovány v podobě fotek specialit a nových příchutí cupcaků. V dnešní době je velmi moderní tzv. virální šíření fotek jídel, čehož lze využít a lze se na to zaměřit díky fotogenickému vzhledu malých dortíků tzv. cupcaků. Taktéž bude před vstupem do kavárny na hlavní ulici umístěna reklamní cedule s aktuální a speciální nabídkou. Jedním z bonusů bude akce, kdy hodinu před zavírací dobou bude zákazníkům nabízena 10% sleva na cupcaky, aby byly doprodány a každý měsíc by byla zákazníkům nabízena jiná speciální neobvyklá či tematická příchut' navíc (například v období Halloweenu bude v nabídce dýňový cupcake, či v prosinci jablečný se skořicí, což evokuje Vánoce), dle vzoru, který uplatňují ve své marketingové strategii například pobočky Angelato. Zvažovanou akcí je i zákaznická kartička, kam se bude zaznamenávat počet koupených káv a každou desátou získá zákazník zdarma. V neposlední řadě bude kladen důraz i na webové stránky, jejichž design bude korespondovat s celkovým konceptem kavárny a bude obsahovat i logo Lucky CupCakes.

Souhrn marketingových aktivit:

- Letáčky
- Sociální sítě
- Cedule u vchodu
- Slevové a věrnostní akce
- Webové stránky

DISTRIBUCE

Distribuci produktů/služeb budeme provádět v pronajaté provozovně v centru města Lovosice. Kavárenský sektor s vietnamskými specialitami a se specializací na cupcaky je pokrytý pouze v hlavním městě, z tohoto důvodu máme široké možnosti pro případné rozšíření působnosti v celém kraji. V případě objednání většího množství zákusků na společenské, firemní akce, bude k dispozici rozvoz do okolí, maximálně však do 50 km. K ceně objednávky zákusků si v tomto případě musí zákazník připočítat poplatek za dopravu. Pokud by se rozešlo jen 10 kilometrů od sídla kavárny, pak by byl rozvoz zdarma.

Analýza vnějšího prostředí Lucky Cupcakes

Analýza socioekonomického prostředí PEST

Při analýze socioekonomického prostředí PEST se provedla analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které jsou vypsány v tabulce č. 2 vyobrazené níže.

Podnik Lucky Cupcakes nejvíce ovlivňují sociální faktory.

Chod kavárny může být ovlivněn nově vzniklými daňovými zákony, živnostenským zákonem či zákonem o obchodních korporacích, proti kterým se nelze bránit, protože jsou to faktory neovlivnitelné.

V rámci ekonomického prostředí se musí brát zřetel na růst cen energií a nárůst inflace, což se odvíjí i na následné ceně nabízených produktů. Na ekonomická rizika se bude nahlížet i v rámci kapitoly „analýza rizik“

Sledování sociálního prostředí je významné především pro podniky v oblasti prodeje koncovým spotřebitelům, proto ovlivňuje největší mírou podnik Lucky Cupcakes a je ze všech oblastí PEST analýzy nejdůležitější. Především počet obyvatelstva a jeho struktura má významný vliv na úspěšnost podniku. Například v obci, ve které neleží žádný turistický cíl a má jen tisíc obyvatel, by bylo nevhodné a nevýhodné založit kavárnu, zatímco už v desetitisícovém městě, ve kterém jsou například kulturní, sociální a vzdělávací zařízení (kino, divadlo, doktoři, školy) a vysoký podíl zaměstnavatelů na zaměstnancích, tak se bude podnikání dařit a bude vykazovat kladné hodnoty při finanční analýze, protože vše zmíněné bude mít vliv na nápor zákazníků.

Posledním prostředím, které se v rámci PEST analýzy zkoumá je technologické prostředí. Z technologických faktorů lze jmenovat kompletní informační systém včetně pokladního softwaru (elektronická evidence tržeb), chytré mobilní telefony, bezhotovostní platba přes terminál, WiFi na jejich propojení a pro možnost sdílení informací finanční správě. V dnešní době je důležitá i konektivita a propagace přes sociální sítě či webové stránky.

Tabulka 2 - Analýza PEST

Zdroj: vlastní zpracování

P	Živnostenský zákon, zákon o daních z příjmu, zákon o obch. korporacích
E	Průměrná mzda, míra ekonomického růstu
S	Věk, úroveň příjmů, struktura a počet obyvatelstva
T	Informační systém, pokladní software, bezhotovostní platba, WiFi, chytré přístroje, konektivita – přes sociální sítě či web.

Analýza pěti konkurenčních sil PORTER

V návaznosti na teorii je v této podkapitole analyzované mikroprostředí podniku Lucky Cupcakes se zaměřením na všech pět konkurenčních sil dle Portera:

- Vyjednávací síla zákazníků
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba substitutů
- Rivalitou firem působících na trhu

Zákazníci

Kavárna má velmi široké portfolio zákazníků. Zákazníkem je každý milovník kávy a malých designových dortíků. Kavárna navíc oslovuje klienty, kteří chtějí trávit čas ve společnosti se svojí rodinou a svými známými, jelikož je součástí její strategie i pořádání různých přednášek či workshopů na téma cestování, vaření, kavárenství či cizí kultura.

I přestože má kavárna široké portfolio zákazníků, tak jsem si na základě segmentace stanovila celkem 3 osoby typického zákazníka kavárny Lucky CupCakes. Tyto osoby jsou nejtypičtějším zákazníkem kavárny, a je to dané nejen umístěním kavárny, ale i nabídkou konkurenčních podniků a mohl by je oslovit především koncept kavárny. Níže jsou blíže specifikované tři typické osoby.

1) Rodiny s dětmi

Prvním zákaznickým segmentem by byly rodiče s dětmi. Kavárna bude nabízet zázemí nejen pro rodiče v příjemném prostředí u pohodlného nábytku, ale především pro děti, pro které bude vybudovaný bezpečný dětský koutek.

2) Turisté/cyklisté

Město Lovosice je výchozí bod pro turisty a cyklisty, kteří se chystají vydat do Českého středohoří. V roce 2020 byla dokončena polabská stezka, takže to láká mnoho cyklistů. Často jsou to i němečtí turisté, kteří využívají vodní dopravu Labe-Elbe vedoucí přes Lovosice a Litoměřice. Loď, která je hojně využívaná německými turisty a cyklisty, má místo kotvení v Lovosicích a Litoměřicích, což může vést k návštěvě kavárny Lucky Cupcakes.

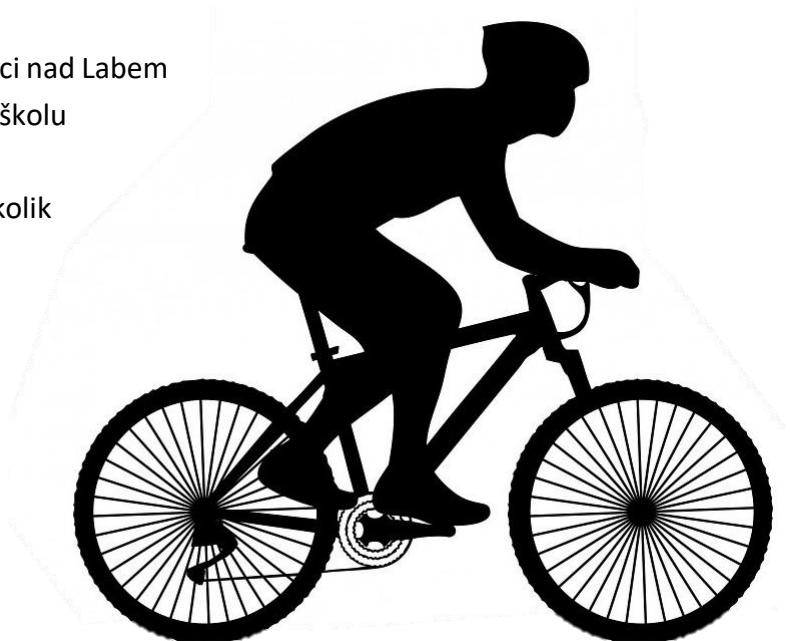
3) Lidé se zájmem o cizí kulturu a kulturu obecně

Lidé, kteří se zajímají o různé kultury a poznávají a učí se novým věcem, to je třetí skupina, na kterou podnik Lucky Cupcakes bude cílit prostřednictvím přednášek a workshopů.

Zde jsou na ukázkou dva typy person, které jsou stěžejními zákazníky pro podnik Lucky Cupcakes.

Vybraný segment: CYKLISTA

- Jmenuji se David
- Je mi 40 let
- Bydlím v nedaleké Roudnici nad Labem
- Vystudoval jsem vysokou školu
- Pracuji v IT firmě
- Rád jezdím na kole několik desítek kilometrů
- Žiji se manželkou
- Nemám zatím žádné děti
- Volný čas trávím na kole nebo na sociálních sítích



Vybraný segment: MAMINKA S DĚTMI

- Jmenuji se Lucie
- Je mi 30 let
- Bydlím v Lovosicích
- Jsem na mateřské dovolené
- Jsem vdaná
- Mám malé dvouleté dítě
- Volný čas trávím často v kavárně s kamarádkami
- Ráda chodím na kulturní akce



Analýza konkurence

V bezprostředním okolí nemá Lucky café přímou konkurenci, která by měla ve svém sortimentu vietnamské speciality a zaměřovala by se přímo na výrobu cupcaků.

Podnik Lucky Cupcakes má ve městě Lovosice celkem čtyři konkurenční podniky, proto byla provedena analýza všech těchto konkurentů.

Konkurence v oblasti kavárenství a cukrářství ve městě Lovosice je následující:

Café Zámeček

Café zámeček má příjemné umístění, je obklopen přírodou a v blízkosti jsou sportoviště (koupaliště, zimní stadion, atletický stadion a lesopark). Nenachází se v centru, což může být na druhou stranu nevýhodou. Ovšem větší nevýhodou spatřuji ve vysokých cenách, a negativní referenci na zaměstnance. Café Zámeček je příkladem typické kavárny, kde hraje velkou roli sezóna. V letních měsících mají větší obsazenost než v zimě. Kavárna láká především rodiny s dětmi. Součástí je přímo i venkovní dětské hřiště, vnitřní dětský koutek a v nabídce mají točenou zmrzlinu.

Cukrárna a pekařství JOHN

Kavárna je spíše zaměřená na starší generaci. V nabídce měli až do tohoto roku klasické dezerty (kremrole, indiánek, špička, punč apod.) a dlouhá léta byl podnik bez žádné inovace sortimentu ani prodejny. Inovace však přišla až v roce 2020, kdy proběhly velká změny v nabízeném sortimentu, lidských zdrojích i rekonstrukce prostor. Kavárna se nachází přímo na náměstí. Pro původní klientelu to byla příliš nečekaná změna, ale získali si v závislosti na nabídce novou klientelu, ale velmi se jejich počet snížil a je to i důsledkem restrikcí v rámci koronavirové krize.

Kaachle

Nejnověji vzniklou kavárnu ve městě Lovosice je podnik Kaachle. Prozatím lze tuto kavárnu řadit mezi konkurenty kavárny Lucky Cupcakes, jelikož zatím nemáme žádné potřebné podrobné informace pro její analýzu a je tedy třeba počítat s tím, že by mohla ohrozit nově vzniklou kavárnu. Dle předběžných výzkumů, má velmi příznivé umístění v blízkosti parku u náměstí a nabízí moderní zákusky, které více oslovují klientelu středního věku. Tímto by nám mohli konkurovat.

Lovo Café

Kavárna Lovocafé je považovaná za největšího konkurenta na trhu v oblasti kavárenství a kultury, jelikož tento podnik spadá přímo pod vedení města. Kavárna je umístěná v přízemí kulturního střediska Lovoš, které prošlo velkou rekonstrukcí a nyní se ve městě Lovosice velmi investuje do kulturního života. Proto je navštěvován nejen hlavní sál, ale i přílehlá kavárna. Kavárna cílí především na mladší generaci a na mileniály a nepodléhá sezónnosti jelikož si klienti vychvalují vnitřní prostory.

Síla dodavatelů

Naší nejdůležitější surovinou je dodávaná káva. Tu bychom odebírali od pražského dodavatele výběrové kávy DakLak. Tím, že je káva pro nás nejdůležitějším vstupem, má náš dodavatel velkou vyjednávací sílu. Vyjednávací sílu dodavatele můžeme snížit např. podepsáním kontraktu na určité období, za určitou cenu a podmínek, či vytipováním si dalších kvalitních dodavatelů výběrové kávy, jak z českého, tak také ze zahraničního trhu. Pro jistotu jsme si našli náhradního dodavatele kvalitní výběrové kávy - Trung Nguyen. Dalším dodavatelem by byla firma Pepsico, které by nám dodávala chlazené nealkoholické nápoje. Kromě firmy Pepsico existuje možné zastoupení pro dodávku nealkoholických nápojů i velkoobchod. Ostatní suroviny by byly pořizovány z velkoobchodu Makro. Tento dodavatel je zastupitelný mnoha dalšími. Vyplývá z toho například to, že síla dodavatelů v oblasti nealkoholických nápojů je nízká, protože existuje více možných dodavatelů, který lze nahradit. Naopak síla dodavatelů Fair Trade kávy či sypaných čajů je vysoká, jelikož ne vždy lze jednoho dodavatele zastoupit jiným v případě, že by nastali komplikace na straně dodavatele.

Síla odběratelů

Síla odběratelů spočívá v jejich velké citlivosti na cenu nabízených produktů. Kavárna nabízí zákazníkům kvalitní produkty a služby za relativně nízké ceny v poměru ke zvolenému konceptu, a proto je vyjednávací síla odběratelů nízká. Navíc se v blízkém okolí nenachází přímá konkurence, ke které by zákazníci odešli. Na druhou stranu z pohledu zákaznických preferencí (někdo má kávu velmi v oblibě, jiní ji vůbec nepijí) a jejich vztahu k produktům neznámé vietnamské kultury je síla odběratelů vysoká.

Substituce

Naším substitutem by se stal čaj, který je schopný například v případě vzrůstu cen kávy, tento produkt nahradit, protože bude mít pro odběratele stále stejnou funkci. Zákazníci by v případě změny ekonomického hlediska poptávali spíše čaj namísto kávy. Ve městě Lovosice není žádná provozovna, která je vedena jako čajovna. Nachází se zde pouze vinárna, která je spojená s čajovnou, a proto nelze čajovny shledávat jako hrozbu pro kavárnu Lucky CupCakes. Naše nabízené produkty a služby s tím spojené budou vykazovat známky kvality a za relativně nízké ceny v poměru s nabízenou kvalitou, proto je hrozba substitutů poměrně nízká. Hrozba substitutu v podobě nabídky čajů je nízká i z toho důvodu, že přímo kavárna bude mít v nabídce celou řadu čajů. Důraz bude kladen na sypané Fair Trade čaje a domácí pečené čaje.

Velikost trhu

Kavárna se nachází ve městě Lovosice, což je město s 10 tisíci obyvateli. Město je výchozím turistickým bodem do Českého středohoří. Významné je, že trh zde není stále nasycený. V budoucnosti se v závislosti na finančních ukazatelích plánuje expanze a rozšíření stávající pobočky. Cílování podniku je na zákazníky ve věku 15-45 let což je podmnožina skupiny v produktivním věku 15-64 let.

Dle dat získaných ze sociodemografické analýzy správního obvodu obce s rozšířenou působností Lovosice (což celkem sčítá 32 obcí s počtem obyvatel 27 494) je věkové složení obyvatel následující:

Tabulka 3 – Věková struktura obyvatelstva

Zdroj: Demografická ročenka správních obvodů obcí s rozšířenou působností 2007-2016

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
stav obyvatel k 31.12.		26 933	27 003	27 061	27 110	27 617	27 702	27 609	27 557	27 445	27 494
v tom ve věku:	0-14	3 907	3 903	3 978	3 985	4 048	4 128	4 158	4 147	4 141	4 203
	15-64	18 797	18 789	18 666	18 650	18 868	18 622	18 299	18 139	17 931	17 766
	65+	4 229	4 311	4 417	4 475	4 701	4 952	5 152	5 271	5 373	5 525
průměrný věk		40,9	41,1	41,2	41,4	41,6	41,8	42,0	42,3	42,5	42,6

Fáze životního cyklu produktu

V tomto případě se bude jednat o fázi nového uvedení na trh, jelikož dojde k založení kavárny nabízející speciality, které zatím nikdo z konkurentů ve městě Lovosice, ani v okrese či dokonce kraji nenabízí.

Na trh by se vstoupilo s inovací – prodejem vietnamské kávy a cupcaků. Kavářenský průmysl obecně ve městě Lovosice vzrůstá. Vzrůstá povědomí o kávě a lepším životním stylu a zákazníci si více potrpí na kvalitní kávu a jsou více otevření novým chutím – Vietnamské kuchyni.

Bariéry pro vstup a výstup

Zajištěné a naplánované financování, popřípadě zajištění (investičního) úvěru, pokud by byly vlastní kapitál a podnikatelský inkubátor nedostatečnými zdroji. Jedná se o nově vzniklou kavárnu, a proto by největším problémem mohl být potřebný kapitál pro založení nové kavárny. Další problém v závislosti na projektu „založení kavárny“ by mohl nastat s marketingem, na který je potřeba v tomto případě klást velký důraz.

- V oblasti plánování financí spatřuji největší problém pro vstup na trh. Díky novému zavedení na trh bude potřeba vysoký počáteční kapitál
- Další bariérou pro vstup je zajištění dohod a smluv s budoucími dodavateli, subdodavateli, ale i popřípadě odběrateli
- Již zmíněný marketing bude další bariérou. Opět z důvodu nového zavedení na trh
- Kvůli zavádění nového produktu na trh, bude potřeba klást důraz na marketing inovace, což může být finančně nákladné.
- Posledními bariérami pro vstup jsou různé potřebné úřední náležitosti (založení firmy a živnosti a splnění všech podmínek)

5.2.1 Návrh strategie projektu

Díky SWOT analýze jsou nejen identifikovány, ale také vyhodnoceny interní a externí faktory, které jsou pro kavárnu Lucky Cupcakes klíčové. Těmi interními jsou slabé a silné stránky podniku a lze je ovlivnit. Na druhou stranu externí faktory jsou příležitosti a hrozby a jsou neovlivnitelné. Z této SWOT analýzy se následně vychází, když dojde na strategické plánování.

Tabulka 4 - EFE matice externích faktorů

Zdroj: vlastní zpracování

EFE matice				
O/T	POPIS	VÁHA	STUPEŇ VLIVU	CELKEM
O1	Zvyšující se úroveň kavárenství	0,09	4	0,36
O2	Zvyšující se spotřeba kávy	0,08	3	0,24
O3	Žádná přímá konkurence v okolí	0,12	4	0,48
O4	Oslovení jiných zákaznických segmentů	0,16	3	0,48
T1	Vysoké ceny surovin	0,2	1	0,2
T2	Ovlivnitelnost tržeb počasím	0,08	2	0,16
T3	Sezónní tržby	0,09	2	0,18
T4	Nízké zisky	0,18	1	0,18
CELKEM		1		2,28

Tabulka 5 - IFE matice hodnocení interních faktorů

Zdroj: vlastní zpracování

IFE matice				
S/W	POPIS	VÁHA	STUPEŇ VLIVU	CELKEM
S1	Výběrová vietnamská káva	0,08	3	0,24
S2	Kvalitní suroviny	0,15	4	0,6
S3	Domácí cupcaky	0,1	3	0,3
S4	Přátelské prostředí	0,08	4	0,32
S5	Vyškolený personál	0,14	4	0,56
W1	Neznalost cizí kultury	0,06	2	0,12
W2	Nízké povědomí	0,14	1	0,14
W3	Vysoké provozní náklady	0,18	1	0,18
W4	Nízké zkušenosti s provozem	0,07	1	0,07
CELKEM		1		2,53

Každému faktoru se v EFE matici přiřadily váhy v rozsahu 0-1 podle toho, jak je daná příležitost nebo hrozba důležitá. Určovala se tedy důležitost. Faktory se poté hodnotily body podle stupně jejich vlivu, přičemž příležitosti se hodnotily body 3 a 4 a hrozby body 1 a 2 (4 body - výrazné O, 3 body - nevýrazné O, 2 body - nevýrazné T, 1 bod – výrazné T).

Každému faktoru se v IFE matici přiřadily váhy v rozsahu 0-1 podle toho, jak je daná silná stránka nebo slabá stránka důležitá. Určovala se tedy důležitost. Faktory se poté hodnotily body podle stupně jejich vlivu, přičemž silné stránky se hodnotily body 3 a 4 a slabé se o bodovaly 1 a 2 (4 body - výrazné S, 3 body - nevýrazné S, 2 body - nevýrazné W, 1 bod – výrazné W).

Nejlepší hodnocení by mělo hodnotu 4 a nejhorší 1. Střední hodnoty jsou okolo hodnoty 2,5. Celkový vážený průměr z EFE matice vyšel 2,28, což znamená, že je záměr strategického plánu podložen středně silnou externí pozicí. Celkový vážený průměr z IFE matice vyšel 2,53, což opět značí, že je záměr strategického plánu podložený středně silnou interní pozicí.

Z matic vyplývá, že bychom se měli velmi zaměřit na naše silné stránky, kterými jsou kvalitní suroviny či vyškolený personál. Naopak bychom měli minimalizovat slabé stránky, a to především vysoké provozní náklady a nízké povědomí o kavárně, na což reaguje rozsáhlá marketingová kampaň. Vlivem toho se u této slabé stránky očekává, že se sníží její hodnota, či dokonce úplně zmizí a časem se může stát silnou stránkou podniku, protože se díky marketingu a existujícím silným stránkám stane kavárna časem vyhledávaným místem mezi zákazníky.

Z matice příležitostí a hrozeb vyplývá, že bychom se měli soustředit na oslovení jiných zákaznických segmentů a využít příležitost, že se v okolí umístění kavárny nenachází žádný přímý konkurent. Naopak jsou velkou hrozbou vysoké pořizovací ceny surovin, které bohužel nelze ovlivnit, takže bychom měli být na tuto hrozbu připraveni, a mít popřípadě plán na změnu dodavatele.

Tabulka 6 - vypracovaná SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

S	W
Výběrová vietnamská káva	Neznalost cizí kultury
Kvalitní suroviny	Nízké povědomí
Domácí cupcaky	Vysoké provozní náklady
Přátelské prostředí	Nízké zkušenosti s provozem
Vyškolený personál	
O	T
Zvyšující se úroveň kavárenství	Vysoké ceny surovin
Zvyšující se spotřeba kávy	Ovlivnitelnost tržeb počasím
Žádná přímá konkurence v okolí	Sezónní tržby
Oslovení jiných zákaznických segmentů	Nízké zisky

Strategie projektu

Hlavní strategií projektu je rozšíření sortimentu a strategické zaměření se na vietnamské speciality (Phin káva, kde je phin filtr tradiční nástroj pro přípravu Vietnamské kávy, v originálu Cà phê sua đá; ledový vietnamský čaj; káva s kondenzovaným mlékem). Výhodou by měl být i koncept Fair Trade kávy a vietnamských sypaných čajů. Tento koncept zaujme především svým smyslem, protože tímto konceptem se podporují rozvojové země a především obyvatelé třetího světa. Těmto obyvatelům je prostřednictvím spolupráce nabídnuta práce za výhodných podmínek, možnost zlepšení jejich životních podmínek či vzdělávání dětí v těchto zemích. Není opomenuta ani ochrana životního prostředí, což je v poslední době velké téma.

Základní strategií je zaměření se na získání dobré pozice mezi konkurenčními podniky včetně získání si dobrého jména na trhu s kavárnictvím, a především přesvědčení a získání si potenciálních zákazníků, aby využívali služby kavárny se zaměřením na prodej vietnamské kávy a cupcaků. Přesvědčit by je k tomu měla nabídka domácích produktů z kvalitních surovin.

Sekundárním záměrem je zaujmout klientelu, která má zájem o vzdělávání a kulturní setkávání lidí. Zákazníci se budou setkávat v příjemném prostředí, které bude disponovat při příznivém počasí i venkovního posezení.

Pokud například nemají zákazníci velké povědomí o cizí vietnamské kultuře či o fair trade produktech anebo by si chtěli zkusit nazdobit vlastní cupcake, aby byli blíže naší nabídce, tak právě z tohoto důvodu budou pro zákazníky přichystány přednášky a workshopy na takové či podobná témata. Docílí se tím i snížení slabé stránky podniku, kterou je neznalost cizí kultury.

Z pohledu stanovení prodejní ceny, ta bude reagovat na situaci na trhu. Bude tedy závislá na vývoji cen na straně konkurence, ale na druhou stranu se bude brát v potaz i na vynaložené náklady.

5.2.2 Marketingový koncept

V rámci marketingového konceptu se budou v kavárně konat pravidelně cykly přednášek a workshopů. Veškerý program bude vždy zveřejňovaný na sociálních sítích a přímo v místě kavárny formou informativních letáčků, a to s měsíčním předstihem. V období letních měsíců a vánočních svátků i dva měsíce předem. Přednášky budou zahrnovat především témata týkající se vzdělávání v oblasti gastronomie a kavárenství anebo na druhou stranu také témata o cestování, nejen v rámci České republiky, ale i zahraniční. Nezapomene se ani na děti, protože budou probíhat i dětské dílničky.

Přednášky – cestovatelské, vzdělávací (o jídle, zdravé kuchyni, latté art apod.)

- Lucie Kutrová
- Deník dobrodruha
- Cestopis
- Martin Škoda

Cukrářské workshopy – Cukrářské workshopy budou probíhat pod vedením vedoucí kuchyně/cukrářky anebo popřípadě, pokud budou k dispozici i jiní kvalifikovaní odborníci v daném segmentu, tak budou vedené i externě.

Dětská dílnička – v prostorách kavárny bude vybudovaný dětský koutek, a i část prostorů přímo s obsluhou bude využíváný k tvoření pro děti. Základní potřebný materiál bude poskytnutý ze strany kavárny, ale v informačních letáčcích a na helpdesku budou rodičům sdělovány informace o případné nutnosti donést si vlastní náčiní pro tvoření.

Harmonogram

Každý lichý měsíc bude probíhat jednou za měsíc dílnička pro děti. Pro rozvoj kreativity dětí. U dílniček se bude platit dobrovolný příspěvek, který se využije na materiální potřeby.

Každý sudý měsíc bude jednou za měsíc probíhat přednáška na předem oznámené téma. Přednášky budou zpoplatněné symbolickou částkou 50-100 Kč v závislosti na dané přednášce.

Cukrářské workshopy budou probíhat nepravidelně dle aktuální situace, potřeby a dle dostupných zdrojů. Nejen finančních, ale i lidských.

Speciální akce

- Hodina před zavírací dobou bude zákazníkům nabízena 10% sleva na cupcaky
- Každý měsíc bude zákazníkům nabízena jiná speciální neobvyklá či tematická příchut' navíc (například v období Halloweenu bude v nabídce dýňový cupcake, či v prosinci jablečný se skořicí, což evokuje Vánoce)
- Zvažovanou akcí je i zákaznická kartička, kam se bude zaznamenávat počet koupených káv a každou desátou získá zákazník zdarma.

5.3 Materiálové vstupy a dodávky

V návaznosti na teorii od Vytlačila (2008, 122-123) lze obecně tuto kapitolu rozdělit na suroviny, náhradní díly, průmyslový materiál s jednotlivými komponenty, utilities a pomocný materiál – pracovní pomůcky.

Suroviny - největší položku v kategorii materiálové vstupy a dodávky představují suroviny. Především se bude ve velkém množství dokupovat vietnamská káva DakLak a Trung Nguyen, kvalitní sypané čaj, domácí pečené čaje, nealkoholické nápoje, lehké alkoholické nápoje a veškeré suroviny klíčové na výrobu cupcaků.

Náhradní díly – pro potřeby kavárny nebudou dokupovány žádné náhradní díly.

Průmyslový materiál – mezi průmyslový materiál v případě kavárny lze zařadit kuchyňské spotřebiče, jako je například kávovar, lednice, chladicí vitrína, myčka, trouba, mlýnek aj.)

Pracovní pomůcky – pracovními pomůckami jsou pouze dresscode stanovený vedením kavárny, pomůcky v zázemí kuchyně pro přípravu zákusků a baristické pomůcky pro přípravu kávy.

V následující tabulce jsou vypsané veškeré produkty, které budou generovat zisk. Nejprve se stanovily náklady na kus (nákupní cena), prodejní cena a prodané množství a rozdílem nákupní a prodejní ceny vznikl zisk na kus, což se po vynásobení prodaným množstvím stalo ziskem, která kavárna vygeneruje za měsíc.

Tabulka 7 - tabulka zobrazující množství, nákupní a prodejní cenu výrobků a zisk

Zdroj: vlastní zpracování

Položka	Množství/ měsíc (ks)	Nákupní cena/ks (Kč)	Prodejní cena/ks (Kč)	Zisk/ks (Kč)	Náklad/ měsíc (Kč)	Tržby/ měsíc (Kč)	ZISK/měsíc (Kč)
Espresso	500	5	45	40	2 600	22 500	19 900
Americano	300	5	45	40	1 500	13 500	12 000
Cappuccino	625	8	55	47	5 000	34 375	29 375
Latté macchiato	375	9	55	46	3 450	20 625	17 175
Sypaný čaj	125	10	45	35	1 250	5 625	4 375
Pečený čaj	50	12	50	38	600	2 500	1 900
Horká čokoláda	125	18	55	37	2 250	6 875	4 625
Domácí ledový čaj 0,3	375	11	50	39	4 125	18 750	14 625
Domácí limonáda 0,3	750	12	50	38	9 000	37 500	28 500
Voda	500	9	25	16	4 450	12 500	8 050
Nealko. nápoje - džusy	125	16	35	19	1 988	4 375	2 388
Nealko. nápoje - limo	375	17	35	18	6 338	13 125	6 788
Nealkoholické pivo	50	15	39	24	750	1 950	1 200
Pivo	100	22	39	17	2 200	3 900	1 700
Cider	50	21	45	24	1 045	2 250	1 205
Víno 0,2	100	27	55	28	2 697	5 500	2 803
Cupcaky	1580	8	45	37	12 640	71 100	58 460
Odpisy							-5 000
CELKEM	6105	225	768	543	61 882	276 950	210 068

V této tabulce už je souhrn nákladů na oběžný majetek vypsaný jednotlivě v předchozí tabulce. Nezapomněli jsme opomenout i každý měsíc odpisy v hodnotě 5 000 Kč. Tabulka znázorňuje měsíční i roční celkový zisk, s kterým se bude následně pracovat při tvorbě výkazu zisků a ztrát.

Tabulka 8 - celkové měsíční a roční náklady na oběžný majetek

Zdroj: vlastní zpracování

NÁKLADY NA OBĚŽNÝ MAJETEK		
	Měsíc (kč)	Rok (Kč)
Náklady na produkt celkem	61 882	742 584
Tržby celkem	276 950	3 323 400
Odpisy	-5 000	-60 000
Zisk celkem	210 068	2 520 816

5.4 Umístění, místo výstavby a prostředí

Umístění – Podnik bude otevřen v pronajaté provozovně, která je v centru města Lovosice. Kavárna se nachází v průchodu, který spojuje obytnou část města včetně škol přímo s centrem města. Toto místo disponuje i venkovními prostory, které mohou být využité pro sezónní letní venkovní zahrádku.

Místo – Místem jsou Lovosice. Lovosice jsou rozrůstající se město ležící v severních Čechách, kde se soustřeďuje vysoké procentní zastoupení vietnamské menšiny. Taktéž zde neexistuje přímá konkurence, jedná se tedy o ideální místo pro založení kavárny se specializací na vietnamské speciality.

Lovosice se rozvíjí nejen z hlediska počtu obyvatel, ale i kulturně. Je to město, které láká čím dál tím více turistů, především cyklistů, díky různým rozvojovým programům cyklostezek kolem řeky Labe. V sezóně se řadí mezi potenciální klienty i například turisté z Německa nebo z nedalekých obcí podél Labe, jelikož Lovosice jsou považovány za bránu do Českého středohoří.

Prostředí – Živnost bude prováděna v místě, které je v přímé blízkosti k hlavnímu náměstí. Je to sice provozovna v průchodu, ale tento průchod spojuje obytnou část Lovosic a území, kde jsou tři základní školy, víceleté Gymnázium a mateřská školka přímo s centrem.

Kavárna se bude nacházet v prostorách bývalého obchodu, který nabízel k prodeji dětské oblečení. Obchod se nacházel v průchodu v centru města Lovosice a nově vzniklá kavárna bude disponovat přibližně 30 místy k sezení a během letní sezóny bude možnost navýšení kapacity o dalších 20 venkovních míst.



Obrázek 9 - mapa a adresa kavárny Lucky Cupcakes

Zdroj: vlastní zpracování

5.5 Technické a technologické řešení projektu

Mezi vybavení potřebné ke kavárenské činnosti se řadí kávovar, chladicí vitrína na zákusky, lednice, stoly a židle, bar, nádobí apod.

V souvislosti se stavebními pracemi, tak bude před zahájením prodeje nutná rekonstrukce. Především vybudování zázemí pro personál a toaleta pro zákazníky. Řemeslné, stavební a malířské práce a náklady na projektové a designerské služby či popřípadě poradenství.

Velkou roli v technickém a technologickém řešení projektu hrají stavební práce. Jelikož se bude jednat o provozování kavárny v komerčních prostorách, které dříve sloužily jako obchod s oděvy, bude nutná rozsáhlá rekonstrukce prostor určených jako zázemí kavárny včetně kuchyňského vybavení a vybudování toalet pro zákazníky a personál.

Součástí technologického a technického řešení projektu je i obstarání hudební kulisy kavárny. Jednou volbou jsou internetová rádia, která jsou komerční a distribuují díla autorů, která nespádají pod OSA. Ochranný svaz autorů si účtuje poplatky za hraní děl mnoha autorů a díla autorů hraných v těchto komerčních rádiích jsou výrazně levnější než poplatky pro autorské svazy. Jako příklad lze jmenovat internetové rádio Jamendo, kde si posluchač může vybrat přímo i téma písní pro kavárnu.

Další alternativou je úplně bezplatná verze distribuce tzv. svobodné hudby. Jedná se o hudbu, kterou lze hrát veřejně zdarma, jelikož její autoři souhlasí s tím, aby byla produkována, a to bez jakýchkoliv licenčních omezení. Největší výhodou je tedy fakt, že provozovatelé kaváren nemusí platit poplatky autorskoprávním organizacím. Tuto hudbu lze stáhnout a hrát v offline režimu, což je další z výhod, ale naopak nevýhodou je malý rozsah možností.

Bezdrátové připojení k WI-Fi, což je pozitivní pro možnou klientelu, především pro studenty či podnikatele, kteří by se při návštěvě kavárny mohli zdarma připojit k veřejné bezdrátové síti LuckyCupcakes.

Platba bude možná nejen hotově, ale přijímány budou i stravenky (Sodexo Gastro pass) a samozřejmě je i zřízení platebního terminálu, takže vyhovíme všem zákazníkům, protože budou moci platit i platební kartou. V tomto případě, pokud budou platit bezhotovostně a bezdotykově, mohou využít i svá chytrá zařízení (mobilní telefon či chytré hodinky).

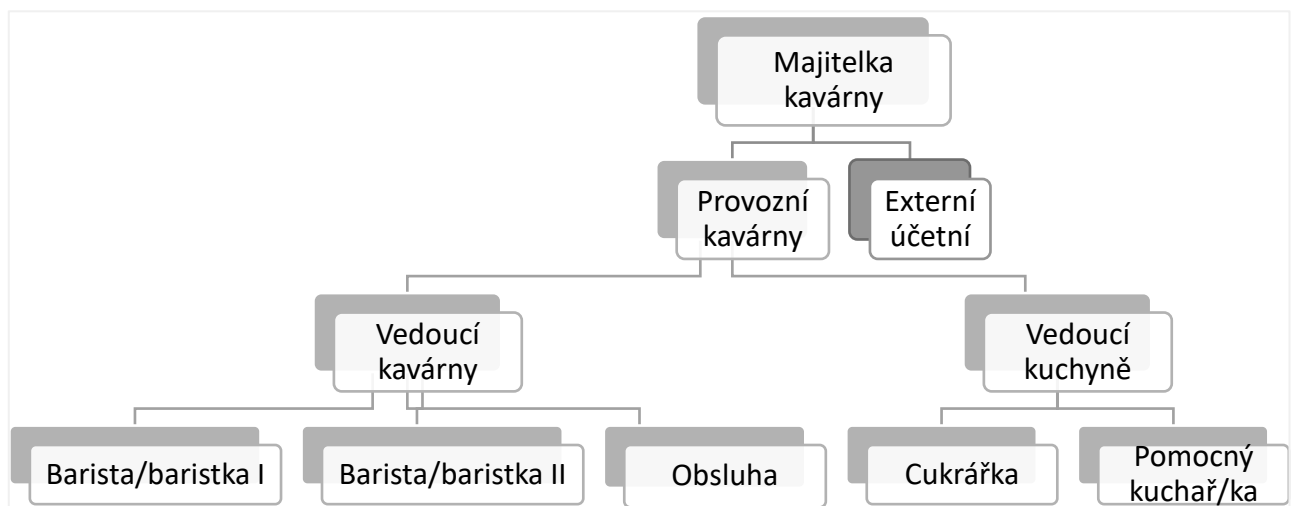
5.6 Organizace a režijní náklady

Organizační struktura

Nejvyšší postavení v podniku zastává přímo majitelka kavárny Nguyenová Lucie, která je zároveň i na pozici provozní kavárny. Majitelka/provozní zajišťuje veškeré právní, legislativní povinnosti a administrativu. Dále také uzavírá dodavatelské obchodní kontrakty a zajišťuje dodávku zboží v případě využití maloobchodu pro zásobu surovin. Majitelka/provozní má v hierarchické struktuře nejvyšší rozhodovací právo.

Pod sebou má externí účetní, která zajišťuje veškeré účetní povinnosti kavárny a dále také vedoucí kavárny a kuchyně. Těm jsou poté podřízeni barista/ka, cukrář/ka a brigádníci mezi které patří barista/ka II, obsluha a pomocný kuchař.

Na následujícím grafu lze vidět organizační uspořádání podniku Lucky CupCakes.



Obrázek 10 - organizační struktura Lucky CupCakes

Zdroj: vlastní zpracování

Režijní náklady

Podstatnými údaji pro finančně-ekonomickou analýzu jsou režijní náklady. Tabulka níže zobrazuje tyto náklady na pět let. V prvním sloupci jsou zaznamenány měsíční náklady na jednotlivé položky.

Nájem v roce 2021 je jen 15 tisíc, protože v ten rok se podepíše nájemní smlouva, která vejde v platnost v prosinci roku 2021. Během tří měsíců budou probíhat činnosti zapsané v implementačním plánu a k otevření kavárny dojde v březnu roku 2022.

V roce 2022 jsou také u některých položek hodnoty nižší než následující roky, jelikož bude kavárna otevřená až od 3. měsíce v roce, a roční režijní náklady budou tedy pouze za 9 měsíců nikoliv za celý rok.

Náklady u kávovaru či pokladny nejsou dokonce po třech letech vůbec zaznamenány a je to z toho důvodu, že již po třech letech na tyto položky náklady nebudou existovat.

Tabulka 9- tabulka režijních nákladů na 5 let

Zdroj: vlastní zpracování

REŽIJNÍ NÁKLADY (2021-2025)						
Položka	Měsíční náklady (Kč)	Roční N (2021) (Kč)	Roční N (2022) (Kč)	Roční N (2023) (Kč)	Roční N (2024) (Kč)	Roční N (2025) (Kč)
Kávovar - odpisy	1 778	21 333	21 333	21 333	-	-
Nájem	15 000	15 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Energie	5 000	5 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Pokladna EET - odpisy	1 250	5 000	5 000	5 000	-	-
Pojištění	2 500	2 500	30 000	30 000	30 000	30 000
Externí účetní	10 000	-	90 000	120 000	120 000	120 000
Wifi	500	-	6 000	6 000	6 000	6 000
Telefon	490	-	5 880	5 880	5 880	5 880
Krabice na cupcaky	500	-	4 500	6 000	6 000	6 000
Samolepky na krabice	600	-	5 400	7 200	7 200	7 200
Košíčky na cupcaky	500	-	4 500	6 000	6 000	6 000
Hygienické prostředky	400	-	3 600	4 800	4 800	4 800
Kancelářské potřeby	100	-	900	1 200	1 200	1 200
CELKEM	38 618	48 833	417 113	453 413	427 080	427 080

V následující tabulce jsou vypsané veškeré jednorázové náklady na provoz kavárny. V prvním sloupci jsou vypsané veškeré položky, které se budou nakupovat jednorázově před otevřením kavárny Lucky CupCakes. Následuje jejich počet, jednotková cena v posledním sloupci jsou náklady celkem na danou položku.

Tabulka 10 - tabulka jednorázových nákladů

Zdroj: vlastní zpracování

Položka	Počet (ks)	Cena (Kč)	N celkem (Kč)
Barový pult se dřezem	1	50 000	50 000
Lednice	1	25 000	25 000
Chladicí vitrína	1	36 000	36 000
Mlýnek na kávu	1	3 000	3 000
Výrobník ledu	1	3 000	3 000
Trouba	1	30 000	30 000
Mikrovlná trouba	1	1 200	1 200
Mycí pult do kuchyně	1	30 000	30 000
Myčka	1	8 000	8 000
Pokladna s terminálem	1	5 000	5 000
Wifi router	1	800	800
Audio systém	1	6 990	6 990
Stolní PC	1	14 000	14 000
Tiskárna	1	3 200	3 200
Nábytek do kanceláře	1	15 000	15 000
Stoly	10	2 100	21 000
Židle	50	1 200	60 000
Pečící potřeby/nádobí	1	5 000	5 000
Hrnečky	60	29	1 740
Talíře	60	19	1 140
Skleničky	40	29	1 160
Přibory	60	15	900
Osvětlení	1	2 000	2 000
Police Ikea	4	250	1 000
Hygienické potřeby	1	2 000	2 000
Kancelářské potřeby	1	2 000	2 000
Dekorace	1	80 000	80 000
Nečekané výdaje	1	50 000	50 000
Celkem	284	243 832	459 130

V následujících tabulkách jsou znázorněné jednorázové investice do stavebních prací, marketingu a vzdělávání zaměstnanců kavárny Lucky Cupcakes.

Stavební práce

Tabulka 11 - výpis položek stavebních prací

Zdroj: vlastní zpracování

Položka	Náklady (Kč)
Výmalba	25 000
Bourací práce	25 000
Nové podlahové krytiny	18 000
Sanitární práce	80 000
Sanitární zboží	45 000
Zednické práce	45 000
Terénní úpravy exteriér	74 000
CELKEM	312 000

Marketing

Tabulka 12 - výpis položek marketingu

Zdroj: vlastní zpracování

Položka	Náklady (Kč)
Webové stránky	80 000
Tisk propagačních letáků	35 000
Tisk menu a nápoj. lístků	10 000
Tisk vizitek, samolepek	5 000
Vývěsné plochy	50 000
Design/návrh	20 000
Přednášky/workshopy	80 000
CELKEM	280 000

Vzdělávání

Tabulka 13 - tabulka s částkou za vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Položka	Náklady (Kč)
Vzdělávání	40 000
CELKEM	40 000

Celkové nulté investice tedy činí 632 000 Kč. S touto hodnotou se dále pracuje při výpočtu cash flow.

5.7 Lidské zdroje

Majitelka kavárny je v tomto případě zároveň i v pozici provozní manažerky.

Kavárna bude disponovat celkem 4 zaměstnanci, kteří budou pracovat na smlouvu. Zkušební doba zaměstnanců bude běžně 3 měsíce. První rok bude smlouva na určito, která následně přejde na smlouvu na neurčito v případě kvalitní a efektivní práce. Zaměstnanci s pracovní smlouvou HPP budou vedoucí kavárny, vedoucí kuchyně, jeden barista/ka a cukrář/ka.

Dalšími zaměstnanci budou 3 brigádníci. Brigádníci budou mít podepsanou smlouvu na dohodu a budou mít flexibilní pracovní dobu a řadí se mezi ně obsluha, pomocný kuchař/ka a v případě potřeby, především v sezóně i pozice druhého baristy/ky.

Kromě toho bude kavárna disponovat externí účetní. **Mzdové náklady na účetní jsou již započítané v režijních nákladech.**

Tabulka 14 - tabulka s výčtem lidských zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování

Pozice	Počet	Smlouva
Majitelka kavárny/provozní manažerka	1	
Účetní/externí	1	externí
Vedoucí kavárny	1	HPP
Vedoucí kuchyně	1	HPP
Barista/ka I	1	HPP
Barista/ka II	1	DPP
Obsluha	1	DPP
Cukrář/ka	1	HPP
Pomocná síla v kuchyni	1	DPP

Zaměstnanec na smlouvu bude mít klasickou směnu 8 hodin od pondělí do soboty v režimu krátký a dlouhý týden. Lichá týdny bude pracovní doba pondělí až čtvrtek a sudé týdny pondělí až sobota. Vedoucí kavárny se bude střídat s jedním baristou/kou a vedoucí kuchyně se v krátkém a dlouhém týdně bude střídat s cukrářem/kou.

Tabulka 15 - mzdové náklady na zaměstnance HPP

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovník	Hrubá mzda/měsíc (Kč)	SP (25%) (Kč)	ZP (10%) (Kč)	Superhrubá mzda/měsíc (Kč)	Superhrubá mzda/rok (Kč)
Majitelka kavárny	X	X	X	X	X
Vedoucí kavárny	26 000	6 500	2 600	35 100	421 200
Vedoucí kuchyně	26 000	6 500	2 600	35 100	421 200
Barista/ka	24 000	6 000	2 400	32 400	388 800
Cukrářka	24 000	6 000	2 400	32 400	388 800
Celkem	100 000	25 000	10 000	135 000	1 620 000

V kavárně bude vypomáhat každý den brigádník, od Po-So. Výpomoc bude žádaná v nejvytíženější časy, kdy kavárnu navštěvuje nejvyšší počet zákazníků. Nejčastěji od 14:00 do 18:00. Bude mít tedy směnu 4 hodiny a tarif 110/hodinu.

- Celkem budou náklady na brigádníka za týden 6dní*4hodiny*110 Kč=**2 640 Kč**
- Celkem budou náklady na brigádníka za měsíc cca 25dní*4hodiny*110Kč=**11 000 Kč**

Zaměstnanci kavárny Lucky CupCakes budou muset povinně absolvovat i některé kurzy a školení. První školení bude pro vedení podniku a dvouhodinové školení bude za poplatek **4 000 Kč**. Druhé školení bude pro baristy v celkové výši **4 000 Kč**. Další, zákonná školení budou poskytnuta dodavatelem Instructor, což je online školící systém. Každý zaměstnanec bude povinně absolvovat dva kurzy – První pomoc a BOZP a PO (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana). Cena zvýhodněného balíčku těchto školení je **200 Kč** a je to balíček pro 1-50 zaměstnanců, což pro kavárnu Lucky CupCake bude dostačující. Poté co každý zaměstnanec absolvuje kurz, dostane záznam o absolvovaném kurzu a ten bude muset být uložen na jeho pracovišti.

V následující tabulce jsou celkové mzdové náklady jak měsíční, tak i roční. Celkové mzdové náklady obsahují kromě nákladů na zaměstnance, tak i na brigádníky a školení

Tabulka 16 - celkové mzdové náklady

Zdroj: vlastní zpracování

CELKOVÉ MZDOVÉ NÁKLADY		
Položka	Náklady/měsíc	Náklady/rok
Mzdové náklady HPP	135 000 Kč	1 620 000 Kč
Mzdové náklady DPP	11 000 Kč	132 000 Kč
Školení	683 Kč	8 200 Kč
Celkem	146 683 Kč	1 760 200 Kč

5.8 Implementační plán

V rámci implementačního plánu byl sestaven seznam klíčových činností. V tomto dokumentu jsou rozplánované veškeré detaily jednotlivých činností do nejmenších podrobností. Kromě soupisu činností je součástí implementačního plánu i Gantův pruhový diagram. Diagram slouží především ke grafickému zpracování činností při řízení projektu založení kavárny a vyobrazení posloupnosti činností v čase.

Jestliže bude plán realizace "založení kavárny Lucky CupCake" přijat, tak jeho následná realizace začne v listopadu roku 2021. Realizace je naplánovaná na listopad z toho důvodu, že se jedná o měsíc, kdy není sezóna. Tento měsíc je nejvýznamnější v celém plánování, jelikož je to začátek celého projektu.

Plánované ukončení implementačního plánu se předpokládá po čtyřech měsících intenzivní práce, na přelomu února a března, kdy naopak s přicházejícím jarem začne sezóna.

Níže je soupis jednotlivých klíčových činností (celkem 10):

- a) Průzkum trhu
- b) Sestavení podnikatelského plánu
- c) Založení s.r.o. – provedení zápisu do obchodního rejstříku, založení živnosti a registrace na finančním úřadě
- d) Uzavření smlouvy o pronájmu prostor domu č.p. 153 na Velkém náměstí – pronajímané prostory jsou k dispozici od prosince 2021
- e) Rekonstrukce prostor kavárny – stavební a malířské práce
- f) Nákup technického vybavení kavárny a nábytku a jeho instalace
- g) Marketingová kampaň – vytvoření loga, založení webových stránek, profil na Facebooku a Instagramu, tisk, rozdávání a vylepování letáků
- h) Nábor a zaškolení zaměstnanců
- i) Sestavení a tisk jídelního a nápojového lístku
- j) Otevření kavárny Lucky Café

Tabulka 17 - Soupis činností včetně času trvání

Zdroj: vlastní zpracování

	Činnost	Čas trvání (týdny)
1.	Průzkum trhu	1
2.	Sestavení podnikatelského plánu	3
3.	Založení s.r.o	4
4.	Uzavření nájemní smlouvy	1
5.	Rekonstrukce prostor	5
6.	Nákup vybavení a instalace	3
7.	Marketing	9
8.	Nábor a školení zaměstnanců	6
9.	Sestavení a tisk menu	2
10.	Otevření kavárny	1

1. Průzkum trhu – k průzkumu trhu dojde různými metodami.

2. Sestavení podnikatelského plánu

3. Založení s.r.o. – provedení zápisu do obchodního rejstříku, založení živnosti a registrace na finančním úřadě. Čas trvání etapy je celkem 4 týdny v měsíci listopad 2021.

Předmětem podnikání v oblasti kavárenství je velkoobchod a maloobchod, což je takhle specifikované v Živnostenském zákoně. Jako právní formu podnikání je řemeslná živnost. Tzn. že je potřeba splnit všeobecné podmínky pro získání živnosti, a kromě toho navíc i požadavky na odbornou způsobilost.

Všeobecné požadavky

- dosažení věku 18 let
- způsobilost k právním úkonům
- bezúhonnost
- neexistence nesplacených závazků vůči finančnímu úřadu nebo zdravotní a sociální pojištění
- vlastnit zdravotní průkaz

Požadavky na odbornou způsobilost

- vzdělání v oboru, nebo praxe v oboru minimálně 6 let nebo oprávněná osoba, která náležitě podmínky splňuje a může tak podnikání zaštitit

Pokud splníme veškeré definované podmínky pro získání živnostenského oprávnění a na konkrétní živnostenský úřad dodáme žádost o založení živnosti včetně výpisu z trestního rejstříku (který nesmí být starší 3 měsíce) a včetně potvrzení, které získáme na finanční úřadě a bude nám dosvědčovat neexistenci daňových nedoplatků, tak je nám uznáno provozování živnosti a obdržíme živnostenský list. Jelikož já jako podnikatel a majitel podniku Lucky Cupcakes nespĺnuji podmínky pro získání živnostenského oprávnění, protože mám praxi v oboru pouze 3 roky a vystudovaný mám obor personalistiky na vysoké škole, bude nezbytné si určit zástupce s odbornou způsobilostí.

4. Uzavření smlouvy o pronájmu prostor domu č.p. 153 na Velkém náměstí – pronajímané prostory jsou k dispozici od prosince 2021.

Důležité je si zjistit závazky minulých majitelů, abychom nepřevzali závazky, které by mohly následně omezit naše podnikání.

5. Rekonstrukce prostor kavárny – stavební a malířské práce.

Pro úspěšné otevření kavárny je potřeba rekonstruovat prostory určené pro kavárenskou činnost. Včetně základních malířských a obkladačských prací se bude jednat i o větší stavební práce, díky kterým bude moci být prostor zkolaudován, jelikož v rámci stavebních prací vznikne i sociální zázemí pro klienty. Prostor kavárny musí být povinně zkolaudován a to k tomu účelu, ke kterému ho budeme provozovat

6. Nákup technického vybavení kavárny a nábytku a jeho instalace

7. **Marketingová kampaň** – vytvoření loga, založení webových stránek, profil na Facebooku a Instagramu, tisk, rozdávání a vylepování letáků, reklamní cedule s nabídkou aktuálních speciálních akcí přímo u vchodu kavárny, aby oslovila kolemjdoucí potenciální zákazníky.

8. **Nábor a zaškolení zaměstnanců** - nábor zaměstnanců bude probíhat prostřednictvím serverů s nabídkou práce jako jsou například jobs.cz nebo práce.cz. Na vyšší pozice do vedení kavárny a kuchyně se využije i databáze linkedin. Inzerce pro brigádníky bude ve formě letáků na veřejných vývěsných plochách, na sociálních sítích a přes již zmíněné servery.

9. **Sestavení a tisk jídelního a nápojového lístku** – proběhne grafické zpracování jídelního a nápojového lístku a po jeho navržení a korekcích půjde do tisku.

10. Otevření kavárny Lucky Café

Nakonec s novou sezónou dojde k otevření nové kavárny Lucky CupCakes první březnový den v roce 2022.

Tabulka 18 - Ganttův diagram

Zdroj: vlastní zpracování

Činnosti	Rok	2021								2022							
	Měsíc	Listopad				Prosinec				Leden				Únor			
	Týden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
A	Průzkum trhu	■															
B	Sestavení podnikatelského plánu	■	■	■													
C	Založení s.r.o			■	■	■	■										
D	Uzavření nájemní smlouvy						■										
E	Rekonstrukce prostor						■	■	■	■	■						
F	Nákup vybavení									■	■	■					
G	Marketing						■	■	■	■	■	■	■	■	■		
H	Nábor a školení zaměstnanců												■	■	■	■	■
I	Sestavení a tisk menu																■
J	Otevření kavárny																■

6 ANALÝZA RIZIK

Podnikatel by měl znát svoji konkurenci v odvětví, ve kterém se nachází, nebo ve kterém se chystá podnikat a s tím souvisí i analýza rizik a uvědomění si, která rizika jsou pro daný podnik nejpravděpodobnější a jakou by měli intenzitu, pokud by došlo k negativnímu působení těchto rizik. Na tomto základě se pak navrhnou opatření jejichž cílem bude eliminace či alespoň snížení hrozícího rizika.

Po provedení prvního kroku analýzy rizik – identifikaci rizik jsem se zaměřila na snížení jejich dopadů nebo pokud by to bylo možné, tak na úplnou eliminaci.

Pro posouzení rizikových faktorů jsem použila dvě kritéria:

- Jaká je intenzita negativního vlivu?
- Jaká je pravděpodobnost, že situace nastane?

Níže je uvedený seznam rizik včetně popisu situace a v souhrnné tabulce jsou navržena opatření na jejich eliminaci či snížení jejich dopadu, pokud by jejich úplná eliminace nebyla možná.

Jmenný seznam rizik s popisem:

1. Nízký počet zákazníků

Nízký počet zákazníků je velké riziko zapříčiněné tím, že je kavárna Lucky CupCakes nově vzniklý podnik. Riziko lze eliminovat například investicí do rozvinutějšího marketingu. Řešením by bylo například vytvoření analýzy poptávky a celkové tržní poptávky. Po fázi otevření kavárny by se mohlo investovat i do vytvoření videa či zlepšit pozici v rámci SEO vyhledávání v internetových vyhledávačích.

2. Nedostatek finančních prostředků

Nedostatek finančních zdrojů je významným rizikovým faktorem, proti kterému musí být podnikatel připraven. Řešením nedostatku finančních prostředků pro provozování podniku Lucky CupCakes může být například zažádání o cizí kapitál v podobě podnikatelského úvěru v bance a navýšil by se tak celkový kapitál kavárny.

3. Nedostatek zkušeností s podnikáním

Jako začínající podnikatel bez zkušeností s podnikáním, jaké by měl například podnikatel, který působí v kavárenství již řadu let, může být tato neznalost a nezkušenost velkým rizikem. Problém s nedostatkem zkušeností lze eliminovat buď kooperací se zkušenějším podnikatelem, který by působil v případě, když by to bylo potřeba jako poradce nebo dodatečným získáním znalostí v podobě doškolení a získáváním praxe v oboru. Se školením pro vedoucí zaměstnance se v rámci lidských zdrojů počítá.

4. Nezájem o vietnamské speciality

Vlivem strategie pořádání přednášek na téma cizí kultura a pořádání workshopů, kde se budou moci zákazníci seznámit více s vietnamskou kulturou, budou zákazníci čím dál tím více otevření těmto tématům. A také vlivem obecné tendence ke zvyšující se úrovni v oblasti poznávání nových kultur lze intenzitu tohoto negativního vlivu označit za snižující se. Nepovažujeme ho tedy v delším časovém horizontu za příliš rizikový faktor.

5. Nízké nároky zákazníků na kvalitu kávy

Je to velmi podobné riziko jako u předchozího bodu analýzy. Vlivem strategie pořádání přednášek na téma kavárénství budou zákazníci čím dál tím více otevření tomuto tématu. A také vlivem obecné tendence ke zvyšující se úrovni v oblasti kavárénství lze intenzitu tohoto negativního vlivu označit za snižující se. Nepovažujeme ho tedy v delším časovém horizontu za příliš rizikový faktor.

6. Sezónní tržby

K sezónním tržbám bude v rámci podnikání v oblasti kavárénství docházet s velkou pravděpodobností. Nelze se této situaci vyhnout, ale jako opatření jsou doplňkové služby nabízené zákazníkům v podobě workshopů a přednášek.

7. Vstup nového konkurenta na trh

Řešením může být obrana formou nabízení stále stejné či vyšší kvality svých služeb, prozákaznickým servisem, vstřícností, zlepšení propagace podniku a příznivé ceny či různé akce na poskytované produkty.

Tabulka 19 - tabulka s riziky a návrhem opatření

Zdroj: vlastní zpracování

Název rizika	Opatření
Nízký počet zákazníků	Investice do marketingu a analýzy poptávky a celkové tržní poptávky.
Nedostatek finančních prostředků	Cizí kapitál – podnikatelský úvěr
Nedostatek zkušeností s podnikáním	Kooperací se zkušenějším podnikatelem, školení a praxe v oboru
Nezájem o vietnamské speciality	Přednášky a workshopy na dané téma
Nízké nároky zákazníků na kvalitu kávy	Přednášky na dané téma
Sezónní tržby	Nabídka doplňkových služeb
Vstup nového konkurenta na trh	Zvýšení kvality služeb

7 FINANČNÍ ANALÝZA

Délka plánovaných období je nejčastěji několik let a pro kavárnu Lucky CupCakes se vytvořilo finanční plánování celkem na 5 let.

Důležité je poznamenat, že jsou první rok 2021 nižší režijní náklady a je to z toho důvodu, že se kavárna pronajímá až od 12. měsíce v roce. Měsíční nájemné činí 15 tisíc a roční činí celkem 180 tisíc Kč, proto je hodnoty první rok pouze v hodnotě jednoho nájmu.

Odpisy kávovaru i pokladny byly pouze na 3 roky, tudíž od roku 2024 jsou režijní náklady nižší o částku odpisů těchto dvou strojů.

Mzdové náklady se po dobu 5 let nijak nemění.

Hodnota nákladů na oběžný majetek je taktéž po celou dobu 5 let neměnná.

Počítalo se s daní 20% z EBITU.

Tabulka 20 - Výkaz zisků a ztrát (2021-2025)

Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz zisků a ztrát pro roky 2021-2025 (vše v Kč)

2021				2023			
Aktiva	2 551 617	Pasiva	3 323 400	Aktiva	2 956 197	Pasiva	3 323 400
Režijní N	48 833	Tržby	3 323 400	Režijní N	453 413	Tržby	3 323 400
Mzdové N	1 760 200			Mzdové N	1 760 200		
N oběžný majetek	742 584			N oběžný majetek	742 584		
EBIT			771 783	EBIT			367 203
daň			154 357	daň			73 441
EAT			617 427	EAT			293 763
2022				2024			
Aktiva	2 919 897	Pasiva	3 323 400	Aktiva	2 929 864	Pasiva	3 323 400
Režijní N	417 113	Tržby	3 323 400	Režijní N	427 080	Tržby	3 323 400
Mzdové N	1 760 200			Mzdové N	1 760 200		
N oběžný majetek	742 584			N oběžný majetek	742 584		
EBIT			403 503	EBIT			393 536
daň			80 701	daň			78 707
EAT			322 803	EAT			314 829

2025			
Aktiva	2 929 864	Pasiva	3 323 400
Režijní N	427 080	Tržby	3 323 400
Mzdové N	1 760 200		
N oběžný majetek	742 584		
EBIT			393 536
daň			78 707
EAT			314 829

Cash flow – hotovostní tok

Cash Flow čili hotovostní tok v tomto případě nabývá podoby příjmů a výdajů. Příjmy jsou zde kladné hotovostní toky a výdaji naopak ty záporné. Úplně na závěr se určí tzv. saldo což je čistý hotovostní tok, pro který se často užívá anglický název Net Cash Flow. Čistý Cash Flow se počítá jako rozdíl mezi kladnými a zápornými hotovostními toky, což znamená, že je to rozdíl mezi příjmy a výdaji.

Počítá se s diskontní sazbou, která je v tomto případě $r=13\%$.

Jednorázové výdaje jsou v tabulce v roce 0 celkem za 459 130 Kč, které jsou blíže rozepsané v tab. č. 9. Tyto výdaje byly vynaloženy na nákup vybavení do kavárny ještě před jejím otevřením. Patří jsem například nábytek, spotřebiče, dekorace apod.

Největší část investované částky bude vynaložena na stavební práce. Do oprav a úprav interiéru a exteriéru kavárny bude investovaná částka v hodnotě 312 000 Kč. Tyto stavební práce zahrnují výmalbu, terénní práce, sanitární práce, zednické práce apod. a vypsané jsou v tabulce č. 10.

Další část je investovaná do marketingu. Marketingové výdaje budou směřovány především do provozu a údržby webových stránek, informační letáky, reklama na vývěsních plochách, přednášky, workshopy, tisku apod. Celkem investice činí 280 000 Kč. Podrobný popis je opět v tabulce č. 11.

Počáteční investice v nultém roce zahrnuje i investování do vzdělávacích kurzů pro zaměstnance, kdy každý zaměstnanec před nástupem na svoji pozici absolvuje kromě běžného školení i intenzivní baristický a cukrářský kurz. Hodnota těchto kurzů pro všechny zaměstnance bude činit 40 000 Kč.

Do příjmů se započítaly veškeré tržby za prodej zákusků a nápojů. Do výdajů se řadí veškeré náklady na mzdy zaměstnanců, režijní náklady spjaté s chodem kavárny a náklady produkty, které jsou v kavárně nabízené k prodeji.

Tabulka 21 - Výpočet Cash Flow

Zdroj: vlastní zpracování

	ROK					
	0 0	2021 1	2022 2	2023 3	2024 4	2025 5
Investice (Kč)	632 000					
Příjmy (Kč)		3 323 400	3 323 400	3 323 400	3 323 400	3 323 400
Výdaje (Kč)	459 130	2 551 617	2 919 897	2 956 197	2 929 864	2 929 864
CF (Kč)	-1 091 130	771 783	403 503	367 203	393 536	393 536
CF diskontované		698 446	330 463	272 157	263 959	238 877
Diskontní sazba r	13%					

NPV (čistá současná hodnota) = ČSH

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Součet diskontovaného CF je rovno hodnotě 712 772 Kč. Z teoretické části víme, že když je hodnota ČSH > 0, tedy kladná, tak dojde ke zvýšení hodnoty podniku. Proto se doporučuje a lze se jednoznačně rozhodnout, že dojde k realizaci projektu. Čím je hodnota vyšší, tím je totiž podnik prospěšnější.

IRR (vnitřní výnosové procento)

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$$

Míra výnosnosti vychází na 38,43 %. Tato hodnota je vyšší než diskontní sazba $r = 13\%$, proto je investice přijatelná. Čím vyšší by hodnota IRR byla, tím vyšší je návratnost investice.

Tabulka 22 - Výpočet IRR

Zdroj: vlastní zpracování

Investice	-1 091 130 Kč
n	5 let
sazba k	0,12
ČSH	712 772 Kč
IRR	38,43 %

8 ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ

Zpracováním této konkrétní studie proveditelnosti se dospělo k rozhodnutí, že je projekt „založení kavárny Lucky CupCakes“ realizovatelný.

Cíl tohoto projektu – založení kavárny, která nabídne zákazníkům speciální domácí zákusky – cupcaky a vietnamské speciality lze označit za realizovatelný a k těmto závěrům se došlo pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí, a především analýzou rizik a finanční analýzou, ze které vzešlo, že se investice do tohoto podniku vyplatí, jelikož bude vykazovat zisk. Závěrem je, že se nám investice vyplatí.

Závěr

Projekty se čím dál tím více stávají součástí každodenního života. Čím je člověk starší, tím častěji se s nimi setkává. Například již děti školního věku provádí samostatné či týmové práce, které lze označit za projekty. Zasahují tedy nejen do profesního, ale i osobního života. Projekty mají velký rozsah využití, protože se jejich formou můžou provádět výzkumy, různé stavby či dokonce vývoj úplně nových předmětů.

V rámci celé práce jsme se nejprve seznámily s tématy, které souvisejí obecně s tématem podnikání, a především byla přiblížená témata z oblasti studie proveditelnosti. Kromě finančních a materiálových analýz byly součástí studie proveditelnosti analýza konkurence a velký důraz byl kladen na marketingovou část studie. Práce se zabírala i analýzou rizik včetně návrhů opatření, díky kterým by došlo buď k eliminaci nebo alespoň ke snížení rizika. Rizika jsou důležitým faktorem, na který brát zřetel, protože téměř vždy nově založené podniky určitým rizikům čelí. Práci zakončila velmi klíčová finanční analýza, kde byly provedeny výpočty příjmů a výdajů. Na základě finanční analýzy se dospělo k závěru, zda je projekt životaschopný.

V praktické části práce byla zpracována samotná studie proveditelnosti a přínosem je tedy reálné vypracování studie. Na základě studie proveditelnosti bylo rozhodnuto, že je investice pro investora výhodná a měl by podnik založit. Na základě hodnot získaných pomocí finanční analýzy se dospělo k závěru, že by se měl tento podnikatelský záměr uskutečnit, jelikož má značnou šanci na úspěch tím, že je potenciál pro to, aby vykazoval zisk.

Míra výnosnosti vychází na 38,43 % a tato hodnota je vyšší než stanovená diskontní sazba $r=13\%$, z tohoto důvodu je investice přijatelná. Čím vyšší by hodnota IRR byla, tím vyšší by byla návratnost investice. Čistá současná hodnota je 712 772 Kč, což je hodnota ČSH > 0 , a tak dojde ke zvýšení hodnoty podniku. Proto se lze jednoznačně rozhodnout, že dojde k realizaci projektu. Čím je hodnota vyšší, tím je totiž podnik prospěšnější.

Seznam použité literatury

- 1) *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. 5th edition. Project Management Institute PMI, 2013. ISBN 978-1-935589-67-9
- 2) BOUČKOVÁ, Jana et al. *Marketing*. 1.vydání. Praha: C. H. Beck. 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- 3) DOLEŽAL, Jan, MÁČHAL, Pavel a LACKO, Bronislav. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vydání. Praha: Grada. 2012. 526 s. ISBN 9788024742755.
- 4) FIALA, Petr. *Projektové řízení modely, metody, analýzy*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
- 5) FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3.vydání. Praha: Computer Press, a.s. 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- 6) FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 384 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- 7) FOTR, Jiří, SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, 1. vydání. Grada Publishing, Praha. 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 8) HANNAGAN, Tim. *Mastering Strategic Management: Palgrave Master Series (Business)*. Macmillan International Higher Education, 2001, 224 s. ISBN 9780230629707.
- 9) HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika*. Praha: Grada, 2009. 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- 10) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada. 2013. 826 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- 11) KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada. 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 12) KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka; SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 9788024735276
- 13) Máče, Miroslav. *Finanční analýza investičních projektů: Praktcké příklady a použití*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing. 2005. 80 s. ISBN: 80-247-1557-0.

- 14) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing. 1994. 403 s. ISBN. 80-85605-11-2.
- 15) ROSENAU, D. M. *Řízení projektů*. 3.vydání. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
- 16) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. 2017. 272 s. ISBN. 978-80-2719869-6.
- 17) SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti - metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004.
- 18) STEHLÍK, Eduard, a kolektiv. *Základy marketingu*. 2.vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Nakladatelství Oeconomica. 2003. 220 s. ISBN: 80-245-0587-8
- 19) SYNEK, Miloslav, a kol., *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované vydání, Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 9788024719924.
- 20) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 2011, 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- 21) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 2016, 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0
- 22) ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Strategické řízení: Formulace strategie a strategická vize* [přednáška]. Praha: Masarykův ústav vyšších studií MÚVS 8. 11. 2020. In: Youtube.com [online]. [vid. 25. 2. 2021]. Záznam dostupný z: <https://www.youtube.com/watch?v=j-ldHW44eP8&list=PLPxaZCI17xbHyMGHx1pdkwBc4-kKaDPml&index=6>
- 23) ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Strategické řízení: Vnější analýzy* [přednáška]. Praha: Masarykův ústav vyšších studií MÚVS 25. 10. 2020. In: Youtube.com [online]. [vid. 25. 2. 2021]. Záznam dostupný z: <https://www.youtube.com/watch?v=w0379mYahU4&list=PLPxaZCI17xbHyMGHx1pdkwBc4-kKaDPml&index=4>
- 24) VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vydání. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- 25) VYTLAČIL, Dalibor. *Projektové řízení a řízení projektů*. 1. vydání. Praha: ČVUT, 2008, 142 s. ISBN 978-80-01-04001-0.
- 26) WYSOCKI, Robert K. *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid*. 8th edition. John Wiley & Sons, 2019. ISBN 1119562732
- 27) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Elektronické zdroje

- 1) Co je to diskontované cash-flow DCF. In: Diskontované cash-flow DCF (Discounted Cash Flow) [online]. [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/discounted-cash-flow-dcf>
- 2) Demografická ročenka správních obvodů obcí s rozšířenou působností 2007-2016, dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/so-orp-ustecky-kraj-96ml5e2aha>
- 3) Fáze řízení projektu. Pmconsulting.cz [online]. © PM Consulting. pmconsulting.cz. [cit. 2020-11-07]. Dostupné z WWW: <https://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/faze-rizeni-projektu/>
- 4) Hodnocení pojektu. is.mendelu.cz [online]. 2020 [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=72620 Řízení rizik projektu. Pmconsulting.cz [online]. © PM Consulting. pmconsulting.cz. [cit. 2020-11-07]. Dostupné z WWW: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/rizeni-rizik-projektu/>
- 5) SINEK, Simon. Jak velcí vůdci inspirují k akci - Simon Sinek. TEDxPuget Sound. 9.2009. In: Ted.com [online]. [vid. 25-02-2021]. Záznam dostupný z: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=cs
- 6) Webový marketingový mix 4S. Managementmania.com [online]. © 2011-2016. Managementmania.com. [cit. 2020-11-09]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/webovy-marketingovy-mix-4s>
- 7) ZIKMUND, Martin. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2010 [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.
- 8) ZIKMUND, Martin. Hodnocení investic: Čistá současná hodnota (NPV) stručně a jasně. In: adoc.pub [online]. [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://adoc.pub/co-je-ista-souasna-hodnota-npv.html>

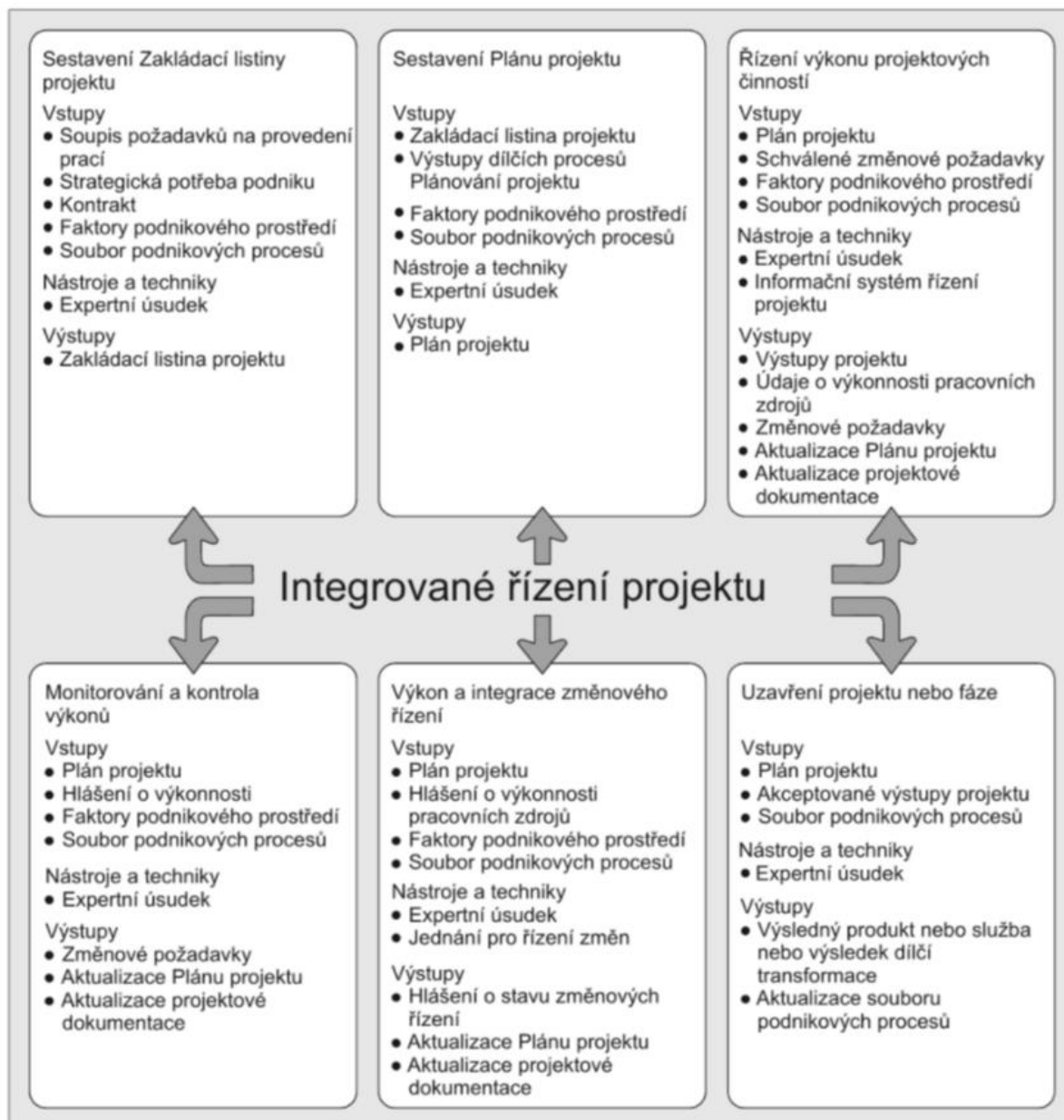
Seznam obrázků

Obrázek 1 – Scope triangle dle Roberta Wysocki	8
Obrázek 2 - Životní cyklus projektu dle Fialy.....	9
Obrázek 3 - Životní cyklus projektu.....	10
Obrázek 4 - Příklad PERT diagramu	13
Obrázek 5 - Zlatý kruh	22
Obrázek 6 - Využití SWOT analýzy při tvorbě strategií.....	28
Obrázek 7- logo kavárny Lucky CupCakes, var. 1	41
Obrázek 8 - logo kavárny Lucky CupCakes, var. 2	41
Obrázek 9 - mapa a adresa kavárny Lucky Cupcakes.....	57
Obrázek 10 - organizační struktura Lucky CupCakes	59
Obrázek 11 - Integrovaný přístup k řízení projektů podle PMI.....	79

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Příklad Ganttova diagramu.....	15
Tabulka 2 - Analýza PEST.....	45
Tabulka 3 – Věková struktura obyvatelstva	50
Tabulka 4 - EFE matice externích faktorů	51
Tabulka 5 - IFE matice hodnocení interních faktorů	51
Tabulka 6 - vypracovaná SWOT analýza.....	52
Tabulka 7 - tabulka zobrazující množství, nákupní a prodejní cenu výrobků a zisk.....	56
Tabulka 8 - celkové měsíční a roční náklady na oběžný majetek.....	56
Tabulka 9- tabulka režijních nákladů na 5 let.....	60
Tabulka 10 - tabulka jednorázových nákladů.....	61
Tabulka 11 - výpis položek stavebních prací	62
Tabulka 12 - výpis položek marketingu.....	62
Tabulka 13 - tabulka s částkou za vzdělávání zaměstnanců	62
Tabulka 14 - tabulka s výčtem lidských zdrojů.....	63
Tabulka 15 - mzdové náklady na zaměstnance HPP	64
Tabulka 16 - celkové mzdové náklady.....	64
Tabulka 17 - Soupis činností včetně času trvání	65
Tabulka 18 - Ganttův diagram.....	67
Tabulka 19 - tabulka s riziky a návrhem opatření	69
Tabulka 20 - Výkaz zisků a ztrát (2021-2025).....	70
Tabulka 21 - Výpočet Cash Flow	71
Tabulka 22 - Výpočet IRR	72

Přílohy



Obrázek 11 - Integrovaný přístup k řízení projektů podle PMI
Zdroj: Svozilová, 2016, s.74

