

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studie proveditelnosti otevření španělského tapas baru

Feasibility study of new spanish tapas bar

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

Doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

FLÉGLOVÁ

NIKOLA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Fléglová Jméno: Nikola Osobní číslo: 424114
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení ekonomických studií, MÚVS
Studijní program: Rízení rozvojových projektů
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Studie proveditelnosti otevření španělského tapas baru

Název diplomové práce anglicky:
Feasibility study of new spanish tapas bar

Pokyny pro vypracování:
Cílem diplomové práce je vypracování studie proveditelnosti a následné ekonomické zhodnocení a vyhodnocení realizovatelnosti daného podniku. Přínosem diplomové práce je vypracování podkladů pro rozhodnutí o realizovatelnosti projektu.
1. Úvod - stručný popis tématu
2. Teoretická část - teoretický popis studie proveditelnosti
3. Praktická část - analýza projektu
4. Závěr - zhodnocení výsledků


Seznam doporučené literatury:
NĚMEC, V. Projektový management. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002, 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika- nakladatelství ČVUT, 2008.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada).


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

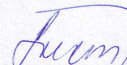
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 6.12.2017 Termín odevzdání diplomové práce: 4. 5. 2018


Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2019


Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

14. 3. 2018 Datum převzetí zadání
 Podpis studenta(ky)

FLÉGLOVÁ, Nikola. *Studie proveditelnosti otevření španělského tapas baru*. Praha: ČVUT 2018. 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: 13. 08. 2018

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat panu doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc. za vedení této diplomové práce, cenné praktické připomínky a vstřícné jednání. Dále děkuji své rodině a přátelům, kteří mi během psaní byli oporou.

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je vypracování studie proveditelnosti otevření španělského tapas baru v Praze. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je na základě odborných zdrojů podán výklad týkající se charakteristiky projektu s návazností na osnovu a specifikaci jednotlivých částí studie proveditelnosti.

Praktická část práce je orientována na zpracování studie proveditelnosti konkrétního investičního záměru s využitím teoretických poznatků z první části práce.

Cílem diplomové práce je vypracování studie proveditelnosti a následné ekonomické zhodnocení a vyhodnocení realizovatelnosti daného podniku.

Klíčová slova

Projekt, studie proveditelnosti, analýza trhu, ekonomické vyhodnocení, projektový management, tapas

Abstract

The aim of the diploma thesis is the elaboration a feasibility study of the opening of the Spanish tapas bar in Prague. The thesis is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part, based on expert sources, an explanation is given on the characteristics of the project with a linkage to the outline and the specification of the individual parts of the feasibility study. The practical part of the thesis is oriented on the elaboration of a feasibility study of a particular investment plan using the theoretical knowledge from the first part of the thesis. The aim of the diploma thesis is to prepare a feasibility study and the subsequent economic evaluation and evaluation of the feasibility of the given enterprise.

Key words

Project, feasibility study, demand analysis, economic evaluation, project management, tapas,

Obsah

Úvod.....	5
Teoretická část	7
1 Projekt a projektový management.....	8
1.1 Pojem projekt.....	8
1.2 Cíl projektu	8
1.3 Atributy charakterizující projekt.....	9
1.4 Vybraná členění projektů.....	11
1.4.1 Obecnější dělení.....	11
1.4.2 Dělení podle obsahu či účelu projektu.....	11
1.4.3 Dělení na základě vztah k rozvoji podniku	11
1.4.4 Dělení dle formy realizace projektu.....	12
1.4.5 Rozlišení podle věcné náplně projektů	12
1.5 Kritéria projektu	12
1.5.1 Kritéria úspěšnosti.....	12
1.5.2 Kritéria neúspěchu	13
1.5.3 Finanční kritéria.....	13
1.6 Etapy investičních projektů.....	14
1.6.1 Předinvestiční fáze	14
1.6.2 Investiční fáze.....	15
1.6.3 Provozní fáze.....	16
1.6.4 Fáze ukončení a likvidace	16
1.7 Rizika projektu	16
1.7.1 Specifikace a členění rizika.....	16
1.7.2 Řízení rizika.....	18
2 Studie proveditelnosti	19
2.1 Souhrnný přehled výsledků studie.....	20
2.2 Pozadí a historie projektu.....	20
2.3 Analýza trhu a marketingová strategie	21
2.3.1 Analýza trhu a odhad poptávky (marketingový výzkum).....	21
2.3.2 Marketingová strategie.....	23

2.3.3	Marketingový mix	24
2.4	Materiálové vstupy a dodávky.....	25
2.5	Lokalita a pozemek.....	26
2.6	Technické a technologické řešení.....	27
2.7	Organizace a režijní náklady.....	28
2.8	Lidské zdroje.....	29
2.9	Implementační plán.....	30
2.10	Hodnocení projektu a financování.....	31
2.10.1	Hodnocení ekonomické efektivity projektu.....	31
Praktická část	35	
3	Představení investičního záměru.....	36
4	Studie proveditelnosti otevření španělského tapas baru.....	36
4.1	Souhrnný přehled výsledků studie.....	36
4.2	Pozadí a historie projektu.....	38
4.2.1	Popis projektu.....	38
4.2.2	Vize a poslání tapas baru.....	38
4.2.3	Představení investora a zpracovatele projektu.....	38
4.2.4	Historie projektu	39
4.2.5	Požadavky iniciátora projektu	39
4.3	Analýza trhu a marketingová strategie	40
4.3.1	Odhad denní poptávky a nákladů na materiál	40
4.3.2	Analýza PESTLE	43
4.3.3	Analýza SWOT	48
4.3.4	Navržení strategie a strategického cíle	50
4.3.5	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	50
4.3.6	STP analýza.....	53
4.3.7	Marketingový mix 7P	54
4.4	Materiálové vstupy a dodávky.....	61
4.5	Lokalita a místo.....	64
4.5.1	Lokalita.....	64
4.5.2	Místo	64
4.6	Technické řešení projektu	67

4.7	Organizace a režijní náklady.....	69
4.7.1	Organizační struktura společnosti	69
4.7.2	Režijní náklady.....	69
4.8	Lidské zdroje.....	71
4.8.1	Specifikace jednotlivých pracovních pozic.....	71
4.8.2	Vyčíslení nákladů na zaměstnance.....	73
4.9	Realizace projektu	75
4.10	Rizika projektu	76
4.11	Finanční a ekonomická analýza.....	78
4.11.1	Způsob financování projektu	78
4.11.2	Vyčíslení investice	78
4.11.3	Výkaz zisku a ztrát.....	79
4.11.4	Čistá současná hodnota (NPV).....	82
4.11.5	Vnitřní výnosové procento (IRR).....	83
4.11.6	Doba návratnosti	83
	Závěr	85
	Seznam použité literatury	87
	Elektronické zdroje	89
	Seznam obrázků	91
	Seznam tabulek	92
	Seznam příloh	94

Úvod

Po roce 1989 došlo v naší zemi k otevření trhu a rozvoji soukromého podnikání. Tehdy měl téměř každý možnost začít podnikat bez velkých překážek, což už v současnosti neplatí. Faktory vnějšího okolí a celkový trh se od té doby velmi změnil. Konkurence je čím dál silnější, což začínajícím podnikatelům komplikuje jejich začlenění a udržení se na trhu. Tato skutečnost se silně dotýká i restauračních a pohostinských služeb. V samotné Praze se stravovacích zařízení nachází zhruba 5,7 tis. Má tedy smysl v tomto turbulentním a silně konkurenčním prostředí začít podnikat v oblasti pohostinství? Právě z důvodu aktuální tržní situace, která se jeví pro začínající podnikatele jako poměrně nepřívětivá, se stále více apeluje na významnost studií, která posuzují výhodnost daného podnikatelského záměru, napomáhají při tvorbě vhodných strategií a mohou přispět k nálezu takového místa na trhu, ve kterém je možné získat určitou konkurenční výhodu. Výstupní hodnotou studie proveditelnosti je odpověď na otázku, zdali má smysl daný projekt realizovat.

Diplomová práce je rozčleněna na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou.

Teoretickou část diplomové práce lze rozdělit na dvě dílčí části. Cílem první části je definovat pojem projekt, jeho hlavní cíle a atributy, které jsou pro projekt charakteristické. Nechybí zde ani specifikace vybraných členění projektů či výčet projektových kritérií. Zmíněny jsou zde i jednotlivé etapy investičních projektů a rizika, která jsou s každým projektem spojena. Druhá polovina teoretické části se zabývá charakteristikou samotné studie proveditelnosti podle osnovy UNIDO: „Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies“. Celá teoretická práce je vypracována na základě odborných literárních a elektronických zdrojů, jejichž výčet je uveden na konci diplomové práce.

V návaznosti na teoretická východiska projektového řízení a studii proveditelnosti je zpracována technicko-ekonomická studie konkrétního podnikatelského záměru, kterým je otevření španělského tapas baru. Zohledňuje koncept originálních španělských tapas barů, jimiž se autor inspiroval především ve Valencii a Barceloně, profesionální personál a originalitu systému objednávek, kterým se tapas bar liší od své přímé konkurence. Důraz je kladen na použití španělských originálních surovin, s čímž souvisí volba vhodných dodavatelů a následné vyčíslení nákladů. Velká pozornost je věnována lidskému kapitálu, který je v oblasti služeb klíčový. Nejpodstatnější částí je závěrečná kapitola týkající se zpracování ekonomické a finanční analýzy, na jejímž základě se rozhodne o realizaci daného projektu. Celá studie proveditelnosti je vypracována v souladu s požadavky iniciátora projektu.

Studie proveditelnosti poskytuje náhled ve třech možných variantách – optimistická, realistická a pesimistická, které dostatečně zohledňují možnosti vývoje daného

podnikání. Cílem diplomové práce je vypracování studie proveditelnosti a následné ekonomické zhodnocení a vyhodnocení realizovatelnosti nového podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Projekt a projektový management

Projektový management jako manažerská disciplína v současnosti sehrává čím dál tím důležitější roli. Dnešní doba, často označována jako turbulentní, je doba plná změn, na které organizace musí pružně a rychle reagovat. Tyto změny je zapotřebí řídit, k čemuž pomáhá právě projektové řízení. Každá organizace by měla věnovat pozornost způsobu řízení a na nastávající změny reagovat pomocí projektů.

1.1 Pojem projekt

Projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení. S tímto termínem se v současné době setkáváme čím dál tím častěji a to v nejrůznějších souvislostech. Tento pojem má svůj původ v latinském slově „proicio“, což v překladu znamená „vrhnouti či hodit něco vpřed“ (Janíček, 2013). Definice tohoto pojmu existuje velké množství. Uvedme si tři.

Podle normy ISO 10006 Systémy managementu jakosti je projekt definován jako: *„Jedinečný proces sestávající z rady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“* (ISO 10006, 2004)

Vladimír Němec, autor knihy Projektový management, definuje tento pojem následovně: *„Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“* (Němec, 2002) Z tohoto výstižného shrnutí vyplývá důraz na jasně vymezený cíl, definici strategie, která povede k dosažení tohoto cíle, vymezení časového rámce projektu a určení nezbytných zdrojů včetně očekávaných přínosů (Němec, 2002).

Dle Průvodce projektovým řízením PMBoK je stručně charakterizován takto: *„Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu.“* (Project Management Institute, 2008)

1.2 Cíl projektu

Cíle projektu jsou nedílnou součástí projektového řízení a pro samotný projekt hrají důležitou roli a to z toho důvodu, že:

- jsou základem všech obchodních smluv a dohod mezi zákazníkem a dodavatelem projektu,
- po jejich schválení jsou hlavním předmětem komunikace mezi sponzorem, projektovým týmem a manažerem,
- určují přesné výstupy, které se od projektu očekávají,

- jsou klíčovým prvkem při plánování procesů projektu (při volbě vhodných metod, stanovení zdrojů apod.),
- poskytují požadované parametry a cíle měření sloužící pro kontrolní procesy,
- určují stádium dosažení úspěšného dokončení projektu nebo jeho části (Svozilová, 2016).

Cíle projektu hrají významnou roli po celé délce trvání životního cyklu projektu, avšak nejpodstatnější roli hrají při:

- zahájení projektu – na jejich základě je postaveno zadání projektu a obchodní smlouvy,
- plánování – na nich stojí veškeré důležité plánovací dokumenty,
- ukončení – úspěch a souhrn výstupů projektu je měřen dle stupně naplnění těchto cílů.

Může se také stát, že se zadané cíle během realizace projektu změní. Ovšem je zapotřebí počítat s tím, že každá taková změna projekt zkomplikuje. Aby i za takových podmínek byl projekt úspěšný, je zapotřebí tuto změnu řádně odůvodnit a především správně řídit (Svozilová, 2016).

Při stanovení cílů je nutné dodržet určité podmínky. Tyto podmínky nám pomůže definovat metoda SMART:

- Specific – specifický,
- Measurable – měřitelný,
- Achievable/Acceptable – dosažitelný/akceptovatelný,
- Realistic – reálný,
- Time oriented – časově orientovaný.

1.3 Atributy charakterizující projekt

Atributů, které charakterizují projekt, je velké množství. V následujícím textu uvedeme pouze šest důležitých rysů, jimiž je:

- účelovost,
- životní cyklus,
- jedinečnost,
- časové ohraničení,
- vzájemné vztahy,
- konfliktnost.

Účelovost

Projekt je aktivita, která musí mít předem definovaný výsledek. Dělí se na dílčí úkoly, které je zapotřebí dokončit, aby bylo dosaženo projektových cílů. Projekt je komplexní záležitost, která vyžaduje soulad v oblasti času a nákladů, vzájemných vztahů mezi činnostmi a výstupy z činností. Projekty často bývají koordinovány s dalšími projekty (Vytlačil, 2008).

Životní cyklus

Projekt má charakter procesu. V době své životnosti se vyvíjí a nachází v různých fázích, které se nazývají životní cyklus projektu. Jejich počet a pojmenování jednotlivých fází vyplývá z typu, velikosti projektu a potřeb jeho řízení (Svozilová, 2016). Projekty zpravidla začínají pomalejším vývojem, nabírají na rozsahu a po dosažení vrcholu (maxima) klesají a dostávají se do fáze ukončení (Vytlačil, 2008). Blíže specifikovaný životní cyklus projektu nalezneme v Kapitole č. 1.6 Etapy investičních projektů.

Jedinečnost

Každý projekt má unikátní povahu, zpravidla není možné najít dva stejné projekty. Odlišnost projektů má zapříčinění existenci rizika (Vytlačil, 2008). Typickým faktorem, který zapříčiní unikátnost projektu jsou lidské zdroje. Z pohledu lidských zdrojů má každý projekt různou pracovní skupinu s různým počtem lidí na různých pozicích.

Časové ohraničení

Časovým ohraničením rozumíme fakt, že každý projekt má svůj začátek a konec. Tím se projekty liší od ostatních podnikatelských činností. Součástí je též časový plán a jeho zhodnocení z hlediska časové náročnosti.

Vzájemné vztahy

Ve většině případů probíhající projekty mají v organizaci vztah k dalším projektům. Ale vždy mají vztah k podnikovým standardům a operacím. V rámci existujících operací kooperují jednotlivá funkční oddělení, jako je např. marketing, výroba či finance, kde by měl být jasně vymezený vzájemný vztah. Ovšem ne všechna funkční oddělení jsou v projektu zapojována naráz. Např. marketingové a finanční oddělení se zpravidla zapojují na počátku, ale výrobní oddělení až v polovině či účetnictví až v konečné fázi projektu. Jedním z úkolů vedoucího projektu je tyto vztahy udržovat. Dále by se měl zabývat i vztahy s okolím, přičemž tímto okolím je myšlen zákazník a management (Vytlačil, 2008).

Konfliktnost

Hlavní myšlenkou tohoto atributu jsou rozdílné zájmy a cíle zainteresovaných stran v projektu. Zainteresovanou stranou se v tomto případě rozumí zákazník, organizace, projektový tým a veřejnost. Zákazník vyžaduje změny. Organizace, která realizuje projekt, co nejvyšší zisk a členové týmových skupin jsou většinou odpovědni více než jednomu vedoucímu, přičemž každý vedoucí má odlišné cíle a priority. Během projektu dochází k boji o zdroje, především lidské. Projektové řízení vyžaduje redukci konfliktů během rozdělování zdrojů a při určení řídicích kompetencí (Vytlačil, 2008).

1.4 Vybraná členění projektů

Tato kapitola se zabývá vybranými druhy projektů. V literatuře zabývající se projektovým řízením nalezneme velké množství dělení. Uvedme si jen několik vybraných.

1.4.1 Obecnější dělení

Vladimír Němec ve své publikaci Projektový management uvádí dvojí rozdělení projektů. První kategorizace je poměrně obecná a je k ní přiřazován určitý inovační řád:

- komplexní (5. – 7. inovační řád) – tyto projekty jsou charakterizovány svou jedinečností, neopakovatelností, časovou náročností, velkým počtem činností a použitím velkého množství zdrojů,
- speciální (3. – 5. inovační řád) – projekty specifické střednědobou délkou trvání, menším rozsahem činností a tím i menším odpovídajícím počtem zdrojů apod.,
- jednoduchý (0. – 3. inovační řád) – takové projekty jsou malé, krátkodobé (trvajících v řádech měsíců), mají snadno dosažitelný jednoduchý cíl, obsahují malé množství činností aj. (Němec, 2002).

1.4.2 Dělení podle obsahu či účelu projektu

Druhé dělení podle Němce je dělení podle obsahu či účelu projektu:

- související s výstavbou – takové projekty, u kterých je nutná nová výstavba nebo přestavba,
- výzkumné a vývojové – týkající se inovací od 3. řádu,
- technologické – řešící zavádění nových technologií bez nutnosti zásahu do staveb,
- organizační – projekty zaměřené na změny určitých struktur (systémů) nebo organizování důležitých akcí (Němec, 2002).

Autoři Fotr a Souček klasifikují projekty podrobněji a do více hledisek než Němec. Nalezneme zde rozdělení podle vztahu k rozvoji podniku, věcné náplně projektů, míře závislosti projektů, formě realizace projektu či charakteru peněžních toků.

Specifikujme si jen vybraná rozdělení.

1.4.3 Dělení na základě vztah k rozvoji podniku

- rozvojové – projekty zaměřené na expanzi, jejich přínos se obvykle projeví v růstu tržeb (např. zavedení nového výrobku, proniknutí na nový trh aj.),
- obnovy – v tomto případě se jedná buď o nutnost obnovy výrobního zařízení z důvodu jeho fyzické životnosti nebo náhradu před koncem této životnosti např. z důvodu dosažení úspor,
- regulační – tyto projekty se nerealizují kvůli ekonomickým efektům, ale z důvodu dosažení souladu se zákony a předpisy související s podnikáním. Příkladem jsou projekty zaměřené na zajištění vyšší bezpečnosti práce,

vylepšení pracoviště či dosažení provozu v souladu s hygienickými normami (Fotr, Souček, 2005).

1.4.4 Dělení dle formy realizace projektu

- investiční výstavby – projekty s cílem zvýšit výrobní kapacitu, zavést nové výrobky nebo technologie apod.,
- akvizice – v tomto případě se jedná o projekty koupě existující firmy firmou druhou, která má zájem rozšířit své podnikatelské aktivity (Fotr, Souček, 2005).

1.4.5 Rozlišení podle věcné náplně projektů

- zavedení nových produktů a technologií – projekty soustředující se na nové produkty či technologie, které jsou zavedené na trhu, ale nikoliv v dané firmě,
- výzkum a vývoj – projekty s vyšším stupněm rizika zabývající se vývojem technologií a výrobků,
- posílení bezpečnosti práce a provozu – u nichž je obtížné zhodnotit jejich ekonomickou efektivnost,
- inovace v oblasti IT sféry – též těžce hodnotitelné projekty a to z důvodu obtížnosti kvantifikace jejich přínosů,
- infrastrukturní – většinou bývají realizovány jako součást rozsáhlejších projektů,
- redukce negativního vlivu na životní prostředí (Fotr, Souček, 2005).

1.5 Kritéria projektu

Na otázku, zdali byl projekt úspěšný, je poměrně obtížné odpovědět. Může se stát, že projekt naplní svůj stanovený cíl, v předem určeném čase a za použití předpokládaných zdrojů, nicméně to ještě nutně nemusí znamenat úspěšnost. V praxi používá projektové řízení k vyhodnocení tzv. kritéria úspěchu a neúspěchu, která jsou uvedena v této kapitole. Podmínkou těchto kritérií je jednoznačnost, srozumitelnost, a měřitelnost.

Celkem existují tři základní rozdělení kritérií:

- kritéria vlastníků projektu nebo zadávající firmy,
- kritéria koncového provozovatele (čas, náklady),
- zisková kritéria dodavatelů a subjektů, která projekt financují (Doležal a kol., 2012)

1.5.1 Kritéria úspěšnosti

Jak již bylo zmíněno výše, projekt, který naplnil svůj cíl v plánovaném časovém horizontu a za využití předem naplánovaných zdrojů, nemusí být klasifikován jako

úspěšný. Obecně můžeme klasifikovat projekt jako úspěšný, pokud splňuje následující kritéria:

- funkčnost,
- naplnění požadavků zákazníka,
- uspokojení očekávání všech zainteresovaných stran,
- výstupem je produkt v plánované kvalitě a ceně,
- konečný produkt je na trhu včas,
- dosažení předpokládané návratnosti,
- atd.

Výše uvedená kritéria jsou obvykle označována jako „tvrdá kritéria úspěchu“. V dnešní době plně změn se velmi apeluje na tzv. „měkkých faktorech“, jimiž může být např.:

- vyřešení konfliktu s okolím,
- kvalifikace obsluhy,
- motivovaný projektový tým (Doležal a kol., 2012).

1.5.2 Kritéria neúspěchu

Za jakých podmínek se dá hodnotit projekt jako neúspěšný? Odpověď můžeme analogicky. Příkladem mohou být následující znaky:

- překročení plánovaných termínů a zdrojů,
- nedosažení požadované kvality výstupu,
- nespokojenost zainteresovaných stran,
- neúspěšnost výstupu projektu na trhu (Doležal a kol., 2012).

1.5.3 Finanční kritéria

Poslední zmíněnou skupinou kritérií projektů jsou finanční kritéria. Tato skupina je, na rozdíl od těch předchozích, využita ještě v předprojektové fázi. V projektovém řízení hrají velmi důležitou roli, jelikož jsou jedním z podkladů pro rozhodnutí, zda projekt vůbec začít či nikoliv. Mezi nejpoužívanější finanční kritéria patří:

- ROI – Return on Investment – jehož výsledek říká, kolik peněžních jednotek vygenerovala investovaná peněžní jednotka,
- NPV – Net Present Value – aby byl projekt přijatelný, musí platit podmínka: $NPV > 0$,
- IRR – Internal Rate of Return – projekt je přijatelný, je-li IRR větší než požadovaná míra výnosnosti,
- BEP – Break Even Point (Tetřevová, 2006).

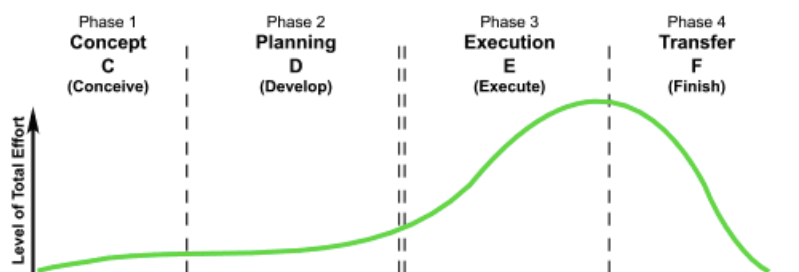
Těmto finančním ukazatelům se budeme důkladněji věnovat na konci teoretické části práce.

1.6 Etapy investičních projektů

Životní cyklus projektu lze bez ohledu na velikost či složitost shrnout do čtyř základních etap, přičemž každá fáze definuje druh činnosti a konkrétní výstupy, kterých by mělo být na daném stupni rozvoje projektu dosaženo. Každá etapa je důležitá z hlediska úspěšnosti projektu, přesto však bychom měli věnovat zvýšenou pozornost první fázi. Etapy investiční projektů jsou následující:

- předinvestiční,
- investiční,
- provozní (neboli operační),
- ukončení a likvidace (Fotr, Souček, 2005).

Průběh jednotlivých etap je znázorněn na Obrázku 1.



Obrázek 1: Životní cyklus produktu (Přístup z: < <http://www.maxwideman.com/papers/projenviron/dimensions.htm> >

1.6.1 Předinvestiční fáze

„Výstupem předinvestiční fáze je investiční rozhodnutí, tj. rozhodnutí o tom, zda projekt bude, nebo nebude zrealizován.“ (Fotr, Souček, 2005)

Tato fáze je považována za jednu z nejdůležitějších fází projektu a to z toho důvodu, že úspěch projektu závisí na informacích zjištěných právě během této etapy. V této fázi je úkolem shromáždit podklady o daném investičním projektu a na jejich základě rozhodnout, zdali má smysl projekt realizovat.

Předinvestiční fázi můžeme rozdělit do dalších tří skupin a to:

- zjištění podnikatelských příležitostí,
- předběžný výběr a příprava projektu, která zahrnuje analýzu jeho varianty,
- vyhodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci (Vytlačil, 2008).

Pro zjištění podnikatelských příležitostí lze využít studii příležitostí, neboli opportunity studies. Cílem této práce je zpracovat dostupné informace o jednotlivých příležitostech tak, aby umožnila posoudit efekty a šance úspěšných projektů, které jsou založené na těchto příležitostech (Fotr, Souček, 2005). Tato zpráva také napomáhá

k určení hlavních parametrů projektu založené na analýze problémovějších oblastí, jako jsou například:

- predikce poptávky po nabízených výrobcích, analýza potenciálu růstu poptávky,
- dostupnost a náklady výrobních faktorů,
- zjištění nutnosti dovozu určitých komponentů pro výrobu,
- zjištění podmínek pro investice v konkrétní zemi,
- možnosti exportu (Vytlačil, 2008).

K definování a analýze variant projektu slouží předběžná studie proveditelnosti, neboli pre-feasibility study. Tento dokument představuje jakýsi mezistupeň mezi stručnými studii příležitosti a podrobnými studii proveditelnosti (Fotr, Souček, 2005). Cílem této dokumentace je například zjistit:

- zdali byly brány v úvahu veškeré varianty,
- proveditelnost všech aspektů projektu,
- posoudit vhodnost vypracování podpůrných studií,
- zdali je projekt dostatečně atraktivní pro investora (Vytlačil, 2008).

K vyhodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci se zabývá studie proveditelnosti, o níž budeme podrobně mluvit v druhé části teoretické práce. Na studii proveditelnosti navazuje tzv. hodnotící zpráva, neboli appraisal report, což je hodnotící zpráva různých institucí nebo firem, které jsou ve vztahu s daným projektem (Vytlačil, 2008).

1.6.2 Investiční fáze

Investiční fáze zahrnuje velké množství činností, které jsou náplní vlastní realizace projektu. Základem pro zahájení této etapy je tvorba finančního, právního a organizačního rámce pro realizaci projektu, tzn. zajištění financování projektu, tvorba projektu, zajištění pozemků, uzavření kontraktů apod. (Fotr, Souček, 2005).

Tato etapa se dále rozděluje na další fáze, kterými je:

- zmíněná tvorba finanční, právní a organizační základny,
- finální výběr technologie a zpracování projektové dokumentace,
- důkladné zpracování dokumentace a kontraktů (dodavatelé, investoři apod.),
- opatření pozemků a zajištění stavební práce a potřebné instalace,
- zajištění předvýrobního marketingu (součástí je také zjednávání dodávek a zajištění administrativy firmy,
- nábor a zaškolení nových pracovníků,
- předání a následné zahájení provozu (Vytlačil, 2008).

Úspěšné zakončení implementační fáze vyžaduje zaměření se na časové plánování. Základem pro plánování je použití deterministické metody modelu kritické cesty (CPM) či stochastický model PERT. Během implementace je důležité řídit veškeré náklady a porovnávat je s odhady, které byly vyčísleny ve studii proveditelnosti. Je tedy

zapotřebí aktualizovat jak časový plán implementace, tak i rozpočet projektu. Závěrem lze konstatovat, že hlavním aspektem této fáze je čas a cena (Vytlačil, 2008).

1.6.3 Provozní fáze

V této fázi se objevují problémy dvojího charakteru, krátkodobého a dlouhodobého. Problémy krátkodobého charakteru vznikají krátce po uvedení projektu do provozu. Příkladem může být nízká kvalifikace personálu nebo neovladnutí technologického procesu. Tyto nedostatky lze postupem času odstranit a nejsou tolik nákladné. Problémy dlouhodobého charakteru už tak jednoduše a levně řešit nelze. Zde mluvíme o celkové strategii, na které byl celý projekt postaven, a s tím spojené výnosy a náklady (Fotr, Souček, 2015).

1.6.4 Fáze ukončení a likvidace

Závěrečnou fází projektu je ukončení provozu a likvidace. Tato etapa je spojena s příjmy a náklady spojenými s likvidací majetku. Likvidační fáze obsahuje především činnosti, jako jsou demontáž, likvidace či prodej zařízení, prodej zbylých zásob apod. S touto fází souvisí ekonomický pojem „likvidační hodnota projektu,“ což je rozdíl příjmů a výdajů z likvidace projektu. Tato hodnota je součástí cash flow projektu v posledním roce jeho života (nebo v roce následujícím). Kladný výsledek zvyšuje hodnotu ekonomických ukazatelů výkonnosti, jako je např. čistá současná hodnota (NPV) či vnitřní výnosové procento (IRR), záporný výsledek naopak ukazatele zhoršuje (Fotr, Souček, 2015).

1.7 Rizika projektu

Řízení rizik je důležitá část efektivního řízení projektů, protože každý projekt je vždy spojen s nějakými riziky. Podstata řízení rizik v dnešní době stále roste a to zejména z důvodu silného konkurenčního prostředí, které tlačí podniky rychle zavádět nové produkty, inovovat a maximálně naplňovat potřeby zákazníků. Je tedy zapotřebí umět na tyto změny rychle a pružně reagovat, identifikovat potencionální rizika projektu již při přípravách projektu a následně tato rizika umět řídit. Organizace, která má vyspělý management rizik, má významnou konkurenční výhodu (Korecký, Trkovský, 2011).

1.7.1 Specifikace a členění rizika

Definice rizika nalezneme velké množství, nicméně žádná obecně uznávaná definice neexistuje. Definovat ho můžeme následovně:

- „Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdar.“
- „Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.“
- „Nebezpečí chybného rozhodnutí.“
- „Možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu či vývoje.“ (Smejkal, Rais, 2013)

Výše uvedené definice uvažují riziko pouze v negativním slova smyslu. A tak je tento termín většinou chápán. Nicméně překvapivě ho lze chápat i jako pozitivní jev a pohlížet na něho jako na:

- šanci,
- změnu,
- možnost (De Ceuster, 2010).

Členění rizika

Klasifikovat rizika můžeme z mnoha aspektů. Mezi základní rozdělení rizika patří:

- podnikatelské a čisté – přičemž podnikatelské riziko má jak pozitivní, tak i negativní stránku, čisté riziko má pouze stránku negativní (příkladem mohou být škody způsobené přírodními jevy nebo selháním systémů),
- systematické (tržní) vs. nesystematické, systematické riziko většinou postihuje všechny oblasti podnikatelské činnosti, příkladem mohou být legislativní úpravy, hospodářská krize či celkové změny na trhu), nesystematické riziko se týká jednotlivých firem (např. havárie strojů, odchod klíčových zaměstnanců apod.),
- vnitřní vs. vnější – vnitřní rizika se týkají interních faktorů firmy (např. riziko selhání zaměstnanců), vnější řeší podnikatelské okolí,
- ovlivnitelné vs. neovlivnitelné – u ovlivnitelných rizik je možnost snížení pravděpodobnosti výskytu, neovlivnitelná pochází z vnějšího okolí firmy a eliminovat je nelze,
- primární vs. sekundární – sekundární riziko je vyvoláno přijetím opatření ke snížení rizika primárního,
- v jednotlivých etapách projektu zahrnuje veškerá rizika, která mohou ohrozit termín dokončení projektu, překročení nákladů či kvalitu projektu (Fotr, Souček, 2005).

Další členění rizika se posuzuje dle věcné náplně:

- technicko-technologická – rizika spojená s neúspěchy v oblasti vědy,
- produkční – charakterizována nedostatkem jakýkoliv zdrojů s pravděpodobností ohrožení výrobního procesu včetně jeho výsledků,
- ekonomická – spojená s růstem nákladů (ceny vstupů), což může ohrozit naplnění plánovaného zisku a tím i efektivnosti projektu,
- tržní – týkající se rizika poptávky po produktech a službách na domácích a zahraničních trzích, má značný vliv na hospodářský výsledek,
- finanční – zahrnující dostupnost finančních zdrojů, negativní změny úrokových sazeb, výkyvy měnových kurzů apod.,
- legislativní – rizika zapříčiněná nařízením vlády, příkladem mohou být změny v zákoně o ochraně spotřebitele, úpravy daňových zákonů apod.,
- politická – spojená s teroristickými útoky, válkami, etnickým profilováním atd., do této skupiny se také řadí riziko podnikání v zahraničí,

- environmentální – rizika v podobě nákladů týkající se ochrany životního prostředí,
- lidský faktor – týká se všech subjektů podílejících se na realizaci projektu, především managementu,
- informační – rizika informačních systémů, např. únik a zneužití dat,
- zásahy vyšší moci – možnost poruchy výrobních strojů, rizika živelných katastrof či teroristických akcí (Fotr, Souček, 2005).

1.7.2 Řízení rizika

Jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, řízení rizik je v dnešní době podstatnou částí projektového řízení. Neexistuje projekt, v němž by neexistovalo riziko nebo nejistota. Projekt, který má jasně definovanou, monitorovanou a řízenou rizika má velkou šanci být úspěšným.

Hlavním cílem řízení rizika projektů je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat riziko jejich neúspěchu, které by mohlo negativně ovlivnit finanční stabilitu společnosti a nebo v horším případě dovést až k jejímu úpadku (Fotr, Souček, 2005).

Podstatou řízení rizika projektů je zjistit:

- důležité faktory (např. poptávka, náklady, úrokové sazby atd.), které mají na riziko nejvyšší vliv,
- nevýznamné faktory, které je možno zanedbat,
- velikost či závažnost rizika projektu a následně zhodnotit, zdali je přijatelné či není,
- kroky, které je nutno podniknout ke snížení rizika projektu (Fotr, Souček, 2005).

S rizikem musí projektoví manažeři počítat po celou dobu trvání projektu. Náplň řízení rizika projektů se dá zachytit v šesti krocích. První tři kroky bývají souhrnně označovány jako analýza rizika a zbylé tři kroky, společně s operativním řízením projektu, jako vlastní řízení rizika projektu:

- identifikace faktorů rizika projektu – pomocí nápovědních listů, kontrolních seznamů, brainstormingu, kognitivních map, aj.,
- přiřazení významnosti faktorů rizika – např. využitím analýzy citlivosti nebo expertních způsobů,
- určení rizika projektu – prostřednictvím scénářů, simulace Monte Carlo aj.,
- vyhodnocení rizika projektu a přijetí opatření vedoucí k jeho snížení – pomocí opatření zaměřená na příčiny vzniku rizika jako je např. transfer rizika nebo použitím opatření vedoucí ke snížení nepříznivých dopadů rizika, jako je např. diverzifikace,
- plán korekčních opatření – zpracováván pouze pro vybrané zásadní kritické situace (Fotr, Souček, 2005).

Kvalitní management rizika projektů může pozitivně ovlivnit úspěšnost a prosperitu firmy. Riziko sice úplně odstranit nemůže, ale značně snižuje pravděpodobnost neúspěchu projektů, dále vede k přijetí předem vykalkulovaného rizika s patřičným zajištěním vůči neúspěchu a podstatně snižuje riziko neúspěchu investičních projektů, který by měl za následek zhoršení finanční situace firmy nebo ohrožení její existence. Důležité ale je nezaměřovat se pouze na rizika představující hrozbu, ale zaměřit se i na ta, která přinášejí příležitost. Jejich včasná identifikace a příprava též může pozitivně ovlivnit hospodářské výsledky projektu (Fotr, Souček, 2005).

2 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti (anglicky Feasibility study) neboli technicko-ekonomická studie, je dokument, ve kterém je souhrnně a z veškerých realizačně významných hledisek popsán investiční záměr. Úkolem studie proveditelnosti je zhodnotit všechny možné varianty, posoudit realizovatelnost investičního projektu a shrnout veškeré informace potřebné k investičnímu rozhodnutí. Tento dokument, jak již bylo zmíněno v první části teoretické práce, se zpracovává v předinvestiční fázi projektu. Výsledky studie proveditelnosti poslouží samotnému vlastníkovi k rozhodnutí, zda projekt realizovat či nikoliv, dále potencionálním věřitelům při poskytování úvěru nebo také poskytovateli dotace o její schválení. Také slouží jako podklad pro projektový management v následující investiční resp. provozní etapě projektu (většinou v aktualizované podobě) (Sieber, 2004).

Možných struktur studií proveditelnosti je více. Zde je uvedena osnova podle UNIDO: „Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies), která je popsána v následujících deseti krocích.

1. Souhrnný přehled výsledků studie – úvodní kapitola představuje souhrn ze všech kapitol dokumentu, účelem je informovat rozhodovací orgány o hlavních záměrech a výsledcích studie.
2. Pozadí a historie projektu – zohledňuje hospodářské podmínky daného území, provedené a očekávané studie či průzkumné práce včetně výše jejich nákladů.
3. Analýza trhu a marketingová strategie – zahrnuje závěry marketingové analýzy: výrobní program, který získáme z predikce poptávky a prodeje, který je východiskem pro stanovení kapacity závodu. Dále se zde uvádějí údaje týkající se např. segmentace trhu, konkurence, silných a slabých stránek firmy.
4. Materiálové vstupy a dodávky – roztřídění výrobních vstupů, jejich fyzikální, kvantitativní a kvalitativní charakteristiky, disponibilní čas a rozdělení přímého materiálu.
5. Lokalita a pozemek – zahrnuje vhodný výběr lokality a pozemku pro projektovaný objekt.
6. Technické a technologické řešení – vychází z návrhu dispozičního řešení projektu.

7. Organizace a režijní náklady – popisuje organizaci, její řízení a nákladová střediska pro umožnění kalkulace režíí.
8. Lidské zdroje – zahrnuje kvalifikační požadavky, počet, výběr a výcvik zaměstnanců a mzdové náklady.
9. Realizace – zabývá se implementačním plánem.
10. Hodnocení projektu – obsahuje finanční a ekonomické zhodnocení projektu (Němec, 2002).

2.1 Souhrnný přehled výsledků studie

Tato kapitola je považována za nejdůležitější část studie proveditelnosti, zejména pro investory. Shrnuje veškerá klíčová data spojená s projektem, výsledky jednotlivých analýz, závěry a následná doporučení, která ze studie vyplývají. To jako celek tvoří důležitý podklad pro rozhodnutí o přijetí či zamítnutí investičního projektu. V úvodu této kapitoly by měla být uvedena kritéria projektu a to z toho důvodu, že pro investora je většinou klíčové, zda projekt tato kritéria naplňuje.

Tato kapitola, ačkoliv je v obsahu dokumentace uvedena jako první, se zpracovává jako poslední a to na základě výsledků ekonomické a finanční analýzy projektu.

2.2 Pozadí a historie projektu

Druhá kapitola zachycuje hlavní myšlenku a důvody zahájení projektu. Pro lepší orientaci a pochopení je možné tuto etapu rozčlenit na několik dílčích částí:

První je popis projektu, který zahrnuje:

- seznam klíčových projektových veličin,
- stanovení cílů a strategií projektu,
- umístění projektu na trhu,
- popis produktu, na který se podnik zaměřuje,
- kapacitu a umístění podniku včetně implementačního plánu,
- zhodnocení ekonomické, finanční, sociální a průmyslové oblasti.

Druhá část se zabývá samotným iniciátorem podniku, který ve studii uvádí své jméno a adresu bydliště, finanční možnosti a roli, kterou v projektu zastává, popř. další relevantní údaje.

Další část popisuje historii projektu:

- historický vývoj a datумы důležitých událostí,
- realizované studie a výzkumy,
- podstatné závěry z jiných existujících studií.

Dále je nutné jmenovat autora a objednavatele dané studie proveditelnosti.

V závěrečné fázi se vyčíslují náklady na studie a průzkumy:

- náklady na veškeré předinvestiční studie včetně těch podpůrných,
- náklady na odbornou a poradenskou činnost,
- náklady na průzkum (Vytlačil, 2008).

Ačkoliv tato kapitola plní ve studii proveditelnosti čistě informativní účel, musí být vždy součástí studie (na rozdíl od ostatních částí) a to bez ohledu na typ projektu.

2.3 Analýza trhu a marketingová strategie

Tuto kapitolu lze rozdělit do tří podkapitol: analýza trhu a odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix. Jedním z úkolů první podkapitoly je vybrat vhodný trh, na kterém firma bude působit a následně tento trh uspokojit. Nutností je provést analýzu zákazníků a následně tyto zákazníky rozdělit do segmentů. Další nevyhnutelnou částí je analýza tržní konkurence, distribučních cest a oboru, ve kterém společnost chce působit. Závěrečnou a zároveň nejdůležitější částí analýzy trhu a odhadu poptávky je prognóza poptávky, na kterou navazuje volba marketingové strategie a následný výrobní program. (Fotr, Souček, 2005).

2.3.1 Analýza trhu a odhad poptávky (marketingový výzkum)

Hlavním úkolem marketingového výzkumu je sběr, analýza a vyhodnocení informací o trhu a jeho okolí. Tyto informace se získávají buď již z existujících dat, což je levnější varianta (statistiky, dokumentace apod.) nebo pomocí speciálního šetření (testy, pohovory, pozorování atd.) (Fotr, Souček, 2005).

Určení cílového trhu

Prvním krokem je určit cílový trh společně s jeho popisem a analýzou. Součástí tohoto kroku je vysvětlení vztahů mezi prvky marketingového výzkumu, tzn. popis struktur průmyslu, zákazníků, konkurentů a dodavatelů. Řadí se sem i celkový popis výrobků (Vytlačil, 2008).

Analýza zákazníků a segmentů trhu

Při analýze zákazníků je důležité položit si otázky typu: Co se momentálně na trhu nakupuje a proč? Co zákazníka k nákupu motivuje? Kdo je vůbec kupující? Kdo rozhoduje o nákupu? Kdy se zboží nakupuje a v jakém množství? Trhy se především rozlišují podle toho, jestli je spotřební zboží prodáváno přímo koncovému zákazníkovi nebo jestli se jedná o zboží určené k další výrobě.

Analýzu trhu je možné provést jak z hlediska trhu jako celku tak i pro jednotlivé zákaznické segmenty. Segmentaci trhu je možné provést na základě geografických či lingvistických faktorů (národnost, region apod.) Dále ze socio-demografického hlediska jednotlivců (pohlaví, věk, dosažené vzdělání atd.) či podniků (velikost podniku či odvětví) nebo na základě psychologických faktorů (např. životní styl zákazníka) (Vytlačil, 2008).

Důležitou částí analýzy trhu je **analýza prostředí firmy**. Toto prostředí můžeme rozdělit do několika dílčích prostředí a to vnitřní prostředí (mikroprostředí), mezoprostředí a vnější prostředí (makroprostředí). Každé prostředí má své nástroje sloužící k jeho analýze.

Vnitřní prostředí firmy se týká odvětví, ve kterém firma působí. Zahrnuje veškeré okolnosti, vlivy a situace, které firma může ovlivnit (Jakubíková, 2013). Často využívanou metodou analýzy mikroprostředí je metoda SWOT, která určuje silné stránky (**S**trengths), slabé stránky (**W**eaknesses), příležitosti (**O**pportunities) a hrozby (**T**hreats) podniku.

Dalším prostředím je mezoprostředí, do kterého se řadí především konkurence, dodavatelé, zákazníci, distributoři, finanční instituce apod. Toto prostředí může firma ovlivnit už jen z části a to pomocí marketingových nástrojů (Fotr, Vacík a kol, 2017). Příkladem analýzy mezoprostředí je Porterův model pěti konkurenčních sil (viz Obrázek 2).



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil (Blažková, 2007)

Posledním prostředím je vnější okolí, neboli makroprostředí, do kterého se řadí veškeré politické, legislativní, ekonomické, demografické, kulturní a technické faktory. Z výše uvedených faktorů je patrné, že firmy nemůžou toto prostředí ovlivnit. K analýze makroprostředí můžeme použít např. analýzu PESTLE, která obsahuje politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory, které na firmu působí právě z vnějšího okolí.

Analýza oboru

Jedná se o analýzu oboru, do kterého projekt svým charakterem patří. Důležité je brát v úvahu životní cyklus daného oboru a zjistit, ve kterém stádiu se tento obor nachází. Mimo toho je zapotřebí vyhodnotit intenzitu konkurence v odvětví, která má vliv na míru ziskovosti oboru (Fotr, Souček, 2005).

Analýza distribučních cest

Distribuční kanál popisuje, jak se dané zboží dostane ke koncovému zákazníkovi. Tyto cesty mohou být tvořeny maloobchodem, velkoobchodem nebo mohou být bez prostředníka. Podstatné je určit a vyhodnotit výhody a nevýhody jednotlivých distribučních kanálů.

Důležité je žádnou z analýz nepodcenit, jelikož slouží jako základní kámen k prognózování. Výsledky těchto prognóz jsou následně použity při výpočtu předpokládaného objemu výnosů, nákladů, výdajů a dalších důležitých faktorů, které mají vliv na finanční stabilitu společnosti (Fotr, Souček, 2005).

Prognóza poptávky

Závěrečnou částí této kapitoly je prognóza poptávky, která patří k jedné z nejdůležitější a zároveň nejnáročnější částí marketingového výzkumu. Základem je stanovení současného prodeje na konkrétním trhu nebo segmentu a odhad maximální možné tržní poptávky. Dále následuje prognóza vývoje celkového objemu trhu (segmentu), která je založena na výše uvedených informacích zpracovaných marketingovým výzkumem.

Prognózování je náročný proces, který s sebou nese daná rizika, zejména v dnešní dynamické době. Avšak pro odhad prodejů a výrobního plánu je klíčový (Vytlačil, 2008). K predikci poptávky se aplikují různé metody. Mezi ně patří regresní analýza, extrapolace časových řad nebo např. delfínská metoda, brainstorming a mnoho dalších.

2.3.2 Marketingová strategie

V případě, že máme dostatečné množství informací pro rozhodování, můžeme se zaměřit na hlavní cíl projektu a cesty vedoucí k jeho dosažení, což je obsahem marketingové strategie. Kromě zmíněného cíle je důležité definovat poslání projektu a zmíněnou strategii (Sieber, 2004).

Při výběru strategie projektu je zapotřebí umět zodpovědět na otázky typu: Jaká je geografická oblast, kde chceme působit? Která základní strategie bude nejvhodnější? Na jaký segment bude projekt působit? Bude pozice na trhu dosažena s pomocí okolí nebo si vystačíme sami? Jaké hlavní dovednosti je zapotřebí mít s ohledem na konkurenci apod. (Vytlačil, 2008).

Marketingových strategií je několik. Nyní si uvedeme dvě možná základní rozdělení strategií a to rozdělení z hlediska předpokládaného tržního podílu a dělení strategií z pohledu vztahů produkt – trh.

Z hlediska předpokládaného tržního podílu se jedná o následující strategie:

- Strategie vůdcovství v nákladech – jejím cílem je dosažení co nejnižších nákladů vzhledem ke konkurenci. Pro dosažení vůdcovství v nákladech je zapotřebí produkovat a prodávat ve velkém množství a zaujmout značnou část tržního podílu. Nízká nákladová úroveň bývá pozitivně ovlivněna nízkou cenou vstupů (materiál, suroviny aj.), nízkonákladovými distribučními cestami či např. snadnou výrobou produktu.
- Strategie diferenciací – podstatou této strategie je odlišit se ve svých výrobcích či službách od konkurence a to určitými specifickými rysy produktu/služby.
- Strategie tržního výklenku – založena na faktu, že soustředit se na daný vymezený cíl je mnohem efektivnější než působit v celé šíři konkurence. Tato strategie je charakteristická menší skupinou zákazníků, úzkým okruhem výrobků nebo určitým geograficky tržním omezením (Fotr, Souček, 2005).

Druhé dělení strategií z pohledu vztahů produkt – trh rozeznává tyto strategie:

- strategie penetrace – soustředění se na zvýšení tržního podílu pro současné výrobky,
- strategie rozvoje trhů – zaměření se na nové trhy se stávajícími produkty,
- strategie rozvoje produktů – snaha uplatnit nové výrobky na současných trzích,
- strategie diverzifikace – zaměření na nové trhy s novými produkty.

Volba vhodné marketingové strategie je pro projekt velmi důležitá. Při zpracování studie je zapotřebí brát v úvahu i další možné strategie a následně mezi sebou porovnat, v jaké míře napomáhají naplňovat cíle projektu, s jakým finančním zatížením a s jakými konkrétními riziky (Vytlačil, 2008).

2.3.3 Marketingový mix

Po nalezení a stanovení vhodné formulace strategie můžeme přejít k marketingovému mixu. Marketingový mix je definován jako soubor marketingových nástrojů, které firma využívá pro dosažení marketingových cílů na cílovém trhu (Kotler, 2001). Do klasického marketingového mixu 4P se řadí:

- Výrobek (**P**roduct) – zahrnuje vše, co se produktu týká, jako např. šířka a hloubka sortimentu, návrh produktu, kvalita, image prodejce/výrobce, balení, servis a další služby, záruční lhůta a způsoby řízení reklamace aj.
- Cena (**P**rice) – obsahuje způsob stanovení ceny, prodejní cenu, množstevní slevy, možnosti platby, platební podmínky atd.
- Propagace (**P**romotion) – zabývá se tím, jakým způsobem se zákazník dozví o produktu, v hlavní roli je komunikace. Zahrnuje např. public relation, volbu reklamy, komunikační strategie, podporu prodeje, krizovou komunikaci aj.
- Místo/distribuce (**P**lace) – řeší, jak se produkt dostane ke koncovému zákazníkovi. Zahrnuje volbu distribučních kanálů, způsob přepravy, dostupnost výrobku a další.

Pokud je nabízeným produktem služba, pak se k tradičnímu 4P marketingovému mixu připojí další tři složky. Poté hovoříme o tzv. 7P marketingovém mixu, který dále zahrnuje lidi (People), procesy (Process) a prostředí (Physical Evidence).

2.4 Materiálové vstupy a dodávky

Cílem této části studie je odhadnout pro daný objekt projektu potřebné množství materiálu, surovin a energie včetně odpovídajících nákladů. V této fázi lze určit s poměrně velkou přesností základní vstupní materiál, ostatní závisí na jiných faktorech (např. na vyčísleném počtu pracovníků, strojů atd.). Proto je zapotřebí alespoň zanalyzovat vstupní data pro vyčíslení nákladů na spotřebu materiálu, energie a služeb. Jedná se především o následující položky:

- přímý materiál – důležité je též zjistit hmotnost, cenu a množství konkrétní položky,
- režijní materiál – např. obalový a údržbářský materiál, náhradní díly,
- paliva – výhřevnost a ceny alternativ,
- elektrická energie – podmínky, sazby a ceny elektřiny na daném území,
- opravy a servis – ceny těchto služeb v blízkém okolí,
- dopravní podniky – ceny jejich služeb,
- ceny vodného a stočného,
- spoje a další výrobní služby – ceny poštovního, telefonu, internetové připojení, reklam aj.,
- nevýrobní služby – nájemné, bankovní poplatky, školení pracovníků atd. (Němec, 2002).

Podstatné je věnovat pozornost základnímu materiálu a surovinám, na nichž je postaven celý výrobní program, který zpravidla tvoří většinou část výrobních nákladů. Při volbě základního materiálu je důležité brát v úvahu nejen jeho cenu, ale další faktory:

- jeho dostupnost jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého hlediska,
- možnost náhrady v případě, kdy není k dispozici,
- jakost, která může ovlivnit volbu technologického procesu, náklady výrobního procesu i samotný finální výrobek,
- vzdálenost a distribuci a to z hlediska nákladů,
- riziko související s jeho získáním,
- cena materiálu v porovnání s jeho kvalitou (Fotr, Souček, 2005).

Při rozhodování o volbě materiálu je důležité brát v potaz i výběr jeho dodavatele a to z důvodu minimalizace nákladů a maximalizace spolehlivosti dodávek. Správným výběrem dodavatele či dodavatelů a rozhodnutím o množství a frekvenci dodávek je možné náklady snížit. Na druhé straně stojí spolehlivost dodávek. Nedodání či zpoždění dodávky má negativní dopad na výrobu a následně i na dodržení termínu dodávek našim odběratelům.

Volba správného dodavatele není jednoduchou záležitostí, jelikož se musí brát v úvahu nejen cena, za kterou materiál prodává, ale také obchodní podmínky, spolehlivost, geografické umístění, vyjednávací a finanční síla, ziskovost, výrobní kapacita, významní zákazníci a oborové zkušenosti. Též je důležité určit počet dodavatelů, se kterými se obchodní vztahy uzavřou, a to včetně veškerých rizik spojených s jejich počtem. Důležitou roli zde hrají i dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy, které je výhodné si udržovat (Vytlačil 2008).

2.5 Lokalita a pozemek

Další podstatnou částí studie proveditelnosti je výběr vhodné lokality pro projektovaný objekt. Tuto část je možno rozdělit do dvou etap. První etapa zvažuje možné varianty výběru lokality s určitými kritérii. Poté následuje druhá etapa, která se zabývá posouzením variant místa výstavby v dané lokalitě.

Důležitou roli při výběru lokality hraje infrastruktura. Mezi nejvýznamnější složky infrastruktury se řadí:

- doprava – zahrnuje transport vstupů a výstupů, a s tím i spojený určitý druh dopravy včetně vyčíslených nákladů pro jednotlivé varianty umístění,
- komunikace – zahrnuje požadavky na komunikační prostředky, popř. potřebné náklady na jejich vybudování v místech, kde nejsou dostatečně vyhovující,
- utilities – zde se berou v potaz požadavky na vodu, elektrickou energii i na různé druhy paliva a to v závislosti na charakteristice daného projektu,
- pracovní síla – hodnotí dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků, popř. náklady na jejich zajištění,
- stavební, montážní a opravářské služby – jedná se o služby zajišťující infrastrukturu, jejichž dostupnost může hrát pro projekt významnou roli,
- likvidace či ukládání odpadů – ve vztahu k životnímu prostředí, legislativě a potřebným nákladům na obstarání likvidace či ukládání odpadu (Vytlačil, 2008).

Na výše zmíněné životní prostředí je nutné brát zřetel. Investiční projekt ho totiž může negativně ovlivňovat. Právě z toho důvodu musí být součástí studie projektu analýza s následným vyhodnocením těchto účinků. Zpracování této analýzy může být poměrně nákladné a to z toho důvodu, že tyto účinky je nutné řádně ohodnotit a v některých případech i navrhnout možná řešení pro jejich minimalizaci nebo eliminaci (Fotr, Souček, 2005).

Nyní přicházíme ke vhodné volbě umístění. Tato volba je založena na hodnocení variant lokality z hlediska ekonomických a mimoekonomických kritérií. Stále je důležité brát zřetel na požadavky projektu a následně jim přizpůsobit umístění. Jestliže se jedná o tzv. materiálově orientované projekty (příkladem mohou být hutní provozy), které jsou charakteristické svou nákladnou dopravou, z hlediska minimalizace těchto nákladů je nejrozumnější umístit projekt blíže ke zdrojům surovin. Na druhé straně

u tržně orientovaných projektů, které se vyznačují vysokými náklady na dopravu finálních produktů k zákazníkovi, bude nejvýhodnější tyto projekty umístit blízko významných míst jejich odbytu. Jako rozhodující ekonomické kritérium při výběru lokality lze považovat i hodnotu peněžních toků a s tím i kritéria na nich založená. Je zapotřebí představit i další (především mimoekonomická) důležitá kritéria, mezi které se řadí např. doprava, komunikace, pracovní síla aj. Z finančního hlediska potom daňové výhody, daňová povinnost, úrokové sazby apod. Dále rozhodnutí o umístění mohou ovlivňovat i klimatické podmínky, jako je teplota, množství srážek, zemětřesení apod. či ekologické požadavky (Fotr, Souček, 2005).

Ve většině případů existuje velké množství variant umístění projektu. Detailně analyzovat všechny tyto možnosti by bylo jak finančně, tak i časově náročné. Vzhledem k tomuto faktu je při výběru umístění účelné postupovat ve třech krocích:

1. Předběžná analýza a hodnocení lokality – vyřazení těch variant, které nenaplnují požadavky projektu nebo které se jeví jako méně výhodné.
2. Detailní analýza a hodnocení užšího výběru variant - výběr nejvhodnější lokality.
3. Určení lokality - výsledkem je konečný výběr nejvýhodnější lokality pro realizaci projektu.

Volba nejvýhodnější lokality pro projekt je významnou, avšak náročnou etapou studie proveditelnosti. Podstatné je si uvědomit, že *„projekt vždy vychází z určitých podmínek a je založen na určitých předpokladech“* (Fotr, Souček, 2005), které se mohou v budoucnu změnit. Na tyto změny bude muset projekt pochopitelně zareagovat. A právě z důvodu možných změn je vhodné vybrat flexibilní umístění, které umožní realizaci případných změn projektu s menšími potížemi (Fotr, Souček, 2005).

2.6 Technické a technologické řešení

Výběr technologie a výrobního zařízení je nedílnou součástí studie proveditelnosti. Cílem této části je navrhnout takovou výrobní jednotku, která bude schopna vyprodukovat předem definovaný výstup a to v souladu se stanovenými cíli a strategií projektu a s uvažováním podnikového okolí, zdrojů a marketingového konceptu. Výběr technologie je ovlivněn řadou faktorů, mezi které se řadí:

- vliv technologie na životní prostředí – dopad technologie na životní prostředí,
- stáří (míra novosti) technologie – hodnocení příležitostí a rizik spojených s novými technologiemi včetně dostupnosti kvalifikovaných pracovníků,
- šíře výrobního sortimentu – hodnocení adaptability technologie pro různé produkty,
- celková suma nákladů na pořízení technologie – cena investice včetně licenčních poplatků,
- náklady na výrobu – náklady na užívání technologie,

- lidské zdroje – jejich dostupnost, kvalifikace a vztah mzdy - investiční náklady. (Vytlačil, 2008)

Výběr technologie též bývá omezen řadou faktorů. Příkladem může být:

- disponibilita zdrojů, především základního materiálu určité kvality,
- zdroje finančních prostředků, jejíž výše představuje určité omezení při volbě technologie,
- legislativní požadavky a předpoklady,
- dostupnost požadované technologie,
- a některé charakteristiky projektu omezující rozhodování týkající se volby technologie vyplývající z předchozích částí studie (Fotr, Souček, 2005).

Volba technologie úzce souvisí s výběrem výrobního zařízení. Požadavky na výběr vhodného zařízení jsou určeny jednak zvolenou výrobní technologií a zároveň kapacitou zařízení. Volbu zařízení ovlivňují následující faktory:

- potřebná úroveň automatizace – disponibilita kvalifikovaných pracovníků včetně nákladů s tím spojených a čas, za který si pracovníci práci s technikou osvojí,
- výše investičních nákladů – s cílem vynaložit minimální sumu nákladů při zajištění požadavků,
- infrastruktura – s tím související případné její omezení v místě výrobního zařízení,
- opravy a údržba zařízení – klíčové pro zajištění bezproblémového chodu výroby popř. nutnost vytvoření opravárenských kapacit (Vytlačil, 2008).

2.7 Organizace a režijní náklady

Tato část studie proveditelnosti obsahuje organizační uspořádání zajišťující řízení veškerých podnikových operací společně s odhadem režijních nákladů. V případě rozsáhlejších projektů se doporučuje jejich rozdělení na nákladová střediska, to následně odhad režii usnadní. U malých projektů se zpravidla nákladová střediska určovat nemusí, režijní náklady se tak odhadují jako celek.

Mezi režijní náklady se řadí tyto položky:

- náklady na materiál a služby – režijní materiál, palivová spotřeba, spotřeba energií, doprava k materiálu, opravárenské činnosti a údržba, vodné a stočné, náklady na spoje a nevýrobní služby,
- osobní náklady – mzdy režijních pracovníků, platy úředníků, příspěvky na sociální a zdravotní pojištění všech zaměstnanců,
- finanční náklady: nákladové úroky, pojištění majetku, silniční daň, daň z nemovitosti,
- odpisy dlouhodobého investičního majetku (Němec, 2002).

Nyní přejdeme k organizaci a vedení. Organizační jednotky, které vznikají rozčleněním podniku, zpravidla obsahují tyto funkce, které jsou hierarchicky zobrazeny v organizační struktuře podniku:

- „Řízení podniku,
- výroba, údržba a opravy, zabezpečení kvality,
- marketing, prodej a distribuce,
- zabezpečení dodávek, doprava a skladování,
- finance a účetnictví
- řízení lidských zdrojů.“ (Vytlačil, 2008)

Proces návrhu organizační struktury lze popsat v několika krocích:

- definice cílů projektu,
- určení funkcí potřebných k naplnění cílů,
- seskupení funkcí do tzv. makrofunkcí,
- navržení organizační struktury,
- návrh a popis funkcí klíčových míst,
- nábor a zaškolení zaměstnanců (Vytlačil, 2008).

Organizačních struktur je celá řada, avšak neexistuje žádná „správná“ či všeobecně použitelná. Při jejím sestavování je důležité dbát na to, aby vždy odpovídala potřebám řešení investičního projektu. Důležité je poznamenat, že se organizační struktura během životního cyklu projektu může měnit (Sieber, 2004).

2.8 Lidské zdroje

Nedílnou součástí každého projektu je zajištění lidských zdrojů s potřebnou kvalifikací a patřičnými dovednostmi a zkušenostmi. Studie proveditelnosti projektu by měla zahrnovat údaje o potřebném počtu pracovních sil, jejich kvalitativní požadavky, posouzení dostupnosti lidských zdrojů, návrh programu týkající se zaškolení pracovníků a vyčíslení osobních nákladů včetně nákladů na výcvik, které hrají roli při ekonomickém zhodnocení projektu (Fotr, Souček, 2005).

V první řadě je nutné určit, kolik pracovních sil je zapotřebí zaměstnat a jaké kvalifikační předpoklady by měly splňovat. To vyplývá ze zvoleného výrobního programu, technologických procesů, kapacity a organizační struktury podniku, které byly definovány v předchozích částech studie.

Při plánování lidských zdrojů je zapotřebí brát v úvahu tyto faktory, které ho významně ovlivňují:

- nabídka a poptávka pracovních sil – vyplývající z aktuálního stavu ekonomiky a z množství dalších projektů přinášející pracovní nabídku,
- legislativa – týkající se pracovních vztahů,
- obecná disponibilita pracovních zdrojů v zemi,
- počet pracovních dní v roce a denní počet pracovních hodin (Vytlačil, 2008).

Po definování potřebného počtu a klasifikačních požadavků zaměstnanců můžeme přejít k jejich náboru a následnému výcviku. Nutné je navrhnout způsob náboru (inzerce, úřad práce, personální agentury apod.). V případě nedostatečně kvalifikovaných pracovních sil je možné přijmout méně kvalifikované pracovníky, intenzivně je zaškolit a tím jejich kvalifikaci zvýšit. Ovšem v tomto případě je zapotřebí zahájit výcvik s dostatečným časovým předstihem. Neproškolení pracovníci totiž mohou negativně ovlivnit rozběh výroby a ohrozit tak projekt z ekonomického hlediska. Dalším nabízeným řešením v případě problému s dostupností kvalifikovaných pracovníků je využití zahraniční pracovní síly (Vytlačil, 2008).

Poslední významnou částí této kapitoly je odhad nákladů na lidské zdroje. Je nutné započítat veškeré náklady, které jsou s nimi spojené. Mezi základní nákladové položky na pracovní síly se řadí: mzda či plat, odvody za sociální a zdravotní pojištění, peněžní příplatky, odměny, bonusy a prémie. Ovšem je nutné počítat i s dalšími náklady, které jsou se zaměstnanci spojené: náklady na školení, bezpečnostní pomůcky, příspěvky na oděv, cestovné, osobní pracovní pomůcky, mezi které se řadí např. příslušný hardware, software, nářadí aj., náklady na komunikaci apod. (Zralý, 2014). Osobní náklady se doporučuje rozdělit do dvou skupin: na fixní (charakteristické svou nezávislostí na produkci) a variabilní (závislé na objemu produkce). To usnadní orientaci a následně i jejich řízení. Přesné stanovení osobních nákladů je pro projekt klíčové, ovšem musí se počítat i s jejich navýšením, které vyplývá ze změn legislativních podmínek (Vytlačil, 2008).

2.9 Implementační plán

Předposlední kapitola technicko-ekonomické studie se zabývá implementačním plánem. Ten má svůj počátek v rozhodnutí o přijetí projektu s následným vypracováním technické dokumentace, uzavřením náležitých smluv a investiční výstavbou. Zakončen je zahájením provozu. Každý z těchto kroků obsahuje velké množství činností a aktivit, které je nutné vzájemně zkoordinovat (Fotr, Souček, 2005).

Součástí implementačního plánu jsou následující úkoly:

- definice významných činností, které je zapotřebí zajistit, včetně jejich návaznosti,
- stanovení termínů, ve kterých je zapotřebí dokončit či zahájit tyto činnosti,
- určení osob, které nesou odpovědnost za jednotlivé činnosti,
- plán finančních zdrojů nezbytných pro realizaci jednotlivých činností,
- definice výsledků, kterých by měly dosáhnout jednotlivé činnosti,
- vytyčení kritických cest a činností vyžadující neustálý dohled,
- určení vzájemných vztahů a závislostí jednotlivých činností (Vytlačil, 2008).

Implementační plán též napomáhá upřesnit investiční náklady projektu. Příprava a realizace tohoto plánu by měla být v souladu se zásadami projektového řízení a používat vhodné metody či techniky. Mezi běžně využívané metody patří model

kritické cesty (CPM) či stochastický model PERT či Ganttův diagram aj., jejichž aplikace jsou založené na použití výpočetní techniky.

Jelikož se v průběhu realizace mění okolí projektu i sám podnikatelský subjekt, nelze návrh považovat za konečný a je nutné ho neustále aktualizovat. Jedině za tohoto předpokladu bude plán fungovat jako účinný kontrolní nástroj. Plán realizace projektu hraje v projektovém řízení významnou roli. Jeho nízká kvalita či dokonce absence se projeví v nesladěnosti dílčích činností, což má za následek růst nákladů a ztrát. Ve vážnějších případech může být ohrožena i úspěšnost projektu (Fotr, Souček, 2005).

2.10 Hodnocení projektu a financování

Závěrečná kapitola studie zaujímá v technicko-ekonomické dokumentaci jedno z nejvýznamnějších postavení, jelikož z jejího závěru vyplývá, zda se projekt (či nějaká z variant projektu) bude realizovat či nikoliv (Fotr, Souček, 2005). V hlavní roli tu hraje finanční a ekonomická analýza. Úkolem těchto analýz je zhodnotit míru dosažení vytyčených cílů a strategií a celkově posoudit ekonomickou situaci projektu a tím rozhodnout o jeho osudu.

Ještě před samotnou finanční analýzou je zapotřebí vyčíslit důležité položky jednotlivých finančních výkazů, tedy stanovit finanční plán, který by měl obsahovat předpokládané hodnoty majetku a zdrojů jeho krytí, nákladů a výnosů a plán průběhu cashflow.

Též by se nemělo opomenout na výběr vhodného způsobu financování projektu. K samotnému zahájení projektu je zapotřebí zajistit potřebné finanční zdroje, které pokryjí investiční a provozní náklady projektu. V případě nezajištění dostatečného množství finančních zdrojů není možné projekt realizovat, a to ani v případě, kdy se podle ekonomického vyhodnocení jeví jako vysoce výhodný (Vytlačil, 2008).

2.10.1 Hodnocení ekonomické efektivity projektu

Problematika ekonomického vyhodnocení již byla stručně nastíněna v kapitole 1.5.3 Finanční kritéria. Nyní se na ni podíváme podrobněji.

Výsledky získané z ekonomického zhodnocení podávají důležitou informaci o tom, zda projekt, popř. který z jednotlivých variant projektu, je vhodné přijmout a realizovat. V následujícím textu jsou specifikovány nejvýznamnější finanční veličiny používané při výpočtech ekonomické efektivity investic.

1. Finanční veličiny založené na diskontování

Tyto veličiny poskytují věrohodné výsledky, jelikož berou v úvahu časovou hodnotu peněz a právě pomocí diskontování převádějí budoucí příjmy nebo výdaje na jejich současné hodnoty. Specifikujeme si tři hlavní veličiny:

Čistá současná hodnota (ČSH či NPV z anglického net present value)

V moderním managementu je tato metoda pokládána za nejpřesnější a nejspolehlivější základní metodu hodnocení investičních projektů. Definována je rozdílem diskontovaných peněžních příjmů (očekávané hodnoty cash flow) z investice a kapitálovým výdajem (Polách, 2012).

Matematické vyjádření NPV:

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

INV – značí investiční výdaj

CF – hodnotu ročního cas flow

I – diskontní míru

t – konkrétní rok

n – celkový počet let

Podmínky ukazatele:

NPV > 0 – výsledek znázorňuje kladnou hodnotu, projekt je vhodný k realizaci,

NPV = 0 – neutrální bod, projekt nelze doporučit ani zamítnout,

NPV < 0 – výsledek znázorňuje zápornou hodnotu, projekt není vhodný realizovat.

Jak již z matematického vyjádření vyplývá, ještě před samotným výpočtem čisté současné hodnoty je zapotřebí stanovit odhad hodnot cash flow po celou dobu životnosti projektu, což obvykle bývá obtížné. Na závěr se čisté současné hodnoty projektů porovnávají. Nejvhodnějším projektem je ten, který má hodnotu NPV nejvyšší.

Vnitřní výnosové procento (VPP či IRR z anglického Internal rate of return)

Další finanční veličinou respektující časovou hodnotu peněz je vnitřní výnosové procento. Jedná se o rentabilitu, kterou projekt udává během celé jeho životnosti. IRR je taková „míra, při které je čistá současná hodnota rovna nule.“ (Tetřevová, 2006) Nejvýhodnější je takový projekt, který představuje nejvyšší hodnotu vnitřního výnosového procenta.

Matematické vyjádření IRR:

$$IRR = i_n + \frac{NPV_n}{NPV_n + |NPV_v|} (i_v - i_n)$$

i_n – nižší úroková sazba, při které je NPV kladné

i_v – vyšší úroková sazba, při které je NPV záporné

NPV_n – čistá současná hodnota při i_n

NPV_v – čistá současná hodnota při i_v

Podmínky ukazatele:

IRR > i – projekt je přijatelný k realizaci,

IRR < i – projekt není vhodný realizovat.

Použití tohoto finančního ukazatele představuje určitá omezení. Pokud se střídají kladné a záporné peněžní toky, dostaneme více vnitřních výnosových procent. Navíc v případě, kdy se rozhodujeme mezi různými alternativami projektů, se jejich pořadí podle IRR a NPV může odlišovat a to z toho důvodu, že IRR preferuje relativní výnosnost a NPV absolutní výnosnost. Pokud dojde k tomuto případu, rozhodující je výsledek NPV (Tetřevová, 2006).

Index ziskovosti (IP z anglického profitability index)

Index ziskovosti neboli index rentability vyjadřuje velikost současné hodnoty očekávaných příjmů investice, připadající na jednotku vynaložených investičních nákladů převedených na současnou hodnotu. Index rentability je úzce spojen s čistou současnou hodnotou. Pokud je NPV rovno nule, PI nabývá hodnoty 1. V případě, že hodnota NPV dosahuje záporných hodnot, je index ziskovosti menší než 1 a projekt se v tomto případě nedoporučuje realizovat (Fotr, Souček, 2005).

Matematické vyjádření PI:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{INV}$$

Čím více index ziskovosti projektu překračuje jednotku, tím je projekt ekonomicky přínosnější. Jedná se o významné finanční kritérium, které nalézá své uplatnění v situacích, kdy podnik stojí před více připravenými projekty, avšak z důvodu omezenosti finančních zdrojů nemůže všechny realizovat (Fotr, Souček, 2005).

2. Ukazatelé výnosnosti

Ukazatelé výnosnosti, též ukazatelé rentability (anglicky profitability ratios), se řadí mezi poměrové ukazatele, které hodnotí celkovou efektivnost určité činnosti (Růčková, 2015). Rostoucí hodnoty ukazatelů výnosnosti v čase jsou důsledkem správného hospodaření majetku a kapitálu podniku. Uvedme si několik základních ukazatelů používaných v hospodářské praxi:

ROA – Rentabilita celkového kapitálu (Return of Assets) – ukazuje, kolik jedna peněžní jednotka kapitálu (vlastního i cizího) přináší zisku před úroky a zdaněním (Strouhal a kol. 2014).

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{celková aktiva}}$$

ROE - Rentabilita vlastního kapitálu (Return of Equity) – vyjadřuje, jakou část zisku generuje jedna peněžní jednotka vlastních zdrojů (Strouhal a kol. 2014).

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

ROI - Rentabilita investic (Return of Investments) – vyjadřuje, kolik peněžních jednotek zisku přináší každá vynaložená peněžní jednotka investice (Doležal a kol., 2012)

$$ROI = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{investovaný kapitál}}$$

3. Doba návratnosti vloženého kapitálu

Doba návratnosti je časové období (v měsících, letech), ve kterém se investorovi vrátí veškeré vynaložené náklady investované do projektu. Čím kratší je výsledné období, tím je investice výhodnější.

$$DN = \frac{\text{investiční výdaj}}{\text{cash flow}}$$

Předností této metody je především její jednoduchost. Naopak mezi zásadní nevýhody se řadí nerespektování časového průběhu cashflow a to jak během doby úhrady, tak i po ní. Dále nebere v úvahu časovou hodnotu peněz a ani riziko projektu. Vzhledem k závažnosti uvedených nedostatků se tato metoda nepovažuje za příliš věrohodnou. Doporučuje se ji použít jako doplňkové kritérium a to pouze v určitých situacích, jako např. u značně rizikových projektů nebo projektů s kratší životností aj. (Fotr, Souček, 2005).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Představení investičního záměru

Ještě před vypracováním technicko-ekonomické studie je nezbytné představit investiční záměr, jehož se tato studie týká.

Tento investiční záměr spočívá v otevření nového originálního španělského tapas baru v Praze. Autor se rozhodl pro otevření tapas baru z důvodu častých návštěv španělských velkoměst, kde ho tato myšlenka a způsob stravování probíhající ve společnosti přátel či více osob, velmi zaujal. Autor se nechal inspirovat originálními španělskými tapas bary především v Barceloně a Valencii jako je např. 100 montaditos, Tapas Canela, La Brúixola aj., kde sledoval způsob objednávek, možnosti servírování, obsah jídelních lístků, design barů apod. a rozhodl se přenést podobný koncept do České republiky. Informace týkající se originálních španělských ingrediencí používaných při přípravě tapasů či salátů zjišťoval autor přímo od španělských obyvatel. Hlavním cílem tohoto záměru je vytvořit prostředí s prvky španělské kultury, ve kterém se zákazník bude cítit jako v pravém španělském tapas baru, nabídnout kvalitní tradiční španělské pokrmy formou tapasů a originální španělské nápoje.

4 Studie proveditelnosti otevření španělského tapas baru

4.1 Souhrnný přehled výsledků studie

Tato kapitola obsahuje nejdůležitější data, která byla získána během vypracování této studie.

Iniciátorem a investorem projektu je Bc. Nikola Fléglová, bydlíštěm Sochorova 2653, Dvůr Králové nad Labem, 544 01.

Předmětem studie proveditelnosti je zhodnocení výhodnosti otevření nového originálního španělského tapas baru v Praze. Bar nese název "Tapas de Alfonso X". Velká pozornost byla věnována odhadu denní poptávky a analýze marketingového prostředí, pro kterou byly aplikovány patřičné nástroje. Následně byla určena marketingová strategie, která vyplývá ze SWOT analýzy a spočívá v realizaci marketingové kampaně v období listopad 2018 – červen 2019 s cílem zvýšit povědomí o nově vzniklém originálním španělském tapas baru u pražských obyvatel minimálně o 30 %. Další částí byl průzkum a volba vhodných dodavatelů. Na základě tohoto průzkumu bylo zjištěno, že dodavatelů nabízejících potřebné zboží je poměrně velké množství, tudíž v případě negativních změn nebude problém dodavatele změnit. Tapas bar bude umístěn ve frekventovanější oblasti Prahy 5 – Smíchov a nahradí francouzské bistro, které zde bylo provozováno. Tapas bar bude mít celkem čtyři pracovníky zaměstnané na úvazek

0,85 a jednoho odpovědného zástupce. Před samotným zahájením provozu budou všichni zaměstnanci důkladně proškoleni jak z pohledu bezpečnosti, tak i samotného provozu baru. Kuchařům bude zaplacen kurz na přípravu tapasů. Ve studii byla též provedena důkladná analýza rizik. Za nejzávažnější potencionální riziko se považuje malá návštěvnost baru a s tím související nízké příjmy. V případě výskytu tohoto rizika bude zapotřebí investovat do marketingové kampaně.

Pokud se zadavatel rozhodne projekt přijmout, jeho realizace začne 1. října 2018. V případě dodržení časového harmonogramu, vycházejícího z Ganttova diagramu, dojde k otevření tapas baru koncem ledna příštího roku.

Tabulka 1 znázorňuje shrnutí celkových investičních nákladů na projekt.

Nákladová položka	Cena [Kč]
Založení s.r.o.	6 350
Marketingová propagace	25 800
Kauce	30 000
Potřebné rekonstrukce	44 700
Vybavení baru vč. automobilu	469 926
Školení a kurzy zaměstnanců	4 700
Počáteční zásoby	84 800
Celkové investiční náklady	666 276 Kč

Tabulka 1: Shrnutí investičních nákladů (zdroj: vlastní zpracování)

Nejdůležitější informace podávají výstupní data z ekonomické analýzy projektu. Studie proveditelnosti je vypočítaná v optimistické, realistické a pesimistické variantě pro prvních pět let provozu. K hodnocení investice byly využity tři nejpoužívanější metody, které byly aplikovány pro všechny tři varianty.

	optimistická	realistická	pesimistická
NPV	3 233 158	1 028 618	-1 348 762
Diskontovaná DN	2. rok	4. rok	více než 5 let
IRR	88%	27%	-36%

Tabulka 2: Ekonomické zhodnocení projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky technicko-ekonomické studie jsou pozitivní. Čistá současná hodnota i vnitřní výnosové procento u optimistické a realistické varianty vyšly v kladných hodnotách, tudíž je projekt doporučen k realizaci.

4.2 Pozadí a historie projektu

V této části studie je uveden popis a historie projektu. Dále je v kapitole představena klíčová osoba projektu včetně jejích požadavků na tento projekt.

4.2.1 Popis projektu

Předmětem projektu je otevření nového originální španělského tapas baru v Praze. Bar nese název "Tapas de Alfonso X", což v překladu znamená "Tapasy krále Alfonsa X". Bar je pojmenovaný po tomto králi z důvodu, že právě Alfonso X je považován za zakladatele tohoto způsobu stolování.

Cílem tohoto projektu je otevření originálního španělského tapas baru v Praze o maximální možné kapacitě 45 hostů, který poslouží obyvatelům a návštěvníkům hlavního města k příjemnému posezení, degustaci oblíbených španělských tapasů a originálních španělských vín. Otevření tapas baru se plánuje na začátek února 2019.

Projektová dokumentace, která se tímto podnikatelským záměrem zabývá, obsahuje několik klíčových činností, mezi které patří důkladná analýza marketingového prostředí, odhad denní poptávky, výběr vhodné lokality a místa pro provoz baru včetně určení potřebných rekonstrukcí a volba vhodných dodavatelů nabízejících potřebné suroviny. Důležitou součástí studie jsou také lidské zdroje, analýza potencionálních rizik a ekonomické a finanční zhodnocení projektu, na jehož základě se rozhodne o přijetí nebo zamítnutí projektu.

Součástí investice bude v první řadě menší úprava provozovny, vybavení baru potřebným zařízením (tj. nábytek, spotřebiče apod.), náklady spojené se založením společnosti, marketingovou propagací, pořízením zásob a nesmí se opomenout ani na důkladné proškolení budoucího personálu, aby se budoucím zákazníkům dostávalo těch nejlepších služeb.

4.2.2 Vize a poslání tapas baru

Vizí baru Tapas de Alfonso X je zařadit se mezi nejoblíbenější tapas bary v Praze.

Posláním společnosti je poskytovat obyvatelům hlavního města a jeho návštěvníkům tradiční španělské tapasy z originálních jihoevropských surovin při pravé španělské atmosféře.

4.2.3 Představení investora a zpracovatele projektu

Zadavatelem, investorem a zároveň i zpracovatelem studie je Bc. Nikola Fléglová, bydlíštěm Sochorova 2653, Dvůr Králové nad Labem, 544 01. Vypracování dokumentace potrvá v horizontu čtyř měsíců, tj. od března 2018 do července 2018. Vzhledem k absenci potřebného vzdělání či šestileté praxi v oboru gastronomie, což

je pro podnikání v oblasti pohostinství ze zákona povinné, bude určena tzv. odpovědná osoba, která náležitým vzděláním či praxí disponuje.

Investor vloží do projektu částku ze svých zdrojů ve výši 700 000 Kč a 300 000 Kč zajistí bankovním úvěrem. Celková suma těchto zdrojů poslouží k pokrytí investičních nákladů, platbě prvních nájmů, dále na první mzdy zaměstnanců, marketingovou propagaci a běžný chod tapas baru.

4.2.4 Historie projektu

Jelikož se jedná o projekt založení nového podniku, není k němu vázána žádná historie. Avšak za zmínění stojí místo, na kterém se tapas bar bude nacházet. V těchto prostorech bylo původně francouzské bistro, ve kterém vařil vnuk známého pařížského šéfkuchaře Raymonda Olivera, který byl oceněn řadou michelinských hvězd. Bistro též disponuje velmi dobrým hodnocením na TripAdvisoru, konkrétně 4,5 hvězdami z 5.

4.2.5 Požadavky iniciátora projektu

Zadavatel projektu klade důraz na splnění níže sepsaných požadavků:

- frekventovanější lokalita, ovšem ne v úplném centru Prahy z důvodu předpokládaných vysokých fixních nákladů na pronájem prostoru,
- dobrá dostupnost MHD nebo možnost parkování v blízkosti podniku,
- maximální kapacita 45 osob,
- originální španělské potraviny,
- vysoce kladený důraz na milý, spolehlivý a zaškolený personál.

4.3 Analýza trhu a marketingová strategie

Tato kapitola je nejobsáhlejší kapitolou celé studie. V úvodu je proveden odhad denní poptávky na základě vypočítané maximální kapacity a průměrné útraty. Další část této kapitoly se zabývá analýzou marketingového prostředí za použití SWOT a PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Dále je navržena marketingová strategie a cíle a zpracována STP analýza. Závěrečnou částí této kapitoly je sestavení rozšířeného marketingového mixu 7P.

4.3.1 Odhad denní poptávky a nákladů na materiál

V baru Tapas de Alfonso X je počítáno s maximální kapacitou 30 hostů uvnitř baru a 15 hostů na venkovní terase. Prostřednictvím rozhovoru s konkurenčními podniky bylo zjištěno, že v průměru zákazník v baru stráví 2 hodiny.

Tapas bar nemá otevřeno každý den stejný počet hodin, navíc je jeho kapacita závislá na daném měsíci, přičemž v letních měsících je otevřena letní zahrádka, což kapacitu navyšuje. Pro lepší přehlednost výpočtu maximální kapacity slouží Tabulka 3. V tabulce je též zohledněna skutečnost, že ačkoliv má bar v některých dnech otevřeno do půlnoci, maximální doba provozu venkovních zahrádek je z hlediska zákona povolena pouze do 22 hodin.

Měsíc	Den	Počet hodin		Obrátka židle		Max kapacita		Celková max kapacita
		Uvnitř	Zahrádka	Uvnitř	Zahrádka	Uvnitř	Zahrádka	
Květen až září	Po-Čt	8	7	4	3,5	120	53	173
	Pá	9	7	4,5	3,5	135	53	188
	So	7	5	3,5	2,5	105	38	143
	Ne	5	5	2,5	2,5	75	38	113
Říjen až duben	Po-Čt	8	-	4	-	120	-	120
	Pá	9	-	4,5	-	135	-	135
	So	7	-	3,5	-	105	-	105
	Ne	5	-	2,5	-	75	-	75

Tabulka 3: Výpočet celkové maximální kapacity baru (zdroj: vlastní zpracování)

Při sestavení plánu prodejů není počítáno s výše uvedenou maximální kapacitou baru, ale jsou brány procentuální odhady vypočítané z této celkové kapacity. Konkrétní odhadované počty zákazníků pro jednotlivé dny jsou vyčísleny v podobě scénářů: optimistického, realistického a pesimistického a jsou uvedeny v Příloze 1. Plán tržeb je sestaven za základě průměrné útraty jednoho zákazníka, který v baru stráví 2 hodiny. Od konkurenčních podniků bylo zjištěno, že průměrná útrata jednoho zákazníka bývá přibližně 200 Kč, v letních měsících 250 Kč, což je dáno zvýšenou konzumací nápojů z důvodu počasí. Tato průměrná útrata je vynásobena odhadovaným počtem zákazníků (viz Příloha 1).

Tabulka 4 zobrazuje výši tržeb pro rok 2019, kdy je počítáno v případě optimistické varianty s 40%, realistické 30% a pesimistické 20% obsazeností z celkové maximální kapacity.

Rok 2019	Den	Optimistická - 40 %	Realistická - 30 %	Pesimistická 20 %
Květen až září (5 měsíců)	Po-Čt	17 250,00	12 937,50	8 625,00
	Pá	18 750,00	14 062,50	9 375,00
	So	14 250,00	10 687,50	7 125,00
	Ne	11 250,00	8 437,50	5 625,00
	Tržby/týden	113 250,00	84 937,50	56 625,00
	Tržby/měsíc	453 000,00	339 750,00	226 500,00
Říjen až duben (7 měsíců)	Po-Čt	9 600,00	7 200,00	4 800,00
	Pá	10 800,00	8 100,00	5 400,00
	So	8 400,00	6 300,00	4 200,00
	Ne	6 000,00	4 500,00	3 000,00
	Tržby/týden	63 600,00	47 700,00	31 800,00
	Tržby/měsíc	254 400,00	190 800,00	127 200,00
Celkové roční tržby 2019		4 045 800,00 Kč	3 034 350,00 Kč	2 022 900,00 Kč

Tabulka 4: Odhad tržeb na základě scénářů pro rok 2019 (zdroj: vlastní zpracování)

V Tabulce 5 jsou uvedeny výnosy pro rok 2020, kdy se počítá ve všech scénářích se zvýšenou návštěvností baru o 5 % oproti předchozímu roku.

Rok 2020	Den	Optimistická - 45 %	Realistická - 35 %	Pesimistická 25 %
Květen až září (5 měsíců)	Po-Čt	19 406,25	15 093,75	10 781,25
	Pá	21 093,75	16 406,25	11 718,75
	So	16 031,25	12 468,75	8 906,25
	Ne	12 656,25	9 843,75	7 031,25
	Tržby/týden	127 406,25	99 093,75	70 781,25
	Tržby/měsíc	509 625,00	396 375,00	283 125,00
Říjen až duben (7 měsíců)	Po-Čt	10 800,00	8 400,00	6 000,00
	Pá	12 150,00	9 450,00	6 750,00
	So	9 450,00	7 350,00	5 250,00
	Ne	6 750,00	5 250,00	3 750,00
	Tržby/týden	71 550,00	55 650,00	39 750,00
	Tržby/měsíc	286 200,00	222 600,00	159 000,00
Celkové roční tržby 2020		4 551 525,00 Kč	3 540 075,00 Kč	2 528 625,00 Kč

Tabulka 5: Odhad tržeb na základě scénářů pro rok 2020 (zdroj: vlastní zpracování)

Pro rok 2021 se počítá v optimistické variantě s 55 %, v realistické s 45 % a pesimistické variantě s 35 % maximální kapacity. V dalších letech se předpokládá stejná výše výnosů. Odhad tržeb pro rok 2021 je zobrazen v Tabulce 6.

Rok 2021	Den	Optimistická - 55 %	Realistická - 45 %	Pesimistická 35 %
Květen až září (5 měsíců)	Po-Čt	23 718,75	19 406,25	15 093,75
	Pá	25 781,25	21 093,75	16 406,25
	So	19 593,75	16 031,25	12 468,75
	Ne	15 468,75	12 656,25	9 843,75
	Tržby/týden	155 718,75	127 406,25	99 093,75
	Tržby/měsíc	622 875,00	509 625,00	396 375,00
Říjen až duben (7 měsíců)	Po-Čt	13 200,00	10 800,00	8 400,00
	Pá	14 850,00	12 150,00	9 450,00
	So	11 550,00	9 450,00	7 350,00
	Ne	8 250,00	6 750,00	5 250,00
	Tržby/týden	87 450,00	71 550,00	55 650,00
	Tržby/měsíc	349 800,00	286 200,00	222 600,00
Celkové roční tržby 2021		5 562 975,00 Kč	4 551 525,00 Kč	3 540 075,00 Kč

Tabulka 6: Odhad tržeb na základě scénářů pro rok 2021 (zdroj: vlastní zpracování)

Ze výše uvedených tabulek je možné zaregistrovat, že hodnoty tržeb od května až do září jsou téměř jednou tak velké než v období říjen – duben. Důvodem je navýšená kapacita v letních měsících a také zvýšená průměrná útrata na jednoho zákazníka.

Následující tabulky ukazují výši variabilních nákladů, tj. nákladů na materiál, vypočítaného na základě výše odhadnutých tržeb a průměrné obchodní přírážky. V příloze 2 a 3 jsou uvedeny přírážky všech jednotlivých prodávaných položek. Na základě těchto přírážek byla stanovena průměrná hodnota, která činí 200 % a která pomáhá určit výši daných nákladů na materiál.

Rok 2019	Den	Optimistická - 40 %	Realistická - 30 %	Pesimistická 20 %
Květen až září (5 měsíců)	Po-Čt	5 750,00	4 312,50	2 875,00
	Pá	6 250,00	4 687,50	3 125,00
	So	4 750,00	3 562,50	2 375,00
	Ne	3 750,00	2 812,50	1 875,00
	Náklady/týden	37 750,00	28 312,50	18 875,00
	Náklady/měsíc	151 000,00	113 250,00	75 500,00
Říjen až duben (7 měsíců)	Po-Čt	3 200,00	2 400,00	1 600,00
	Pá	3 600,00	2 700,00	1 800,00
	So	2 800,00	2 100,00	1 400,00
	Ne	2 000,00	1 500,00	1 000,00
	Náklady/týden	21 200,00	15 900,00	10 600,00
	Náklady/měsíc	84 800,00	63 600,00	42 400,00
Celkové náklady na materiál 2019		1 348 600,00 Kč	1 011 450,00 Kč	674 300,00 Kč

Tabulka 7: Vyčíslení nákladů na materiál na základě scénářů pro rok 2019 (zdroj: vlastní zpracování)

Rok 2020	Den	Optimistická - 45 %	Realistická - 35 %	Pesimistická 25 %
Květen až září (5 měsíců)	Po-Čt	6 468,75	5 031,25	3 593,75
	Pá	7 031,25	5 468,75	3 906,25
	So	5 343,75	4 156,25	2 968,75
	Ne	4 218,75	3 281,25	2 343,75
	Náklady/týden	42 468,75	33 031,25	23 593,75
	Náklady/měsíc	169 875,00	132 125,00	94 375,00
Říjen až duben (7 měsíců)	Po-Čt	3 600,00	2 800,00	2 000,00
	Pá	4 050,00	3 150,00	2 250,00
	So	3 150,00	2 450,00	1 750,00
	Ne	2 250,00	1 750,00	1 250,00
	Náklady/týden	23 850,00	18 550,00	13 250,00
	Náklady/měsíc	95 400,00	74 200,00	53 000,00
Celkové náklady na materiál 2020		1 517 175,00 Kč	1 180 025,00 Kč	842 875,00 Kč

Tabulka 8: Vyčíslení nákladů na materiál na základě scénářů pro rok 2020 (zdroj: vlastní zpracování)

Rok 2021	Den	Optimistická - 55 %	Realistická - 45 %	Pesimistická 35 %
Květen až září (5 měsíců)	Po-Čt	7 906,25	6 468,75	5 031,25
	Pá	8 593,75	7 031,25	5 468,75
	So	6 531,25	5 343,75	4 156,25
	Ne	5 156,25	4 218,75	3 281,25
	Náklady/týden	51 906,25	42 468,75	33 031,25
	Náklady/měsíc	207 625,00	169 875,00	132 125,00
Říjen až duben (7 měsíců)	Po-Čt	4 400,00	3 600,00	2 800,00
	Pá	4 950,00	4 050,00	3 150,00
	So	3 850,00	3 150,00	2 450,00
	Ne	2 750,00	2 250,00	1 750,00
	Náklady/týden	29 150,00	23 850,00	18 550,00
	Náklady/měsíc	116 600,00	95 400,00	74 200,00
Celkové náklady na materiál 2021		1 854 325,00 Kč	1 517 175,00 Kč	1 180 025,00 Kč

Tabulka 9: Vyčíslení nákladů na materiál na základě scénářů pro rok 2021 (zdroj: vlastní zpracování)

4.3.2 Analýza PESTLE

Důležitou analýzou makroprostředí je analýza PESTLE, která zohledňuje politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory působící na firmu z vnějšího prostředí, které nejsou možné firmou ovlivnit.

Politické faktory

Po pádu komunistického režimu v roce 1989 mají podnikatelé možnost svobodně podnikat. V době zpracování této studie je v ČR parlamentní demokracie, která soukromému podnikání nebrání, pouze ho upravuje z hlediska legislativy. Současným problémem, který ovlivňuje politickou stabilitu ve státě, je fakt, že vláda je v demisi. Za poslední čtyři roky bylo vládou schváleno několik podstatných změn, a to zejména v oblasti ekonomiky a legislativy. Tyto změny jsou uvedeny níže. Blíže specifikovány jsou v legislativní a ekonomické části analýzy PESTLE:

- Zvýšení minimální mzdy
- Kontrolní hlášení DPH
- EET – elektronická evidence tržeb
- Protikuřácký zákon

Aktuální politická situace včetně jejího vývoje v posledních letech nějak zásadně neovlivňuje podnikání ve smyslu jeho omezování či zákazu, avšak není možné označit tento politický vývoj za podnikatelsky přívětivý.

Ekonomické faktory

Mezi hlavní ekonomické faktory se bezesporu řadí inflace. V květnu 2018 byl zaznamenán meziroční nárůst spotřebitelských cen o 2,2 %. Zrychlení meziročního cenového růstu nastalo převážně v sekci doprava (pohonné hmoty, oleje atd.) a také v oddíle potravin a nealkoholických nápojů. Sledování vývoje cen produktů je velmi důležité, protože napomáhá podnikatelům pružně reagovat na podmínky dodavatelů. (Přístup z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>)

Významným makroekonomickým faktorem je fáze hospodářského cyklu ekonomiky, ve kterém se právě nacházíme. Aktuální situace je velmi přívětivá, česká ekonomika se nachází v konjunkturu a to má pozitivní vliv na spotřebu. Zároveň nezaměstnanost dosahuje nejnižších hodnot za posledních 21 let. Její hodnota se dostala na hranici 3 %, což spotřebu také pozitivně ovlivňuje. Přestože v současné době je ekonomická situace velmi dobrá, nelze s ní počítat donekonečna a musí se v budoucnu předpokládat určité oslabení.

Co se týče úrokových měr, dle aktuální prognózy ČNB zveřejněné 3. května tohoto roku, úrokové sazby (3M PRIBOR) jsou pro rok 2018 na 0,9 %. Pro příští rok se odhaduje růst měr o 0,7 %, tedy na 1,6 %, což negativně ovlivňuje dostupnost cizího kapitálu pro podnikání.

(Přístup z: < https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#PRIBOR>

Dalším významným ekonomickým faktorem jsou devizové intervence České národní banky. Ty mají zásadní vliv na import a chování dodavatelů. Poslední devizové intervence ČNB začaly v listopadu roku 2013 a skončily v dubnu 2017 s cílem udržet kurz poblíž hladiny 27Kč/Euro.

Přístup z: < <https://www.kurzy.cz/zpravy/450976-pred-rokem-skoncily-devizove-intervence-cnb-trvaly-41-mesicu/>>

Daňový systém se podle aktuálních informací nechystá k výrazným změnám, s výjimkou zrušení superhrubé mzdy. Vláda přislíbila, že daňová zátěž stoupat nebude, což je pro podnikatele přívětivá informace. Současná daň z příjmů právnických osob je 19 % a fyzických osob 15 %. U daně z přidané hodnoty (DPH) je základní sazba 21 %, snížená 15 % a 10 %. V současné době jsou stravovací služby zařazeny do první snížené daňové skupiny 15 %. Nicméně prodej alkoholických nápojů a tabákových výrobků zůstává v základní 21% sazbě DPH.

Co se týče výše zmíněné změny systému výpočtu odvodu daně z mezd zaměstnanců, od příštího roku by mělo dojít ke zrušení superhrubé mzdy (platné od roku 2008)

a navrácení se k předcházejícímu způsobu výpočtu daně. Tím by se měla daňová zátěž jednotlivce mírně snížit.

Od 1.1.2018 byla opět navýšena minimální mzda a to na 12 200 Kč. Od příštího roku se předpokládá další zvyšování minimální mzdy, jejíž výše doposud není známa. Je tedy zapotřebí počítat s větším mzdovým zatížením především u malých podnikatelů, kteří svým zaměstnancům vyplácejí minimální mzdu.

Důležité je také brát v úvahu průměrné příjmy v dané oblasti podnikání. Podle zveřejněných údajů Českého statistického úřadu průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v Praze dosáhla k 4. kvartálu roku 2017 výše 39 173 Kč, což je nejvyšší průměr v České republice. Přístup z: < <https://www.czso.cz/csu/xa/prumerna-mzda-v-praze-ve-4-ctvrtleti-2017> >

Sociální faktory

Jelikož je podnikatelským záměrem otevření gastronomického zařízení, je nezbytné sledovat aktuální trendy stravování. Světově proslulí gastronomičtí konzultanti z Baum & Whiteman uvádí tyto trendy stravování. Představme si několik vybraných:

- vegetariánské a veganské jídlo,
- informovanost zákazníků o původu a způsobu zpracování potravin (především masa),
- jednoduchost a použití co nejmenšího množství surovin,
- zamezení plýtvání, tj. vyhazování potravin a důraz na jejich zpracování,
- lokálnost až „hyperlokálnost“ – založeno na vypěstování, přípravě a konzumaci na jednom místě či nejlépe v rámci jedné restaurace,
- Chef-driven fast-casual a Street food – čímž je myšleno kvalitní, rychle připravené a snadno konzumovatelné jídlo za dostupnou cenu, čímž může být právě občerstvení formou tapasu.

(Přístup z: <http://spiritmagazin.cz/trendy-pro-rok-2018-co-nas-ceka-v-gastronomii/>)

Z hlediska demografie má Praha k 31.12.2017 celkem 1 294 513 obyvatel (z toho 850 044 obyvatel se nachází ve věku 15–64 let), přičemž jejich počet má rostoucí charakter. Kromě obyvatel Prahy je nutné započítat i její návštěvnost. Prahu za poslední rok navštívilo okolo 7,7mil. turistů, z toho okolo 6,6 milionů návštěvníků z cizích zemí. Zbylou část zaujímají čeští návštěvníci z ostatních měst. Praha je mezi turisty velmi oblíbená destinace, tudíž se předpokládá růst její návštěvnosti. Nutné je brát v potaz i skupinu lidí, která do Prahy dojíždí za prací. Tato skupina zahrnuje přibližně 164 000 lidí za rok.

(Přístup z: <https://www.praguecitytourism.cz/file/edee/2018/02/analyza-za-rok-2017.pdf>)

Co se týká konkrétní oblasti místa podnikání, tedy Prahy 5, k 1.1.2018 bylo nasčítáno 72 984 obyvatel. Počet obyvatel této části se za poslední dva roky zvyšuje. Vzhledem

k neustále zvyšujícímu růstu populace obecně, výstavbě nových obchodních a bytových prostor v této oblasti, lze do budoucna počítat s nárůstem obyvatel této městské části. Praha 5 se řadí mezi atraktivní lokality Prahy a to jak z pracovního, tak i kulturního pohledu.

Přístup z (<https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/4672/praha-5/pocet-obyvatel/>)

Do této kapitoly je patřičné zahrnout i migraci obyvatel z východní Evropy. Ta by mohla mít pozitivní ekonomický vliv na zaměstnavatele z hlediska snížení růstu mezd, jelikož tito cizinci jsou většinou schopni pracovat za horších mzdových podmínek. Nutné je podotknout i negativní stránku věci, přičemž je myšlen možný problém jejich integrace do společnosti a jazyková bariéra.

(Přístup z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>)

Technologické faktory

Zásadní postavení mezi technologickými faktory zauímají informační technologie. Ty jsou v současné době nedílnou součástí marketingové komunikace. Dnešním významným trendem je sdílení informací a fotografií „gurmánských“ zážitků prostřednictvím sociálních sítí. Rozšířena je též online komunikace s restauračními zařízeními, což může být pro podnik významným marketingovým nástrojem. Zákazníci komunikují s podniky nejen přes emailové adresy, ale i prostřednictvím sociálních sítí a různých webových portálů sloužících k hodnocení podniků (např. TripAdvisor). Též je v poslední době rozšířen online rezervační systém, který bývá součástí webových stránek restaurace. Informační technologie má pochopitelně i svou negativní stránku. Mohou nastat případy, kdy se uživatel bude snažit podnik pošpinit (např. konkurent) prostřednictvím šíření negativních hodnocení. Jelikož v dnešní době lidé s velkou oblibou zjišťují informace a zkušenosti ostatních a následně se podle toho rozhodují, má tento způsob chování na firmu velmi negativní vliv.

Další skupinou spadající pod technologie jsou výrobní technologie. Na trhu existuje celá řada nových technologií, které pomáhají usnadnit práci personálu, přispívají k pohodlí a uspokojení zákazníka a zároveň pomáhají šetřit náklady. Zajímavým systémem, avšak v České republice ne až v takové míře rozšířeným, jsou tzv. pagery a to ve všech možných podobách. Jedná se o pomůcku, která usnadňuje komunikaci mezi kuchařem, číšníkem i zákazníkem, což v konečné fázi šetří čas i peníze.

(Přístup z: <http://www.septim.cz/produkty/pagery>)

Co se týče plateb, v restauracích by neměl chybět platební terminál. Placení pomocí platebních karet se v poslední době stává čím dál tím více preferovanou platební metodou. Podmínkou podnikání v pohostinství je též obstarání EET pokladen, které jsou povinné pro všechna restaurační zařízení od 1. prosince 2016.

Legislativní faktory

Podnikání v oblasti gastronomie je podmíněno řadou zákonů. Tyto zákony je zapotřebí sledovat a včas reagovat na jejich legislativní úpravy. Zvýšenou pozornost si zaslouží především tyto zákony:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- Zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 252/2006 Sb., zákoník práce,
- a dalším zákonům, nařízením a vyhláškám upravující hygienické podmínky při práci a provozovny stravovacích služeb.

Důležitou legislativní novinkou je kontrolní hlášení DPH, jehož cílem je zamezení daňových úniků. Platný je od 1. ledna 2016. Tento systém klade na podnikatele vysokou administrativní zátěž.

Další zásadní změnou v oblasti podnikání se od roku 2016 stala elektronická evidence tržeb (EET), jejíž úkolem je vytvořit stejné podmínky pro všechny podnikatele bez rozdílu a zároveň zamezit únikům v odvodu daně. Jedná se o způsob evidování tržeb (v hotovosti nebo platební kartou), kdy jsou jednotlivé transakce obchodníků zasílány přímo na Státní správu. V ČR tento systém platí od roku 2016 a má celkem 4 etapy. Provoz restaurací je součástí první fáze. Důležité je každému zákazníkovi poskytnout účtenku za svou útratu. V případě neučinění jedná podnik protizákonně. Též je nutné vystavit informační oznámení na provozovně v blízkosti pokladny o tom, že provozovna pracuje v systému EET. Při nesplnění těchto povinností hrozí obchodníkům vysoké sankce. V současné době je předložena Ministerstvem financí poslanecké sněmovně ke schválení novela zákona o EET mimo jiné týkající se také stravovacích služeb, kde by mělo dojít k jejich přesunu z vyšší daňové skupiny 15 % do skupiny s 10% daňovou sazbou. Účinnost novely nemá zatím pevné datum.

Legislativní změnou platnou od 31. května 2017 a značně ovlivňující pohostinské služby v negativním slova smyslu, je zákaz kouření. Ten spravuje zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek. Tento zákon zakazuje kromě jiných míst i kouření ve vnitřních prostorách restaurací.

Přístup z: < <https://www.zakazkoureni.net> >

Aktuálním tématem z hlediska legislativy je zavedení pravidel o ochraně osobních údajů (GDPR - General Data Protection Regulation). Jedná se o novou legislativu Evropské unie výrazně zvyšující ochranu osobní údajů občanů, která nahradila právní ochranu osobních údajů v podobě směrnice 95/46/ES a s tím související zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Platná je v rámci celé EU od 25. května 2018. Pro firmy to znamená zavedení tzv. principu zodpovědnosti, který spočívá v povinnosti všech správců a zpracovatelů osobních údajů zavedení opatření

technického, procesního a organizačního charakteru s cílem prokázat soulad s principy GDPR. V případě porušení principů GDPR hrozí firmám likvidační pokuty.

Přístup z: < <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>>

Ekologické faktory

Důležitým tématem v této oblasti jsou recyklace a gastroodpady. Gastroodpadem jsou označovány zbytky z výroby, nedojedené a nebo prošlé potraviny nevyhovující kvality. Oddělené gastroodpady se v konečné fázi používají pro výrobu elektrické energie a tepla nebo pro výrobu hnojiv. S gastroodpady je důležité umět správně nakládat, protože jsou zdrojem bakterií, zápachu, hmyzu, hlodavců a různých nemocí. Z toho důvodu je důležité skladovat gastroodpady odděleně v prostorách k tomu určených. (Přístup z: < <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Sluzby/Svoz-gastroodpadu/Co-je-to-gastroodpad.html>>.

Do skupiny ekologických faktorů je nutné zařadit i zamezení plýtvání se zdroji – vodou, surovinami, elektrickou energií apod., což nemá pozitivní vliv pouze na životní prostředí, ale i na náklady podnikatele. Ohled podniků na životní prostředí je v poslední době zákazníky stále více oceňován, což se pozitivně odráží i na prosperitě podniku. Příkladem může být i situace, kdy si zákazník objedná jídlo s sebou, které mu je naservírováno namísto plastových nádob a sáčků v recyklované papírové krabici a recyklované papírové tašce. Tím dává podnik zákazníkovi jasně najevo svůj vztah k životnímu prostředí.

4.3.3 Analýza SWOT

Další nezbytnou analýzou je analýza SWOT. Ta obsahuje výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Největší předností baru Tapas de Alfonso X je využití kvalitních tradičních španělských surovin za dostupné ceny a v dobré lokalitě. Naopak mezi nejsilnější slabou stránku lze zařadit konkurenci, která se nachází v blízkém okolí.

I přes konkurenční prostředí, ve kterém se podnik bude nacházet, je zde vysoká pravděpodobnost toho, že si zákazníci tapas bar oblíbí právě kvůli pravé španělské atmosféře, výborným tradičním pokrmům a milému personálu. Mezi jednu z nejzávažnějších hrozeb, kterou však může firma ovlivnit, patří především udržení si svých zaměstnanců, které v oblasti služeb hrají klíčovou roli. Tomuto tématu se důkladněji budeme věnovat v kapitole zabývající se lidskými zdroji.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - kvalitní suroviny - originální španělské ingredience - lokalita - dobrá dostupnost MHD i možnost parkování - příjemné prostředí se španělskou atmosférou - klimatizované prostředí - přímá zkušenost majitele baru s tapas bary ve Španělsku - originální systém objednávek a dodávek k zákazníkovi - finančně dostupné zboží - ekonomické a manažerské vzdělání majitele - profesionální a vstřícný přístup personálu ke klientům - nabídka zahrnující pouze španělské tapasy a vína 	<ul style="list-style-type: none"> - konkurent v blízkém okolí - start-up - vysoké počáteční náklady - nízké povědomí veřejnosti o existenci baru - omezené množství teplých tapasů - nedostatek zkušeností majitele s podnikáním
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - rostoucí zájem o španělskou kuchyni - vybudování dobrého jména - rozšíření produktového portfolia - uspokojení klientely různých věkových skupin - vybudování dlouhodobých vztahů se zákazníky a dodavateli - změna stylu a stravovacích návyků - obeznámení zákazníků i zaměstnanců se španělskou kulturou - nízký počet tapas barů ve městě 	<ul style="list-style-type: none"> - fluktuace zaměstnanců - možné zvýšení cen na straně vstupů - zpřísnění hygienických norem - nízká poptávka po španělské kuchyni a z toho plynoucí nedostatečný zisk - růst cen nájemného v Praze - příchod dalšího konkurenta v oboru

Obrázek 3: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

4.3.4 Navržení strategie a strategického cíle

Návrh vhodné strategie a cílů je důležité pro každý začínající podnik. Navržení strategie tapas baru vychází z výše uvedené SWOT analýzy. Využita bude strategie WO (mini – maxi) zaměřující se na eliminaci slabých stránek tak, aby bylo možné využít určité příležitosti. Vybranou slabou stránkou je nízké povědomí veřejnosti o existenci této společnosti na trhu. V případě příležitostí se jedná o rostoucí zájem o španělskou kuchyni.

Formulace strategického cíle za pomoci SWOT analýzy:

- Realizace marketingové kampaně v období listopad 2018 - červen 2019 s cílem zvýšit povědomí o nově vzniklém originálním španělském tapas baru u pražských obyvatel minimálně o 30 %.

4.3.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model, analyzující mezoprostředí firmy, zohledňuje současnou konkurenci, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu vzniku substitutů, sílu kupujících a dodavatelů.

Síla dodavatelů

Bezproblémový provoz tapas baru je závislý na spolehlivosti dodavatelského řetězce. V tomto případě síla dodavatelů nepředstavuje pro podnik velkou hrozbu. Dodavatelé budou vybráni dle ceny, kvality a spolehlivosti. Na základě průzkumu trhu bylo zjištěno, že dodavatelů nabízejících potřebné produkty je více. Tedy v případě nespokojenosti, zvýšení cen či nekalých praktik dodavatelů nebude problém zvolit jiné dodavatele.

Síla zákazníků

Pozice zákazníků je díky existující nabídce dost silná. Na druhou stranu je možné říci, že za kvalitní a originální nabídku je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu.

Hrozba vzniku substitutů

Hrozba vzniků substitutů hraje v tomto oboru významnou roli. Navíc substitutem nemusí být pouze jiná stravovací zařízení, ale i kulturní instituce, které mohou nahradit místo setkání (např. pár zajde místo večeře do kina a navečeří se doma).

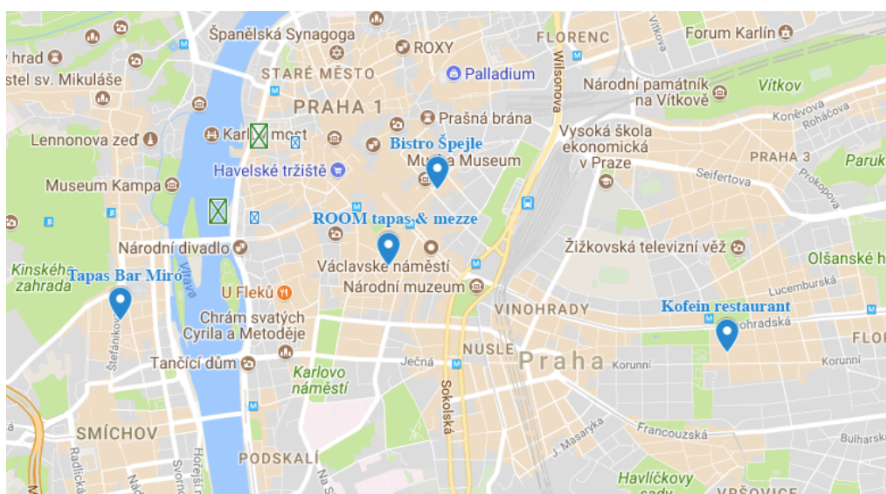
Hrozba vzniku nových konkurentů

Tato hrozba je poměrně dost významná. Pro všechny tapas bary v Praze je příchod nového konkurenta vnímán negativně, avšak překážkou bránící těmto potencionálním konkurentům při vstupu na trh mohou být různá vládní nařízení nebo např. vysoké pořizovací náklady či know-how aj. I přesto se v současné době otevírá čím dál tím více restaurací či jiných pohostinských zařízení. Na druhé straně je důležité podotknout, že jich také mnoho zaniká.

Stávající konkurence

V Praze je velké množství restauračních zařízení, barů a jiných stravovacích zařízení. Nepřímá konkurence v Praze tedy je velmi vysoká. Z pohledu přímé konkurence už tomu tak není. V analýze jsou zahrnuty vybraní přímí konkurenti zabývající se španělskou kuchyní v podobně tapasu mající alespoň z části podobný koncept jako tento tapas bar. Byly vybrány následující konkurenti:

- Tapas Bar Miró
- ROOM tapas & mezze
- Bistro Špejle
- Kofein restaurant



Obrázek 4: Rozmístění vybraných konkurentů (zdroj: Google Maps)

Tapas Bar Miró

Tapas Bar Miro patří k nejbližším a největším konkurentům. Sídlí nedaleko OC Nový Smíchov v ulici Štefánikova č. 46. Otevírací doba tapas baru je Pondělí–Pátek od 12:30–24h, v sobotu 17–24h, v neděli bar otevírá v 17h a zavírá ve 23h. Na základě rozhovoru s majitelem baru bylo zjištěno, že za den navštíví bar přibližně 150–220 lidí, přičemž nejvíce frekventovanými dny je nepřekvapivě čtvrtek a pátek. V průměru se jeden zákazník v restauraci zdrží 2 hodiny. Nejvyšší vytížení baru bývá od 19–21 hodin ve všedních dnech, o víkendech v časech 19–22 h. Bar má celkovou kapacitu 45 lidí.

V restauraci se servírují tapas variace a studené i teplé tapasy, včetně národního španělského jídla Paella. Cena studených tapasů se pohybuje v rozmezí 85–380 Kč, teplého tapasu 85–155 Kč, variace tapasu zahrnující masové a sýrové delikatesy stojí 245 Kč. V nabídce jsou tři druhy salátů v rozmezí 165–175 Kč. V baru je také velký výběr španělských vín. Ceny za láhev se pohybují v rozmezí 465 Kč až 1485 Kč, za sklenici v 65–119 Kč. Průměr cen nealkoholických nápojů je přibližně 50 Kč za 0,33l.

Bar disponuje dobrým hodnocením na svých facebookových stránkách, serveru Google i TripAdvisoru. Lidé si chválí především kvalitu jídla, výběr vín a cavy i personál. Prostředí baru je poměrně příjemné, dokonce v něm nechybí ani španělské prvky, kterými je např. bar, který je obložen dlaždičkami v Gaudiho stylu. Nicméně co Tapas Bar Miro nenabízí oproti tomuto zakládajícímu baru je kreativní zapojení zákazníků

do systému objednávek, který se plánuje pomocí objednávkových lístků, což by mohlo mít určitou konkurenční výhodu v oblasti nákladů. Dále podniku schází online rezervační systém, který bude v tomto zakládajícím podniku implementován.

ROOM tapas & mezze

Room tapas bar patří k nováčkům na trhu, kde působí od roku 2016. Je umístěn v lukrativní části Prahy 1, v ulici v Jámě 1263/6. Bar je otevřený každý den od 7–1h ranní. Výborná je i dostupnost MHD, ovšem možnost parkování vzhledem k lokalitě baru je velmi omezená.

Room nenabízí pouze španělské, ale i další středomořské speciality. Nabídka je také obohacena o snídaňové a polední menu. Bar nabízí širokou škálu teplých i studených tapasů a mezzí. Studené tapasy se pohybují v relaci 85–175 Kč, teplé od 85–195 Kč. Saláty zde lze zakoupit od 135–195 Kč. Nabízí i domácí sangrii za 150 Kč (0,5l) nebo 280 Kč (1l). Sklenici vína lze zakoupit od 75–130 Kč, láhev od 450–850 Kč.

Prostřednictvím rozhovoru s personálem byly zjištěny následující informace: Bar dennodenně navštíví cca 80–100 lidí, nejvyšší vytíženost ve všedních dnech bývá v čase obědů od 12–14h, ve večerních hodinách od 21–22h. O víkendu bývá čas vytíženosti ve večerních hodinách stejný jako ve všedních dnech. V průměru stráví jeden člověk v restauraci 2 hodiny.

Za velkou nevýhodu se dá považovat prostor provozovny. Ačkoliv má provozovna obrovské prostory s celkovou kapacitou 120 lidí, jeho prostředí je velmi tmavé, neútulné a připomíná spíše moderní noční klub. Podnik značně postrádá španělskou atmosféru. Co se týče hudby, podnik pouští náhodné moderní skladby, španělskou hudbu nikoliv.

Bistro Špejle 1,5

Špejle je umístěna v Novém městě v ulici Jindřišská č.937/16. Bistro je na trhu pouze 1,5 roku. Předmětem nabídky jsou tzv. pinchos. Jedná se o jednohubky, které se servírují, jak již španělský název napovídá, na špejli. Nicméně tento způsob pokrmu je téměř totožný s tapasy. Cena za špejli je jednotná – 29 Kč. Zákazník špejle uchovává v dóze na stole. Při placení její obsluha spočítá a následně vyčíslí útratu. Nealkoholické nápoje lze pořídit v průměru za 50 Kč/0,25l/0,33l, sklenici vína (ve většině případů ne španělského) za 95 Kč. Pozoruhodné je, že bistro vyrábí vlastní bagety, které dále servíruje jako pinchos.

Na základě debaty s obsluhou bylo zjištěno, že denně navštíví bistro v minimálně 200 lidí, kapacita bistra je 108 míst. Nejvyšší vytíženost nastává mezi 18–22h. Nejfrekventovanější dny údajně nelze určit, jelikož je návštěvnost různorodá.

Prostory bistra působí velmi čistě a elegantně, nicméně stejně jako Room bar zcela postrádají španělskou atmosféru. Ačkoliv je bistro Špejle na trhu teprve 1,5 roku, má svou klientelu a velmi pozitivní ohlasy jak na serveru Google, tak i TripAdvisoru.

Kofein restaurant

Tento tapas bar sídlí na Vinohradech v ulici Nitranská 9. Otevírací doba baru je od pondělí do pátku od 11–24 h, o víkendu od 17–24 h. Bar nabízí velký počet vín, ale s převahou moravských. Cena za sklenku se pohybuje okolo 50 Kč, za láhev 290–990 Kč. Studené i teplé tapasy se zde prodávají od 85–125 Kč. Kromě španělského jídla se v nabídce i české jídlo, tudíž se nejedná čistě o španělskou restauraci. Kofein restaurant též disponuje velmi kladným hodnocením na TripAdvisoru i Googlu.

Prostředí působí sice příjemně, ale žádnými prvky nepřipomíná typickou španělskou restauraci. Kapacita restaurace je 80 hostů. Od personálu restaurace byla zjištěna nejvyšší vytíženost, která bývá v odpoledních hodinách od 11–24h a večerních hodinách v časech 18–23h. Více informací bohužel nebylo zjištěno z důvodu nedostatečného přehledu zaměstnanců o celém chodu restaurace. U personálu byly také zaznamenány mezery ve znalostech vín, což nepůsobí dobrým dojmem.

4.3.6 STP analýza

Ještě před použitím taktického marketingu je zapotřebí stanovit STP analýzu, která spočívá v segmentaci trhu (Segmentation), zacílení (Targeting) a umístění (Positioning).

Segmentace

Trh byl rozsegmentován podle následujících kritérií:

- Geografická – hl. město Praha a její jednotlivé městské části
- Demografická – dle věku
 - věková skupina do 18 let
 - věková skupina od 18 do 75 let
 - věková skupina od 75 a výše let
- Behaviorální
 - skupina lidí chodící pravidelně si posedět s přáteli
 - lidé preferující změny ve stravování
 - lidé, kteří mají rádi středomořskou kuchyni

Targeting

Z hlediska věku se jedná o skupinu lidí v intervalu od 18 do 75 let. Obecně lze říci, že zákazníkem může být každý, kdo preferuje změny stylu ve stravování, dále ti, kdo si potrpí na degustaci cizích zahraničních pokrmů a vín a nebo tací, kteří zatouží posedět si, ať už sami či s přáteli, v příjemné společnosti ve španělském stylu.

Lidé pracující nebo studující v okolí baru

Jak již bylo řečeno, Praha 5 patří k dynamicky se rozvíjející městské části a to jak z pohledu kancelářských a obchodních ploch, tak i vzdělávacích institucí. Právě z toho důvodu bar zacílí na skupinu lidí pracujících či studujících v okolí baru, kteří si po pracovní době (po škole) budou chtít odpočnout a posedět se svými kolegy či přáteli.

Odhad příchodu těchto zákazníků je zhruba od 15 do 18h. Tuto skupinu lidí by cestou z práce mohla zaujmout nabídka "Happy Hours" na vybrané produkty.

Obyvatelé Prahy 5 a jejího blízkého okolí

Jak již bylo zmíněno, Praha 5 disponuje několika desítky obyvatel. Zacilení na tuto skupinu bude probíhat pomocí sociálních sítí, konkrétně tedy Facebooku a Instagramu, a samozřejmě i pomocí akce "Happy Hours". Návštěvnost této skupiny zákazníků se předpokládá spíše k pozdějším odpoledním hodinám.

Posledními uvažovanými skupinami jsou *obyvatelé celé Prahy a zahraniční turisté*. Vzhledem k vysoké míře konkurentů, především nepřímých, jedinou šancí k úspěchu je nabídnout zákazníkovi něco originálního a výjimečného, což tento tapas bar svým konceptem poskytuje. Používaným nástrojem komunikace pro vzdálenější pražské obyvatele budou webové stránky (s možností rezervačního systému) a sociální sítě. Na zahraniční návštěvníky se pro začátek bude cílit webovými stránkami a sociálními sítěmi v anglickém jazyce.

Positioning

Pozice pro nabízené služby se v porovnání s konkurencí bude lišit originálním vzhledem prodejny ve španělském stylu a kreativním systémem objednávek a dodávek zapojující samotné zákazníky. Cílem je návštěvníkům poskytnout velký užitek za dostupnou cenu. Celkový dojem tapas baru bude kladný. Při vyslovení jména baru by se zákazníkovi měly vybavit originální španělské ingredience, příjemné prostředí plné pozitivní španělské atmosféry a milý ochotný personál.

4.3.7 Marketingový mix 7P

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, který napomáhá stimulovat poptávku a dosáhnout tak vytyčených cílů.

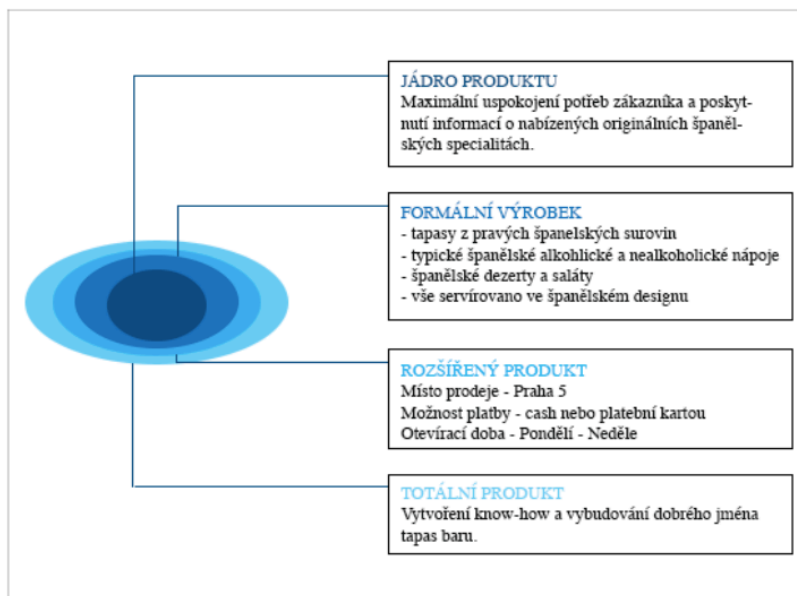
Vzhledem k tomu, že tapas bar nenabízí pouze produkt, ale také služby, je vhodné použít rozšířený marketingový mix 7 P – Product, Price, Placement, Promotion, People, Process a Physical Evidence.

Produkt

Tapas bar bude svým zákazníkům nabízet tyto služby:

- studené i teplé tapasy připravené z originálních španělských ingrediencí
- španělské dezerty a saláty
- tradiční španělské alkoholické i nealkoholické nápoje
- milou profesionální obsluhu s potřebnou znalostí španělské kuchyně

Komplexní produkt, neboli marketingová struktura výrobku, je zobrazena na Obrázku č. 5.



Obrázek 5: Komplexní výrobek (zdroj: vlastní zpracování)

Cena

Ke stanovení ceny byla především využita metoda tvorby cen podle konkurence. Pro její stanovení byly brány v potaz čtyři konkurenční tapas bary, které jsou analyzovány v Kapitole 4.3.5 Porterův model pěti konkurenčních sil. Kromě této metody byla také brána v potaz nákupní cena jednotlivých produktů (surovin) a výše obchodní přírážky. Následující Tabulky 10 a 11 ukazují rozmezí nákupních a prodejních cen nabízených produktů včetně průměrné přírážky. Detailnější přehled o cenách a obchodních přírážkách jednotlivých výrobků je uveden v Příloze 2 a 3.

Nápoje	Nákupní cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Průměrná přírážka [%]
Nealkoholické nápoje (malé)	7,3–24,6	39–55	301
Nealkoholické nápoje (velké)	24,9–47,6	89	172
Teplé nápoje	9,7–16,1	39–45	252
Láhev vína	141,6–749	375–1250	95
Sklenice vína	18,9–49,4	54–85	113
Cava 0,75l	144,4–190,2	395–465	164
Chupito	19,7–28,6	55–65	153
Španělská piva	20,6–33,9	55–65	128

Tabulka 10: Ceny nápojů včetně průměrné přírážky (zdroj: vlastní zpracování)

Pokrm	Nákupní cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Průměrná přírážka [%]
Teplé tapasy	7,3–37,8	55–115	370
Studené tapasy	8–89,5	45–125	171
Variace tapasu	114,7–118,2	239	105
Saláty	20,9–34,8	129	362
Dezerty	7,9–18,4	49–89	446
Slané pochutiny	13,2–23,4	35–45	162

Tabulka 11: Ceny pokrmů včetně průměrné přírážky (zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedených tabulek lze vyčíst, že výše průměrných přírážek u jednotlivých skupin nabízených produktů (po detailnějším náhledu v Příloze 1 a 2 lze vyčíst, že i v rámci skupiny) jsou velmi rozdílné. To je dáno nákupní cenou daných výrobků (surovin). Suroviny typu španělských šunek, klobás apod. mají vyšší nákupní cenu, tudíž je obchodní přírážka u těchto výrobků výrazně nižší. Na druhé straně, např. u salátů nebo dezertů, je obchodní přírážka velmi vysoká, jelikož ceny vstupů jsou velmi nízké. Ovšem je zapotřebí brát v potaz fakt, že ceny některých vstupů se během roku mění (např. ovoce či zelenina v závislosti na ročním období), což se následně odrazí ve velikosti obchodní přírážky. Pro potřeby dalších výpočtů je stanovena průměrná obchodní přírážka 200 %.

Místo

Místo, kde se zákazník setká s nabízeným produktem, se nachází v Praze 5 v těsné blízkosti Arbesova náměstí. Tapas bar nenabízí rozvážky a ani je neplánuje zavést. Místo bylo vybráno tak, aby bylo v souladu s požadavky iniciátora projektu, mezi které patří mimo jiné i dobrá dostupnost. Pouhých 100 m od tapas baru se nachází frekventovaná tramvajová zastávka Švandovo divadlo. Též je možné zaparkovat automobilem. Blíže specifikované místo prodeje se nachází v Kapitole 4.5 Lokalita a místo. V baru se uskutečňuje pouze přímý prodej, nelze v něm zakoupit zboží za účelem dalšího prodeje.

Adresa: Tapas

Elišky Peškové 5

Praha 5 – Smíchov

150 00

Otevírací doba baru je zobrazena v následující Tabulce 12 níže.

Den	Otevírací doba
Pondělí–Čtvrtek	15–23h
Pátek	15–24h
Sobota	17–24h
Neděle	17–22h

Tabulka 12: Otevírací doba provozovny (zdroj: vlastní zpracování)

Propagace

Jelikož se jedná o novou zavádějící společnost, je nutné informovat zákazníky o jejím vstupu na trh. Používanými nástroji komunikačního mixu bude osobní prodej a reklama.

V prvé řadě, ještě před otevřením baru, je nutné založit internetové stránky, které budou budit exotický španělský dojem. Na webových stránkách se budou nacházet hlavní potřebné informace o tapas baru, tj. kontakt (telefonní číslo, email), otevírací doba a nejbližší zastávky MHD včetně mapy. Na stránkách bude též možno prohlédnout si nápojový a jídelní lístek. Nebude chybět ani rezervační systém, který je vzhledem k menší kapacitě baru nezbytný a který stále některým vybraným konkurentům chybí. Dále bude na stránkách možno shlédnout fotografie provozovny a vybraných tapasů. Nebudou chybět ani informace o vzniku baru včetně jeho vize, poslání a plánovaných akcí. Webové stránky musí být přehledné, jednoduché a aktualizované.

Další propagační činností je aktivita baru na sociálních sítích a to především na Facebooku a Instagramu, přičemž tento způsob propagace v oblasti gastronomie je v dnešní době obrovským fenoménem. Prostřednictvím těchto sítí se kromě základních informací budou sdílet novinky, akce, fotografie či různé soutěže podporující propagační činnost. Informace musí být vždy aktuální. Tuto práci bude mít na starost majitel podniku.

Další plánovanou finančně nenáročnou propagací je tvorba a tisk letáků ve formátu A5 a následné rozmístění v okolí provozovny. V úvahu připadají vybrané obchody v Obchodním centru Nový Smíchov, recepce hotelů (převážně v Praze 1 a 5), informační centra a místa s větším výskytem španělských či latinskoamerických obyvatel jako je např. Španělská ambasáda, Instituto Cervantes, či místa příznivců španělských kultur, tj. např. taneční školy latinskoamerických tanců. Na letácích budou informace o tradičních nabízených produktech, otevírací době, kontakt a také informace o zahajovací večerní akci. Návrh i distribuci letáků zajistí sám majitel. Rozmístění letáků proběhne před zahájením provozu. Pro začátek se předpokládá s výtiskem 5 000 propagačních letáků.

Propagace zahrnuje i tvorbu loga, jídelního a nápojového lístku, vizitek a branding provozovny. Předpokládaný výtisk vizitek je 300 kusů. Nápojové a jídelní lístky budou vytištěny ve formátu A4 a následně laminovány. Nacházet se budou na všech barových stolech i objednávacím baru samotném. Brandingem se myslí nápisy provozovny, které budou umístěny ve vnější i vnitřní části provozovny. Veškeré návrhy si majitel zajistí vlastní činností, jelikož má vzdělání a potřebné znalosti v oboru počítačové grafiky. Náklady se týkají především tisku, popř. i instalace.

Podstatnou propagační činností bude také otevírací večer tapas baru. Cílem bude zajistit co největší obsazenost baru a poukázat na nabízené kvality. O akci se lidé dozví

z výše uvedených propagačních letáků a sdílení této akce na sociální síti. Jako uvítací dárek se budou zdarma rozdávat španělské cavy, tedy originální španělská šumivá vína. Celkem se počítá 50 lahvemi, což dohromady činí 8 000 Kč. Během zahajovacího večeru se počítá s pomocí majitele.

Nepodstatnějším a nejpoužívanějším komunikačním nástrojem bude osobní prodej, který je v oblasti služeb klíčový. Podstatné je, aby zaměstnanci byli schopni informovat zákazníky o nabízeném sortimentu, doporučit mu vhodný produkt a následně uspokojili jeho rozmanité potřeby.

Celkové jednorázově vynaložené náklady na propagaci na začátku podnikání jsou vyčísleny v následující Tabulce 13.

Položka	Počet kusů	Cena celkem [Kč]
Webové stránky	1	10 000
Vizitky	300	300
Propagační letáky	5 000	2 500
Branding provozovny	3	4 200
Tisk a zalisování jídelních a nápojových lístků	70	800
Otevírací večer	1	8 000
Náklady celkem		25 800 Kč

Tabulka 13: Jednorázově vynaložené náklady na propagaci (zdroj: vlastní zpracování)

Následující Tabulka 14 zobrazuje odhad měsíčních marketingových nákladů již během provozu tapas baru. Počítat se musí s úpravami webových stránek, tiskem propagačních materiálů či uspořádáním různých slevových akcí na podporu prodeje.

Položka	Náklad [Kč]
Aktualizace a úpravy webových stránek	400
Propagační materiály (plakáty, letáky aj.)	1 000
Slevové akce	2 200
Náklady celkem/měsíc	3 600 Kč
Náklady celkem/rok	65 400 Kč

Tabulka 14: Měsíční marketingové náklady (zdroj: vlastní zpracování)

Lidé

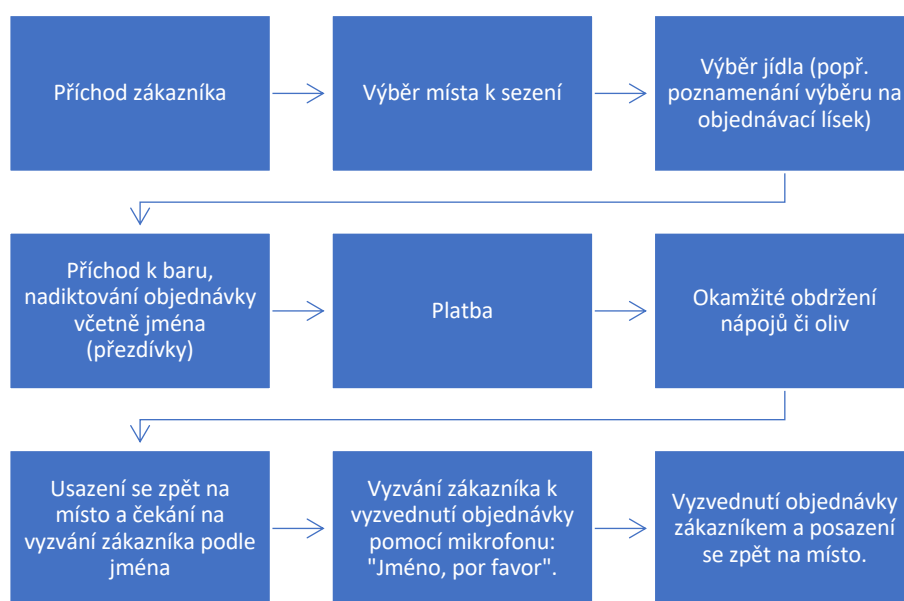
Dalším prvkem marketingového mixu 7P jsou lidé. Najít a následně udržet si spolehlivé zaměstnance je v dnešní době čím dál tím větším problémem. Organizační struktura tapas baru je velmi jednoduchá a bude znázorněna v Kapitole 4.7. Veškerý personál musí být přiměřeně motivován a průběžně hodnocen. Lidský faktor hraje v restauračním zařízení velmi důležitou roli. Odvívá se od něj i jméno podniku, což je pro majitele jedna z nejpodstatnějších věcí. Proto se bude pořádat důkladný nábor

a následné proškolení všech zaměstnanců. Lidský kapitál bude podrobněji popsán v Kapitole 4.8 Lidské zdroje.

Procesy

Centrem celého dění je zákazník. Personál bude důkladně obeznámen s pravidly a postupy, které bude muset během své práce dodržovat. Podstatné je zmínit originální objednávací proces, který bude v baru zaveden. Součástí tohoto procesu je i pozdrav. Obsluha pozdraví zákazníka vždy španělsky: "Hola, buenos dias" nebo "Hola, buenas tardes". Záleží na části dne, ve které zákazník bar navštíví. Rozloučit se s ním musí též ve španělském jazyce: "Adiós" nebo "Buenas noches". Stanovení a kontrolu veškerých procesů má na starosti majitel baru.

Zmíněný proces objednávek a dodání je z důvodu lepší přehlednosti zobrazen formou diagramu na Obrázku 6. Tento objednávací systém vznikl na základě inspirace objednávacího procesu španělského baru 100 montaditos.



Obrázek 6: Proces objednávek a dodání (zdroj: vlastní zpracování)

Jak je zmíněno v diagramu, obsluha nebude zákazníky obsluhovat standardním způsobem, tzn. nebude chodit za nimi ke stolu, ale zákazníci budou chodit se svými objednávkami přímo k baru. Výhodou tohoto způsobu objednávek je originální zapojení zákazníka přímo do objednávacího procesu a také ušetření nákladů na další pracovní sílu.

Zákazníci mohou k objednavce použít objednávací lístek, který svou strukturou motivuje zákazníka k objednání většího množství jídel (nápojů). Objednávací lístek bude umístěn společně s propisovací tužkou na každém baru. Návrh toho lístku je uveden v Příloze 5.

Fyzické prostředí

Fyzické prostředí baru hraje velmi důležitou roli. Součástí poslání podniku je servírování španělských delikates při španělské atmosféře. Aby toto poslání bylo dodrženo, důležité je přizpůsobit i celkový vzhled baru. V Praze se nenachází velké množství tapas barů, což je pro podnik velkou výhodou. A ještě větší výhodou je fakt, že tapas barům, které se v hlavním městě nacházejí, schází španělské prvky, čímž se tento bar bude odlišovat.

Hlavní bar, sloužící k objednání a platbám, bude obložen barevnými kachličkami ve španělském stylu. Na baru budou umístěny velké mísy se dvěma druhy oliv. Nad tímto barem bude nápis: "¡Dime, que te gusta!", což v překladu znamená "Co si dáte." Místo, kam si budou zákazníci chodit pro jídlo (výdejní okno), bude ze shora ozdobeno nápisem "¡Que aproveche!", což znamená "Dobrou chuť".

Barové stoly a židle budou z tmavě hnědého dřeva. Na každém stolu bude umístěn typický španělský vějíř. Ten sice z praktického hlediska nebude ve vnitřních prostorách baru zapotřebí, jelikož je prostředí klimatizované, avšak dodá interiéru exotický nádech. Barové stoly budou částečně pokryty tmavě červenou štolou, což se ve Španělsku hojně používá. V baru bude hrát pouze španělská hudba, v letních dnech, kdy bude otevřena zahrádka, bude uvítána i živá španělská hudba.

Stěny budou vymalovány cihlovou barvou, které budou ladit společně se štolami na barech. Na jedné stěně se bude nacházet tabule, kde se budou vypisovat denní nabídky. Na další protější straně bude vyvěšena velká fotografie krále Alfonsa X. Kastilského, který se považuje za zakladatele tohoto způsobu stolování a podle něhož je pojmenovaný tapas bar. Na obou stranách bude nakreslen zhruba 100 cm široký béžový pruh, ve němž budou ručně napsána základní španělská slovíčka a fráze.

Tapas bar by celkově svým vzhledem mohl upoutat pozornost a tím přilákat další klientelu. Základem je vytvořit příjemné prostředí ve španělském stylu, v němž se zákazník bude cítit příjemně. Hrubý návrh interiéru provozovny je zobrazen v Příloze 4, vytvořen studentkou designu Kateřinou Vostrou.

4.4 Materiálové vstupy a dodávky

Vzhledem k rozšířenější a ne příliš typické nabídce je zapotřebí zvolit více dodavatelů. Seznam těchto dodavatelů byl pečlivě vybrán na základě cen výrobků (a dopravy), kvality nabízeného zboží, referencí a adresy, přičemž ve většině případů byli preferováni dodavatelé sídlící v Praze. Pro lepší přehlednost jsou tito dodavatelé rozděleni do skupin dle nabízeného sortimentu.

Dodavatelé vybavení baru

Zde se jedná ve většině případů o jednorázové nákupy, tj. nákup potřebného vybavení do kuchyně, baru a kanceláře. Seznam těchto dodavatelů včetně potřebných informací je uveden v následující Tabulce 15.

Dodavatel	Zboží	Adresa	Doprava
Ikea	potřebné servírovací nádobí	Praha 13 Zličín	Zdarma od 150 000 Kč při zařazení karty Ikea Business.
Vetroshop	servírovací nádobí	Hradec Králové	Zdarma od 3 000 Kč s DPH.
Mall	příbory, mikrofon, odšťavňovač, tiskárna, výrobek ledu, kávovar, pokladna, mikrovlnná trouba, fritéza aj.	Praha 5 Smíchov	Zdarma u běžných zásilek od 1000 Kč a 5 000 Kč u objemných zásilek. Osobní odběr zdarma v těsné blízkosti baru.
Vidaxl	barové stoly a židle	Pardubice	Zdarma po celé ČR.
Dexon	ozvučení baru a zahrádky	Karviná	-
Gastronomia	kuchyňské vybavení, myčka nádobí, chladicí zařízení, vybavení pro zaměstnance aj.	Český Těšín	Doprava zdarma při objednávce nad 6 000 Kč s DPH.
Makro Cash&Carry	kancelářské a toaletní potřeby	Praha 5 Stodůlky	Osobní odběr. Doprava zdarma v případě vlastnictví registrační karty a zároveň obratu min. 50 000 Kč s DPH/měsíc (v opačném případě je dopravné 400 Kč)
Tesco	kancelářské a toaletní potřeby	Praha 5 Smíchov	Osobní odběr v těsné blízkosti baru.

Tabulka 15: Seznam dodavatelů vybavení baru (zdroj: vlastní zpracování)

Dodavatelé alkoholických a nealkoholických nápojů

V oblasti nápojů byla po důkladném vyhodnocení vybrána následující skupina dodavatelů zobrazena v Tabulce 16.

Dodavatel	Zboží	Adresa	Doprava
EM-trading s.r.o.	vody Vichy Catalan a Solan de Cabras	Praha 10 Hostivař	Osobní odběr zdarma na Praze 10. Výše dopravného je závislá na ceně objednávky.
Káva Káva	káva Lavazza TopClass	Praha 1 Nové Město	Doprava zdarma při objednávce nad 3 000 Kč s DPH.
Dilmah	čaje	Pardubice	Doprava činí 99 Kč.
Bono Vino s.r.o.	španělská vína	Praha 2 Vinohrady	Osobní odběr zdarma na Praze 2. Výše dopravného je závislá na ceně objednávky (min 130 Kč).
Don Pealo	španělské cavy	Praha 10 Michle	Osobní odběr zdarma na Praze 10. Doprava zdarma při objednávce nad 6 000 Kč s DPH.
Pampas Market	španělská piva	Praha 10 Vršovice	Osobní odběr zdarma na Praze 10. Doprava zdarma při objednávce nad 2 500 Kč s DPH.
Makro Cash&Carry	cola cola	Praha 5 Stodůlky	Osobní odběr. Doprava zdarma v případě vlastnictví registrační karty a zároveň obratu min. 50 000 Kč/měsíc (jinak je dopravné 400 Kč)

Tabulka 16: Seznam dodavatelů nápojů (zdroj: vlastní zpracování)

Dodavatelé potravin

Poslední dodavatelskou skupinou jsou dodavatelé potravin. K běžným potravinám (brambory, mouka, cukr aj.), ale i mnoha španělským produktům (olivový olej, tuňák, kalamáry apod.) postačí obchodní řetězec Makro nebo Tesco, který se nachází v těsné blízkosti provozovny. K obstarání specifitějších španělských potravin typu Jamón, Manchego aj. je zapotřebí zvolit dodavatele specializující se na distribuci těchto potravin. Výčet dodavatelů zobrazuje Tabulka 17.

Dodavatel	Zboží	Adresa	Doprava
Ořechy Perun	pražené mandle a směs ořechů	Praha 12 – Kamýk	Osobní odběr zdarma na Praze 12. Doprava závislá na váze (do 10 kg stojí 129 Kč)
Makro Cash&Carry Tesco	bramborové lupínky, kalamáry, sardinky, marmeláda, rýže, ovoce, zelenina apod., ingredience (typu vejce, mouka, sůl, rýže aj.)	Praha 5 Stodůlky Praha 5 Smíchov	Osobní odběr (Tesco). Osobní odběr. Doprava zdarma v případě vlastnictví registrační karty a zároveň obrátu min. 50 Kč/měsíc (v opačném případě je dopravné 400 Kč)
Jamón s.r.o.	španělské šunky a klobásky	Praha 5 Smíchov	Osobní odběr zdarma nad 500 Kč Praze 5 (či Praze 1). Doprava zdarma při objednávce nad 3 000 Kč s DPH.
Bono Vino s.r.o.	lomo, manchego, olivy,	Praha 2 Vinohrady	Osobní odběr zdarma na Praze 2.
Pekařství Mrakol	bagety	Praha 5 Smíchov	Osobní odběr.

Tabulka 17: Seznam dodavatelů potravin (zdroj: vlastní zpracování)

Rozmezí cen vstupů u těchto dodavatelů je uvedeno v kapitole 4.3.7 Marketingový mix 7 P v sekci Cena. Frekvence objednávek je závislá na aktuálním stavu zásob a typu dané suroviny. U salátů, ovoce a méně trvanlivého zboží se frekvence dodávek předpokládají 3x týdně z důvodu zachování maximální čerstvosti. Bagety bude každý den nakupovat obsluha v pekařství, které se nachází ve vedlejší ulici od baru. Vybrané produkty bude obstarávat přímo majitel firmy. Součástí investice je nákup malé chladicí dodávky, prostřednictvím které bude majitel zboží do provozovny dovážet. Z výše zobrazených tabulek je možné zjistit, že u některých dodavatelů je poštovné zdarma při nákupu nad určitou minimální částku. V tomto případě bude pochopitelně upřednostněn tento způsob dopravy. Frekvence dodávek určitých potravin bude též závislá na ročním období, tj. např. v létě se nebude objednávat čaj tak často jako v zimě. Výhodou určitých španělských ingrediencí (např. jamón, manchego, chorizo aj.) je jejich dlouhodobá trvanlivost, což znamená, v případě vyšší objednávky, než je skutečná spotřeba, nebude zapotřebí produkt likvidovat. K navázání kontraktů s potřebnými dodavateli bude vyhraněný čas jeden měsíc (polovina listopadu – polovina prosince). Po důkladném dodavatelském průzkumu bylo zjištěno, že potřebné suroviny nabízí více dodavatelských společností. Tudíž v případě zásadních změn na straně dodavatelů (úpravy dodavatelských podmínek, nespolehlivost dodávek, zvýšení nákupních cen aj.), které by na podnikání měly negativní vliv, by neměl být problém zajistit nového dodavatele.

4.5 Lokalita a místo

Tato kapitola se zabývá nejvhodnějším výběrem lokality a místa provozu tapas baru. Dále je zde zobrazeno vyčíslení měsíčních nákladů související s používáním pronajatého prostoru.

4.5.1 Lokalita

Výběr lokality byl poměrně náročnou částí projektu. Ačkoliv majitel baru původem pochází z malého města, rozhodl se pro výběr hlavního města z důvodu předpokladu většího podnikatelského úspěchu. Praha má více než 1 200 000 obyvatel a je silně kulturně i gastronomicky vyspělá. Ročně ji navštíví miliony turistů, zahraničních i českých, lidé sem dojíždějí za prací a též mnoho mladých lidí sem přijíždí za účelem studia. V úvahu byly brány především vyspělé a frekventované části Prahy, což je jeden z požadavků iniciátora. Z důvodu omezenosti finančních zdrojů bylo vyloučeno úplné centrum Prahy, kde je sice nejvyšší výskyt lidí, ale zároveň i velká nepřímá konkurence a vysoké pronájmy.

Co se týká dopravy, dalším požadavkem zadavatele projektu bylo zvolit místo s dobrou dostupností městské hromadné dopravy, což vzhledem k vyspělé infrastruktuře v Praze nebývá velkým problémem.

4.5.2 Místo

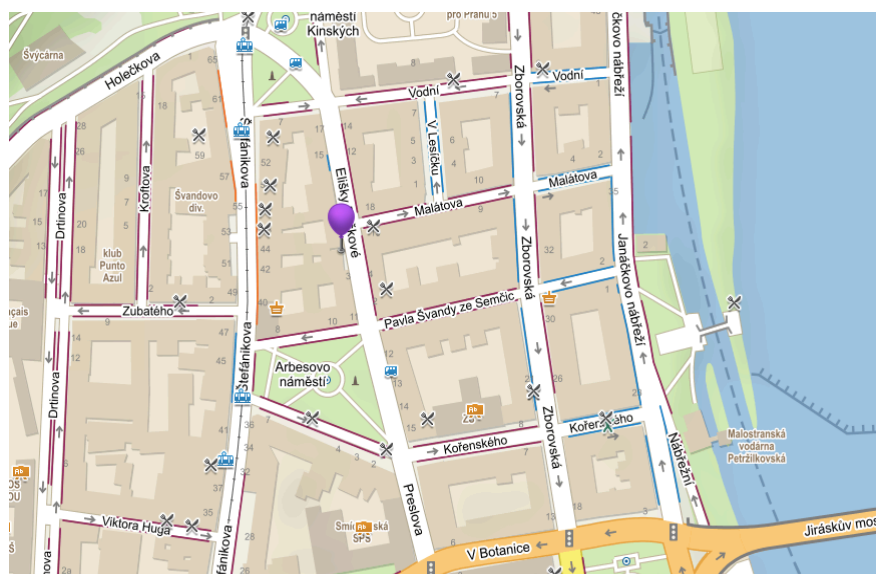
Zvažována byla především taková místa, na kterých již v minulosti bylo zrealizováno gastronomické zařízení typu bistra či baru, a to z důvodu úspory nákladů i času potřebných pro patřičnou rozsáhlejší rekonstrukci. Na základě kladených požadavků iniciátora a po zvažování několika variant umístění podniku byla nakonec vybrána Praha 5. Tato část hlavního města se řadí mezi nejdynamičtější se rozvíjející městské části Prahy. Podle současných analýz se jeví jako nejvhodnější místo s velkou koncentrací žijících i pracujících obyvatel a návštěvníků. S městskou hromadnou dopravou ani možnosti parkování též tato oblast nemá problém. Pro provoz baru byla vybrána ulice Elišky Peškové, která se nachází v těsné blízkosti Arbesova náměstí. Jedná se sice o uličku ve velmi frekventované oblasti, nicméně samotná ulice je vedlejší, což má výhodu v omezenosti hluku pocházejícího z hlavní ulice.

Nejbližší zastávka MHD je Švandovo divadlo, která se nachází pouze 106 metrů od místa realizace. Nelze opomenout ani další významné zastávky jako je metro Anděl vzdálené cca 700 m a Smíchovské nádraží. Ulice Elišky Peškové se nachází ve fialové parkovací zóně, ve které je možné parkovat až po dobu 12h s 30 Kč hodinovou sazbou, po 20. hodině je parkování zdarma. Kromě této ulice se v sousedních ulicích nachází další parkovací místa, což je pro bar velkou výhodou.

Jedná se o nebytový prostor v nultém podlaží činžovního domu o celkové užité ploše 96 m² s kapacitou 30 hostů ve vnitřních prostorách a 15 hostů na venkovní terase, což z hlediska kapacity splňuje požadavek iniciátora. Součástí je také sklad a malá

kancelář. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2.4 Historie projektu, původně zde provozoval francouzské bistro špičkový francouzský kuchař. Vzhledem k tomuto faktu má bar již zkolaudované prostory pro hostinskou činnost, tudíž nebude zapotřebí realizovat rozsáhlé rekonstrukce. Velkou výhodou prostor je zabudovaná klimatizace, kterou personál i hosté v letních dnech určitě ocení. Překážkou je současný vzhled baru. Ten sice působí velmi moderně a elegantně, nicméně ničím nepřipomíná originální španělský tapas bar. Technické řešení baru je představeno v následující kapitole.

Mapa místa provozu a fotografie budovy, kde se plánuje provoz tapas baru, zobrazuje Obrázek č. 8 a 9.



Obrázek 7: Mapa umístění provozovny (zdroj: Google Maps)



Obrázek 8: Fotografie hlavního vchodu provozovny. (Zdroj: Sreality)

Měsíční náklady na pronájem provozovny činí 24 500 Kč. V této částce nejsou započítány náklady na energii, vodné a další poplatky, mezi které se řadí např. odvoz popelnice. Tyto náklady byly odvozeny na základě rozhovoru s jiným pražským restauračním zařízením o podobné kapacitě a velikosti provozovny. Celková suma nákladů na pronájem prostoru je vyčíslena v Tabulce 18.

Položka	Cena [Kč]
Měsíční pronájem	24 500
Kauce	30 000
Energie	11 000
Vodné a stočné	3 000
Další poplatky	1 400
Suma celkem 1. měsíc	69 900 Kč
Suma celkem další měsíc	39 900 Kč

Tabulka 18: Měsíční náklady na pronájem provozovny (zdroj: vlastní zpracování)

4.6 Technické řešení projektu

Z hlediska rekonstrukce dojde pouze k nepatrným úpravám s důrazem na zachování původních prostor bistra. Velkou výhodou baru je již vybudovaná klimatizace. V prostorách nechybí ani topná plynová tělesa, která jsou instalována pod okny. Součástí prostor je malá kancelář, sklad a toalety, které se nacházejí v zadní části provozovny. Výměra obslužné části provozovny je 96 m². Vnitřní kapacita prostor je 30 hostů, venkovních prostor 15 hostů. V provozovně se již jeden bar s šesti židlemi nachází. Zapotřebí bude celkem pořídit deset nových dřevěných barových setů - šest pro vnitřní prostor a čtyři sety pro venkovní prostor. Naproti vstupu do baru je umístěn hlavní bar sloužící k objednání, který se bude lehce rekonstruovat. Součástí baru je také několik polic sloužících k ukládání sklenic či potřebných surovin a malý kuchyňský dřez k omývání sklenic. Instalován bude menší chladicí box s nealkoholickými a alkoholickými nápoji a elektronická pokladna s příslušným programovým vybavením, která bude mimo jiné propojena s kuchyňkou a poslouží tak pro komunikaci mezi obsluhou a kuchařem. V zadní části baru bude umístěn kávovar.

Vzhledem ke skutečnosti, že v minulosti zde bylo provozováno bistro, prostory jsou již zkolaudované pro hostinskou činnost. Příprava nabízených tapasů nevyžaduje žádné finančně nákladné kuchyňské technologie či náčiní, což majiteli značně ušetří náklady na zakoupení tohoto vybavení. Zapotřebí bude pouze základní kuchyňské vybavení, které kuchaři plně postačí. Součástí kuchyně je středně velká kuchyňská deska, která poslouží k přípravě tapasů. Ostatní potřebné spotřebiče (viz Tabulka 20) budou dokoupeny a instalovány. Kuchař, připravující tapas, se do přímého kontaktu se zákazníky dostane pomocí okénka směřujícího na obslužnou část provozovny, v němž bude zákazníkovi po vyvolání jeho jména do mikrofону servírována objednávka.

Jak již bylo zmíněno, důraz byl kladen na zachování původních prostor bistra. Avšak budou zapotřebí nepatrné stavební úpravy, týkající se především položení kachliček na hlavní objednávací bar, vymalování prostor a ozvučení baru včetně zahrádky. Zakázku týkající se ozvučení baru povede společnost Dexon Czech s.r.o. Ostatní stavební práce budou vykonány známostí majitele za přívětivou cenu. Náklady na tyto stavební práce jsou vyčísleny následující Tabulce 19.

Stavební práce	Náklad [Kč]
Vymalování prostor včetně materiálu	3 500
Obklad baru včetně nákupu kachliček	4 700
Ozvučení baru včetně zahrádky	40 000
Celkem	48 200 Kč

Tabulka 19: Náklady na stavební práce (zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 20 zobrazuje veškeré náklady na vybavení baru. Pro větší přehlednost je vybavení rozděleno do skupin.

Položka	Počet [ks]	Cena/ks [Kč]	Cena celkem [Kč]
Servírovací nádobí			
Sklenice na různá vína Hederlig	80	19,7	1 576,00
Sklenice na cavu Svalka (6 ks)	10	79,2	792,00
Sklenice (nealko, limonády) Pokal	60	11,8	708,00
Sklenice na kávu Stelna	40	14,5	580,00
Sklenice malé Godis (6 ks)	10	62,4	624,00
Džbány (karafy) 1l Karraf	20	35,2	704,00
Skleněné misky malé Pompei	30	23,5	705,00
Skleněné mísy na saláty Blanda	30	38,7	1 161,00
Servírovací prkénka	50	57,5	2 875,00
Příbory Appetit Destini (24ks)	3	204,6	613,80
Vybavení baru a kuchyně			
Dřevěný barový set VidaXL 271833	10	6880	68 800,00
Lednice NORDline USS 374			11 040,00
Odšťavňovač Sencor SSJ 4042			1 222,90
Pákový kávovar Catler ES 8013			13 750,00
Výrobník ledu Clatronic EWB 3526			3 170,00
Dekorace baru			20 000,00
Platební terminál FiskaIPRO VX 520			1 095,00
Pokladna Conto Acer			10 600,00
Chladicí box Polair 1000l			34 580,00
Mrazicí box Klarstein Ice Block 300 l			22 450,00
Mikrovlánná trouba MT 1705B			1 170,00
Myčka nádobí S030			38 900,00
Fritéza Tefal Filtra PRO premium 3l			2 350,00
Mikrofon Yankee YMC 1020GY			459,00
Kuchyňské náčiní			15 000,00
Kancelář			
Nábytek a osvětlení			13 500,00
Kancelářské potřeby			5 000,00
Notebook Asus VivoBook S15			12 630,00
Laserová tiskárna HL-1110E			1 170,00
Kancelářský balíček MS Office			3 200,00
Účetní program - EKONOM			16 500,00
Ostatní vybavení			
Vybavení pro zaměstnance			10 000,00
Toaletní potřeby			3 000,00
Automobil Ford Transit Connect			150 000,00
Celkové náklady na vybavení			469 925,70 Kč

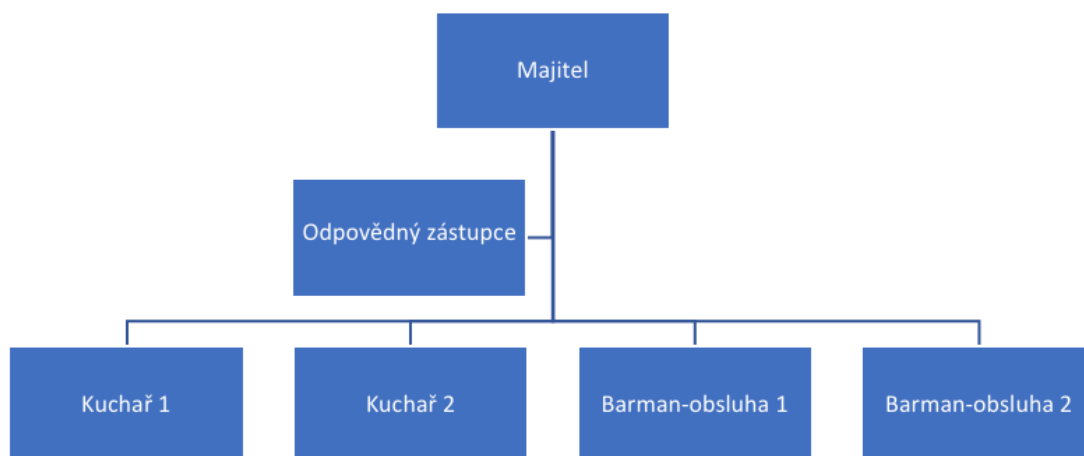
Tabulka 20: Celkové náklady na vybavení provozovny (zdroj: vlastní zpracování)

4.7 Organizace a režijní náklady

Tato kapitola se zabývá organizační strukturou společnosti a vyčíslením režijních nákladů na prvních pět let provozu.

4.7.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura baru Tapas de Alfonso X je velmi jednoduchá, což vzhledem k jeho velikosti není překvapivé. Je počítáno se dvěma kuchaři a dvěma barmany-obsluhou, odpovědným zástupcem a majitelem. Podrobný popis jednotlivých funkcí je popsán v následující kapitole. Organizační struktura je znázorněna na Obrázku 10.



4.7.2 Režijní náklady

V následující Tabulce 21 jsou vyčísleny režijní náklady společnosti za prvních pět let podnikání. Hodnota předpokládaných režijních nákladů se mezi těmito roky liší pouze ve dvou položkách – odpisech a nákladových úrocích. Pořízení automobilu v hodnotě 150 000 Kč se bude odepisovat rovnoměrným způsobem podle 2. odpisové skupiny po dobu pěti let. První rok výše odpisů činí 16 500 Kč, zbylé čtyři roky 33 375 Kč. Nákladové úroky z 300 000 Kč úvěru nemají každý měsíc stejnou hodnotu, proto nejsou vyčísleny měsíčně, ale pouze ročně jako součet měsíčních úroků.

Položka	Náklady/měsíc [Kč]	Náklady/rok [Kč]
Nájemné	24 500,00	294 000,00
Energie	11 000,00	132 000,00
Vodné a stočné	3 000,00	36 000,00
Další poplatky	1 400,00	16 800,00
Marketing	3 600,00	43 200,00
Mobilní paušál	600,00	7 200,00
Internet	450,00	5 400,00
Opravy a údržba	1 000,00	12 000,00
Pojištění majetku	-	2 200,00
Hygienické potřeby	500,00	6 000,00
Poplatek za spravování úvěru	300,00	3 600,00
Spátka jistiny úroku	5 000,00	60 000,00
Nákladové úroky	-	25 887,00
Náklady na poštovné	300,00	3 600,00
Odpis auta	-	16 500,00
Pohonné hmoty	4 000,00	48 000,00
Silniční daň	-	3 000,00
Povinné ručení auta	-	5 000,00
Suma režijních nákladů v 1. roce	55 650,00 Kč	720 387,00 Kč
Suma režijních nákladů v 2. roce	55 650,00 Kč	731 562,50 Kč
Suma režijních nákladů v 3. roce		725 862,50 Kč
Suma režijních nákladů v 4. roce		720 162,50 Kč
Suma režijních nákladů v 5. roce		714 462,50 Kč

Tabulka 21: Vyčíslení režijních nákladů po dobu pěti let (zdroj: vlastní zpracování)

4.8 Lidské zdroje

Lidský kapitál se řadí mezi nejdůležitější kapitál organizace. Též v oblasti gastronomie hrají lidské zdroje významnou roli. Je zapotřebí předem stanovit požadavky, které by měl zaměstnanec splňovat, vybrat vhodné místo inzerce, provést nábor a následné důkladné zaškolení. Vzhledem k faktu, že v dnešní době je poměrně obtížné získat a udržet si dobré zaměstnance, nesmí se opomenout na jejich adekvátní ohodnocení.

Nabídka pracovních pozic bude umístěna na serveru www.prahadnes.info a www.personalistka.cz, kde jsou inzerce pracovních nabídek bezplatné. Též budou vyvěšeny plakáty s nabídkou práce na pozici barman-obsluha na vybraných hotelových a gastronomických středních školách, kde bude za cíl oslovit poslední ročníky. Náklady jsou v tomto případě zanedbatelné. Všichni přijatí zaměstnanci se povinně zúčastní školení týkající se BOZP a požární ochrany. Náklady na tato školení pro všechny zaměstnance bude 900 Kč. Níže je uvedena bližší specifikace jednotlivých pracovních pozic a vyčíslení jejich nákladů.

4.8.1 Specifikace jednotlivých pracovních pozic

Tato podkapitola se zabývá pracovními pozicemi. Specifikována je zde pracovní náplň a požadavky na jednotlivé pozice.

Majitel tapas baru

Majitelem baru Tapas de Alfonso X je Bc. Nikola Fléglová. Získání živnostenského listu v oblasti gastronomie je podmíněno patřičným vzděláním nebo šestiletou praxí v oboru. Ovšem tento klíčový parametr majitel nespĺňuje, tudíž bude muset určit odpovědného zástupce. Hlavní pracovní náplní majitele baru bude řízení celého baru, obstarání určitých zásob, navazování a udržování obchodních vztahů, zpracování veškerých grafických návrhů pro marketing a samotné jeho vedení, pravidelné sestavování finančních plánů, vedení účetnictví, nábor a komunikaci se zaměstnanci společně s jejich hodnocením a kontrolou a též bude v případě potřeby vypomáhat při běžném provozu baru.

Velkou nevýhodou majitele baru je absence zkušeností s podnikáním. Přínosné proto budou odborné konzultace, cenné rady otce majitele, který má s podnikáním v oblasti stravování mnohaleté zkušenosti a samozřejmě i trávení co nejvíce času v baru a zapojení se do procesů.

Naopak velkou výhodou je přímá zkušenost majitele s originálními tapas bary ve Španělsku, znalost španělské kuchyně a kultury. Majitel navázal kontakty se španělskými obyvateli, kteří mohou být svými nápady a připomínkami při tomto projektu nápomocni.

Odpovědný zástupce

Odpovědným zástupcem, který splňuje všeobecné i zvláštní podmínky provozování živnosti k této funkci, bude otec majitele, p. Zdeněk Flégl. Tato osoba byla zvolena na základě splnění potřebných požadavků k této funkci a také z důvodu velké důvěry. Odpovědný vedoucí byl zvolen pouze z formálního hlediska. Vzhledem k tomu, že se jedná o příslušníka rodiny, bude tato spolupráce bezúplatná.

Barman – obsluha

Důležitým zaměstnancem přicházejícím do přímého kontaktu se zákazníkem, bude barman-obsluha. Jeho hlavní náplní bude vyřizování objednávek zákazníků přímo u baru, příprava nápojů a debaras. Jak již bylo zmíněno v objednávacím procesu v Kapitole 4.3.7 Marketingový mix 7P, Barman-obsluha nebude zákazníky obsluhovat standardním způsobem. Výhodou tohoto procesu je ušetření nákladů na další pracovní sílu a originalita. Barman-obsluha bude mít též na starosti přípravu a úklid provozovny. Každý den před začátkem otevírací doby bude též chodit do místní pekárny pro čerstvé bagety. Jeho pracovní doba bude začínat hodinu před otevřením baru a končit hodinu po ukončení otevírací doby.

Základní požadavky pro tuto pozici:

- Znalost anglického jazyka na běžné komunikativní úrovni
- Potravinářský průkaz
- Profesionální přístup
- Čistý trestní rejstřík
- Praxe v oboru nebo vzdělání v oblasti hotelnictví či gastronomie
- Znalost vybraných základních španělských frází (pozdravy, obsah jídelního lístku)
- Znalost španělských jídel a nápojů, které jsou obsaženy v jídelním a nápojovém lístku

Všichni baristé-obsluha budou před nástupem do zaměstnání důkladně proškoleni. Školení vždy povede sám majitel, který nové zaměstnance obeznámí se všemi podnikovými procesy, úkoly a odpovědnostmi. Znalost vybraných španělských frází, jídel a nápojů je součástí zaškolení. Týdenní pracovní doba celkem činí 67 hodin. Na tuto pozici budou zapotřebí dvě pracovní síly na úvazek 0,85 na dobu neurčitou. V úvahu byly brány i dohody o DPČ či DPP. Aby byly tyto dohody v souladu se zákonem, bylo by zapotřebí zaměstnat velké množství zaměstnanců, což by mohlo negativně ovlivnit kvalitu služeb. Tato pozice bude odměněna měsíční hrubou mzdou 21 000 Kč. Vzhledem ke zkrácenému pracovnímu úvazku a nízké náročnosti práce (systému objednávek) se toto ohodnocení jeví jako adekvátní. Výplata bude vyplácena 10.den v měsíci. Kromě základní mzdy bude obsluze společně s kuchařem každý den vypláceno spropitné v plné výši. Tito zaměstnanci budou pracovat na dvousměnný provoz.

Kuchař

Vzhledem k tomu, že přítomnost kuchaře je zapotřebí 67 hodin týdně, budou celkem zaměstnání dva kuchaři na 0,85 úvazek na dobu neurčitou, kteří se budou střídat. Jelikož je příprava jednotlivých tapasů velmi snadná a rychlá, nemělo by být zapotřebí najmout pomocnou sílu, která by kuchaři pomáhala s přípravou ingrediencí či mytím nádobí.

Základní požadavky pro tuto pozici:

- Vyučení v oboru
- Čistý trestní rejstřík
- Kreativita
- Profesionální přístup
- Znalost španělské kuchyně velkou výhodou
- Znalost vybraných základních španělských frází (pozdravy, obsah jídelního lístku)
- Znalost španělských jídel a nápojů, které jsou obsaženy v jídelním a nápojovém lístku

Oběma kuchařům podnik zaplatí speciální zaškolení na přípravu tapasů, který organizuje Pražský kulinářský institut. Cena za pětihodinový kurz pro oba kuchaře bude činit 3 800 Kč. Znalost vybraných španělských frází, jídel a nápojů je součástí zaškolení, které i v tomto případě povede sám majitel. V baru bude fungovat vzájemná spolupráce. Tato pozice bude odměněna měsíční hrubou mzdou 23 000 Kč. Jak již bylo zmíněno, kuchařům se též ihned po směně bude vyplácet spropitné. Kuchaři budou pracovat na dvousměnný provoz. Mzda bude vyplácena 10. den v měsíci stejně jako u obsluhy.

4.8.2 Vyčíslení nákladů na zaměstnance

V Tabulce 22 jsou znázorněny celkové měsíční mzdové náklady na celý personál. Celková výše mzdových nákladů činí téměř 118 000 Kč za měsíc.

Pracovní pozice	Hrubá mzda [Kč]	Náklady na SP 25 % [Kč]	Náklady na ZP 9 % [Kč]	SHM [Kč]
Kuchař 1	23 000	5 750	2 070	30 820
Kuchař 2	23 000	5 750	2 070	30 820
Barman-obsluha 1	21 000	5 250	1 890	28 140
Barman-obsluha 2	21 000	5 250	1 890	28 140
Celkové měsíční mzdové náklady				117 920 Kč

Tabulka 22: Měsíční mzdové náklady (zdroj: vlastní zpracování)

V rámci udržování pevného kolektivu se každý půl rok bude pořádat teambuilding přímo v baru, na který bude vyhrazena částka 2 000 Kč. Každému zaměstnanci bude

k narozeninám darován poukaz v hodnotě 1 000 Kč na využití služeb v nejmenovaném wellness studiu. Po roční spolupráci bude všem zaměstnancům přispíváno na městskou hromadnou dopravu ve výši 2 500 Kč. Tabulka 23 zohledňuje tyto náklady včetně nákladů na zaškolení.

Položka	Roční náklad za 1.rok [Kč]	Roční náklad další roky [Kč]
Teambuilding	4 000	4 000
Narozeninový bonus	4 000	4 000
Příspěvek MHD	10 000	10 000
Zaškolení BOZP a PO	900	-
Kurz tapasů	3 800	-
Náklady celkem	22 700 Kč	18 000 Kč

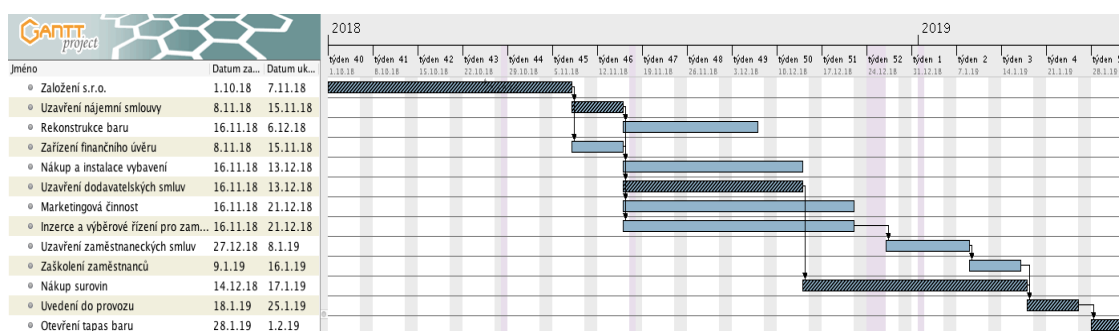
Tabulka 23: Náklady na zaškolení a benefity (zdroj: vlastní zpracování)

4.9 Realizace projektu

Celkový plán realizace projektu je graficky znázorněn pomocí Ganttova diagramu zobrazeného níže. Při jeho tvorbě byly brány v úvahu státní svátky (vyznačené světle fialovým sloupcem) a víkendy. Z grafu je též možno vyčíst i kritickou cestu, která negativně ovlivňuje datum zahájení projektu. Činnosti této kritické cesty jsou v grafu znázorněny šrafovaně.

Seznam klíčových činností projektu:

- založení s.r.o. – zápis do obchodního rejstříku, založení živnosti, zaregistrování na finančním úřadě,
- uzavření nájemní smlouvy – s pronajímatelem domu v ulici Elišky Peškové, Praha 5 – Smíchov,
- rekonstrukce baru – rekonstrukce hlavního baru, malířské práce a instalace ozvučení,
- zařazení finančního úvěru – se společností Komerční banka, a.s. ve výši 300 000 Kč,
- nákup a instalace vybavení,
- uzavření dodavatelských smluv,
- marketingová činnost – tvorba webových stránek, vytvoření účtu na sociálních sítích, tvorba a distribuce propagačních materiálů,
- inzerce a výběrové řízení pro zaměstnance,
- uzavření zaměstnaneckých smluv,
- zaškolení zaměstnanců,
- nákup surovin,
- uvedení do provozu,
- otevření tapas baru.



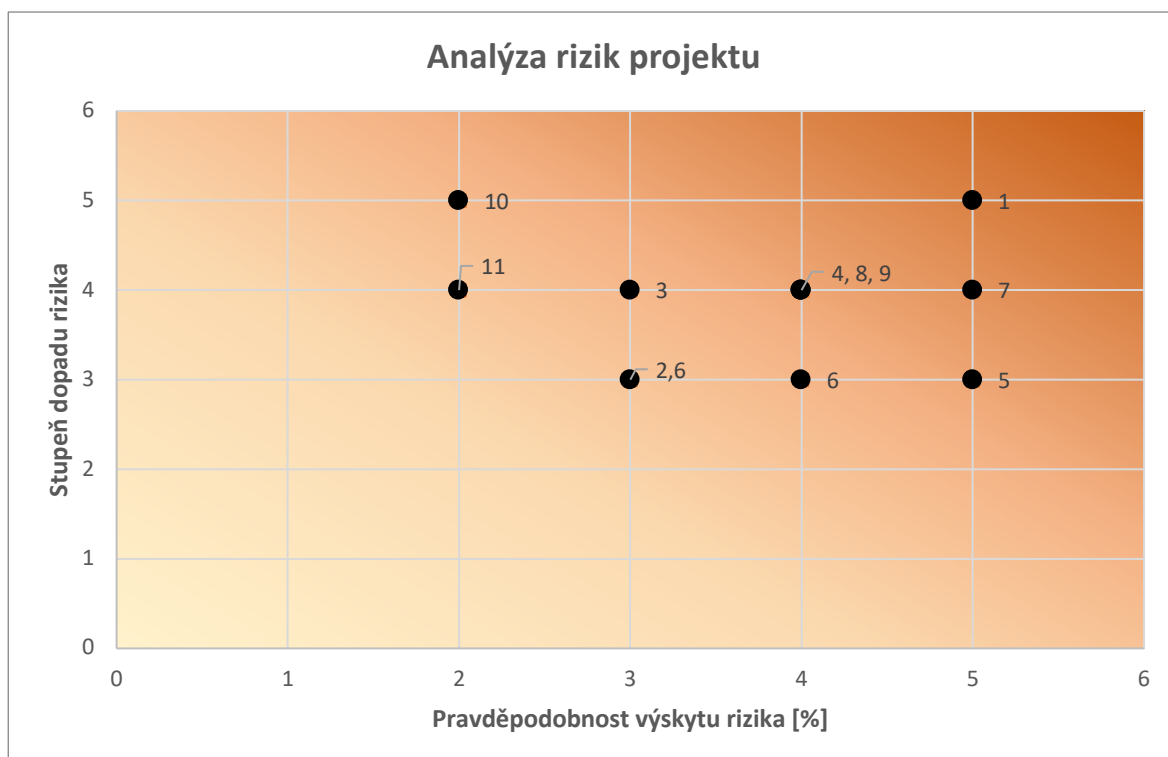
Obrázek 10: Ganttův diagram (zdroj: vlastní zpracování)

4.10 Rizika projektu

Jelikož je každý projekt spojen s určitými riziky, je i v tomto případě důležité zohlednit možná rizika, která mohou nastat. Výčet potencionálních rizik je zobrazen a bodově ohodnocen v Tabulce 24. Hodnocena byla pravděpodobnost výskytu rizika (v tabulce značena P) a jeho dopad na projekt. K hodnocení byla využita bodová stupnice od 1 do 5, přičemž stupeň 1 hodnotí riziko jako zanedbatelné a stupeň 5 jako krizové. Následně byla ke každému riziku zvolena možná prevenční či eliminační opatření.

Jako nejzávažnější problém byla vyhodnocena malá návštěvnost baru a s tím i související nízké příjmy. V případě výskytu tohoto rizika je zapotřebí zrealizovat marketingovou kampaň, ta ovšem bude stát nemalé finanční prostředky. Dalším závažným problémem, se kterým se potýká v dnešní době většina gastronomických provozoven, je získání a udržení kvalitních zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že personál je v odvětví služeb klíčový, je zapotřebí ho důkladně proškolit, motivovat a také ho patřičně ohodnotit.

Na Obrázku 12 jsou veškerá potencionální rizika graficky znázorněna do různě kritických oblastí (z důvodu větší přehlednosti jsou rizika zobrazena podle číselného označení).



Obrázek 11: Analýza rizik projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Zn.	Riziko	P [%]	Stupeň dopadu rizika	Opatření (eliminace)
1	Malá návštěvnost baru a s tím související nízké příjmy.	5	5	Investice do marketingové kampaně.
2	Růst cen nájemného.	3	3	Jasně stanovení podmínek v nájemní smlouvě. Tvorba finančních rezerv.
3	Zvýšení cen na straně vstupů.	3	4	Vyjednávání o ceně, popř. změna dodavatele.
4	Příchod nového přímého konkurenta.	4	4	Pravidelná analýza trhu, přizpůsobení nabídky služeb.
5	Růst mzdových nákladů.	5	3	Tvorba finančních rezerv či úprava smluv.
6	Změny v oblasti legislativy (např. zpřísnění hygienických podmínek aj.)	4	3	Sledování a přizpůsobení se novým změnám a tím se vyhnout finančním ztrátám ve formě sankcí.
7	Získání a udržení si kvalitních zaměstnanců.	5	4	Důkladné zaškolení zaměstnanců a adekvátní odměňování.
8	Špatné vedení podniku z důvodu absencí zkušeností s podnikáním v oblasti gastronomie.	4	4	Zapojení majitele v baru do procesů. Odborné konzultace.
9	Ekonomická rizika (zvýšení inflace, růst úrokových měr apod.)	4	4	Nelze ovlivnit, ale lze se na ně připravit pomocí tvorby finančních rezerv.
10	Vytopení, vyhoření apod.	2	5	Dodržení zásad bezpečnosti práce. Pojištění.
11	Problémy na straně dodavatelů (opoždění či nedodání zboží aj.)	2	4	Volba nového dodavatele.

Tabulka 24: Analýza rizik projektu (zdroj: vlastní zpracování)

4.11 Finanční a ekonomická analýza

Závěrečná kapitola je jednou z nejpodstatnějších částí celé studie, jelikož se zde rozhoduje, zda se projekt bude realizovat či nikoliv.

4.11.1 Způsob financování projektu

Projekt bude financován prostřednictvím vlastního i cizího kapitálu. Základní kapitál společnosti činí 700 000 Kč. Na začátku podnikání bude zřízen finanční úvěr ve výši 300 000 Kč. Celkové počáteční zdroje společnosti tedy činí 1 000 000 Kč. Celková suma těchto zdrojů poslouží k pokrytí investičních nákladů, platbě prvních nájmu, dále na první mzdy zaměstnanců, marketingovou propagaci a běžný chod tapas baru.

Kapitálová struktura podniku	
Základní kapitál	700 000 Kč
Cizí kapitál	300 000 Kč
Celková suma kapitálu	1 000 000 Kč

Tabulka 25: Struktura kapitálu podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Nejvhodnějším kandidátem pro poskytnutí úvěru byla po důkladném průzkumu bankovního sektoru vybrána společnost Komerční banka, a.s. V úvahu byla brána důvěryhodnost a podmínky daných společností. Při výběru byly vyloučeny nebankovní instituce. Následující Tabulka 26 představuje základní parametry bankovního úvěru této bankovní instituce. Zvolený typ úvěru – Profi úvěr byl doporučen přímo bankovním poradcem. Jedná se o podnikatelský úvěr s výrazně zjednodušeným a zkráceným schvalovacím procesem vhodný pro drobné podnikatele a malé a střední firmy. Splátkový kalendář je uveden v Příloze 7.

Komerční banka, a.s. – Profi úvěr	
Úvěr	300 000 Kč
Doba splacení	5 let (60 měsíců)
Úroková míra	9,5 % p.a.
Splátka jistiny/měsíc	5 000 Kč
Nákladové úroky celkem	72 437,50 Kč
Poplatek za spravování úvěru	300 Kč/měsíc

Tabulka 26: Základní parametry bankovního úvěru (zdroj: vlastní zpracování)

4.11.2 Vyčíslení investice

Následující Tabulka 27 shrnuje veškeré investiční náklady projektu. Součástí investice je i pořízení počátečních zásob, které byly vyčísleny na základě průměrné spotřeby na jeden měsíc při optimistické variantě návštěvnosti baru. Všechny zmíněné položky jsou detailněji propočteny v předchozích kapitolách, kromě nákladů na založení s.r.o., které se nachází v Příloze 6.

Nákladová položka	Cena [Kč]
Založení s.r.o.	6 350
Marketingová propagace	25 800
Kauce	30 000
Potřebné rekonstrukce	44 700
Vybavení baru vč. automobilu	469 926
Školení a kurzy zaměstnanců	4 700
Počáteční zásoby	84 800
Celkové investiční náklady	666 276 Kč

Tabulka 27: Celkové investiční náklady (zdroj: vlastní zpracování)

4.11.3 Výkaz zisku a ztrát

V této podkapitole jsou zobrazeny výkazy zisku a ztrát v optimistické, realistické a pesimistické variantě pro první tři roky podnikání, tedy pro rok 2019, 2020 a 2021.

Výkaz zisku a ztrát 2019 - optimistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	678 000,00	Tržby z prodeje	4 045 800,00
Osobní náklady	1 437 740,00		
Náklady na materiál	1 348 600,00		
Odpisy	16 500,00		
EBIT	564 960,00		
Nákladové úroky	25 887,50		
EBT	539 072,50		
Daň (19 %)	102 423,78		
EAT	436 648,73 Kč		

Tabulka 28: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2019 - optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát 2019 - realistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	678 000,00	Tržby z prodeje	3 034 350,00
Osobní náklady	1 437 740,00		
Náklady na materiál	1 011 450,00		
Odpisy	16 500,00		
EBIT	-109 340,00		
Nákladové úroky	25 887,50		
EBT	-135 227,50		
Daň (19 %)	0,00		
EAT	-135 227,50 Kč		

Tabulka 29: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2019 – realistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát 2019 - pesimistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	678 000,00	Tržby z prodeje	2 022 900,00
Osobní náklady	1 437 740,00		
Náklady na materiál	674 300,00		
Odpisy	16 500,00		
EBIT	-783 640,00		
Nákladové úroky	25 887,50		
EBT	-809 527,50		
Daň (19 %)	0,00		
EAT	-809 527,50 Kč		

Tabulka 30: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2019 – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedených tabulek je patrné, že rok 2019 je z hlediska výkazu zisku a ztrát ztrátový ve všech variantách, kromě optimistické.

Výkaz zisku a ztrát 2020 - optimistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	678 000,00	Tržby z prodeje	4 551 525,00
Osobní náklady	1 433 040,00		
Náklady na materiál	1 517 175,00		
Odpisy	33 375,00		
EBIT	889 935,00		
Nákladové úroky	20 187,50		
EBT	869 747,50		
Daň (19 %)	165 252,03		
EAT	704 495,48 Kč		

Tabulka 31: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2020 - optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát 2020 - realistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	678 000,00	Tržby z prodeje	3 540 075,00
Osobní náklady	1 433 040,00		
Náklady na materiál	1 180 025,00		
Odpisy	33 375,00		
EBIT	215 635,00		
Nákladové úroky	20 187,50		
EBT	195 447,50		
Daň (19 %)	37 135,03		
EAT	158 312,48 Kč		

Tabulka 32: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2020 – realistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát 2020 - pesimistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	678 000,00	Tržby z prodeje	2 528 625,00
Osobní náklady	1 433 040,00		
Náklady na materiál	842 875,00		
Odpisy	33 375,00		
EBIT	-458 665,00		
Nákladové úroky	20 187,50		
EBT	-478 852,50		
Daň (19 %)	0,00		
EAT	-478 852,50 Kč		

Tabulka 33: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2020 – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

V roce 2020 společnost již dosahuje v realistické variantě kladného zisku. Hodnota EAT v pesimistické variantě zůstává stále záporná.

Výkaz zisku a ztrát 2021 - optimistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	678 000,00	Tržby z prodeje	5 562 975,00
Osobní náklady	1 433 040,00		
Náklady na materiál	1 854 325,00		
Odpisy	33 375,00		
EBIT	1 564 235,00		
Nákladové úroky	14 487,50		
EBT	1 549 747,50		
Daň (19 %)	294 452,03		
EAT	1 255 295,48 Kč		

Tabulka 34: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2021 - optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát 2021 - realistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	678 000,00	Tržby z prodeje	4 551 525,00
Osobní náklady	1 433 040,00		
Náklady na materiál	1 517 175,00		
Odpisy	33 375,00		
EBIT	889 935,00		
Nákladové úroky	14 487,50		
EBT	875 447,50		
Daň (19 %)	166 335,03		
EAT	709 112,48 Kč		

Tabulka 35: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2021 – realistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát 2021 - pesimistická varianta			
Náklady		Výnosy	
Režijní náklady	678 000,00	Tržby z prodeje	3 540 075,00
Osobní náklady	1 433 040,00		
Náklady na materiál	1 180 025,00		
Odpisy	33 375,00		
EBIT	215 635,00		
Nákladové úroky	14 487,50		
EBT	201 147,50		
Daň (19 %)	38 218,03		
EAT	162 929,48 Kč		

Tabulka 36: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2021 – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

V roce 2021 společnost generuje kladný zisk ve všech třech variantách.

4.11.4 Čistá současná hodnota (NPV)

Pro výpočet čisté současné hodnoty je klíčové znát hodnotu cash flow a diskontní míru. Diskontní míra byla zvolena na základě konzultace s odborníkem 8 %. Hodnoty cash flow byly vypočítány pomocí nepřímé metody cash flow, tedy sumou čistého zisku (EAT) a odpisů. Tyto hodnoty byly následně diskontovány. Výpočet cash flow, jeho diskontování a následné vyčíslení NPV je zobrazeno v následujících tabulkách.

NPV - OPTIMISTICKÁ	1	2	3	4	5
Investice	-666 276				
EAT+odpisy	453 149	737 870	1 288 670	1 288 670	1 288 670
Diskontované CF	419 582	632 605	1 022 988	947 211	877 047
NPV	3 233 158				

Tabulka 37: Výpočet NPV - optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

NPV - REALISTICKÁ	1	2	3	4	5
Investice	-666 276				
EAT+odpisy	-118 728	191 687	742 487	742 487	742 487
Diskontované CF	-109 933	164 341	589 410	545 750	505 324
NPV	1 028 618				

Tabulka 38: Výpočet NPV - realistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

NPV - PESIMISTICKÁ	1	2	3	4	5
Investice	-666 276				
EAT+odpisy	-793 028	-445 478	196 304	196 304	196 304
Diskontované CF	-734 285	-381 925	155 833	144 290	133 602
NPV	-1 348 762				

Tabulka 39: Výpočet NPV - pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků je patrné, že se u optimistické a realistické varianty vyplatí projekt realizovat, jelikož hodnoty NPV dosahují kladných hodnot. Naopak u pesimistické varianty, jejíž hodnota NPV vyšla záporně, se projekt zamítá.

4.11.5 Vnitřní výnosové procento (IRR)

Hodnota vnitřního výnosového procenta udává takovou diskontní sazbu, při které se čistá současná hodnota rovná nule. Výpočet vychází z diskontovaných hodnot CF s diskontní sazbou 8 %. Následující Tabulka 40 udává hodnoty diskontních sazeb pro všechny tři varianty projektu.

IRR	
Optimistická varianta	88%
Realistická varianta	27%
Pesimistická varianta	-36%

Tabulka 40: Vnitřní výnosové procento (zdroj: vlastní zpracování)

Vzhledem k výsledkům je možné projekt přijmout pouze u optimistické a realistické varianty, jelikož hodnoty IRR jsou u těchto variant kladné.

4.11.6 Doba návratnosti

Pro výpočet návratnosti investice byla použita diskontovaná doba návratnosti, která pracuje s diskontovanými a kumulovanými peněžními toky. Níže jsou vyznačeny diskontované doby návratnosti pro všechny tři scénáře.

Optimistická	Diskontovaná CF	Kumulovaná CF
0	-666 276	-666 276
1	419 582	-246 694
2	632 605	385 911
3	1 022 988	1 408 900
4	947 211	2 356 111
5	877 047	3 233 158

Tabulka 41: Diskontovaná doba návratnosti u optimistické varianty (zdroj: vlastní zpracování)

Realistická	Diskontovaná CF	Kumulovaná CF
0	-666 276	-666 276
1	-109 933	-776 209
2	164 341	-611 867
3	589 410	-22 457
4	545 750	523 293
5	505 324	1 028 618

Tabulka 42: Diskontovaná doba návratnosti u realistické varianty (zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická	Diskontovaná CF	Kumulovaná CF
0	-666 276	-666 276
1	-734 285	-1 400 560
2	-381 925	-1 782 486
3	155 833	-1 626 653
4	144 290	-1 482 363
5	133 602	-1 348 762

Tabulka 43: Diskontovaná doba návratnosti u pesimistické varianty (zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků je patrné, že u optimistické varianty se kapitálový výdaj vrátí již v druhém roce, jelikož právě od druhého roku dosahuje kumulované cash flow kladných hodnot. U realistické varianty se investice vrátí o dva roky později, než u optimistické varianty. V případě pesimistické varianty se investice v první pěti letech nevrátí.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vypracování studie proveditelnosti a následné ekonomické zhodnocení a vyhodnocení realizovatelnosti daného podniku. Tento cíl byl splněn.

Teoretická část je rozčleněna na dvě dílčí části. První část pojednává o problematice projektového řízení. Součástí je definice projektu, jeho hlavní cíle a atributy charakterizující projekt. V následujících kapitolách jsou specifikována vybraná členění a kritéria projektů. Zmíněny jsou i etapy investičních projektů a druhy rizik, které jsou s projekty spojeny. Druhá část teoretické práce představuje osnovu studie proveditelnosti podle UNIDO: „Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies“ včetně její podrobné charakteristiky sloužící jako metodický podklad pro zpracování studie proveditelnosti v praktické části.

Praktická část, navazující na teoretická východiska z první části práce, se zabývá vypracováním studie proveditelnosti otevření španělského baru Tapas de Alfonso X v Praze. Na úvod je popsán samotný investiční záměr v návaznosti na pozadí a historii projektu, jehož součástí je samotný popis projektu a stanovení vize a poslání tapas baru. Dále je v kapitole zmíněna klíčová osoba projektu včetně jejich požadavků na projekt a stručná historie vybraného místa provozu baru.

Nejobsáhlejší kapitolou praktické části je analýza trhu a marketingová strategie, které byla věnována velká pozornost. Součástí této kapitoly je odhad denní poptávky ve třech různých scénářích určený na základě výpočtu maximální kapacity baru a průměrné útraty na jednoho zákazníka. Další část se věnuje analýze marketingového okolí. Zpracována je PESTLE analýza zohledňující nejdůležitější aktuální vnější vlivy působící na podnik, SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil, ve kterém jsou charakterizováni čtyři nejvýznamnější přímí konkurenti. Po zpracování SWOT analýzy byla navržena marketingová strategie založená na uskutečnění marketingové kampaně v období listopad 2018 – červen 2019 s cílem zvýšit povědomí o nově vzniklém originálním španělském tapas baru pražských obyvatel minimálně o 30 %. V kapitole nechybí ani aplikace STP metody a určení tak cílových segmentů s možnostmi na jejich zacílení a positioningem. Závěrečnou částí kapitoly je zpracování rozšířeného marketingového mixu 7P, v němž jsou podrobně popsány jednotlivé prvky mixu.

Následující kapitola je věnována materiálovým vstupům a dodávkám. Vybraní dodavatelé byli zvoleni především na základě referencí, cen výrobků a kvality nabízeného zboží. Pro lepší přehlednost byli rozděleni do skupin dle prodávaného sortimentu. Součástí kapitoly je i volba frekvence dodávek a způsob dopravy.

Další pojednávanou částí je volba vhodné lokality a místa provozu. V souladu s požadavky iniciátora projektu byla nakonec zvolena dynamicky se rozvíjející městská část Praha 5 Smíchov. Na konci kapitoly jsou vyčísleny veškeré náklady spojené s pronajmutím prostoru.

Součástí technického řešení projektu je technické navržení provozovny včetně vyčíslení nákladů na potřebnou rekonstrukci a vybavení celého tapas baru.

Následující kapitola zobrazuje organizační strukturu společnosti a kalkulaci režijních nákladů v horizontu pěti let.

V kapitole lidských zdrojů byly specifikovány jednotlivé pracovní pozice včetně náplně práce a vstupních požadavků. Na konci kapitoly byly vyčísleny mzdové náklady včetně nákladů na zaškolení a benefity.

Další část se zabývá realizací projektu, který je znázorněn prostřednictvím Ganttova diagramu. V diagramu je celkem znázorněno 13 klíčových činností, nechybí zde ani nalezení kritické cesty. Datum zahájení projektu se plánuje 1.října 2018, nejpozdější datum otevření bistra, který je poslední klíčovou činností, je určen 1.2.2019.

Předposlední kapitolou studie proveditelnosti je analýza rizik projektu. Celkem bylo určeno 12 potencionálních rizik, které mohou tento projekt ohrozit. Každé riziko má svou odhadnutou pravděpodobnost výskytu, stupeň dopadu a návrh opatření, jak danému riziku předejít nebo alespoň minimalizovat jeho negativní dopady. Analýza rizik byla také vyhotovena graficky.

Finální kapitola se zabývá finančním a ekonomickým zhodnocením celého projektu. Na úvod je zobrazena kapitálová struktura, která se skládá z vlastních zdrojů ve výši 700 000 Kč a cizího kapitálu v hodnotě 300 000 Kč. Tato část navazuje na volbu vhodného poskytovatele bankovního úvěru s konkrétním vyčíslením parametrů úvěru. Dále je vyčíslena celková suma investičních nákladů projektu, která činí 666 276 Kč. Další část je věnována sestavení výkazů zisku a ztrát ve všech třech variantách pro první tři roky podnikání. Závěrečná část finální kapitoly se zabývá finančním vyhodnocením celého projektu za použití čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a diskontované doby návratnosti. Z výsledků finanční analýzy lze vytvořit závěr, že pro optimistickou a realistickou variantu se doporučuje projekt přijmout a realizovat. V případě pesimistické varianty se projekt zamítá, jelikož výsledky daných ukazatelů dosahují záporných hodnot. Podle výpočtů diskontované doby návratnosti v optimistické variantě se investiční náklady vrátí v druhém roce, v případě realistické varianty v roce čtvrtém. Výnosnost projektu u optimistické varianty dosahuje 88 %, u realistické 27 %, což jsou pro přijetí projektu velmi příznivé hodnoty.

Seznam použité literatury

1. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. ČSN ISO 10006 ed. 2 (01 0333) *Systémy managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti projektů*. Praha: Český normalizační institut, 2004.
3. DE CEUSTER, Luc. *Focus on risk management: manage risks to improve project success*. Praha: APraCom, 2010. Project management. ISBN 978-80-254-8708-2.
4. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
5. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
6. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
8. JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.
9. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
10. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
11. NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002, 184 s. ISBN 80-247-0392-0
12. POLÁCH, Jiří. *Reálné a finanční investice*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-436-0.

13. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* 4th Edition, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2008. ISBN 978- 1-933890-51-7.
14. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
15. SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti: Feasibility study : metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2004.
16. 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.
17. STROUHAL, Jiří, Renata ŽIDLICKÁ a Zdeňka CARDOVÁ. *Účetnictví: velká kniha příkladů*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0154-1.
18. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
19. TETŘEVOVÁ, Liběna. *Financování projektů*. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-09-6.
20. VYTLAČIL, Dalibor. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.
21. ZRALÝ, Martin. *Náklady, provozní rozpočty a kalkulace: základní poznatky* [přednáška]. Praha: ČVUT, únor 2014.

Elektronické zdroje

1. ASW Systems. *Komunikační systémy pagerů* [online]. [cit. 2018-05-14]. Dostupné z:< <https://www.septim.cz/sluzby/reporty>>.
2. Česká národní banka. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#PRIBOR>.
3. Český statistický úřad. *Průměrná mzda v Praze ve 4.čtvrtletí 2017* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z:< <https://www.czso.cz/csu/xa/prumerna-mzda-v-praze-ve-4-ctvrtletí-2017>>.
4. FCC Environment. *Co je to gastroodpad* [online]. [cit. 2018-05-15]. Dostupné z:< <http://www.fcc-group.eu/cs/Ceska-republika/Sluzby/Svoz-gastroodpadu/Co-je-to-gastroodpad.html>>.
5. GDPR. *Co je GDPR a jak bude aplikováno v Česku* [online]. [cit. 2018-05-15]. Dostupné z:< <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>>.
6. Kurzy CZ. *Inflace - 2018, míra inflace a její vývoj v ČR - 5 let* [online]. [cit. 2018-05-12]. Dostupné z: <<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>.
7. Kurzy CZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2018 – 5 let* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z:< <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.
8. Kurzy CZ. *Před rokem skončily devizové intervence ČNB, trvaly 41 měsíců* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <<https://www.kurzy.cz/zpravy/450976-pred-rokem-skoncily-devizove-intervence-cnb-trvaly-41-mesicu/>>.
9. Max Wideman. *Dimension of the Project Environment* [online]. [cit. 2018-04-26]. Dostupné z:< http://www.maxwideman.com/papers/projenviron/dimension_s.htm>.
10. Místopisný průvodce po České republice. *Praha 5* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z:< <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/4672/praha-5/pocet-obyvatele/>>.
11. Prague City Tourism. *Praha – příjezdový cestovní ruch v roce 2017* [online]. [cit. 2018-06-18]. Dostupné z:< <https://www.praguecitytourism.cz/file/edee/2018/02/analyza-za-rok-2017.pdf>>.

12. Spirit magazín. *Trendy pro rok 2018: Co nás čeká v gastronomii?* [online]. [cit. 2018-05-13]. Dostupné z:< <http://spiritmagazin.cz/trendy-pro-rok-2018-co-nas-ceka-v-gastronomii/> >.
13. Sreality. *Pronájem restaurace 96cm²* [online]. [cit. 2018-06-18]. Dostupné z:< <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komerčni/restaurace/praha-cast-obce-smichov-uliceeliskypeskove/3344515421#img=0&fullscreen=false> >.
14. Zákaz kouření v České republice 2017. *Zákaz kouření 2017: přehled toho, kde se od května 2017 nesmí kouřit a co dělat, pokud bude zákaz porušován* [online]. [cit. 2018-05-14]. Dostupné z:< <https://www.zakazkoureni.net> >.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Životní cyklus produktu	14
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil	22
Obrázek 3: SWOT analýza.....	49
Obrázek 4: Rozmístění vybraných konkurentů.....	51
Obrázek 5: Komplexní výrobek	55
Obrázek 6: Proces objednávek a dodání.....	59
Obrázek 8: Mapa umístění provozovny	65
Obrázek 9: Fotografie hlavního vchodu provozovny.....	65
Obrázek 10: Organizační struktura tapas baru.....	69
Obrázek 11:Ganttův diagram.....	75
Obrázek 12: Analýza rizik projektu.....	76

Seznam tabulek

Tabulka 1: Shrnutí investičních nákladů.....	37
Tabulka 2: Ekonomické zhodnocení projektu.....	37
Tabulka 3: Výpočet celkové maximální kapacity baru.....	40
Tabulka 4: Odhad tržeb na základě scénářů pro rok 2019.....	41
Tabulka 5: Odhad tržeb na základě scénářů pro rok 2020.....	41
Tabulka 6: Odhad tržeb na základě scénářů pro rok 2021.....	42
Tabulka 7: Vyčíslení nákladů na materiál na základě scénářů pro rok 2019.....	42
Tabulka 8: Vyčíslení nákladů na materiál na základě scénářů pro rok 2020.....	43
Tabulka 9: Vyčíslení nákladů na materiál na základě scénářů pro rok 2021.....	43
Tabulka 10: Ceny nápojů včetně průměrné přírážky.....	55
Tabulka 11: Ceny pokrmů včetně průměrné přírážky.....	56
Tabulka 12: Otevírací doba provozovny.....	56
Tabulka 13: Jednorázově vynaložené náklady na propagaci.....	58
Tabulka 14: Měsíční marketingové náklady.....	58
Tabulka 15: Seznam dodavatelů vybavení baru.....	61
Tabulka 16: Seznam dodavatelů nápojů.....	62
Tabulka 17: Seznam dodavatelů potravin.....	63
Tabulka 18: Měsíční náklady na pronájem provozovny.....	66
Tabulka 19: Náklady na stavební práce.....	67
Tabulka 20: Celkové náklady na vybavení provozovny.....	68
Tabulka 21: Vyčíslení režijních nákladů po dobu pěti let.....	70
Tabulka 22: Měsíční mzdové náklady.....	73
Tabulka 23: Náklady na zaškolení a benefity.....	74
Tabulka 24: Analýza rizik projektu.....	77
Tabulka 25: Struktura kapitálu podniku.....	78
Tabulka 26: Základní parametry bankovního úvěru.....	78
Tabulka 27: Celkové investiční náklady.....	79
Tabulka 28: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2019 - optimistická varianta.....	79
Tabulka 29: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2019 – realistická varianta.....	79
Tabulka 30: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2019 – pesimistická varianta.....	80
Tabulka 31: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2020 - optimistická varianta.....	80
Tabulka 32: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2020 – realistická varianta.....	80
Tabulka 33: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2020 – pesimistická varianta.....	81
Tabulka 34: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2021 - optimistická varianta.....	81
Tabulka 35: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2021 – realistická varianta.....	81
Tabulka 36: Výkaz zisku a ztrát pro rok 2021 – pesimistická varianta.....	82
Tabulka 37: Výpočet NPV - optimistická varianta.....	82
Tabulka 38: Výpočet NPV - realistická varianta.....	82
Tabulka 39: Výpočet NPV - pesimistická varianta.....	82
Tabulka 40: Vnitřní výnosové procento.....	83
Tabulka 41: Diskontovaná doba návratnosti u optimistické varianty.....	83

Tabulka 42: Diskontovaná doba návratnosti u realistické varianty.....	83
Tabulka 43: Diskontovaná doba návratnosti u pesimistické varianty	84

Seznam příloh

Příloha 1: Odhadovaný počet zákazníků v jednotlivých dnech.....	95
Příloha 2: Nákupní a prodejní cena nápojů včetně vyčíslení přírážky	96
Příloha 3: Nákupní a prodejní cen pokrmů včetně vyčíslení přírážky.....	97
Příloha 4: Hrubý návrh interiéru provozovny.....	97
Příloha 5: Návrh objednávacího lístku.....	98
Příloha 6: Vyčíslení nákladů na založení s.r.o.....	98
Příloha 7: Splátkový kalendář KB - úvěr 300 000 Kč	99

	Den	2019			2020			2021		
		Optimistický 40%	Realistický 30%	Pesimistický 20%	Optimistický 45%	Realistický 35%	Pesimistický 25%	Optimistický 55%	Realistický 45%	Pesimistický 35%
Květen až září	Po-Čt	69	52	35	78	60	43	95	78	60
	Pá	75	56	38	84	66	47	103	84	66
	So	57	43	29	64	50	36	78	64	50
	Ne	45	34	23	51	39	28	62	51	39
Říjen až duben	Po-Čt	48	36	24	54	42	30	66	54	42
	Pá	54	41	27	61	47	34	74	61	47
	So	42	32	21	47	37	26	58	47	37
	Ne	30	23	15	34	26	19	41	34	26

Příloha 1: Odhadovaný počet zákazníků v jednotlivých dnech

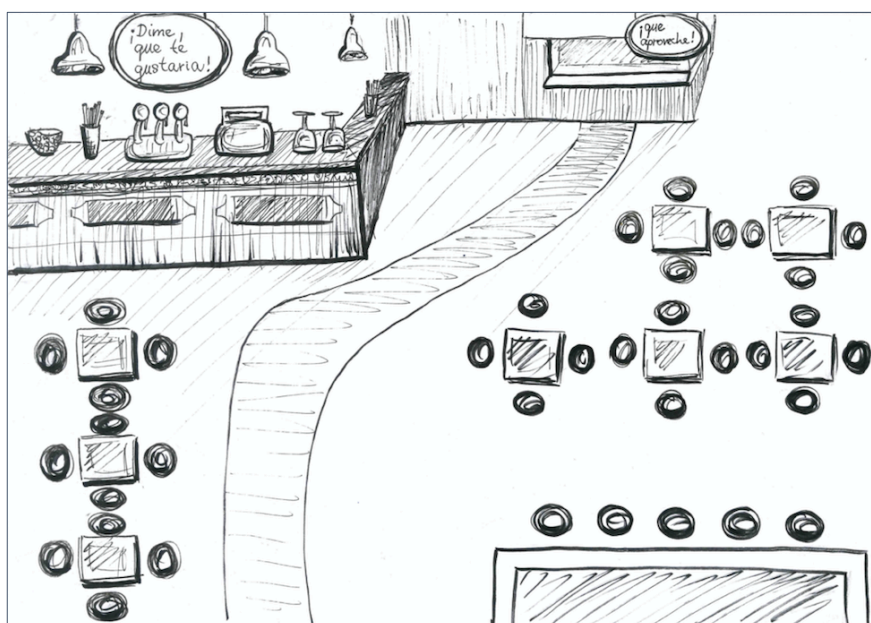
Nealkoholické nápoje	Nákupní cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Přirážka [%]
Aqua con gas - Vichy Catalan 250 ml	24,6	39	58
Aqua con gas - Vichy Catalan 0,7l	47,6	89	87
Aqua sin gas - Solan de Cabras 0,33 ml	17,1	39	129
Aqua sin gas - Solan de Cabras 0,7l	24,9	89	257
Zumo de naranja 250ml	11,9	55	363
Zumo de manzana 250ml	7,3	55	652
Cola, cola zero 0,33l	10,9	39	257
Teplé nápoje	Nákupní cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Přirážka [%]
Café cortado	16,1	39	142
Solo café	10,1	39	288
Café con leche	9,7	45	363
Café con hielo y limon	13,0	39	201
Infusion Dilmah	10,7	39	264
Červené víno	Nákupní cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Přirážka [%]
Zaleo Tempranillo 0,75 (2014)	141,6	375	165
Zaleo Tempranillo 0,1l	18,9	54	186
Señorío de Valderaduey 0,75l (2016)	211,8	445	110
Señorío de Valderaduey 0,1l	28,2	64	127
Pasión de Bobal 0,75l (2013)	284,4	545	92
Pasión de Bobal 0,1l	37,9	75	98
Ternero TORNO 0,75l (2013)	370,3	615	66
Ternero TORNO 0,1l	49,4	85	72
Barón Ladrón de Guevara 0,75l (2016)	337,6	545	61
Barón Ladrón de Guevara 0,1l (2016)	45,0	75	67
Finca Río Negro 0,75l 2013	507,0	845	67
Fuentenarro Reserva 0,75l 2011	749,0	1250	67

Bílé víno	Nákupní cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Přirážka [%]
Casa Maria Verdejo 0,75l (2015)	150,0	375	150
Casa Maria Verdejo 0,1l	20,0	54	170
Cunqueiro - Pazo do Xan 0,75l (2017)	204,5	445	118
Cunqueiro - Pazo do Xan 0,1l	27,3	65	138
Cuatro Rayas - 40 Cuarenta 0,75l (2016)	245,6	495	102
Cuatro Rayas - 40 Cuarenta 0,1l	32,8	69	111
Senda de los Olivos 0,75l	255,3	495	94
Senda de los Olivos 0,1l	34,0	69	103
Pino Doncel Sauvignon 0,75l	275,9	495	79
Pino Doncel Sauvignon 0,1l	36,8	69	88
Señorío de Peciña 0,75l (2013)	319,4	545	71
Señorío de Peciña 0,1l	42,6	75	76
Ternero Blanco 0,75l (2015)	419,9	735	75
Růžové víno	Nákupní cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Přirážka [%]
Castillo de Jumilla Rossada 0,75l (2016)	199,7	445	123
Castillo de Jumilla Rossada 0,1l	26,6	65	144
Villarrica Rosado 0,75l (2017)	267,4	495	85
Villarrica Rosado 0,1l	35,7	69	94
Cava	Nákupní cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Přirážka [%]
Cava Jaume Serra Brut 0,7l	144,4	395	174
Cava Jaume Serra Demi Sec 0,7l	144,4	395	174
Cava Jaume Serra Sleever Rose Brut 0,7l	190,2	465	144
Chupito	Nákupní cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Přirážka [%]
Limoncello Tradizione 0,7l	344,9		
Limoncello Tradizione 40 ml	19,7	55	179
Licor de crema de arroz 0,5l	357,0		
Licor de crema de arroz 40 ml	28,6	65	128
Španělská piva	Nákupní cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Přirážka [%]
San Miguel Especial 0,5l plech	28,1	65	131
Desperados 0,33l	20,6	55	167
Estrella 0,5 plech	29,4	65	121
Damm nealkoholické pivo 330ml	33,9	65	92

Příloha 2: Nákupní a prodejní cena nápojů včetně vyčíslení přirážky

Slané pochutiny	Nákupní cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Přirážka [%]
Papas fritas 90g	13,2	35	165
Almendras tostadas 50g	23,4	45	92
Frutos secos 50g	13,6	45	230
Dezerty	Výrobní cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Přirážka [%]
Churros caseros con chocolate	18,4	89	384
Frutas con pincho	17,3	49	184
Flan casero de caramelo	7,9	69	770
Saláty - 180g	Výrobní cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Přirážka [%]
Ensalada Española	34,8	129	270
Ensalada de arroz	32,4	129	298
Ensalada Sevillana	20,9	129	516
Studený tapas	Nákupní (výrobní) cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Přirážka [%]
Manchego 12 měsíců 80g	47,5	95	100
Manchego 3 měsíce 80g	45,2	85	88
Jamon Iberico Paleta de Cebo Rodriguez 80g	67,5	95	41
Jamon Serrano Gran Reserva 80g	32,7	85	160
Aceitunas negras noc nueso 120g	8,0	45	463
Aceitunas verdes 120g	10,0	45	348
Chorizo de tres sabores 120g	89,5	125	40
Sardinas de Escabeche 60g	25,9	75	190
Salchichon Sarta extra 80g	26,3	75	186
Lomo Embuchado 80g	43,2	85	97
Anchoas en aceite de oliva 50g	37,1	85	129
Pan con tomate y aceite 120g	18,9	55	191
Pan con jamon y tomate 160g	29,5	125	323
El plato de quesos Manchego con marmelada y pan 240g	114,7	239	108
El plato de jamones con melon (180g jamones + melon)	118,2	239	102
Teplý tapas	Nákupní (výrobní) cena [Kč]	Prodejní cena [Kč]	Přirážka [%]
Patatas bravas con salsa brava 150g	15,8	75	374
Patatas fritas con manchego y bacon 160g	17,1	75	339
Tortilla de patatas 250g	13,5	75	454
Calamares a la Romana 150g	37,8	115	204
Datilles con bacon 140g	32,1	95	196
Papas arrugás con limon 150g	7,3	55	650

Příloha 3: Nákupní a prodejní cen pokrmů včetně vyčíslení přirážky



Příloha 4: Hrubý návrh interiéru provozovny



Mi pedido

Moje objednávka

*¿Qué tapas y ensalada prefiero?
Jaký tapas a salád preferuji?*

Unidades Množství	N° Tapas číslo tapasu	Unidades Množství	N° Tapas číslo tapasu	Unidades Množství	N° Tapas číslo tapasu
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

*¿Algo para beber sin alcohol?
Nějaké nealko?*

*¿Algún vino o cava?
Nějaké víno nebo cava?*

<i>¿Algo para picar? Něco na zobání?</i>	<i>¿Y qué postre? A co dezert?</i>
_____	_____
_____	_____

*¡Un chupito para mi salud!
A panák na zdraví!*

Příloha 5: Návrh objednávacího lístku

Náklady na založení s.r.o.	Náklad [Kč]
Sepsání zakladatelské listiny notářem	3600
Ověřování podpisů a listin notářem	1000
Výpis z rejstříku trestů a katastru nemovitostí	200
Poplatek za ohlášení živnosti	1000
Poplatek notáře za provedení zápisu	300
Výpis z OR	100
Výpis ze ŽR	150
Celkové náklady na založení	6 350 Kč

Příloha 6: Vyčíslení nákladů na založení s.r.o.

Příloha – Splátkové kalendáře

Profi úvěr

Měsíc	Zůstatek jistiny úvěru	Splátka jistiny	Orientační splátka úroků	Celková výše splátky
1	300 000,00 Kč	5 000,00 Kč	2 375,00 Kč	7 375,00 Kč
2	295 000,00 Kč	5 000,00 Kč	2 335,42 Kč	7 335,42 Kč
3	290 000,00 Kč	5 000,00 Kč	2 295,83 Kč	7 295,83 Kč
4	285 000,00 Kč	5 000,00 Kč	2 256,25 Kč	7 256,25 Kč
5	280 000,00 Kč	5 000,00 Kč	2 216,67 Kč	7 216,67 Kč
6	275 000,00 Kč	5 000,00 Kč	2 177,08 Kč	7 177,08 Kč
7	270 000,00 Kč	5 000,00 Kč	2 137,50 Kč	7 137,50 Kč
8	265 000,00 Kč	5 000,00 Kč	2 097,92 Kč	7 097,92 Kč
9	260 000,00 Kč	5 000,00 Kč	2 058,33 Kč	7 058,33 Kč
10	255 000,00 Kč	5 000,00 Kč	2 018,75 Kč	7 018,75 Kč
11	250 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 979,17 Kč	6 979,17 Kč
12	245 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 939,58 Kč	6 939,58 Kč
13	240 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 900,00 Kč	6 900,00 Kč
14	235 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 860,42 Kč	6 860,42 Kč
15	230 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 820,83 Kč	6 820,83 Kč
16	225 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 781,25 Kč	6 781,25 Kč
17	220 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 741,67 Kč	6 741,67 Kč
18	215 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 702,08 Kč	6 702,08 Kč
19	210 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 662,50 Kč	6 662,50 Kč
20	205 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 622,92 Kč	6 622,92 Kč
21	200 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 583,33 Kč	6 583,33 Kč
22	195 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 543,75 Kč	6 543,75 Kč
23	190 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 504,17 Kč	6 504,17 Kč
24	185 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 464,58 Kč	6 464,58 Kč
25	180 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 425,00 Kč	6 425,00 Kč
26	175 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 385,42 Kč	6 385,42 Kč
27	170 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 345,83 Kč	6 345,83 Kč
28	165 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 306,25 Kč	6 306,25 Kč
29	160 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 266,67 Kč	6 266,67 Kč
30	155 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 227,08 Kč	6 227,08 Kč
31	150 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 187,50 Kč	6 187,50 Kč
32	145 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 147,92 Kč	6 147,92 Kč
33	140 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 108,33 Kč	6 108,33 Kč
34	135 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 068,75 Kč	6 068,75 Kč
35	130 000,00 Kč	5 000,00 Kč	1 029,17 Kč	6 029,17 Kč
36	125 000,00 Kč	5 000,00 Kč	989,58 Kč	5 989,58 Kč
37	120 000,00 Kč	5 000,00 Kč	950,00 Kč	5 950,00 Kč
38	115 000,00 Kč	5 000,00 Kč	910,42 Kč	5 910,42 Kč
39	110 000,00 Kč	5 000,00 Kč	870,83 Kč	5 870,83 Kč
40	105 000,00 Kč	5 000,00 Kč	831,25 Kč	5 831,25 Kč
41	100 000,00 Kč	5 000,00 Kč	791,67 Kč	5 791,67 Kč
42	95 000,00 Kč	5 000,00 Kč	752,08 Kč	5 752,08 Kč
43	90 000,00 Kč	5 000,00 Kč	712,50 Kč	5 712,50 Kč
44	85 000,00 Kč	5 000,00 Kč	672,92 Kč	5 672,92 Kč
45	80 000,00 Kč	5 000,00 Kč	633,33 Kč	5 633,33 Kč

Příloha 7: Splátkový kalendář KB - úvěr 300 000 Kč

