

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studie proveditelnosti pro rekonstrukci závodiště
v Praze – Velké Chuchli

Feasibility study for the reconstruction of the racetrack
in Prague – Velka Chuchle

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

SAVKOVÁ


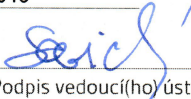
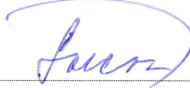
BARBORA

2017

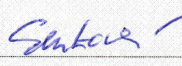
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Savková</u>	Jméno:	<u>Barbora</u>	Osobní číslo:	<u>397116</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>FSv - Katedra inženýrské informatiky</u>				
Studijní program:	<u>Řízení rozvojových projektů</u>				
Studijní obor:	<u>Projektové řízení inovací</u>				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Studie proveditelnosti pro rekonstrukci závodiště v Praze - Velké Chuchli</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>Feasibility study for the reconstruction of the racetrack in Prague - Velká Chuchle</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem DP je zjistit, zda se rekonstrukce závodiště vyplatí a zda má smysl ji realizovat. PŘÍNOS: Přínosem práce je zpracování studie proveditelnosti pro společnost TMM s.r.o., která závodiště provozuje a má rekonstrukci v plánu. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - principy řízení projektů, postupy vypracování studie proveditelnosti, principy finanční analýzy; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza projektu v dané společnosti; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. Praha: Grada, 2011. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2013 VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc., FSv ČVUT v Praze, katedra inženýrské informatiky</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	<u>5. 12. 2016</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>5. 5. 2017</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>31. 8. 2018</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>12. 4. 2017</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

SAVKOVÁ, Barbora. *Studie proveditelnosti pro rekonstrukci závodiště v Praze – Velké Chuchli*. Praha: ČVUT 2017. 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. 08. 2017

Podpis:

Poděkování

Na tomto listu bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, kterým byl doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc. Chtěla bych poděkovat za čas, který mi věnoval a užitečné rady. Dále bych chtěla poděkovat společnosti TMM s.r.o. za poskytnutí informací k projektu.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá studií proveditelnosti pro rekonstrukci závodiště v Praze – Velké Chuchli.

Teoretická část práce zahrnuje zařazení studie proveditelnosti do projektového řízení, její definici a strukturu. Nejobsáhlejší je část věnovaná struktuře studie proveditelnosti, kde jsou především uvedeny metody a analýzy použité v praktické části.

V praktické části práce je provedena studie proveditelnosti pro rekonstrukci závodiště v Praze – Velké Chuchli.

Klíčová slova

Studie proveditelnosti, projekt, analýza, hodnocení, parkurové závody, závodiště, tržby.

Abstract

This diploma thesis deals with the feasibility study for the reconstruction of the racetrack in Prague – Velka Chuchle.

The theoretical part of the thesis involves the inclusion of a feasibility study in project management, its definition and structure. The most extensive part is devoted to the structure of a feasibility study, which includes especially methods and analyses used in the practical part.

In the practical part of the thesis is a feasibility study for the reconstruction of the racetrack in Prague – Velka Chuchle.

Key words

Feasibility study, project, analyses, evaluation, show jumping, racetrack, sales.

Obsah

Úvod.....	5
1. Projektové řízení.....	7
1.1. Projekt.....	7
1.2. Řízení rizik.....	11
2. Studie proveditelnosti	13
2.1. Definice a účel studie proveditelnosti.....	13
2.2. Struktura studie proveditelnosti.....	13
3. Studie proveditelnosti pro rekonstrukci závodiště	33
3.1. Pozadí projektu	33
3.2. Marketingová analýza	34
3.3. Umístění, místo výstavby a prostředí.....	55
3.4. Technologická specifikace	56
3.5. Organizace a režijní náklady	59
3.6. Lidské zdroje.....	62
3.7. Implementace projektu	63
3.8. Hodnocení projektu	66
3.9. Závěr studie proveditelnosti	70
Závěr.....	71
Seznam bibliografických citací.....	73
Odborné publikace	73
Internetové zdroje.....	73
Seznam tabulek, grafů, obrázků a zkratk	76

Úvod

Prostřednictvím této diplomové práce bych ráda pomohla společnosti TMM s.r.o. s rozhodnutím o realizaci jimi zamýšleného projektu. Jsem pravidelným návštěvníkem areálu závodistiště ve Velké Chuchli a z tohoto důvodu jsem při výběru tématu své diplomové práce oslovila vedení společnosti TMM s.r.o. Díky následné konzultaci s ředitelem závodistiště jsem byla seznámena s plánovaným projektem, ke kterému je potřeba sepsat studii proveditelnosti.

Společnosti TMM s.r.o. uvažuje o vybudování jezdecké haly v prostorách závodistiště, která by sloužila pro trenéry parkurových koní a pořádání parkurových závodů. Tržby z pronájmu této haly a účasti v parkurových závodech by měly společnosti pomoci s nákladnou údržbou areálu.

Ve své diplomové práci se zabývám teoretickým vymezením projektového řízení a studie proveditelnosti a zpracováním studie proveditelnosti pro rekonstrukci závodistiště v Praze – Velké Chuchli. Cílem této práce je zjistit, zda se rekonstrukce závodistiště ve Velké Chuchli vyplatí, a zda by ji společnost TMM s.r.o. měla realizovat.

Teoretická část práce se skládá ze dvou kapitol. První kapitolou je „Projektové řízení“, kde jsou vymezeny důležité definice a charakteristiky s ním související. Tato kapitola obsahuje dvě podkapitoly. První je podkapitola „Projekt“, ve které jsou uvedeny některé definice a součásti projektu a druhá podkapitola „Řízení rizik“, která se zabývá řízením rizik v projektu.

Druhou kapitolou teoretické části je „Studie proveditelnosti“, která se skládá ze dvou podkapitol. Podkapitola „Definice a účel studie proveditelnosti“ obsahuje základní charakteristiky studie a druhá podkapitola „Struktura studie proveditelnosti“, které je věnováno více prostoru, detailně vysvětluje jednotlivé části studie. Jedná se mimo jiné o marketingové analýzy, nástroje pro implementaci projektu a metody ekonomického zhodnocení projektu.

Praktická část diplomové práce je věnována studii proveditelnosti pro rekonstrukci závodistiště. Obsahuje devět podkapitol, které dohromady tvoří strukturu studie proveditelnosti. V první s názvem „Pozadí projektu“ jsou uvedeny informace o projektu, jeho cíl, zadavatel studie proveditelnosti a technické parametry areálu závodistiště ve Velké Chuchli.

Druhou a nejobsáhlejší podkapitolou je „Marketingová analýza“, která zahrnuje analýzy externího a interního prostředí podniku, strategický marketing, operativní marketing a volbu strategie.

Následuje „Umístění, místo výstavby a prostředí“ kde jsou popsány důvody pro zvolené umístění jezdecké haly a výhody a nevýhody tohoto rozhodnutí.

Podkapitola „Technologická specifikace“ obsahuje technické řešení projektu, kalkulace na výstavbu a vybavení jezdecké haly včetně množství kalkulovaných položek a nákres vnitřní části objektu.

Další podkapitola „Organizace a režijní náklady“ zahrnuje organizační strukturu společnosti TMM s.r.o. a rozpis režijních nákladů souvisejících s plánovaným projektem.

V podkapitole „Lidské zdroje“ jsou charakterizovány jednotlivé funkce, které budou zaměstnanci společnosti zastávat v případě realizace projektu.

Podkapitola „Implementace projektu“ se týká popisu jednotlivých činností souvisejících s projektem a je zde zahrnut i časový plán implementace projektu.

Předposlední podkapitolou je „Hodnocení projektu“, kde jsou zobrazeny odhady poptávky a tržeb, způsob financování a ekonomické hodnocení projektu.

Poslední podkapitolou je „Závěr studie proveditelnosti“, kde jsou shrnuty výsledky studie a doporučení pro společnost TMM s.r.o. ohledně realizace projektu.

1. Projektové řízení

Nejprve bych se chtěla věnovat samotnému řízení projektů, jeho definici a významu pro podnik.

S řízením projektů se setkáváme téměř každý den ať už v běžném životě nebo v zaměstnání. Existuje řada definic charakterizujících projektové řízení. Jedna z nich říká, že „Projektové řízení je uplatnění znalostí, dovedností, nástrojů a technik v projektových činnostech s cílem splnit nebo překročit potřeby zájmových skupin a jejich očekávání od projektu.“ (Vytlačil, 2008, s.18) Podobná je i definice: „Projektové řízení je aplikace vědomostí, dovedností, nástrojů a technik pro činnosti projektu za účelem dosažení projektových požadavků.“ (Kuncová aj., 2016, s.17) Naproti tomu Radek Doskočil ve své knize charakterizuje projektové řízení jako vědeckou disciplínu, či umění, díky němuž je efektivně a účinně dosahováno změn. (Doskočil, 2013, s.13)

Projektové řízení lze charakterizovat následujícími principy:

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

(Doležal, 2016, s.16)

Rozlišujeme pět základních manažerských oblastí z hlediska řízení projektů. Nejprve je zahájení, během něhož jsou definovány cíle projektu a jeho hlavní účel. Další oblastí je plánování, kde jsou stanoveny metody a postupy vedoucí ke splnění vytyčených cílů, časový plán a finanční rozpočet. Poté následuje realizace naplánovaných metod a postupů a sledování, během kterého se monitoruje stav a postup prací v rámci projektu. V případě, že existují odchylky od původního plánu, je právě díky důkladnému monitorování možnost je včas odhalit a eliminovat. Na závěr je ověřeno, zda došlo ke splnění cílů projektu a ukončí se veškeré práce. (Doležal, 2016, s.16)

1.1. Projekt

1.1.1. Definice

Stejně jako projektové řízení i projekt má řadu definic. Dle Ing. Doležala zní definice projektu takto: „Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces

realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.” (Doležal, 2016, s.17) Další definicí projektu je: *„Projekt je série jednotlivých kroků navržených pro dosažení určitého cíle, které vyžadují čerpání zdrojů, za podmínek dodržení časového plánu, rozpočtu a kvalitativních kritérií vytvořeného systému.” (Vytlačil, 2008, s.10)* Třetí definicí, kterou jsem vybrala je: *„Projekt je možné označit jako změnu, kdy ve své podstatě se jedná o jedinečný proces změny z výchozího do cílového stavu.” (Doskočil, 2013, s.14)*

Projekt musí splňovat následující podmínky. Za prvé musí být jedinečný, což znamená, že nejde o pravidelný sled činností, které jsou v podniku běžně vykonávány. Projekt musí být vymezený jak z hlediska termínů a rozpočtu, tak z hlediska zdrojů a legislativních a jiných požadavků. Další podmínkou je realizovatelnost projektu, tedy mít pracovníky, kteří jsou schopni daný projekt úspěšně realizovat. Projekt by neměl být triviální, měl by řešit složitější a komplexnější problém a měl by vykazovat vyšší riziko než běžně prováděné činnosti v podniku. Mezi projekty můžeme zařadit vývoj nového informačního systému, stavební a investiční záměry, vývoj nového či inovaci stávajícího produktu či přesun sídla podniku. Ideální jsou projekty s dobou trvání do jednoho roka, s každým dalším měsícem roste rizikovost projektu. (Doležal, 2016, s.19)

1.1.2. Životní cyklus

Každý projekt má svůj životní cyklus, který se skládá ze tří fází. První fází je předprojektová fáze, kdy dochází ke vzniku myšlenky projektu a úvahám o smyslu projektu. Druhou fází je samotný projekt a třetí fází je poprojektová fáze, kde dochází k závěrečnému hodnocení projektu. (Doležal, 2016, s.54)

1.1.3. Zainteresované strany

Aby byl projekt úspěšný je zapotřebí spolupráce zainteresovaných stran. Zainteresovanými stranami jsou osoby či společnosti, které se na projektu aktivně podílí. Mezi zainteresované strany řadíme zadavatele projektu, jehož cílem je realizace projektu, dále zákazníky, kteří budou z případné realizace projektu těžit, vlastníka projektu, dodavatele, investora a dotčené strany, které do výše uvedených skupin zainteresovaných stran nepatří, ale projekt se jich dotýká. Zástupci těchto zainteresovaných stran, kde často i jedna osoba/společnost zastává více funkcí, tvoří řídicí výbor projektu, který řeší záležitosti spojené s projektem. (Doležal, 2016, s.65)

Cíle

Všechny cíle projektu musí být tzv. SMART. Písmeno S znamená, že by cíl měl být specifický čili konkrétní a jasně definovaný. M značí měřitelnost cíle, což znamená, že musíme být schopni na základě daných kritérií posoudit, zda k naplnění cíle došlo, případně v jaké míře. Písmeno A definuje akceptovatelnost cíle zainteresovanými osobami v daném projektu. R jakožto realistický, znamená, že cíl musí být uskutečnitelný a T značí časovou ohraničenost cíle. (Doležal, 2016, s.79)

1.1.4. Předprojektové analýzy a studie

Před zahájením samotného projektu se provádí předprojektové analýzy a studie. Mezi méně časté studie můžeme zařadit studii příležitosti, která se zabývá zjištěním, zda je na návrh zamýšleného projektu vhodná doba. Tato studie by měla obsahovat analýzu podnětů, příležitostí, hrozeb a nutných reakcí, analýzu problémů, základní koncepci a obsah záměru, odhad nadějnosti záměru, základní předpoklady, upozornění na významná rizika a závěrečná doporučení. Studie může mít i jinou podobu, vždy záleží na potřebách konkrétního zamýšleného projektu. (Doležal, 2016, s.100)

Další studií, již častěji používanou, je studie proveditelnosti. V této studii je definován obsah projektu, termín zahájení a ukončení projektu a odhadované náklady a zdroje potřebné k dosažení cílů projektu. Výsledkem studie je doporučení, zda projekt realizovat, případně jakou variantu realizace zvolit. Studií proveditelnosti se zabývá podrobněji následující kapitola. (Doležal, 2016, s.101)

1.1.5. Kritéria úspěchu projektu

Projekt je považován za úspěšný, pokud splní následující kritéria:

- Výsledný produkt je funkční a odpovídá stanovenému zadání.
- Požadavky zákazníka jsou splněny.
- Produkt se dostal na trh ve stanoveném čase.
- Produkt z hlediska ceny a jakosti odpovídá plánu.
- Předpokládaná návratnost investice je dosahována.
- Vliv na životní prostředí je v normě.

(Doležal, 2016, s.108)

Výše uvedená kritéria jsou nazývána jako tvrdá kritéria úspěchu, která lze změřit číselně stanoveným parametrem a jsou vyjadřována objektivně. Je nutné předem určit jak samotná kritéria, tak i hodnoty, kterých mají dosahovat. (Doležal, 2016, s.108)

Dalšími kritérii, která mají vliv na úspěšnost projektu jsou tzv. měkká kritéria úspěchu. Mezi tato kritéria patří spokojenost zákazníků, spokojenost sponzorů, pozitivní vnímání změny zaměstnanci či motivace projektového týmu. Tato kritéria jsou subjektivní, a protože je nelze změřit, jsou vyhodnocována na základě pohovorů a dotazníků. (Doležal, 2016, s.108)

Důležitými faktory, které ovlivňují úspěch či neúspěch celého projektu, jsou kritické faktory úspěchu. Tyto faktory lze zjistit pomocí metody analýzy kritických faktorů úspěchu projektu (Critical Succes Factor Analysis – CSFA). Vhodné je vybrat maximálně 5 kritických faktorů úspěchu a na tyto se zaměřit. (Doležal, 2016, s.109)

1.1.6. Příprava projektu

V této fázi projektu je cílem vytvořit plán řízení projektu, kde jsou definovány postupy a výchozí plány pro všechny oblasti projektu. Mezi tyto oblasti patří:

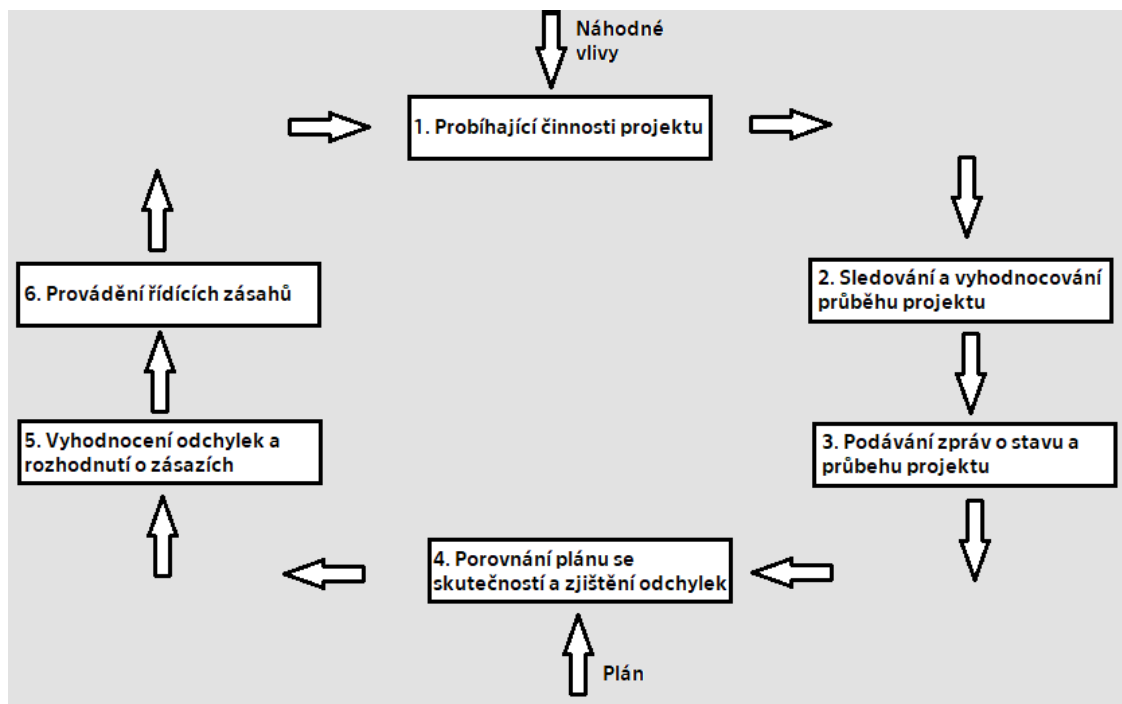
- řízení projektu,
- rozsah projektu,
- čas v projektu,
- náklady,
- kvalita projektu,
- lidské a ostatní zdroje v projektu,
- komunikace,
- projektová rizika,
- externí služby a zboží,
- zainteresované strany.

(Doležal, 2016, s.112)

O konkrétních oblastech, které budou v rámci plánu řízení projektu řešeny, rozhodne tým řízení projektu. Tento tým také poté určí, jak by dané oblasti měly být řešeny a sestaví výchozí plány. (Doležal, 2016, s.113)

1.1.7. Realizace projektu

Ve chvíli kdy je schválen plán řízení projektu, je zahájena realizační fáze projektu. Realizační fáze bývá zahájena kick-off meetingem, což je shromáždění zainteresovaných stran, které se vzájemně seznámí s plánem řízení projektu. V rámci kick-off meetingu dojde k představení členů projektového týmu, je zde přednesen název a cíl projektu a očekávané výstupy projektu. Dalšími body agendy může být smysl realizace projektu, harmonogram, rozpočet, zodpovědnosti či rizika projektu. Také by v rámci meetingu mělo být vyřešeno, jak budou jednotlivé fáze projektu kontrolovány a jak bude probíhat komunikace mezi členy projektového týmu. (Doležal, 2016, s.247) Proces řízení projektu znázorňuje následující obrázek:



Obrázek 1 - Proces řízení projektu

1.1.8. Ukončení projektu

Projekt může být ukončen po předání a schválení výstupů projektu vlastníkem či zákazníkem. Následně je vypracována závěrečná zpráva, kde je shrnut průběh projektu, zkušenosti získané realizací projektu a případná doporučení pro další podobné projekty. Po ukončení projektu, je výsledný produkt či služba uveden na trh. (Doležal, 2016, s.297)

1.2. Řízení rizik

Každý projekt je rizikový, a proto je důležité brát možná rizika v potaz a snažit se je eliminovat nebo řídit. Řízení rizik je proces, který se snaží zamezit výskytu nežádoucích situací a dopadů, případně tyto dopady pomáhá řešit. Aby podnik znal možná rizika související s projektem, je nutné provést analýzu daných rizik. (Smejkal, Rais, 2013, s.116)

Mezi základní rizika patří:

- přírodní katastrofy a havárie,
- rizika ochrany životního prostředí,
- finanční rizika,
- projektová rizika,
- obchodní rizika,
- technologická rizika,
- technická rizika,
- politická rizika,

- bezpečnostní rizika.

(Smejkal, Rais, 2013, s.115)

Pro analýzu rizik se používají různé metody, které závisí na typu projektu. Jednou z nich je metoda *Failure Modes and Effects Analysis* (FMEA), která se snaží identifikovat příčiny vzniku nežádoucích efektů. Na FMEA pak navazuje metoda *Hazard and Operability Analysis* (HAZOP), která kromě příčin analyzuje i následky. Další metodou je *Preliminary Hazard Analysis* (PHA), která má za úkol předběžně zanalyzovat potenciální nebezpečí, které podniku či projektu hrozí. Poslední metodou, kterou zde zmíním, je metoda *What if?*, která je založena na brainstormingu a má zjistit jaké jsou možné neočekávané události, které mohou projekt ohrozit. (Smejkal, Rais, 2013, s.119)

2. Studie proveditelnosti

2.1. Definice a účel studie proveditelnosti

Studii proveditelnosti je důležité zpracovat, abychom zjistili, jestli je projekt životaschopný. Samotná studie nám poskytne data a informace, která jsou nezbytná pro realizaci daného projektu. Těmito daty jsou hlavní cíle projektu, marketingové strategie, očekávané tržní podíly, dopady na životní prostředí apod. Je zde i finanční část zahrnující náklady na pořízení a marketing a také tržby a analýza návratnosti investice. Součástí studie proveditelnosti je i analýza rizik projektu a možnosti jejich minimalizace či citlivostní analýza, díky které lze zjistit dopady změn jednotlivých parametrů projektu na výstupní parametry. (Vytlačil, 2008, s.96)

Studie proveditelnosti obsahuje kromě výstupů samotného plánu projektu také vstupní technické a ekonomické informace, které jsou nezbytné pro samotnou realizaci projektu. Podoba studie proveditelnosti závisí na typu projektu, pro který je zpracována, nicméně struktura většinou vychází ze standardu dle publikace *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies*, kterou od roku 1978 vydává OSN pro průmyslový rozvoj. (Kuncová aj. ,2016, s.29)

Studie proveditelnosti se především vypracovává pro projekty, které jsou finančně náročné, avšak její vypracování záleží většinou na investorovi a může být zpracována pro jakýkoliv projekt. (Kuncová aj. ,2016, s.29)

Díky studii proveditelnosti získáme následující odpovědi na otázky ohledně projektu:

- Je projekt relevantní?
- Je projekt technicky a ekonomicky proveditelný?
- Je projekt udržitelný (především v provozní fázi)?
- Je projekt ekonomicky efektivní?

(Kuncová aj., 2016, s.30)

2.2. Struktura studie proveditelnosti

Struktura studie proveditelnosti nám pomáhá studii řádně zpracovat, ale může se lišit dle účelu a povahy samotného projektu. (Kuncová aj. ,2016, s.30)

Struktura může být následující, jak je popsáno v knize doc. Vytlačila „Projektové řízení a řízení projektů“:

- Pozadí projektu – historie
- Analýza trhu a marketingová strategie
- Materiálové vstupy a dodávky
- Organizace a režijní náklady

- Lidské zdroje
- Implementace projektu
- Hodnocení projektu a financování

(Vytlačil, 2008, s.106)

2.2.1. Pozadí projektu – historie

V této kapitole dokumentu má být uvedeno jméno a adresa iniciátora projektu, tedy osoby, která za celým projektem stojí. (Vytlačil, 2008, s.106)

Dále by zde mělo být pozadí projektu, kde jsou rozebrány mimo jiné důvody, které iniciátora vedly k myšlence samotného projektu a také kdo bude celý projekt investovat. (Vytlačil, 2008, s. 108)

V této kapitole dále najdeme autora studie proveditelnosti, historii projektu a náklady na studie a průzkumné práce. (Vytlačil, 2008, s.109)

Struktura této části studie proveditelnosti může vypadat následovně:

- popis, základní ideje projektu
 - základní parametry projektu,
 - cíl projektu,
 - lokalizace projektu,
 - výstupy projektu,
 - přehled interních i externích strategií, které projekt naplňuje,
 - geografické úrovně projektu,
- charakteristika realizátora projektu,
 - názvy a sídla,
 - možnosti z hlediska financování projektu,
 - role v projektu,
 - další relevantní informace,
- historie projektu,
 - dosavadní vývoj projektu,
 - přehled dosud zpracovaných studií, analýz a technické dokumentace,
- studie proveditelnosti,
 - důvod zpracování a zadavatel,
 - autorský tým,
- náklady přípravných studií a dosavadní dokumentace,
 - předinvestiční studie,
 - studie příležitostí,
 - studie proveditelnosti,
 - dílčí studie,
 - náklady na expertní posudky,
 - náklady na další nutnou dokumentaci.

(Kuncová aj., 2016, s.30)

2.2.2. Analýza trhu a marketingová strategie

Analýza trhu a marketingová strategie je jednou z nejdůležitějších kapitol studie proveditelnosti. Pomocí analýzy trhu zjistíme, jakým směrem se má projekt ubírat, jaký zvolit výrobní program a technologie a také vhodné umístění. (Vytlačil, 2008, s. 109)

Následujícím krokem, po analýze trhů a poptávky, je zvolení marketingové strategie, která je základem pro určení výrobního programu, materiálových vstupů, odpovídajících technologií, potřebných pracovních sil a umístění výroby. (Vytlačil, 2008, s.109)

Marketingový výzkum

Aby mohla být zvolena správná marketingová strategie, je nezbytné provést marketingový výzkum. Způsoby získání potřebných dat dělíme na sekundární (využijeme již známá data) a primární (data si pomocí speciálních šetření zjistíme sami). Vzhledem k nákladnosti primárního způsobu sběru dat je dobré nejprve využít sekundární zdroje a až v případě nedostatečnosti přejít ke zdrojům primárním. (Vytlačil, 2008, s.109)

Dalším bodem této kapitoly je určení cílového trhu. Je důležité si stanovit cílový trh a poté provést jeho popis a analýzu. Zanalyzovat je potřeba především strukturu průmyslu, což jsou dodavatelé, typy podniků a organizace v daném průmyslu. Dále se analýza týká zákazníků a konkurence. Patří sem i popis produktů spolu s kvalitou, zárukami a poprodejními službami. Analýzu trhu provádíme buď pro celý trh nebo pro jeho segmenty. (Vytlačil, 2008, s.110)

Analýza zákazníků a segmentu trhu je následujícím bodem této kapitoly. Zde jsou určeni cíloví zákazníci spolu se svými potřebami a chováním. Dále je potřeba zanalyzovat o jaké zboží mají zákazníci na trhu zájem, jaké jsou jejich motivy ke koupi daného zboží a také jaké množství a jak často nakupují. (Vytlačil, 2008, s.110)

Také je nezbytná analýza distribučních kanálů, kde je vyřešeno, jak se produkt dostane ke konečnému spotřebiteli. Kromě samotného produktu se distribučními kanály přenáší i informace. Distribuční kanály se dělí na distribuci pomocí velkoobchodu, distribuci pomocí maloobchodu a distribuci přímo spotřebiteli. Distribuce pomocí velkoobchodu se používá hlavně pro distribuci velkého množství druhů produktů, které je dodáno do spousty malých prodejen. Naproti tomu distribuce pomocí maloobchodu se používá především pro distribuci kvalitnějšího zboží, případně zboží, kde je zapotřebí další asistence ze strany prodávajícího, například asistence při dodání či servis. Distribuce přímo spotřebiteli je užívána zejména v případech, kdy je nutné být v přímém kontaktu se zákazníky, například při výrobě výrobních prostředků. (Vytlačil, 2008, s.111)

Poté je potřeba provést analýzu konkurence, během které by mělo být zjištěno tržní chování, cíle a silné a slabé stránky konkurentů. Je vhodné také zjistit, jaké jsou jejich

záměry do budoucna, a jaká je jejich předpokládaná reakce na vstup nového konkurenta na trh. (Vytlačil, 2008, s.111)

Další analýzou je analýza vnitřního prostředí, která se provádí u existujících podniků, které mají investiční záměr. Tato analýza se váže k řízení, marketingu, výrobě, výzkumu a vývoji, financím a personalistice firmy. Aby bylo možné určit strategii celého projektu, je zapotřebí znát cíle a strategie, silné a slabé stránky a klíčové schopnosti podniku. (Vytlačil, 2008, s.114) K analýze prostředí lze využít SWOT analýzu, kde jsou zjišťovány nejprve příležitosti a hrozby působící na podnik zvenčí a poté silné a slabé stránky podniku. (Jakubíková, 2013, s.129)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
➤ Skutečnosti, které jsou výhodné pro podnik i pro zákazníky.	➤ Věci, které by podnik měl zlepšit či eliminovat.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
➤ Skutečnosti, které by mohli podniku zvýšit poptávku či jinak přinést úspěch.	➤ Skutečnosti či události, které mohou zapříčinit neúspěch podniku.

Obrázek 2 - SWOT analýza příklad

Ze SWOT analýzy může vycházet matice TOWS, kde jsou definovány jednotlivé strategie, na základě poznatků ze SWOT analýzy. (Jakubíková, 2013, s.131)

STRATEGIE SO (maxi-maxi)	STRATEGIE WO (mini-maxi)
➤ V této strategii podnik zastává ofenzivní přístup, využívá svých silných stránek a příležitostí, které se mu nabízejí.	➤ Tato strategie je spojena s opatrným přístupem, podnik investuje do eliminace slabých stránek a využívá příležitostí.
STRATEGIE ST (maxi-mini)	STRATEGIE WT (mini-mini)
➤ V této strategii jde opět o ofenzivní přístup podniku a podnik se pomocí silných stránek snaží eliminovat hrozby.	➤ Tato opatrná strategie vede podnik k dělání kompromisů, ústupků a postupnému opuštění trhu.

Obrázek 3 - TOWS matice příklad

Dále ze SWOT analýzy či matice TOWS mohou vycházet matice EFE, IFE a IE. Matice EFE se zabývá hodnocením externích faktorů, tedy příležitostí a hrozeb a jejím výsledkem je určení hodnoty externí pozice strategického záměru. Hodnoty jsou v rozmezí od 1 do 4, s tím, že 1 je slabá pozice a 4 silná. Matice IFE se zabývá hodnocením faktorů interní analýzy, tedy silných a slabých stránek podniku a výsledkem je určení interní pozice strategického záměru, kde hodnoty mají stejný význam jako u matice EFE. Z matic EFE a IFE pak vychází matice IE, která hodnotí interní a externí vlivy a pomáhá podniku stanovit vhodnou strategii. (Jakubíková, 2013, s.131)

Tabulka 1 - Matice EFE/IFE příklad

EFE/IFE	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Příležitosti/Silné stránky			
1.		3-4	
2.		3-4	
Hrozby/Slabé stránky			
1.		1-2	
2.		1-2	
Celkem	1,00		1-4

Následně se určí budoucí data. Určení budoucích dat je považováno za velmi složitou část marketingového výzkumu, protože je zde potřeba určit budoucí vývoj trhu a stanovit budoucí poptávku. Kurčení budoucích dat je možné použít extrapoláční metody, metody úrovně spotřeby, metody koeficientu spotřeby či regresní modely. (Vytlačil, 2008, s.114)

Na konci kapitoly je shrnutí celého marketingového výzkumu, které je základem pro strategii projektu a marketingovou strategii. (Vytlačil, 2008, s.115)

Návrh strategie projektu

Díky strategii projektu lze určit, jaké prostředky a činnosti jsou potřeba pro naplnění cílů celého projektu. Nejprve se provede situační analýza, kde jsou analyzovány zdroje, technologie, místo, finance a cíle podniku. Poté je vypracována SWOT analýza, kde jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby. Z této analýzy a výsledků marketingového výzkumu se definují cíle projektu, strategie projektu a marketingová strategie. (Vytlačil, 2008, s.115)

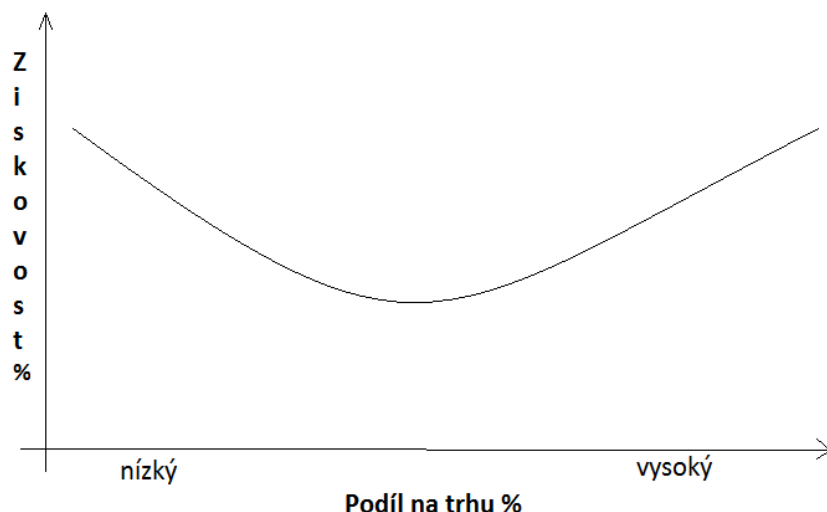
Podnik by si měl určit geografickou strategii, která mu pomůže vymezit pozici vůči konkurentům. Podnik zde definuje své trhy na základě jejich umístění. Postupem času se tato strategie může inovovat, podnik může expandovat na nové trhy, na kterých doposud nepůsobil. Typy geografické strategie se dělí dle zaměření na:

- segmenty geograficky omezeného lokálního nebo regionálního trhu,
- jeden zvolený segment v určité geografické oblasti,
- zvolený segment na národním trhu a mezinárodních trzích,
- veškeré segmenty nacházející se ve všech geografických oblastech.

(Vytlačil, 2008, s.115)

Další strategií je strategie z hlediska podílu na trhu. Pokud se jedná o investiční projekt je nutné určit dlouhodobou tržní pozici, kterou chce podnik mít na daném trhu či jeho segmentu. (Vytlačil, 2008, s.115)

Vztah mezi ziskovostí a podílem na trhu je patrný z následujícího obrázku:



Obrázek 4 – Vztah mezi ziskovostí a podílem na trhu

Na obrázku č.4, znázorňujícím vztah ziskovosti a podílu na trhu, vidíme, že pokud je podnik zaměřen na omezený počet výrobků či zákazníků, může být i malý tržní podíl generovat vyšší zisky. Naopak s nárůstem objemu prodeje se tržní podíl zvyšuje, čímž narůstají investiční, výrobní a marketingové náklady, avšak výnosy mohou růst pomaleji a tím pádem se zhoršuje rentabilita. Následně už zvýšení tržního podílu vede ke zlepšení rentability, jak je vidět právě ve výše uvedeném obrázku. (Vytlačil, 2008, s.116)

Dále si definujeme tři základní strategie projektu. První strategií je strategie vůdcovství v nákladech, jejímž cílem je dosáhnout a udržet nižší náklady, než má konkurence. Jedním ze způsobů, jak těchto nákladů dosáhnout je mít větší podíl na trhu než konkurence, protože vyšší objem produkce nám zajistí nižší náklady na jeden produkt a tím pádem jsme schopni nabízet produkty za nižší ceny. Dalším způsobem je sehnat levnější suroviny či komponenty, než má konkurence. Pokud chceme jít cestou strategie nákladového prvenství je třeba se řídit těmito body:

- Rozsáhle investovat a mít přístup ke kapitálu.
- Vylepšit či inovovat podnikové procesy, především výrobní.
- Návrh produktů, které se budou snadno vyrábět.
- Distribuční systém, který nebude příliš nákladný.

(Vytlačil, 2008, s.116)

Další strategií je strategie diferenciacce, tedy odlišení, kde se podnik snaží nabízet produkty či služby, které konkurence ve svém portfoliu nemá. Aby podnik dosáhl této strategie musí zajistit:

- Výzkum a vývoj, který bude výkonný.
- Najít zákazníky, kteří mají větší kupní sílu.
- Úroveň marketingu musí být vysoká.

- Efektivní spolupráce s distribučními kanály.

(Vytlačil, 2008, s.116)

Poslední strategií je strategie tržního výklenku neboli zaměření, která se opírá o skutečnost, že zacílení na jasně určený cíl je efektivnější než působení mezi veškerou možnou konkurencí. Takovýto projekt bývá zaměřený buď na konkrétní omezený zákaznický segment či geografickou oblast. (Vytlačil, 2008, s.117)

Podnik by si měl vybrat jednu ze tří strategií a také spolu s tím rozhodnout o ceně svých produktů. V rámci strategie nákladového prvenství budou nižší prodejní ceny než u strategie diferenciaci a u strategie tržního výklenku budou ceny zpravidla nejvyšší. (Vytlačil, 2008, s.117)

Dále existují strategie z pohledu vztahů produkt-trh, jež shrnuje následující tabulka:

Tabulka 2 - Strategie z pohledu vztahů produkt-trh

Trh	Výrobek	
	Starý	Nový
Starý	Strategie průniku	Strategie rozvoje produktů
Nový	Strategie rozvoje trhu	Strategie diverzifikace

(Vytlačil, 2008, s.117)

Dalšími strategiemi jsou strategie konkurence a tržní expanze. Strategie konkurence je vhodná pro nasycené či klesající trhy a je potřeba zde popsat, jak přesně získáme trh od našich konkurentů. Naproti tomu strategie tržní expanze počítá s vytvořením nového trhu či zvětšením objemu již existujícího trhu, což je vhodné zejména pokud se změní zvyky zákazníků. (Vytlačil, 2008, s.117)

Následuje samotný výběr strategie projektu. K vybraní správné strategie je důležité vědět, v jaké geografické oblasti chceme působit. Dále je potřeba rozhodnout základní strategii a také očekávaný tržní podíl a dobu jeho dosažení. Dalším krokem je rozhodnutí o vhodné strategii produkt-trh, která se pojí s přípravou marketingové kampaně. Neméně důležité je rozhodnutí ohledně cílové skupiny, na kterou bude projekt zaměřen a také volba strategie typu konkurence-rozšíření trhu. Podnik by si měl dále definovat klíčové dovednosti, které jsou zapotřebí vzhledem ke konkurenci a rozhodnout se, zda bude soběstačný nebo bude spolupracovat i s jinými podniky. (Vytlačil, 2008, s.118)

Během vypracovávání studie nelze uvažovat pouze jednu alternativu, ale také další strategie, u kterých je potřeba provést analýzu z hlediska podpory původních cílů projektu, finančního dopadu a rizik. (Vytlačil, 2008, s.118)

Marketingový koncept

Marketingový koncept má dvě základní dimenze:

- strategická dimenze
- a operační dimenze.

(Vytlačil, 2008, s.118)

Strategická dimenze obsahuje řízení marketingových aktivit, které jsou dlouhodobé, a mezi její činnosti patří určení cílové skupiny zákazníků, stanovení marketingových cílů a určení marketingové strategie. (Vytlačil, 2008, s.119) V rámci strategické dimenze je potřeba provést segmentaci, zacílení a určit pozici, kterou chce firma u potenciálních zákazníků zastávat. V rámci segmentace podnik zkoumá trh, ve kterém se nachází či plánuje nacházet. Tento trh je rozdělen na segmenty dle geografického, demografického, psychografického a behaviorálního hlediska. Dále podnik zacílí na jeden či více určených segmentů, a nakonec vymezí pozici svého produktu u zacílených segmentů. (Jakubíková, 2013, s.161)

Operační dimenze obsahuje využívání jednotlivých marketingových metod spolu s rozpočtem. Mezi jejími činnostmi najdeme marketingový mix, tedy produkt, cenu, podporu prodeje a distribuci. (Vytlačil, 2008, s.119) U poskytování služeb je marketingový mix rozšířen o další prvky jako jsou lidé, procesy a materiální prostředí.

V případě produktu, jsou řešeny především jeho části jako je jádro produktu, vlastní produkt, rozšířený produkt a celkový produkt. Dále zde může být životní cyklus produktu, definice produktových řad a technická specifikace. U ceny se řeší cenová politika produktu, včetně samotného stanovení ceny. V rámci distribuce jsou definovány distribuční kanály a strategie a komunikační mix se zabývá formou seznámení potenciálních zákazníků s produktem. (Jakubíková, 2013, s.200)

Marketingové náklady a výnosy projektu

Předpokládané marketingové náklady a výnosy zjistíme díky zvolené marketingové strategii a marketingovému mixu a také pomocí metod, o kterých jsem psala v předešlých odstavcích. (Vytlačil, 2008, s.122)

Pro určení výnosů z projektu se neuvažují nepřímé daně, mezi něž patří daň z přidané hodnoty, daň z příjmu a spotřební daň, protože na ekonomické zhodnocení projektu nemají vliv. Jsou však důležité v rámci porovnávání cen našich produktů s konkurenčními produkty, protože ne vždy je u cen uvedeno, zda jsou s DPH či nikoliv. (Vytlačil, 2008, s.122)

Dále by ve studii proveditelnosti měl být výrobní program, tedy informace ohledně úrovně produkce, která má být v jednotlivých obdobích dosažena.

2.2.3. Materiálové vstupy a dodávky

V této kapitole jsou zaznamenány veškeré vstupy, například materiály, které jsou nezbytné pro výrobní operace, a jejich náklady. Jsou zde následující klíčové činnosti:

- Stanovit požadavky na vstupy, tedy jaké bude jejich množství a kvalita.
- Analyzovat dostupnost vstupů.
- Zjistit možnosti nahrazení některého ze vstupů v případě jeho nedostatečné dostupnosti.
- Určit náklady.
- Stanovit rizika.
- Výběr vhodných dodavatelů s ohledem na cenu a rizika.

(Vytlačil, 2008, s.122)

Klasifikace surovin a dodávek

V této části studie jsou definovány suroviny, zpracovaný průmyslový materiál a komponenty, pomocný materiál, energie a náhradní díly.

Mezi suroviny řadíme nezpracované materiály, které se používají ve výrobě. Patří mezi ně zemědělské produkty, lesní produkty, mořské produkty a minerální produkty. (Vytlačil, 2008, s.123)

Do zpracovaného průmyslového materiálu a komponent řadíme například tyčovou ocel, šrouby atd. U tohoto materiálu je nutné si definovat požadavky ohledně potřebného množství, dostupnost a náklady. (Vytlačil, 2008, s.123)

Do pomocného materiálu jsou zahrnuty materiály potřebné pro údržbu, barvy a balící materiál. (Vytlačil, 2008, s.123)

Energie tvoří jednu z nejvýznamnějších částí vstupů. Patří sem elektrická energie, voda, palivo, pára a stlačený vzduch. Je třeba uvažovat i o dalších nákladech spojených s energiemi jako jsou náklady na čištění vody, investice do ochrany životního prostředí v případě použití pevných paliv či náklady na dodání energií. (Vytlačil, 2008, s.123)

Aby byl zajištěn plynulý chod výrobních zařízení, je potřeba sepsat seznam klíčových náhradních dílů. Počet zásob by měl být optimální vzhledem k povaze výroby. (Vytlačil, 2008, s.123)

Dodavatelský marketing a program

Mezi cíle dodavatelského marketingu patří minimalizace nákladů, minimalizace rizika a utužování vztahů s dodavateli. Minimalizace nákladů můžeme docílit pomocí důkladného výběru dodavatele a správnou skladbou a frekvencí dodávek. Minimalizace rizika dosáhneme tím, že nebudeme spolupracovat s nespolehlivými dodavateli. To znamená, že si musíme vybrat dodavatele, který nám dodá zboží v námi požadované kvalitě a termínu. Zajištění příznivých vztahů s dodavateli je možné

dosáhnout nejen pomocí včasných úhrad za objednané zboží, ale i formou vzájemné spolupráce na projektech. (Vytlačil, 2008, s.124)

Dodavatelský program definuje, jak budou zajištěny dodávky pro produkci. Mezi jeho úkoly patří identifikovat zdroje dodávek a dodavatelů, připravit smlouvy, stanovit množství a kvality dodávek, rozhodnout o vhodném způsobu dopravy a skladování a zhodnotit možná rizika. (Vytlačil, 2008, s.124)

Důležité je při výběru dodavatele zhodnotit jeho polohu, finanční sílu, ziskovost a také vlastníky. (Vytlačil, 2008, s.124)

Náklady na suroviny a dodávky

Cena vstupů je klíčovým faktorem, který ovlivňuje ekonomiku celého projektu. V případě tuzemských materiálů stačí posoudit současnou cenovou hladinu, trendy ve změnách cen a náklady na dopravu. U zahraničních materiálů je nutné počítat i se cly, místními daněmi, pojištěním, poplatky za přístavy či letiště a náklady na dopravu v zemi, odkud dodavatel pochází. Náklady na konkrétní vstup za jedno období získáme díky jednotkové ceně a potřebnému množství. Někdy je potřeba řešit jak variabilní, tak i fixní náklady, například u energií. (Vytlačil, 2008, s.124)

2.2.4. Umístění, místo výstavby a prostředí

Nejprve se vybírá širší geografická oblast a poté se v této oblasti řeší možnosti míst vhodných k výstavbě. Hodnotí se dopad na životní prostředí a dopad na okolí podniku.

Analýza umístění

Nejdříve je spousta alternativních umístění a ta se redukuje až k jednomu optimálnímu umístění. O výběru umístění rozhodují následující faktory:

- přírodní prostředí,
- ekologický vliv projektu,
- socio-ekonomická politika, omezení, záměry vlády, politika v oblastech, které se projektu přímo dotýkají (dle PEST analýzy),
- infrastruktura.

(Vytlačil, 2008, s.125)

V rámci studie proveditelnosti se hodnotí kvalitativní a kvantitativní kritéria, tak, aby došlo k eliminaci nevhodných variant. (Vytlačil, 2008, s.126)

Hodnocení přírodních podmínek zahrnuje analýzu klimatických podmínek a stavu životního prostředí. Pokud nejsou klimatické podmínky vhodné, může tato skutečnost mít vliv na investiční náklady. (Vytlačil, 2008, s.126)

U ekologického vlivu se hodnotí ekologické následky projektu následovně:

- identifikace možných vlivů,
- předvídání dopadů na prostředí,

- vyhodnocení,
- závěry, komunikace a implementace.

(Vytlačil, 2008, s.126)

Dalším bodem je socio-ekonomická politika. Zde jsou analyzována vládní opatření, která se týkají podnikání v daném území. Mezi tyto opatření můžeme řadit snahu vlády přilákat zahraniční investory do oblastí s vysokou nezaměstnaností. (Vytlačil, 2008, s.126)

Posledním a velmi důležitým bodem je infrastruktura. Mezi její složky patří:

- doprava a komunikace,
- energie,
- lidské zdroje,
- služby, které zajišťují infrastrukturu,
- likvidace a ukládání odpadů.

(Vytlačil, 2008, s.126)

U dopravy a komunikace se stanoví požadavky na jednotlivé typy přepravy a také náklady na varianty umístění. Pokud nejsou k dispozici potřebné druhy přepravy, tak se musí započítat náklady na vybudování infrastruktury, případně se daná varianta vyloučí. (Vytlačil, 2008, s.126)

Dále je třeba zanalyzovat kapacity vody, elektřiny a paliva. V případě nedostatečných kapacit energií, je možné kapacity navýšit, což však může být finančně náročné. (Vytlačil, 2008, s.126)

U lidských zdrojů je důležitá kvalifikace a také jejich dostupnost. V závislosti na využívaných technologiích je potřeba pracovní síly řádně zaškolit. Také je nutné sehnat řídicí pracovníky s dostatečnou kvalifikací pro daný druh práce. (Vytlačil, 2008, s.127)

Do služeb zajišťujících infrastrukturu řadíme hodnocení kapacit stavebních, montážních a opravářských firem, které se zabývají budováním nebo udržováním infrastruktury. (Vytlačil, 2008, s.127)

V rámci likvidace a ukládání odpadů je třeba definovat zařízení, kde se budou odpady ukládat, případně kde se odpady budou likvidovat. Možnosti se posuzují s ohledem na legislativu země, kde se uvažuje o umístění výroby a také se provádí odhad nákladů, jak provozních, tak investičních. (Vytlačil, 2008, s.127)

Výběr umístění

Při výběru umístění se vychází z analýzy umístění, rozebrané v přechozí podkapitole, a strategie projektu. Ve většině projektů je snaha minimalizovat výrobní a distribuční náklady, tudíž existují materiálově nebo tržně orientované projekty. (Vytlačil, 2008, s.127)

Materiálově orientované projekty jsou velmi náročné především kvůli dopravě materiálů a ostatních vstupů pro výrobu, proto je vhodné umístění výroby v místě těžby základních surovin, aby se snížili náklady na dopravu. U tržně orientovaných projektů je snaha o umístění výroby v místě spotřeby, z důvodu vysokých distribučních nákladů nebo nebezpečí snížení kvality hotového produktu. Nejprve jsou při výběru umístění uvažována kvalitativní kritéria a až poté se uvažují i kvantitativní kritéria. (Vytlačil, 2008, s.127)

Výběr místa výstavby

Při výběru místa výstavby se analyzují podobné faktory, jako při výběru umístění. Patří mezi ně:

- ekologické podmínky,
- vliv podmínek okolí,
- socio-ekonomické podmínky,
- místní infrastruktura,
- strategické aspekty,
- cena půdy,
- příprava staveniště,
- soulad s územními plány rozvoje.

(Vytlačil, 2008, s.127)

2.2.5. Technologie

Výrobní program a kapacita výrobní jednotky

Stanovení kapacity výrobní jednotky je jedním z nejdůležitějších bodů samotné studie. Jedná se o objem výroby, kterého je dosaženo v daném období. (Vytlačil, 2008, s.128)

Rozlišují se dva termíny pro plánování. Prvním je běžná dosažitelná kapacita, které lze dosáhnout za normálních pracovních podmínek a není závislá pouze na kapacitě jednotlivých strojů. Jedná se o počet výrobků vyrobených za rok s uvažováním takových vlivů jako je údržba a přestavba zařízení, přestávky mezi směnami či dovolená zaměstnanců. (Vytlačil, 2008, s.128)

Druhým termínem je nominální maximální kapacita, což je technicky dosažitelná kapacita, která je uvedena dodavatelem daného vybavení. Dosáhnutí této kapacity je možné jen za určitých podmínek, kdy dochází k nadměrnému čerpání zdrojů. Faktory, které ovlivňují kapacitu jsou:

- minimální ekonomická velikost,
- dostupnost výrobní technologie a vybavení ve vztahu k úrovni produkce.

(Vytlačil, 2008, s.128)

Výběr technologie

Faktory, které ovlivňují výběr technologie:

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

(Vytlačil, 2008, s.129)

Při výběru vhodné technologie rozlišujeme i omezující podmínky. Jednou z podmínek jsou charakteristiky projektu, které vychází z rozhodnutí učiněných v předešlých kapitolách studie. Dalšími podmínkami jsou finanční zdroje a kvalita vstupních materiálů. (Vytlačil, 2008, s.129)

Zajištění technologie

Technologie lze získat nákupem, vydáním licence nebo společným podnikem. (Vytlačil, 2008, s.130)

Nejobvyklejším způsobem je nákup, kde dochází k získání technologických práv. Je vhodný zejména u technologií, u kterých nehrozí výrazné zlepšení v budoucnu či není zapotřebí pravidelná podpora od vlastníka technologie. (Vytlačil, 2008, s.130)

License dá uživateli technologie právo na užívání patentované technologie a poskytne i know-how. Práva a povinnosti jsou vymezeny v licenční smlouvě. Zpravidla uživatel zaplatí jednorázový poplatek při získání licence a poté platí další poplatky v závislosti na množství vyrobených produktů. (Vytlačil, 2008, s.130)

Poslední možností je založení společného podniku, kde je technologie majetkových vkladem jednoho ze společníků. Výhodou této varianty jsou nižší investiční náklady a podnikatelské riziko. Naopak nevýhodou mohou být rozdílné strategické cíle partnerů či odlišné systémy řízení, což může vést k neúspěchu těchto projektů. (Vytlačil, 2008, s.130)

Výběr provozních souborů a strojů

Výběr provozních souborů a strojů ovlivňuje:

- požadovaná úroveň automatizace,
- investiční náklady,
- infrastruktura,
- opravy a údržba.

Stavební práce

Ve chvíli, kdy je rozhodnuto o technologii a vybavení je možné vypracovat plán prostorového rozmístění a stavební program. V případě existující budovy se musí přizpůsobit prostorové rozmístění současným podmínkám. Zároveň je potřeba připravit i staveniště, příjezdové cesty, oplocení a bezpečnostní zařízení. Na závěr se sepiše seznam investičních nákladů. (Vytlačil, 2008, s.131)

Technologické aspekty projektu

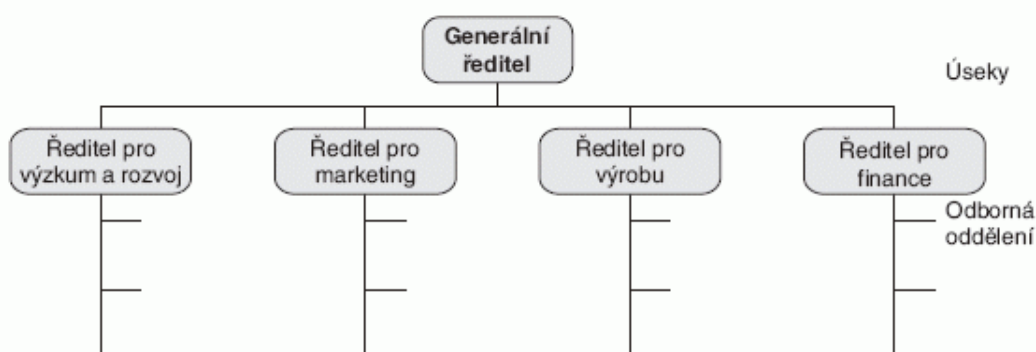
Tato kapitola studie proveditelnosti také závisí na konkrétním typu projektu. Pokud je v rámci projektu řešena technologie pro výrobu produktů, je kapitola obsáhlejší než v případě projektu, který se bude řešit v praktické části této práce. V případě těchto projektů, které řeší pouze výstavbu budovy, je v rámci technologické části studie řešena konkrétní podoba, technická specifikace daného objektu a celkové investiční náklady. (Kuncová aj., 2016, s.31)

2.2.6. Organizace a režijní náklady

Organizace a řízení

Organizační jednotky mají na starost řízení podniku, výrobu, údržbu a opravy, dále marketing, prodej a distribuci, zajištění dodávek, finance a účetnictví a řízení lidských zdrojů. (Vytlačil, 2008, s.131)

Organizační struktura může být sestavena dle funkcí, činností, procesů nebo výrobků. Záleží na konkrétních potřebách podniku či projektu, jak si organizační strukturu uzpůsobí. Běžně je organizační struktura sestavena liniově se třemi organizačními úrovněmi. Na vrcholu je nejvyšší vedení, které se zabývá strategickým řízením podniku či projektu a je zodpovědné za koordinaci a kontrolu celého projektu. Pod nejvyšším vedením je střední vedení, jež má za úkol řídit organizační funkce a plánovat a nejnižší je nižší vedení, které plánuje a řídí aktivity v průběhu jednotlivých dnů, tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. (Vytlačil, 2008, s.132)



Obrázek 5 - Příklad liniové organizační struktury

(Typy organizačních struktur a jejich členění | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online].)

Návrh organizační struktury začíná určením cílů celého projektu či podniku a až poté se stanoví funkce, které jsou k dosažení cílů nezbytné. Poté se v případě potřeby funkce shromáždí do agregovaných funkcí a přechází se k návrhu samotné organizační struktury. Zde je potřeba definovat a popsat funkce, které zastávají klíčové posty. Nakonec se řeší otázka lidských zdrojů, připravuje se nábor a školení pracovníků. (Vytlačil, 2008, s.132)

Režijní náklady

Režijní náklady jsou většinou náklady fixní, které v průběhu projektu stále rostou. Vzhledem k jejich obtížnému stanovení se dají určit procentem z přímého materiálu, ze součtu přímých nákladů, či ze mzdových nákladů. Protože ve studii proveditelnosti je potřeba stanovit tyto náklady co nejpřesněji, vytvoří se seznam procesů, které budou součástí projektu. Klíčovými procesy jsou výrobní, zásobovací, servisní, prodejní a administrativní procesy. Tyto procesy probíhají v organizačních útvarech, které jsou nákladovými středisky, pro která se určují náklady. Mezi nákladová střediska patří kupříkladu výrobní středisko, středisko služeb a administrativní služby. V případě, že existují vnitropodnikové ceny jsou tato střediska hospodářská. (Vytlačil, 2008, s.133)

Mezi hlavní režijní náklady řadíme náklady na provozní režii, administrativní režii, náklady na marketing, odpisy a finanční náklady. (Kuncová aj., 2016, s.33)

Čím více je odhad režijních nákladů přesný, tím více jsou závěry samotné studie reálné.

2.2.7. Lidské zdroje

Aby bylo možné naplánovat dostatečný počet lidských zdrojů, je potřeba nejprve stanovit výrobní program, kapacitu závodu, technologické procesy a organizační uspořádání. Je důležité uvažovat jak o počtu pracovníků, tak i o jejich schopnostech a dovednostech pro dané pracovní pozice. (Vytlačil, 2008, s.133)

V této kapitole je také důležité definovat vlastníka a jeho roli v projektu a také zda je vlastnictví projektu či jeho výstupu soukromé nebo veřejné. (Kuncová aj., 2016, s.33)

Požadavky a dostupnost lidských zdrojů

První kategorií, pro kterou je nutné stanovit požadavky, jsou výrobní dělníci. Dále se jedná o řídicí pracovníky, technickohospodářské pracovníky a ostatní pracovníky jako jsou pomocné síly, řidiči, hlídači apod. (Vytlačil, 2008, s.133)

Počty pracovníků a požadované dovednosti a schopnosti jsou závislé na odvětví, ve kterém se podnik pohybuje a technologiích, které jsou v rámci projektu použity. Také záleží na socio-ekonomickém prostředí, pod kterým najdeme například problematiku bezpečnosti práce, zdravotní péči, sociální zabezpečení či pracovní normy. (Vytlačil, 2008, s.134)

Mezi faktory, které ovlivňují posuzování počtu a dostupnosti lidských zdrojů, řadíme:

- všeobecnou dostupnost lidských zdrojů v dané zemi,
- poptávku a nabídku pracovníků pro vybranou pracovní pozici,
- legislativní podmínky týkající se pracovních vztahů,
- počet pracovních dní v roce a počet pracovních hodin za den.

(Vytlačil, 2008, s.134)

Struktura

Struktura této kapitoly studie proveditelnosti může zahrnovat náklady vlastníka, kategorii a funkci zaměstnanců, sociální, ekonomické a kulturní prostředí, požadavky na odbornost, dostupnost zaměstnanců, plán zaškolení, mzdové a další náklady na zaměstnance. (Kuncová aj., 2016, s.33)

Nábor pracovníků a školení

V této části studie se zjišťuje schopnost podniku přilákat na projekt dostatečný počet pracovních sil. Záleží na mzdovém a platovém ohodnocení, sociálním zabezpečení a benefitech, které firma nabízí. (Vytlačil, 2008, s.134)

Ke školení pracovníků může být použit následující postup. Nejprve se zanalyzují osobní charakteristiky, zkušenosti a schopnosti pracovníků. V následující fázi se provede analýza pracovních postů, jejíž závěry se porovnají s výstupy analýzy osobních charakteristik a na základě tohoto porovnání se definuje účel a program školení. Poté je vybrán druh školení. Jedná se buď o formální školení, které je určeno vedoucím a administrativním pracovníkům anebo školení pro pracovníky ve výrobě, které se odehrává přímo na místě, kde se dané pracovní úkony provádějí. (Vytlačil, 2008, s.134)

Odhad nákladů na lidské zdroje

Náklady na lidské zdroje se skládají ze mzdy nebo platu, zdravotního a sociálního pojištění, příplatků, odměn a prémie. Náklady mohou být variabilní, tedy závislé na objemu produkce, nebo fixní, do kterých řadíme především platy řídicích pracovníků. (Vytlačil, 2008, s.135)

2.2.8. Implementace projektu

Fáze implementace se počítá od rozhodnutí o investici a je ukončena zahájením provozu. Implementační plán se skládá z několika úkolů. Nejprve se stanoví všechny činnosti, které je potřeba vykonat během implementace. Dále se stanoví návaznosti těchto činností a zpracuje se časový plán, zpravidla pomocí síťového grafu. Následuje určení výstupů z jednotlivých činností a etap projektu a určení osob, které budou odpovědné za realizaci daných činností. Na závěr se vypracuje rozpočet, jehož součástí by měl být plán čerpání prostředků. (Vytlačil, 2008, s.135)

Implementační plán se v průběhu realizace může měnit, neboť i v projektu dochází ke změnám. Lze využít i výpočetní techniku. (Vytlačil, 2008, s.136)

Síťový graf

Síťový graf je jedním z nejpoužívanějších nástrojů projektového řízení, především z důvodu přehledného zobrazení vazeb mezi jednotlivými činnostmi. Vychází z WBS diagramu, kde jsou definovány všechny činnosti projektu. Síťový graf musí být souvislý, orientovaný, acyklický, nezáporně hranově ohodnocený a musí mít začátek a konec. (Doskočil, 2013, s.28)

Rozlišujeme dva základní typy síťového grafu:

- hranově definovaný síťový graf
- a uzlově definovaný síťový graf.

(Doskočil, 2013, s.29)

Činnosti v hranově definovaných síťových grafech jsou určeny pomocí orientované hrany. Uzly zde značí začátek a konec jednotlivých činností a ohodnocení doby trvání činnosti je znázorněno symbolem y_{ij} , přičemž i značí číslo počátečního uzlu činnosti a j konečného. (Doskočil, 2013, s.29)

Činnosti v uzlově definovaných síťových grafech jsou určeny uzlem grafu a vazby mezi těmito činnostmi se značí pomocí hran grafu. Ohodnocení doby trvání jednotlivých činností se značí y_i , a i značí číslo i -té činnosti. (Doskočil, 2013, s.29)

V dnešní době se více setkáváme s uzlově definovanými grafy, které jsou z hlediska sestavení jednodušší než hranově definované grafy a také jejich interpretace je snazší. Výhodou uzlově definovaných grafů je i jejich snadný převod do podoby Ganttova diagramu. (Doležal, 2016, s. 138) Nevýhodou hranově definovaných grafů je především podmínka konjunktivnosti, kdy následující činnost může začít až po skončení předešlé činnosti, zatímco u uzlově definovaných grafů tato podmínka není a činnosti tak mohou začínat i současně. (Doskočil, 2013, s.30)

Konstrukce síťového grafu se skládá z pěti fází:

- zjištění počátečních informací,
- sestavení hrano-hranové matice,
- určení řádů činností,
- konstrukce síťového grafu
- a přečíslování uzlů.

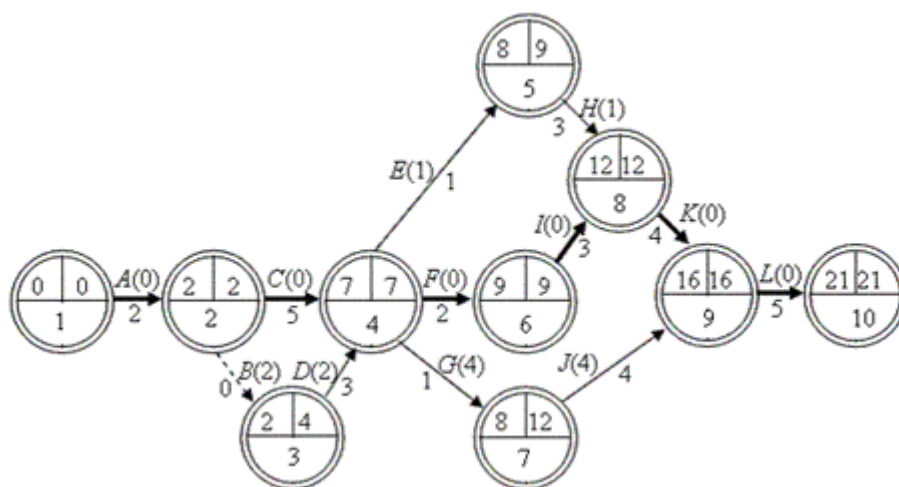
V rámci zjišťování počátečních informací se nejprve projekt rozdělí na jednotlivé činnosti, k čemuž se dá využít WBS (Work Breakdown Structure) dokument. Dále je potřeba provést odhad očekávaných nákladů a doby trvání jednotlivých činností a definovat jejich časovou návaznost. Pro získání počátečních informací lze využít dva způsoby. První způsobem je metoda postupu vpřed, kde se vychází z počátečních činností, ke kterým se postupně přidávají činnosti, které mohou začít po jejich

ukončení. Tato metoda se většinou uplatňuje u projektů, které se již realizovaly a jejichž činnosti jsou nám známé. Druhým způsobem je metoda postupu vzad, kde se začíná konečnými činnostmi a předchozí činnosti se stanovují v souvislosti s tím, co je třeba učinit před poslední činností. Tato metoda je především aplikována u projektů, které jsou nové a složitější. (Doskočil, 2013, s.30)

Hrano-hranová matice, která je čtvercového tvaru, se využívá pro určení řádů činností. Matice má stejný počet řádků a sloupců jako je v projektu činností. (Doskočil, 2013, s.32)

Určení řádů činností se provádí po sestavení hrano-hranové matice pomocí součtů v rámci řádků nebo sloupců. Součty ve sloupcích znázorňují počet činností, které předcházejí činnosti, která je definována v záhlaví sloupce. Pokud činnosti žádná jiná činnost nepředchází, má tato činnost řád 0. Nejprve se definují všechny činnosti řádu 0, poté se opět hledají činnosti, kterým žádné další činnosti mimo těch zařazených do řádu 0 nepředchází, a tyto jsou pak definovány jako činnosti 1. řádu. Tento postup se stále opakuje, dokud se nedefinují všechny řády. Součty v řádcích definují počet činností následujících po činnosti uvedené v záhlaví daného řádku. Nejprve se sečtou jedničky v řádcích a činnosti, jejichž řádkový součet je nulový, jsou n-tého řádu a jsou zařazeny na konec síťového grafu. Poté se škrtnou jedničky ve všech řádcích, kde je již řád určen, a udělají se nové součty s vyjmutím těchto řádků. Činnosti s nulovým součtem jsou n-1. řádu a celý postup se opakuje, dokud nejsou určeny všechny řády. (Doskočil, 2013, s.32)

Náročnost konstrukce síťového grafu je závislá na složitosti projektu. Na začátku se rozdělí plocha určená ke konstrukci grafu na tolik sloupců, kolik je řádů činností, a do záhlaví každého sloupce se zapíše označení daného řádu a činnosti. Poté se zaznamenávají postupně všechny činnosti od nultého řádu až k poslednímu řádu. (Doskočil, 2013, s.32)



Obrázek 6 - Síťový graf

(Příklad 3. *Fakulta strojní – VŠB-TU Ostrava: sylaby a elektronické učebnice* [online].)

Posledním krokem v konstrukci síťového grafu je přečíslování uzlů. Protože pro hrany síťového grafu platí, že index uzlu, z něhož hrana vychází je nižší než index uzlu, do něž hrana vstupuje, je po sestavení síťového grafu nutné uzly přečíslovat. Pro méně komplikované projekty je vhodná metoda přeškrťování hran, v rámci, které se určí řady uzlů tak, aby uzly s vyšším řádem měly indexy vyšší než všechny uzly s nižším řádem. Postupuje se tak, že se prvnímu uzlu přiřadí řád a index 1 a pak se přeškrťují všechny hrany, které z prvního uzlu vycházejí. Poté se identifikují uzly, které po přeškrtnutí hran nemají již vstupní hrany a tyto uzly dostanou řád 2 a index. Dojde znovu k přeškrťování hran a postup se opakuje, dokud všechny uzly nemají svůj řád. (Doskočil, 2013, s.36)

2.2.9. Hodnocení projektu

Financování projektu

V případě, že podnik nemá dostatečné finanční zdroje, aby uhradil investiční a provozní náklady, nelze projekt realizovat. Projekt lze financovat vlastními nebo externími zdroji. Vlastním zdrojem může být nerozdělený zisk, do externích zdrojů financování patří například úvěr, leasing, dotace nebo akciový kapitál. (Vytlačil, 2008, s.136)

Ekonomické hodnocení projektu

Rozhodnutí o zahájení projektu předchází také analýza jeho životaschopnosti. Životaschopnost projektu se posuzuje dle hodnot kumulovaných cash flow, které nesmí být záporné a také pomocí výpočtu ukazatelů ekonomické efektivity. Jedná se o:

- čistou současnou hodnotu,
- vnitřní výnosové procento,
- dobu návratnosti
- a ukazatele rentability vloženého kapitálu.

(Vytlačil, 2008, s.136)

Čistá současná hodnota (ČSH) je rozdílem současné hodnoty budoucích cashflow (CF) a současné hodnoty investovaných prostředků (I). V případě, že suma budoucích cashflow převyšuje investované prostředky, je projekt výhodný. V opačném případě, kdy je čistá současná hodnota záporná, se projekt nevyplatí. K výpočtu čisté současné hodnoty je potřeba stanovit diskontní sazbu (r) a počet let životnosti investice (n).

$$ČSH = -I + \sum \frac{(CF)_n}{(1+r)^n}$$

(Fotr, Souček, 2011, s.74)

Vnitřní výnosové procento (VVP), nebo také vnitřní míra výnosnosti, nám říká, jakou bude mít projekt v době svého života výnosnost. Vnitřní výnosové procento se rovná takové diskontní sazbě, při které je čistá současná hodnota projektu rovna nule.

Výpočet vnitřního výnosového procenta je možné provádět přes počítačový program Excel nebo ručně pomocí výpočtu čisté současné hodnoty při různých diskontních sazbách.

$$0 = -I + \sum \frac{(CF)_n}{(1 + VVP)^n}$$

(Fotr, Souček, 2011, s.80)

Doba návratnosti (DN) určuje dobu, za kterou budou uhrazeny investiční náklady (I) pomocí výnosů z projektu ($\emptyset CF$). Vzhledem k tomu, že zde není zohledněn faktor času, příjmy projektu po době úhrady a časový průběh peněžního toku, je tato metoda vhodná spíše jako doplňková k ostatním metodám ekonomického hodnocení projektu.

$$DN = \frac{I}{\emptyset CF}$$

(Fotr, Souček, 2011, s.70)

Ukazatelé rentability měří výnosnost kapitálu, který slouží k financování projektu. Jedná se o zlomky, které dávají do poměru zisk a vložené finanční prostředky. V rámci ekonomického hodnocení projektu se setkáváme především s rentabilitou vlastního kapitálu (ROE), rentabilitou aktiv (ROA) a rentabilitou dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI). (Fotr, Souček, 2011, s.69)

Rentabilita vlastního kapitálu je poměrem zisku po zdanění (EAT) a vlastního kapitálu (VK), který byl do projektu vložen. Dává investorovi informaci o míře zhodnocení vlastních zdrojů využitých k financování projektu.

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

(Fotr, Souček, 2011, s.69)

Rentabilita aktiv, tedy rentabilita celkového kapitálu, dává do poměru hrubý zisk před úroky a zdaněním (EBIT) a celkový kapitál vložený do projektu (A).

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

(Fotr, Souček, 2011, s.69)

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu je poměrem čistého zisku (EAT) a dlouhodobě investovaného kapitálu (I).

$$ROI = \frac{EAT}{I}$$

(Fotr, Souček, 2011, s.69)

3. Studie proveditelnosti pro rekonstrukci závodistiě

3.1. Pozadí projektu

Tuto diplomovou práci jsem napsala jako podklad pro společnost TMM s.r.o., která je pořadatelem dostihů a dalších akcí na závodisti ve Velké Chuchli.

Vzhledem k tomu, že v České Republice probíhá dostihová sezóna od dubna do listopadu, dochází v průběhu zimního období ke snížení tržeb závodisti. Z tohoto důvodu by vedení společnosti chtělo najít další aktivity, které by bylo možné na závodisti provozovat i v zimním období, a pomocí kterých by se zároveň navýšily příjmy společnosti. Dostihových dnů je v průběhu sezóny průměrně osmnáct, což znamená, že je zde prostor pro pořádání dalších akcí i v průběhu dostihové sezóny.

Jednou z variant je využít prostory závodisti pro další jezdecké sporty, konkrétně parkurové skákání. Pro tento sport je zapotřebí vybudovat kolbiště s vhodným povrchem a předepsanými rozměry. Záměrem společnosti je do areálu nalákat trenéry parkurových koní, kteří by nové kolbiště mohli pravidelně využívat pro trénink svých svěřenců. Zároveň by zde mohly probíhat závody v parkurovém skákání, které by byly přístupné i návštěvníkům. Aby bylo možné kolbiště využívat celoročně a za každého počasí, je potřeba jej zastřešit a zateplit. Proto by měla být vybudována jezdecká hala, ve které bude kolbiště umístěno, a kde zároveň budou tribuny pro návštěvníky parkurových závodů.

3.1.1. Investor a zpracovatel studie proveditelnosti

Zadavatelem a zároveň investorem projektu je společnost TMM s.r.o., se sídlem Radotínská 69/34, Velká Chuchle, 159 00 Praha 5. Společnost TMM (Turf Marketing and Management) s.r.o. je pořadatelem dostihů a dalších akcí na závodisti ve Velké Chuchli od roku 2001.

Studii proveditelnosti zpracovala Bc. Barbora Savková, bytem V Dolině 4, Praha 10, 10100. Tato studie byla zpracována v termínu od 1. 11. 2016 do 23. 8. 2017.

3.1.2. Cíl projektu

Cílem projektu je zvýšení tržeb společnosti TMM s.r.o. především v době, kdy na závodisti neprobíhají dostihy či dostihové tréninky.

3.1.3. Popis projektu

Společnost TMM s.r.o. má v plánu vybudovat v prostoru závodisti krytou jezdeckou halu pro parkurové skákání a tím umožnit provoz dalších jezdeckých disciplín v areálu.

V současné době si prostory závodiště pronajímají trenéři dostihových koní a v případě, že by si část areálu pronajímali i trenéři parkurových koní, by společnost získala další finanční prostředky z pronájmu, které by přispěly na financování údržby celého areálu. Zároveň by v případě existence jezdecké haly byla možnost pořádat závody v parkurovém skákání, které jsou v rámci jezdeckých disciplín velmi oblíbené.

3.1.4. Historie

Závodiště ve Velké Chuchli, jehož rekonstrukce se studie proveditelnosti týká, je jediným dostihovým závodištěm v Praze. Dostihy se zde běhají od roku 1906 a ročně se zde uskuteční v průměru osmnáct dostihových dnů (průměr za poslední tři roky). Kromě dostihů se zde pořádají i zimní sporty, soukromé firemní akce a výstavy. (O dostizích a závodišti. Dostihové závodiště Velká Chuchle – Na dostihy běž a neváhej [online]. 2017)

3.1.5. Technické parametry

Areál závodiště má kapacitu pro 10 000 návštěvníků. Na tribunách je 4 000 míst k sezení a 800 míst nabízí speciální VIP salonky. Vedle areálu se nachází parkoviště, kde zaparkuje 700 osobních vozů.

Stáje mají kapacitu pro ustájení až 150 koní s tím, že pokud by se projekt realizoval a byl úspěšný, je uvažováno i o navýšení kapacity stájí.

Areál dále disponuje třemi výstavními plochami s kapacitou 2 500 m² a dvakrát 1 800 m².

(O dostizích a závodišti. Dostihové závodiště Velká Chuchle – Na dostihy běž a neváhej [online]. 2017)

3.2. Marketingová analýza

V rámci marketingové analýzy jsem provedla PEST analýzu, abych věděla, které externí faktory působí na projekt z makrookolí, Porterovu analýzu pěti sil, která analyzuje mikrookolí podniku a SWOT analýzu, která dává dohromady externí a interní faktory působící na projekt. Na základě SWOT analýzy jsem definovala vhodné strategie pro projekt pomocí matic TOWS, EFE, IFE a IE.

Dále jsem provedla STP analýzu a definovala marketingový mix.

3.2.1. PEST analýza

Projekt je ovlivněn externími vlivy, které je potřeba zanalyzovat. V rámci PEST analýzy jsou zhodnoceny politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy, které na projekt působí.

Politické vlivy

Z politických faktorů je pro projekt důležitá především legislativa ohledně pořádání jezdeckých soutěží a bezpečnosti všech účastníků. Jedná se například o zákon č. 246/1992 Sb. na ochranu zvířat proti týrání, zákon č. 166/1999 Sb. o veterinární péči či zákon č. 115/2001 Sb. o podpoře sportu. Vzhledem k blížícím se parlamentním volbám se může legislativa v blízké budoucnosti změnit.

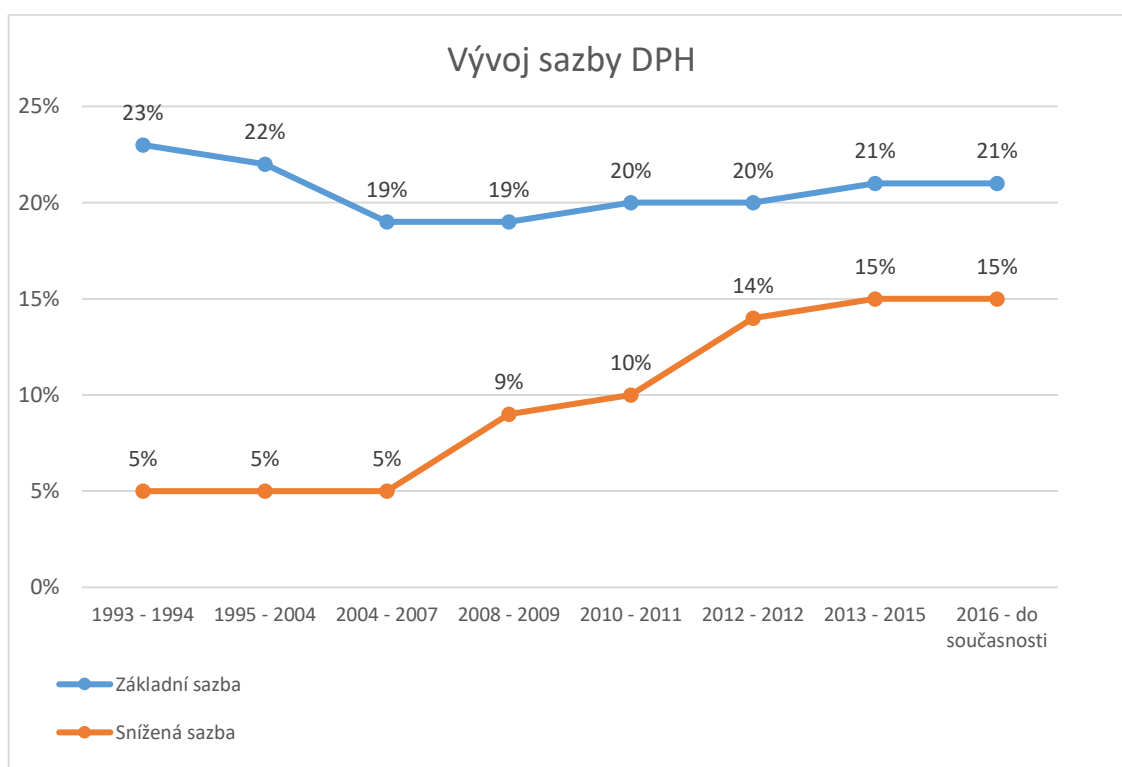
Ekonomické vlivy

Z hlediska ekonomických faktorů, které společnost TMM s.r.o. mohou ovlivnit, je důležité sledovat především vývoj daně z příjmu právnických osob a daně z přidané hodnoty.

Daň z příjmu právnických osob je v současné době 19 % a v této výši není pro projekt hrozbou.

Daň z přidané hodnoty je v základní sazbě 21 %, snížená sazba je 15 % a druhá snížená sazba 10 %.

V grafu č.1 je vidět, že základní sazba DPH nejprve do roku 2009 klesala a poté začala mírně stoupat až na prozatím konečných 21 %. Oproti tomu snížená sazba výrazně stoupala již od roku 2008 až na současných 15 %. Současná výše daně z přidané hodnoty projekt neohrožuje.



Graf 1 - Vývoj sazby DPH

(Vývoj sazeb DPH, obrat. Účetní portál – účetnictví, mzdy, daně, audit – informační portál v oblasti účetnictví a daní [online].)

Sociální vlivy

Mezi sociální vlivy, které se projektu týkají, patří vývoj počtu soutěží v parkurovém skákání a také vývoj počtu koní startujících v těchto soutěžích.

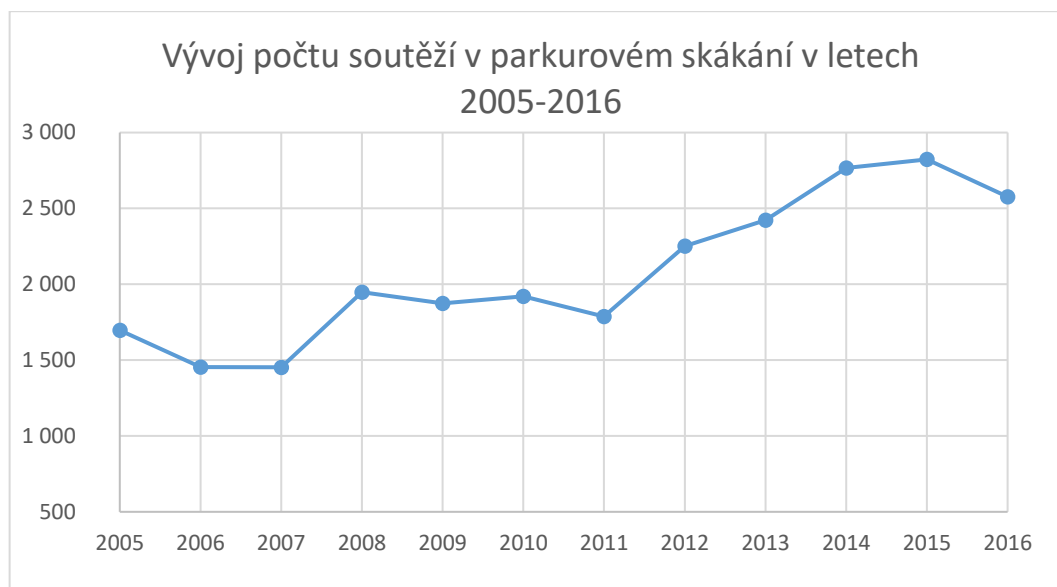
Nejprve jsem se podívala na statistiky počtu soutěží v parkurovém skákání od roku 2005, abych zjistila, zda je o tyto soutěže dostatečný zájem. Soutěže v parkurovém skákání pořádá Česká jezdecká federace (dále ČJF), na jejichž webových stránkách jsou statistiky dostupné.

Tabulka 3 - Počty soutěží v parkurovém skákání v letech 2005-2016

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1 696	1 455	1 453	1 949	1 875	1 921	1 787	2 251	2 423	2 767	2 823	2 577

(Přehledy o sportovních koních | Česká jezdecká federace. Česká jezdecká federace [online]. 2016)

Pro přehlednost zde uvádím i graf, ze kterého je vývoj počtu soutěží lépe čitelný.



Graf 2 - Vývoj počtu soutěží v parkurovém skákání v letech 2005-2016

Z grafu č.2 lze vyčíst, že k výraznějšímu navýšení počtu soutěží došlo v roce 2008, konkrétně o 496 soutěží oproti roku 2007. Poté se až do roku 2011 výrazněji počet soutěží v parkurovém skákání neměnil, ale mezi lety 2011 a 2015 došlo k nárůstu o 1 036 soutěží na zatím nejvyšší počet za posledních 10 let a sice 2 823 soutěží, které se uskutečnily v roce 2015. V roce 2016 pak došlo k mírnému poklesu o 246 soutěží.

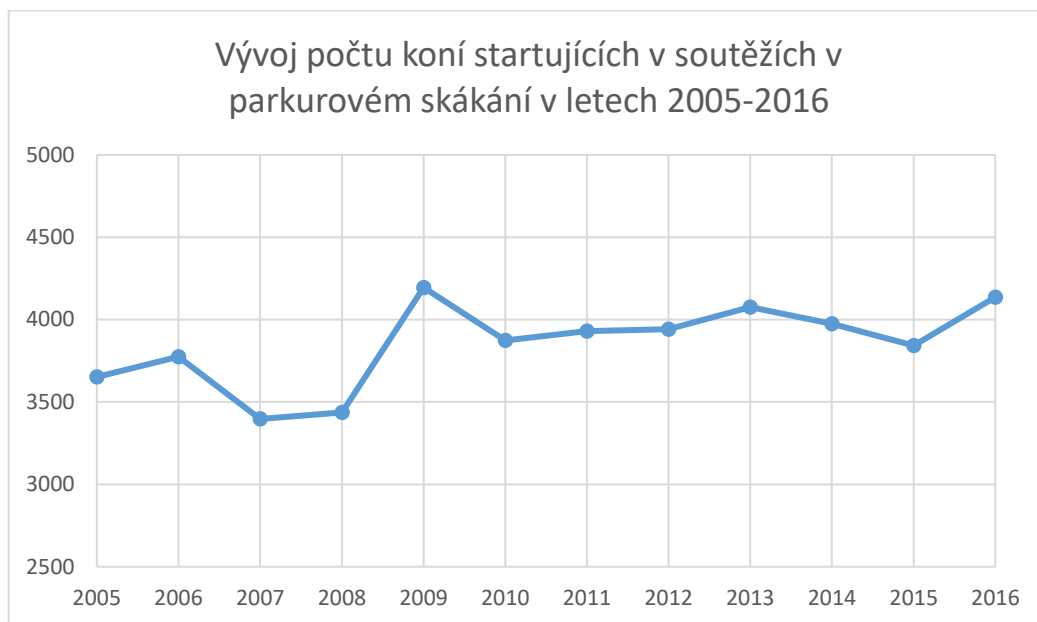
Na základě uvedené tabulky č. 3 a grafu č.2 vidíme, že se četnost soutěží v parkurovém skákání za posledních 10 let zvyšovala, a i přes mírný pokles v roce 2016 je zájem o tyto soutěže dostatečný.

Dále jsem se podívala na statistiku počtu koní, kteří ve výše uvedených soutěžích startovali.

Tabulka 4 - Počty koní startujících v soutěžích v parkurovém skákání v letech 2005–2016

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
3 652	3 744	3 397	3 436	4 195	3 873	3 931	3 941	4 076	3 974	3 842	4 136

(Přehledy o sportovních koních | Česká jezdecká federace. Česká jezdecká federace [online]. 2016)



Graf 3 - Vývoj počtu koní startujících v soutěžích v parkurovém skákání v letech 2005-2016

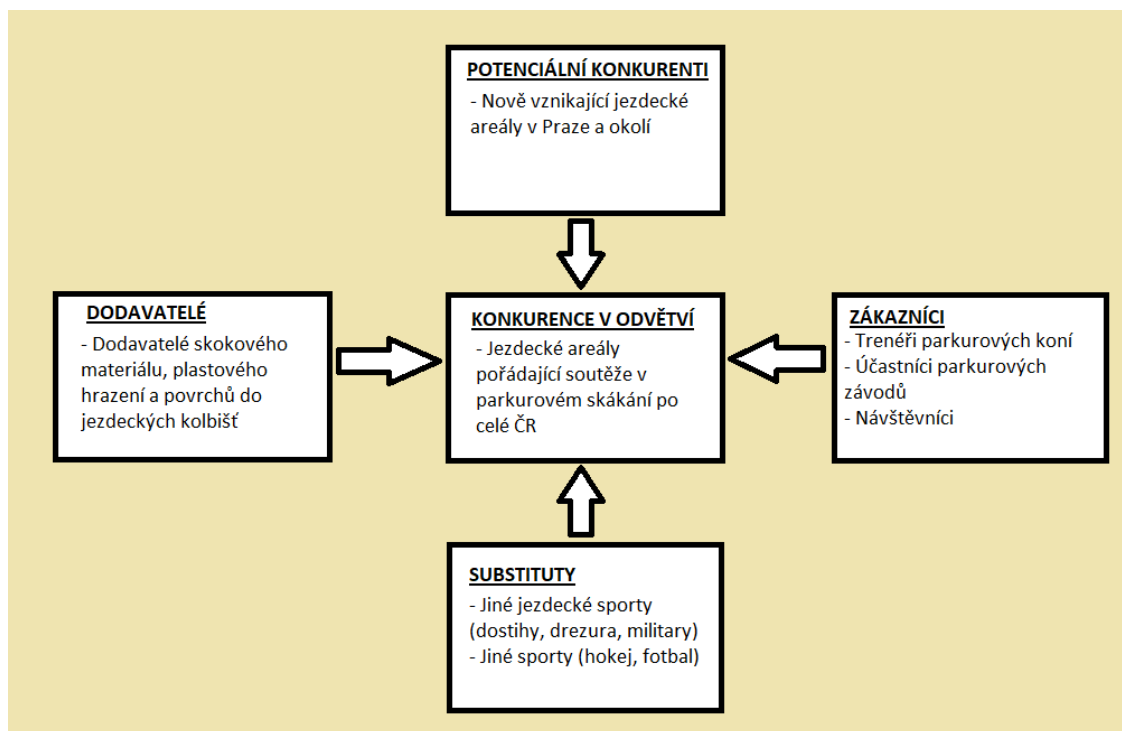
Z grafu č.3 je patrné, že kromě výraznějších změn mezi lety 2006-2009, se počet koní, kteří startují v soutěžích v parkurovém skákání výrazněji nezměnil. Z toho vyplývá, že popularita této jezdecké disciplíny je téměř konstantní a z hlediska projektu jde o dobré zjištění, neboť není očekáván výraznější pokles soutěží či soutěžících.

Technologické vlivy

Technologickými faktory, které by mohly projekt ovlivnit, je například vývoj nových povrchů do jezdeckých hal. V současné době je hojně využívána geotextilie, která se přidává do křemičitého písku a spolu s ním tak zajišťuje stabilní povrch, který není příliš měkký, aby se kopyta koní nebořila a zároveň ani tvrdý, aby netrpěl pohybový aparát koní.

3.2.2. Porterova analýza pěti sil

V Porterově analýze pěti sil jsou zanalyzováni stávající konkurenti, potenciální konkurenti, možné substituty parkurového skákání, dodavatelé a potenciální zákazníci.



Obrázek 7 - Porterova analýza pěti sil

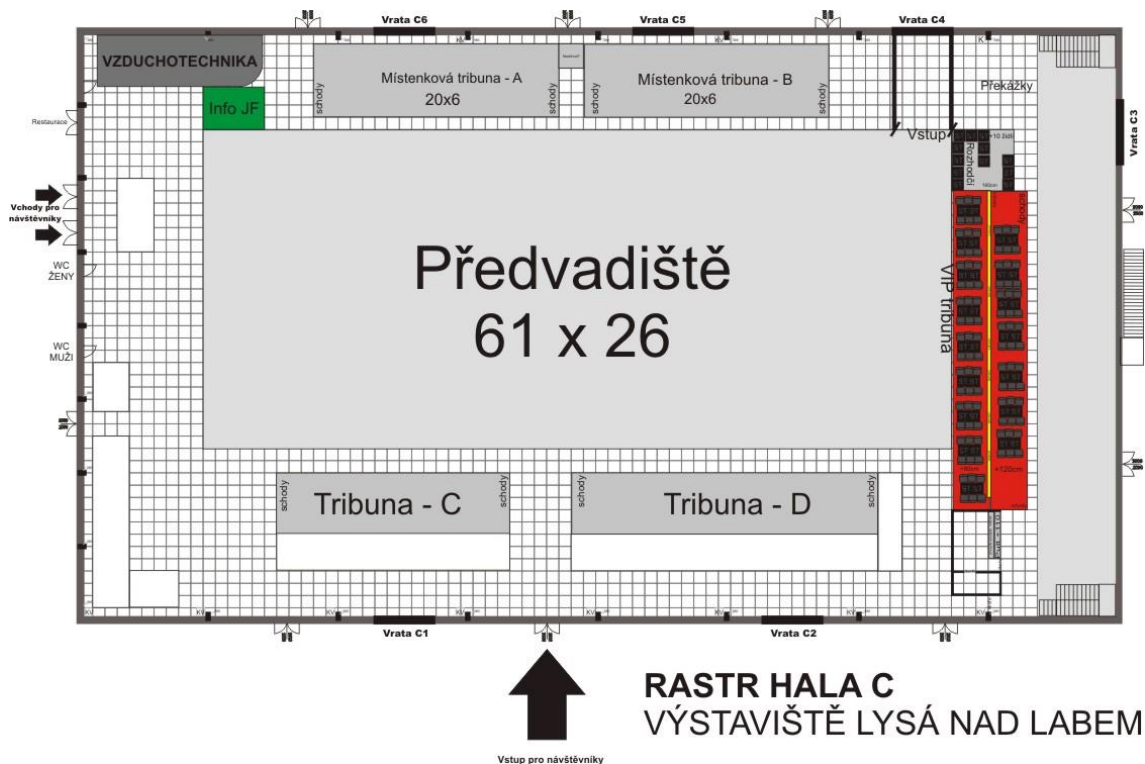
Konkurence v odvětví

Z hlediska konkurence v odvětví jsem se zaměřila na celou Českou Republiku, především pak na větší areály, kde se pořádají oficiální závody vícrát než šestkrát do roka. Výjimku tvoří areál v Lysé nad Labem, kde se pořádá pouze pětidenní jezdecký festival, ale vzhledem k rozloze areálu a zázemí pro diváky jsem jej do vážnějších konkurentů zařadila.

(ČJF | Kalendář a rozpis závodů. ČJF | Hlavní stránka [online].)

Lysá nad Labem

Areál v Lysé nad Labem, kde se každoročně koná pětidenní jezdecký festival, disponuje třemi halami o celkové rozloze 7 600 m² a venkovním opracovištěm. V jedné z hal je kolbiště, okolo kterého jsou čtyři tribuny pro návštěvníky a pátá tribuna pro VIP hosty (viz obrázek). Dále je v rámci festivalu zajištěno jak občerstvení, tak ustájení koní v mobilních boxech.



Obrázek 8 - Vnitřní kolbiště v hale C Lysá nad Labem

(Areál | www.jezdeckyfestival.cz. JEZDECKÝ FESTIVAL | www.jezdeckyfestival.cz [online].)

Výhodou tohoto areálu je jeho velikost a dostatek prostoru pro účastníky i návštěvníky. Vzhledem k možnosti využít vnitřní kolbiště v hale se zde mohou závody konat za každého počasí.

Nevýhodou areálu v Lysé nad Labem je, že závody v parkurovém skákání se zde konají pouze v rámci pětidenního festivalu jednou za rok a také skutečnost, že areál nedisponuje vlastním parkovištěm pro návštěvníky festivalu. Možnost pohodlně zaparkovat tak mají pouze účastníci závodů.

Čísovice

Moderní areál v Čísovicích disponuje dvěma venkovními kolbišti o rozměrech 30 x 50 m a 71 x 81 m a také krytou halou o rozměru 25 x 65 m. Pořádají se zde jak hobby závody, tak i oficiální závody v parkurovém skákání. Je zde k dispozici omezený počet boxů pro ustájení soutěžících koní, občerstvení i parkování je v průběhu závodních dní taktéž zajištěno. (Equest Club. Equest Club [online].)

V Čísovicích se konají závody v roce 2017 patnáctkrát a jedná se o moderní areál s dobrou dostupností z Prahy. Vzhledem k četnosti závodů a vybavení areálu je s nimi dobré počítat jako s vážnou konkurencí.

Hradištko

V obci Hradištko u Sadské se konají závody v parkurovém skákání v roce 2017 celkem dvanáctkrát. Areál disponuje venkovní pískovou jízdárnou a krytou halou o rozměrech 29 x 66 m, tím pádem se závody dají pořádat i přes zimu. (Equus Kinsky. Equus Kinsky [online].)

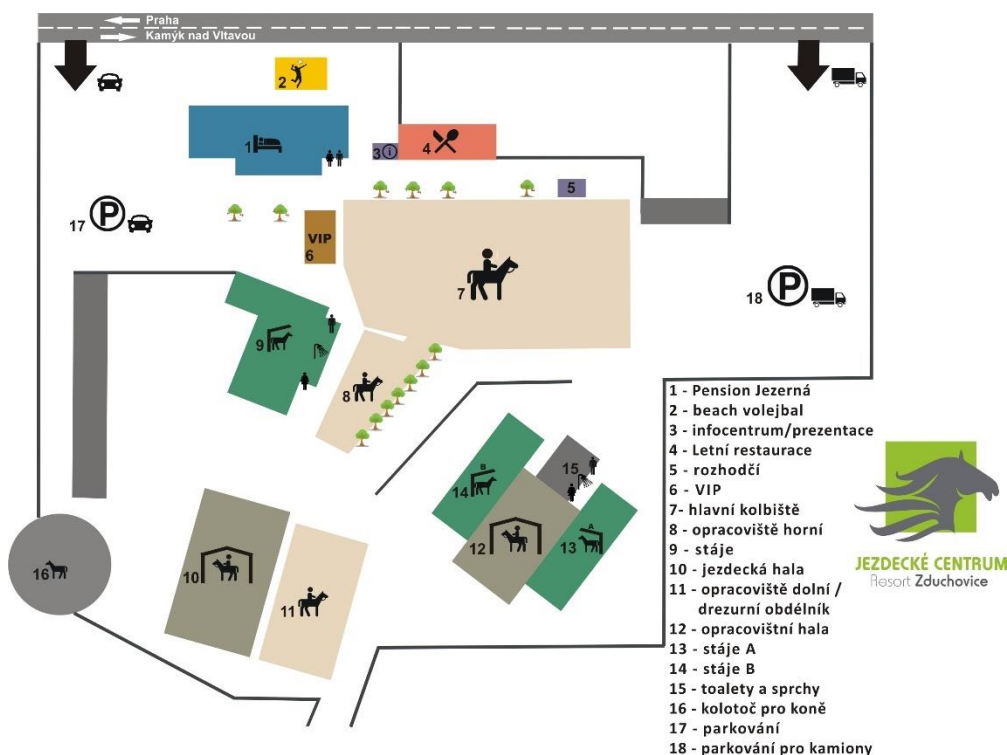
Jedná se o velký areál s dobrou dostupností po dálnici D11, vzhledem k přilehlému hřebčínu je zde i dostatek míst pro ustájení koní. Ohledně zázemí pro diváky nejsou uvedeny žádné informace.

Zduchovice

Ve Zduchovicích, které jsou 20 km od Příbrami, se v roce 2017 koná celkem 16 závodů v parkurovém skákání.

V areálu je velké pískové kolbiště o rozloze 60 x 80 m a krytá hala o velikosti 36 x 66 m. Areál dále disponuje dvěma opracovišti, ustájením pro 100 koní, restaurací a ubytováním pro účastníky i návštěvníky.

Areál je velmi rozsáhlý a moderní, jak dokazuje obrázek níže.



Obrázek 9 - areál Zduchovice

(Závody Zduchovice. Závody Zduchovice [online].)

Heroutice

V Herouticích, 15 km od Benešova, se v roce 2017 uskuteční celkem 7 závodů v parkurovém skákání. Areál má travnaté kolbiště s rozlohou 100 x 80 m, písčité

kolbiště o rozloze 50 x 50 m a krytou halu s rozměry 20 x 40 m. Dále je v areálu možnost ubytování pro účastníky i diváky. (Farma Heroutice – závody, veřejné tréninky 2014. Farma Heroutice [online].)

Martinice

V Martinicích, které se nachází 20 km od Příbrami, se závody v parkurovém skákání konají v roce 2017 osmkrát. V areálu najdeme pískové kolbiště o rozloze 100 x 55 m, dvě opracoviště a jezdeckou halu s rozměry 60 x 22 m. Je zde i tribuna pro diváky s kapacitou 300 míst k sezení, která je částečně krytá. Také je v areálu i možnost ubytování a občerstvení. (JÍZDÁRNA | Jezdecká společnost Equitana Martinice. Jezdecká společnost Equitana Martinice [online].)

Brno-Veverí

Brněnský areál TJ Moravan Brno disponuje kolbištěm s rozměry 75 x 55 m, opracovištěm, krytou tribunou pro 350 diváků a dvěma nekrytými tribunami pro 600 diváků. Dále je v areálu možnost ubytování i občerstvení. Pro ustájení koní lze využít mobilní boxy. (Jezdecký areál | Brno | Český skokový pohár. *Seriál jezdeckých závodů / Český skokový pohár* [online]). V roce 2017 se zde uskuteční 9 závodů v parkurovém skákání. (ČJF | Kalendář a rozpis závodů. ČJF | Hlavní stránka [online].)

Sviadnov

Ve Sviadnově, 20 kilometrů od Ostravy, se uskuteční v roce 2017 celkem 8 závodů v parkurovém skákání. (ČJF | Kalendář a rozpis závodů. ČJF | Hlavní stránka [online].) V areálu je pískové kolbiště o rozloze 70 x 45 m a travnaté kolbiště s rozměry 150 x 150 m. Dále je zde k dispozici krytá hala o rozloze 65 x 21 m. Pro diváky i účastníky je v průběhu závodních dnů možnost občerstvení a parkování. (Rozpisy závodů. Jezdectvi.info [online].)

Suchá u Litomyšle

V obci Suchá u Litomyšle se v roce 2017 budou konat závody v parkurovém skákání sedmkrát. (ČJF | Kalendář a rozpis závodů. ČJF | Hlavní stránka [online].) V areálu je kolbiště s rozměry 60 x 70 m a krytá jezdecká hala o rozměru 23 x 60 m. Pro případné zájemce o ubytování je k dispozici penzion. Občerstvení i parkování je v průběhu závodních dní také k dispozici. (Služby | Stáj Manon. Aktuality | Stáj Manon [online].)

Ústí nad Labem – Bukov

V Ústí nad Labem se závody v parkurovém skákání konají v roce 2017 osmkrát. (ČJF | Kalendář a rozpis závodů. ČJF | Hlavní stránka [online].) V areálu se nachází písčité kolbiště s rozměry 80 x 80 m a opracoviště. Během závodních dní je zajištěna možnost občerstvení a parkování pro účastníky i diváky. (Propozice. Jezdecká stáj Bukov [online].)

ESC Olomouc

V olomouckém areálu se závody v parkurovém skákání pořádají v roce 2017 celkem sedmkrát. (ČJF | Kalendář a rozpis závodů. ČJF | Hlavní stránka [online].) Jedná se o velmi moderní areál, který je vybaven písčítým kolbištěm s rozměry 80 x 50 m a opracovištěm. Je zde i jezdecká hala a řada dalšího vybavení pro koně i jezdce. Pro zájemce o ubytování je k dispozici penzion. Občerstvení je zajištěno v restauraci v areálu a parkoviště je zde také k dispozici. Plánek areálu viz obrázek níže.



Obrázek 10 - areál ESC Olomouc

(Rozpis jezdeckých HOBBY závodů ČJF. ESC Olomouc [online].)

Shrnutí konkurence v odvětví

Konkurenci v odvětví pro větší přehlednost shrnuje tabulka, do které jsem zařadila i plánovaný projekt ve Velké Chuchli pro lepší možnost srovnání:

Tabulka 5 - Shrnutí konkurence v odvětví

	Počet závodů 2017	Rozloha venkovního kolbiště (v m ²)	Rozloha jezdecké haly (v m ²)	Ustájení	Tribuny	Další služby
Lysá nad Labem	5	Není	1 586	Ano	Ano	Občerstvení, parkování
Čísovice	15	5 751	1 625	Ano	Ne	Občerstvení, parkování
Hradištko	12	Rozměry neznámé	1 914	Ano	Ne	Není známo
Zduchovice	16	4 800	2 376	Ano	Ne	Občerstvení, ubytování, parkování
Heroutice	7	8 000	800	Ano	Ne	Ubytování
Martinice	8	5 500	1 320	Ano	Ano	Občerstvení, ubytování
Brno-Veveří	9	4 125	Není	Ano	Ano	Občerstvení, ubytování, parkování
Sviadnov	8	22 500	1 365	Ano	Ne	Občerstvení, parkování
Suchá u Litomyšle	7	4 200	1 380	Ano	Ne	Občerstvení, ubytování, parkování
Ústí nad Labem – Bukov	8	6 400	Není	Ne	Ne	Občerstvení, parkování
ESC Olomouc	7	4 000	Rozměry neznámé	Ano	Ano	Občerstvení, ubytování, parkování
Velká Chuchle	0	Není	2 100	Ano	Ano	Občerstvení, ubytování, parkování

Na základě výše uvedené tabulky lze konstatovat, že pouze Zduchovice mají jezdeckou halu o větší rozloze, než je plánovaná hala ve Velké Chuchli. Velikost haly tedy bude pro chuchelský projekt konkurenční výhodou. Tribuny pro diváky mají z jedenácti sledovaných areálů pouze čtyři, takže i tato skutečnost je pro chuchelský areál výhodou. Většina areálů disponuje i venkovním kolbištěm pro pořádání parkurových závodů, které zatím ve Velké Chuchli v plánu není. Bude zde zatím pouze opracoviště pro přípravu koní před závodem a venkovní kolbiště se bude uvažovat až na základě úspěchu celého projektu. Občerstvení, ubytování či parkování již nabízí většina areálů, Velká Chuchle tak nebude výjimkou. Z hlediska počtu závodů v průběhu roku jsou největšími konkurenty areály v Čísovicích a Zduchovicích, přičemž

Zduchovice i vzhledem k velikosti haly a nabízeným službám budou nejspíše hlavním konkurentem chuchelského areálu.

Potenciální konkurenti

Mezi potenciální konkurenty patří všechny nově vznikající areály nejen v Praze a okolí, ale v celé České Republice. Jezdecký sport je v České Republice stále velmi populární (viz analýza sociálních vlivů výše) a výstavba nových areálů se tak dá v následujících letech předpokládat. Jelikož tuto konkurenci zatím neznáme, nelze se na ni výrazněji zaměřit.

Dodavatelé

V souvislosti s plánovanou výstavbou jezdecké haly je důležité brát v potaz dodavatele. Jedná se o dodavatele skokového materiálu, plastového hrazení a povrchu do jezdecké haly a opracoviště.

Dodavatelé skokového materiálu

U dodavatelů skokového materiálu bylo vybíráno ze tří podniků, z nichž byly vybrány dva. Prvním je společnost EQUIVET s.r.o., která umožňuje široký výběr skokového materiálu za příznivé ceny. Z této společnosti by pocházela většina nového skokového vybavení pro jezdeckou halu a opracoviště. Produkty, které tato firma nemá v nabídce, by byly pořízeny od pana Jakuba Stuchlíka, který má sídlo v Praze, což je vzhledem k lokalitě chuchelského areálu výhodou. Pan Martin Dulkej také nabízí skokový materiál, ale jeho nabídka je příliš omezená, proto byly vybráni pouze dva výše zmínění dodavatelé.

Dodavatelé plastového hrazení

Plastové hrazení bude dodáno od společnosti KAMÍR a Co spol. s r. o. Tato společnost nabízí 1 m plastového hrazení za 720 Kč bez DPH. Výhodou tohoto dodavatele je rychlá doba dodání, možnost dopravy zdarma a poprodejní servis.

Dodavatelé povrchů do jezdeckých kolbišť

V plánované jezdecké hale a opracovišti by měl být povrch tvořený sekanou geotextilií, která již nevyžaduje přidání písku a další úpravy. Byl nalezen jediný dodavatel tohoto povrchu v České Republice, kterým je firma Recycling J&F s.r.o. Tato firma nabízí cenu 13 Kč bez DPH za 1 kg geotextilie. Cena je bez dopravy, kterou může společnost případně zařídit u smluvených dopravců.

Zákazníci

Výstavba nové jezdecké haly má sloužit jak trenérům parkurových koní, kteří by mohli ve Velké Chuchli dlouhodobě působit, tak účastníkům soutěží v parkurovém skákání a návštěvníkům, které zajímá jezdecký sport.

Na trenéry parkurových koní se chce společnost zaměřit především proto, že kromě dostihových dnů a ranních tréninků dostihových koní je chuchelský areál nevyužitý

a náklady na jeho údržbu jsou vysoké. Parkurové tréninky probíhají oproti dostihovým spíše v odpoledních hodinách, navíc by tito trenéři využívali především novou halu a s dostihovými trenéry by si tak v průběhu dne nepřekáželi.

Pro účastníky parkurových soutěží by měl být areál vhodnou alternativou jak pro trénink, tak pro samotné závody v parkurovém skákání. Areál disponuje restaurací, ubytováním i kapacitami pro ustájení koní, a tak by zde soutěžící měli dostatečný komfort během závodů.

V současné době je návštěvnost dostihových dnů ve Velké Chuchli 3 000–5 000 návštěvníků na jeden dostihový den. (Informace z Turf magazínu v České televizi 29.6.2017) Tribuny v nové hale pojmu až 1 000 diváků, což by vzhledem k nižší návštěvnosti parkurových závodů oproti dostihům mělo být dostačující.

Substituty

Hlavními substituty parkurového skákání jsou drezura a military. Drezurní soutěže jsou od parkurového skákání velmi odlišné, zúčastní se jich ročně přibližně třikrát méně koní než závodů v parkurovém skákání a jsou méně navštěvované. Myslím si, že tato disciplína hrozbou pro projekt ve Velké Chuchli není. Naproti tomu soutěže všestrannosti, tedy military, jsou divácky velmi atraktivní, neboť jsou zde sloučeny tři disciplíny a to drezura, parkurové skákání a terénní zkouška. Ovšem koní, kteří se zúčastňují těchto soutěží, je přibližně 500 v průběhu roku, což je o 3 000 koní méně než u parkurových závodů (Přehledy o sportovních koních | Česká jezdecká federace. Česká jezdecká federace [online]. 2016).

Mezi substituty parkurového skákání řadím i dostihy, které se ovšem minimálně ve Velké Chuchli s parkurovým skákáním krýt nebudou a Velká Chuchle disponuje v průběhu sezóny nejvyšším počtem dostihových dnů z celé České Republiky.

Dalšími substituty mohou být i jiné sporty, které se koní netýkají, například fotbal či hokej. Vzhledem k tomu, že tyto sporty jsou úplně jinak zaměřené, je nevidím pro projekt jako přímou hrozbu.

3.2.3. SWOT analýza

Ve SWOT analýze jsou definovány současné silné a slabé stránky podniku a také jeho příležitosti a hrozby.

<p style="text-align: center;">SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rozsáhlý areál ➤ Dostupná lokalita pro Prahu a okolí 	<p style="text-align: center;">SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Absence kolbiště pro parkurové skákání ➤ Zastaralý areál
<p style="text-align: center;">PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dostatečný zájem o soutěže v parkurovém skákání ➤ Absence většího parkurového areálu v Praze a okolí 	<p style="text-align: center;">HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Přírodní katastrofy ➤ Legislativní změny

Obrázek 11 - SWOT analýza

Silné stránky

Silnými stránkami areálu ve Velké Chuchli je velikost areálu a dobrá dostupnost z Prahy a okolí.

Významnou silnou stránkou je velikost celého chuchelského areálu, neboť jsou zde do budoucna otevřeny další možnosti inovací. V případě úspěšnosti projektu je možnost vybudovat venkovní kolbiště pro soutěže v parkurovém skákání a navýšit kapacity ustájení pro koně a ubytování pro účastníky či diváky.

Druhou silnou stránkou je dobrá dostupnost areálu z Prahy a okolí, což je v případě plánovaných parkurových tréninků konkurenční výhodou pro projekt.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky patří absence kolbiště pro závody v parkurovém skákání a zastaralost chuchelského areálu.

Kolbiště pro parkurové skákání je součástí většiny jezdeckých areálů po celé ČR, kde se pořádají závody v parkurovém skákání. Aby se i chuchelském areálu mohly parkurové závody či tréninky pořádat, je zapotřebí kolbiště mít.

Zastaralostí areálu je myšleno, že by areál potřeboval zmodernizovat a zrekonstruovat, tak, aby lépe konkuroval novým a moderním jezdeckým areálům. Například restaurace i ubytovací zařízení jsou v původním stavu, vylepšení by zasloužily i kamenné tribuny či prostory uvnitř hlavní budovy.

Příležitosti

Hlavními příležitostmi pro vznik a úspěšnost nového areálu je dostatečný zájem o soutěže v parkurovém skákání a také absence podobného areálu v Praze a okolí.

Zda je zájem o parkurové závody dostatečný bylo zjištěno na základě analýzy sociálních vlivů v rámci PEST analýzy. Roste i počet koní účastnících se těchto soutěží, což je pro projekt také příznivé.

Kromě areálu v Lysé nad Labem, kde se však parkurové závody konají pouze v rámci pětidenního jezdeckého festivalu jednou do roka a mimo tento festival je areál

využíván pro jiné účely, chybí v Praze a okolí větší jezdecký areál, kde by byl dostatečný tréninkový prostor pro účastníky parkurových soutěží. Chuchelský areál by tak měl být pro trenéry z Prahy a okolí vhodnou variantou k přípravě parkurových koní.

Hrozby

Mezi hrozby jsem zařadila přírodní katastrofy a možné legislativní změny.

Největší hrozbou pro celý projekt jsou povodně. Již v minulých letech, konkrétně v roce 2002 a v roce 2013, se závodistiště ve Velké Chuchli stalo obětí povodní a podobnou situaci lze očekávat i v budoucnosti vzhledem k poloze závodistiště.

Další hrozbou mohou být případné legislativní změny týkající se zákonů zmíněných v PEST analýze, konkrétně pak analýze politických faktorů působících na projekt.

3.2.4. Marketingová strategie

Matice TOWS

Na základě SWOT analýzy byla vytvořena matice TOWS, kde jsou vidět možné strategie pro projekt.

<p>STRATEGIE SO (maxi-maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Využít konkurenční výhody v podobě velikosti areálu k pokrytí zájmu o parkurové závody. 	<p>STRATEGIE WO (mini-maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Investovat do modernizace areálu a zajistit tím vyšší konkurenceschopnost.
<p>STRATEGIE ST (maxi-mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Využít rozsáhlosti areálu a investovat do protipovodňového opatření. 	<p>STRATEGIE WT (mini-mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ V očekávání přírodní katastrofy neinvestovat do modernizace areálu a postupně se stáhnout do ústraní.

Obrázek 12 - Matice TOWS

Vzhledem k cíli projektu, kterým je zvýšení tržeb v průběhu roku, je nejvhodnější strategie maxi-maxi, tedy využít velikosti areálu a vybudovat jezdeckou halu pro pořádání tréninků a závodů v parkurovém skákání.

Matice EFE

Vytvořením matice EFE jsem si stanovila váhy a stupně vlivu jednotlivých externích faktorů působících na projekt.

Tabulka 6 - EFE matice

	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Příležitosti			
Dostatečný zájem o soutěže v parkurovém skákání	0,35	4	1,40
Absence většího parkurového areálu v Praze a okolí	0,28	4	1,12
Hrozby			
Přírodní katastrofy	0,32	1	0,32
Legislativní změny	0,05	2	0,10
Celkem	1,00		2,94

Z příležitostí jsem nejvyšší váhu 0,35 přiřadila dostatečnému zájmu o soutěže v parkurovém skákání, protože bez tohoto zájmu by nemělo smysl soutěže pořádat. Zároveň jsem uvedla, že se jedná o výraznou příležitost. Váhu 0,28 jsem přiřadila absenci většího parkurového areálu v Praze a okolí, protože je důležité, že zde není výraznější konkurent. I tato příležitost je výrazná pro projekt.

Mezi hrozbami je nejvíce důležitá hrozba přírodních katastrof ohodnocena váhou 0,32, která je zároveň výraznou hrozbou ohrožující nejen projekt, ale i celý chuchelský areál. Druhou hrozbou, označenou jako nevýraznou, jsou legislativní změny s váhou 0,05. Důvodem pro toto ohodnocení je fakt, že aby došlo k výraznému ohrožení projektu ze strany vlády, musely by být navrženy a odsouhlaseny nové zákony v oblasti ochrany zvířat a sportu, které by výrazně omezovali či zakazovali tuto činnost. Vzhledem k dlouhé době trvání mezi návrhem a schválením takových zákonů tuto hrozbu nevidím v současné době jako výraznou pro projekt.

Externí pozice strategického záměru má hodnotu 2,94, jedná se tedy o středně silnou externí pozici.

Matice IFE

V matici IFE jsou definovány váhy a stupně vlivu interních faktorů působících na projekt.

Tabulka 7 - IFE matice

	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
Silné stránky			
Rozsáhlý areál	0,33	4	1,32
Dostupná lokalita pro Prahu a okolí	0,11	3	0,33
Slabé stránky			
Absence kolbiště pro parkurové skákání	0,31	1	0,31
Zastaralý areál	0,25	1	0,25
Celkem	1,00		2,21

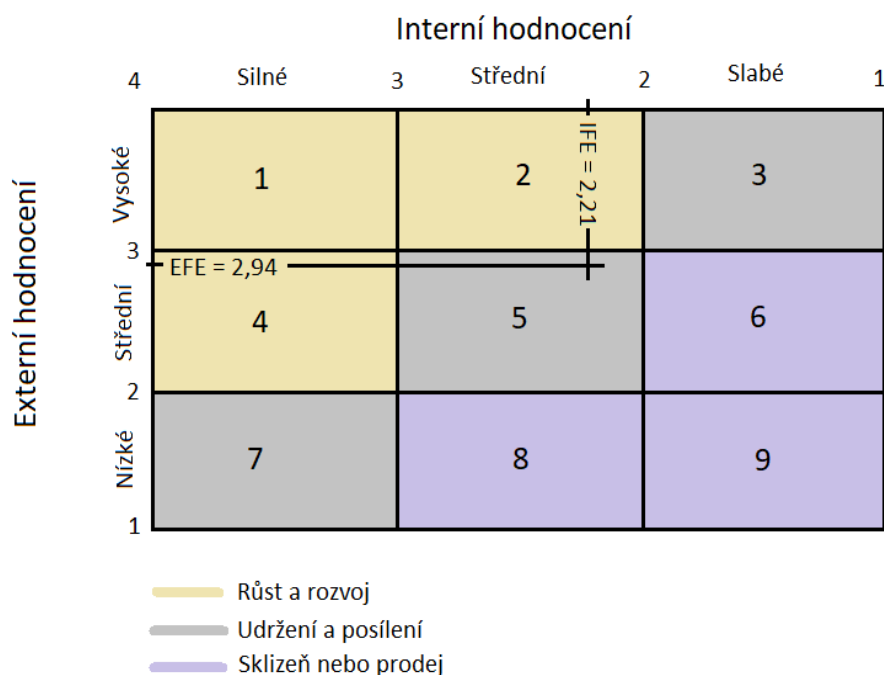
Ze silných stránek vidím jako nejdůležitější rozsáhlost chuchelského areálu, hodnocenou váhou 0,33. Jedná se také o výraznou silnou stránkou, protože dává areálu možnosti inovací, například formou plánované jezdecké haly. Další silnou stránkou hodnocenou jako nevýraznou s váhou 0,11, je dostupnost chuchelského areálu pro lidi z Prahy a okolí. Tato silná stránka není hodnocena jako výrazná, protože v případě parkurových či jiných jezdeckých soutěží nehraje vzdálenost takovou roli.

Ze slabých stránek je vyšší váhou 0,31 hodnocena absence kolbiště pro závody v parkurovém skákání, což je zároveň výrazná slabá stránka, protože bez kolbiště není možné do areálu přilákat další účastníky jezdeckých soutěží. Zastaralost areálu je také výraznou slabou stránkou s váhou 0,25, neboť ohrožuje konkurenceschopnost chuchelského areálu.

Interní pozice strategického záměru má hodnotu 2,21, což značí střední interní pozici.

Matice IE

V matici IE je znázorněn průnik externí a interní pozice strategického záměru. Z matice IE vyšla strategie udržení a posílení, což je pro projekt z hlediska plánované rekonstrukce dobrým výsledkem, neboť posílením bude právě stavba nové jezdecké haly.



Obrázek 13 - IE matice

3.2.5. STP analýza

V rámci STP analýzy jsou definovány jednotlivé segmenty, zacílení podniku na určené segmenty a pozice, kterou by podnik chtěl u vybraných segmentů zastávat.

Segmentace

V oblasti parkurových závodů se dá trh rozdělit na následující segmenty:

- trenéři parkurových koní,
 - geografie: celá ČR,
 - demografie: od 18 let,
 - behaviorismus: minimálně 5 koní v péči, pravidelný trénink,
- účastníci parkurových závodů,
 - geografie: celá ČR,
 - demografie: od 12 let,
 - behaviorismus: účast v parkurových závodech minimálně 5x do roka,
- návštěvníci jezdeckých závodů a soutěží,
 - geografie: celá ČR,
 - demografie: všechny věkové kategorie,
 - behaviorismus: návštěva jezdeckých závodů a soutěží minimálně 6x do roka,
- televizní diváci,
 - geografie: celá ČR,
 - demografie: všechny věkové kategorie,

- behaviorismus: pravidelné sledování sportovních pořadů, minimálně 10x do roka,

Cílení

Projekt ve Velké Chuchli by měl být zacílený na trenéry parkurových koní, účastníky parkurových závodů a návštěvníky jezdeckých závodů a soutěží.

V případě trenérů parkurových koní bude zacíleno především na trenéry z Prahy a okolí, kteří by mohli své svěřence umístit do volných stájí v chuchelském areálu. Tito trenéři by mohli využívat k tréninku halu i opracoviště a zúčastňovat se parkurových závodů přímo v areálu.

Na účastníky parkurových závodů by se chtěla společnost zaměřit prostřednictvím pořádání závodů v parkurovém skákání v nové jezdecké hale. Také by jim chtěla nabídnout možnost občerstvení v restauraci, která se nachází přímo v chuchelském areálu a ubytování.

Posledním segmentem, na který bude projekt zaměřen, jsou návštěvníci jezdeckých závodů a soutěží. Vzhledem k tomu, že se v průběhu roku na závodišti v Chuchli pořádají dostihové dny, které jsou diváky hojně navštěvovány, je v areálu odpovídající zázemí pro případné návštěvníky soutěží v parkurovém skákání. Nová jezdecká hala bude vybavena tribunami až pro 1 000 návštěvníků, kteří tak mohou sledovat dění na kolbišti zblízka za každého počasí.

Pozicování

V očích potenciálních zákazníků by chtěla společnost mít pozici jako multifunkční jezdecký areál, kam je možno zavítat jak na dostihy, tak na jiné jezdecké soutěže. Pro trenéry parkurových koní by chtěla nabídnout maximální pohodlí ať už ve formě nové jezdecké haly, tak v možnosti využití prostor celého závodiště k tréninku koní. Účastníkům jezdeckých soutěží by měl chuchelský areál poskytovat maximální komfort v průběhu závodních dní, možnost ubytování a stravy přímo v areálu a také boxové ustájení pro koně. Pro návštěvníky by chtěl být chuchelský areál vhodnou variantou pro trávení volného času za každého počasí, s kvalitním zázemím a občerstvením.

3.2.6. Marketingový mix

V této podkapitole je definován marketingový mix pro projekt nové jezdecké haly ve Velké Chuchli.

Produkt

Produktem je v případě chuchelského projektu několik služeb:

- pronájem jezdecké haly včetně opracoviště,
 - jádro produktu: potřeba využít jezdeckou halu pro trénink koní,
 - formální produkt: jezdecká hala s kolbištěm o rozměru 35 x 60 m,

- rozšířený produkt: umístění v Praze-Velké Chuchli, k dispozici každý den za jakéhokoliv počasí, skokový materiál k dispozici v hale,
 - totální produkt: areál ve Velké Chuchli disponující veškerým zázemím včetně parkoviště, stájí, restaurace,
- ustájení koní,
 - jádro produktu: potřeba ustájit koně připravující se na parkurové závody,
 - formální produkt: ustájení koní v kamenných boxech přímo v chuchelském areálu,
 - rozšířený produkt: umístění v Praze-Velké Chuchli, možnost využití jezdecké haly či dostihové dráhy,
 - totální produkt: areál ve Velké Chuchli disponující veškerým zázemím včetně parkoviště, stájí, restaurace,
- účast na parkurových závodech pořádaných ve Velké Chuchli,
 - jádro produktu: chuť se zúčastnit parkurových závodů,
 - formální produkt: parkurové závody pořádané v nové jezdecké hale v areálu ve Velké Chuchli,
 - rozšířený produkt: umístění v Praze-Velké Chuchli, závody minimálně 7x do roka,
 - totální produkt: areál ve Velké Chuchli disponující veškerým zázemím včetně parkoviště, stájí, restaurace,
- návštěva parkurových závodů pořádaných ve Velké Chuchli,
 - jádro produktu: potřeba návštěvy jezdecké sportovní akce,
 - formální produkt: parkurové závody pořádané v nové jezdecké hale ve Velké Chuchli,
 - rozšířený produkt: umístění v Praze-Velké Chuchli, závody minimálně 7x do roka,
 - totální produkt: areál ve Velké Chuchli disponující veškerým zázemím včetně parkoviště, stájí, restaurace,
- parkovné,
 - jádro produktu: potřeba parkování,
 - formální produkt: parkovací místa v ohraničeném prostoru až pro 600 osobních automobilů,
 - rozšířený produkt: umístění v Praze-Velké Chuchli, závody minimálně 7x do roka, obsluha parkoviště,
 - totální produkt: areál ve Velké Chuchli disponující veškerým zázemím včetně parkoviště, stájí, restaurace.

Cena

Cena byla stanovena částečně konkurenční metodou, na základě cen nejvážnějších konkurentů. Zbýlé ceny, například vstupenek na závody, již má závodistiště stanoveny z dřívějších dob. Ceník produktů ve Velké Chuchli je znázorněn v tabulce. Ceny jsou uvedeny v Kč a zahrnují DPH.

Tabulka 8 - Ceník produktů

Poskytovaná služba	Upřesnění	Cena (v Kč, včetně DPH)
Pronájem jezdecké haly	1 hodina	600
	Celý den (8:00–18:00)	5 400
Ustájení koní	Měsíc	10 000
	Den	450
Zápisné závody		300–400
Vstupenka závody	Dospělí	150
	Do 18 let, studenti, senioři	100
	Děti do 15 let, držitelé průkazu TP, ZTP, ZTP-P	zdarma
Parkovné		50

Pronájem jezdecké haly za hodinovou sazbu bude možný maximálně do výše pěti hodin, poté je již účtována cena za celodenní pronájem.

V ceně ustájení koní je i využívání jezdecké haly a opracoviště a také dostihové dráhy. Jak na jezdeckou halu, tak na závodistiště je potřeba dopředu rezervovat čas užívání, aby nedošlo ke kolizím s ostatními uživateli.

Ceny zápisného na parkurové závody se liší dle typu soutěže a hodnoty udílených cen. Není proto možné tyto ceny stanovit přesně.

Místo

Umístění poskytovaných služeb bude v Praze, v areálu závodistiště ve Velké Chuchli.

Adresa: TMM s.r.o.

Radotínská 69/34

159 00 Praha

Do areálu je možné se dostat autem, autobusem nebo vlakem. Vlakové nádraží „Praha-Velká Chuchle“ je v Radotínské ulici naproti hlavnímu vchodu do areálu závodistiště a autobusová zastávka „Závodistiště Chuchle“ je přímo před hlavním vchodem. Parkoviště se nachází 100 m od hlavního vchodu.

Provoz areálu pro trenéry parkurových koní bude od 8:00 do 18:00 každý den, s výjimkou dostihových dnů a jiných akcí konaných na závodistišti.

Propagace

Závodistiště ve Velké Chuchli má své vlastní internetové stránky, které budou sloužit ke komunikaci i ohledně nového zaměření areálu. Na stránkách budou především technické informace týkající se parametrů jezdecké haly a ceníky. Také zde bude možnost přihlášení na parkurové závody a online předprodej vstupenek na akce. Do

budoucná, v případě úspěchu projektu, je plánován i online rezervační systém na pronájem jezdecké haly.

Zároveň by měli být potenciální zákazníci informováni prostřednictvím sociálních sítí, na kterých je management závodiště také aktivní. Především se jedná o Facebook, který společnost využívá k informování příznivců o novinkách na závodišti a plánovaných akcích.

Poslední formou propagace bude osobní prodej, který bude využíván především v komunikaci s trenéry parkurových koní, se kterými bude společnost individuálně řešit jejich požadavky, tak, aby byli maximálně spokojeni.

Marketingové náklady na propagaci budou v souvislosti s projektem nulové, neboť webovými stránkami i facebookovým profilem závodiště disponuje a má vlastní IT oddělení, které se o případné změny na webových stránkách postará. Kontakt s trenéry parkurových koní bude probíhat skrze současné zaměstnance společnosti.

Lidé

Pronájem jezdecké haly a opracoviště spolu s ustájením koní bude zajišťovat nynější ředitel závodiště. V této činnosti mu bude vypomáhat především vrátný, který přijímá telefonické hovory a bude řešit rezervace jezdecké haly. V průběhu závodů bude zapotřebí zajistit rozhodčí, veterináře, kováře a případně další osoby potřebné k uskutečnění daného typu závodu. Na závody v parkurovém skákání bude také nutné sehnat brigádníky na prodej vstupenek, obsluhu turniketů, úklid areálu a další činnosti spojené s pořádáním závodů.

Procesy

Procesy jsou plně v kompetenci vedení závodiště. Snahou bude zvolit takové procesy, aby byli potenciální zákazníci spokojeni a do chuchelského areálu se vraceli. Je v plánu zapracovat na kvalitě poskytovaných služeb z hlediska občerstvení a ubytování v areálu a také ustájení pro koně.

Materiální prostředí

Prostředím, ve kterém budou služby poskytovány, je celý areál závodiště ve Velké Chuchli. K dispozici bude nová jezdecká hala s tribunami, které budou poskytovat komfort návštěvníkům při sledování parkurových závodů. Veškeré zázemí včetně občerstvení a sociálních zařízení je v hlavní budově chuchelského závodiště. Další stánky s občerstvením jsou k dispozici venku vedle hlavní budovy, avšak jejich využití v průběhu parkurových závodů závisí na očekávané návštěvnosti těchto akcí.

3.3. Umístění, místo výstavby a prostředí

3.3.1. Lokalita

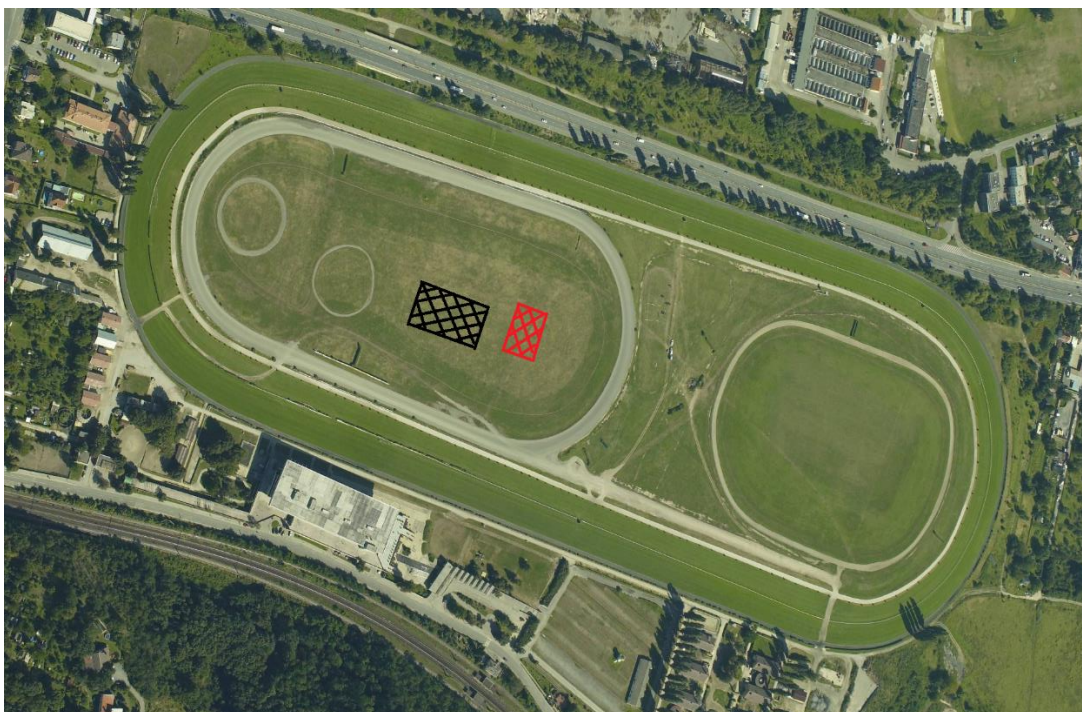
Vzhledem k tomu, že se jedná o projekt, který je plánovaný provozovatelem závodiště ve Velké Chuchli a cílem projektu je zvýšit tržby závodiště, je lokalitou Praha-Velká Chuchle.

Výhodou této lokality je její dobrá dopravní dostupnost jak automobilem, kterým se na závodiště můžete dostat po rychlostní silnici Strakonická, tak autobusem či vlakem. Závodiště se nachází v klidné části Prahy, a kromě hluku ze zmiňované rychlostní silnice zde nejsou žádné rušivé elementy.

Nevýhodou lokality je především její nízká poloha a blízkost řeky Vltavy. Již dvakrát se v minulosti chuchelské závodiště stalo obětí povodní a bohužel zde zatím nejsou finance na dostatečná protipovodňová opatření.

3.3.2. Místo výstavby

Na obrázku níže je zaznamenáno předpokládané umístění jezdecké haly (černá vyšrafovaná oblast) a opracoviště (červená vyšrafovaná oblast). Toto místo je zvoleno především s ohledem na dostatečné množství prostoru, jak pro samotnou halu a kolbiště, tak i pro koně a jezdce, kteří mohou využít také prostor okolo.



Obrázek 14 - Umístění jezdecké haly a opracoviště na dostihové dráze ve Velké Chuchli

(O dostizích a závodišti. *Dostihové závodiště Velká Chuchle – Na dostihy běž a neváhej* [online].)

Jezdecká hala i opracoviště musí být umístěny s ohledem na dostihovou dráhu, do které nesmí v žádném případě zasahovat. Z tohoto důvodu byl zvolen prostor uprostřed, který je většinu času nevyužitý.

3.4. Technologická specifikace

Výstavba objektu byla konzultována s nejmenovanou stavební firmou, jejíž kalkulace je uvedena v tabulce č.9. K zahájení stavby je nutné vyřídit stavební povolení a další administrativní záležitosti, tudíž by v případě schválení projektu mohla stavba být zahájena nejdříve na jaře roku 2018. Vzhledem k tomu, že od dubna do listopadu probíhají v areálu závodiště dostihy, je pravděpodobné, že by stavba byla realizována až po skončení dostihové sezóny, tedy v období od listopadu 2018 do dubna 2019. Výstavba objektu nelze skloubit s průběhem dostihových dní, protože staveniště by mohlo ohrozit bezpečnost koní pohybujících se po závodišti.

Tabulka 9 - Cenová kalkulace na výstavbu jezdecké haly (cenová úroveň 2017)

Položka	Plocha	Cena (v Kč, bez DPH)
Zemní práce a výkopy pro základy vč. likvidace výkopku	1 060 m ³	424 000
Základy a zakládání vč. betonáží	1 100 m ³	3 190 000
Obvodové zdivo z tepelněizolačních tvárníc vč. věnců a povrchů	1 560 m ²	4 300 000
Sedlová střecha z příhradových konstrukcí vč. krytin půdorysně	4 000 m ²	4 000 000
Vnitřní příčky vč. povrchových úprav	1 700 m ²	1 700 000
Okna a dveře	kpl	540 000
Elektrorozvody vč. elektropřípojky a osvětlení	kpl	950 000
Vzduchotechnika vč. vytápění elektro	kpl	1 260 000
Tribuny pro 2x500 osob	kpl	1 400 000
Ostatní pomocné práce a zařízení staveniště	kpl	600 000
Požární zabezpečení	kpl	150 000
Inženýring a projekce	kpl	550 000
Rezerva		500 000
Celkem		19 564 000

Jezdecká hala bude mít rozměry 50 x 80 x 6 m. Tyto rozměry byly zvoleny tak, aby se do haly vešlo jak kolbiště pro parkurové závody, tak tribuny pro diváky a skladovací prostory. Kolbiště pro parkurové závody bude mít rozměry 35 x 60 m, což je dostatečný rozměr jak z hlediska bezpečnosti účastníků, tak z hlediska umístění překážek. Minimální požadovaná velikost kolbiště v hale je 1 200 m² s tím, že předpokládaná rozloha našeho kolbiště v hale je 2 100 m², tím pádem je tato podmínka splněna. Další podmínkou je minimální délka krátké stěny, která musí být alespoň 25 m, což je

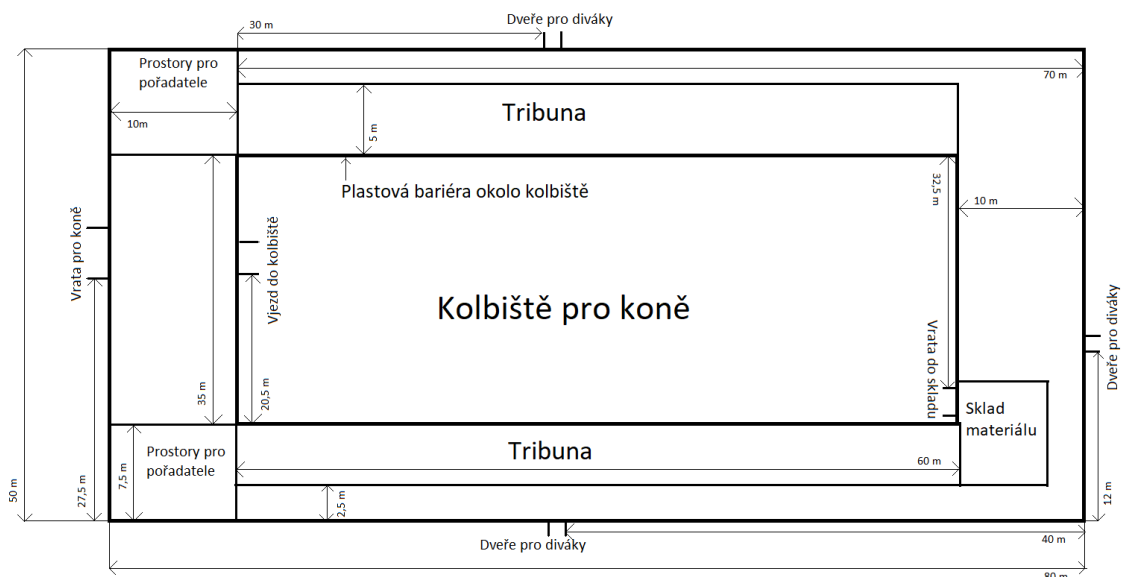
s předpokládanou délkou krátké stěny 35 m také splněno. (Skoková pravidla 2017 - platná od 01.04.2017. Česká jezdecká federace [online].)

Před jezdeckou halou bude opracoviště, tedy prostor pro rozcvičení účastníků závodů v parkurovém skákání. Opracoviště bude mít rozměry 35 x 60 m, stejně jako kolbiště v hale, a bude ohraničeno plastovou ochrannou bariérou, která je povinná kvůli bezpečnosti diváků. (Skoková pravidla 2017 - platná od 01.04.2017. Česká jezdecká federace [online].)

Uvnitř jezdecké haly bude již zmíněné kolbiště s rozměry 35 x 60 m ohraničené plastovou bariérou, prostor pro shromáždění účastníků před kolbištěm o rozměrech 35 x 10 m, skladovací prostor pro skokový materiál o rozměru 10 x 10 m a dva administrativní prostory pro pořadatele, každý o rozměru 7,5 x 10 m. Prostory pro návštěvníky o celkovém rozměru 1 600 m² budou zahrnovat dvě tribuny, které budou umístěny po obou dlouhých stěnách kolbiště. Každá tribuna bude mít rozměr 5 x 60 m a pojme až 500 diváků, kteří budou sedět v pěti řadách po sto lidech. Výpočet vhodného rozměru míst k sezení byl proveden na základě výpočtu rozměru sedaček na fotbalovém stadionu Eden v Praze. V zadní části haly pak bude prostor o rozměru 70 x 10 m, určený prozatím pro volný pohyb diváků, s tím, že jeho další využití se rozhodne v průběhu provozu.

Pro koně bude k dispozici hlavní uzavíratelný vchod na krátké stěny haly o rozměru 5 m, což je dostatečně velký rozměr pro bezpečný průchod koní. Ze shromaždiště bude vchod do kolbiště o rozměru 3 m, který bude možné uzavřít pomocí plastové bariéry. Pro diváky budou k dispozici tři vchody o rozměrech 1,5 m, dva na podélných stranách haly u tribun a jeden na krátké stěně haly u diváckého prostoru. Ze skladovacího prostoru do kolbiště bude možné se dostat pomocí vrat o rozměru 2 m.

Jezdecká hala musí splňovat požární předpisy, proto jsou východy pro diváky i koně zajištěny tak, aby v případě požáru mohli být všichni co nejdříve evakuováni. Trasa od tribun ke dveřím je vždy maximálně 35 m, tudíž splňuje předepsanou mezní délku nechráněné únikové cesty. (Únikové cesty – TZB-info. TZB-info – stavebnictví, úspory energií, technická zařízení budov [online].) Také bylo zjištěno, že bude potřeba v hale rozmístit osm práškových hasicích přístrojů.



Obrázek 15 - Náčrty vnitřní části jezdecké haly

Jak kolbiště, tak opracoviště bude oploceno plastovým hrazením od firmy KAMÍR a Co spol. s.r.o. z důvodu bezpečnosti účastníků a diváků. K oplocení bude použito celkem 95 plastových sloupků, 95 krytek k plastovým sloupkům, 155 plastových prken a 155 výztuh k plastovým prknům jak na kolbiště, tak na opracoviště.

Povrch kolbiště i opracoviště bude tvořit geotextilie, která má výhodu především v tom, že šetří povrchový aparát koní a snižuje nutnost úprav povrchu v průběhu roku. Celkem bude na kolbiště i opracoviště použito 63 tun geotextilie, od firmy Recycling J&F, s.r.o., kterou již není potřeba míchat s pískem.

Pro trénink i pořádání parkurových závodů je nezbytný kvalitní skokový materiál. Aby bylo možné vybavit jezdeckou halu i opracoviště, je zapotřebí pořídit 48 bariér, 24 jednoduchých stojanů, 24 stojanů s možností reklamy, 48 držáků na bariéry, 8 kavalet, 1 bazének a 4 plůtky. Detailní kalkulace skokového materiálu je uvedena v tabulce č.10.

Tabulka 10 - Náklady na skokový materiál

Položka	Cena za 1 ks	Počet ks	Cena celkem v Kč bez DPH
Stojan jednoduchý 1,8 m	1 504	24	36 104
Stojan se spodní reklamní výplní 1,8 m	2 421	24	58 116
Bariéra kulatá natřená 3 m	339	48	16 272
Držák na bariéry	120	48	5 752
Kavaletový kříž	496	8	3 967
Bazének	3 300	1	3 300
Závodní praporek	50	24	1 200
Stojatý plůtek	650	4	2 600
Celkem			127 311

V tabulce č.11 jsou uvedeny předpokládané náklady na vybavení jezdecké haly a opravoviště:

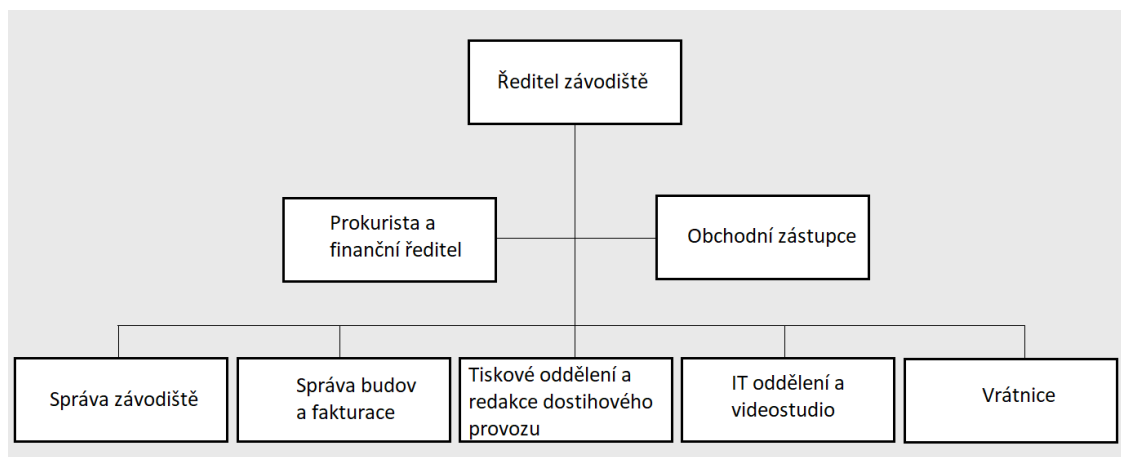
Tabulka 11 – Náklady na vybavení jezdecké haly a opravoviště

Položka	Množství	Cena za jednotku (Kč bez DPH)	Cena celkem (Kč bez DPH)
Plastový sloupek k hrazení	190 ks	3 420	649 800
Plastové prkno k hrazení	310 ks	630	195 300
Výztuha k plastovému prknu	310 ks	250	77 500
Krytka k plastovému sloupku	190 ks	20	3 800
Geotextilie	63 t	13	819 000
Skokový materiál			127 311
Hasicí přístroj	8 ks	775	6 200
Celkem			1 878 911

3.5. Organizace a režijní náklady

3.5.1. Organizační struktura

Organizační struktura společnosti TMM s.r.o.:



Obrázek 16 - Organizační struktura závodiště ve Velké Chuchli

(Kontakty. Dostihové závodiště Velká Chuchle – Na dostihy běž a neváhej [online].)

V obrázku č.16 je vyobrazena organizační struktura společnosti TMM s.r.o. Jedná se o hierarchicky uspořádanou organizační strukturu a v případě realizace projektu se měnit nebude. Celkem má společnost 15 zaměstnanců. Jednotlivé pozice a odpovědnosti jsou popsány v kapitole zabývající se lidskými zdroji.

3.5.2. Režijní náklady

V tabulkách jsou uvedeny režijní náklady celého areálu za rok 2015 a předpokládané režijní náklady pro roky 2019 a 2020 související s novou jezdeckou halou. Rok 2015 je vybrán s ohledem na dostupnost účetní závěrky z tohoto roku. Jezdecká hala by měla být uvedena do provozu v létě roku 2019, s tím, že by byla k dispozici pouze trenérům parkurových koní a závody v parkurovém skákání by zde probíhaly až od roku 2020.

Režijní náklady v roce 2015

Tabulka 12 - Režijní náklady za rok 2015

2015	Celkem Kč za rok
Spotřeba energií	3 566 000
Služby	15 072 000
Ostatní provozní náklady	22 618 000
Režijní náklady celkem	41 256 000

(Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online].)

Náklady na energie zahrnují náklady na vodu a elektřinu. Vysoké jsou především náklady na vodu, neboť dostihová dráha se musí pravidelně zavlažovat, aby nebyla tvrdá.

Druhou nejvyšší položkou v režijních nákladech jsou náklady na služby, které zahrnují údržbu dostihové dráhy a areálu, odvoz odpadu a opravy. Významnou položkou ve službách pak tvoří náklady na služby v průběhu dostihových dnů, kde je potřeba zajistit veterináře, kováře, přítomnost sanitky a lékaře či osoby na prodej vstupného a k turniketům.

Nejvyšší položkou jsou ostatní provozní náklady, které jsou většinou tvořeny výhrami v dostizích zahrnujícími i majitelské či jiné prémie. Tyto výhry poskytuje společnost účastníkům dostihového provozu v průběhu dostihových dnů konaných jak ve Velké Chuchli, tak na ostatních závodistiších v České Republice.

Celkem vyšly režijní náklady v roce 2015 na 41,26 mil. Kč.

Režijní náklady v roce 2019

Tabulka 13 - Předpokládané režijní náklady související s provozem jezdecké haly za rok 2019

2019	Celkem Kč za rok
Spotřeba energií	20 400
Služby	15 000
Režijní náklady celkem	35 400

V uvažovaných režijních nákladech pro rok 2019, který je prvním předpokládaným rokem provozu jezdecké haly, jsou zahrnuty pouze náklady na spotřebu energií

a služby. Ostatní provozní náklady nebyly zahrnuty, neboť se nepředpokládá jejich zvýšení v souvislosti s provozem haly.

Elektrická energie bude využita především na osvětlení haly ve večerních hodinách, za špatné viditelnosti a v zimě. Výpočet ceny energie za osvětlení:

$$8,5 \text{ kW} \times 3,4 \text{ h} \times 195 \text{ dní} \times 3,62 \text{ Kč} = 20\,400,51 \text{ Kč}$$

Hodnota 8,5 kW byla stanovena na základě porovnání s podobným objektem. Průměrná doba využívání osvětlení v jezdecké hale byla v roce 2019 stanovena na 3,4 hodiny denně, protože v letních měsících je více světla a předpokládá se svícení maximálně 2 hodiny denně. Naopak v zimních měsících se očekává, že bude potřeba svítit až 5 hodin denně. Hala by měla být v provozu pouze 195 dní z celého roku, protože počátek využívání haly by měl být datován k 19. 6. 2019. Cena za 1 kW byla stanovena průměrnou cenou v roce 2017. (Cena 1 kWh: Srovnání cen energií 2017 Energie123.cz. Srovnání cen energií 2017 Energie123.cz [online].) Vytápení jezdecké haly bude probíhat pouze při teplotách nižších než -2 °C, proto tato položka není v režijních nákladech uvedena.

V nákladech na služby jsou uvažovány náklady na drobné opravy a údržbu jezdecké haly a opracoviště.

Odhad režijních nákladů na rok 2019 činí 35 400 Kč.

Režijní náklady v roce 2020

V roce 2020 už by měly být v areálu pořádány i závody v parkurovém skákání, tím pádem se očekává nárůst režijních nákladů oproti roku 2019.

Tabulka 14 - Předpokládané režijní náklady související s provozem jezdecké haly za rok 2020

2019	Celkem Kč za rok
Spotřeba energií	41 554
Služby	150 000
Režijní náklady celkem	191 554

V režijních nákladech jsou zahrnuty ceny za energie, služby a osobní náklady.

Očekávaná spotřeba energií by se měla v druhém roce používání zvýšit, neboť se předpokládá častější využívání jezdecké haly trenéry parkurových koní i účastníků parkurových závodů. Výpočet ceny energií za osvětlení jezdecké haly:

$$8,5 \text{ kW} \times 3,7 \text{ h} \times 365 \text{ dní} \times 3,62 \text{ Kč} = 41\,554,885 \text{ Kč}$$

Náklady na služby by také měly být vyšší, protože bude oproti roku 2019 potřeba zajistit služby veterináře, kováře a lékaře v průběhu parkurových závodů.

Celkové režijní náklady pro rok 2020 byly odhadnuty na 191 554 Kč, což je o 151 169 Kč více než v roce 2019.

3.6. Lidské zdroje

V souvislosti s plánovanou rekonstrukcí chuchelského závodiště nebude potřeba zaměstnávat více zaměstnanců, než na závodišti ve Velké Chuchli působí v současné době. Z tohoto důvodu zde nejsou uvedeny osobní náklady související s projektem. V případě pořádání parkurových závodů budou sehnáni jednorázově brigádníci, stejně jako tomu je v případě pořádání dostihových dnů.

3.6.1. Odpovědnosti jednotlivých oddělení

Ředitel závodiště

Ředitelem závodiště je pan Petr Drahoš, který je členem představenstva společnosti Turf Praha a.s., která je jediným společníkem firmy TMM s.r.o.

Pan Drahoš má na starosti chod celého závodiště a v případě uskutečnění zamýšleného projektu by měl na starosti i správu nové jezdecké haly a opracoviště. Do jeho odpovědností by patřilo rozhodování o počtu závodů v parkurovém skákání v průběhu roku, shánění sponzorů a koordinace ustájení parkurových koní v areálu.

Prokurista a finanční ředitel

Tuto funkci zastává ve společnosti TMM s.r.o. pan Milan Hojsák. Mezi jeho odpovědnosti by patřilo zastupování ředitele závodiště v době jeho nepřítomnosti a finanční řízení projektu.

Obchodní zástupce

Pan Ondřej Nádvorník je od letošního roku obchodním zástupcem společnosti a mezi jeho odpovědnosti by byla zařazena především komunikace se zákazníky, tedy s trenéry parkurových koní, účastníky parkurových závodů a návštěvníky parkurových závodů. Měl by na starosti i přípravu a distribuci propagačních materiálů a komunikaci na internetových stránkách a sociálních sítích.

Správa závodiště

Správou závodiště je ve Velké Chuchli pověřena Helena Pancová. V souvislosti s provozem jezdecké haly bude mezi její povinnosti spadat údržba povrchu kolbiště v hale a opracoviště před halou. Také bude provádět pravidelnou kontrolu a drobné opravy, případně zajištění větších oprav.

Správa budov a fakturace

Za správu budov a fakturace je zodpovědná Šárka Pišnová, která by se starala především o fakturace spojené s ustájením koní, využíváním jezdecké haly a pořádání parkurových závodů.

Tiskové oddělení a redakce dostihového provozu

Tiskové oddělení a redakci dostihového provozu má na starosti pan Jiří Zlámaný. Toto oddělení by zprostředkovávalo kontakt s médii v případě pořádání parkurových závodů.

IT oddělení a videostudio

Pan Tomáš Hora, který má IT oddělení a videostudio na starosti, by zajišťoval IT podporu projektu, například úpravu webových stránek či vývin registračního systému pro provoz haly.

Vrátnice

Vrátnice na závodisti ve Velké Chuchli slouží především k informativním účelům a koordinaci návštěv. Vyřizují se zde i telefonáty a skrze vrátnici by probíhala rezervace jezdecké haly.

Brigádníci

Samostatnou položkou jsou brigádníci, kteří vypomáhají během dostihových dnů a v případě pořádání parkurových závodů by vypomáhali taktéž. Jedná se o obsluhu pokladen, obsluhu turniketů u vstupu do areálu, úklid v průběhu závodů či koordinaci návštěvníků v jezdecké hale.

3.7. Implementace projektu

Plán implementace projektu zahrnuje seznam činností, časový plán, odpovědnosti za realizaci jednotlivých činností a celkový rozpočet projektu. V případě schválení plánu, bude zahájena samotná realizace projektu.

3.7.1. Činnosti projektu

Seznam činností projektu rekonstrukce závodisti v Praze – Velké Chuchli:

1. Získání stavebního povolení
2. Výstavba jezdecké haly – základy, hrubá stavba
3. Zařízení jezdecké haly – vnitřní kolbiště, shromaždiště, tribuny, sklad materiálu, administrativní prostory
4. Výstavba opracoviště před jezdeckou halou
5. Nákup vybavení
6. Instalace plastových bariér a umístění povrchu kolbiště
7. Kolaudace stavby
8. Uvedení do provozu

Získání stavebního povolení

Za získání stavebního povolení bude zodpovědný ředitel závodisti, případně prokurista. Jedná se o klíčovou činnost pro realizaci celého projektu a je tedy důležité,

aby byla svěřena důvěryhodné osobě. Stavební úřad by měl na základě Zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu rozhodnout o povolení stavby do 90 pracovních dnů od podání žádosti o povolení ke stavbě. Jelikož výstavba jezdecké haly a opracoviště je plánována po skončení dostihové sezóny 2018, je potřeba o stavební povolení zažádat nejpozději 18. 6. 2018., aby mohla výstavba začít 22. 10. 2018. O stavební povolení může být zažádáno i dříve, avšak platnost tohoto povolení jsou pouze dva roky.

Výstavba jezdecké haly – základy, hrubá stavba

Výstavbou jezdecké haly bude pověřena stavební firma, která zpracovávala i kalkulaci na tuto výstavbu. Veškeré dodávky materiálu, použité technologie a lidské zdroje budou plně v jejich kompetenci. Proces výstavby by měl trvat přibližně 70 pracovních dnů a jeho začátek musí následovat až po skončení dostihové sezóny v roce 2018 kvůli bezpečnosti koní a jezdců v průběhu dostihů. Samozřejmě nepřízeň počasí může začátek výstavby posunout či jinak zkomplikovat.

Zařízení jezdecké haly – vnitřní kolbiště, shromaždiště, tribuny, sklad materiálu, administrativní prostory

Zařízení vnitřních prostor jezdecké haly bude taktéž plně v kompetenci stavební firmy. Tato činnost by měla trvat 40 pracovních dnů.

Výstavba opracoviště před jezdeckou halou

Výstavba opracoviště před jezdeckou halou bude provedena také stavební firmou a bude trvat 14 dní.

Nákup vybavení

Nákup vybavení jezdecké haly a opracoviště bude mít na starosti prokurista a finanční ředitel, který bude zodpovědný za včasné objednání a dodání všech potřebných komponent. Tato činnost by měla trvat 21 pracovních dní, protože většina věcí se standardně dělá na objednávku a nebývají skladem.

Instalace plastových bariér a umístění povrchu kolbiště

Za instalaci plastových bariér a umístění povrchu kolbiště budou zodpovědné firmy, které tyto věci dodávají. Instalace by neměla trvat déle než 2 pracovní dny.

Kolaudace stavby

Za včasnou kolaudaci stavby po skončení stavebních a montážních prací bude zodpovědný ředitel závodního závodiště, neboť jde opět o klíčovou fázi celého projektu. Kolaudace trvá ze zákona maximálně 60 dnů, pokud se nevyskytnou okolnosti, které by zkolaudování nové stavby bránily.

Uvedení do provozu

Uvedení do provozu by mělo být provedeno v průběhu jednoho dne a mělo by být v kompetenci ředitele závodiště.

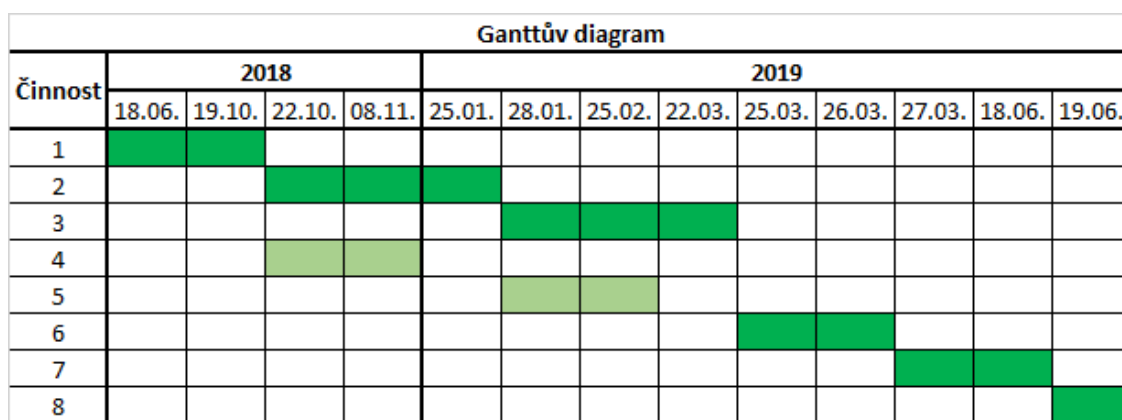
3.7.2. Časový plán

Plán jednotlivých činností a jejich doba trvání je znázorněn pomocí tabulky č.15.

Tabulka 15 - Činnosti projektu a doba jejich trvání

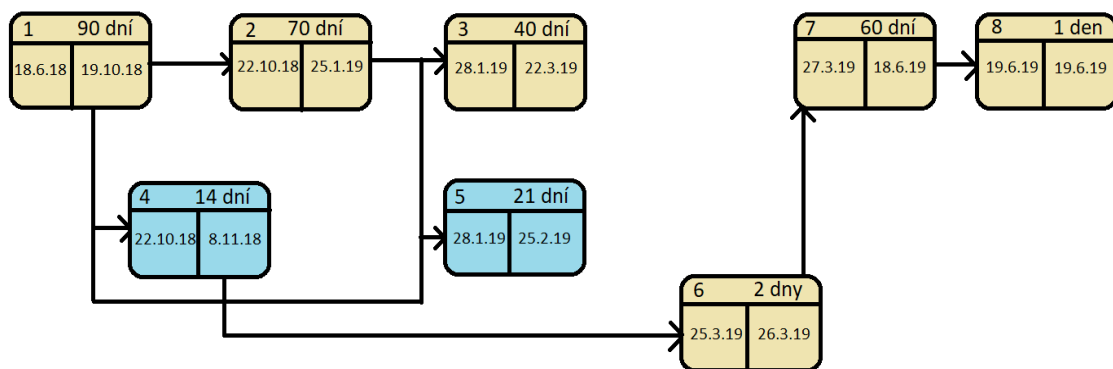
Číslo činnosti	Zahájení	Doba trvání (pracovní dny)	Ukončení	Předcházející činnosti
1	18. 6. 2018	90	19. 10. 2018	
2	22. 10. 2018	70	25. 1. 2019	1
3	28. 1. 2019	40	22. 3. 2019	2
4	22. 10. 2018	14	8. 11. 2018	1
5	28. 1. 2019	21	25. 2. 2019	2
6	25. 3. 2019	2	26. 3. 2019	3, 4, 5
7	27. 3. 2019	60	18. 6. 2019	6
8	19. 6. 2019	1	19. 6. 2019	7

Návaznost jednotlivých činností přehledně znázorňuje Ganttův diagram.



Obrázek 17 - Ganttův diagram

Na základě Ganttova diagramu byl vytvořen diagram PERT. Jedná se o zobecnění metody kritické cesty.



Obrázek 18 - PERT diagram

Díky určení doby trvání jednotlivých činností bylo zjištěno, že doba od zahájení po ukončení projektu bude 366 dní.

3.8. Hodnocení projektu

Hodnocení projektu je jednou z nejvýznamnějších částí studie proveditelnosti, neboť se hodnotí projekt z hlediska jeho životaschopnosti a rentability, a výsledkem je návrh pro realizaci či zamítnutí celého projektu.

V této kapitole jsou zahrnuty odhady tržeb, způsob financování projektu, odhadované bilance a ekonomické hodnocení projektu.

3.8.1. Odhady poptávky a tržeb z poskytování služeb

V tabulkách jsou uvedeny odhady poptávky a odhadované tržby za rok 2019 a 2020. Odhady jsou provedeny na základě pesimistického, realistického a optimistického scénáře.

Jednou z informací, která sloužila pro co nejpřesnější odhad, je kapacita volných boxů pro ustájení nových koní ve Velké Chuchli. V současné době působí ve Velké Chuchli 7 dostihových trenérů, kteří mají dohromady v péči 45 koní. (Jockey Club: Statistiky. Jockey Club [online].) Vzhledem k tomu, že stáje jsou rozděleny do deseti budov, z nichž každá je využita jedním trenérem, zbývají pro trenéry parkurových koní 3 budovy. V každé budově je 15 boxů, tedy k dispozici pro dlouhodobé ustájení parkurových koní je celkem 45 boxů. Ve stájích, kde působí dostihoví trenéři jsou sice ještě volná místa, ale ta jsou využívána v průběhu dostihových dnů k ustájení dostihových koní, tudíž jejich pronájem bude zatím nabízen pouze pro denní ustájení.

Dále bylo přihlédnuto k faktu, že v roce 2019 bude provoz haly zahájen až 19. 8. 2019, tudíž bude hala v provozu pouze 195 dní. V roce 2020 bude pořádáno 5 závodů v parkurovém skákání. Průměrný počet účastníků v rámci jednoho závodního dne je 82 koní a jezdců. (Přehledy o sportovních koních | Česká jezdecká federace. Česká jezdecká federace [online].) Počet startujících koní odhadovaný v rámci jednotlivých scénářů, je zahrnut i v denním ustájení v rámci daného scénáře.

Tabulka 16 - Odhady poptávky 2019

Údaje v ks za rok	Pesimistický	Realistický	Optimistický
Pronájem hodina	45	54	68
Pronájem den	7	11	16
Ustájení den	10	17	24
Ustájení měsíc	9	20	32

Tabulka 17 - Odhady tržeb 2019

Ceny uvedeny v Kč s DPH	Pesimistický	Realistický	Optimistický
Pronájem hala hodina	27 000	32 400	40 800
Pronájem hala den	37 800	59 400	86 400
Ustájení den	4 500	7 650	10 800
Ustájení měsíc	90 000	200 000	320 000
Celkem	159 300	299 450	458 000

Tabulka 18 - Odhady poptávky 2020

Údaje v ks za rok	Pesimistický	Realistický	Optimistický
Pronájem hodina	240	420	590
Pronájem den	22	35	48
Ustájení den	28	17	24
Ustájení měsíc	18	25	45
Účast průměr	45	68	81
Návštěva průměr	500	1 900	3 000
Parkovné	180	640	1 400

Tabulka 19 - Odhady tržeb 2020

Ceny uvedeny v Kč s DPH	Pesimistický	Realistický	Optimistický
Pronájem hala hodina	144 000	252 000	354 000
Pronájem hala den	118 800	189 000	259 200
Ustájení den	12 600	7 650	10 800
Ustájení měsíc	180 000	250 000	450 000
Účast průměrná cena	15 750	23 800	28 350
Návštěva průměrná cena	41 500	157 700	249 000
Parkovné	9 000	32 000	70 000
Celkem	521 650	912 150	1 421 350

Výpočet tržeb je proveden součinem poptávky v daném scénáři a jednotkové ceny dané služby. Jednotkové ceny jsou uvedeny v cenotvorbě v marketingovém mixu.

3.8.2. Způsob financování projektu

Aby bylo možné řešit způsob financování projektu, je potřeba si stanovit celkové investiční náklady. Tyto náklady shrnuje tabulka č.20.

Tabulka 20 - Investiční náklady celkem

Položka	Cena v Kč bez DPH
Výstavba jezdecké haly	19 564 000
Vybavení jezdecké haly a opracoviště	1 878 911
Celkem	21 442 911

Společnost má k dispozici nerozdělený zisk minulých let ve výši 4 897 000 Kč, z něž by 4 000 000 Kč použila na financování projektu. Zbýlých 17 500 000 Kč je příliš vysoká částka, na kterou společnosti úvěr bez záruky nikdo neposkytne. Jednou z možných variant, jak tyto prostředky pro stavbu jezdecké haly získat, je investice od nejmenované společnosti formou vkladu částky 17 500 000 do základního kapitálu společnosti TMM s.r.o. Tato nejmenovaná společnost je v prostředí dostihového sportu velmi aktivní a její vedení se podílí i na fungování Jockey Clubu ČR, který je nejvyšší autoritou v dostihovém sportu. Tato firma chtěla v minulosti dokonce závodistiště v Chuchli odkoupit, ale současní majitelé prodej nechtěli zrealizovat. V případě této varianty by tak šlo o financování z vlastních zdrojů.

3.8.3. Ekonomické hodnocení projektu

K ekonomickému zhodnocení projektu jsem využila čisté současné hodnoty a doby návratnosti.

Čistá současná hodnota

K výpočtu čisté současné hodnoty je potřeba znát diskontní sazbu, cash flow, životnost investice a celkové investiční náklady. Cash flow je počítáno pomocí odhadovaných příjmů a nákladů z předešlých kapitol. Příjmy a náklady po roce 2020 jsou odhadovány stejně jako rok 2020. Diskontní sazba byla definována jako 5 %, a byla stanovena na základě požadavků ohledně výnosnosti projektu.

V tabulce č.21 je uvedeno předpokládané cash flow pro pesimistický scénář.

Tabulka 21 - CF pesimistický scénář

Ceny uvedeny v Kč s DPH	Investice	2019	2020	2021	2022	2023
Příjmy	0	159 300	521 650	521 650	521 650	521 650
Výdaje	21 442 911	- 35 400	- 191 504	- 191 504	- 191 504	- 191 504
Cash flow	- 21 442 911	123 900	330 146	330 146	330 146	330 146
Diskontované cash flow	- 21 442 911	118 000	299 452	285 193	271 612	258 678
Kumulované cash flow	- 21 442 911	- 21 324 911	- 21 025 459	- 20 740 266	- 20 468 654	- 20 209 976

V tabulce č.22 je znázorněno předpokládané CF pro realistický scénář.

Tabulka 22 - CF realistický scénář

Ceny uvedeny v Kč s DPH	Investice	2019	2020	2021	2022	2023
Příjmy	0	299 450	912 150	912 150	912 150	912 150
Výdaje	- 21 442 911	- 35 400	- 191 504	- 191 504	- 191 504	- 191 504
Cash flow	-21 442 911	264 050	720 646	720 646	720 646	720 646
Diskontované cash flow	-21 442 911	251 476	653 647	622 521	592 877	564 645
Kumulované cash flow	-21 442 911	- 21 191 435	- 20 537 788	- 19 915 267	- 19 322 390	- 18 757 745

V tabulce č.23 je vypočítáno předpokládané CF pro optimistický scénář.

Tabulka 23 - CF optimistický scénář

Ceny uvedeny v Kč s DPH	Investice	2019	2020	2021	2022	2023
Příjmy	0	458 000	1 421 350	1 421 350	1 421 350	1 421 350
Výdaje	-21 442 911	- 35 400	- 191 504	- 191 504	- 191 504	- 191 504
Cash flow	-21 442 911	422 600	1 229 846	1 229 846	1 229 846	1 229 846
Diskontované cash flow	-21 442 911	402 476	1 115 507	1 062 387	1 011 797	963 617
Kumulované cash flow	- 21 442 911	- 21 040 435	- 19 924 928	- 18 862 541	- 17 850 744	- 16 887 127

V tabulkách výše jsou uvedeny hodnoty pro prvních 5 let životnosti investice, ale celková doba určená pro výpočet čisté současné hodnoty je 10 let.

$$\begin{aligned}\check{C}SHp &= -I + \sum \frac{(CF)_n}{(1+r)^n} = -21\,442\,911 + \frac{(123\,900)_1}{(1+0,05)^1} + \sum \frac{(330\,146)_n}{(1+0,05)^n} \\ &= -19\,090\,036 \text{ Kč}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\check{C}SHr &= -I + \sum \frac{(CF)_n}{(1+r)^n} = -21\,442\,911 + \frac{(264\,050)_1}{(1+0,05)^1} + \sum \frac{(720\,646)_n}{(1+0,05)^n} \\ &= -16\,313\,128 \text{ Kč}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\check{C}SHo &= -I + \sum \frac{(CF)_n}{(1+r)^n} = -21\,442\,911 + \frac{(422\,600)_1}{(1+0,05)^1} + \sum \frac{(1\,229\,846)_n}{(1+0,05)^n} \\ &= -12\,715\,172 \text{ Kč}\end{aligned}$$

Čistá současná hodnota pro pesimistický scénář vyšla -19 090 036 Kč. V případě realistické varianty vyšla čistá současná hodnota -16 313 128 Kč a u optimistické varianty se jedná o částku -12 715 172 Kč.

Doba návratnosti

Dobu návratnosti jsem spočítala pomocí průměrného cash flow a investičních nákladů pro všechny scénáře.

$$DNp = \frac{21\,442\,911}{288\,897} = 74$$

$$DNr = \frac{21\,442\,911}{629\,327} = 34$$

$$DNo = \frac{21\,442\,911}{1\,068\,397} = 20$$

Doba návratnosti investice by byla v případě pesimistického scénáře 74 let, v případě realistického scénáře 34 let a v případě optimistického scénáře 20 let.

3.9. Závěr studie proveditelnosti

Ekonomické hodnocení projektu ukázalo, že doba návratnosti vložené investice by byla velmi vysoká. U realistické varianty vyšla doba návratnosti 34 let. Vzhledem k možným změnám trendů, zákonů či ekonomické situace, je tato doba příliš dlouhá na plánování projektu s takto nízkou výnosností.

Čistá současná hodnota vyšla ve všech třech scénářích záporně, a to velmi výrazně. U realistického scénáře se jedná o -16 313 128 Kč. Tento výsledek je dán především nízkými plánovanými tržbami z provozu jezdecké haly.

Na základě výsledků ekonomického hodnocení projektu bych výstavbu jezdecké haly ve Velké Chuchli nedoporučila. Investice je příliš vysoká vůči tržbám, které by nová hala generovala. Jsou zde i rizika spojená s novým společníkem, který by vložil do základního kapitálu společnosti své finanční prostředky, a možnými záplavami. Dlouhá doba návratnosti a záporná čistá současná hodnota toto stanovisko potvrzují.

Pokud by společnost TMM s.r.o. přesto chtěla projekt realizovat, bylo by vhodné zvážit další možnosti využití areálu ke zvýšení tržeb projektu. Tržby by bylo možné zvýšit například formou sponzoringu či pronájmu plochy pro stánkový prodej během parkurových závodů.

Také by bylo možné snížit investiční náklady projektu, například použitím levnějších materiálů pro výstavbu haly nebo pouze částečným zastřešením. Stavba tribun by mohla být odložena nebo provedena částečně a celý objekt by se případně dal i zmenšit.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala studií proveditelnosti pro rekonstrukci závodiště v Praze Velké – Chuchli. Potřebná data pro tvorbu práce byla získána za pomoci studia odborné literatury k danému tématu, informací od společnosti TMM s.r.o. a veřejně dostupných informací na internetu.

Cílem teoretické části práce bylo zařadit studii proveditelnosti v rámci projektového řízení, definovat ji a také detailně popsat její strukturu.

Cílem praktické části práce bylo zpracování studie proveditelnosti pro rekonstrukci závodiště v Praze – Velké Chuchli.

V rámci diplomové práce bylo zjištěno, že společnost TMM s.r.o. má v plánu vybudovat v prostorách závodiště ve Velké Chuchli jezdeckou halu, která by sloužila k tréninku parkurových koní a pořádání závodů v parkurovém skákání. Hlavním důvodem k úvahám o tomto projektu je potřeba zvýšení tržeb společnosti především v období od počátku listopadu do konce března, kdy neprobíhá dostihová sezóna.

Během marketingové analýzy projektu bylo zjištěno, že se počet závodů v parkurovém skákání a koní v nich startujících v průběhu posledních dvanácti let zvýšil. Počet parkurových závodů se od roku 2005 zvýšil o 881 závodů a počet startujících koní se od toho samého roku zvýšil o 484 koní. Z analýzy konkurence vzešli nejvýznamnější konkurenti chuchelského areálu, kterými by měly být areály ve Zduchovicích a Čísovicích.

V rámci SWOT analýzy byly definovány silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby. Nejvýznamnější silnou stránkou podniku je rozsáhlost areálu ve Velké Chuchli, která dává možnost k realizaci případných inovací. Za významnou slabou stránku areálu byla označena absence kolbiště pro parkurové skákání. Nejvýznamnější příležitostí je dostatečný zájem o soutěže v parkurovém skákání a z hrozeb byla jako významnější hodnocena možnost přírodních katastrof, konkrétně povodní. Z IE matice vzešla strategie udržení a posílení, kde posílením by měla být právě výstavba nové jezdecké haly.

Na základě STP analýzy bylo rozhodnuto o zacílení na trenéry parkurových koní, účastníky parkurových závodů a návštěvníky jezdeckých závodů.

V marketingovém mixu byly jako produkty definovány pronájem jezdecké haly, ustájení koní, účast na parkurových závodech, návštěva parkurových závodů a parkovné. Cena byla stanovena konkurenční metodou pomocí analýzy cen nejvýznamnějších konkurentů. Do areálu je možné se dostat autem, vlakem či autobusem a provoz nové jezdecké haly byl stanoven od 8:00 do 18:00 každý den v roce s výjimkou dnů, kdy se v areálu konají dostihy. Propagace nové jezdecké haly by měla probíhat formou aktualizace webových stránek závodiště a komunikace prostřednictvím sociálních sítí.

V části práce věnované lokalitě a umístění nové haly byly jmenovány výhody a nevýhody Velké Chuchle a určeno umístění objektu ve středu dostihové dráhy.

Technologická specifikace obsahuje kalkulaci nákladů na výstavbu haly v celkové výši 19 564 000 Kč a kalkulaci nákladů na vybavení, které činí 1 878 911 Kč. Dále je zde k dispozici technický popis objektu a nákres.

Další podkapitola se zabývala organizační strukturou společnosti, která má celkem 15 stálých zaměstnanců, a režijními náklady. Uvedeny jsou režijní náklady společnosti za rok 2015 a odhad režijních nákladů nové jezdecké haly pro rok 2019 a 2020.

V případě lidských zdrojů bylo zjištěno, že dalších zaměstnanců nebude potřeba. Všechny odpovědnosti související s novou jezdeckou halou na sebe vezmou stávající zaměstnanci.

V rámci podkapitoly „Implementace projektu“ byly definovány činnosti projektu, kterých je celkem osm. Dále byl sestaven časový plán projektu, kde bylo stanoveno zahájení projektu na 18. 6. 2018 a ukončení projektu na 19. 6. 2019. Projekt by tedy měl trvat celkem 366 dní. Pro přehlednost je uveden Ganttův diagram a diagram PERT.

U hodnocení projektu byly nejprve provedeny odhady poptávky ve scénáři pesimistickém, realistickém a optimistickém. Na základě těchto scénářů pak byly vypočteny předpokládané tržby, které spolu s náklady daly podklad pro výpočet cash flow. Celkové investiční náklady byly stanoveny na 21 442 911 Kč a projekt by byl financován z vlastních zdrojů za pomoci nového společníka. V průběhu ekonomického hodnocení byla vypočtena čistá současná hodnota a doba návratnosti investice. V realistickém scénáři vyšla čistá současná hodnota -16 313 128 Kč a doba návratnosti 34 let.

Studie proveditelnosti byla zakončena doporučením nerealizovat projekt z důvodu záporné čisté současné hodnoty a příliš dlouhé doby návratnosti investice. Jsou zde zmíněny i možné varianty snížení investičních nákladů tak, aby byla realizace projektu pro společnost přijatelnější z finančního hlediska.

Seznam bibliografických citací

Odborné publikace

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

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

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

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

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

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

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

Internetové zdroje

Areál | www.jezdeckyfestival.cz. JEZDECKÝ FESTIVAL | www.jezdeckyfestival.cz [online]. Horoměřice: Jezdecký klub Jezdci.cz [cit. 2017-06-01]. Dostupné z: <http://www.jezdeckyfestival.cz/areal.html>

Cena 1 kWh: Srovnání cen energií 2017 Energie123.cz. *Srovnání cen energií 2017 Energie123.cz* [online]. Energie123.cz, ©2011-2017 [cit. 2017-08-21]. Dostupné z: <http://www.energie123.cz/elektrina/ceny-elektricke-energie/cena-1-kwh/>

ČJF | Kalendář a rozpis závodů. ČJF | *Hlavní stránka* [online]. Praha: Česká jezdecká federace, ©2016 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <https://www.jezdectvi.org/zavody>

Equest Club. *Equest Club* [online]. Čísovice: Jezdecká farma BB Horse [cit. 2017-06-01]. Dostupné z: <http://www.equestclub.cz/>

Equus Kinsky. *Equus Kinsky* [online]. Hradištko u Sadské: Jezdecká škola Equus Kinsky [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: <http://www.equus-kinsky.cz/eq4jv.htm>

Farma Heroutice – závody, veřejné tréninky 2014. *Farma Heroutice* [online]. Heroutice: Miloslav a Jana Perníčkoví [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: <http://www.heroutice.cz/zavody.htm>

Jezdecký areál | Brno | Český skokový pohár. *Seriál jezdeckých závodů | Český skokový pohár* [online]. Asociace Český skokový pohár, o.s., ©2017 [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: <http://www.ceskyskokovypohar.cz/jezdecky-areal-brno>

JÍZDÁRNA | Jezdecká společnost Equitana Martinice. *Jezdecká společnost Equitana Martinice* [online]. Martinice: JS Equitana Martinice, ©2017 [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: <http://www.csi-martinice.cz/jizdarna>

Jockey Club: Dokumenty. *Jockey Club* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.dostihyjc.cz/dokumenty.php?sekce=4>

Jockey Club: Statistiky. *Jockey Club* [online]. [cit. 2017-08-22]. Dostupné z: <http://www.dostihyjc.cz/statistiky.php>

Kontakty. *Dostihové závodiště Velká Chuchle – Na dostihy běž a neváhej* [online]. Praha: TMM, 2017 [cit. 2017-08-20]. Dostupné z: <http://velka-chuchle.cz/kontakty>

O dostizích a závodišti. *Dostihové závodiště Velká Chuchle – Na dostihy běž a neváhej* [online]. Praha: TMM s.r.o., 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://velka-chuchle.cz/zavodiste>

Propozice. *Jezdecká stáj Bukov* [online]. Ústí nad Labem – Bukov: Jezdecká stáj Bukov, ©2015 [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: <http://www.jezdeckastajbukov.cz/propozice.htm>

Přehledy o sportovních koních | Česká jezdecká federace. *Česká jezdecká federace* [online]. Praha: Česká jezdecká federace, ©2016 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.cjf.cz/dokumenty/prehledy-o-sportovnich-konich/>

Příklad 3. *Fakulta strojní – VŠB-TU Ostrava: sylaby a elektronické učebnice* [online]. Ostrava: Technická univerzita Ostrava, ©2006 [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: <http://books.fs.vsb.cz/SystAnal/texty/Priklady%2025.htm>

Rozpis jezdeckých HOBBY závodů ČJF. *ESC Olomouc* [online]. Olomouc: Bc. Veronika Michálková [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: http://www.escolomouc.cz/admin/pdf/view.php?file=19_7e6c857dfafc7a5f09d27b04d8863d14

Rozpisy závodů. *Jezdectvi.info* [online]. Jezdectvi.info, ©2017 [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: <http://www.jezdectvi.info/rozpisy/rozpis1804.pdf>

Služby | Stáj Manon. *Aktuality | Stáj Manon* [online]. Suchá u Litomyšle: Jiří Skřivan [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: <http://www.stajmanon.cz/sluzby.php>

Skoková pravidla 2017 - platná od 01.04.2017. Česká jezdecká federace [online]. Praha: Česká jezdecká federace, ©2016 [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: http://www.cjf.cz/files/stranky/dokumenty/pravidla/2017/2017__pravidla__skokova__2103-1.pdf

Typy organizačních struktur a jejich členění | BusinessInfo.cz. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, ©1997-2017 [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1>

Únikové cesty – TZB-info. *TZB-info – stavebnictví, úspory energií, technická zařízení budov* [online]. Praha: Topinfo, ©2001-2017 [cit. 2017-08-20]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/pozarni-bezpecnost-staveb/13656-unikove-cesty>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015 [cit. 2017-08-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45880486&subjektId=211196&spis=171889>

Vývoj sazeb DPH, obrat. *Účetní portál – účetnictví, mzdy, daně, audit – informační portál v oblasti účetnictví a daní* [online]. Bohuňovice: Účetní Portál, ©2011-2013 [cit. 2017-08-08]. Dostupné z: <http://www.ucetni-portal.cz/soubory/prehledy2/51.pdf>

Závody Zduchovice. *Závody Zduchovice* [online]. Zduchovice: Jezdecký areál Zduchovice, ©2010 [cit. 2017-08-13]. Dostupné z: <http://zavody-zduchovice.cz/sluzby.php>

Seznam tabulek, grafů, obrázků a zkratk

Tabulky:

Tabulka 1 - Matice EFE/IFE příklad.....	17
Tabulka 2 - Strategie z pohledu vztahů produkt-trh.....	19
Tabulka 3 - Počty soutěží v parkurovém skákání v letech 2005-2016.....	36
Tabulka 4 - Počty koní startujících v soutěžích v parkurovém skákání v letech 2005–2016.....	37
Tabulka 5 - Shrnutí konkurence v odvětví.....	43
Tabulka 6 - EFE matice.....	48
Tabulka 7 - IFE matice.....	49
Tabulka 8 - Ceník produktů.....	53
Tabulka 9 - Cenová kalkulace na výstavbu jezdecké haly (cenová úroveň 2017)	56
Tabulka 10 - Náklady na skokový materiál.....	58
Tabulka 11 – Náklady na vybavení jezdecké haly a opracoviště.....	59
Tabulka 12 - Režijní náklady za rok 2015.....	60
Tabulka 13 - Předpokládané režijní náklady související s provozem jezdecké haly za rok 2019.....	60
Tabulka 14 - Předpokládané režijní náklady související s provozem jezdecké haly za rok 2020.....	61
Tabulka 15 - Činnosti projektu a doba jejich trvání.....	65
Tabulka 16 - Odhady poptávky 2019.....	67
Tabulka 17 - Odhady tržeb 2019.....	67
Tabulka 18 - Odhady poptávky 2020.....	67
Tabulka 19 - Odhady tržeb 2020.....	67
Tabulka 20 - Investiční náklady celkem.....	68
Tabulka 21 - CF pesimistický scénář.....	68
Tabulka 22 - CF realistický scénář.....	69
Tabulka 23 - CF optimistický scénář.....	69

Grafy:

Graf 1 - Vývoj sazby DPH.....	35
Graf 2 - Vývoj počtu soutěží v parkurovém skákání v letech 2005-2016.....	36
Graf 3 - Vývoj počtu koní startujících v soutěžích v parkurovém skákání v letech 2005-2016.....	37

Obrázky:

Obrázek 1 - Proces řízení projektu	11
Obrázek 2 - SWOT analýza příklad.....	16
Obrázek 3 - TOWS matice příklad	16
Obrázek 4 – Vztah mezi ziskovostí a podílem na trhu.....	18
Obrázek 5 - Příklad liniové organizační struktury.....	26
Obrázek 6 - Síťový graf.....	30
Obrázek 7 - Porterova analýza pěti sil	38
Obrázek 8 - Vnitřní kolbiště v hale C Lysá nad Labem	39
Obrázek 9 - areál Zduchovice.....	40
Obrázek 10 - areál ESC Olomouc	42
Obrázek 11 - SWOT analýza	46
Obrázek 12 - Matice TOWS.....	47
Obrázek 13 - IE matice	50
Obrázek 14 - Umístění jezdecké haly a opracoviště na dostihové dráze ve Velké Chuchli	55
Obrázek 15 - Nákres vnitřní části jezdecké haly	58
Obrázek 16 - Organizační struktura závodiště ve Velké Chuchli	59
Obrázek 17 - Ganttův diagram	65
Obrázek 18 - PERT diagram.....	66

Zkratky:

A.....	Aktiva
CF.....	Cashflow
CSFA	Critical Succes Factor Analysis
ČSH.....	Čistá současná hodnota
DN	Doba návratnosti
EAT	Čistý zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
FMEA.....	Failure Modes and Effects Analysis
HAZOP.....	Operability Analysis
I	Investiční náklady
PHA	Preliminary Hazard Analysis
ROA.....	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI.....	Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
VK	Vlastní kapitál
VVP.....	Vnitřní výnosové procento
WBS	Work Breakdown Structure

