



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studie proveditelnosti – Nové výcvikové centrum pro psy  
v Benešově u Prahy

Feasibility Study – New Training Center for Dogs in Bene-  
šov u Prahy

# **STUDIJNÍ PROGRAM**

Projektové řízení inovací

# **VEDOUcí PRÁCE**

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

HOLUBOVÁ

ALENA

**2021**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Holubová** Jméno: **Alena** Osobní číslo: **469282**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

**Studie proveditelnosti – Nové výcvikové centrum pro psy v Benešově u Prahy**

Název diplomové práce anglicky:

**Feasibility Study – New Training Center for Dogs in Benešov u Prahy**

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem této práce je posouzení realizovatelnosti projektu, kterým je výstavba nového výcvikového centra pro psy včetně veterinární kliniky v Benešově u Prahy.

PŘÍNOS: Práce bude sloužit jako podklad při rozhodování o realizaci podnikatelského záměru.

OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část – Vymezení základních pojmů projektového řízení, 3. Praktická část – Popis projektu, Analýza trhu včetně dotazníkového šetření, Umístění a místo, Technologie a vybavení, Finanční plán, Organizační struktura a lidské zdroje, Analýza rizik, Implementace včetně harmonogramu činností, Vyhodnocení, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

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

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

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

SIEBER, Patrik, 2004. Studie proveditelnosti: Feasibility study: metodická příručka. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

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

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

Datum zadání diplomové práce: **26.01.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **13.05.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

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

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

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

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

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

HOLUBOVÁ, Alena. *Studie proveditelnosti – nové výcvikové centrum pro psy v Benešově u Prahy*. Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

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

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

V Praze dne: 01. 02. 2021

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc. za ochotu, vstřícný přístup, věcné připomínky, a hlavně bezproblémovou komunikaci v době, kdy nemohly probíhat konzultace tváří v tvář. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině za podporu a pevné nervy.

# Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na konkrétní projekt, kterým je vybudování nového výcvikového centra včetně veterinární ordinace v Benešově u Prahy. Cílem je posouzení realizovatelnosti projektu, které pomůže investorovi v rozhodování o realizaci tohoto podnikatelského záměru. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy užívané v rámci studie proveditelnosti a projektového řízení. Praktickou část tvoří konkrétní studie proveditelnosti a všechny její části, tzn. popis projektu, analýza trhu, umístění a místo, technologie a vybavení, finanční plán, organizační struktura a lidské zdroje, analýza rizik a harmonogram činností. V závěru této části bude hodnocení a doporučení pro investora.

## Klíčová slova

Studie proveditelnosti, projekt, projektové řízení, analýza trhu, finanční plánování, investice

# Abstract

This diploma thesis is focused on a specific project, which is the construction of a new training center, including a veterinary surgery in Benešov u Prahy. The aim is to assess the feasibility of the project, which will help the investor in deciding on the implementation of this business plan. The work is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part explains the basic terms used in the feasibility study and project management. The practical part consists of specific feasibility studies and all its parts, ie. project description, market analysis, location and place, technology and equipment, financial plan, organizational structure and human resources, risk analysis and schedule of activities. At the end of this part will be an evaluation and recommendations for the investor.

## Key words

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

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A PROJEKT.....</b>	<b>7</b>
1.1 Vznik a vývoj projektového řízení .....	7
1.2 Světové standardy a metodiky projektového řízení.....	7
1.2.1 PMI .....	7
1.2.2 IPMA.....	8
1.2.3 PRINCE 2 .....	8
<b>2 PROJEKT .....</b>	<b>8</b>
2.1 Definice projektu .....	8
2.2 Zainterесované strany.....	9
2.3 Cíl projektu.....	10
2.4 Životní cyklus projektu .....	11
<b>3 STUDIE PROVEDITELNOSTI.....</b>	<b>13</b>
3.1 Osnova studie proveditelnosti.....	13
3.2 Shrnutí projektu .....	14
3.3 Pozadí projektu a historie .....	14
3.4 Analýza trhu a marketingová strategie.....	14
3.4.1 Analýza PESTLE.....	15
3.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	16
3.4.3 SWOT Analýza.....	17
3.4.4 Strategie projektu .....	17
3.4.5 Marketingový mix .....	19
3.5 Materiálové vstupy a dodávky .....	20
3.6 Umístění výroby .....	21
3.7 Technologie a zařízení.....	22
3.8 Organizace a režijní náklady .....	22
3.9 Lidské zdroje .....	23
3.10 Implementace projektu .....	23
3.11 Analýza rizik.....	24
3.12 Financování a hodnocení projektu .....	25



3.12.1	Finanční analýza .....	26
3.12.2	Ekonomické hodnocení projektu .....	28
3.12.3	Financování projektu.....	30
<b>4</b>	<b>STUDIE PROVEDITELNOSTI KONKRÉTNÍHO PROJEKTU .....</b>	<b>32</b>
4.1	Shrnutí projektu .....	32
4.2	Pozadí projektu a historie .....	33
4.2.1	Hlavní parametry projektu .....	33
4.2.2	Popis projektu .....	33
4.2.3	Historie.....	34
4.3	Analýza trhu.....	35
4.3.1	Marketingový průzkum.....	35
4.3.2	PESTLE analýza .....	40
4.3.3	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	44
4.3.4	SWOT Analýza.....	47
4.3.5	Strategie projektu .....	48
4.3.6	Marketingový mix .....	50
4.4	Materiálové vstupy a dodávky .....	55
4.5	Umístění výroby .....	55
4.5.1	Lokalita.....	55
4.5.2	Umístění.....	56
4.6	Technologie a zařízení.....	57
4.7	Organizace a režijní náklady .....	61
4.7.1	Organizační struktura.....	61
4.7.2	Režijní náklady.....	62
4.8	Lidské zdroje .....	62
4.9	Implementace .....	63
4.10	Analýza rizik.....	65
4.11	Finanční plán.....	68
4.11.1	Financování projektu.....	68
4.11.2	Vyčíslení investice .....	69
4.11.3	Finanční plán VZZ .....	69
4.11.4	Finanční plán CF .....	71

4.12	Ekonomické zhodnocení investice .....	73
4.12.1	Doba návratnosti .....	73
4.12.2	Čistá současná hodnota a IRR.....	74
4.12.3	Vyhodnocení ukazatelů.....	74
<b>Závěr</b>	.....	<b>75</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	.....	<b>77</b>
<b>Seznam internetových zdrojů</b>	.....	<b>78</b>
<b>Seznam obrázků</b>	.....	<b>79</b>
<b>Seznam tabulek</b>	.....	<b>79</b>
<b>Seznam grafů</b>	.....	<b>80</b>
<b>Seznam příloh</b>	.....	<b>81</b>

# Úvod

Název této diplomové práce je Studie proveditelnosti – nové výcvikové centrum pro psy v Benešově u Prahy. Důvodem výběru právě takového projektu je fakt, že je to něco, co ve městě (ale i v celém regionu) chybí. Nejen, že to skýtá potenciál pro samotného investora, ale i pro město, které tak získá nové návštěvníky a poroste jeho popularita.

Jedná se tedy o zcela nový podnikatelský záměr, což sebou nese velká rizika – ať už předvídatelná, či nepředvídatelná. Cílem této práce je posouzení jeho realizovatelnosti a efektivnosti pro potencionálního investora, a to pomocí studie proveditelnosti, která právě zabraňuje tomu, aby se investor pustil do rizikového projektu. Kromě samotné analýzy rizik a několika dalších kapitol obsahuje i finanční plán, který je pro investora a jeho rozhodování stěžejní.

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část je úvodem do tématu projektového řízení a studie proveditelnosti. Hned na začátku je nutné uvést, co to je projektové řízení a projekt, následně co to je samotná studie proveditelnosti a její jednotlivé kapitoly, které zahrnují i poznatky z jiných oborů – marketingu, krizového řízení, řízení lidských zdrojů, financí a controllingu. Tento teoretický podklad je nutné znát pro zpracování konkrétní studie proveditelnosti, která je součástí praktické části.

Druhou částí této práce je praktická část, kde se zabývám konkrétní studií proveditelnosti. Tato studie je zpracována podle kroků popisovaných v teoretické části. Nejprve jsou čtenáři seznámeni s tímto projektem a jeho etapami. Následuje analýza trhu a odhad poptávky pomocí marketingových nástrojů, jako je např. SWOT analýza, PESTLE analýza, marketingový mix. Dalšími kroky při tvorbě studie proveditelnosti je organizace lidských zdrojů, materiální vstupy, analýza rizik a v neposlední řadě již zmiňovaný finanční plán, který zahrnuje náklady a výnosy spojené s projektem. Co se týče nákladů, jsou zde zahrnuty náklady spojené s tvorbou projektu, ale i náklady provozní. Tržby jsou stanoveny na základě výrobního programu.

Z popisu praktické části je zřejmé, že pro vypracování kvalitní studie proveditelnosti je nutné mít znalosti nejen z projektového řízení, ale z celé řady oborů. Výsledkem praktické části je objektivní posouzení, zda se projekt vyplatí realizovat. V tomto případě zde zohledňuji i aktuální situaci s pandemií COVID-19, která ovlivňuje celou zemi již od roku 2019 a jsou s ní pojena mnohá omezení, která mají nemalý vliv na podnikání, počtažmo na ekonomiku celého státu.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A PROJEKT

Jak zmiňuje Doležel ve své knize (2016, s. 14), žijeme v rychlé průlomové době, a proto je pro mnoho firem nutností dělat změny. Některé z těchto změn můžeme nazývat projekty a projektové řízení jakožto poměrně moderní obor nám poskytuje několik nástrojů, principů a metod, kterými se při řízení projektu můžeme řídit tak, aby byl projekt úspěšný. Úkolem této kapitoly je představit projektové řízení jakožto obor a jeho světové standardy.

## 1.1 Vznik a vývoj projektového řízení

Projektové řízení je poměrně novým moderním oborem, jehož kořeny sahají zhruba do padesátých let dvacátého století. Uvádí se mnoho definic, co to projektové řízení neboli projektový management, je. Doležel (2016, s. 16) definuje projektový management takto: „*Jedná se o soubor norem, doporučení a best of practice zkušeností, popisujících, jak řídit projekt.*“ Autor však upozorňuje na fakt, že projekty jsou tak různorodé, že se jedná spíše o filozofii přístupu k řešení dané problematiky, než o konkrétní a detailní směrnice. Tato filozofie zvyšuje pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu.

## 1.2 Světové standardy a metodiky projektového řízení

Od doby vzniku projektového řízení došlo k mnoha změnám a vznikly mezinárodní standardy projektového řízení. „*Standart projektového řízení je formálním dokumentem, který definuje ustálené normy, metody, procesy a praktiky, které by měly být dodrženy, pokud má být projekt řízen nejen efektivně, ale i eticky a na základě dobrých mravů.*“ (Máchal, 2015, s. 46) Kromě toho poskytují projektovým manažerům možnost certifikace, která pro ně znamená rozvoj kariéry a zlepšování podnikových úspěchů. Mezi celosvětově nejrozšířenější patří PMI, IPMA, PRINCE 2, které budu blíže specifikovat.

### 1.2.1 PMI

Standart vytvořený Project Management Institute (PMI). Jedná se o instituci vytvořenou roku 1969 v Pensylvánii na základě standardů US Army. Zaměřuje se na procesní pojetí projektového managementu. Standart PMI definuje několik procesů, deset znalostních oblastí, skupin a jejich vzájemné interakce. Řízením těchto procesů a sledováním vzájemných interakcí naplňuje standard PMI základní principy projektového řízení. (Máchal, 2015, s. 46)

## 1.2.2 IPMA

IPMA – Standard vytvořený profesní organizací International Project Management Association. Základní ideologie jsou velmi obdobné jako u ostatních standardů, navíc se ale IPMA zaměřuje i na samotného projektového manažera a na jeho schopnosti a dovednosti (kompetence). Tento standard definuje 3 hlavní kompetenční oblasti – technické kompetence, behaviorální kompetence a kontextové kompetence. Tyto oblasti se dále rozpadají na tzv. elementy kompetencí, které dále popisují určité kroky a požadavky na uchazeče. (Doležal, 2012, s. 26)

## 1.2.3 PRINCE 2

Project IN Controlled Environments PRINCE2 – Tato metodika byla zpracována v roce 1995 ve Velké Británii. Historicky se tato metodika využívala na projekty ve veřejné sféře, nynější verze je však upravena a je vhodná i pro soukromou sféru. Evropská komise ji doporučuje jako metodu projektového managementu pro řízení projektů podporovaných z prostředků EU. V současnosti se můžeme setkat i s požadavkem na řízení touto metodikou, pokud se jedná o zakázky ve veřejné správě či samosprávě. (Máchal, 2015, s. 84)

# 2 PROJEKT

V této kapitole se budu věnovat stěžejnímu prvku projektového řízení, tedy projektu. Jedná se též o poměrně moderní pojem, který se v dnešní době nevhodně používá téměř na vše. Abychom mohli nějakou akci nazvat projektem, musí mít jisté parametry, které v této kapitole budou popsány. Dále se zaměřím na životní cyklus projektu.

## 2.1 Definice projektu

Projekt bereme jako hlavní prvek projektového řízení. Existuje ale hned několik definic toho, co to projekt je.

Definice podle světového standardu IPMA: *„Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků. Cílem projektu je dosáhnout předem definovaného stavu, který je v daném obchodním případě dohodnut.“* (Pitaš, 2012, s. 15)

Dle Svozilové chápeme projekt jako sled úkolů, který je časově ohraničený a má přesná pravidla řízení a regulace. Autorka upozorňuje na fakt, že pokud by tato pravidla projekt neobsahoval, pravděpodobně nedojdeme k cíli, tedy k očekávanému stavu. (Svozilová, 2016, s. 20)

Definice a pohledy na to, co je projekt jsou tedy různé. Ovšem důležitou otázkou je, co za projekt můžeme považovat a co je pouhou akcí, která nepotřebuje být řízena technikami projektového řízení. Dle autorů knihy Pět kroků k úspěšnému projektu (Doležal, 2013, s. 9) rozeznáme projekt podle těchto kritérií:

**Jedinečnost** – nejedná se o proces, který by se opakoval.

**Vymezenost** – zdrojové ohraničení (tzn. čas, finance, zdroje apod.).

**Různorodost** – složení projektového týmu z pracovníků s různou kvalifikací a dovednostmi.

**Komplexnost** – řešení projektu není jednoznačné a jednoduché.

**Rizikovitost** – vyplývá z výše uvedených kritérií – jedná se o novou složitou akci, která je omezena zdroji a časem. Navíc na ni pracuje několik lidí, kdy každý hájí zájmy své skupiny.

Dle Vytlačila (2008, s. 10-11) se jedná o tyto atributy, které projekt charakterizují:

**Účelovost** – projekt musí mít stanovený výsledek, ke kterému se má postupnými koordinovanými kroky dojít.

**Životní cyklus** – každý projekt má životní cyklus, jako jiné organické entity. Začíná pomalu, graduje a po dosažení maxima upadá.

**Souvztažnost** – projekty mají vztah nejen k ostatním projektům, ale především ke standardům uplatňovaným ve společnosti a k existujícím operacím. To znamená, že i v rámci projektů spolupracují jednotlivá funkční oddělení.

**Unikátnost** – každý projekt je unikátní akcí, jelikož vždy nalezneme prvky, se kterými jsme se, byť u podobných projektů, nesetkali. Odlišnost zajišťuje například i existence rizika.

**Konfliktnost** – každá ze zainteresovaných stran (které jsou součástí další kapitoly) čeká od projektu něco jiného a projektový tým musí uspokojit zájmy a cíle všech. Řízení projektů tedy vyžaduje redukování konfliktů.

## 2.2 Zainteresované strany

*„Zainteresovanou stranou v projektu je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu či jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.“* (Pिताš, 2012, s. 29) Identifikace a zmapování zainteresovaných stran je jedním z hlavních úkolů spojených s přípravou a plánováním projektu.

Zainteresované strany můžeme členit dle zastávané role:

**Zadavatel projektu** – má zájem projekt zahájit a dosáhnout požadovaného výsledku.

**Zákazník (uživatel) projektu** – hájí zájem osob, které budou pracovat s výstupy/výsledky projektu v provozní fázi.

**Vlastník (sponzor) projektu** – osoba, jež má dostatečnou autoritu k rozhodování o zásadních aspektech projektu.

**Realizátor (dodavatel) projektu** – zastává zájmy zhotovitelů (členů projektového týmu).

**Investor projektu** – reprezentuje zájem vlastníka finančních či jiných zdrojů, které jsou do projektu vkládány a u nichž je očekáváno nějaké zhodnocení.

**Dotčené strany** – zájmy těch, kterých se projekt přímo či nepřímo dotýká nepatří do žádné z výše uvedených kategorií.

U projektů je obvyklé, že některé z výše uvedených osob splývají v jednu osobu (např. vlastník může být i investorem). Ze zástupců těchto kategorií se sestavuje řídicí výbor projektu, který reflektuje a hájí zájmy své strany. (Dvořák, 2016, s. 65)

## 2.3 Cíl projektu

Ještě, než s projektem začneme, je důležité si uvědomit a stanovit, čeho chceme dosáhnout. Cíle a jejich definování jsou pro projekt stěžejní, neboť jsou základem kontraktu a všech souvisejících obchodních dohod mezi zákazníkem projektu a jeho dodavatelem. Po svém schválení se stávají hlavním předmětem komunikace mezi sponzorem a zhotovitelem projektu. Dále cíle ohraničují předmětnou stránku projektu a definují výstupy, které jsou od projektu očekávány a jsou základem pro volbu postupů, metod, jejich správné časování a stanovení nákladů na realizaci. Cíle deklarují stadium dosažení úspěšného dokončení projektu nebo jeho dílčí části a jsou podkladem pro formulaci akceptačních kritérií. (Svozilová, s. 178)

Pro jasné definování cílů se používá technika SMART, která je blíže specifikována v tabulce č. 1.

Tabulka 1 - SMART cíle

Zkratka	Anglicky	Popis
S	Specific	Cíle mají být specifické a konkrétní.
M	Measurable	Mají být opatřeny měřitelnými parametry, podle nichž lze rozpoznat, zda bylo cíle dosaženo.
A	Assignable	Cíle mají být přiděleny jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí.
R	Realistic	Cíle mají být dosažitelné s použitím disponibilních zdrojů.
T	Time-bound	Cíle mají být časově ohraničeny.

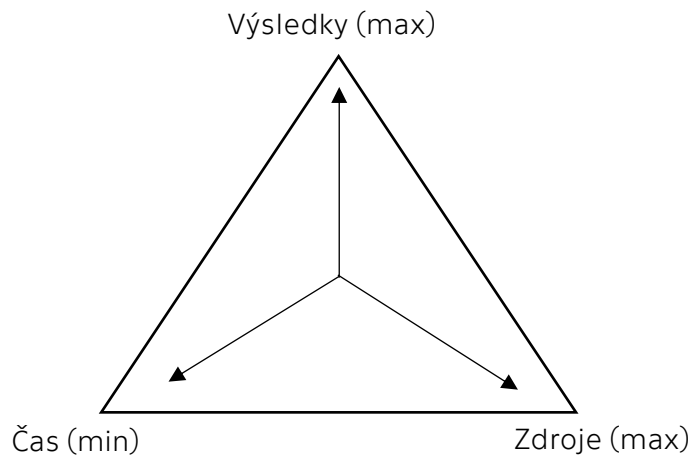
Zdroj: Vlastní zpracování dle Svozilové (2006, str. 79)

V souvislosti s cíli a úspěšností projektu zmiňuje Dvořák (2016, s. 81) ještě základní parametry projektu, kterými jsou výsledky, čas a náklady – tzv. trojiimperativ projektového řízení. Jeho účelem je optimální vyvážení těchto veličin. Běžně se zobrazuje jako trojúhelník, jehož vrcholy označujeme jako tyto tři veličiny – viz obrázek 1. Důležitou skutečností je, že jsou tyto veličiny vzájemně provázané. V praxi to znamená, že pokud



chceme snížit či zvýšit jednu z veličin, automaticky se to projeví na zbylých dvou veličinách. Například, pokud chceme zkrátit čas projektu, jehož výsledky mají zůstat neměnné, je jisté, že to bude stát více peněz – projeví se to na nákladech. V opačném případě, když bychom chtěli čas projektu prodloužit, můžeme tím ušetřit nebo můžeme očekávat lepší výsledky.

Obrázek 1 -Trojimperativ projektu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáka (2016, s. 81)

## 2.4 Životní cyklus projektu

Modelů životního cyklu je stejně jako definic projektu hned několik. Počet fází a jejich pojetí se mění i podle toho, o jaký projekt nebo odvětví organizace se jedná.

Fotr (2011, s. 23) zmiňuje tyto čtyři fáze životnosti projektu:

**Předinvestiční** (předprojektová příprava)

**Investiční** (projektová příprava a realizace výstavby)

**Provozní** (operační)

**Ukončení provozu a likvidace**

Autor zde apeluje na důležitost předinvestiční fáze, která je obdobím přípravných dokumentů a analýz k projektu. Tyto analýzy (studie) zahrnují marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické poznatky, které jsou pro rozhodování o projektu velmi podstatné. Přesto, že tato fáze zpravidla nebývá levnou záležitostí, náklady vynaložené v tomto období jsou irelevantní pro posouzení smysluplnosti projektu a nesmí její hodnocení ovlivnit. Jedná se o tzv. utopené náklady, které investor vydá, ať už se investice uskuteční nebo nikoli. (Sieber, 2004, s. 15)

Investiční fáze obsahuje zpravidla dvě základní etapy – projekční a realizační. Projekční část je v podstatě vytvoření právního, finančního a organizačního rámce. Po této přípravné části má investor projekt revidovat, případně zastavit. Fáze realizační je

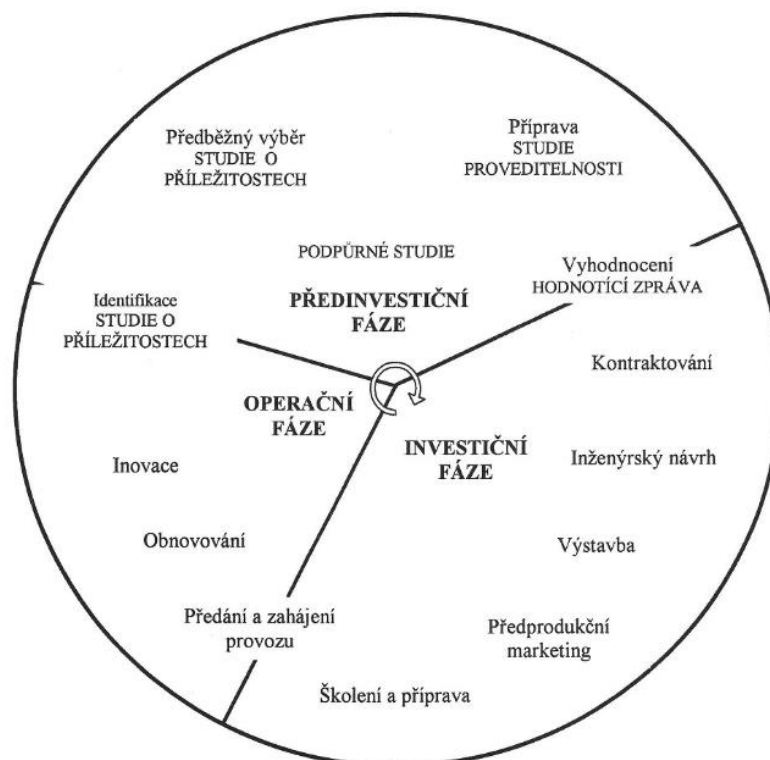
samotnou výstavbou/realizací projektu a jedná se o nejnákladnější část celého projektu. Fáze je dokončena předáním dokončeného projektu do zkušebního nebo trvalého provozu. (Fotr, 2011, s. 23, s. 33)

Provozní fáze je období od zahájení provozu projektu až po jeho ukončení. Všechny řešené aspekty ve studii proveditelnosti (marketing, technické a technologické aspekty, dodavatelsko-odběratelské vztahy, řízení prac. kapitálu atd.) jsou pro tuto fázi stěžejní, protože až v tuto chvíli se zjistí, jak studie odpovídá realitě. (Sieber, 2004, s. 15) S touto fází jsou spojeny hlavně náklady na běžný provoz a údržbu. Pokud se však zvolená strategie i základní strategie ukázaly jako falešné, je nutné nastolit korekční, resp. nápravná opatření, která mohou být nejen obtížně aplikovatelná, ale i značně nákladná. (Fotr, 2011, s. 24)

Na konci životnosti projektu je nutné jej zlikvidovat. Zde nám vystupují náklady spojené s likvidací zařízení, sanací zastavěných ploch atd. V případě možného prodeje můžeme počítat s výnosy z prodeje zařízení či jeho částí. (Fotr, 2011, s. 24)

Následující obrázek znázorňuje jednotlivé etapy životnosti projektu včetně jejich náplně.

Obrázek 2 - Fáze životního cyklu projektu



Zdroj: Vytlačil (2002, s. 9)

## 3 STUDIE PROVEDITELNOSTI

Tato kapitola bude zaměřena na studii proveditelnosti, tedy na hlavní dokument předinvestiční fáze. „*Studie proveditelnosti (Feasibility Study), někdy též označovaná jako technicko-ekonomická studie, je dokument, který souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr. Jeho účelem je zhodnotit všechny realizační alternativy a posoudit realizovatelnost daného investičního projektu, jakož i poskytnout veškeré podklady pro samotné investiční rozhodnutí.*“ (Sieber, 2004, s. 6)

Zpracovaný dokument obsahuje vyjasněné cíle, marketingové strategie, tržní podíly, kterých chtějí zainteresované strany dosáhnout, výrobní kapacity, umístění, existenci surovin, odpovídající technologie a vybavení, dopady na životní prostředí a finanční část, která zahrnuje pořizovací náklady, provozní náklady, tržby a analýzu návratnosti investovaných prostředků. Studie by měla být doplněna o analýzu rizik s případnými eliminačními opatřeními. (Vytlačil, 2008, s. 11)

Považuji za důležité zmínit, že ačkoliv je studie proveditelnosti posledním a nejnákladnějším dokumentem předprojektové fáze, nepovažuje se za nutné, aby byl projekt po jejím dokončení zahájen. Pokud studie proveditelnosti prokáže, že se projekt nevyplatí realizovat, je lepší tento závěr přijmout a projekt nezahajovat. I taková studie se dá považovat za úspěšnou, neboť ušetří peněžní prostředky, které by se do projektu musely vložit, a které by se nikdy nevrátily. Vytlačil (2008, s. 11) dále zmiňuje i problematiku spojenou se zpracováním studie samotným nositelem nápadu. V takovém případě hrozí podhodnocení nebo naopak přecenění některých dat z důvodu optimistického náhledu na projekt.

### 3.1 Osnova studie proveditelnosti

Osnova studie proveditelnosti není striktně předepsaná, nicméně je důležité, aby byla pro čtenáře přehledná a dobře čitelná. Studie má určité oblasti otázek, které v průběhu řeší. Je dobré celý dokument rozdělit do tematicky samostatných kapitol, které jsou členěny podle problematiky, kterou v souvislosti s projektem řeší. Sieber (2004, s. 8) dále upozorňuje na to, že jednotlivé kapitoly a témata jsou provázané a vzájemně se ovlivňují. Úprava jedné kapitoly má zpravidla vliv na další kapitoly a jejich řešení.

Osnova studie proveditelnosti podle Vytlačila (2002, s. 21-23):

1. Shrnutí projektu
2. Pozadí projektu a historie
3. Analýza trhu a marketingová strategie
4. Materiálové vstupy a dodávky
5. Umístění výroby, stanoviště a životní prostředí
6. Technologie a zařízení

7. Organizace a režijní náklady
8. Lidské zdroje
9. Implementace projektu
10. Financování a hodnocení projektu

### **3.2 Shrnutí projektu**

První částí studie proveditelnosti by mělo být samotné shrnutí projektu, závěry a doporučení. Přesto, že se jedná o kapitolu, která se sepisuje až na samotném konci projektu, kdy jsou známa všechna data, uvádí se hned na začátku a poskytuje čtenářům detailní souhrn celé studie. Tato kapitola je určena především pro investora, který se hned na počátku dozví, zda do projektu investovat, či nikoliv.

### **3.3 Pozadí projektu a historie**

Další kapitola studie proveditelnosti je pozadí projektu a jeho historie. Účelem této kapitoly je podání shrnujícího uceleného obrazu o zamýšleném projektu.

Tato kapitola by měla obsahovat shrnující popis, kde budou zmíněny parametry projektu, projektové cíle, navržená strategie, umístění projektu a popis produktu. Dále by v kapitole neměly chybět informace o iniciátorovi projektu a zpracovateli studie. Pakliže existuje nějaký historický vývoj projektu (například už byly vytvořeny nějaké studie), je to též obsahem této kapitoly.

Sieber (2004, s. 14) uvádí, že by tato kapitola měla poskytnout odpovědi na následující otázky:

- Jaký je název, smysl a zaměření projektu?
- Jaké služby, případně produkty, budou díky projektu poskytovány, případně jaký problém řeší?
- Kdo je investorem? (resp. vlastníkem či provozovatelem) projektu, či jeho dílčích částí?
- Jaká je kapacita (velikost) projektu a jaká je jeho lokalizace (kde bude investice zřízena a provozována)?
- Jaká jsou ostatní významná specifika projektu?

### **3.4 Analýza trhu a marketingová strategie**

Analýza trhu je klíčová aktivita pro určení poptávky a zpracování marketingové strategie, na kterou navazuje výrobní program, stanovují se materiálové vstupy, odpovídající technologie a k tomu určený počet pracovních sil a také odpovídající umístění výroby. Výsledky analýzy trhu jsou tedy základním stavebním kamenem pro další kapitoly studie proveditelnosti. (Vytlačil, 2002, s. 24)

Abychom mohli vůbec rozhodnout a systematicky aplikovat jednotlivé marketingové nástroje a byli schopni stanovit jejich nejuvhodnější variantu pro daný trh, je nutné, aby samotné aplikaci předcházel marketingový výzkum. Jedná se o získávání, analýzu a syntézu informací o daném trhu. Z marketingového průzkumu by měly vyplynout závěry týkající se zejména faktorů jako je poptávka, potřeby a vlastnosti cílových subjektů (potencionálních zákazníků), konkurence atd. (Sieber, 2004, s. 18) Získání dat, jež je pro marketingový výzkum stěžejní, můžeme provést dvěma způsoby. Primární výzkum probíhá v terénu a jedná se o prvotní sběr dat. Sekundární výzkum je založen na využití již existujících dat uvedených v již zpracovaných zprávách a statistikách. Primární výzkum a akce prvotního sběru dat jsou poměrně nákladnou záležitostí, proto je vždy snaha o maximální využití již existujících dat. (Vytlačil, 2002, s. 25)

Po vyhodnocení marketingového výzkumu bychom měli mít jasno o cílovém trhu, segmentaci trhu, distribučních kanálech, konkurenci a životním cyklu odvětví a samotného produktu. Pro hlubší analýzu můžeme použít i další marketingové nástroje, které budou popsány níže. Výsledkem by měla být volba vhodné strategie pro dosažení projektových cílů.

### 3.4.1 Analýza PESTLE

PESTLE analýza je jednou z nejzákladnějších metod, která slouží ke strategické analýze okolního prostředí organizace. Název vychází z počátečních písmen nejvýznamnějších vnějších faktorů: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické. Cílem je vyhodnotit pro každou skupinu jevy, události a rizika, které organizaci ovlivňují, nebo mohou ovlivnit v budoucnosti. (PESTLE analýza, 2015) Jedná se o jevy, události a rizika, které firma nemůže ovlivnit.

Tabulka 2 - Analýza PESTLE

Zkratka	Anglicky	Popis
P	Political	Existující a potencionální působení politických jevů (např. daňová politika)
E	Economical	Působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky (např. vývoj úrokové míry, nezaměstnanost)
S	Social	Vliv sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (např. životní styl, úroveň vzdělání)
T	Technological	Dopady stávajících a nových technologií (např. nové objevy a technologie)
L	Legal	Vliv národní, evropské a světové legislativy (např. legislativa EU)
E	Ekological	Problematika životního prostředí (např. likvidace odpadu)

Zdroj: Vlastní zpracování dle PESTLE analýza, 2015

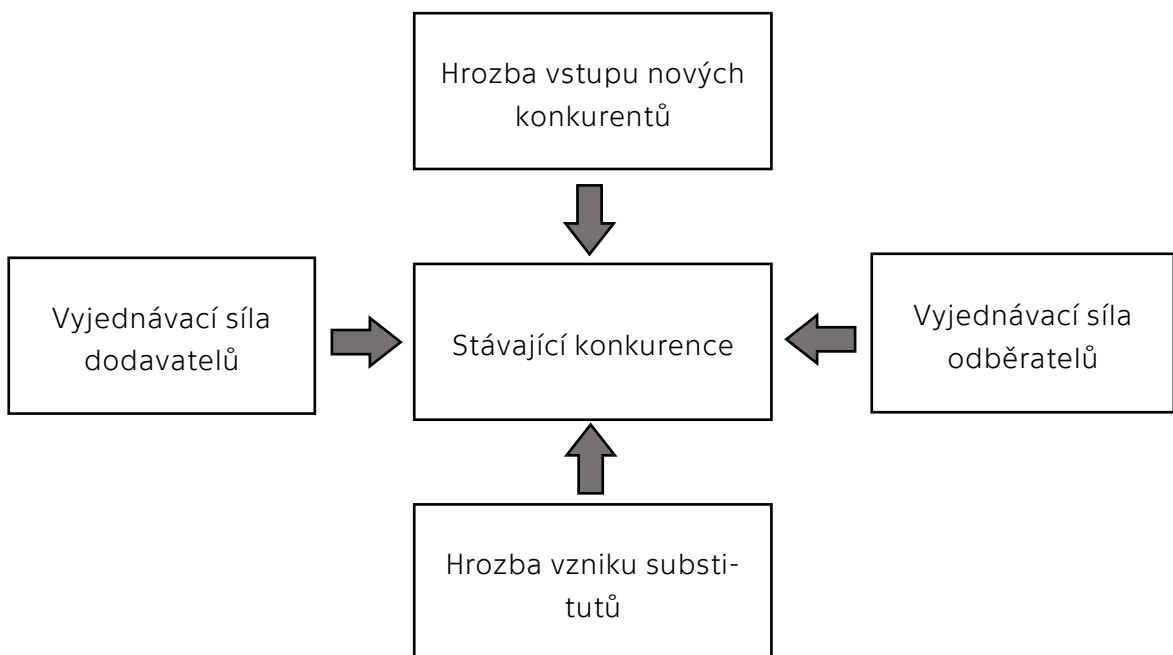
### 3.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Velmi důležitou součástí studie je i analýza konkurence. Důležité je poznat kdo je náš konkurent a co ovlivňuje jeho intenzitu. K tomu nám slouží Porterův model pěti konkurenčních sil, který je na obrázku č. 3. Stávající konkurencí jsou nynější konkurenti, které firma má. Pokud jich je hodně, může to pro firmu znamenat jisté riziko. Pokud jich je málo, znamená to naopak příležitost. Musíme ovšem myslet na to, že zde vystupuje i hrozba vstupu nových konkurentů, kteří jsou též schopni ovlivnit cenu a vývoj produktů.

Substitut definuje Vytlačil (2002, s. 29) jako výrobek, který plní stejné funkce jako původní výrobek, ale dosahuje těchto funkcí při nižší ceně nebo jiných parametrech významných pro zákazníka. Proto jsou i substituty brány jako konkurence.

Významnou roli zde hraje i vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů. Pokud existuje značný počet dodavatelů surovin nebo komponentů, které potřebujeme k produkci výrobků či služeb, vyjednávací síla těchto dodavatelů je malá, neboť si mezi nimi můžeme vybírat. Stejně to funguje i odběratelů. Jedná se tedy o pozici při dojednávání smluv mezi odběrateli a dodavateli. (Vytlačil, 2002, s. 29)

Obrázek 3 - Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4.3 SWOT Analýza

„Celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a ohrožení“ (Kotler, 2013, s. 80) Jedná se o analýzu, která zahrnuje (na rozdíl od PESTLE analýzy) i vnitřní prostředí, které firma může svým chováním ovlivnit.

Tabulka 3 - SWOT analýza

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
Skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.	Skutečnosti, které firma nedělá dobře, nebo ve kterých si konkurence vede lépe.
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
Skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe spokojit zákazníka a přinést firmě úspěch.	Skutečnosti, trendy nebo události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníka.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové (2013, s. 129)

Vytvoření SWOT analýzy je v celku jednoduchou záležitostí, ovšem tím analýza nekončí. Je nutné, aby si firma na základě SWOT analýzy definovala konkrétní cíle, kterých chce dosáhnout a podle toho nastavila strategii, tedy postup, jak jich dosáhnout. Jednou z možností, jak tyto cíle stanovit, je matice TOWS.

Tabulka 4 - Matice TOWS

	Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
Příležitosti (opportunities)	Strategie SO – využívání souladu zdrojů a poptávky	Strategie WO – investice do produktů, kooperace
Hrozby (threats)	Strategie ST – mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb	Strategie WT – ustupování, dělaní kompromisů, odchod

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové (2013, s. 131)

Hlavní nevýhodu ve SWOT analýze spatřuje Jakubíková (2013, s. 131) v tom, že se jedná o statický a velmi subjektivní nástroj. Aby byla pro firmu přínosem, je nutné se k analýze vracet a aktualizovat ji.

### 3.4.4 Strategie projektu

Výběr vhodné strategie by měl být podle Jakubíkové (2013, s. 126) podložen situační analýzou, jež predikuje vývoj trhu a poptávky na základě analýzy makroprostředí a mikroprostředí (viz minulé podkapitoly). Vytlačil (2002, s. 30) považuje predikci vývoje trhu a poptávky za jednu z nejtěžších částí studie proveditelnosti, přesto že je pro

stanovení prodeje a výrobního plánu stěžejní. Pomoci můžou extrapoláční metody, metody úrovně spotřeby, metody koeficientu spotřeby či regresní modely.

Máme-li marketingového výzkumu a zhodnocení současné situace, je na čase stanovení cílů a cesty k jejich dosažení, tedy strategie. Dle Fotra (2011, s. 20-21) rozeznáváme tyto základní kategorie strategií:

- Geografická strategie
- Strategie z hlediska podílu na trhu
- Strategie z hlediska vazby výrobek-trh
- Marketingová strategie

### **Geografická strategie**

Pro stavení realistické konkurenční pozice musí firma stanovit relevantní trh z hlediska geografického zaměření svých aktivit. Základními typy této geografické strategie tvoří zaměření na:

- *Všechny segmenty geograficky omezeného nebo regionálního trhu.*
- *Zvolený segment na národním trhu i mezinárodních trzích.*
- *Zvolený segment v konkrétní geografické oblasti.*
- *Všechny segmenty ve všech geografických oblastech.* (Fotr, 2011, s. 21)

### **Strategie z hlediska podílu na trhu**

V tomto případě je nutné stanovit, jakého tržního podílu firma hodlá dosáhnout. V této kategorii rozeznáváme tři základní strategie:

- *Strategie nákladového prvenství* – hlavním cílem této strategie je udržení nižších nákladů, než má konkurence. V takovém případě je nutné vyrábět velké množství výrobků a dosáhnout tak značného podílu na trhu. Nižší nákladovou úroveň příznivě ovlivňuje i dostupnost levných surovin či snadná výroba produktů.
- *Strategie diference* – tato strategie se zaměřuje na odlišení od konkurence. Takové výrobky či služby mají své specifické rysy a váží zákazníka i se značkou.
- *Strategie tržního výklenku* – strategie zaměřená na skutečnost, že v některých případech je lepší soustředění na jeden konkrétní cíl než působit na širokém konkurenčním poli. Takový projekt je specifický v tom, že je určen jen omezené skupině zákazníků nebo na určitou geografickou oblast. (Fotr, 2011, s. 21 a Vytlačil, 2002, s. 32)

### **Strategie z hlediska vazby výrobek – trh**

Jedná se o strategie, které vychází z tzv. Ansafovvy matice.

Tabulka 5 - Ansafovva matice

	Existující produkt	Nový produkt
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Vlastní zpracování



V případě tržní penetrace se firma zaměřuje na zvýšení tržního podílu na současných trzích. Jedná se o méně rizikovou strategii. Rozvoj trhu je druhou možnou strategií a používá se v případě expanze na nové lokální či mezinárodní trhy. V případě rozvoje produktu oslovuje firma stávající trhy novým produktem a je vhodnou volbou v případě, že se produkt nachází na konci svého životního cyklu. Poslední strategií je strategie diverzifikace, v jejímž případě jde o proniknutí nových výrobků na nové trhy. Firmy používají diverzifikaci v případě, že naleznou na trhu prostor pro nový výrobek a rozšiřují tak své portfolio. Jedná se o nejriskantnější strategii. (Ansafova matice, 2017)

### **Marketingová strategie**

Zvýšení ziskovosti lze dosáhnout v případě marketingové strategie dvěma možnými způsoby – potlačení konkurence při zvyšování tržního podílu, nebo rozšířením trhu při neměnném tržním podílu.

- *Strategie zaměřená na konkurenci* – tato strategie je zaměřena na získání trhu či jeho části na úkor konkurentů. (Vytlačil, 2002, s. 32) Fotr dále zmiňuje, že toho lze dosáhnout buďto agresivní cenovou politikou, imitační strategií nebo profilovou strategií, která se soustředí na kvalitu zboží. Tato strategie se využívá v případě, že je trh nasycen a nepředpokládá se růst poptávky. (2011, s. 22)
- *Strategie tržní expanze* – nástroje marketingového mixu (jež je součástí další kapitoly) se zaměřují prvotně na rozšíření existujícího trhu nebo na vytvoření nových trhů. Strategie je typická pro rostoucí trhy a produkty v počáteční fázi životního cyklu (Fotr, 2011, s. 22)

### **3.4.5 Marketingový mix**

*„Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu.“* (Jakubíková, 2013, s. 190) Vytlačil dále uvádí (2002, s. 35), že sestavování marketingového mixu vycházíme ze znalosti trhu a volby strategie projektu.

Klasické pojetí marketingového mixu pracuje se 4P: product (produkt), price (cena), place (místo), promotion (komunikace). Nicméně i tento model prošel mnohými modifikacemi a dnes se můžeme setkat i s modelem 4C, což je mix z pohledu zákazníka nebo 7P, což je rozšířený mix pro lepší uchopení specifických produktů, kterými jsou služby.

#### **Produkt**

Jak uvádí Karlíček (2018, s. 154), produktem může být fyzické zboží, ale i služby, myšlenky, informace, které mohou být předmětem směny. Ve studii by mělo být dále stanoveno, zda se jedná o jeden produkt nebo celou kolekci. Dále by měl být popsán i způsob balení, doprovodné služby, použitý materiál, kvalita atd. Jedná se o ty charakteristiky, kterými se můžeme lišit od konkurence a jsou součástí produktu. (Karlíček, 2018 s.154 a Vytlačil, 2002, s. 35)

## **Cena**

Jedná se o jediný prvek marketingového mixu, který produkuje příjmy. Správné stanovení ceny má proto pro firmu existenční význam. To však neznamená, že by firma měla produkty nadhodnocovat. Při tvorbě ceny se musí brát v úvahu: cenová politika konkurence, náklady, marže pro obchodníky, možná regulaci cen, politika slev, způsob dopravy, cenová elasticita a cenová diferenciaci. (Vytlačil, 2002, s. 36)

## **Místo**

Jedná se o formu, jakou bude produkt k zákazníkovi doručen. Cílem je, aby byl produkt doručen na správné místo ve správnou chvíli za co možná nejnižší náklady. Distribuční cesty jsou buďto přímé, či nepřímé. Přímé cesty distribuují produkt zákazníkovi přímo bez využití mezičlánků. Nepřímá cesta jde přes mezičlánek, kterým může být například maloobchod.

## **Komunikace**

*„Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého firmy a další instituce naplňují své marketingové cíle.“* (Karlíček, 2018, s. 193) Opět zde vycházíme ze znalosti trhu a segmentu, na který cílíme. Podle toho volíme vhodnou marketingovou kampaň. V této části volíme nejen místo a okamžik sdělení, ale i vhodná slova, grafiku, hudbu atd. Možné způsoby komunikace jsou: reklama, PR, osobní prodej, podpora prodeje, direct marketing. (Karlíček, 2018, s. 197-208 a Vytlačil, 2002, s. 36)

Zpracování jednotlivých podbodů této rozsáhlé části se liší podle povahy projektu, nicméně vždy by se měl klást důraz na preciznost jejího zpracování. Vždy by měla umožňovat jednoznačnou kvantifikaci nákladů a přínosů marketingových aktivit, které je následně přeneseno do finančního plánu. (Sieber, 2004, s. 21)

## **3.5 Materiálové vstupy a dodávky**

I tato kapitola úzce souvisí s finančním plánem, který je součástí studie proveditelnosti. Jedná se o kapitolu, ve které jsou identifikovány vstupy a materiály, které jsou pro výrobní operace potřebné, jakožto i jejich nároky na kvalitu a vyčíslení nákladů. Úkolem je tedy vymezit jasně a úplně strukturu pořizovaného investičního majetku a zároveň nutné materiálové a zbožové dodávky a určit velikost zásob pro plynulý a ekonomický chod projektu. (Sieber, 2004, s. 27) Vytlačil (2002, s. 37) dále zmiňuje, že je nejen důležité stanovit co a kolik, ale musíme brát v úvahu i životní cyklus projektu a dostupnost těchto vstupů po celou dobu jeho existence. Pokud by suroviny a dodávky neměly být dostupné, je nutné přemýšlet o substitutech, které by tyto vstupy mohly nahradit. Dalším krokem je stanovení nákladů, které následně vstupují do finančního plánu projektu. Zde nesmíme opomenout logistické, dodavatelsko-odběratelské a právní řešení těchto nákupů.

Do materiálových vstupů a dodávek zahrnujeme:

**Suroviny** – nezpracované materiály využívané pro výrobu (zemědělské produkty, lesní produkty, mořské produkty, minerální produkty).

**Zpracovaný průmyslový materiál a komponenty** – příkladem mohou být šrouby, tyčová ocel atd.

**Pomocný materiál** – sem můžeme zahrnout například barvy nebo materiál potřebný na pravidelnou údržbu.

**Utilities** – jedná se o položky, které budou hrát významnou roli v režijních nákladech. Můžeme sem zahrnout energie, vodné a stočné, paliva. Tuto položku zahrnujeme až po určení místa provozovny.

**Náhradní díly** – pro plynulý chod zvažujeme i nezbytné zásoby náhradních dílů. (Vytlačil, 2002, s. 38)

Vytlačil (2002, s. 38) upozorňuje na pečlivý výběr dodavatele a určení frekvence objednávek. Jedná se o záležitosti, které nám zásadně mohou ovlivnit náklady a je nutné o nich uvažovat již v této předprojektové fázi.

### 3.6 Umístění výroby

Fotr (2005, s. 48) chápe místo jednotky jako dvouetapový proces. V první řadě se zvažují varianty lokality jako určité geografické oblasti (např. část povodí, městská část, průmyslová oblast atd.). Po výběru lokality se zvažuje konkrétní umístění projektu.

Pokud jde o požadavky projektu na lokalitu, uvádí Fotr (2005, s. 48) především požadavky na infrastrukturu, čímž se myslí dostupné druhy dopravy (doprava vstupů a materiálů, personálu) a dostupnost energií a vody. Dále uvádí požadavky projektu na pracovní síly. Disponibilita kvalifikované pracovní síly může mít totiž pro úspěch projektu rozhodující význam. Vytlačil (2002, s. 40) navíc uvádí i socioekonomickou politiku, v níž jsou zahrnuty vládní opatření podporující či zamezující podnikání v dané oblasti a klimatické podmínky. Z hlediska dopadů projektu na lokalitu zmiňuje Fotr (2005, s. 48) především dopady na životní prostředí. Projekt může mít v závislosti na svém charakteru nepříznivý vliv na životní prostředí, a proto musíme ve studii uvažovat i toto hledisko.

Umístění neboli konkrétní místo pro výstavbu či realizaci projektu závisí na typu projektu. Fotr (2005, s. 50) uvádí, že pokud se jedná o projekty značně náročné na suroviny a materiály (tzv. materiálově orientované projekty), např. hutní provozy, pak bude z hlediska minimalizace dopravních nákladů nejvhodnější umístit tyto projekty poblíž ložisek surovin. Naopak u tzv. tržně orientovaných projektů, tzn. projekty se značnými náklady vztahujícími se k distribuci finálních výrobků, bude vhodné tyto projekty umístit blízko významných center spotřeby. U velkých průmyslových projektů však nebude hrát roli ani jeden z aspektů, neboť ani větší vzdálenost od zdrojů materiálů by neměla mít nepříznivý vliv na ekonomiku těchto projektů.

### 3.7 Technologie a zařízení

Další kapitolou je technologie a zařízení. Sieber (2004, s. 25) uvádí, že tato kapitola je podstatná především pro projekty, kde zvolená technika a technologie v té či oné fázi projektu zásadně ovlivní investiční či provozní finanční toky. Výběr technologie a zařízení je spojen s konkrétními výrobními procesy. Nejprve se stanovuje vhodná technologie a následně je zpracován seznam podrobných provozních souborů a strojů. (Vytlačil, 2002, s. 43)

Hlavním bodem, který je s výběrem technologie a techniky spojen, je stanovení kapacity výrobní jednotky. „*Výrobní kapacita je definována jako objem výroby dosažitelný v daném období.*“ (Vytlačil, 2002, s. 43) Autor zde zmiňuje běžnou dosažitelnou kapacitu, která je dosažitelná za normálních pracovních podmínek a odvozena pouze od kapacity jednotlivých strojů (tzn. uvažuje se údržba strojů, pracovní přestávky, zaměstnanecké dovolené atd.). Dále uvádí nominální maximální kapacitu, která je právě udávána maximální kapacitou jednotlivých strojů, ale v praxi prakticky nedosažitelná.

Výběr technologie pak ovlivňují následující faktory: vliv na životní prostředí, novost technologie, šíře výrobního sortimentu, náklady na získání technologie, náklady na její údržbu a dostupnost a kvalifikovanost pracovní síly. Dále je nutné posoudit, jakým způsobem technologii pořídit. Vytlačil (2002, s. 45) zmiňuje tři možnosti, tj. koupě, získání licence a společný podnik. Nákup je nejobvyklejší způsob získání majetku. Využíváme ji v případě, že neočekáváme výrazné zlepšení technologie v budoucnu. Licence je způsob, kdy je možné využití patentované technologie. Tento nákup je vázán licenční smlouvou, ve které jsou jasně stanovená práva užívání technologie. Třetí možností je založení společného podniku, kdy jeden z partnerů vkládá technologii. Výhodou je snížení investičních nákladů, nevýhodou mohou být rozporuplné strategické cíle obou partnerů.

Dalším krokem je samotný výběr provozních souborů a strojů. Požadavky na zařízení jsou dány kapacitou a vybranou technologií.

### 3.8 Organizace a režijní náklady

V případě rozsáhlých projektů je nutné v rámci studie proveditelnosti i organizační uspořádání jednotky, které vznikne realizací projektu. Myslí se tím rozčlenění jednotky do jednotlivých útvarů a určit jejich pravomoci a odpovědnosti. Vytlačil (2002, s. 47) uvádí pyramidový systém se třemi organizačními jednotkami: první jednotkou je top management, který se zabývá strategickým řízením, druhou jednotkou je střední management, jehož činností je plánování a řízení organizačních funkcí. Poslední jednotkou je nižší management, který má na starosti plánování každodenních aktivit podřízených. Další možnosti organizační struktury jsou založeny na procesech, činnostech, výrobcích nebo výrobních linkách.

V této souvislosti bychom měli řešit i režijní náklady, které jsou velmi podstatnou složkou nákladů a ovlivňují tak rentabilitu a ziskovost podniku. Stanovení režijních nákladů není jednoduchou záležitostí a často se řeší určitou procentní přírůžkou. Tento způsob však není vhodný. Základem pro stanovení režijních nákladů by mělo být posouzení jednotlivých procesů a jejich seskupení do organizačních útvarů – středisek. Tato střediska pak fungují jako samostatné jednotky, které na jedné straně vytvářejí výkony a na straně druhé čerpají zdroje a vyvolávají náklady. Koncepce těchto středisek je užitečným nástrojem, jež umožňuje přesné vyčíslení výrobní, zásobovací, odbytové a správní režie. (Vytlačil, 2002, s. 48 a Fotr, 2005, s. 57-58)

### **3.9 Lidské zdroje**

Tato kapitola se zabývá plánováním lidských zdrojů. Studie proveditelnosti definuje kvantitativní požadavky (počty pracovníků jednotlivých profesí) a kvalitativní požadavky (jejich dovednosti). Kromě plánování počtu zaměstnanců a jejich kvalifikace se v kapitole opět budou řešit náklady na jejich získání a následně i plán školení, s kterým jsou opět spojeny i náklady. (Vytlačil, 2002, s. 49)

Při posuzování počtu a dostupnosti je dle Vytlačila (2002, s. 49) nutno počítat s vlivem těchto faktorů: všeobecná dostupnost pracovních sil, poptávka a nabídka pracovníků pro vybrané umístění, počet pracovních dní v roce a počet pracovních hodin za den a v neposlední řadě legislativní podmínky pro oblast pracovních vztahů. Dále při posuzování počtu pracovních sil musíme brát v úvahu odvětví, do kterého vstupujeme, použité technologie, velikost závodu a organizační uspořádání.

Nábor pracovníků by měl probíhat vždy s dostatečným předstihem, aby bylo možné provést jejich adaptaci. Přilákání dostatečně kvalifikovaných osob je vždy velkou potíží a odvíjí se od velikosti mezd a platů, což tvoří spolu se sociálním a zdravotním pojištěním hlavní složku osobních nákladů. V případě, že nezískáme dostatečný počet pracovníků určité kvalifikace je dobré pracovat i s možností nábory méně kvalifikovaných pracovníků, kteří projdou intenzivním školením. Tyto náklady jsou součástí předinvestiční fáze. (Vytlačil, 2020, s. 49)

### **3.10 Implementace projektu**

Nedílnou součástí studie proveditelnosti je i časový plán jednotlivých činností, které by měly být zpracovány do harmonogramu s kritickou cestou. Z harmonogramu by mělo být zřejmé, kde jednotlivé činnosti začínají, kdy končí, které činnosti na sebe navazují a které se naopak překrývají. Je velmi důležité naplánovat tuto kritickou cestu událostí, neboť odchylky od původního plánu mohou projekt ohrozit nebo výrazně zdražit (viz trojimperativ projektu). To ovšem neznamená, že je tento harmonogram

neměnný, neboť v průběhu realizace dochází ke změnám v okolí projektu i uvnitř organizace. (Sieber, 2004, s. 40 a Vytlačil, 2002, s. 51)

Implementační plán by měl zahrnovat stanovení jednotlivých činností, které je v rámci realizace projektu nutné provést, stanovení návaznosti činností, zpracování časového plánu, definování výstupů z jednotlivých činností, identifikaci kritické cesty, stanovení potřebných zdrojů pro realizaci činností, určení odpovědnosti za realizované činnosti a zpracování rozpočtu s plánem čerpání prostředků. Poslední krok je důležitý z toho důvodu, abychom se při implementaci nedostali do platební neschopnosti z důvodu absence finančních prostředků. (Vytlačil, 2002, s. 51)

Sieber (2004, s. 41) dodává, že kromě popisné formy by měl být implementační plán zpracován i graficky. Jednoduchým nástrojem je např. Ganttův diagram. Ten může být zobrazen jednoduše v podobě tabulky (viz tabulka 6) nebo existuje řada softwarových programů, které tvoří daleko propracovanější diagramy.

Tabulka 6 - Harmonogram projektu

Činnost	Období					
	1	2	3	4	5	6
Činnost A	→					
Činnost B		→				
Činnost C			→			
Činnost D				→		
Činnost E					→	
Činnost F						→

Zdroj: Vlastní zpracování dle Siebera (2004, s. 40-41)

### 3.11 Analýza rizik

Jedná se o kapitolu, která v osnově v úvodu studie proveditelnosti není uvedena, nicméně považuji za téměř nezbytné v rámci projektu zpracovat i analýzu rizik. Analýza rizik nemusí být do studie proveditelnosti zahrnuta například z toho důvodu, že je zpracována v jiné studii, která technicko-ekonomické studii předcházela.

Doležal (2013, s. 105) definoval riziko jako nejistou událost, která může během projektu nastat a ovlivnit (zpravidla negativně) jeho průběh. Jelikož je riziko jedním z charakteristických rysů projektu, je nutné provádět v rámci projektu jejich analýzu. Tato analýza rizika předvídá, odhaduje pravděpodobnost jejich výskytu, velikost dopadu a definuje možná eliminační opatření, která by mohla zmírnit dopady rizika. Nástrojem pro identifikaci a sdružování rizik může být například registr rizik, který všechny výše zmíněné informace sdružuje a hlídá jejich aktuálnost. Jeho možná podoba je znázorněna v následující tabulce.

Tabulka 7 - Analýza rizik

Registr rizik					
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Eliminace
Identifikační číslo rizika	Scénář, jak konkrétně se může projevit nějaká hrozba	Jaká je pravděpodobnost scénáře?	Jaký je dopad daného scénáře?	Součin předchozích dvou čísel.	Jaká bude naše strategie proti riziku a jaká opatření budou provedena?

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.12 Financování a hodnocení projektu

Jak uvádí Fotr (2005, s. 63) finanční analýza a hodnocení projektů zaujímá v technicko-ekonomické studii ústřední postavení, neboť poskytuje zásadní informaci o přijetí či zamítnutí projektu. Autor dále uvádí, že výsledky této kapitoly vedou ke dvěma rozhodnutím. Jedním je rozhodnutí investiční, které se týká věcné náplně projektu (tzn. do jakých konkrétních aktiv bude firma investovat). Druhé je rozhodnutí finanční, tedy z čeho a jak bude projekt financován. Jejich společným rysem je to, že základ pro obě rozhodnutí je peněžní tok (CF), a to po celou dobu života. U projektů se bavíme o finančním plánu, který by měl být následně zanalyzován.

Scholleová (2009, s. 30) uvádí, že finanční plán by měl obsahovat informace o:

- pořizovacích výdajích souvisejících s investicí, o způsobech účtování;
- zdrojích, ze kterých bude investice financována;
- odhadu obsazení trhu za podmínek nastavených strategií a promítnutého do odhadu tržeb;
- finanční náročnosti provozu – náklady provozu a náklady kapitálu nutně zadržného pro funkční a bezproblémový provoz;
- předpokládané ekonomické době trvání provozu;
- riziku, které se promítá do požadované výnosnosti projektu.

Získané informace by měli být promítnuty to základních charakteristik každé investice tak, aby byly zohledněny tyto faktory.

**Faktor likvidity** – každoroční peněžní toky plynoucí z investice od počátku až po likvidaci.

**Faktor času** – předpokládaná doba životnosti projektu bez přímé souvislosti s technickou nebo účetní životností.

**Faktor rizika** – výnosová míra, která je požadovaná tak, aby pokryla riziko všech zainteresovaných stran. (Scholleová, 2009, s. 31)

### 3.12.1 Finanční analýza

„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.“ (Růčková, 2019, s. 9). To znamená, že účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k současnému okamžiku. Aby mohla být tato data využita pro hodnocení, musí být podrobena finanční analýze. Finanční analýzu je vhodné dělat průběžně (alespoň jednou ročně) nebo před dlouhodobým rozhodnutím, jímž je právě třeba projekt. Hlavním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou účetní výkazy. U projektu nám k tomu slouží finanční plán, ve kterém jsou stanovené náklady, výnosy a konkrétní peněžní toky plynoucí z projektu v jednotlivých letech. Na základě toho je stanovena počáteční rozvaha, výkaz zisků a ztrát a plán cash flow.

#### Rozvaha

Rozvaha je účetním výkazem, který zachycuje bilanční formou stav aktiv (souhrn hmotného a nehmotného majetku) a pasiv (zdroje financování) vždy k určitému datu. (Růčková, 2019, s. 23) Hlavní bilanční pravidlo říká, že podnik nesmí mít více majetku než zdrojů financování, tzn. musí zde platit rovnost aktiv a pasiv.

Do aktiv řadíme dlouhodobý majetek, oběžný majetek a časové rozlišení. Dlouhodobý majetek pak dále dělíme na hmotný (pozemky, stavby, hmotné movité věci), nehmotný (software, výsledky výzkumné činnosti, ocenitelná práva jako know-how) a finanční (dluhopisy, akcie, vkladové listy atd.). Oběžná aktiva představují krátkodobý majetek, který je neustále v pohybu. Hlavní složkou oběžného majetku jsou zásoby, pohledávky, peněžní prostředky (v pokladně či na BÚ) a krátkodobý finanční majetek obchodovatelný na finančním trhu. Poslední složkou je časové rozlišení, které zachycuje zůstatek účtů časového rozlišení nákladů příštích období.

Stranu pasiv lze označit také jako stranu zdrojů financování firmy. Stejně jako u aktiv máme tři základní složky pasiv, kterými jsou vlastní zdroje, cizí zdroje a časové rozlišení. Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem (část kapitálu, která vzniká při založení firmy), kapitálovými fondy, fondy ze zisku, výsledkem hospodaření minulých let a výsledkem hospodaření běžného účetního období. Cizí zdroje se skládají z rezerv, které jsou tvořeny na vrub nákladů a snižují zisk a závazky, které mohou být k finančním institucím, dodavatelům, zaměstnancům. Poslední položkou je stejně jako u aktiv časové rozlišení, které zachycuje zůstatky výdajů a výnosů příštích období.



Tabulka 8 - Struktura rozvahy

Rozvaha			
Aktiva		Pasiva	
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný ZK</b>	<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>
B.I.	DNM	A.II.	Ážio a kapitálové fondy
B.II.	DHM	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	DFM	A.IV.	VH minulých let
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	A.V.	VH běžného účetního období
C.I.	Zásoby	A.VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu na zisku
C.II.	Pohledávky	<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	<b>C.</b>	<b>Závazky</b>
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	C.I.	Dlouhodobé závazky
C.IV.	Peněžní prostředky	C.II.	Krátkodobé závazky
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápkové (2017, s. 24)

### Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období, kterým je obvykle jeden rok. (Růčková, 2019, s. 32) Jedná se o výkaz, který sleduje hospodaření firmy a je tedy významným podkladem pro sledování ziskovosti. Zisk, který se počítá odečtením nákladů a daně od výnosů, má několik možných podob, se kterými se u analýzy můžeme setkat, viz následující tabulka.

Tabulka 9 - Typologie zisku

<b>Čistý zisk (EAT)</b>
+ daň z příjmu
<b>= zisk před zdaněním (EBT)</b>
+ nákladové úroky
<b>=zisk před úroky a zdaněním (EBIT)</b>
+ odpisy
<b>= zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápkové (2017, s. 48)

### Cash flow

Na rozdíl od výkazu zisku a ztráty se zabývá reálnými peněžními toky, tedy příjmy a výdaji. Peněžními toky rozumíme přírůstky a úbytky peněžních prostředků, jimiž jsou peníze v hotovosti včetně cenin a peněžní prostředky na bankovním účtu. (Růčková, 2019, s. 35) Tuto položku můžeme sice nalézt i v rozvaze, kde však není zcela jasné,

odkud a kam peníze plynou. Tento výkaz slouží tedy k posouzení skutečné finanční situace.

Sestavení výkazu je možné dvěma způsoby. Buďto je sestaven přímo, což znamená pomocí sledování příjmů a výdajů za dané období, nebo nepřímo pomocí transformace zisku do pohybu peněžních prostředků. (Růčková, 2019, s. 37)

Pokud bereme v potaz životní cyklus projektu, který byl popsán v kapitola 2.4., předinvestiční a investiční fáze jsou jednoznačně spojeny s převládajícími výdaji. Mezi ně patří jednak pořízení samotného investičního celku, ale i další výdaje spojené se začátkem výroby, tzn. potřebná příprava zásob, pracovníků. Výsledkem plánu je počáteční výdaj (IN), který je nezbytný pro zavedení investice. V provozní fázi se postupně rozbíhá výroba a prodej a podnik. Na počátku mohou výdaje převyšovat příjmy, ovšem důležité je, že v této fázi již podnik příjmy generuje. Jejich rozdílem získáváme CF v jednotlivých letech. V ukončovací fázi můžeme počítat s příjmy z prodeje zásob, zařízení atd., ale bohužel také s výdaji na zahlazení následků výroby. (Scholleová, 2009, s. 34)

### 3.12.2 Ekonomické hodnocení projektu

Existuje několik metod a nástrojů, jak se rozhodnout o tom, zda investici přijmout či nepřijmout. Fotr (2005, s. 64) zmiňuje propočet určitých kritérií (ukazatelů) ekonomické efektivity, která zpravidla měří výnosnost (návrtnost) zdrojů vynaložených na investici. Autor (Fotr, 2005, s. 64) v souvislosti s tím zmiňuje tři kategorie těchto kritérií:

- **Rentabilita kapitálu** (*Return on Capital*)
- **Doba úhrady či doba návratnosti** (*Payback Period*)
- Kritéria založená na diskontování, tzn. **čistá současná hodnota** (*Net Present Value*) a **vnitřní výnosové procento** (*Internal Rate of Return*)

#### Rentabilita kapitálu

Tyto ukazatele poměřují výnosnost kapitálu tak, že poměřují zisk projektu k vloženým prostředkům. Nejčastěji užívané ukazatele a jejich výpočet zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 10 - Ukazatele rentability

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	$\frac{EBIT}{aktiva}$
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	$\frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobý kapitál}}$

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Doba úhrady či doba návratnosti**

„Doba úhrady se definuje jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími čistými příjmy.“ (Fotr, 2005, s. 65) Stanovení doby úhrady vychází z peněžních toků projektu, které tvoří příjmy a výdaje za celý životní cyklus projektu. Čím je doba úhrady projektu kratší, tím je projekt výhodnější. Jisté je, že by doba návratnosti měla být kratší než doba životnosti. Mezi výhody použití této metoda je její jednoduchá aplikovatelnost a srozumitelnost, mezi podstatné nedostatky patří fakt, že metoda nebere v úvahu časovou hodnotu peněz a faktor rizika.

### **Čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV)**

Jedná se o nejpoužívanější a pro většinu případů i nevhodnější metodu, neboť dává jasný výsledek. Jedná se vlastně o pouhý součet kapitálových výdajů a příjmů z investice (stejně jako tomu bylo u doby návratnosti), ale v jejich současné hodnotě. Tzn. diskontujeme jednotlivé peněžní toky. Velikost diskontní míra je v podstatě odměna za riziko, které věřitelé i vlastníci podstupují.

$$NPV = -IN + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = -IN + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}$$

NPV pak v absolutním čísle udává, kolik peněz nad investovaný vklad dostane podnik navíc. Investice je tedy možné přijmout pouze v případě, že je NPV kladná. V případě, že by byla NPV záporná, nutně to neznamená, že je investice ztrátová, nicméně nedojde k uspokojení vlastníků a věřitelů a tím pádem je investice nepřijatelná. (Scholleová, 2009, s. 61-64)

### **Vnitřní výnosové procento**

Vnitřní výnosové procento je druhou dynamickou metodou hodnocení investice. Jedná se o relativní procentní výnos, který investice poskytuje během své životnosti. Číselně se jedná o takovou diskontní sazbu, která ve k nulové NPV, viz vzorec. (Scholleová, 2009, s. 64)

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

Tato metoda je vhodná pouze pro investice, které mají konvenční peněžní toky, tj. začíná záporným počátečním výdajem (který může být i několik let) a následně generuje příjmy bez potřeby další investice. Investici je možné přijmout tehdy, když je výnosové procento vyšší než procentní náklad kapitálu.

### 3.12.3 Financování projektu

V poslední podkapitole finanční kapitoly bych zmínila způsoby, jakými projekt může být financován. Jedná se o záležitost, která se vždy nějakým způsobem propíše do účetních výkazů. Financování investic se dá charakterizovat jako činnost zabývající se získáváním finančních zdrojů (kapitálu a peněz) pro založení, chod a rozvoj podniku, a to v potřebném objemu, čase a struktuře při optimálních nákladech na jejich obstarání. (Fotr, 2011, s. 44) Součástí zajišťování financí je i zpracování dokumentace, která se předkládá věřitelům. Celé jednání věřitelů a investora probíhá v několika fázích. V první fázi je projekt představen klíčovými partnerům a cílem je ujasnění představ všech zúčastněných stran. Ve druhé fázi je podrobně prověřován investiční záměr, kdy jeho předkladatelé zpracovávají konkrétní investiční, resp. projektové řešení. Cílem této fáze je analyzování a jednání o objemu, časovém rozložení, způsobu kontraktování a zajištění finančních prostředků. Třetí fáze je fází schvalovací, kdy se podepisují smlouvy o financování. (Fotr, 2011, s. 44)

#### Členění finančních zdrojů

*Interní zdroje financování* – jedná se o bezpečný zdroj financování, který je ovšem použitelnější již u existující firmy, neboť může použít zdroje vytvořené vlastní podnikatelskou činností. Jedná se o základní kapitál a jeho navyšování, nerozdělený zisk z minulých let, odpisy dlouhodobého majetku, výnosy z jeho prodeje, kapitálové fondy, dary.

*Externí zdroje financování* – na rozdíl od interních zdrojů se jedná o rizikovější zdroj financování, jehož získání může být poměrně složité. Nejen že je u něj třeba hradit náklady (např. úroky z bankovních úvěrů), ale po určité době je také nutné tento kapitál splatit (většinou probíhá průběžně v podobě pravidelné splátky, která zahrnuje i úrok. Mezi externí zdroje financování řadíme bankovní úvěry (dlouhodobé či krátkodobé), obligace, dotace. (Fotr, 2011, s. 46-47)

Zvláštním typem financování může být i leasing, který představuje pronájem strojů, výrobních zařízení, nemovitostí nebo výrobků dlouhodobé spotřeby. Jedná se o způsob, který využívají firmy, které nemají dostatek vlastních prostředků, ale nemohou získat dlouhodobý úvěr. Po dobu trvání leasingové smlouvy je vlastníkem pronajímatel. (Fotr, 2011, s. 57)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 4 STUDIE PROVEDITELNOSTI KONKRÉTNÍHO PROJEKTU

V této části diplomové práce představím vlastní projekt a vypracovanou studii proveditelnosti. Kapitoly odpovídají osnově představené v teoretické části. První kapitolou bude shrnutí projektu, ve které uvedu nejvýznamnější skutečnosti a data získané zpracováním studie proveditelnosti. Jedná se o kapitolu, která bude zpracována až na samém konci, nicméně její uvedení na začátku má své opodstatnění, kdy čtenáři a případně i investor mají základní informace včetně závěrů hned v úvodu. Dále bude popsán marketingový koncept, technologie a vybavení potřebné pro realizaci projektu, organizační struktura a implementační plán. Na závěr bude představen finanční plán a ekonomické vyhodnocení.

## 4.1 Shrnutí projektu

Iniciátorka projektu zpracovala studii tuto proveditelnosti, jejímž cílem bylo zhodnocení podnikatelského záměru vybudování nového výcvikového centra v Benešově u Prahy. Výcvikové centrum s názvem Dogs Talks je zamýšleno jako společnost s ručním omezeným s jedním jednatelem, kterým je právě iniciátorka projektu.

Tabulka 11 - Cíle projektu

Cíle	Měření cíle
Realizovatelnost projektu	NPV, IRR
Doba návratnosti do 5 let	Doba návratnosti
Ziskovost projektu	Kladný výsledek hospodaření
Zahájení provozu 1.8.2022	Otevření výcvikového centra
Spokojenost zákazníků	Opakované návštěvy, kladné recenze

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12 - Vyhodnocení projektu

Ukazatel	Optimistický scénář	Realistický scénář	Pesimistický scénář
Doba návratnosti	2. rok (2023)	2. rok (2023)	X
NPV	2 152 744	1 515 510	-29 277
IRR	84 %	63 %	9 %

Vlastní zpracování

Stanovisko je tedy následující: zpracovatelka studie doporučuje přijetí projektu za předpokladu, že jeho návštevnost bude alespoň 60 %, přičemž marketingový průzkum a analýza okolí nasvědčuje tomu, že o služby výcvikového centra bude zájem.

## 4.2 Pozadí projektu a historie

V této kapitole budou detailně popsány hlavní parametry projektu, popis projektu a historie projektu.

### 4.2.1 Hlavní parametry projektu

Název: Dogs Talks, s. r. o.

Logo:



Umístění provozovny: Benešov u Prahy, Pod Kavčákem 3010, 256 01

Investor: Alena Holubová

Zadavatel: Alena Holubová

Zpracovatel: Alena Holubová

Investorem bude zároveň zpracovatel této studie, Bc. Alena Holubová. Z hlediska právní formy byla zvolena společnost s ručením omezeným, která je nejčastěji volenou formou podnikání na území České republiky. Jediným jednatelem společnosti bude Alena Holubová.

### 4.2.2 Popis projektu

Tato studie proveditelnosti řeší záměr vybudování moderního výcvikového centra pro psy a jejich majitele v Benešově u Prahy. V této lokalitě se v tuto chvíli žádné takové zařízení nenachází a proto usuzují, že se jedná o dobrou příležitost. Výcvikové centrum bude umístěno na okraji města, aby nebylo pro občany přítěží. Kapacita výcvikového centra je plánována na cca 20 psů a jejich majitelů, ale bude se to odvíjet dle individuálních tréninků. V případě sportovních aktivit bude areál pouze pro 10 psů z důvodu bezpečnosti. V případě výchovných tréninků bude kapacita 15-20 psů. Součástí areálu bude i veterinární ordinace, která bude pronajímána. Pro obě strany by to znamenalo výhodu v získání i jiné klientely.

Objekt, který je pro projekt vybrán, je v katastru veden jako sportoviště, ovšem není v ideálním stavu. Budou zde nutné úpravy terénu, jimiž bude srovnání, zatravnění, příprava plochy pod mobilhome a oplocení. Vzhledem k typu pozemku se bude na místě nacházet pouze mobilní dům rozdělen do dvou samovolně přístupných částí. Před areálem bude parkoviště se štěrkovým povrchem.

V nabídce produktů budou základní psí výcviky, ale také tréninky v mnohých psích sportech. Práci psích trenérů nebude jen práce se psy, ale i s jejich pány, kteří by měli psovi porozumět. Zde je krátké seznámení se základní nabídkou.

### **Základní výcvik socializace a poslušnosti**

Výuka a výcvik základní poslušnosti je nejzákladnější službou, kterou budeme v rámci výcvikového centra poskytovat. Výcvik bude jak pro štěňata, která budeme učit běžným návykům, povelům a socializaci, tak pro dospělé psy, kteří nemají základy poslušnosti a majitelé si s nimi neumí poradit. Trenéři budou naučení nejen práci se psem, ale budou věnovat pozornost a péči i jeho majiteli. V případě velmi nevyrovnaného či nesocializovaného psa si může majitel domluvit individuální trénink s trenérem, případně mu ho trenér sám doporučí.

### **Agility**

V dnešní době bychom agility mohli zařadit do nejpoblárnějších psích sportů pro aktivní a temperamentní psi. Jedná se o sport, který se podobá koňskému parkuru. Cílem je tedy překonání trati plné překážek v co nejlepším možném čase. Tato aktivita prospívá psům nejen po zdravotní stránce, ale především k upevnění vztahu k jeho pánovi. Kromě toho se pes naučí socializaci s ostatními psy.

### **Flyball**

Opět se jedná o skvělou aktivitu pro temperamentního psa. Tato aktivita na rozdíl od agility není fyzicky náročná pro majitele psa. Ten psa pouze povelém vysílá do dráhy, která má čtyři skokové překážky. Na konci dráhy je flybollový box, který psovi vymrští míček, který musí chytit a aportovat svému pánovi zpět přes překážky.

### **IPO**

IPO je označení Mezinárodního zkušebního řádu pro sportovní kynologii. Úkolem je tedy příprava psa na mezinárodní zkoušky ve všech třech kategoriích – stopa, poslušnost, obrana. Na sportovní kynologii se hodí pracovní psi, kteří se snadno cvičí a jsou povahově vyrovnaní.

### **Veterinární ordinace**

Součástí projektu bude i „výstavba“ malé veterinární ordinace, která bude nabídnuta k pronájmu. Bude vybavena tak, aby zde bylo možné provést základní a preventivní ošetření psa.

## **4.2.3 Historie**

Jedná se o zcela nový podnikatelský záměr, ke kterému nejsou dostupné žádné historické podklady ani studie. Realizace by se měla uskutečnit v roce 2022, kdy je plánováno otevření výcvikového centra. V tuto chvíli je projekt v předinvestiční fázi. Ještě v tomto roce přejde projekt do investiční fáze tak, aby se projekt dostal roku 2022 do fáze provozu.



## 4.3 Analýza trhu

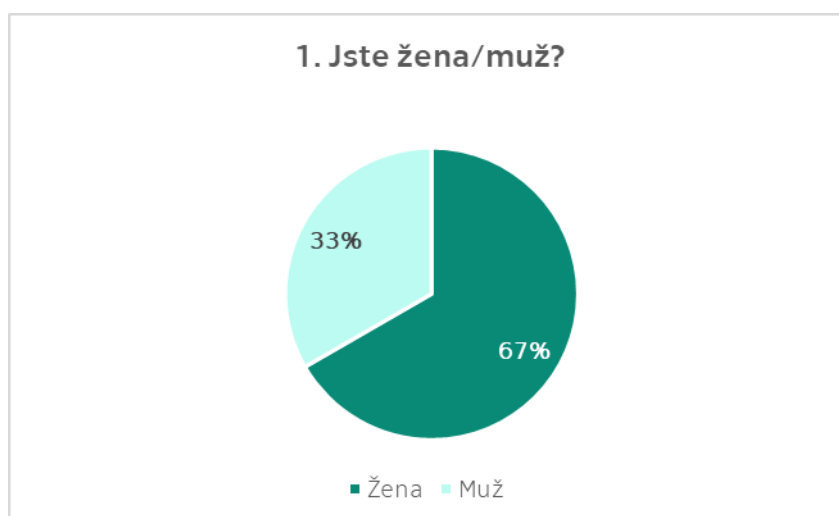
V první řadě byl proveden marketingový průzkum, kde byl zjišťován zájem o nové výcvikové centrum. Následně byly použity marketingové nástroje jako je PESTLE analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, marketingový mix. Výsledkem je volba strategie v závěru této kapitoly.

### 4.3.1 Marketingový průzkum

Marketingový průzkum byl zaměřen pouze na majitele psů z okolí Benešovska. Cílem bylo zjistit, zda by měli občané o projekt zájem a případně jaké služby by využívali. Jelikož se jedná o zcela nový záměr, zvolila jsem primární průzkum neboli sběr dat v terénu. Vzhledem k tomu, že se potýkáme s pandemií COVID-19, byla zvolena forma dotazníku, který mi respondenti následně mohli poslat na e-mail, případně doručit na místo, kde byl dotazník k dispozici. Respondenti byli v úvodu seznámeni s účely, ke kterým bude dotazník sloužit.

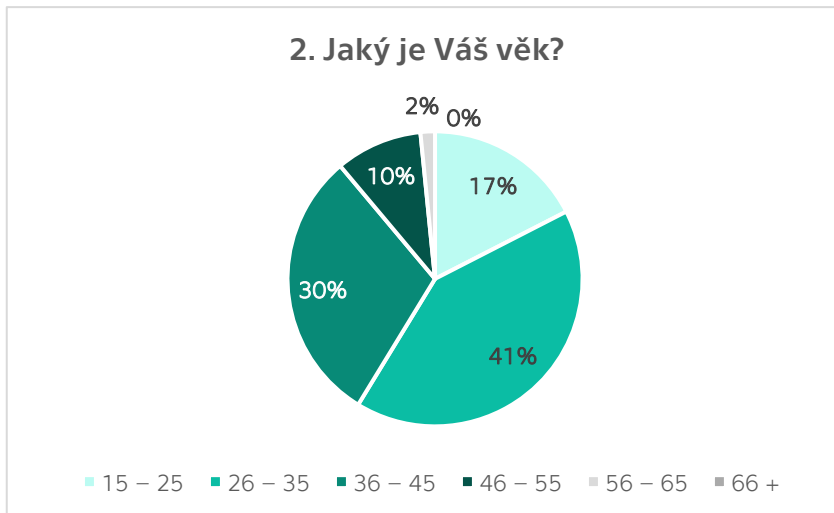
Dotazník byl ve formě jednoho papírového formuláře. Jelikož byl zaměřen na respondenty v okolí Benešovska, přišlo mi jako nejvhodnější umístit dotazníky na místo, kde se denně vystřídá mnoho obyvatel a dotazník tak bude lehce dostupný. Nakonec jsem oslovila obecní úřad v Bukovanech u Benešova a městský úřad v Týnci nad Sázavou. Na obou místech bylo mé žádosti vyhověno a respondenti tam měli dotazníky k dispozici a mohli je na místě vyplnit, případně si je odnést a vyplnit z pohodlí domova.

Dotazník měl 11 otázek a je součástí přílohy této práce. Celé šetření probíhalo od 25.2.2020 do 1.4.2020. Do té doby se mi „do rukou“ dostalo 63 vyplněných dotazníků – z toho se zapojilo 42 žen a 21 mužů. Všechny odpovědi byly následně zanalyzovány a níže jsou odpovědi v grafickém provedení. Většina odpovědí je uvedena v procentech, nicméně u otázek, kde bylo možno více odpovědí nebo na které nebylo nutné odpovídat, jsem uvedla i počet odpovědí.



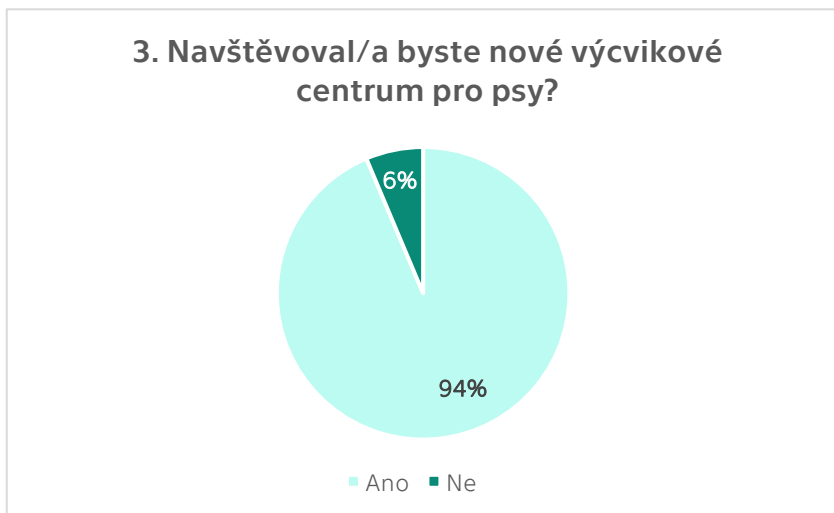
Graf 1 - Pohlaví respondentů; Zdroj: Vlastní zpracování

Z věkového hlediska bylo 41 % (26 respondentů) v kategorii 26–35 let, 30 % (19 respondentů) v kategorii 36–45 let, 17 % (11 respondentů) v kategorii 15–25 let, 10 % (6 respondentů) v kategorii 46–55 let, 2 % (1 respondent) v kategorii 56–65 let a 0 % (0 respondentů) v kategorii 65 +. Je tedy jisté, že cílovým zákazníkem budou ženy středního věku.



Graf 2 - Věkové rozhraní; Zdroj: Vlastní zpracování

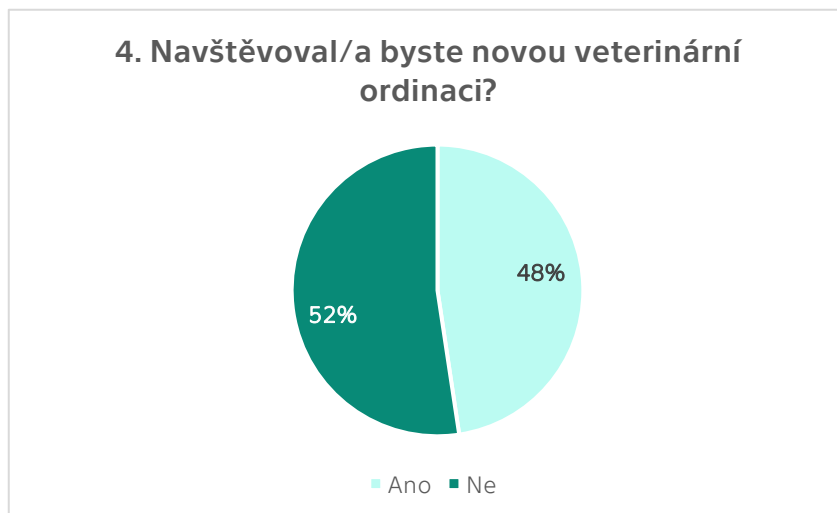
Z hlediska návštěvnosti odpovědělo 94 % respondentů kladně a mělo by o výcvikové centrum zájem. Zbýlých 6 % (4 respondenti) by pravděpodobně mělo zájem pouze o služby veterinární ordinace.



Graf 3 - Návštěvnost výcvikového centra; Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka se týkala návštěvnosti veterinární ordinace. Podle očekávání by ordinace z prvu neměla takovou návštěvnost jako například výcvikové centrum – viz graf 4. Je to z toho důvodu, že konkurence v této oblasti je vyšší než u výcvikového centra. I

přesto vidím příležitost ve spojení těchto dvou služeb, neboť návštěvníci výcvikového centra se mohou v průběhu času stát i zákazníky veterinární ordinace.



Graf 4 - Návštěvnost veterinární ordinace; Zdroj: Vlastní zpracování

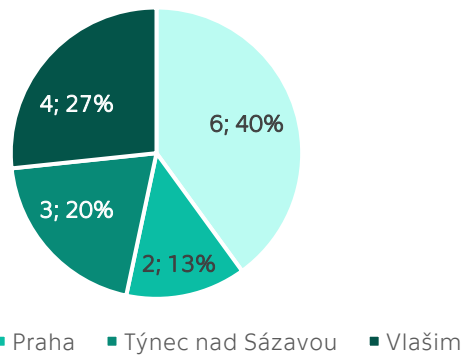
Další otázka byla směřována na konkurenci. Otázka zněla, zda respondenti navštívili nebo navštěvují některá z okolních výcvikových center. Jen zlomek respondentů (24 %) odpovědělo, že výcviková centra na Benešovsku navštěvují nebo někdy v minulosti navštívili. Další otázka byla směřována právě na tyto respondenty.



Graf 5 - Návštěvnost výcvikových center v okolí; Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 6 je zřejmé, že nejvíce respondentů (6) navštívilo výcvikové centrum v Sedlčanech (31 km od Benešova). Čtyři respondenti navštívili výcvikové centrum ve Vlašimi (23 km od Benešova), tři respondenti soukromý výcvik v Týnci nad Sázavou (10 km od Benešova) a dva respondenti výcvikové centrum v Praze (52 km od Benešova).

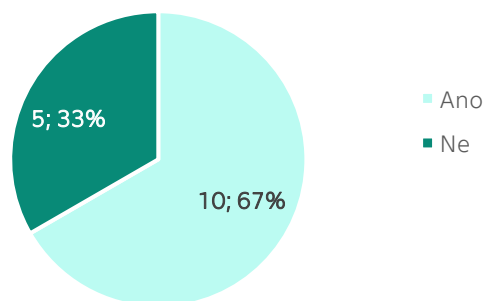
**6. Pokud jste odpověděl/a na otázku č. 5 ano, napište prosím kde.**



Graf 6 - Návštěvnost konkrétních výcvikových center v okolí; Zdroj: Vlastní zpracování

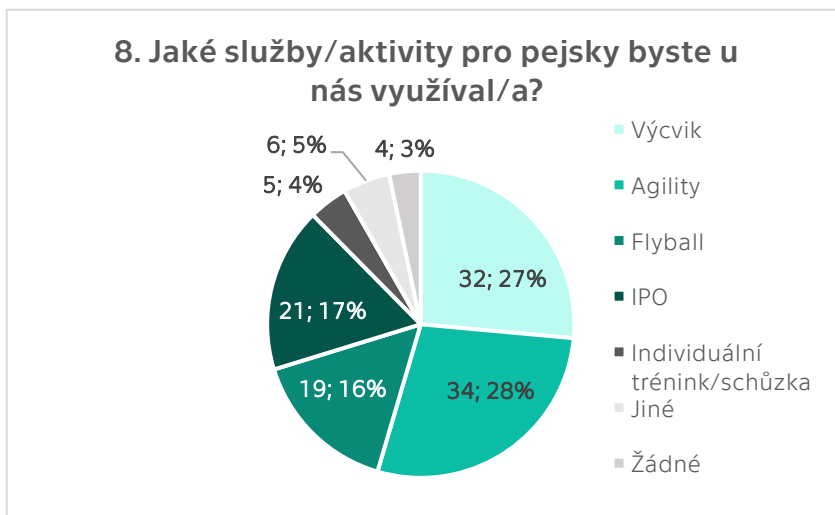
Z grafu č. 7, který je též směřován na respondenty, kteří navštěvují i ostatní výcviková centra, je zřejmé, že větší část z nich byla nebo je spokojena s jejich službami. Nicméně 33 % (5 respondentů) nebylo se službami spokojeno.

**7. Pokud jste odpověděl/a na otázku č. 5 ano, byl/a jste s jejich službami spokojen/á?**



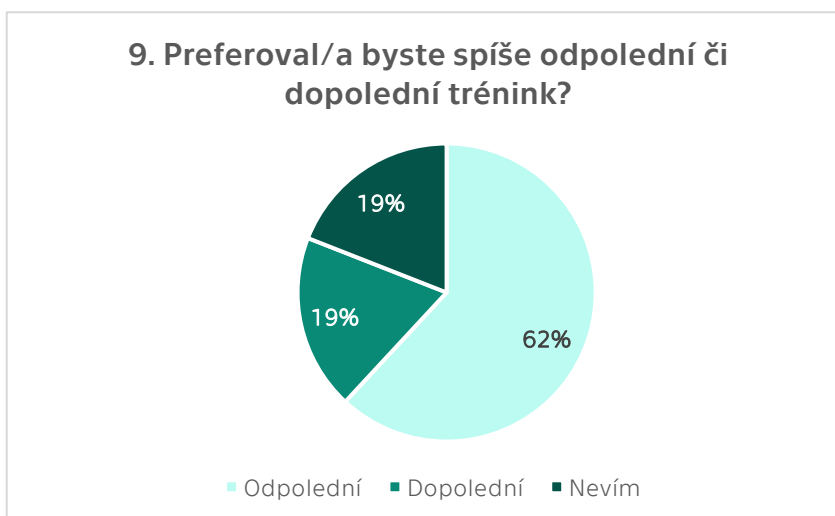
Graf 7 - Spokojenost se službami konkurence, Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka byla směřována na služby, které jsou pro výcvikové centrum v Benešově u Prahy plánované a jejich využívání. Zde mohli respondenti uvést více odpovědí, a proto jsou v grafu opět uvedeny i počty odpovědí. Nejvíce navštěvovanou aktivitou by dle šetření bylo agility. Jen o procento méně respondentů (27 %) odpovědělo, že by využili základní výcvik, poslušnost a socializaci psa. IPO by navštěvovalo 17 % respondentů, flyball 16 % respondentů a individuálního tréninku by se zúčastnili 4 % respondentů. Pro jiné aktivity (které budou zmíněny níže) by bylo 5 % respondentů. Tři procenta by nevyužila služeb výcvikového centra vůbec.



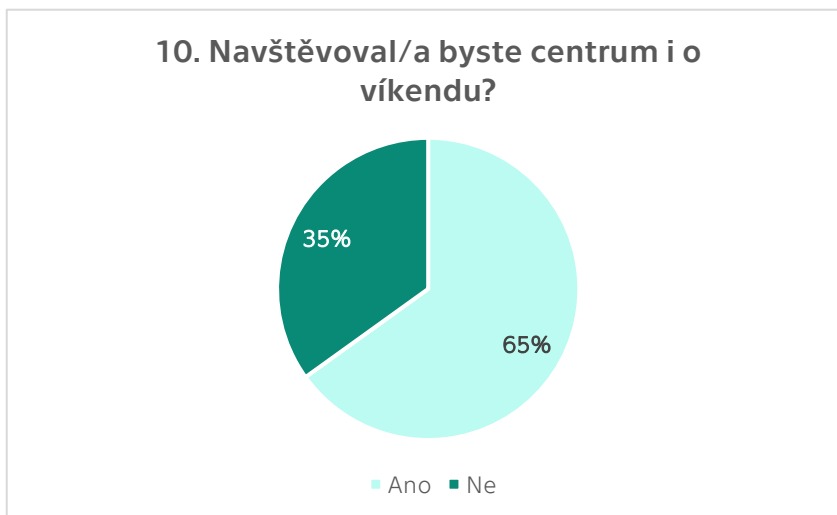
Graf 8 - Využívané služby, Zdroj: Vlastní zpracování

Dále z výzkumu vyplývá, že více jak polovina (39 respondentů) by využívala odpoledních tréninků, a to z toho důvodu, že v dopoledních hodinách chodí do zaměstnání. Dvanáct respondentů by navštěvovalo dopolední tréninky a dvanáct respondentů odpovědělo, že v tuto chvíli neví.



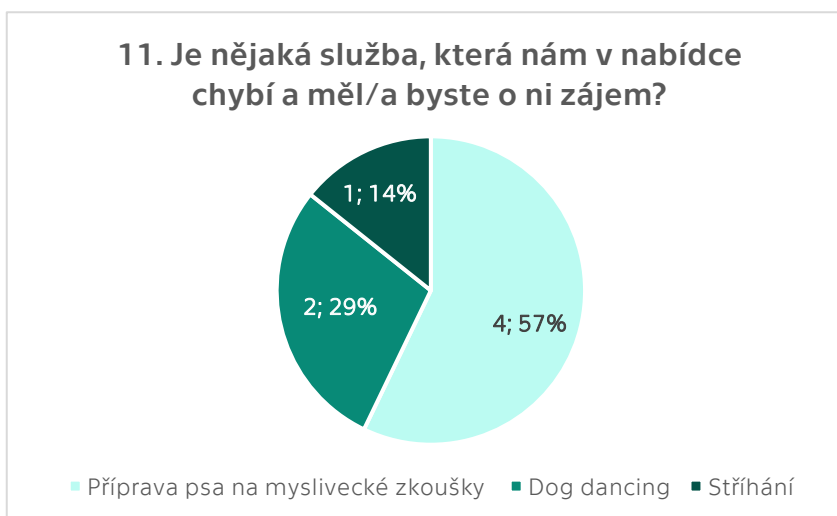
Graf 9 - Časová preference; Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě časové preference jsem se tázala i na dotaz, zda by navštěvovali centrum i o víkendu, přičemž 65 % respondentů odpovědělo ano a 35 % ne.



Graf 10 - Návštěvnost o víkendu; Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka se týkala doporučení, konkrétně služeb, které by respondenti u výcvikového centra uvítali a preferovali. Čtyři respondenti by uvítali přípravu psa na myslivecké zkoušky, dva respondenti dog dancing a jeden respondent stříhání psa. Tyto odpovědi beru v potaz a případně se o ně může výcvikové centrum rozšířit.



Graf 11 - Dodatečné služby; Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3.2 PESTLE analýza

K analýze makroprostředí slouží PESTLE analýza, která mapuje prostředí z několika hledisek, kterými jsou: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Všechny tyto kategorie budou níže popsány a definovány. Navazovat bude analýza konkurence a mikroprostředí.

## **Politické faktory**

Politické faktory obsahují veškeré zákony, předpisy a vyhlášky, které je nutné v oblasti projektu a podnikání sledovat, jelikož mohou projekt zásadně ovlivnit.

Jelikož se jedná o podnikatelský záměr, hlavními předpisy, které bude nutno sledovat ještě před realizací projektu, jsou: zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník; zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Občanský zákoník definuje základní pojmy v oblasti podnikání. Zákoník práce je předpis, kterým se bude společnost řídit po celou dobu životnosti, neboť definuje, jak mají vypadat pracovní smlouvy, vymezuje práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance atd. Zákon o živnostenském podnikání vymezuje typy živností a podmínky pro provozování různých typů živností. V našem případě se jedná o volnou živnost, kde stačí splňovat svéprávnost a trestnou bezúhonnost, není nutné splňovat další specifické požadavky.

Každý podnikatel (firma) musí brát v potaz daňové zatížení a povinné odvody zdravotního a sociálního pojištění. To je upevněno v zákoně č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, který se bude firma týkat především při nákupu zařízení. Další zákon, který je z tohoto hlediska nutné brát na vědomí, je zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Sazba daně z příjmu činí 19 % a vychází z nezdaněného výsledku hospodaření. Poslední tohoto charakteru je zákon č. 592/1992 Sb. o pojistném na veřejné zdravotní pojištění.

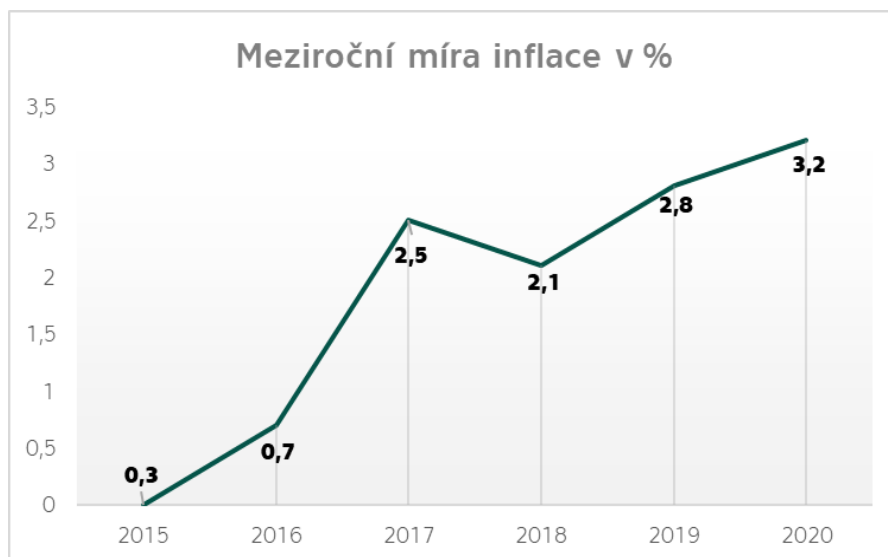
Dalším velmi důležitým zákonem je zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí. Na ten se musíme zaměřit zejména v investiční fázi, kdy se bude samotný projekt realizovat. Jelikož se má projekt nacházet u vodního toku, je nutné při stavebních a terénních úpravách dodržet předpisy tak, aby tento vodní tok nebyl znečištěn.

## **Ekonomické faktory**

Hlavním faktorem, který je nutné v této oblasti sledovat, je HDP (hrubý domácí produkt), jež je významným ukazatelem ekonomické výkonnosti státu. V roce 2020 klesl hrubý domácí produkt o 5,6 %. Pokles byl ovlivněn především spotřebou domácností, investičními výdaji, ale i propadem zahraniční poptávky v první polovině roku. Růst znamenaly výdaje vládních institucí. Nedařilo se ani většině služeb. Kromě jiného je to samozřejmě ovlivněno pandemií COVID-19 a opatřeními, které jsou v boji proti tomuto viru nastavovány a prudce ovlivňují ekonomiku. (HDP 2021, 2021) Tento pokles má samozřejmě negativní vliv i na tento projekt.

Dalším faktorem ovlivňující investice je inflace, jež je definována jako nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v určitém časovém období. Její meziroční nárůst v České republice je znázorněn v následujícím grafu. Jak můžeme vidět, inflace zejména v posledním roce výrazně vzrostla. Je to způsobeno zejména zvyšováním cen bydlení, potravin a nápojů. Faktem je, že inflace mohla být ovlivněna i pandemií, neboť

docházelo k tomu, že sice na jedné straně restaurace zlevňovaly, ale potraviny v obchodech zdražovaly, neb docházelo k problémům s dodavateli. A jelikož váha tohoto typu zboží relativně ke konzumaci jídla v restauracích rostla, tlačilo to skutečnou inflaci nahoru. Otázkou je, zda by měla být čísla roku 2020 považována za jednorázovou anomálii či zda by bylo namísto začít pracovat s novými vahami. (McCracken: Jak covid ovlivňuje inflaci, 2021)



Graf 12 - Meziroční míra inflace v %; Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Dalšími faktory, které by mohly projekt ovlivnit jsou nezaměstnanost a vývoj úrokové míry. Ani jeden z faktorů by v tuto chvíli neměl projekt ovlivnit, nicméně je třeba brát na vědomí i tyto faktory, neboť mohou ovlivnit nejen realizaci projektu, ale i jeho chod.

### **Sociální faktory**

Další skupinou faktorů, které projekt zvenčí ovlivňují, jsou faktory sociální. Mezi tyto faktory můžeme zařadit věkovou strukturu obyvatelstva, životní styl, kulturu. Data k věkové struktuře obyvatelstva daného kraje jsou ke stažení na webových stránkách českého statistického úřadu. Jak je z tabulky č. 13 patrné, Středočeský kraj má nejvíce obyvatel ve středním věku (zeleně vyznačeno). Pro nás je tato skutečnost velmi podstatná, protože jak vyplývá i z dotazníku, právě tato věková třída je naše cílová skupina. Šedivě jsou označeny ty kategorie obyvatel, u kterých nepředpokládáme návštěvnost.



Tabulka 13 - Věková struktura obyvatelstva střeđočeského kraje

Věk (Age)	Muži (Males)	Ženy (Females)
0	7 744	7 344
1-4	33 173	31 623
5-9	42 897	40 919
10-14	42 391	40 037
15-19	33 104	30 919
20-24	30 635	28 826
25-29	40 307	38 390
30-34	45 453	44 658
35-39	51 608	50 987
40-44	65 598	63 845
45-49	58 719	54 526
50-54	44 988	42 433
55-59	40 317	39 102
60-64	38 518	40 255
65-69	39 360	44 254
70-74	33 609	41 007
75-79	19 761	27 633
80-84	9 841	16 790
85-89	5 250	11 168
90-94	1 633	4 301
95+	293	0
<b>Celkem (Total)</b>	<b>685 199</b>	<b>699 942</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Faktem je, že ne všichni obyvatelé Střeđočeského kraje jsou majitelem psa, nicméně víme, že vlastnictví psa se stává trendem v celé republice, možná po celém světě. Velkým trendem jsou v posledních letech bull plemena, která se bohužel nešťastně množí a lidé si je kupují, neb je to moderní. Právě i z toho důvodu se tento projekt uvažuje. Bull plemena jsou náročná na výchovu a v mnoha případech při jejich selhání selhává primárně jejich majitel. Projekt tedy bude mít pozitivní vliv nejen na majitele psů, nýbrž na obyvatele celého kraje, složky integrovaného záchranného systému a v neposlední řadě i útulky, které praskají ve švech.

Jak jsem psala výše, vlastnictví psa je trendem dnešní doby, který podpořila i pandemie COVID-19. Lidé si kvůli pocitu samoty začali pořizovat psy a jejich poptávka je v tuto chvíli velmi vysoká, čímž rostou i jejich ceny. Tento fakt ovlivní i poptávku po našich službách a pro nás by to mělo mít pozitivní dopad. Od toho se bude odvíjet i naše cenová politika a výrobní program.

### **Technologické faktory**

Projekt realizace výcvikového centra není zásadně ovlivněn technologickými pokroky, neb se nejedná o výrobní podnik. Důraz bude kladen spíše na důkladné zaškolování trenérů, kterým budou poskytovány možnosti růstu a zvýšení jejich kvalifikace, respektive certifikace. Vliv technologického pokroku by mohl mít případně vliv na veterinární ordinaci, ale nepředpokládá se její ohrožení.

### **Legislativní faktory**

Jak už bylo zmíněno u politických faktorů, na projekt budou mít vliv především tyto zákony a předpisy:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění.
- Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů
- Zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči

### **Ekologické faktory**

Při činnosti centra nebude docházet k produkci odpadu, nicméně při realizaci bude muset být kladen důraz na životní prostředí zejména z toho důvodu, že je centrum situováno u vodního toku, který nesmí být žádným způsobem znečištěn. V případě veterinární ordinace bude muset být odpad ekologicky likvidován zejména co se týče léků a ošetrovacího materiálu.

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

Porterova analýza slouží k zhodnocení konkurenčního prostředí firmy. Konkurenti totiž přicházejí z různých stran a pro projekt a jeho provoz mohou znamenat značné riziko. Porterův model pěti konkurenčních sil bere v potaz současné konkurenty, potenciální konkurenty, substituty, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů.

### **Současná konkurence**

Současná konkurence v okolí není velká, což je i důvodem zamýšlení tohoto projektu. Jak vyplývá z výzkumu, jen malá část respondentů nějaké výcvikové centrum navštívuje nebo navštívila a jen malý zlomek z těchto lidí je nebo byl s jejich službami spokojen. V následující tabulce jsou zmíněny výcviková centra v okolí Benešova. Bližší specifikace jejich zaměření a služeb bude definována jednotlivě pod tabulkou.

Tabulka 14 - Současní konkurenti

Výcvikové centrum	Vzdálenost od Benešova
Dogs N´ Roses	52 km
Cvičák Vlašim	20,5 km
DogUniversal – Týnec nad Sázavou	10,2 km
Cvičák Sedlčany	32,4

Zdroj: Vlastní zpracování

#### *Dogs N´ Roses – Praha Lahovice*

Jedná se o výcvikové centrum na okraji Prahy, cca 50 km od Benešova. Je to menší výcvikové centrum s jedním trenérem, který nabízí běžný výcvik, individuální výcvik či internátní výcvik, po jehož dobu je pes umístěn v centru a trenér je s ním 24 hodin denně. Kromě hezkého prostředí nabízejí i psí hotel, který je situován přímo v areálu centra. Aktivní jsou jak na webových stránkách, tak na sociálních sítích. V obou případech mají samé kladné recenze od návštěvníků. Ačkoliv je centrum poměrně vzdálené, jedná se o našeho pravděpodobně největšího konkurenta.

#### *Cvičák Vlašim*

Do analýzy konkurence jsem zahrнула tento cvičák, a to z toho důvodu, že byl zmíněn v marketingovém průzkumu. Nicméně hlubší analýza nebyla možná, protože cvičák nemá ani webovou stránku, ani není aktivní na sociálních sítích. Z toho se dá usoudit, že se nejedná o konkurenta, který by nás přímo ohrožoval. Ač má na Google.com kladné recenze, nejví žádou aktivitu v oblasti propagace.

#### *DogUniversal – Týnec nad Sázavou*

Dog Universal je poměrně velká společnost, který sdružuje trenéry po celé České republice a nabízí celou řadu možností. Jejich webové stránky jsou orientovány tak, že si zákazník vybere buďto podle preferencí umístění nebo podle preferencí aktivity. Stránka mu pak vyfiltruje všechny možnosti a trenéry, které sdružuje. V Týnci nad Sázavou má společnost jednu trenérku, která poskytuje základní výcvik a socializaci, lovecký výcvik a konzultační a poradenskou činnost. Konkrétně Dog Universal v Týnci nad Sázavou má svůj vlastní profil na sociálních sítích, kde má jen kladné hodnocení.

#### *Cvičák Sedlčany*

Tento cvičák je součástí spolku kynologického klubu, který je zaměřen a orientován spíše na dlouhodobé členy nikoli zákazníky. Strategie je zaměřená spíše na vytvoření skupiny přátel psů s vyměňováním poznatků a možnosti využití a předání zkušeností s výcvikem psů. Vše by mělo směřovat k výcviku psa zaměřeném na budoucí potenciální účasti na soutěžích či agility akcích.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Produkt, který budeme nabízet, se nachází ve fázi růstu, neboť vlastnit psa a navštěvovat s ním výcviková centra se stává trendem hlavně v posledních letech.

V následujících letech se předpokládá ještě větší růst, s kterým bude spojen i nárůst konkurence v tomto odvětví. Bariérou pro vstup může být samotné založení firmy či živnosti, ale zásadním problémem je plocha, na které by mohl být tento investiční zá-  
měr realizován. Pozemek musí být uzpůsoben pro tyto aktivity a takových není v této lokalitě mnoho.

### **Substituty**

Naše služba není nahraditelná žádným jiným výrobkem, nicméně substitucí se může rozumět i výchova a výcvik samotným majitelem psa bez využití našich služeb. Tato konkurence je navíc podpořena knižními tituly zabývající se výchovou a výcvikem psů. Taková konkurence nejspíše osloví buď klienty nedůvěřivé nebo neochotné osobně vý-  
cvikové kurzy navštěvovat.

### **Síla dodavatelů**

Dodavatele jako takové nebudeme v provozu potřebovat, neb se bude jednat o služby, které budeme poskytovat zákazníkům a budou šité na míru každému z nich. Co se týče realizace projektu, bude zde vystupovat několik dodavatelů jejichž sílu popíšu kon-  
krétně dle druhu dodávky:

*Dodavatel terénních úprav* – k realizaci našeho záměru bude jistě nutné provést na pozemku několik terénních úprav a prací. Síla těchto dodavatelů se dá považovat ze středně silnou, neboť firem, které tyto práce poskytují je v okolí hned několik. Navíc můžeme využít i živnostníků z okolních vesnic.

*Dodavatel překážek a vybavení* – překážky určené k trénování budeme vyžadovat ve vysoké kvalitě a převážná většina bude vyráběna na míru. Síla těchto dodavatelů je tedy silná a cena bude vysoká. Ačkoliv se jedná o vybavení, které si bude po čase žádat obměnu, bavíme se zde o horizontu několika let.

*Dodavatel odchyťových kotců* – v centru bude i několik kotců pro umístění odchyce-  
ných zatoulaných psů, či pro uklidnění psů některých z našich zákazníků. Těchto kotců je na trhu poměrně velké množství a není nutná výroba na míru. Síla dodavatelů je tedy slabá.

Psí krmiva případně i pamlsky, které jsou účinnou pomůckou při výcviku, budou vyjed-  
nány ve formě barterového obchodu. Účelem těchto prodejků je navázání spolupráce a získání nových zákazníků pro obě strany.

### **Síla odběratelů (zákazníků)**

Síla odběratelů je velká, neboť malé množství odběratelů kupuje většinu výstupů. Na-  
ším segmentem jsou majitelé psů, což je omezená skupina lidí, která se dá nepo-  
chybně rozšířit i o ty, kteří o koupi psa teprve uvažují.

### 4.3.4 SWOT Analýza

Poslední z analýz této kapitoly je SWOT analýza, z které bude vycházet i samotná strategie celého projektu. Budou zde definovány silné a slabé stránky projektu společně s identifikací příležitostí a hrozeb.

Tabulka 15 - SWOT Analýza

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lokalita</li><li>• Nové moderní vybavení</li><li>• Vysoká kvalita služeb</li><li>• Kapacita</li><li>• Kvalitní odborný personál</li><li>• Rozšíření o veterinární ordinaci</li><li>• Balíčky pro stálou klientelu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Úzké zaměření</li><li>• Zajištění administrativní činnosti</li><li>• Závislost na motivaci lektorů</li><li>• Počáteční absence referencí</li></ul>
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nespokojenost se službami konkurence</li><li>• Malá konkurence</li><li>• Rozšíření o další služby</li><li>• Pořádání tematických akcí</li><li>• Expanze do dalšího města či obce</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nezájem o naše služby</li><li>• Nezájem o pronájem veterinární ordinace</li><li>• Vstup nové konkurence</li><li>• Neprodloužení nebo vypovězení nájemní smlouvy</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi silné stránky patří dobrá lokalita, nové moderní vybavení, vysoká kvalita nabízených služeb vykonávanými kvalitním personálem, poměrně velká kapacita a rozšíření centra o malou veterinární ordinaci. V plánu jsou i balíčky pro stálé klienty, kteří by měli 10 lekcí za zvýhodněnou cenu případně lekci či konzultaci zdarma.

Mezi slabé stránky patří jednoznačně zaměření na velmi specifický segment zákazníků, neb se jedná o velmi specifické odvětví a byznys, který nebude přinášet od prvních měsíců otevření zisky v řádu milionů. Další slabou stránkou bude zajištění administrativní činnosti, čímž se myslí samotná organizace tréninků a akcí, ale i vedení účetnictví, odvody daní atd. Práce lektorů a jejich průběžné zvyšování kvalifikace je závislé především na jejich motivaci, přičemž pokud to nebude v jejich zájmu, opět je to něco, co projekt a jeho fungování omezuje.

Příležitost shledávám v tom, že v okolí nemáme příliš velkou konkurenci a dle průzkumu s ní nejsou všichni respondenti spokojeni. To by pro nás mělo být velkou výhodou ve chvíli, kdy budeme začínat a nebudeme mít dostatek referencí. Dál se může projekt rozšířit o další služby (např. návrhy z marketingového průzkumu) či

expandovat do jiného města či okresu. Příležitost shledávám i v pořádání tematických akcí jako jsou soutěže, výstavy atd., a to z toho důvodu, že pro to máme vhodné prostory a opět to přiláká nové návštěvníky.

Velkou hrozbou, která může projekt ohrozit, je nezájem o naše služby. Z průzkumu sice vyplývá, že by o výcvikové centrum i veterinární ordinaci zájem byl, nicméně musíme brát v potaz fakt, že odpovídal jen zlomek obyvatel a majitelů psů. Hrozbu můžeme shledávat i v nezájmu o pronájem veterinární ordinace, i když tato situace by projekt neměla přímo ohrozit. Jak jsem již zmiňovala, naše konkurence v tuto chvíli není velká, ale samozřejmě se to může změnit vstupem nového konkurenta. Poslední hrozbou může být nezískání finančního kapitálu.

### **4.3.5 Strategie projektu**

Cílem SWOT analýzy není jen popsat podnik a jeho silné a slabé stránky, případně příležitosti a hrozby, nýbrž formulovat budoucnost, tedy jak případné příležitosti využít a jak se vyvarovat hrozbám. Naším cílem je zaměření pouze na určitou skupinu lidí a pro nás atraktivní segment, jedná se tedy o strategii focus (zaměření). Svou pozornost soustředíme především na kvalitu a jedinečnost produktu, jdeme tedy cestou diferenciací.

Scoring model, který je zobrazen níže, číselně vyjadřuje důležitost jednotlivých položek. Tento model počítá s jednotlivým ohodnocením a určením vah hlavních aspektů zkoumaného subjektu a jejich celkovým procentuálním vyjádřením k celku. Výsledkem by měla být volba konkrétní strategie pro tento projekt.

Scoring model SWOT analýzy je zpracován tak, že je každé položce přiřazena váha (součet vah každé kategorie musí být 1) a bodové hodnocení od 1-10. Z těchto dat se udělá součin každé položky. Suma nám udává součet součinů v každé kategorii.

Tabulka 16 - Scoring model

	Položka	Váha	Body	Součin	Suma
<b>S</b>	Lokalita	0,25	6	1,5	<b>5,8</b>
	Nové moderní vybavení	0,225	4	0,9	
	Vysoká kvalita služeb	0,1	4	0,4	
	Kapacita	0,05	5	0,25	
	Kvalitní odborný personál	0,1	5	0,5	
	Rozšíření o veterinární ordinaci	0,25	6	1,5	
	Balíčky pro stálou klientelu	0,125	6	0,75	
<b>W</b>	Úzké zaměření	0,425	7	2,975	<b>5,4</b>
	Zajištění administrativní činnosti	0,125	3	0,375	
	Závislost na motivaci lektorů	0,2	4	0,8	
	Počáteční absence referencí	0,25	5	1,25	
<b>O</b>	Nespokojenost se službami konkurence	0,2	3	0,6	<b>5,2</b>
	Malá konkurence	0,3	6	1,8	
	Rozšíření o další služby	0,2	6	1,2	
	Pořádání tematických akcí	0,2	5	1	
	Expanze do dalších měst či obcí	0,1	6	0,6	
<b>T</b>	Nezájem o naše služby	0,3	8	2,4	<b>4,95</b>
	Nezískání finančního kapitálu	0,125	6	0,75	
	Nezájem o pronájem veterinární ordinace	0,275	4	1,1	
	Vstup nové konkurence	0,2	5	0,1	
	Neprodloužení nebo vypovězení nájemní smlouvy	0,1	6	0,6	

Zdroj: Vlastní zpracování

### Volba strategie – Matice TOWS

Výsledky vážené SWOT analýzy můžeme převést do tzv. matice TOWS, která je zobrazena níže. Matice nevyvrací, že bychom mohli použít jakoukoliv strategii, nicméně udává nám tu nejvhodnější. Konkrétní strategie jsou popsány pod tabulkou.

Tabulka 17 - Matice TOWS

	Silné stránky 5,8	Slabé stránky 5,4
Příležitosti 5,2	<b>SO</b>	<b>WO</b>
Hrozby 4,95	<b>ST</b>	<b>WT</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### *Strategie SO*

Někdy se strategie nazývá také MAX-MAX. Jedná se o maximální uplatnění silných stránek k využití příležitostí. Musíme přitom respektovat možný vliv slabých stránek a identifikované hrozby. V našem případě by to znamenalo využití toho, že v lokalitě nemáme příliš silnou konkurenci a poskytovat kvalitní služby i co se týče veterinární ordinace. Může se od toho odvíjet i naše cenová strategie.

### *Strategie WO*

Co možná největší potlačení slabých stránek, kvůli nimž bychom reálně mohli promeškat příležitosti, utřídí strategie WO strategie, někdy také nazývaná jako MIN-MAX. Aby se neohrozil přísun nových spokojených klientů, je oprávněné motivovat instruktory, ať už finančními složkami nebo nefinančními benefity. Nedostatek referencí lze velmi rychle dohnat pořádáním tematických akcí a poskytováním kvalitních služeb.

### *Strategie ST*

Kromě toho, že je možné využít silných stránek k využití příležitostí, tak jich lze také využít při odvracení hrozeb (strategie MAX-MIN). Vhodně koncipovaná strategie a připravenost firmy na působící hrozby může být podobně agresivní jako strategie SO a může vyústit v konečné posílení konkurenční pozice firmy. (Fotr, 2012 s, 54) My můžeme hrozbu nezájmu o naše služby vyvrátit tím, že bude v areálu i veterinární ordinace, čímž nalákáme další potencionální zákazníky. Jelikož jsme dobře situování a budeme nabízet zákazníkům kvalitní služby, odvrátíme tak potencionální konkurenty.

### *Strategie WT*

Jedná se o defenzivní strategii, která redukuje slabé stránky a vyhýbá se hrozbám. Hrozba nezískání finančního kapitálu se dá pojistit uzavřením smlouvy stejně jako vypovězení nájmu. Největší vliv by na projekt měl nezájem o naše služby, nicméně dle průzkumu lze předpokládat, že oba objekty (výcvikové centrum i veterinární ordinace) budou mít své návštěvníky.

Z analýzy je zřejmé, že centrum má velmi silné příležitosti. Je nutné, aby firma využila svých silných stránek a odstranila své slabé stránky a tím využila příležitostí, které má. To znamená, že by firma měla využít strategii SO případně WO.

## **4.3.6 Marketingový mix**

V této podkapitole budou vypsány konkrétní složky marketingového mixu, jež byl definován v teoretické části. Detailně bude popsán produkt, cenová strategie, od níž se budou odvíjet tržby, místo a propagace, u níž budou vyčísleny i náklady.

### **Produkt**

Naším hlavním produkt bude základní výcvik socializace a poslušnosti. Tato aktivita má omezenou kapacitu 15 psů v areálu tak, aby byl trenér schopen ohlídat práci každého pána s jeho psem. Dalším aspektem je, že kurz je zaměřen i na socializaci. Né



vždy se pes snese v blízkosti s jiným psem. S tímto budou trenéři také v rámci lekce pracovat, nicméně pokud by shledali nějakého psa pro skupinu neakceptovatelného, doporučí majiteli individuální hodinu. Jelikož se jedná o kurz, o který bude (i dle průzkumu) největší zájem, jsou hodiny výcviku plánované na téměř každý den v týdnu.

Kromě základního výcviku budeme navíc nabízet i tréninky v mnohých psích sportech, jako například agility, flyball, IPO. Zde bude kapacita snížena na 10 psů v areálu, a to z toho důvodu, aby nemuseli psi nervózně postávat u tratě a čekat, až na ně přijde řada.

Posledním produktem, který bude mimo samotné výcvikové centrum a můžeme ho zařadit spíše jako doplňkovou individuální službu, je veterinární ordinace uvnitř areálu. Nejedná se o velkou kliniku, nicméně pro zajištění běžného ošetření či očkování bude dostačující.

V tabulce níže můžeme vidět harmonogram a termíny lekcí. Středa bude vyhrazena pro individuální tréninky a konzultace. Prostor pro tyto individuální lekce bude nejen ve středu, ale i ve volných víkendových hodinách, před začátkem nebo naopak po skončení jednotlivých kurzů. Vždy je nutná dohoda s trenérem.

Tabulka 18 - Rozvrh lekcí

Den	Lekce	Čas
<b>PO</b>	Agility	14:00 – 15:00
	Základní výcvik poslušnosti	15:30 – 16:30
<b>ÚT</b>	Základní výcvik poslušnosti	14:00 – 15:00
	Agility	15:30 – 16:30
<b>ST</b>	Možnost individuálních tréninků po dohodě s trenéry	X
<b>ČT</b>	IPO – stopa a poslušnost	14:00 – 15:00
	IPO – obrana	15:30 – 16:30
<b>PÁ</b>	Základní výcvik poslušnosti	10:00 – 11:00
	Agility	13:00 – 14:00
	Flyball	15:00 – 16:00
<b>SO</b>	Základní výcvik poslušnosti	10:00 – 11:00
	IPO – stopa a poslušnost	13:00 – 14:00
	IPO – obrana	15:00 – 16:00
<b>NE</b>	Flyball	10:00 – 11:00
	Základní výcvik poslušnosti	13:00 – 14:00
	Agility	15:00 – 16:00

Zdroj: Vlastní zpracování

## Cena

Jelikož se jedná o nové, moderní výcvikové centrum, kde budou nabízeny ty nejkvalitnější služby, vyvíjí se od toho i naše cenová politika. Ačkoliv budou naše ceny vyšší, zákazníci se nemusí bát, že by docházelo k jejich výkyvům. Pro zákazníky chystáme i balíčky 10 lekcí za zvýhodněnou cenu. Nabídka je záměrně stavěna tak, aby byl zákazník pobízen k zakoupení balíčku, který je pro něj v přepočtu na hodinovou sazbu nejvýhodnější. Celou cenovou politiku a ceny jednotlivých kurzů včetně balíčků znázorňuje tabulka č. 19.

U individuálního výcviku schválně není stanovena cena za 10 lekcí, neboť se jedná o individuální akce, kdy v mnoha případech jde jen o konzultaci. Zákazníci mnohdy deset lekcí ani nevyužijí, případně se po pár lekcích zkusí znovu výcvik základní. Je nutné, aby došlo k opětovnému pokusu nervózního či agresivního psa socializovat.

Tabulka 19 - Ceny lekcí

Lekce	Cena za 60 min (Kč)	Cena za balíček lekcí (Kč)	Cena za 60 min při koupi balíčku
Základní výcvik poslušnosti	270	2 500	250
Agility	320	3 000	300
Flyball	350	3 200	320
IPO – stopa a poslušnost	400	3 700	370
IPO – obrana	450	4 200	420
Individuální výcvik	500 +	X	X

Zdroj: Vlastní zpracování

## Místo

Areál výcvikového centra se nachází na okraji města Benešov a otevřeno bude denně, hlavně během odpoledních hodin. Areál je situován tak, aby občané města nebyli jeho činností jakkoliv rušeni, nicméně od centra je dostupný cca 5 min chůze. U areálu bude zpevněná plocha, která bude plnit funkci parkoviště a toto parkoviště by mělo plně stačit i pokud by byla naplněna kapacita centra dle plánu.

Jelikož jsme producentem služeb, distribuce je přímá od producenta ke konečnému spotřebiteli bez využití mezičlánku.

## Komunikace

Komunikace, někdy také nazývána jako propagace, je alfou omegou každého začínajícího projektu. Správně mířená propagace může nalákat řadu zákazníků, a to i těch, kteří o vyzkoušení našich služeb doposud neuvažovali. V této fázi je nutné, abychom přesně věděli, kdo je náš zákazník, kterého chceme oslovit a podle toho volit vhodné nástroje komunikace. Nástroje zvolené pro tento projekt a náklady na jejich aplikaci budou vypsány v následujících odstavcích.

### *Webové stránky*

Jedná se o jeden z nejrozšířenějších a nejužívanějších nástrojů propagace na internetu. Jelikož budeme mít na vzhled a funkci webových stránek vysoké nároky, necháme si je vytvořit od profesionální firmy zabývající se tvorbou webových stránek. Návštěvníci webových stránek budou informováni o výcvikovém centru, o jeho aktivitách, akcích i činnosti veterinární ordinace. Součástí stránek bude i online rozvrh lekcí, kam se zájemci budou přihlašovat. Kromě toho budou na stránkách uvedeny kontaktní údaje a odkazy směřující na naše sociální sítě. Zákaznická péče by měla být podpořena vytvořením chatbota. Jedná se o program, který je automaticky schopen odpovídat na základní otázky, v našem případě zejména při rezervaci termínu v online rozvrhu. Pokud chatbot nebude schopen na otázku odpovědět, odkáže návštěvníka na kontaktní údaje, kde bude uvedeno i telefonické spojení.

Kromě funkčnosti a příjemnému zákaznickému rozhraní bude kladen velký důraz i na vzhled stránek. Chceme, aby stránky na první pohled zákazníka upoutaly, ale zároveň aby působily příjemně a „čistě“. V tomto duchu budou tvořeny i ostatní marketingové nástroje, tím docílíme jednotnosti celého konceptu propagace.

### *Sociální sítě*

Fenoménem dnešní doby jsou sociální sítě. Jelikož chceme být moderní výcvikové centrum především pro mladou a střední generaci, nepochybně nesmíme tento způsob komunikace opomenout. Jelikož bude těžké při založení získání fanoušků, oslovíme blízký útulek Nadějí pro čtyři packy, který má v tuto chvíli na Facebooku 5 000 přátel a 13 000 sledujících. Navíc má dosah přesně na ten segment, který chceme oslovit. Nepředpokládá se, že by útulek nechtěl s výcvikovým centrem spolupracovat, ba naopak. Můžeme jim nabídnout aktivity pro pejsky, ale také krmivo a hračky z bartořové spolupráce se SUPERZOO. Kromě toho čas od času bude zaplacená reklama, která náš příspěvek rozšíří mezi značný počet uživatelů.

Kromě Facebooku chystáme profil i na Instagramu. Zde bude získání fanoušků jednodušší, neboť budeme na Instagram odkazovat jak na webu, tak na Facebooku. Co se týče založení Instagramu, jedná se o poměrně jednoduchou záležitost, nicméně aby byla propagace úspěšná, musíme být na profilu aktivní. Důraz by měl být kladen i na to, že nesmíme jen prodávat, ale poutat. To znamená přidávat příspěvky nejen o našich službách, ale obecně o novinkách, zajímavých událostech atd.

Vzhled obou profilů by měl korespondovat s webovými stránkami.

### *Letáky*

V tomto případě se může zdát, že se jedná o již zastaralý způsob komunikace. Ačkoliv je naší cílovou skupinou mladší generace, nikdo nevyklučuje, že by našimi zákazníky mohli být i starší občané města či přilehlých vesnic. Právě tuto skupinu se budeme snažit oslovit touto cestou. Tištění letáků se dá považovat za méně finančně náročnou

aktivitu, která se dá spojit například s event marketingem, kde budou letáky k dispozici, a navíc bude jeho podoba použita i pro reklamní poutač.

#### *Reklamní poutač*

Jako reklamní poutač bude použit billboard v ulici Vlašimská (silnice II/112) – naproti čerpací stanici. Jedná se o velmi frekventovanou silnici, která se nachází jen pár metrů od umístění výcvikového centra. Billboard je zatím plánován jako stálý propagační nástroj, jehož náklady budou spadat do režijních.

#### *Propagační akce*

Po celý rok bychom chtěli být aktivní i co se týče pořádání speciálních akcí pro pejskaře. První bude určitě otevření výcvikového centra. Na programu by bylo představení výcvikového centra a ordinace, představení majitelky a podnikatelského záměru, představení trenérů a ukázky výcviku a aktivit. K dispozici by nám mohli být pejskové z Naděje pro čtyři packy a součástí akce by byla sbírka pro útulek.

V průběhu roku se plánují i další akce, například soutěž ZOB (zkouška ovladatelnosti psa), soutěž voříšek Středočeského kraje a jiné.

Náklady na propagaci jsou vyčísleny v následující tabulce. Vyčíslení nákladů na propagaci je poměrně složitou záležitostí, protože například založení webových stránek je jednorázovým nákladem (stejně tak tisk letáků), ale doména se bude hradit každoročně. Na propagaci na Facebooku je nastaven limit 18 000 Kč ročně, tzn. cca 1 500 Kč měsíčně. Reklamní plocha pro reklamní poutač bude stát 2 000 Kč měsíčně, ale musíme zde uvažovat i vytvoření samotného plakátu. Propagační akce sebou nese zejména náklady na občerstvení, které jsme vyčíslili na 3 000 Kč. Nutno podotknout, že nákladnou propagační akcí bude pouze otevření centra. Na další akce bude nutné uhradit registrační poplatek, který by měl přinejmenším pokrýt náklady.

*Tabulka 20 - Náklady na propagaci*

Druh propagace	Jednorázový výdaj	Celkem za rok (Kč)
Tvorba webových stránek	15 000	X
Doména na 1 rok	X	300
Vytvoření profilu na Facebooku	0	X
Vytvoření profilu na Instagramu	0	X
Propagace příspěvku na Facebooku	X	18 000
Letáky (1 500 ks)	2 000	X
Billboard (reklamní poutač)	2 500	X
Pronájem reklamní plochy	X	24 000
Propagační akce – otevření	3 000	X
<b>Náklady na propagaci celkem</b>	<b>22 500</b>	<b>42 300</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.4 Materiálové vstupy a dodávky

Místo k výcviku psů je třeba náležitě vybavit tak, aby splňovalo veškeré předpoklady pro zahájení podnikání. Tato kapitola úzce souvisí s kapitolou technologií a vybavením, neboť zde budou zahrnuty položky, které jsou k fungování technologií nezbytné.

Zpracovaný materiál a komponenty, které u nás budou k dispozici, jsou pamlsky pro psy, které budou k zakoupení na recepci. Bez těchto prodejů bychom se obešli, ale neobešel by se bez nich výcvik. Proto u nás budou k zakoupení například pro ty klienty, kteří nebudou mít pamlsky své. Dodavatelem bude společnost Plaček Pet Products, s.r.o. (SUPERZOO), jejichž pobočka se nachází i v Benešově u Prahy. Jedná se o dodavatele, s kterým budeme obchodovat na základě barteru. My můžeme společnosti nabídnout kvalitní reklamu, která bude viditelná i na našich webových stránkách a sociálních sítích. Odměnou za to budou produkty, které můžeme mít jako doplňkový prodej na recepci výcvikového centra. O dodací cyklus se postará onen obchodní partner, nicméně se jedná o produkty, které jsou dostupné téměř všude a kdykoliv, takže riziko nedodání těchto produktů nás nemůže ohrozit.

Ani co se týče pomocného materiálu, nebudeme přímo závislí na pravidelných dodávkách, bude se jednat spíše o nepravidelné nákupy, které budeme moci učinit kdykoliv. Jedná se například o čisticí prostředky a prostředky pro úklid, benzín do benzinové sekačky, tenisové míčky atd. Jedná se o „korunové“ položky, u kterých nemusíme řešit dodavatele a pravidelné dodávky, neboť budou nakupovány v lokálních obchodech tehdy, kdy budou potřeba.

Co se týče materiálu a surovin, nejvíce bude zatížena veterinární ordinace, kde je nezbytné, aby byly dodávky zaštitěny dodavatelskou smlouvou. Jelikož nebude provoz veterinární ordinace v našich rukách, je nutné, aby si tyto potřeby zajistil nájemce. Nepochybně se bude jednat o injekční stříkačky, obvazový materiál, samolepící bandáž, dlahy, límce, jednorázové rukavice, léky, nitě atd.

## 4.5 Umístění výroby

V této kapitole bude detailně rozebrána lokalita a umístění projektu. O místě jsem se již několikrát zmiňovala, zejména v kapitole marketingového průzkumu, nyní však bude konkrétněji popsána i lokalita. V závěru kapitoly budou opět vyčísleny náklady, jež budou spojeny s nezbytnými úpravami pozemku a opět budou vstupovat do finančního plánu.

### 4.5.1 Lokalita

Pro realizaci projektu byl vybrán okraj města Benešov. Jedná se o město, které má téměř 17 000 obyvatel a je hlavním městem okresu. Město je obklopeno malými

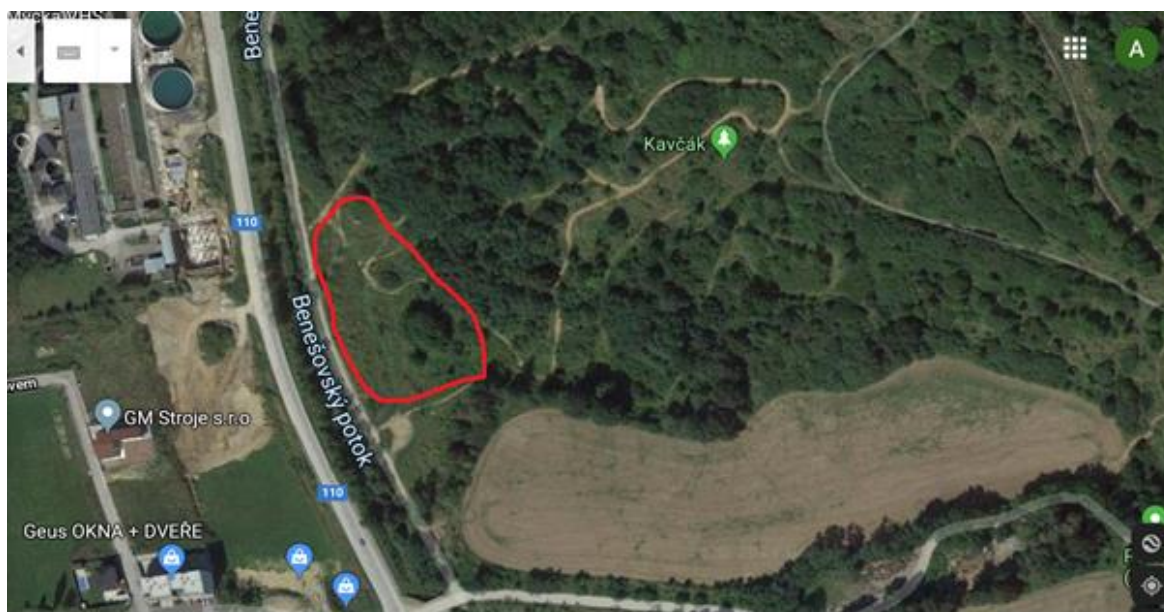
vesnicemi, kde téměř každá rodina vlastní minimálně jednoho psa a vzhledem k tomu, že se jedná o jediné blízké město, většina občanů těchto přilehlých vesnic do Benešova denně dojíždí ať už za prací či nákupy. Tato lokalita byla vybrána i z toho důvodu, že se zde ani v blízkém okolí žádné centrum nenachází a okraj města je celkem klidný a k tomuto záměru vyhovující.

## 4.5.2 Umístění

Místem k realizaci je pronajatý pozemek na okraji města Benešov. Místo bude dostupné jak pro lidi z města, tak pro lidi z blízkého okolí, pro které bude k dispozici parkoviště zdarma. Jelikož se na pozemku nenachází žádná budova pro administrativní účely a malou veterinární ordinaci, bude koupen mobilhome, který bude sloužit jako recepce, ale také jako zázemí pro naše zaměstnance. Hlavní výhodou mobilního domu je fakt, že v případě vypovězení nájemní smlouvy či jiného problému ho můžeme přesunout na jiné místo. Nemusíme tak investovat do budovy, která by nám v takovém případě nenáležela a jejíž výstavba by znamenala značné prodloužení realizace projektu, nemluvě o nákladech, které by byly několikanásobně vyšší.

Obrázek č. 4 a červeně vyznačená oblast znázorňuje areál budoucího výcvikového centra. Pozemek má výměru téměř 14 000 m<sup>2</sup>, což je pro naše účely příliš, a proto bychom měli pronajatou pouze nezalesněnou část pozemku o výměře cca 5 000 m<sup>2</sup>. V katastru nemovitostí je pozemek veden jako sportoviště a rekreační plocha, tudíž je pro naše účely ideální. Výcvikové centrum se bude nacházet u Benešovského potoka a silnice II. třídy, z toho důvodu je nezbytně nutné, aby byl pozemek oplocen.

Obrázek 4 - Mapa umístění výcvikového centra



Zdroj: Mapy.cz (vlastní zpracování)

Náklady, které jsou s umístěním spojeny jsou vyčísleny v tabulce č. 21. Tuto kalkulaci provedla oslovená firma Autodoprava a zemní práce – Bedřich Žížala, jež by měla stavební práce vykonávat. Z tabulky je zřejmé, že se jedná o práce, které zhodnocují pozemek. Pro nás jsou tyto úpravy nezbytně nutné a z toho důvodu došlo k dohodě s pronajímatelem, přičemž bude upravena cena nájmu na první rok (2021). Pokud bychom se na těchto podmínkách nedohodli, museli bychom uvažovat o pronájmu jiného pozemku, případně koupi pozemku.

Tabulka 21 - Náklady spojené s úpravou pozemku

Popis	Cena (Kč)
Připojení k elektrické energii	12 500
Zdroj vody (vodovodní vrt)	35 000
Plastová jímka	9 680
Oplocení plochy (obvod 300 m)	65 000
Terénní úpravy (srovnání a zatravnění plochy)	45 000
Parkoviště (zpevněná šterková plocha)	15 000
<b>Náklady celkem</b>	<b>182 180</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.6 Technologie a zařízení

Vybavení výcvikového centra představují hlavně překážky, které budou v areálu umístěny a budou vyráběny na míru, neboť si potrpíme na kvalitě a nutno dodat, že je nezbytně nutné, aby vybavení sloužilo výcvikovému centru a jeho účelům několik let. Vybavení se liší podle aktivit. Na základní výcvik nebude nutné pořízení zvláštního vybavení, spíše se využije základních překážek jako je například kladina či probíhací tunel. Záleží však na trenérech, jak bude jejich trénink sestaven. Co se bez konkrétního vybavení neobejde, jsou psí sporty, zejména pak agility, kde je překážek nejvíce. IPO následně využívá překážek pro agility, stejně jako flyball, kde je nutno navíc pořídit automatický vystřelovač míčků. Nesmíme opomenout kotce, které budou sloužit ať už pro odchycené psy na Benešovsku, čímž chceme pomoci městské policii i blízkému útulku Naděje pro čtyři packy. Kotce mohou být pomůckou i při výcviku ve chvíli, kdy se bude tréninku účastnit agresivní pes, který v okolí dalších psů znervózní a může působit značné problémy. Důležitou položkou je i benzínová sekačka, která bude sloužit k údržbě celého areálu. Konkrétněji budou všechny položky a jejich ceny za výrobu na míru zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 22 - Náklady na vybavení areálu

Vybavení areálu (v Kč)			
Popis položky	Ks	Cena/ks	Cena celkem (s DPH)
Kladina	1	6 107	6 107
Houpačka	1	4 470	4 470
Šikmá stěna A	1	8 850	8 850
Skoková překážka nízká	4	2 300	9 200
Skoková překážka vysoká	2	2 900	5 800
Proskokový kruh	1	3 950	3 950
Pevný tunel 5 m	1	6 900	6 900
Slalom 6 m – 12 tyčí	1	2 660	2 660
Vystřelovač míčků	2	1 020	2 040
Kotec 193 x 133 x 164 cm	2	10 009	20 018
Benzínová sekačka	1	2 900	2 900
<b>Náklady celkem</b>			<b>72 895</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě toho, že bude vybaven a zajištěn areál, je nutné vybavit také mobilhome, který bude fungovat jako recepce a malá veterinární ordinace. Jelikož chceme, aby naše centrum bylo moderně zařízeno a lahodilo i oku, veškerý nábytek bude vybírán nejen tak, aby splnil očekávanou funkci, ale i tak, aby byl stylový a nadčasový. Vybavení pro recepci bylo vybíráno z velmi oblíbeného řetězce IKEA, dále XXX Lutz a Jysk. Dominovat bude velký kancelářský stůl, za nímž bude prosklená úložná sestava, která může sloužit pro ukládání dokumentů a doplňkového prodeje. V rohu místnosti (vedle nízké úložné sestavy) bude umístěna ještě vyšší otevřená skříň, která bude sloužit též k vystavení předmětů doplňkového prodeje. Nebudou chybět stylová křesla pro klienty a pohodlná kancelářská židle pro recepční. Z technického hlediska a vybavení nesmí chybět notebook s doplňkovými programy MS Office a účetním programem Pohoda. Pro lepší komfort klientů i samotných zaměstnanců bude zakoupen menší kapslový kávovar.



Tabulka 23 - Náklady na vybavení recepce

Vybavení recepce (v Kč)			
Položka	Ks	Cena/ks	Cena celkem (s DPH)
Notebook HP Pavilion 15-eh0990nc	1	13 990	13 990
Kancelářský balíček MS Office	1	1 859	1 859
Účetní systém POHODA	1	9 980	9 980
Kancelářský rohový stůl Venda	1	2 723	2 723
Kancelářská židle NIMTOFTE (černá)	1	1 350	1 350
Židle pro klienty JONSTRUP (černá/zlatá)	2	650	1300
Úložná sestava se skl. dvířky HAVSTA (černohnědá)	1	14 570	14 570
Kombinace knihovny/roh. řešení BILLY (černohnědá)	1	4 570	4 570
Kávovar NESCAFÉ Dolce Gusto Mini Me	1	1599	1599
Hrníčky na kávu FÄRGRIK (světle zelená)	10	19	190
Dekorace (květiny, obrazy)	-	4 000	4 000
<b>Náklady celkem</b>			<b>56 131</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Veterinární ordinace bude vybavena stejným kancelářským nábytkem jako recepce, čímž si chceme udržet jednotný vzhled celého centra. Do ordinace bude navíc zakoupen veterinární hydraulický stůl, operační a vyšetřovací světlo a profesionální váha. Zbytek vybavení si bude řešit případný nájemce, stejně jako samotný ošetřovací materiál a komponenty, v jejichž případě by měly být dodávky zaštitěny dodavatelskou smlouvou. Jednotlivé položky jsou opět zaznamenány v tabulce nákladů na další straně.

Tabulka 24 - Náklady na vybavení veterinární ordinace

Vybavení veterinární ordinace (v Kč)			
Položka	ks	Cena/ks	Cena celkem (s DPH)
Notebook HP Pavilion 15-eh0990nc	1	13 990	13 990
Kancelářský balíček MS Office	1	1 859	1 859
Účetní systém POHODA		9 980	9 980
Kancelářský rohový stůl Venda	1	2 723	2 723
Kancelářská židle NIMTOFTE (černá)	1	1 350	1 350
Úložná sestava se skl. dvířky HAVSTA (černohnědá)	1	14 570	14 570
Kombinace knihovny/roh. řešení BILLY (černohnědá)	1	4 570	4 570
Veterinární hydraulický stůl	1	27 500	27 500
Operační a vyšetřovací světlo		19 900	19 900
Váha	1	3 999	3 999
<b>Náklady na vybavení veterinární ordinace celkem</b>			<b>100 441</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší položkou však bude pořízení samotného mobilhome, který bude disponovat minimálně dvěma oddělenými místnostmi. Jedná se o majetek, který bude následně možné odepisovat. Jeho pořizovací cena činí 330 000 Kč a jelikož spadá do druhé odpisové skupiny, bude se odepisovat 5 let. Hodnoty odpisů v jednotlivých letech jsou zaznamenány níže.

Tabulka 25 - Odpisy dlouhodobého hmotného majetku

Rovnoměrné odepisování mobilního domu			
Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky
2022	293 700	36 300	36 300
2023	220 275	73 425	109 725
2024	146 850	73 425	183 150
2025	73 425	73 425	256 575
2026	0	73 425	330 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Považuji za nutné dodat, že v následujících letech dojde k poklesu nákladů na vybavení, neboť největší položky jako jsou vybavení recepce, veterinární ordinace a samotného areálu jsou řazeny v kategorii jednorázových investic.

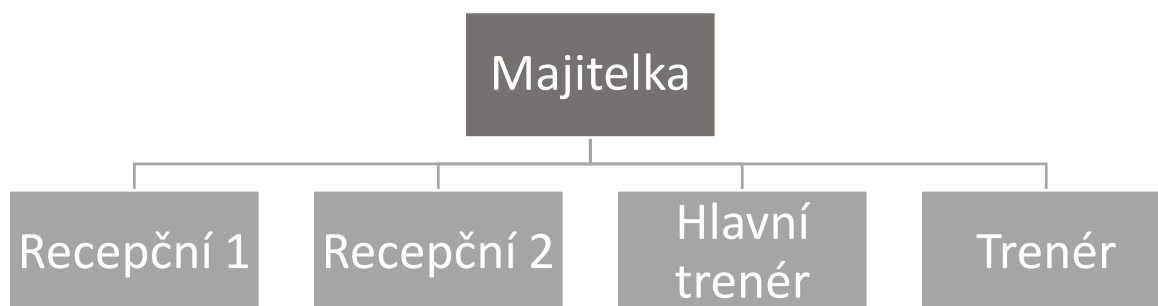
## 4.7 Organizace a režijní náklady

Tato kapitola se bude zabývat organizační strukturou výcvikového centra a vyčíslením režijních nákladů na provoz.

### 4.7.1 Organizační struktura

Z obrázku č. 5 je patrné, že organizační struktura je jednoduchá. Vedení je na majitelce firmy, která je zároveň investorem celé akce. Bude tedy přímá nadřízená všech pracovníků, kterým může zadávat úkoly a zároveň kontrolovat plnění těchto úkolů.

Obrázek 5 - Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Majitelka bude jednat s dodavateli, obchodními partnery, organizovat práci, nastavovat a realizovat marketingovou strategii včetně správy sociálních sítí. Jelikož má majitelka zkušenosti v oblasti účetnictví a bankovníctví, bude působit i jako kontrolní orgán této oblasti. Samotné účtování bude práce recepční.

Mezi další zaměstnance patří jedna, spíše ale dvě recepční pracující na dohodu o provedení práce, které se budou střídat krátký a dlouhý týden. Práce nebude vykonávána na HPP, neboť jejich směny budou pouze odpolední a víkendové. Jedná se tedy o práci vhodnou pro studenty, případně maminky na mateřské dovolené. Náplní práce je otevření centra, menší úklid prostorů recepce, a především komunikace se zákazníky, či potencionálními zákazníky, kteří by měli o naše služby zájem. Jejich úkolem je tedy seznámení s našimi službami, dále seznámení, případně i pomoc s rezervačním systémem a základní účtování. Samotná recepční nemusí přijít do kontaktu se psy, nicméně její vřelý přístup ke zvířatům bude výhodou. Dalším požadavkem je práce s PC (MS Office), neboť bude vyřizovat e-maily, objednávky a vytvářet jednoduché statistické tabulky a rozvrhy.

Trenéři budou dva, kdy jeden bude jako hlavní instruktor a bude vést většinu kurzů základního výcviku, agility a flyballu. Ten bude jako zaměstnanec na poloviční úvazek, tedy odpracuje 20 hodin týdně a očekává se jeho flexibilita. Druhého trenéra budeme hledat s praxí IPO, který by doplnil tréninky v této aktivitě a případně převzal nějaké

hodiny základního výcviku. Ani zde se nevyklučuje využití například studenta či studentky, ovšem vyžadujeme odbornost v oblasti kynologie a praxi.

#### 4.7.2 Režijní náklady

S provozem projektu budou spojeny režijní náklady, které jsou nezbytné pro samotné fungování firmy. Nejvýznamnější položkou je nájemné. Vzhledem k tomu, že pozemek bude z naší strany upraven, čímž se zvýší jeho hodnota, je majitel ochoten snížit cenu nájemného na 11 000 Kč (původní cena 18 000 Kč) prvního roku užívání. Vše bude upraveno nájemní smlouvou, která je uzavírána na dobu 5 let.

Tabulka 26 - Režijní náklady

Položka	Celkem za měsíc (Kč)	Celkem za rok (Kč)
Nájemné	11 000 (18 000)	132 000 (216 000)
Pojištění objektu	1 900	22 800
Energie	4 000	48 000
Vodné a stočné	1 500	18 000
Telefon + internet	1 100	13 200
Hygienické prostředky	500	6 000
Kancelářské potřeby	1 000	12 000
Pohonné hmoty (do sekačky)	1 000	8 000
Náklady na propagaci	3 525	42 300
Předměty k zakoupení (hračky, pamlsky nad rámec barteru)	1 500	18 000
<b>Režijní náklady celkem</b>	<b>27 025 (34 025)</b>	<b>320 300 (404 300)</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.8 Lidské zdroje

Tato kapitola bude navazovat na organizační strukturu zmiňovanou v kapitole 4.7. Na konci kapitoly budou opět vyčísleny náklady (osobní náklady), které jsou se zaměstnáváním lidí spojeny a budou vstupovat do finančního plánu.

K provozu výcvikového centra budou pod vedením majitelky potřeba další čtyři zaměstnanci – dvě recepční a dva trenéři. Recepční budou zaměstnány na DPP a budou dvě, aby měly možnost se ve směnách střídat. Plánování směn bude záležet na jejich dohodě a preferencích, ideálně tak, aby měly obě odpracováno stejně hodin, tzn. nabízí se systém krátký dlouhý týden. V případě trenérů bude jeden zaměstnán na polooviční úvazek a bude zaštiťovat většinu lekcí. Druhý, ideálně se schopností IPO, by pracoval pouze ve dnech, kdy by byly lekce tohoto typu plánovány (ve výrobním programu máme IPO ve čtvrtek a v sobotu). Protože by nesplnil počet odpracovaných hodin, byl by tento člověk stejně jako recepční na zaměstnán na dohodu o provedení práce.

Dostupnost lidských zdrojů v tomto oboru bude velmi omezená. V případě pozice recepční se pravděpodobně nemusíme bát, neboť se nejedná o složitou práci a je jen na pár hodin v týdnu. Navíc se jedná o činnost, která je u studentů či maminek na mateřské dovolené vítaným přivýdělkem. Co se týče trenérů, bude dostupnost značně omezená, a to i vzhledem k faktu, že máme zájem pouze o opravdové odborníky s praxí. Zde bude věnována značná pozornost náboru pod dohledem majitelky.

Pozice trenérů je taková, že je nutné se neustále školit a doplňovat kurzy v nových oblastech. Pro nás bude jen výhodou, když si trenéři budou chtít dodělat školení a kurzy i v jiných aktivitách, neboť o ně následně můžeme rozšířit naši nabídku služeb. To znamená, že majitelka je plně otevřená tomu, aby případný kurz uhradila na náklady výcvikového centra, a to jednou ročně.

Náklady na zaměstnance se tedy počítají odlišně v případě zaměstnanců na DPP (ti jsou placeni od hodiny) a zaměstnance na poloviční úvazek. Vše bude vyjádřeno v následující tabulce.

Tabulka 27 - Osobní náklady

Pozice	Kč/h	Odpracované hodiny	Hrubá mzda	Náklady na ZP (9 %)	Náklady na SP (24,8 %)	Výdaje na osobu (Kč)
Recepční 1	110	52	5 720	X	X	5 720
Recepční 2	110	52	5 720	X	X	5 720
Trenér IPO	170	34	5 780	X	X	5 780
Hlavní instruktor	X	X	15 200	1 368	3 769,6	20 337,6
<b>Osobní (měsíční) náklady celkem</b>						<b>37 557,6</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.9 Implementace

V této kapitole bude popsán a graficky znázorněn průběh celého projektu. První tabulka bude jen informační, jak dlouho se bude projekt nacházet v té které životní fázi. Další tabulka už obsahuje harmonogram všech akcí, které je v rámci projektu nutné zajistit tak, aby byl zajištěn hladký průběh a došlo se ke zdárnému konci, tedy otevření nového výcvikového centra. Tyto aktivity budou následně přeneseny do Ganttova diagramu, pomocí něhož bude znázorněna kritická cesta projektu.

Tabulka 28 - Životní fáze projektu

Fáze projektu	Datum zahájení	Datum ukončení	Doba trvání (dny)
<b>Předinvestiční fáze</b>	1.3.2021	30.11.2021	275
<b>Investiční fáze</b>	1.12.2021	20.6.2022	243
<b>Provoz</b>	1.7.2022	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

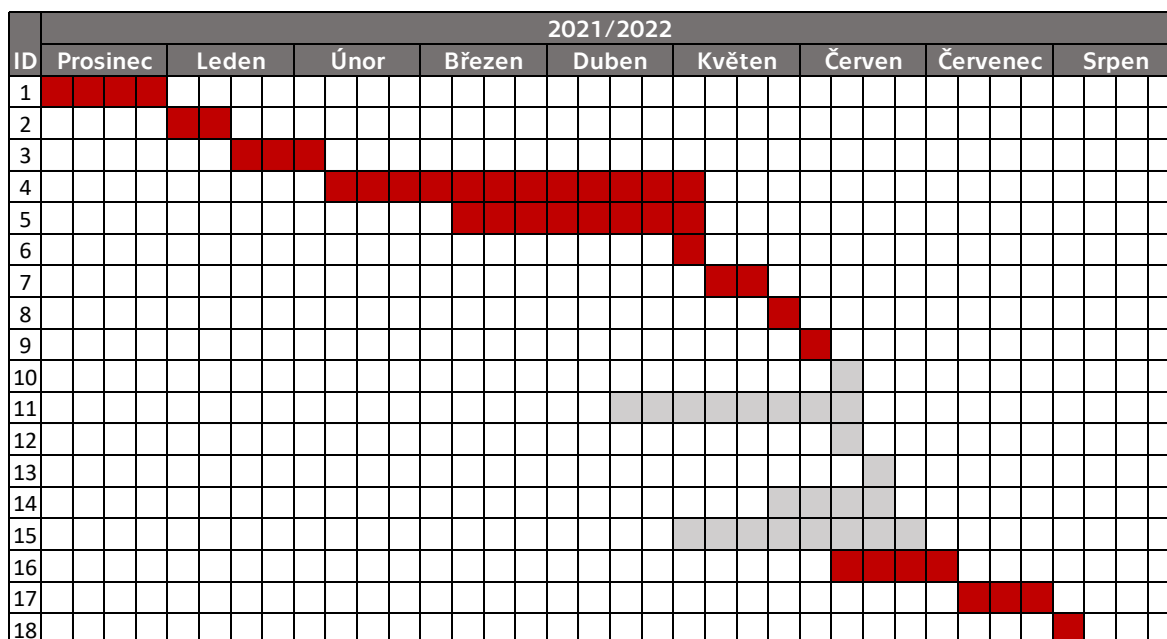
Je tedy jisté, že předinvestiční fáze bude trvat déle než samotná realizace projektu. Je to prosté, majitelka nechce podcenit přípravu a vynaložit velké investiční výdaje do projektu, jehož budoucnost by byla nejistá. Po předinvestiční fázi následuje samotná realizace, jež je složena z několika činností, které jsou vypsány v následující tabulce.

Tabulka 29 - Časový harmonogram činností

ID	Činnost	Doba trvání (dny)	Kritická cesta	Odpovědná osoba
1	Založení společnosti	30	ANO	Majitelka
2	Uzavření nájemní smlouvy	14	ANO	Majitelka
3	Zajištění úvěru	45	ANO	Majitelka
4	Přívod k sítím	90	ANO	Dodavatel
5	Vodovodní vrt	60	ANO	Dodavatel
6	Nákup a instalace jímky	5	ANO	Dodavatel
7	Terénní úpravy + parkoviště	14	ANO	Dodavatel
8	Nákup a instalace mobilního domu	7	ANO	Majitelka/Dodavatel
9	Oplocení	7	ANO	Dodavatel
10	Zatrávnění	1	NE	Dodavatel
11	Jednání o vybavení areálu a nákup vybavení areálu	60	NE	Dodavatel
12	Nákup vybavení mobilního domu	7	NE	Majitelka
13	Instalace vybavení areálu a mobilhome	7	NE	Majitelka/Dodavatel
14	Vytvoření webových stránek	30	NE	Dodavatel
15	Marketingová kampaň – založení profilů na soc. sítích, tisk letáků a reklamního poutače	60	NE	Majitelka
16	Nábor a výběr zaměstnanců	30	ANO	Majitelka
17	Zaškolení zaměstnanců (zejména recepčních)	14	ANO	Majitelka
18	Opening akce a spuštění provozu	1	ANO	Majitelka/zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 6 - Ganttův diagram



Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, které činnosti jsou na kritické cestě a jejichž zpoždění by znamenalo zpoždění celého projektu. Akce otevření výcvikového centra je plánována na 31.7.2022, přičemž od 1.8.2022 bude centrum v plném provozu. Aby byl tento cíl dodržen, je nutné, aby činnosti na kritické cestě byly dokončeny ve stanoveném termínu.

## 4.10 Analýza rizik

Každý projekt je během celého svého životního cyklu ohrožen řadou různých rizik. Konkrétní rizika tohoto projektu budou nastíněna v následující tabulce, kde budou rozdělena do 4 oblastí: politická a ekonomická, dodavatelská, technická a provozní. Ke všem těmto rizikům bude uvedeno eliminační opatření, kterým se dá riziku předejít či zmírnit jeho dopad. Nutno však říci, že ne každé riziko můžeme nějakým naším zásahem eliminovat, nicméně v každém případě je důležité dané riziko alespoň evidovat.

Tabulka 30 - Politická a ekonomická rizika

Politická a ekonomická rizika		
ID	Popis rizika	Opatření k eliminaci
1.	Nezískání povolení k podnikání	Podrobné nastudování všech podmínek k provozování této činnosti
1.1.	Na pozemku nebude tato činnost povolena	Před uzavřením smlouvy se ujistit, že se jedná o typ pozemku, na kterém může stát mobilhome a bude možné provozovat tuto činnost
1.2.	Nedostatek financí na realizaci	Velmi dobře sestavený rozpočet

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 31 - Dodavatelská rizika

Dodavatelská rizika		
ID	Popis rizika	Opatření k eliminaci
2	Nesehnání vhodných dodavatelů (zejména na vybavení areálu)	Předběžný průzkum, případně změna vstupních kritérií (např. zvýšení finančního ohodnocení)
2.1	Firma nedodrží termíny	Smlouva, kde budou stanovené sankce pro tyto případy
2.2	Firma provede nekvalitní práci	Smlouva, kde budou stanovené sankce pro tyto případy
2.3	Firma zkrachuje	Předběžné prověření firma (obchodní rejstřík, justice.cz)
2.4	Výroba ze špatného či nevyhovujícího materiálu	Předběžné jednání s dodavatelem a konkretizace našich požadavků

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 32 - Technická rizika

Technická rizika		
ID	Popis rizika	Opatření k eliminaci
3	Špatná montáž překážek	Testovací provoz
3.1	Nedodržení termínu provozu	Dobře vypracovaný plán implementace
3.2	Přírodní katastrofa (poničení vybavení a areálu)	Přijetí rizika – toto riziko nelze eliminovat

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 33 - Provozní rizika

Provozní rizika		
ID	Popis rizika	Opatření k eliminaci
4	Nezájem o naše služby	Vypracování marketingové strategie
4.1	Počasí – mlha, déšť	Přijetí rizika – v budoucnu je možné zastřešení alespoň některých prostorů
4.2	Pochybení zaměstnanců	Důraz na nábor kvalitních a kompetentních lidí. Každý zaměstnanec bude mít jasně definované povinnosti
4.3	Vypadnutí elektřiny	Přijetí rizika – toto riziko nelze eliminovat

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro vyhodnocení významnosti těchto rizik musíme u každého z nich určit pravděpodobnost výskytu a míru dopadu podle škály, která je v tabulce č. 34. Součinem těchto dvou hodnot získáme významnost rizik. Rizika budou v tabulce barevně odlišena tak, aby byla jejich významnost na první pohled patrná.



Tabulka 34 - Hodnotící škála pravděpodobnosti a míry dopadu

Pravděpodobnost/míra dopadu	Ohodnocení
Velmi nízká	1
Nízká	2
Střední	3
Vysoká	4
Velmi vysoká	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 35 - Významnost rizik

Hodnota	Významnost rizika
1-5	Nevýznamné riziko
6-14	Významné riziko
15-25	Kritické riziko

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 36 - Významnost rizik projektu

ID	Popis rizika	Pravděpodobnost	Míra dopadu	Významnost rizika
1	Nezískání povolení k podnikání	2	4	8
1.1	Na pozemku nebude tato činnost povolena	3	5	15
1.2	Nedostatek financí na realizaci	3	4	12
2	Nesehnání vhodných dodavatelů (zejména na vybavení areálu)	3	4	12
2.1	Firma nedodrží termíny	4	5	20
2.2	Firma provede nekvalitní práci	3	4	12
2.3	Firma zkrachuje	2	4	8
2.4	Výroba ze špatného či nevyhovujícího materiálu	3	3	9
3	Špatná montáž překážek	2	4	8
3.1	Nedodržení termínu provozu	4	4	16
3.2	Přírodní katastrofa (poničení vybavení a areálu)	1	5	5
4	Nezájem o naše služby	3	5	15
4.1	Počasí – mlha, déšť	4	5	20
4.2	Pochybení zaměstnanců	3	4	12
4.3	Vypadnutí elektřiny	3	2	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 36 je patrné, že nejvýznamnějšími riziky jsou rizika provozní, konkrétně riziko nezájmu o naše služby nebo riziko špatného počasí, které bohužel v tuto chvíli nemáme ani jak eliminovat. Ostatní rizika nejsou přímo ohrožující, ale většina z nich jsou rizika významná, tudíž je nutné tyto rizika monitorovat a eliminovat. Eliminační opatření k těmto rizikům byla zmiňována již na začátku kapitoly.

## 4.11 Finanční plán

V této kapitole bude představen finanční plán projektu a všechny jeho části. První podkapitola bude věnována financování projektu, o němž v předchozích kapitolách nebyla řeč a je důležitou součástí finančního plánu, z něhož bude následně vycházet vyhodnocení celé investice. Další podkapitola bude shrnutí investičních nákladů a následovat budou samotné finanční plány. Jedná se o nejdůležitější kapitolu studie proveditelnosti, podle níž se investor rozhodne, zda do projektu půjde nebo ne.

### 4.11.1 Financování projektu

Projekt výcvikového centra je velmi rozsáhlý projekt, pro jehož realizaci si bude majitelka muset vzít úvěr 500 000 Kč, neboť má pouze 500 000 vlastních prostředků, které může vložit do podnikání ve formě vlastního kapitálu. Struktura kapitálu bude vypadat následovně.

Tabulka 37 - Kapitálová struktura výcvikového centra

Druh kapitálu	Částka (Kč)
Vlastní kapitál	500 000
CK	500 000
<b>PASIVA celkem</b>	<b>1 000 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro získání úvěru byly využity online kalkulačky bank a jako nejvýhodnější půjčku s vyhovujícími podmínkami i úrokem jsme vyhodnotili půjčku od UniCredit bank, jejíž základní veličiny jsou zapsány v tabulce č. 38.

Tabulka 38 - Veličiny bankovního úvěru

Položka	Číselné vyjádření
Výše úvěru	500 000
Doba splácení	5 let (60 měsíců)
Úroková míra	3,9 % p.a.
Měsíční splátka	9 213
Nákladové úroky celkem	52 780
Celková splatná částka	552 780

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.11.2 Vyčíslení investice

Druhou částí této kapitoly je vyčíslení nákladů, které jsou spojeny s realizací projektu. Jedná se o investiční náklady, které je nutné vynaložit ještě před začátkem podnikání a se kterými je nutné od začátku počítat. K jejich zhodnocení bude docházet postupem času ve fázi provozu. Z tabulky je patrné, že nás investice bude stát 769 147 Kč. Na projekt máme k dispozici 1 000 000 Kč, což znamená, že zbytek finančních prostředků bude vložen na bankovní účet a bude sloužit jako rezerva pro pokrytí provozních nákladů.

Tabulka 39 - Investiční náklady

Investiční náklad (IN)	Cena (Kč)
Notářský zápis o založení s. r. o.	2000
Notářský zápis o zapsání do OR	1 000
Ověření podpisů	500
Provedení zápisu do OR	300
Výpis z rejstříku trestů	100
Ohlášení volné živnosti	1 000
Výpis z katastru nemovitostí	100
Úpravy pozemku	182 180
Mobilhome	330 000
Vybavení areálu	72 895
Vybavení recepce	56 131
Vybavení ordinace	100 441
Náklady na propagaci	22 500
<b>Investiční náklady celkem</b>	<b>769 147</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce jsou zmíněny propagační náklady, jež jsou součástí i režijních nákladů. Je to z toho důvodu, že některé propagační akce jsou jednorázové, jednoznačně spojeny se založením výcvikového centra (vytvoření webových stránek, opening akce, tisk letáků). Další položky propagace jsou spojeny s provozem, tzn. pravidelná reklama na Facebooku, billboard atd.), tudíž jsou náklady součástí nákladů režijních.

## 4.11.3 Finanční plán VZZ

V první řadě je pro ekonomické zhodnocení projektu nutné vytvořit podrobný finanční plán nákladů, tržeb a výsledku hospodaření. Náklady jsou vyčísleny v každé kapitole studie proveditelnosti, tržby byly spočítány na základě výrobního programu (součástí přílohy) a výsledek hospodaření dostaneme odečtením nákladů od tržeb. Všechny tyto položky jsou součástí výkazu zisku a ztráty, který je vytvořen na 5 let s tím, že první rok je stanoven pouze na šest měsíců. Finanční plán pracuje se třemi scénáři – optimistický, realistický a pesimistický.

### Optimistický scénář

Optimistický scénář počítá s 80% návštěvností všech kurzů. Jelikož se jedná o sezónní záležitost, počítáme zde s faktem, že bude centrum fungovat osm měsíců v roce. To ovšem nemění nic na nákladech, které budeme muset hradit po celý rok. Z harmonogramu činností vyplývá, že výcvikové centrum bude fungovat od srpna 2022, proto jsou tržby tohoto roku poloviční než roku 2023. Rok 2023 bude prvním rokem, kdy bude centrum zajištěné v provozu a bude fungovat tak, jak se předpokládá. Změnu můžeme vidět pouze v režijních nákladech, neboť náš nájem bude činit nikoliv 11 000 Kč, ale 18 000 Kč, jak bylo s pronajímatelem sjednáno. Tržby a náklady jsou dle předpokladu. Roku 2024 očekáváme malý pokles zákazníků z toho důvodu, že už centrum bude zajištěné a nebude pro občany novinkou, kterou by chtěli zkusit. To je moment, kdy bude nutné zlepšit propagaci. Proto se roku 2024 navyšují režijní náklady. Očekáváme, že marketingová kampaň zafunguje a do roku 2025 nám přinese nové zákazníky, přičemž dojde i ke zvýšení osobních nákladů.

Tabulka 40 - Výkaz zisku a ztráty (optimistický scénář)

Výkaz zisku a ztráty (Kč)	2022	2023	2024	2025	2026
Tržby z poskytování služeb	779 840	1 559 680	1 481 696	1 703 950	1 703 950
Tržby za prodej zboží	5 000	12 000	11 400	13 110	13 110
Tržby z pronájmu ordinace	90 000	216 000	216 000	216 000	216 000
Režijní náklady	135 125	404 300	422 300	432 300	432 300
Osobní náklady	187 788	450 691	450 691	518 295	518 295
Odpisy	36 300	73 425	73 425	73 425	73 425
<b>EBIT</b>	<b>515 627</b>	<b>859 264</b>	<b>762 680</b>	<b>909 041</b>	<b>909 041</b>
Nákladové úroky	4 400	10 560	10 560	10 560	10 560
<b>EBT</b>	<b>511 227</b>	<b>848 704</b>	<b>752 120</b>	<b>898 481</b>	<b>898 481</b>
Daň	97 133	161 254	142 903	170 711	170 711
<b>EAT</b>	<b>414 094</b>	<b>687 450</b>	<b>609 217</b>	<b>727 769</b>	<b>727 769</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Realistický scénář

V realistickém scénáři jsem počítala s 60% návštěvností v období březen – listopad (osm měsíců). Stejně jako u optimistického scénáře můžeme zaznamenat mírný pokles tržeb roku 2024, který je spojen s 5% poklesem návštěvnosti. Souvisí to i s navýšením nákladů na propagaci, kdy bychom uvažovali i pravidelnou placenou reklamu na Instagramu. Tržby za prodej zboží jsou zanedbatelné, jedná se pouze o prodej doplňkového zboží, který je sice závislý na návštěvnosti centra, ale jen velmi nepatrně, proto zůstávají neměnné stejně jako náklady.

Tabulka 41 - Výkaz zisku a ztráty (realistický scénář)

Výkaz zisku a ztráty (Kč)	2022	2023	2024	2025	2026
Tržby z poskytování služeb	582 880	1 354 720	1 286 984	1 480 032	1 480 032
Tržby za prodej zboží	5 000	12 000	11 400	13 110	13 110
Tržby z pronájmu ordinace	90 000	216 000	216 000	216 000	216 000
Režijní náklady	135 125	404 300	422 300	432 300	432 300
Osobní náklady	187 788	450 691	450 691	518 295	518 295
Odpisy	36 300	73 425	73 425	73 425	73 425
<b>EBIT</b>	<b>318 667</b>	<b>654 304</b>	<b>567 968</b>	<b>685 122</b>	<b>685 122</b>
Nákladové úroky	4 400	10 560	10 560	10 560	10 560
<b>EBT</b>	<b>314 267</b>	<b>643 744</b>	<b>557 408</b>	<b>674 562</b>	<b>674 562</b>
Daň	59 711	122 311	105 907	128 167	128 167
<b>EAT</b>	<b>254 556</b>	<b>521 432</b>	<b>451 500</b>	<b>546 395</b>	<b>546 395</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Pesimistický scénář

Pesimistický scénář představuje 40% návštěvnost výcvikového centra. Z tabulky č. 40 je patrné, že i v takovém případě výcvikové centrum dosahuje zisku, ale velmi nízkého. Zde bude vítána další analýza, abychom byli schopni určit, zda i za těchto podmínek bude centrum životaschopné.

Tabulka 42 - Výkaz zisku a ztráty (pesimistický scénář)

Výkaz zisku a ztráty (Kč)	2022	2023	2024	2025	2026
Tržby z poskytování služeb	385 920	771 840	733 248	843 235	1 067 154
Tržby z prodeje zboží	5 000	12 000	11 400	13 110	13 110
Tržby z pronájmu ordinace	90 000	216 000	216 000	216 000	216 000
Režijní náklady	135 125	404 300	422 300	432 300	432 300
Osobní náklady	187 788	450 691	450 691	518 295	518 295
Odpisy	36 300	73 425	73 425	73 425	73 425
<b>EBIT</b>	<b>121 707</b>	<b>71 424</b>	<b>14 232</b>	<b>48 325</b>	<b>272 244</b>
Nákladové úroky	4 400	10 560	10 560	10 560	10 560
<b>EBT</b>	<b>117 307</b>	<b>60 864</b>	<b>3 672</b>	<b>37 765</b>	<b>261 684</b>
Daň	22 288	11 564	698	7 175	49 720
<b>EAT</b>	<b>95 019</b>	<b>49 300</b>	<b>2 974</b>	<b>30 590</b>	<b>211 964</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.11.4 Finanční plán CF

Kromě plánu nákladů a tržeb je pro investici nutné vytvořit i plán peněžních toků. V tomto případě byla pro plán CF zvolena nepřímá metoda a jsou zde opět uvažovány 3 scénáře – optimistický, realistický a pesimistický. V tabulkách je vyjádřeno i

diskontované CF, které v sobě zahrnuje riziko vyjádřeno diskontní mírou. Diskontní míra byla stanovena na 10 %.

### Optimistický scénář

Tabulka 43 - Cash flow a diskontované cash flow (optimistický scénář)

Položka	2022	2022	2023	2024	2025	2026
IN	-769 147					
EAT		414 094	687 450	609 217	727 769	727 769
Odpisy		36 300	73 425	73 425	73 425	73 425
Úmor		41 665	99 996	99 996	99 996	99 996
<b>CF</b>		<b>492 059</b>	<b>860 871</b>	<b>782 638</b>	<b>901 190</b>	<b>901 190</b>
<b>Diskontované CF</b>		<b>447 326</b>	<b>711 464</b>	<b>588 008</b>	<b>615 525</b>	<b>559 568</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Realistický scénář

Tabulka 44 - Cash flow a diskontované cash flow (realistický scénář)

Položka	2022	2022	2023	2024	2025	2026
IN	-769 147					
EAT		254 556	521 432	451 500	546 395	546 395
Odpisy		36 300	73 425	73 425	73 425	73 425
Úmor		41 665	99 996	99 996	99 996	99 996
<b>CF</b>		<b>332 521</b>	<b>694 853</b>	<b>624 921</b>	<b>719 816</b>	<b>719 816</b>
<b>Diskontované CF</b>		<b>302 292</b>	<b>574 259</b>	<b>469 513</b>	<b>491 644</b>	<b>446 949</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Pesimistický scénář

Tabulka 45 - Cash flow a diskontované cash flow (pesimistický scénář)

Položka	2022	2022	2023	2024	2025	2026
IN	-769 147					
EAT		95 019	49 300	2 974	30 590	211 964
Odpisy		36 300	73 425	73 425	73 425	73 425
Úmor		41 665	99 996	99 996	99 996	99 996
<b>CF</b>		<b>172 984</b>	<b>222 721</b>	<b>176 395</b>	<b>204 011</b>	<b>204 011</b>
<b>Diskontované CF</b>		<b>157 258</b>	<b>184 067</b>	<b>132 528</b>	<b>139 342</b>	<b>139 342</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.12 Ekonomické zhodnocení investice

Poslední kapitola je samotné zhodnocení investice pomocí ukazatelů. Pro hodnocení byly zvoleny právě ty ukazatele, které jsem zmiňovala v teoretické části, tedy doba návratnosti cash flow a diskontovaného cash flow, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento.

### 4.12.1 Doba návratnosti

Doba návratnosti investice by měla být kratší než doba životnosti. V tomto případě si majitelka stanovila dobu 5 let a předpokládá, že se jí vložený kapitál navrátí.

#### Optimistický scénář

Z tabulky je zřejmé, že v případě optimistického scénáře dojde k návratnosti již druhý rok od otevření výcvikového centra.

Tabulka 46 - Doba návratnosti (optimistický scénář)

Položka	2022	2022	2023	2024	2025	2026
IN	-769 147					
CF		492 059	860 871	782 638	901 190	901 190
Kumulované CF		-277 088	583 783	1 366 421	2 267 611	3 168 801
Diskontované CF		447 326	711 464	588 008	615 525	559 568
Kumulované DCF		-321 821	389 643	977 650	1 593 176	2 152 744

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Realistický scénář

I z pohledu realistického scénáře je projekt přijatelný, neboť k návratnosti dojde též druhý rok.

Tabulka 47 - Doba návratnosti (realistický scénář)

Položka	2022	2022	2023	2024	2025	2026
IN	-769 147					
CF		332 521	694 853	624 921	719 816	719 816
Kumulované CF		-436 626	258 228	883 149	1 602 965	2 322 781
Diskontované CF		302 292	574 259	469 513	491 644	446 949
Kumulované DCF		-466 855	107 404	576 917	1 068 561	1 515 510

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Pesimistický scénář

U pesimistické varianty dochází k návratnosti cash flow čtvrtý rok, bohužel v případě diskontovaného cash flow jsou hodnoty kumulovaného CF po celých pět let záporné. Pro nás je směrodatné právě kumulované diskontované cash flow, jelikož bere v potaz současnou hodnotu peněz. Z tohoto hlediska by tedy byla investice nepřijatelná.

Tabulka 48 - Doba návratnosti (pesimistický scénář)

Položka	2022	2022	2023	2024	2025	2026
IN	-769 147					
CF		172 984	222 721	176 395	204 011	204 011
Kumulované CF		-596 163	-373 443	-197 047	6 963	210 974
Diskontované CF		157 258	184 067	132 528	139 342	126 675
Kumulované DCF		-611 889	-427 822	-295 294	-155 952	-29 277

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.12.2 Čistá současná hodnota a IRR

Následující tabulka obsahuje výsledky dvou nejvýznamnějších ukazatelů pro hodnocení investic. NPV počítá s cash flow v současných hodnotách a investici lze přijmout, pokud je NPV větší nebo rovno nule.

Tabulka 49 - NPV a IRR

Ukazatel	Optimistický scénář	Realistický scénář	Pesimistický scénář
NPV	2 152 744	1 515 510	-29 277
IRR	84 %	63 %	9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že v případě optimistické a realistické varianty se projekt jeví jako dobrá příležitost. Co se týče pesimistického scénáře, nedosahuje očekávaných a přijatelných výsledků. NPV je záporná a IRR nedosahuje 10 %, to znamená, že v takovém případě by nebylo vhodné do projektu investovat čas a peníze.

## 4.12.3 Vyhodnocení ukazatelů

Dle výsledků finančních ukazatelů lze říci, že v případě optimistického a realistického scénáře lze projekt považovat za životaschopný a výnosný, tudíž ho lze doporučit k realizaci.

V pesimistické variantě by pravděpodobně došlo k návratnosti a výnosnosti v dalším roce. Pro tento projekt však byla stanovena doba pěti let, protože pak se bude zvažovat nákup nového vybavení a případné rozšíření výcvikového centra. Přestože v pesimistické variantě nedochází k zhodnocení investice, bylo zde uvažováno s velmi malým procentem návratnosti, který by v případě otevření centra hrozil jen v některých měsících.



# Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vypracování studie proveditelnosti konkrétního projektu vybudování nového výcvikového centra pro psy, doplněného o malou veterinární ordinaci v Benešově u Prahy. Výsledkem studie je zhodnocení realizovatelnosti a životaschopnosti daného projektu.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byly definovány základní pojmy projektového řízení a detailně popsána osnova studie proveditelnosti, podle níž byla zpracovaná praktická část.

Na začátku praktické části byli čtenáři krátce seznámeni s podnikatelským záměrem a jeho hlavními parametry. Na krátký popis projektu navázala obsáhlá kapitola analýzy trhu. Abychom si mohli být jisti poptávkou po našich službách, byl proveden primární marketingový průzkum s jasným výsledkem, že by respondenti (kterými byli majitelé psů na Benešovsku) měli o služby výcvikového centra a veterinární ordinace zájem. Tomu přispívá i skutečnost, že pořízování psů se stalo v době pandemie COVID-19 trendem, tudíž zájem o naše služby jen poroste. Následovala tedy analýza našeho okolí a konkurence. Už samotný nápad založení výcvikového centra vznikl na základě toho, že tento druh služeb není v okolí Benešovska k dispozici nebo jen zřídka, což analýza konkurence potvrdila a je to jednou ze silných stránek zamýšleného záměru. Kromě toho má projekt jako silnou stránku i to, že se bude jednat o nové, moderní výcvikové centrum s kvalitním personálem. Z toho vyplývá i zvolená cenová politika. Ceny jsou oproti konkurenci vyšší, nicméně tím myslíme konkurenci, která je X kilometrů vzdálená, a tudíž si toto nastavení cen můžeme dovolit.

Lokalita a umístění projektu bylo voleno tak, aby se nejednalo o centrum města vzhledem k typu podnikání. Rozhodli jsme se, že zvolíme pronájem pozemku na okraji města Benešov, který je veden jako sportoviště a rekreační plocha. I když se jedná o ideální místo z hlediska klidu a dobré dostupnosti, budou na pozemku nutné terénní úpravy, které byly vyčísleny na 182 180 Kč a vstoupily tak do finančního plánu jako náklady na investici.

Kapitola materiálových vstupů a komponentů nebyla zrovna obsáhlou, neboť jsou naším produktem služby, jež nevyžadují nutné dodávky materiálu a surovin. Zatížena tím bude pouze veterinární ordinace. Vzhledem k tomu, že bude pronajímána, je tento fakt na nájemci a on sám si bude muset zajistit dodavatele a pravidelné dodávky ošetřovacích materiálů.

Co už se týkalo i nás jakožto výcvikového centra byla kapitola technologie a vybavení. V tomto případě se jednalo o vybavení areálu překážkami, které se budou v rámci tréninků používat a cílem je, aby byly překážky kvalitní a sloužily centru několik let. Dále bylo zmíněno vybavení mobilního domu, jenž bude sloužit jako recepce a ordinace.

Samotná ordinace byla navíc vybavena základními pomůckami jako je např. hydraulický operační stůl, čímž chceme potencionálního nájemce podpořit v začátcích podnikání. Předpokládáme totiž, že získání zákazníků pro veterinární ordinaci bude vzhledem k současné konkurenci složitější než v případě výcvikového centra.

Po vyčíslení nákladů přišlo na řadu vyčíslení režijních a osobních nákladů, které též vstupovaly do finančního plánu, jenž byl předposlední kapitolou této práce. Finanční plán byl vytvořen ve třech scénářích, přičemž ve všech třech případech firma realizovala zisk.

Pro skutečné vyhodnocení realizovatelnosti byly po finančním plánu použity ukazatele finanční analýzy jako je doba návratnosti investice, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. Tyto ukazatele potvrdily realizovatelnost projektu v optimistické a realistické variantě. Pesimistická varianta by nebyla z tohoto pohledu přijatelná, neboť k návratnosti by nedošlo ani během 5 let provozu, čistá současná hodnota byla záporná a vnitřní výnosové procento nižší než diskontní míra. Přesto znělo stanovisko tak, že projekt je realizovatelný a životaschopný.

# Seznam použité literatury

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

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

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA: 2., aktualizované a doplněné vydání*. Druhé vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4275-5.

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

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0939-0.

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

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

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

KOTLER, Philip a Kevin LANE KELLER, 2013. *Marketing management*. Čtrnácté vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-8570-7.

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

PITAŠ, Jaromír, Josef HAJKR, Jan HAVLÍK, Pavel MÁCHAL, Michael MOTAL, Igor NOVÁK a Zdenko STANÍČEK, 2012. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2*. 3. vydání. Brno: Společnost pro projektové řízení. ISBN 978-80-260-2325-8.

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

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling: Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.

VYTLAČIL, Dalibor, 2002. *Managerské informační systémy 30: Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN 80-01-02518-7.

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

## Seznam internetových zdrojů

Ansaffova matice, 2017. In: *Managementmania.com* [online]. 27.10.2017 [cit. 2021-4-6]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>

HDP 2021: vývoj hdp v ČR. In: *Www.kurzy.cz* [online]. 27. ledna 2021 [cit. 2021-4-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Inflace - druhy, definice, tabulky, 2021. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-4-22]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

McCracken: Jak covid ovlivňuje inflaci, 2021. In: *Www.kurzy.cz* [online]. 14.02.2021 [cit. 2021-4-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/578444-mccracken-jak-covid-ovlivnuje-inflaci/>

PESTLE analýza, 2015. In: *Managementmania.com* [online]. 30.7.2015 [cit. 2021-4-6]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Věkové složení obyvatelstva podle věkových skupin a pohlaví k 31. 12. 2019, 2021. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xs/casove\\_rady\\_vekoveho\\_slozeni\\_obyvatel\\_stredoceskeho\\_kraje](https://www.czso.cz/csu/xs/casove_rady_vekoveho_slozeni_obyvatel_stredoceskeho_kraje)

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Trojimperativ projektu .....	11
Obrázek 2 - Fáze životního cyklu projektu .....	12
Obrázek 3 - Porterův model pěti sil.....	16
Obrázek 4 - Mapa umístění výcvikového centra.....	56
Obrázek 5 - Organizační struktura .....	61
Obrázek 6 - Ganttův diagram .....	65

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - SMART cíle .....	10
Tabulka 2 - Analýza PESTLE .....	15
Tabulka 3 - SWOT analýza .....	17
Tabulka 4 - Matice TOWS.....	17
Tabulka 5 - Ansafova matice.....	18
Tabulka 6 - Harmonogram projektu.....	24
Tabulka 7 - Analýza rizik.....	25
Tabulka 8 - Struktura rozvahy .....	27
Tabulka 9 - Typologie zisku.....	27
Tabulka 10 - Ukazatele rentability .....	28
Tabulka 11 - Cíle projektu.....	32
Tabulka 12 - Vyhodnocení projektu .....	32
Tabulka 13 - Věková struktura obyvatelstva stře- dočeského kraje .....	43
Tabulka 14 - Současní konkurenti .....	45
Tabulka 15 - SWOT Analýza.....	47
Tabulka 16 - Scoring model.....	49
Tabulka 17 - Matice TOWS .....	49
Tabulka 18 - Rozvrh lekcí.....	51
Tabulka 19 - Ceny lekcí.....	52
Tabulka 20 - Náklady na propagaci .....	54
Tabulka 21 - Náklady spojené s úpravou pozemku .....	57
Tabulka 22 - Náklady na vybavení areálu.....	58
Tabulka 23 - Náklady na vybavení recepce .....	59
Tabulka 24 - Náklady na vybavení veterinární ordinace .....	60
Tabulka 25 - Odpisy dlouhodobého hmotného majetku .....	60
Tabulka 26 - Režijní náklady.....	62
Tabulka 27 - Osobní náklady.....	63
Tabulka 28 - Životní fáze projektu.....	64
Tabulka 29 - Časový harmonogram činností .....	64

Tabulka 30 - Politická a ekonomická rizika .....	65
Tabulka 31 - Dodavatelská rizika .....	66
Tabulka 32 - Technická rizika .....	66
Tabulka 33 - Provozní rizika .....	66
Tabulka 34 - Hodnotící škála pravděpodobnosti a míry dopadu.....	67
Tabulka 35 - Významnost rizik.....	67
Tabulka 36 - Významnost rizik projektu .....	67
Tabulka 37 - Kapitálová struktura výcvikového centra .....	68
Tabulka 38 - Veličiny bankovního úvěru .....	68
Tabulka 39 - Investiční náklady .....	69
Tabulka 40 - Výkaz zisku a ztráty (optimistický scénář) .....	70
Tabulka 41 - Výkaz zisku a ztráty (realistický scénář).....	71
Tabulka 42 - Výkaz zisku a ztráty (pesimistický scénář).....	71
Tabulka 43 - Cash flow a diskontované sach flow (optimistický scénář).....	72
Tabulka 44 - Cash flow a diskontované cash flow (realistický scénář) .....	72
Tabulka 45 - Cash flow a diskontované cash flow (pesimistický scénář) .....	72
Tabulka 46 - Doba návratnosti (optimistický scénář).....	73
Tabulka 47 - Doba návratnosti (realistický scénář) .....	73
Tabulka 48 - Doba návratnosti (pesimistický scénář) .....	74
Tabulka 49 - NPV a IRR .....	74

## Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví respondentů; Zdroj: Vlastní zpracování .....	35
Graf 2 - Věkové rozhraní; Zdroj: Vlastní zpracování.....	36
Graf 3 - Návštěvnost výcvikového centra; Zdroj: Vlastní zpracování.....	36
Graf 4 - Návštěvnost veterinární ordinace; Zdroj: Vlastní zpracování.....	37
Graf 5 - Návštěvnost výcvikových center v okolí; Zdroj: Vlastní zpracování .....	37
Graf 6 - Návštěvnost konkrétních výcvikových center v okolí; Zdroj: Vlastní zpracování .....	38
Graf 7 - Spokojenost se službami konkurence, Zdroj: Vlastní zpracování.....	38
Graf 8 - Využívané služby, Zdroj: Vlastní zpracování .....	39
Graf 9 - Časová preference; Zdroj: Vlastní zpracování .....	39
Graf 10 - Návštěvnost o víkendu; Zdroj: Vlastní zpracování.....	40
Graf 11 - Dodatečné služby; Zdroj: Vlastní zpracování .....	40
Graf 12 - Meziroční míra inflace v %; Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ.....	42

# Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník (marketingový průzkum) .....	82
Příloha 2 - Odhad tržeb .....	84

Milí pejskaři 😊

Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který Vám zabere jen pár minut a pro mne bude důležitým podkladem pro zhodnocení podnikatelského zá-  
měru, jímž je nové výcvikové centrum pro psy v Benešově u Prahy. Dotazník je zcela  
anonymní a jeho vyplnění zabere jen pár minut. Výsledky budou použity pro účely di-  
plomové práce.

Jelikož jsme v nouzovém stavu a každý z nás se snaží minimalizovat naše cesty mimo  
domov, dotazník či samotné odpovědi mi můžete zaslat na email [holubova.aly@se-  
znam.cz](mailto:holubova.aly@seznam.cz).

Děkuji za Váš čas a přeji v této těžké době mnoho zdarů.

**1. Jste žena/muž?**

- Žena
- Muž

**2. Jaký je váš věk?**

- 15 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 – 65
- 66 +

**3. Navštěvoval/a byste nové výcvikové centrum pro psy v Benešově u Prahy?**

- Ano
- Ne

**4. Navštěvoval/a byste novou veterinární ordinaci v Benešově u Prahy?**

- Ano
- Ne

**5. Navštěvujete/navštěvoval/a jste někdy jiné výcvikové centrum v okolí?**

- Ano
- Ne

**6. Pokud jste odpověděl/a na otázku č. 5 ano, napište prosím kde.**

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.



**7. Pokud jste odpověděl/a na otázku č. 5 ano, byl/a jste s jejich službami spokojen/á?**

Ano

Ne

**8. Jaké služby/aktivity pro pejsky byste u nás využíval/a?** (můžete zvolit více variant)

Výcvik

Agility

Flyball

IPO

Individuální trénink/schůzka

Jiné

**9. Preferoval/a byste spíše odpolední či dopolední trénink?**

Odpolední

Dopolední

Nevím

**10. Navštěvoval/a byste centrum i o víkendu?**

Ano

Ne

**11. Je nějaká služba, která nám v nabídce chybí a měl/a byste o ni zájem?**

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

Příloha 2 - Odhad tržeb

Den	Lekce	Cena	X		Optimistický scénář		Realistický scénář		Pesimistický scénář	
			100 %	Tržby	80 %	Tržby	60 %	Tržby	40 %	Tržby
PO	Agility	320	10	3200	8	2560	6	1920	4	1280
	Základní výcvik poslušnosti	270	15	4050	12	3240	9	2430	6	1620
ÚT	Základní výcvik poslušnosti	270	15	4050	12	3240	9	2430	6	1620
	Agility	320	10	3200	8	2560	6	1920	4	1280
ST	Možnost individuálních tréninků po dohodě s trenéry	500	4	2000	3	1500	2	1000	1	500
ČT	IPO – stopa a poslušnost	400	10	4000	8	3200	6	2400	4	1600
	IPO – obrana	450	10	4500	8	3600	6	2700	4	1800
PÁ	Základní výcvik poslušnosti	270	15	4050	12	3240	9	2430	6	1620
	Agility	320	10	3200	8	2560	6	1920	4	1280
	Flyball	350	10	3500	8	2800	6	2100	4	1400
SO	Základní výcvik poslušnosti	270	15	4050	12	3240	9	2430	6	1620
	IPO – stopa a poslušnost	400	10	4000	8	3200	6	2400	4	1600
	IPO – obrana	450	10	4500	8	3600	6	2700	4	1800
NE	Flyball	350	15	5250	12	4200	9	3150	6	2100
	Základní výcvik poslušnosti	270	10	2700	8	2160	6	1620	4	1080
	Agility	320	15	4800	12	3840	9	2880	6	1920
<b>Týdenní plán tržeb</b>			<b>61050</b>		<b>48 740</b>		<b>36 430</b>		<b>24 120</b>	
<b>Roční plán tržeb (32 týdnů v roce)</b>			<b>1 953 600</b>		<b>1 559 680</b>		<b>1 165 760</b>		<b>771 840</b>	

