

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studie proveditelnosti – založení moderního bistra

The Feasibility Study – The Establishment of a modern Bistro

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc.

Bc. Kodadová

Zuzana

2021



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kodadová** Jméno: **Zuzana** Osobní číslo: **469597**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Studie proveditelnosti – založení moderního bistra

Název diplomové práce anglicky:

The Feasibility Study – The Establishment of a Modern Bistro

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem DP je zjistit, zda-li je projekt založení moderního bistra realizovatelný a životaschopný.
PŘÍNOS PRÁCE: Tato práce by měla odpovídat na otázku, zda je projekt na základě vypracovaných analýz proveditelný.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část – definování základních pojmů, 3. Praktická část – charakteristika projektu, analýza trhu, PR strategie; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2005
VYTLAČIL, Dalibor, Projektové řízení a řízení projektů, 1. vydání, Praha: ČVUT, 2008
VEBER, Jaromír, Management: základy, prosperita, globalizace, Praha: Managements Press, 2005
SIEBER, Patrik, Studie proveditelnosti: metodická příručka. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc., katedra inženýrské informatiky FSV

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

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

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

podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

KODADOVÁ, Zuzana. *Studie proveditelnosti – založení moderního bistra*. 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 zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 29. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto způsobem poděkovala doc. Ing. Daliborovi Vytlačilovi, CSc., který je vedoucím diplomové práce. Děkuji za odborné a cenné rady, vstřícný přístup, přínosy a projevenou podporu v průběhu psaní. Také bych ráda poděkovala svým nejbližším za jejich podporu a vstřícnost.

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je zpracování studie proveditelnosti pro projekt, kterým je založení moderního bistra. Cílem práce je rozhodnout, zda je tento typ projektu realizovatelný a životaschopný. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části budou definovány a objasněny základní pojmy, které souvisí s projektovým řízením a projektem, ale také obecné náležitosti studie proveditelnosti, které budou využity v druhé části diplomové práce. Praktická část obsahuje samotnou studii proveditelnosti na základě zjištěných poznatků z části teoretické. V závěru práce je projekt na základě provedených analýz v praktické části zhodnocen s výstupem o ne/uskutečnění zvoleného podnikatelského záměru.

Klíčová slova

Studie proveditelnosti, projekt, PR, marketingový mix, analýza rizik, čistá současná hodnota, živnost

Abstract

The subject of this diploma thesis is the elaboration of a feasibility study for a project, which is the establishment of a modern bistro. The aim of this work is to decide whether it is this type of project feasible and viable. The work is divided into theoretical and practical part.

The theoretical part will define and clarify the basic concepts that are related with project management and project but also the general requirements of the feasibility study, which will be used in the second part of the thesis. The practical part contains the feasibility study itself on the basis of the findings from the theoretical part. At the end of the work, the project is evaluated with the output on the basis of the performed analyses in the practical part about no / realization of the chosen business plan.

Key words

Feasibility study, project, public relations, marketing mix, risk analysis, net present value, trade

Obsah

Úvod	5
1 Základní pojmy dané problematiky	7
2 Projektové řízení	9
2.1 Definice projektu	10
2.2 Proces přípravy a realizace projektu.....	10
2.2.1 Rysy projektu.....	10
2.2.2 Životní cyklus projektu	12
2.3 Projekty a jejich členění	14
2.3.1 Obecné dělení.....	14
2.3.2 Věcné dělení.....	14
2.3.3 Dle vztahu k rozvoji podniku	15
2.3.4 Dle obsahu projektu	15
2.4 Analýza rizik.....	15
2.4.1 Klasifikace rizik.....	16
2.5 Kritéria projektů	17
2.5.1 Kritéria úspěšného projektu.....	17
2.5.2 Kritéria neúspěšného projektu.....	18
2.5.3 Kritéria finanční.....	18
3 Studie proveditelnosti	21
3.1 Význam studie proveditelnosti.....	21
3.2 Zpracování studie proveditelnosti.....	21
3.2.1 Výsledný přehled studie proveditelnosti	23
3.2.2 Pozadí a návrh projektu	23
3.2.3 Analýza trhu a marketingový koncept.....	23
3.2.4 Materiál, suroviny a výrobní postupy	26
3.2.5 Lokalita a umístění	27
3.2.6 Technologie a výrobní zařízení.....	28
3.2.7 Organizace a režijní náklady	28
3.2.8 Pracovní síly	30
3.2.9 Plán realizace projektu	31
3.2.10 Finanční analýza projektu	32
4 Představení projektu	34
4.1 Základní hodnoty a cíle	35
4.2 Pozadí a návrh projektu	36

5	Marketingový průzkum a analýza trhu.....	36
5.1	Marketingový průzkum.....	36
5.2	Externí analýza trhu.....	44
5.2.1	Porterův model 5 – ti sil.....	44
5.2.2	PESTLE analýza.....	45
5.3	Interní analýza trhu.....	46
5.3.1	SWOT analýza.....	47
5.4	Marketingový mix.....	48
5.4.1	Cena.....	48
5.4.2	Produkt.....	49
5.4.3	Propagace a PR strategie.....	50
5.4.4	Distribuce.....	52
5.4.5	Lidé.....	52
5.4.6	Procesy.....	52
5.4.7	Fyzické důkazy.....	53
5.5	Fáze životního cyklu podniku.....	53
5.6	Suroviny a dodávky.....	53
5.7	Umístění a místo.....	55
5.8	Vybavení a technické řešení.....	57
5.9	Organizace a náklady.....	60
5.9.1	Struktura organizace.....	60
5.9.2	Režijní náklady.....	61
5.10	Pracovní síly.....	62
5.11	Podrobný popis pozic.....	62
5.11.1	Měsíční náklady na zaměstnance.....	64
5.12	Implementace projektu.....	65
5.13	Vyhodnocení projektu.....	66
5.13.1	Investice a úvěr.....	66
5.13.2	Příjmy a výdaje.....	67
5.13.3	Výkaz zisků a ztrát.....	69
5.13.4	Cash Flow.....	70
5.14	Ekonomické ukazatele.....	71
5.14.1	Čistá současná hodnota.....	71
5.14.2	Doba návratnosti.....	72
5.14.3	Vnitřní výnosové procento.....	73
5.15	Vyhodnocení studie.....	73

5.16	Analýza rizik.....	74
Závěr		77
Seznam použité literatury		79
Internetové zdroje		82
Seznam obrázků		83
Seznam tabulek		83
Seznam grafů		84
Seznam použitých zkratk		84
Seznam příloh		85

Úvod

V dnešní době je velmi časté začít podnikat v odvětví, které nabízí pohostinské služby a to i přesto, že se tento trh může zdát být plně vyčerpaný pro nové podniky. A právě na základě tohoto faktu je důležité, aby každý budoucí podnikatel dbal na důležitost při vytváření studií a analýz, které se týkají tohoto oboru. Tyto analýzy a studie pomáhají vytvořit určitou představu pro zamýšlený projekt a výstupem je pak celková obchodní strategie. V práci je velká pozornost zaměřena na studii proveditelnosti, která pokud je dobře zpracována, umožní najít i sebemenší skulinku v tržním odvětví a výhodou zde může být jistá konkurenční výhoda nad ostatními. Závěrem studie proveditelnosti je to, zda může být projekt na základě provedených analýz realizován či zamítnut.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části budou v první kapitole zmíněny definice základních pojmů, které je potřeba znát pro úplné pochopení a zorientování se v dané problematice. Druhá kapitola je věnována projektovému řízení, konkrétněji pak definici projektu, jeho dělení a rysům, dále je zmíněn životní cyklus, analýza rizik a na závěr samotná kritéria projektů. Další a zároveň poslední část teoretické části se zaměřuje na samotnou studii proveditelnosti. Jedná se o podstatnou kapitolu, která se pozorně věnuje a podrobně popisuje jednotlivé kroky studie proveditelnosti. Dále poskytuje jednotlivé metody a analýzy (finanční a ekonomické), které budou použity v praktické části práce. Teoretická část je zpracována na základě dosažené odborné literatury, jejíž seznam je přiložen na konci práce.

Praktická část diplomové práce zahrnuje samotnou studii proveditelnosti na zvolený projekt, kterým je založení moderního bistra. Se zohledněním metod a analýz, které jsou představeny v teoretické části práce, je pozornost věnována také možným potencionálním konkurentům, kteří mohou v blízké oblasti působit. Studie se dále zaměřuje na potřeby zákazníků, ale i na dodavatele surovin a nebudou chybět ani potřebné kalkulace nákladů. Podstatná část studie proveditelnosti se týká vypracování finančních a ekonomických analýz, na jejichž základě bude rozhodnuto o zamítnutí či přijetí projektu. Zmíněné analýzy budou vypracovány vždy ve třech základních variantách, kterými jsou: pesimistická, realistická a optimistická varianta. Na základě těchto variant dojde k širokému výběru možností, kterými můžeme zvolený projekt směřovat. Cílem této části práce je vyhodnotit studii proveditelnosti pozitivně a dokázat tak, že je projekt založení moderního bistra životaschopný a lze jej v místě určení otevřít.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Základní pojmy dané problematiky

V dnešní době se svět neustále vyvíjí a jde stále vpřed zejména v technickém odvětví, ale také se čím dál více začínají rozvíjet malé a střední podniky se svými podnikatelskými záměry a cíli. V rámci této diplomové práce se nemalá pozornost bude věnovat podnikání obecně. A proto je potřeba si na začátek připomenout definice základních pojmů u právních forem obchodních subjektů, které bude práce zmiňovat.

Důležitým základem všech obchodních subjektů se značí právní formy, které dále můžeme rozdělovat na: podniky jednotlivce, družstva a obchodní korporace. Práce se zaměřuje na podnik jednotlivce a konkrétněji se věnuje formě podnikání, kterým je osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ).

Podnik jednotlivce

Za podnik jednotlivce je označován podnik, jehož vlastníkem je pouze jedna osoba (živnostník). Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání poskytuje samotný přehled o vstupu do podnikání.

„Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ (Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, §2) (Čížinská, 2018)

Živnost lze provozovat jako fyzická, tak i právnická osoba, ale pouze za určitých stanovených podmínek, kterými jsou: minimální věk 18 let, trestní bezúhonnost, odborná způsobilost a způsobilost k právnímu jednání. Všechny výše zmíněné podmínky stanovuje a upravuje zákon o živnostenském podnikání. Obecně lze živnosti dále rozdělit na 2 základní a to: ohlašovací (vázané, volné a řemeslné) a koncesované (jen na udělení koncese). (Horzinková, 2000)

V publikaci Galočík (DPH, 2013) je **podnikání** definováno jako systematická činnost, kterou vykonává podnikatel sám. Podnikatel tak ručí na vlastní zodpovědnost v rámci svého jména s cílem dosažení co nejvyššího zisku.

S pojmem podnikatel se váže také termín **fyzická osoba (FO)**, která podniká na základě živnostenského oprávnění, pod vymezenými pravidly, které stanovuje již výše zmíněný zákon. Podnikání může provozovat OSVČ nebo společnost s ručením omezeným (s.r.o), kdy každá z těchto právních forem má své výhody a nevýhody. Níže jsou uvedeny výhody a nevýhody FO.

Výhody OSVČ:

- Není nutný počáteční vklad podnikatele
- Vedení účetnictví není povinné
- Veškerý majetek je vlastnictvím majitele
- Činnost lze zahájit v krátkém intervalu
- Údaje o majiteli jsou minimálně veřejně dostupné
- Veškeré příjmy a výdaje může majitel převést na spolupracující osoby, např. děti, sourozence nebo manžela / manželku

Nevýhody OSVČ:

- Podnikatel vždy ručí celým svým majetkem, což přináší vysoké riziko
- Podnikání je časově náročné a přináší častý stres
- Zisk z činnosti podléhá pojistným odvodům

(Kowalská, 2014)

Podle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník může podnikatelem být osoba, která splňuje níže uvedené body:

- Osoba je zapsána v obchodním rejstříku
- Osoba podnikající na základě živnostenského listu
- Osoba, která uzavírá smlouvy, které souvisí s vlastní činností, popřípadě osoba, která jedná jménem podnikatele

S občanským zákoníkem, který se opírá o právní subjekty, souvisí také zákon o daních z příjmů, ve kterém se můžeme dočíst, že podnikatel může mít:

- Příjmy ze živnosti, kterou provozuje
- Příjmy z jiného, dalšího podnikání dle zvláštních předpisů
- Podíly společníků veřejné obchodní společnosti

(Marková, 2019)

V rámci vymezení pojmů, které byly v této kapitole definovány (podnikání a podnikatel) se ještě váže pojem podnik, který bude také blíže specifikován.

Podnikatelský subjekt

Jedná se o subjekt, který byl založen pro podnikání a jedná se převážně o obchodní korporace. Takové osoby svým působením podléhají dani z příjmů, a to všemi příjmy z činnosti například příjmy z prodeje nebo z nájmu majetku.

U daně z příjmů FO se jedná o daň, která je díky své rozmanitosti ta nejsložitější a komplikovaná. Pro tuto daň a OSVČ je zdaňovacím obdobím vždy kalendářní rok, tj. 12 měsíců. V České republice je tato sazba vyčíslena na 15 %. Obvyklým správcem daní je příslušný finanční úřad (FÚ). (Vančurová, 2012)

Tabulka 1 Vymezení příjmů FO v základu daně

Veškeré příjmy poplatníka	
- Příjmy, které nejsou zahrnuty do základu daně	
= příjmy, které podléhají dani	
- Osvobozené příjmy	
= příjmy zahrnuté do základu daně	= příjmy, které tvoří samotný základ daně

ZDROJ: Vlastní zpracování dle Vančurové, Láchové 2018 (Daňový systém ČR)

Podnik

„Obsáhleji je podnik vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit“. (Veber, 2012)

V návaznosti na podnik existuje několik praktických důsledků, které jsou s podniky spojovány a jimiž jsou: větší nebo menší starost ohledně administrativních povinností, příležitosti typu čerpání podpor v podnikání apod. Tyto důsledky jsou rozdělené na základě toho, o jaký podnik jde. Podniky můžeme na základě statistického úřadu Evropské Unie (EU) rozdělit do tří základních kategorií podle počtu zaměstnanců:

- Malé – do 20 zaměstnanců
- Střední – do 100 zaměstnanců
- Velké – 100 a více zaměstnanců

Podnikatelé, kteří podnikají s méně než 20 zaměstnanci, pak nemají všeobecnou statistickou povinnost. V důsledku toho se pak šetření u této skupiny podnikatelů organizuje na základě výběrového způsobu. (Srpová, 2010)

V případě této diplomové práce a pro studii proveditelnosti, která je součástí praktické části, se dále bude práce zabývat pouze oblastí malých a středních podniků. Práce uvádí pár hlavních výhod a také některá omezení, která se u těchto podniků nacházejí.

Omezení malých a středních podniků

- Méně státních zakázek a veřejných soutěží z důvodu slabší pozice na trhu
- Není možné běžně zaměstnávat odborníky ve svém oboru a špičkové manažery
- Nemohou se pouštět do zakázek, kde je potřeba velkých investic
- Malá ekonomická síla a omezení rozvojových činností
- Inovace u těchto podniků jsou nižšího řádu
- Jsou ohroženi chováním větších podniků (nadměrných firem a obchodních řetězců)

(Veber, 2012)

Výhody malých a středních podniků

- Menší důraz na administrativu
- Bližší a přátelský vztah k zákazníkům
- Menší časová náročnost na energii, provozní činnosti a suroviny
- Osobní vztah k zaměstnancům
- Jednoduchá organizační struktura
- Možnost rychle se přizpůsobit na požadavky, které klade trh

(Srpová 2010)

2 Projektové řízení

Druhá kapitola se věnuje projektovému řízení a věcí s ním přímo spojených a konkrétněji se zaměřuje na projekt samotný, protože jde o nejdůležitější prvek v projektovém řízení.

S termínem projektové řízení se většina z nás setkává každý den. Jedná se o nesmírně složité a komplexní odvětví, které s sebou přináší velké úsilí a není vždy úplně zřejmé, jak začít. (McBride, 2016)

Podle Vytlačila (2008) se historie projektového řízení objevuje již v poválečném období. V té době bylo zavedeno z několika důvodů: stále vyvíjející se a rostoucí technické systémy se složitější manipulací ale také z důvodu rozvíjející se konkurence. Nyní je projektové řízení zaváděno na základě požadavků týkající se kvality, výpočetní techniky a již zavedených metod.

2.1 Definice projektu

Obecně lze projekt vymežit v několika různých definicích, které literatura poskytuje a záleží vždy na onom čtenáři, kterou z definic si vybere a vystihne tak nejlépe jeho záměr.

„Projekt je cílevědomý návrh na uskutečněné určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“ (Němec, 2002). Ve své publikaci pan Němec také zmiňuje to, že projekt není brán jako běžná a opakovaná rutinní činnost. Naopak jde vždy o naprosto unikátní, ojedinělý a neopakovatelný systém.

Pro další zamyšlení nad definicí projektu je uvedena citace z publikace Svozilové (2016). *„Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu“.*

2.2 Proces přípravy a realizace projektu

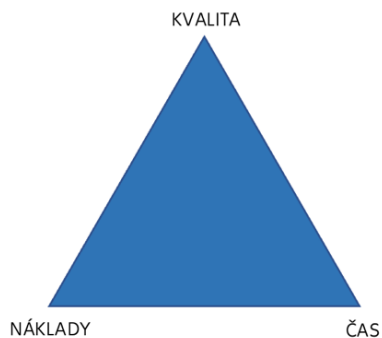
V této kapitole je pozornost věnována přípravě a následné realizaci projektu, které jsou nedílnou součástí pro každý projekt a vedou k úspěšnému zakončení. Tyto poznatky budou následně využity v praktické části této diplomové práce.

2.2.1 Rysy projektu

Za rysy projektu se považují čtyři základní charakteristiky, které spolu souvisí a dodávají tak každému projektu jednotnost. Níže jsou jednotlivé znaky detailněji popsány.

Cíl projektu

V souvislosti s projektovým řízením se cíl projektu často definuje pomocí termínu trojimperativ, který znázorňuje tři základní pilíře. Jednotlivé pilíře jsou spojeny s časovým plánem, specifikací provedení a finančním rozpočtem. Dle Rosenaua (2007), jsou jednotlivé vrcholy trojimperativu propojeny a aby se stal projekt úspěšným, musí být všechny pilíře splněné.



Obrázek 1 Trojimperativ projektu

ZDROJ: Vlastní zpracování

Toto tvrzení Doležal, Mácha a Lacko (2012) ve své publikaci vyvrací a tvrdí, že i přesto, že dojde k naplnění všech pilířů, tak zde není záruka toho, že se projekt stane úspěšným.

U definice cíle je důležité řídit se známým pravidlem, které se označuje pod termínem SMART. Jedná se o techniku, která napomáhá určit konkrétní definici cíle.

S – specific (specifický) = je podstatné cíl jasně specifikovat

M – measurable (měřitelný) = cíl musí být měřitelný, aby se zpětně dalo určit, že bylo cíle dosaženo

A – agreed (akceptovatelný) = musí být schválený / akceptovatelný zainteresovanými stranami

R – realistic (realistický) = je potřeba stát nohama na zemi

T – timed (termínovaný) = časový odhad, aby výše zmíněné nepostrádalo smysl (Doležal, 2012)

Jedinečnost

Jakýkoliv projekt je vždy označován jako jedinečný projekt, protože se provádí pouze jednou. Tuto charakteristiku také ovlivňuje tým lidí, kteří se na projektu podílí a společně ho směřují k dokonalosti. Každý člen týmu pracuje na nějakém úkolu a má na starost něco jiného, a právě i z tohoto důvodu je projekt považován za jedinečný. (Rosenau, 2007).

Termíny

Časová náročnost je nezanedbatelnou součástí každého projektu a vždy musí být určený začátek a konec. Časový plán je důležitý pro plánování veškerých procesů, které se v rámci projektu uskuteční a je tedy potřeba mít ho pečlivě zpracovaný. Na základě tohoto plánu lze pak určit náročnost daného projektu.

Potřebné zdroje

Každá podnikatelská činnost potřebuje ke svému zajištění potřebné zdroje, kterými mohou být: hmotné, nehmotné, lidské a finanční. V rámci projektového řízení je pak důležité, aby tyto zdroje byly správně rozvrženy a použity podle potřeb. (Doležal, 2017)

V rámci čtyř výše zmíněných základních rysů projektu můžeme zahrnout ještě další atributy, které projekt charakterizují. Mezi tyto zdroje můžeme zařadit i další například konfliktnost, účelovost a vzájemné vztahy. (Doležal, 2017)

Konfliktnost

Tady se veškerá pozornost zaměřuje především na rozdílné zájmy u zainteresovaných stran v projektu. Vystupují zde: zákazník, který žádá o velké změny a organizace, která má projekt pod svojí správou a vyžaduje tak co nejvyšší zisk. V rámci tohoto atributu se vyžaduje redukce konfliktů během rozdělení řídicích kompetencí, a také rozdělování výše zmíněných zdrojů. (Doležal, 2017)

Účelovost

Jak již bylo řečeno, tak projekt je značen jako komplexní záležitost, a proto je důležité, aby byly oblasti času a nákladů v souladu se vztahy mezi činnostmi a výstupy z činností. Každý projekt se dělí na jednotlivé dílčí úkoly, které je nutné dokončit v určitém čase, aby byl cíl projektu dosažen. (Vytlačil, 2008)

Vzájemné vztahy

Zde je vzájemnými vztahy myšleno společné působení jednotlivých oddělení během realizace projektu. Vystupují zde vzájemné vztahy mezi oddělením marketingu a finančním oddělením. Zapojení jednotlivých oddělení do projektu přichází postupně, a to má na starost (mimo jiných věcí) vedoucí projektu. (Vytlačil, 2008)

2.2.2 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu lze chápat jako sled jednotlivých procesů, které obnáší projektové řízení a dle obecné terminologie je životní cyklus rozdělen do tří fází: předinvestiční, investiční a fáze provozu a vyhodnocení (Němec, 2002).

Identifikace základní myšlenky projektu až po jeho dokončení můžeme tedy chápat jako určitý časový sled několika fází. V publikaci: Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, zmiňují Fotr a Souček konkrétněji čtyři fáze:

- Předinvestiční
- Investiční
- Provozní (operační)
- Ukončení provozu a likvidace

Výše zmíněné fáze životního cyklu projektu by měl na začátku, tedy před samotnou realizací projektu, formulovat každý podnikatel. Klíčová je také schopnost porozumět celému procesu a znát možná rizika, která mohou nastat. Každá z těchto fází je důležitá proto, aby se projekt stal úspěšným. (Fotr, Souček 2005)

Předinvestiční fáze

Zvýšenou pozornost je potřeba věnovat zejména této fázi, tedy předinvestiční, protože na základě poznatků a informací se bude od ní odvíjet výsledek úspěšnosti daného projektu. Tuto fázi Fotr a Souček dále člení do tří dílčích etap:

1. Identifikace podnikatelských příležitostí (opportunity study):

V této fázi cyklu je podnětem pro podnikatelské příležitosti sledování a vyhodnocování faktorů podnikatelského okolí, které může zahrnovat například poptávku, export a import, technologie apod. Na závěr se pak možné příležitosti vyselektují a vytvoří se předběžný výběr příležitostí, kterým bude věnována pozornost v další etapě.

2. Předběžný výběr projektů a příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant (pre-feasibility study, feasibility study):

Fáze, kde se analyzují možné varianty a uskuteční se předběžný výběr projektu na základě jednotlivých získaných podkladů. Výstupem této fáze je pak časový harmonogram, přijatelné varianty výběru a orientační rozpočet.

3. Hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí (appraisal report):

Hodnotící zpráva je poslední fází životního cyklu projektu a vymezuje následující: výsledky posouzení náročnosti na financování projektu a popřípadě dokládá jiné možnosti financování na základě doporučených institucí. (Fotr, Souček 2005)

Investiční fáze

Investiční fáze je považována za nejdůležitější a skládá se z většího počtu činností, které spolu vytváří vlastní realizaci projektu. Důležité kroky pro tuto fázi jsou: zajištění potřebných finančních zdrojů, získání potřebných pozemků pro samotnou realizaci projektu, uzavření veškerých právních a formálních smluv, poskládání projektového týmu apod. (Fotr, Souček 2005)

Opět lze investiční fázi rozdělit do několika etap:

1. Zajištění potřebné organizační, právní ale i finanční základny,
2. osvojení si základní technologie (nákup nebo vývoj) včetně technické dokumentace,
3. výběrové řízení pro získání dodavatelů u dlouhodobých a krátkodobých aktiv,
4. zajištění dalšího důležitého a potřebného majetku,
5. získání zaměstnanců a pracovních sil včetně jejich zaškolení,
6. uvedení do provozu

(Scholleová, 2009)

Je důležité zmínit, že v investiční fázi je důležité postupovat na základě stanovených etap a výsledkem je předání projektu do zkušebního provozu a následně nato do provozu trvalého. Součástí fáze je pak projektová a realizační dokumentace, která se předává také. (Fotr, Souček 2005)

Provozní (operační)

Provozní fáze se posuzuje z hlediska krátkodobého, ale i dlouhodobého. Krátkodobý pohled se zaměřuje na provoz jako takový. Existuje zde ale také riziko vyskytujících se obtíží, které mohou vzniknout například u nezvládnutí technologického procesu, nedostatečné kvalifikace pracovníků aj. Dlouhodobé hledisko se zaměřuje na celkovou strategii projektu, se kterou také souvisí plynoucí výnosy a náklady. Opět zde existuje možné riziko, a to v případě, kdy se zvolená strategie ukáže být falešná, tehdy může být realizace nejen obtížná, ale také vysoce nákladná. (Fotr, Souček 2005)

Ukončení provozu a likvidace

V rámci životního cyklu projektu je tato fáze považována za závěrečnou fázi projektu. Při vyhodnocení ekonomické výhodnosti projektu je důležité brát v potaz i náklady, které jsou spojené s ukončením jeho provozu. Jako likvidační fáze je bráno například demontáž zařízení, jeho následná likvidace, dále sanace lokality, prodej veškerých nepotřebných zásob apod. (Fotr, Souček 2005)

2.3 Projekty a jejich členění

Členění projektů v rámci projektového řízení v odborné literatuře lze nalézt v několika různých definicích. Vybrané definice jsou uvedené níže.

2.3.1 Obecné dělení

Obecné dělení v publikaci: Projektový management, od Vladimíra Němce je charakterizováno takto:

- 0. – 3. inovační řád = jednoduchý, pouze krátkodobé a malé projekty, které trvají pouze pár měsíců, mají malé množství procesů, činností a cíl je snadno dosažen
- 3. – 5. inovační řád = speciální, zde se jedná o delší časový horizont trvání projektu než u předešlého dělení, ale také je zde méně zdrojů a menší množství činností
- 5. – 7. inovační řád = komplexní, jedinečné projekty s vysokou časovou náročností, které se neopakují, je zde velké množství jednotlivých činností a s tím i potřebné vyšší zdroje

2.3.2 Věcné dělení

Věcné dělení neboli věcná náplň projektů se může dále rozlišovat na základě:

- **Zavedení nových výrobků** – jedná se o zavedení výrobků, které sice na trhu již existují, ale zatím nejsou součástí firmy. Často se může také jednat o investice do nových výrobních zařízení.
- **Zavedení informačních systémů** – tady se pozornost zaměřuje na projekty, které mají obtížné hodnocení jejich ekonomické efektivity na základě obtížnosti kvantifikace jejich přínosů.
- **Výzkumu a vývoje nových výrobků** – tyto projekty patří k rizikovějším projektům, které mají obtížnější hodnocení. (Fotr, Souček 2005)

2.3.3 Dle vztahu k rozvoji podniku

V knize: Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, Fotr a Souček rozlišují projekty na:

- **Mandatorní** – kdy se jedná o projekty, kde je cíl kladen na dosažení souladu, s již existujícími zákony, předpisy a nařízeními související právě s podnikatelskou činností.
- **Rozvojové neboli orientované na expanzi** – lze definovat jako projekty, které se soustředí na zvýšení objemu produkce, zavedení nových výrobků a následné proniknutí na nový trh apod.
- **Projekty obnovy** – zde se může jednat o vynucenou obnovu či náhradu výrobního zařízení, z důvodu konce životnosti nebo o obnovu před koncem životnosti.

2.3.4 Dle obsahu projektu

Níže je uvedeno dělení dle účelu samotného projektu:

- **Projekty spojené s výstavbou** – tady můžeme zahrnout všechny kategorie projektů, u kterých je nutná výstavba nebo rekonstrukce stávajících objektů
- **Projekty výzkumné a vývojové** – zde se jedná o projekty, které se zaměřují na inovace od 3.řádu výše
- **Technologické projekty** – projekty zaváděné novými technologiemi bez zásahu do staveb (většinou inovace 1.-3. řádu)
- **Organizační projekty** – například změny v systému řízení nebo uspořádání různých akcí (Němec, 2002)

2.4 Analýza rizik

Riziko

„Riziko je nejistý jev nebo stav, který v případě, že nastane, má pozitivní nebo negativní dopad na projekt.“ (Hrazdilová Bočková, 2016)

Obecně lze za riziko investičních projektů chápat jako nebezpečí možných odchylek peněžních toků od jejich plánovaných hodnot. Je však zřejmé, že úspěšnost daných projektů ovlivňují jednotlivé faktory, které mají nejistý budoucí vývoj. A právě takové faktory představují faktory nejistoty, tedy rizika.

Mezi nejzávažnější důvody vývoje faktorů rizika a nejistoty lze zařadit:

- Nedostatečné informace,
- využití neověřených zdrojů a nespolehlivých dat,
- použití nevhodných metod při odhadu budoucího vývoje,
- náhodný výběr a charakter procesů.

Na základě výše zmíněného je zřejmé, že faktory rizika (nejistoty) je možné snížit, ale není možné tyto faktory zcela odstranit vzhledem k stochastické povaze, která generuje rizikové faktory. (Fort, Souček 2005)

Snížením či minimalizací rizik se v publikaci Management: základy, prosperita, globalizace zabývá Veber (2000) a doporučuje následující kroky:

1. Určení možných rizik
2. Ohodnocení určených rizik
3. Stanovení protirizikových opatření
4. Realizace protirizikových opatření

2.4.1 Klasifikace rizik

Riziko jako takové lze klasifikovat z několika možných hledisek. Níže jsou uvedeny ty nejzákladnější:

- **Podnikatelské (business) riziko a čisté (pure) riziko:** podnikatelské riziko má pozitivní a negativní stránku, zatímco čisté riziko má pouze stránku negativní, kde existuje nebezpečí vzniku nepříznivých odchylek.
- **Systematické a nesystematické riziko:** systematické riziko je vyvoláno společnými faktory, a proto zasahuje do oblasti podnikatelské činnosti a nesystematické riziko je specifické pro jednotlivé firmy a jejich projekty.
- **Vnitřní a vnější riziko:** jak již plyne z názvu, tak vnitřní rizika jsou rizika uvnitř firmy a vnější rizika se pak vztahují na okolí podniku a projektu.
- **Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko:** ovlivnitelné riziko je možné eliminovat, tedy snížit pravděpodobnost vzniku a neovlivnitelné riziko má pak opačný smysl, kdy nelze působit na možné příčiny, ale je možné přijmout některá opatření, která mohou nepříznivé následky rizik snížit.
- **Primární a sekundární riziko:** přijetí určitého opatření na základě snížení rizika primárního má za následek vznik rizika sekundárního.
- **Rizika ve fázi přípravy, realizace a provozu projektu:** rizika ve fázi přípravy a realizace jsou rizika, která ohrožují časový harmonogram, kvalitu a nepřekročení investičních nákladů projektu. Rizika ve fázi provozu projektu jsou taková rizika, která ovlivňují hospodářské výsledky.

Dále lze rizika členit podle jejich věcné náplně, ale toto dělení se vztahuje pouze na významná a značně bohatá rizika.

- **Technicko-technologická:** aplikace výsledků rozvoje, který vede k neúspěchu vývoje nových technologií.
- **Výrobní:** závislá rizika na základě nedostatků zdrojů, ke kterým se řadí dodavatelská rizika a provozní rizika typu nespolehlivých výrobních zařízení apod.
- **Ekonomická:** souvisí s nákladovými riziky, která jsou způsobena kvůli růstu cen surovin, materiálů a služeb.
- **Tržní:** jsou spojená s tím, jak si dané výrobky a služby vedou na domácích a zahraničních trzích.
- **Finanční:** patří sem dostupnost zdrojů na financování, změny úrokových sazeb, změny měnových kurzů a jiné.
- **Legislativní:** jsou vyvolané na základě legislativy, která je řízena vládní politikou (včetně dalších nařízení a zákonů).

- **Politická:** mezi politická rizika patří vládní nepokoje, protesty, války, útoky apod.
- **Environmentální:** souvisí s životním prostředím, kde se potřebné náklady soustředí na odstranění vzniklých škod.
- **Spojená s lidským faktorem:** zde jsou uvedeny faktory spojené s kompetencí subjektů, které v projektu vystupují (zejména management).
- **Informační:** týkající se zejména informačních systémů a sítí, které jsou součástí projektu.
- **Zásahy vyšší moci:** patří sem převážně živelné pohromy (povodně, požáry, zemětřesení) nebo různé havárie výrobních zařízení či teroristické útoky.

(Fotr, 2014)

2.5 Kritéria projektů

I přesto, že projekt, který je realizován a splňuje veškeré parametry (technické a finanční zdroje, časový harmonogram atd.) může být hodnocen jako neúspěšný. Na základě této skutečnosti se tedy používají právě kritéria projektů, které jsou v této kapitole popsána. Obecně lze úspěšnost projektu určovat pomocí ocenění zúčastněných stran. Proto abychom úspěchu v rámci projektu dosáhli, je potřeba integrace, která dokládá kombinaci požadavků, výsledků a činností u projektu. Všeobecně je známo, že čím více jsou požadavky pro daný projekt složitější a rozmanitější, tím konkrétnější postupy, musíme při jeho realizaci aplikovat.

Podmínky výše zmíněných kritérií úspěšnosti jsou: měřitelnost, srozumitelnost a jednoznačnost. Tyto podmínky jsou individuálně specifikované u každého projektu, stejně tak jako pro každého zákazníka. Případné úpravy v průběhu realizace jsou možné.

Kritéria můžeme rozdělit na tři základní:

- Kritéria od zadávající firmy či vlastníků projektu
- Kritéria podle koncového provozovatele
- Kritéria zisková, která jsou financována ze strany dodavatelů

(Doležal, 2012)

2.5.1 Kritéria úspěšného projektu

Nejčastější definice úspěšného projektu říká, že úspěšný projekt je takový projekt, který se dokončí ve stanoveném čase, odpovídající kvalitě a vymezeném rozpočtu. Dalším atributem u úspěšného projektu může být dokončení projektu bez vedlejších efektů, kterými mohou být negativní dopady na společnost, kulturu, životy lidí nebo spokojenost zainteresovaných skupin. (Křivánek, 2019)

Dále se může úspěšný projekt podle Doležala (2012) definovat na základě tvrdých a měkkých kritérií.

Základní tvrdá kritéria

- Projekt je plně fungující
- Výstupem projektu je výrobek, který je uveden na trh včas
- Veškeré požadavky od spotřebitelů jsou splněny
- Výrobek je dodáván v plánované kvalitě a ceně

Základní měkká kritéria

- Motivace zaměstnanců
- Potřebné kvalifikace
- Včasné řešení konfliktů a nesouladů

2.5.2 Kritéria neúspěšného projektu

Podle statistik a průzkumů, který vytvořila společnost Standish Group se okolo 30 % projektů ukončí předčasně a hlavní příčinou je překročení nákladů až o 80 % rozpočtu nebo prodloužení časového plánu až o 100 % dle původního harmonogramu.

Další možná kritéria neúspěchu jsou:

- Kvalita plánovacích procesů je nízká
- Není dosažena požadovaná kvalita
- Špatné řízení cílů a špatně vedený proces řízení změn
- Nedostatečné zaškolení či kvalifikace týmu
- Nepochopení systému řízení kvality

(Svozilová, 2016)

2.5.3 Kritéria finanční

Vedle úspěšných a neúspěšných kritérií u projektů můžeme vymezit i kritéria finanční. To, zda je projekt úspěšný či neúspěšný se většinou vyhodnocuje až po samotném ukončení projektu. Oproti tomu finanční kritéria jsou vyhodnocována už v předprojektové fázi a na základě nich se rozhoduje, zda projekt realizovat či nikoliv. (Doležal, 2012)

Nezákladnější finanční kritéria:

- NPV / ČSH = Net Present Value (čistá současná hodnota), musí zde platit podmínka, kdy $NPV > 0$
- Doba návratnosti = Payback Period

(Máče, 2006)

- IRR / VVP = Internal Rate of Return (vnitřní výnosové procento), pokud je IRR vyšší než míra výnosnosti, pak lze říct, že je projekt přijatelný
- ROI = Return on Investment (investiční návratnost), jde o ukazatele rentability a udává kolik peněžních jednotek vygenerovala investovaná peněžní jednotka
- Break Even Point = bod zvratu

(Tetřevová, 2006)

U výše zmíněných finančních kritérií je uveden jejich stručný popis:

Čistá současná hodnota – nejčastější vysvětlení pro ČSH je, že udává sumu diskontovaného cash flow v průběhu projektu. Lze se také setkat s definicí, že čistá současná hodnota projektu vyjadřuje rozdíl současné hodnoty všech příjmů projektu, které se odehrají v budoucnosti a současné hodnoty všech výdajů, které jsou vynaložené na projekt. Tato metoda je považována za velmi výhodnou a to také z důvodu, že zohledňuje faktor času. (Fotr, Souček 2005)

Hodnocení u této metody lze vyjádřit ve třech variantách:

$NPV > 0$, jde o kladný výpočet, kdy NPV zvyšuje hodnotu podniku. Uvádí se, že čím větší je NPV od nuly, tím bude projekt úspěšnějším. Projekt je tedy dobré realizovat a podpořit.

$NPV < 0$, tady jde o přesný opak než v prvním případě. Tedy je zcela jasné, že projekt není natolik výhodný, aby byl podpořen. Situace ukazuje více záporných hodnot.

$NPV = 0$, pokud se bude čistá současná hodnota rovnat nule, nelze jednoznačně určit, zda by se měl projekt realizovat či zamítnout. (Svozilová, 2016)

Vzorec:

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

kde:

CF = roční cash – flow (peněžní tok)

n = doba životnosti

r = diskontní úroková sazba

(Čistá současná hodnota, 2017)

Doba návratnosti / Payback Period (PP)

Vzorec pro základní podobu:

$$\sum_{n=1}^{PP} CF_n = K$$

kde:

K = kapitálové výdaje

CF_n = příjmy, které plynou z investice v jednotlivých letech

Vzorec pro diskontovanou dobu návratnosti (PP_d):

$$K = \sum_{n=1}^{PP_d} \frac{CF_n}{(1+i)^n}$$

kde:

i = diskontní sazba

n = rok, který je počítán

K = kapitálové výdaje

CF_n = cash flow, které plyne z investic daného roku

Běžná doba návratnosti by měla být vždy kratší než polovina doby, kterou má životnost daná investice.

(Tomáš, 2012)

Výše zmíněný vzorec udává, za jak dlouhý časový interval budou uhrazeny kapitálové výdaje, které jsou součástí investice z peněžních příjmů. Výpočet doby návratnosti v základní podobě se používá spíše jako doplňkový výpočet, protože nezohledňuje faktor času. Lepší variantou je pak pracovat s diskontovanou dobou návratnosti, která naopak faktor času zohledňuje a používá ve výpočtu tedy diskontované peněžní příjmy. (Strouhal, 2016)

Výpočet je v celku jednoduchý, ale mohou se zde objevit i nevýhody. Mezi již zmíněné nevýhody při výpočtu se řadí: nerespektování časové hodnoty peněz či obecné riziko projektu, ale také třeba ignorování výpočtu cash – flow. Obecná definice pro dobu návratnosti říká, že jde o časový úsek, během kterého se investorovi vrátí již vynaložené finanční prostředky. (Fotr, Souček 2005)

Vnitřní výnosové procento (VVP)

Udává celkovou výnosnost projektu od jeho počátku až po jeho ukončení. V rámci výpočtu se porovnává ČSH s rozlišenými diskontními sazbami, a proto je také výpočet náročnější a složitější. (Fotr, Souček 2005)

Vzorec:

$$VVP = i_N + \frac{\check{C}SH_{i_N}}{\check{C}SH_{i_N} + |\check{C}SH_{i_V}|} (i_V - i_N)$$

kde:

$\check{C}SH_{i_N}$ = čistá současná hodnota kladná

$\check{C}SH_{i_V}$ = čistá současná hodnota záporná

i_V = diskontní sazba záporné ČSH

i_N = diskontní sazba kladné ČSH

(Strouhal, 2016)

Hodnocení:

VVP > i – projekt je možné přijmout

VVP < i – tedy projekt nelze přijmout a je nutné jeho zamítnutí

Obecně je známo, že čím vyšší je vnitřní úroková míra, tím bude projekt mít větší potenciál. Jako dolní hranicí se označuje úroková míra dlouhodobého úvěru, což také znamená, že by se vnitřní úroková míra neměla pod tuto hranici dostat. (Duchoň, 2007)

Investiční návratnost / ROI = ukazatel rentability

Ukazatel rentability ROI říká, jaká je návratnost investovaného kapitálu do projektu. Konkrétněji jde o rentabilitu dlouhodobého investovaného kapitálu.

Vzorec:

$$ROI = \frac{\text{úroky} + \text{zisk po zdanění}}{\text{vložený kapitál}}$$

(Čížinská, 2010)

3 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti neboli „Feasibility Study“, někdy také známa podle Siebera (2004) jako technickoekonomická studie, která je primárním nástrojem pro projektový management. A to z důvodu, protože na základě výsledků z tohoto dokumentu se dále rozhoduje o tom, zda je uvažovaný projekt možný realizovat nebo ne, případně poskytuje podklady pro možné dotace a úvěry. Studie se provádí v předinvestiční fázi projektu a zahrnuje souhrný přehled všech možných hledisek onoho investičního záměru.

Konkrétněji se pak studie zaměřuje na základní požadavky pro projekt, tedy požadavky: finanční, ekonomické, ekologické, komerční, technické a další. Dále popisuje cíle, zásadní charakteristiky projektu, stanovuje harmonogram realizace, předběžný rozpočet a uvádí ekonomické ukazatele efektivnosti. Důležité je podotknout, že studii proveditelnosti není možné zpracovat bez poznatků z již dříve ukončených částí, jakož je tomu zvykem v projektovém plánování. Z toho vyplývá, že studie určuje základní rizika a způsoby, kterými může být určitý projekt ovlivněn. (Fotr, Souček 2005)

Cílem studie proveditelnosti je pomocí vícekritériální analýzy zhodnotit možné alternativy realizace a následně na to vybrat nejvhodnější variantu. Pro konečné rozhodnutí jsou důležité tyto parametry: riziko obecně, časová náročnost, finanční stránka projektu, analýza nákladů, ale i nároky, které jsou kladené na zdroje. (Fiala, 2004)

3.1 Význam studie proveditelnosti

Největší význam, který studie proveditelnosti má se nachází v předinvestiční etapě projektu. Protože v této etapě se rozhoduje o tom, zda je projekt reálně proveditelný, ale také se posuzují jednotlivé cíle, kterých je možné v rámci realizace projektu dosáhnout.

Samotná studie proveditelnosti neodpovídá jen na otázku, zda projekt realizovat či zamítnout, ale také se díky ní můžeme dozvědět, která z možných variant realizace je tou optimální volbou. Obecně tedy můžeme říct, že studie proveditelnosti je jakýmsi průvodcem projektu pro investory a pro jejich konečné rozhodnutí. (Dolanský, 1996)

3.2 Zpracování studie proveditelnosti

V rámci zpracování studie proveditelnosti se postupuje na základě jednotlivých kapitol, u kterých je důležité, aby co nejlépe vystihovaly a hodnotily specifika daného projektu. To, jak bude studie zpracována se odvíjí především od typu projektu. V samotném průběhu zpracování studie proveditelnosti je potřeba se mezi jednotlivými kapitolami vracet z důvodu různých nepříznivých vlivů či problémů, které je potřeba zpětně kontrolovat a vyřešit. (Sieber, 2004)

V publikaci: Metodika vypracování studie proveditelnosti (2008), kterou vydalo ministerstvo financí ČR, se zmiňuje, že je potřeba zpracovat technickou, finanční, materiální a analýzu lidských zdrojů. Dále je pak potřeba zaměřit se na požadavky typu materiál, suroviny, finance, předpokládaná návratnost apod. Na základě výše zmíněných požadavků je tedy studie proveditelnosti členěna na jednotlivé podkapitoly, které se zabývají jistou tematikou a souvisejí s investičním záměrem. Všechny podkapitoly spolu úzce souvisí a navzájem se ovlivňují.

Němec (2002) shrnuje ve své knize obsah, který je vyčleněn deseti kapitoly a jde o mezinárodně ustálený obsah:

1. **Výsledný přehled studie proveditelnosti** – obsahuje výtah ze všech kapitol, které následují. Cílem je přiblížit rozhodujícím orgánům, tedy investorům, hlavní poznatky, informace a výsledky provedené studie.
2. **Pozadí a návrh projektu** – poskytuje hospodářské podmínky, které jsou známy v daném území, dále provedené i ukončené studie včetně vynaložených nákladů a jejich zdůvodnění.
3. **Analýza trhu a marketingový koncept** – patří sem závěry z marketingového rozboru ale i z analýz jako je poptávka, předpověď prodeje apod. Výsledkem je vytvoření výrobního programu, který dále určuje kapacitu závodu.
4. **Materiál, suroviny a výrobní postupy** – určí se základní kvantitativní i kvalitativní charakteristiky a odchylky, časová náročnost a rozdělení přímého majetku.
5. **Lokalita a umístění** – zabývá se návrhem vhodné lokality a následným výběrem pozemků, pro který by bylo možné daný projekt zrealizovat.
6. **Technologie a výrobní zařízení** – určuje se na základě dispozičního řešení projektu.
7. **Organizace a režijní náklady** – udává, jak bude závod organizován a zaobírá se režijními náklady.
8. **Pracovní síly** – do této kapitoly patří různé požadavky na zaměstnance a dělníky na základě jejich počtu, ale také kvalifikace, výcviku a mzdových nákladů, kam se řadí i přírážka na sociální režii.
9. **Plán realizace projektu** – vyžaduje náklady, které je nutné brát v potaz v průběhu investiční fáze.
10. **Finanční analýza projektu** – jde o zakončení samotné studie proveditelnosti.

Jednotlivé podkapitoly jsou následně popsány.

3.2.1 Výsledný přehled studie proveditelnosti

Tato část studie proveditelnosti je vytvořena až v konečné fázi. A to z důvodu vyhodnocení veškerých informací, které jsou ve studii zpracovány a analyzovány.

Kapitola se opírá o veškeré nasbírané informace o projektu, ale také jejímu vyhodnocení. Z počátku by měly být stanoveny podstatné informace jako je cíl studie, předběžný rozpočet, časový harmonogram apod. Tato kapitola se zpracovává zejména pro investory projektu a pro jejich užití. Proto je nutné, aby tam byly uvedeny všechny podstatné a základní poznatky týkající se projektu, ale také analýzy, které přinesou investorům odpověď na otázku, zda investovat či nikoliv. (Fotr, Souček 2005)

3.2.2 Pozadí a návrh projektu

V druhé části studie proveditelnosti je čtenář seznámen s autorem studie a jeho investičním záměrem. Jsou zde vytyčeny veškeré autorovi nápady, možnosti, ale také odpovědi na základní otázky. Tato kapitola se dle Vytlačila (2008) dá rozdělit do dalších podkapitol, kterých je celkem pět a jsou představovány jako fáze projektu:

1. **Popis celého projektu** – zejména cíle a hlavní parametry projektu. Dále se podkapitola věnuje tržnímu prostředí pro daný projekt, podrobnému popisu produktu či služby a v neposlední řadě sem patří vyhodnocení politické, sociální a legislativní situace.
2. **Představení iniciátora projektu** – představení je velmi podrobné a zahrnuje: jméno, adresu trvalého bydliště, iniciátorovo poslání, jeho cíle a finanční možnosti.
3. **Historie projektu** – podrobný výzkum, možné milníky projektu nebo výsledky a závěry z již existujících studií.
4. **Autor a objednavatel projektu**
5. **Kalkulace nákladů a výsledky projektu** – výpočet nákladů pro každou část projektu, náklady na poradenskou činnost, náklady na místní šetření a obecně náklady pro potřebné podklady ke zpracování studie.

3.2.3 Analýza trhu a marketingový koncept

Analýza trhu a marketingový koncept je další důležitá část studie proveditelnosti, na kterou je v této kapitole kladen důraz. Proto, aby byl vybraný projekt úspěšný, je důležité správně specifikovat tržní realizaci. K tomu se dále také připojuje marketingový koncept, který si klade za cíl uspokojení potřeb kupujících a zájem prodávajících na trhu pro své výnosy.

V rámci této části studie se zpracovává detailní analýza trhu, která se zabývá konkurencí a marketingovým mixem. Většinou se využívá SWOT analýza, PEST analýza, marketingový mix tzv. 4P a Porterův model 5 – ti sil. (Kotler 2013)

Detailní analýza spočívá v tom, že prvně je potřeba stanovit, na jakém trhu se projekt nachází, následně na to je potřeba tento trh sledovat a najít takovou cestu, která ho uspokojí. V další fázi je důležité analyzovat potenciální zákazníky, konkurenci, určit silné a slabé stránky projektu a další. Jakmile budou výzkumy dokončené může se začít pracovat na formulaci strategie, která bude nejideálnější pro stanovený trh a projekt. Po zvolení strategie už pak stačí jen definovat marketingový mix. (Dolanský, 1996)

SWOT analýza

Jde o jednu z marketingových koncepcí neboli strategií, díky které se analyzuje prostředí organizace. V základu je SWOT analýza rozdělena do čtyř základních skupin: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Výhoda je, že na silné a slabé stránky lze přímo působit, a to z pohledu marketingu. Na druhé straně pak u zbylých dvou skupin nelze ničím působit, a tedy je nelze ovlivnit. (Karlíček, 2018)

V knize: Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy (Máchal, 2015) uvádí, že v průběhu životního cyklu projektu je potřeba, se ke SWOT analýze opakovaně vracet a pořád ji aktualizovat. Velkou výhodou také je, že jde o jednoduchou identifikaci možných rizik z běžně dostupných zdrojů a dokumentů.

Interní	Silné stránky STRENGTHS	Slabé stránky WEAKNESSES
Externí	Příležitosti OPPORTUNITIES	Hrozby THREATS
	Pozitivní	Negativní

Obrázek 2 SWOT analýza

ZDROJ: Vlastní zpracování dle Hanzelkové, 2017 (Strategické řízení)

PESTLE analýza

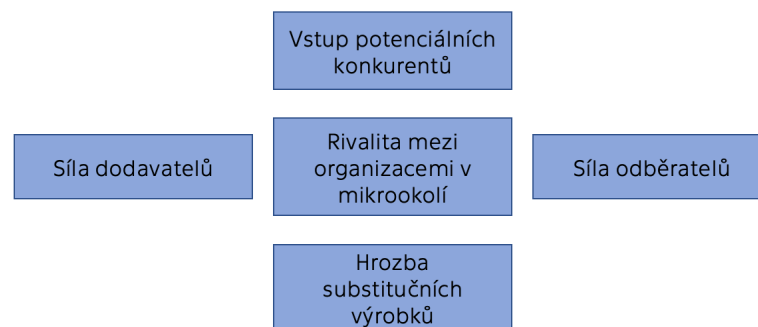
Tato technika slouží k analýze vnějšího okolí dané organizace. Vnějšími okolím se zde rozumí: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické okolí. Hlavním cílem je zjištění, které z aspektů hrají nejdůležitější roli, dále je potřeba odhalit potenciální rizika a všechny zjištěné informace důkladně sepsat. Na co je potřeba si dát pozor, je čas, protože právě faktory, které jsou u této techniky analyzovány se mohou v čase měnit. A z tohoto důvodu je dobré se zamyslet nad tím, na kolik tyto aspekty / změny mohou ubírat nebo naopak nabývat na důležitosti a míře vlivu.

- P (political) = politické aspekty, vládní ujednání, daňová politika jako jsou například: zákony, vyhlášky a různá nařízení.
- E (economical) = ekonomický vliv: místní, národní a světový. Patří sem zejména úrokové sazby, měnový kurz, inflace a hospodářský růst.
- S (social) = sociální faktory, za které se považuje věková struktura, výše příjmů, populace, vzdělání a jiné.
- T (technological) = neustálý rozvoj nových technologií a postupů, objevů, vynálezů apod.
- L (legal) = legislativní vlivy národního, evropského či mezinárodního charakteru.
- E (ecological) = otázka životního prostředí a ekologie obecně. (Veber, 2000)

Porterův model 5 – ti sil

U Porterova modelu je důležité zmínit, že se zabývá pěti skupinami, které silně působí zejména na mikrookolí organizace. Cílem je zabránění častému zvyšování cen a dosažení vyšších zisků. Mezi pět skupin, který tento model zahrnuje patří: riziko potenciálních konkurentů, dodavatelé, odběratelé, hrozba substitučních výrobků a možná rivalita mezi organizacemi v mikrookolí. (Dedouchová, 2001)

Porterova analýza je marketingová analýza, která je do určité míry velmi ovlivněna konkurencí, ale i tím, jak daná organizace vnímá své odběratele. Protože nejsme-li schopni naše zákazníky a konkurenci detailně analyzovat, odrazí se to do neúspěchu firmy na základě špatné strategie. A právě kvůli takovému riziku, je potřebné pro správné podnikání neustále sledovat trh, konkurenci, dodavatele, zákazníky a umět se přizpůsobit jejich požadavkům. (Gilligan, 2009)



Obrázek 3 Porterův model 5 – ti sil

ZDROJ: Vlastní zpracování podle Dedouchové, 2001 (Strategie podniku)

Marketingový mix – 7P

Jde o marketingový koncept, který vychází z existence a provázanosti čtyř základních nástrojů, které ovlivňují kupní rozhodování. Tyto čtyři základní nástroje se dále rozšiřují o další tři a spolu tak vytváří ucelený koncept:

1. **Produkt** (Product) = produkt neboli výrobek je z marketingového hlediska definován jako něco, co lze prodat ale i nakoupit. Jde o komplexní výrobek, který je nakupován pro mnoho atributů, např: základní funkce, značka, servis, design, obal apod.
2. **Cena** (Price) = v obecné rovině jde o množství peněz, které jsou vydány v rámci zakoupení výrobku či služby. Může také ale vyjadřovat hodnotu pro spotřebitele, kterou mu užívání oného výrobku či jeho vlastnictví přináší. Cena je tvořena na základě jednotlivých principů, ke kterým se řadí např. nákladově orientovaná cena, cena orientovaná poptávkou, konkurenční cena apod.
3. **Distribuce** (Place) = distribuce nebo místo představuje umístění produktu na trhu distribuční cestou. Jde o spojení, mezi výrobcem a nakupujícím, ke kterému dojde tehdy, kdy je výrobek dosažitelný v určitém čase, na správném místě, ve správné kvalitě a kvantitě. Existují dvě základní možnosti, jak produkt distribuovat, a to přímá nebo nepřímá distribuce.

4. **Propagace** (Promotion) = propagace neboli reklama se vytváří kvůli záměrnému a cílenému vytváření informací, které se využije k informování a ovlivňování potenciálních zákazníků. Pod pojmem marketingová komunikace, si můžeme představit následovně: reklama, osobní prodej, podpora prodeje, přímý marketing nebo PR (Public Relations).

(Mikovcová, 2009)

5. **Lidé** (People) = jedná se především o zaměstnance, se kterými přijdou zákazníci do přímého styku. Jde o spojení tohoto nástroje spolu se službou, kterou daný podnik nabízí a také s produkty, které jsou poskytovány.
6. **Procesy** (Processes) = tímto nástrojem jsou myšlené všechny možné aktivity, které nějakým způsobem souvisí s nabízeným produktem pro zákazníky. Procesy mohou být často spojené s vyššími náklady a časovou náročností.
7. **Fyzické důkazy** (Physical Evidence) = tento nástroj je obzvláště důležitý při prodeji tzv. nehmotných produktů. Zákazníci si ne vždy uvědomují, jak velká práce stojí za nabízeným produktem nebo službou. Nejčastějšími fyzickými důkazy jsou například fotky a videa, jak zaměstnanců, tak ale i například z tvorby samotného produktu či nabízené služby.

(Zamazalová, 2009)

Výběr strategie

V rámci definování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb u SWOT analýzy daného projektu, následuje vhodný výběr marketingové strategie, která se dle publikace Projektový management (2012) rozlišuje na 4 možné varianty:

1. **SO** (strengths, opportunities) = strategie, která za pomoci silných stránek využívá konkurenční výhody
2. **WO** (weaknesses, opportunities) = na základě příležitostí překonat slabé stránky projektu
3. **SW** (strengths, weaknesses) = odvrátit potenciální hrozby za využití silných stránek
4. **WT** (weaknesses, threats) = postavit se vůči hrozbám a minimalizovat náklady

3.2.4 Materiál, suroviny a výrobní postupy

Tato kapitola se věnuje popisu materiálů, surovin a výrobních postupů. Podstatné je dobře odhadnout požadované množství potřebných surovin, energie a materiálů. Nutné je tedy provést analýzu vstupních dat, která pomocí kalkulace odkryje náklady na spotřebu materiálu, energie a služby. Hlavními a podstatnými údaji pro tuto kapitulu jsou:

- Přímý materiál,
- režijní náklady,
- paliva,
- energie,
- dopravní podniky,

- vodné a stočné,
- servis a opravy,
- nevýrobní služby,
- výrobní služby, mezi které patří: internet, poštovné, telefon apod.

(Němec, 2002)

Co se týče surovin, tak je lze dále rozložit na:

- Utilities = energie – voda, elektrika, pára a palivo
- Suroviny – převážně nezpracované materiály, které jsou využívány pro výrobu a patří sem například lesní či zemědělské produkty
- Pomocný materiál – sem se řadí například barvy a laky nebo materiál na zabalení apod.
- Zpracovaný průmyslový materiál = ocel, kdy je nutné stanovit náklady, požadavky a dostupnost
- a náhradní díly

Materiálové vstupy je možné také dělit na:

- stručný popis dostupnosti surovin, náhradních dílů a materiálů,
- roční požadavky na materiálové vstupy,
- a shrnutí dostupnosti těchto vstupů + dodavatelský marketing.

(Vytlačil, 2008)

3.2.5 Lokalita a umístění

Volba lokality a konkrétního umístění projektu je definována jako dvoufázový proces, kdy se nejprve zvažují možné varianty lokality (městská nebo příměstská oblast, povodí řeky apod.) a poté následuje hodnocení a výběr variant vlastního umístění.

V této fázi případové studie je potřeba brát ohled na tři základní aspekty:

1. **Požadavky projektu na infrastrukturu** – zde je potřeba se zaměřit na dostupnost rozvinuté ekonomické, technické a sociální infrastruktury, která má klíčový význam pro daný projekt. Pod pojmem infrastruktura se v tomto případě rozumí (doprava, energie, komunikace, lidské zdroje, likvidace a odpady nebo stavební a montážní kapacity).
2. **Vliv projektu na životní prostředí** – při realizaci jakéhokoliv projektu se vždy může objevit charakter nepříznivého vlivu na životní prostředí. A právě z tohoto důvodu je důležité, aby součástí studie projektu byla obsažena analýza a hodnocení možných účinků na životní prostředí.
3. **Volba nejvhodnějšího umístění** – nejvhodnější variantu umístění projektu je možné posoudit až po zhodnocení jednotlivých možných lokalit, a to jak z ekonomického hlediska, tak i z hlediska mimoekonomického, kam se řadí například klimatické podmínky, ekologická zátěž nebo infrastruktura obecně. (Fotr, Souček 2005)

V knize Projektové řízení a řízení projektů, Vytlačil (2008) zmiňuje, že při výběru umístění je důležité roztřídění na ekologický vliv, přírodní podmínky, infrastrukturu a socio-ekonomickou politiku. Další velkou roli tu také hraje velikost závodu a dostupnost trhů. V momentě, kdy je zvolená lokalita, je dalším krokem výběr již konkrétního místa pro projekt. Místem, jako takovým, může být jakákoli nemovitost, kterou si dotyčný pronajme. Opět je potřeba i u tohoto výběru dbát na faktory, které souvisí například s cenou půdy, územními plány nebo s náklady spojené s přípravou stavniště. (Vytlačil, 2008)

3.2.6 Technologie a výrobní zařízení

Dalším důležitým požadavkem u projektu je výrobní zařízení a technologie. Tyto požadavky spolu úzce souvisí a nelze tedy řešit pouze jeden požadavek bez ohledu na ten druhý.

Výběr technologie je omezen:

- Disponibilními zdroji finančních prostředků – umožní ovlivnit dostupnost při získání nových pokrokových technologií.
- Dostupností – respektive kvalita základního materiálu.
- Disponibilitou technologie – i přesto, že použití technologie předpokládá navrhované řešení, tak ne pokaždé je majitel technologie ochoten poskytnout ji třetím stranám.
- Legislativními podmínkami – podmínky a předpoklady, které se řadí k legislativě státu.
- Kvalitou vlastního vývoje a technologického know-how – výhoda, kdy je možné zásadně ovlivnit zavedení vlastních technologií nebo možnost výběru správné a vyhovující technologie.
- Zvolenými základními charakteristikami – svým způsobem omezují rozhodovací prostor, pokud se jedná o volbu technologie.

Výběr technologie může být rozšířen o další omezení:

- Pokrokovost technologie
- Výše výrobních nákladů
- Náročnost technologie na pracovní síly
- Znečištění životního prostředí apod.

(Fort, Souček 2005)

Způsob získání technologie je brán jako důležitý úkol, pro který jsou stanoveny následující možnosti – získání licence, přímý nákup, vlastní výzkum nebo vytvoření společného podniku. (Vytlačil, 2008)

3.2.7 Organizace a režijní náklady

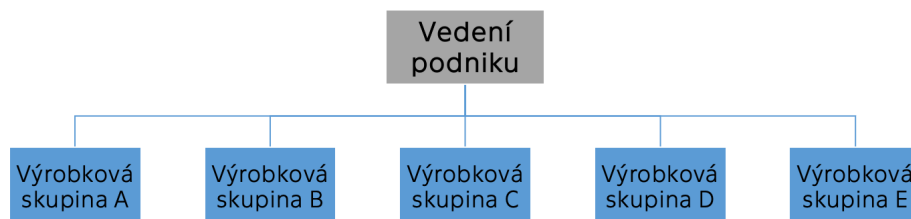
Jak plyne z nadpisu této kapitoly, tak studie proveditelnosti zahrnuje také organizační uspořádání dané společnosti. Takové uspořádání se chápe jako rozdělení dané jednotky na malé celky, a tím dojde k vytvoření řídicí hierarchie.

V případě organizace mohou na základě Vytlačila (2008) existovat funkce jako jsou: vedení podniku, marketing, finance, výroba, řízení lidských zdrojů, logistika skladu a doprava. Jak již bylo zmíněno, tak se převážně jedná o hierarchické uspořádání v daném podniku, které se skládá ze tří základních úrovní, tedy tzv. liniové uspořádání. Nejvýše v hierarchii je postaven top management (nejvyšší vedení), které má na starost obecně strategické řízení ale i kontrolu a koordinaci v rámci organizace. Nižší se ve struktuře nachází middle management (střední vedení), kde je pozornost věnována na plánování a řízení organizačních funkcí. Poslední úrovní je nižší management, který plánuje a řídí běžné každodenní činnosti v podřízených jednotkách.

Režijní náklady

Jestliže je pak projekt rozsáhlejšího charakteru, jedná se o velmi významnou složku tzv. vlastních nákladů. Režijní náklady jsou převážně fixní a řadí se k nim:

- Osobní náklady
 - Platy úředníků
 - Příspěvky na sociální a zdravotní pojištění
- Odpisy investičního majetku
- Finanční náklady
 - Silniční daň
 - Daň z nemovitostí
 - Úroky z úvěrů
 - Pojištění majetku
- Materiál a služby
 - Dopravné
 - Vodné a stočné



Obrázek 4 Organizační struktura – jednoduchá

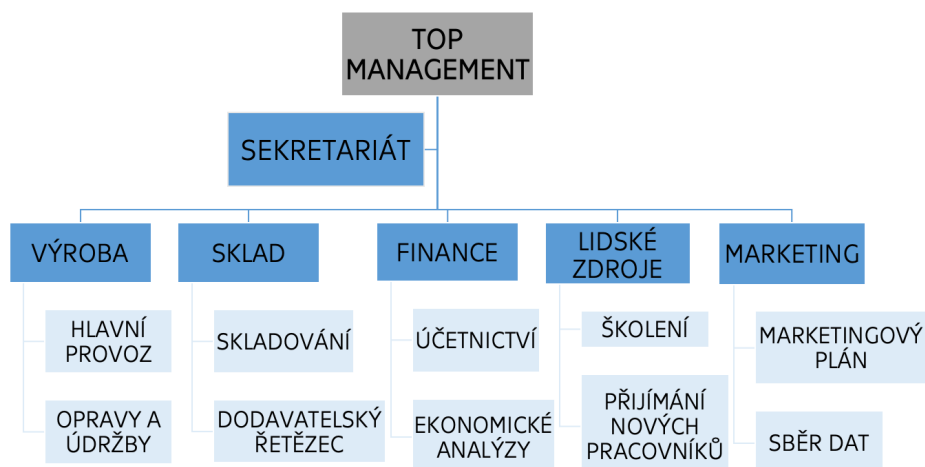
ZDROJ: Vlastní zpracování dle Synka, 2015 (Podniková ekonomika)

- Režijné materiál
- Údržba a opravy
- Spotřeba paliv apod.

(Němec, 2002)

Na organizační uspořádání se lze podívat, ale i z jiného úhlu pohledu, a to ve své publikaci Podnik a ekonomika uvedli Synek a Kislíngerová (2015), kteří strukturu rozdělili na základě výrobků. Uvádějí jednoduchou a složitější strukturu.

Při složitější struktuře podniku je potřeba ji více rozvést a rozložit, jako například:



Obrázek 5 Organizační struktura – složitější

ZDROJ: Vlastní zpracování dle Synka, 2015 (Podniková ekonomika)

3.2.8 Pracovní síly

Aby byl projekt úspěšně realizovaný a fungoval dobře, je potřeba zajistit dostatek lidských zdrojů s potřebnou kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. Pro stanovení ideálního počtu pracovních sil je potřeba znát velikost výrobní jednotky a technologický proces nebo i počty konkrétních výrobních zařízení. Plánování pracovních sil není jednoduchý proces, a proto je potřeba věnovat pozornost jistým faktorům, kterými mohou být:

- **Legislativa** – přijímání a uvolňování zaměstnanců, výše platu včetně prémie a odměn, počty směn či směnného provozu a další.
- **Celkový počet pracovních dní v roce** – počet se většinou přeceňuje a nejčastěji se počítá s 200 až 250 dny v roce.
- **Poptávka a nabídka** – v rámci zvolené oblasti pro danou jednotku.

Pokud se zaměříme na požadavky, které jsou potřebné pro výběr zaměstnanců, tak je důležité nepřeskočit předvýrobní fázi výrobní jednotky. Je totiž možné, že je potřeba některé pracovníky nabrat v předstihu z důvodu například potřebné přípravy a výcviku, účast při výstavbě nebo instalaci výrobních zařízení. Podstatné v tomto moment je určit si klíčové řídicí pracovníky, kterých je většinou nedostatek, a to zejména z toho důvodu, že jejich kvalifikace a zkušenosti bývají jedním z předpokladů proto, aby se projekt stal úspěšným.

Pro obecné vyjasnění požadavků na pracovní síly je důležité si stanovit: metody a způsoby naboru a získávání lidských zdrojů, výši mzdových nákladů, odměny, prémie, pojistné na sociální a zdravotní zabezpečení, potřebné programy, výcviky, zaškolení a obecně zvyšování kvalifikace pracovníků.

Vhodné je také zmínit, že manažer projektu nemá za úkol pouze zajistit lidské zdroje, ale měl by zajistit i správné řízení lidských zdrojů. To v praxi znamená, že by měl jít svým podřízeným příkladem, efektivně je motivovat k pracovním výkonům a umět je za to pochválit a vyzdvihnout tak jejich přednosti. (Fotr, Souček 2005)

Nábor a výběr zaměstnanců

Výběr a nábor pracovních sil do organizace se realizuje pomocí personální politiky. Potřeba lidských zdrojů převážně vychází ze zjištěné potřeby či ze struktury dané organizace. Vnější zdroje berou v potaz absolventy VŠ, zájemce o změnu zaměstnání nebo pracovníky uvolněné z pracovního poměru. K tomu, aby byli přijati se uskuteční náborové nebo pak dochází ke spolupráci s úřady práce či agenturami, kteří mimo jiné zajišťují právě zaměstnanost. (Veber, 2000)

V knize Projektové řízení a řízení projektů (Vytlačil, 2008), také uvádí, že v momentě, kdy je veliký nedostatek pracovníků, kteří mají potřebnou kvalifikaci, je možné přijmout v rámci náboru méně kvalifikované pracovníky. Tyto pracovníky si pak každá organizace zaškolí v rámci interního intenzivního zaškolení, čímž se tedy jejich kvalifikace zvýší. Další možností, která připadá v úvahu je přijetí zahraničních pracovníků.

3.2.9 Plán realizace projektu

Tato kapitola je předposlední v rámci vytvoření studie proveditelnosti. Tato část se zabývá zpracováním potřebné projektové dokumentace a následně uzavřením smluv. A až na základě dokončení těchto zmíněných činností může začít samotný provoz. Opět je potřeba zmínit, že aby byl projekt úspěšný a mohla nastat fáze realizace, musí spolu výše zmíněné činnosti navzájem fungovat. Stanovení tohoto plánu není neměnné ani konečné, to znamená, že se tato část technicko – ekonomické studie může změnit, a to jak z externích, tak interních důvodů. (Fotr, Souček.2005)

Při plánování samotné realizace je potřeba dbát na několik základních věcí:

- **Klíčové činnosti** – jsou takové činnosti, které by měly být splněny. Většinou se jedná o administrativní činnosti.
- **Odpovědný personál v rámci klíčových činností.**
- **Časové možnosti (harmonogram)** – také nazývány jako časové lhůty, které upřesňují zahájení a dokončení právě klíčových činností.
- **Zdroje** – převážně tyto zdroje představují finance, které jsou důležité pro realizaci klíčových činností.
- **Kritické faktory** – nutné je brát v potaz a neustále kontrolovat, protože mohou ovlivnit celou realizaci projektu.
- **Rozpočet** – důkladný přehled všech finančních zdrojů a přehled termínů, což povede k usnadnění a zlepšení celé realizace projektu.
- **Definice výstupů** – zaměřují se převážně na klíčové činnosti.

(Vytlačil, 2008)

V praktické části této diplomové práce se časové možnosti vyskytnou při zpracování Ganttova diagramu, a proto je zde níže uvedena definice.

Ganttův diagram

Lze definovat také jako harmonogram, jehož nástrojem je tzv. kalendářní plánování a evidence plnění potřebných prací. Ganttův diagram je vhodné použít právě pro řízení realizace projektu. Diagram zachycuje veškeré činnosti projektu a jejich časovou náročnost. Mohou nastat jednotlivé odchylky, kladné i záporné, na základě kterých se pak rozhoduje o možných opatřeních, která povedou k odstranění potenciálních odchylek. (Němec, 2002)

3.2.10 Finanční analýza projektu

Jde o finanční analýzu projektu, která slouží jako prostředek pro zjištění finanční situace podniku. Hraje velmi důležitou roli, protože na základě jejího výsledku se rozhoduje o zamítnutí či přijetí daného projektu. Veliký zájem o finanční analýzy mají tzv. stakeholders neboli vlastníci, banky, investoři, zákazníci, věřitelé, zaměstnanci apod. (Scholleová, 2017)

Proto, aby byla finanční analýza projektu použitelná je podstatné, aby před samotným zpracováním analýzy byl proveden sběr důležitých dat, vypracován VZZ, CF, dále potřebné statické údaje a informace o možné konkurenci. (Synek, Kislingerová 2015)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Představení projektu

Před vypracováním samotné studie proveditelnosti je potřeba nejprve představit investiční záměr, který je předmětem této diplomové práce.

Cílem této studie proveditelnosti nebo – li podnikatelského záměru je zpracování potenciálu projektu a následného vyhodnocení, zda je projekt otevření moderního bistra realizovatelný a životaschopný. Bistro se bude nacházet ve středu obce Opařany, vedle hlavní pozemní komunikace, kde je hlavní tah na Tábor a Písek. Tento projekt bude provozován na základě živnostenského oprávnění a udělení koncese v prostorách, které jsou aktuálně k prodeji. Stěžejním důvodem pro otevření moderního bistra v Opařanech je zejména možnost zákazníkům nabízet kvalitní produkty, služby a servis. V Opařanech je pouze jedna klasická česká hospoda, která nabízí standartní menu a bohužel nenabízí kvalitní produkty či servis, který by zákazníky dostatečně uspokojil. K obci Opařany patří menší přilehlé obce, kterých je celkem šest, kde je buďto menší hospůdka nebo jen krámk s potravinami. Otevření moderního bistra mohlo přilákat i zákazníky z okolních vesnic. Cílovou skupinou budou tedy na základě výše zmíněného všichni obyvatelé obce Opařany, obyvatelé sousedních obcí a projíždějící či cestující zákazníci.

Cílem otevření moderního bistra je vytvoření příjemného prostředí, nabízení kvalitního sortimentu či produktů z vlastních surovin, ale také vysoká kvalita služeb, která bude spojena s přátelskou atmosférou.

Hlavní koncept bistra je následující: v bistro se budou ve stálé nabídce vyskytovat jednoduché, ale nevšední pokrmy. Bistro se bude výrazně odlišovat od klasických českých hospod. Svým sortimentem se bude podnik srovnávat spíše s fastfoody či foodtrucky. Otevřeno bude každý den v týdnu i v pozdějších hodinách, kde bude možnost posezení nad dobrým pitím a občerstvením.

Předmětem již zmíněné investice je otevření moderního bistra, kdy bude potřeba zajistit kompletní vnitřní vybavení prostorů nábytkem, nákup potřebného k fungování provozu, náklady na marketingové aktivity, administrativní náklady apod. Co se týče stavebních a jiných úprav prostorů, tak nebudou potřeba, protože budova je na základě minulých majitelů kompletně po rekonstrukci a zkolaudovaná. Nynější majitelé prostor prodávají s již připravenými zrekonstruovanými prostory, které dříve sloužily jako hospůdka s barem, což je vzhledem k investičnímu zámeru ideální.

Níže bude práce obsahovat samotnou studii proveditelnosti, která bude vypracována dle obsahu, který je představen v teoretické části této diplomové práce.

4.1 Základní hodnoty a cíle

V rámci této kapitoly je pozornost věnována misi, vizi a cíli samotného podnikatelského záměru. Cíle jsou určeny jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého hlediska.

Mise firmy

Misí firmy je poskytování kvalitních produktů, výrobků, surovin a umožnění zákazníkům bistra prožít nový způsob moderní gastronomie, než na který jsou zvyklí. Celkovým přátelským přístupem a příjemným prostředím se bistro bude snažit uspokojit přání a potřeby potenciálních zákazníků.

Vize firmy

Vizí firmy je opětovné uspokojení a pozitivní překvapení hostů. Jediným způsobem nabízet služby a zaručit si tak jejich kvalitu a výjimečnost. Do roku 2023 by mělo moderní bistro v Opařanech být oblíbeným a vyhledávaným podnikem pro občany vesnice a jeho okolí. Hlavním důvodem pro návštěvu bistra by měly být kvalitní a místní suroviny včetně příjemné obsluhy a posezení.

Hlavní cíl firmy

Hlavním cílem firmy je vybudování si stálé klientely, která bude podpořena díky vysoké kvalitě služeb za přijatelné ceny. Dalším cílem podniku je zajištění plynulého chodu bistra, který bude dosahovat zisků, a to díky profesionálnímu přístupu, který bude aplikován jak u zákazníků, tak i u dodavatelů.

Krátkodobé cíle:

- Kvalitní služby a suroviny,
- profesionální přístup,
- dobrá spolupráce s dodavateli,
- příjemný personál,
- dosažení ziskovosti podniku,
- přijatelné podmínky, které budou vyhovovat jak podniku, tak dodavatelům,
- dobré pracovní podmínky pro personál a brigádníky,
- spokojenost zákazníků.

Dlouhodobé cíle:

- Vybudování si dobrého jména na trhu,
- rentabilita činnosti podniku,
- minimalizace nákladů,
- dlouhodobé zajištění pracovních pozic,
- existence podniku.

4.2 Pozadí a návrh projektu

Hlavním a základním úkolem tohoto projektu je otevření moderního bistra v centru obce Opařany. Dílčím cílem je pak následné zhodnocení, zdali je navrhovaný projekt realizovatelný a má potenciál proto, aby se stal úspěšným.

Investorem a zadavatelem projektu je tatáž osoba, která je vytvořená a bude fungovat na základě živnostenského zákona č. 455/1991 Sb., pohostinská činnost, živnost řemeslná.

Předpokládaný start provozu bistra je stanoven na konec dubna roku 2022. Samozřejmě je tento termín pouze orientační a bude se dále odvíjet podle celosvětové krize, kterou je pandemie COVID – 19 a má na otevření navrhovaného projektu vysoký vliv. Osoba, nebo – li podnikatel bude financovat projekt v rámci vlastního a cizího kapitálu. Pro začáteční provoz bistra si bude brát úvěr (cizí kapitál) v celkové výši 500 000 Kč. Zbytek investice bude následně financován z vlastních zdrojů.

Zmiňované bistro se bude nacházet v nově zrekonstruovaných prostorách v centru obce. Nutné je podotknout, že prostory již v minulosti fungovaly jako restaurace a bar, proto tedy vnitřní uspořádání prostorů je adekvátní. Nyní je tento prostor k prodeji od minulých majitelů, kteří ho nabízejí za 700 000 Kč. Hlavní segmenty, na které bude bistro cílit, jsou převážně místní obyvatelé a spolusousedící obce od mladší až po starší generace. Jedná se o provozovnu, která bude fungovat na denní bázi a věková struktura zákazníků se bude pohybovat v rozmezí od 15 do 70 let. Celková kapacita vnitřních prostorů je spočítána okolo 40 lidí. Na základě ročního období lze počet navýšit až o 30 lidí díky přilehlým otevřeným prostorám, které budou fungovat jako venkovní posezení. Otevírací doba bistra bude ve všední dny (pondělí až pátek) od 09:00 do 20:00 hodin. O víkendech pak od 09:00 do 22:00 hodin.

Podpora prodeje, marketing a PR bude probíhat převážně přes sociální sítě typu Facebook nebo Instagram. Dále také díky médiím v obecních denících, zpravodajům a na místních či okolních billboardech a nástěnkách. Pro podporu místní klientely budou čas od času pořádány v bistro různé akce a nevšední události, díky kterým by se zvýšilo povědomí o novém podnikatelském záměru.

5 Marketingový průzkum a analýza trhu

Tato kapitola slouží k poznání trhu, prognóze poptávky, vyjasnění si konkurenční situace, možnosti pro zvolení marketingové strategie a dílčích marketingových nástrojů, které budou níže postupně posány.

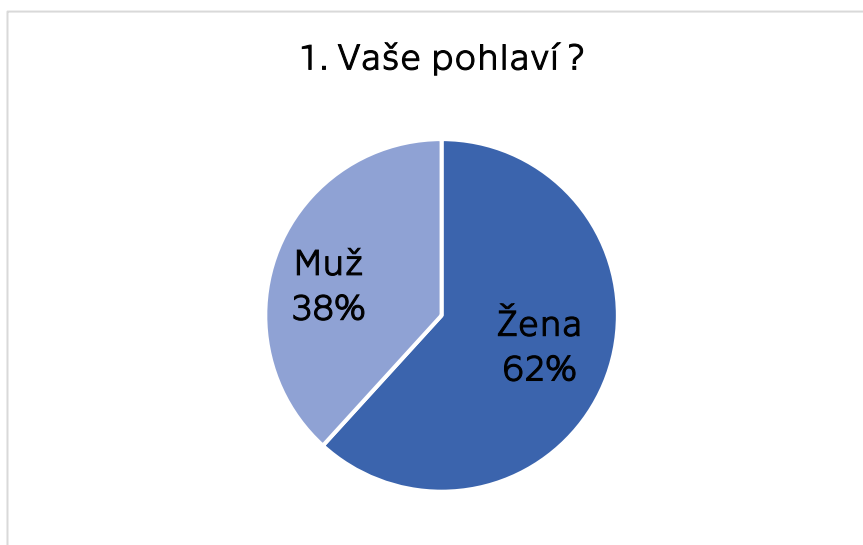
5.1 Marketingový průzkum

Marketingový průzkum je nejčastěji zmiňován, jako součást analýzy trhu. Jde o průzkum, který by měl před samotným podnikáním udělat každý podnikatel. Obecným cílem marketingového průzkumu je zjištění potřeb a přání potenciálních zákazníků. Cílem průzkumu u této diplomové práce bylo zjistit, jestli je o podnikatelský záměr (otevření moderního bistra) v obci Opařany zájem a dále také o jaké služby by místní obyvatelé projevíli zájem.

Vzhledem k současné situaci a nouzovému stavu (COVID – 19) byl marketingový průzkum zajištěn v rámci dotazníkového šetření, které bylo podáno elektronickou formou. Celkový počet obyvatel Opařan spolu s přilehlými menšími obcemi, které jsou zapsány pod obcí Opařany, je 1 400. Průzkumu se celkem zúčastnilo 68 respondentů a největší věkové zastoupení bylo ve věku od 15 do 35 let.

Výsledky z dotazníkového šetření byly podrobně zpracovány a na jejich základě bylo dále vytvořeno grafické zpracování veškerých odpovědí, které je znázorněno níže a s ním související podrobnější popis pod každým grafem.

Dotazníkového šetření se účastnilo více žen, konkrétněji 62 % a zbylých 38 % byli muži.



Graf 1 Pohlaví respondentů

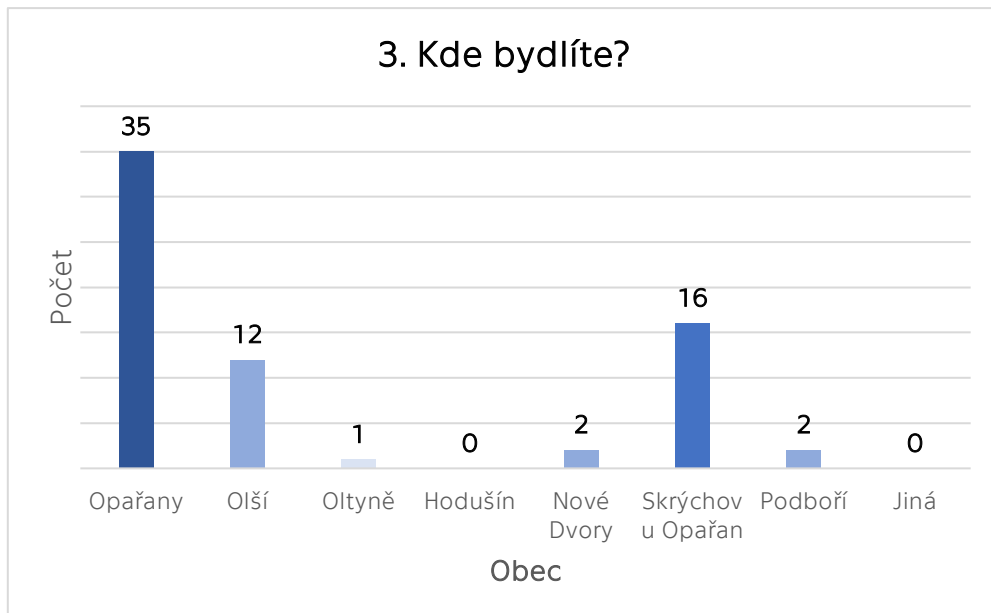
ZDROJ: Vlastní zpracování



Graf 2 Věkové rozhraní

ZDROJ: Vlastní zpracování

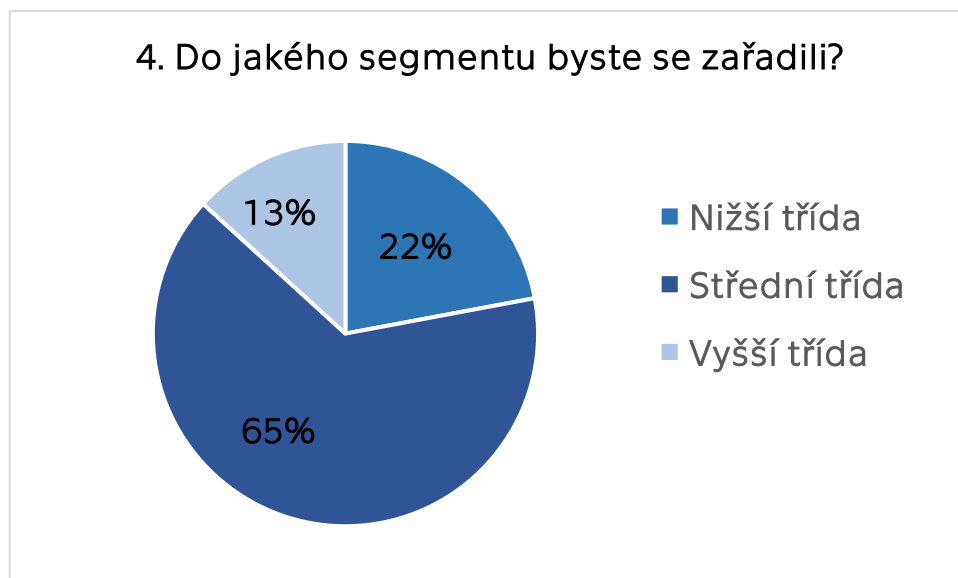
Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, tak respondenti, kteří dotazník vyplnili, byli většinou ve věku od 15 do 30 let, čemuž odpovídá i znázorněný graf výše.



Graf 3 Místo bydliště

ZDROJ: Vlastní zpracování

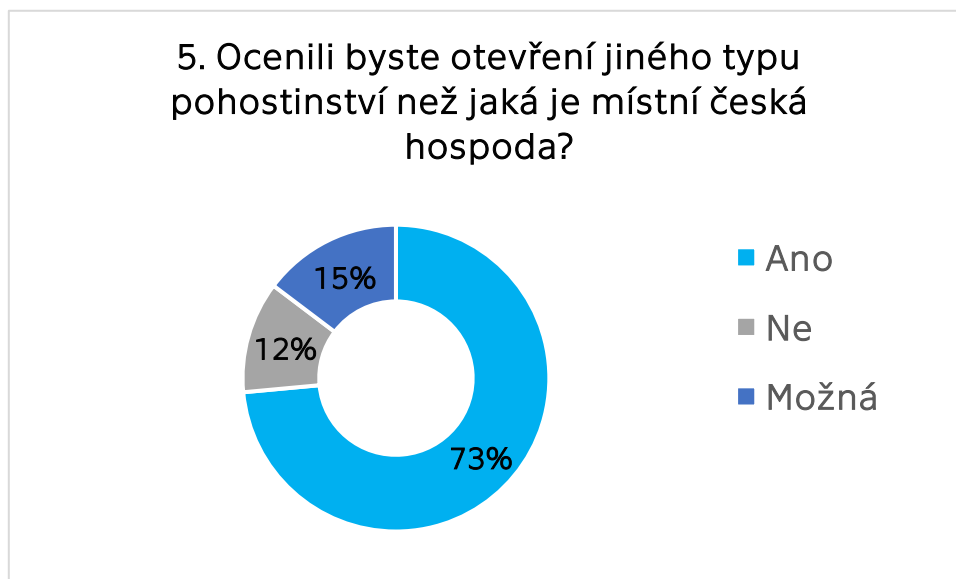
Nejvyšší počet dotazovaných odpovědělo, že jejich místem bydliště je obec Opařany, kde se zamýšlený projekt bude realizovat. Druhá nejčastější odpověď byla Skrýchov u Opařan, který je od Opařan vzdálen necelé 3 km. Třetí nejčastější odpovědí byla obec Olší, která je od místa realizace projektu vzdálená cca 4 km.



Graf 4 Typ segment

ZDROJ: Vlastní zpracování

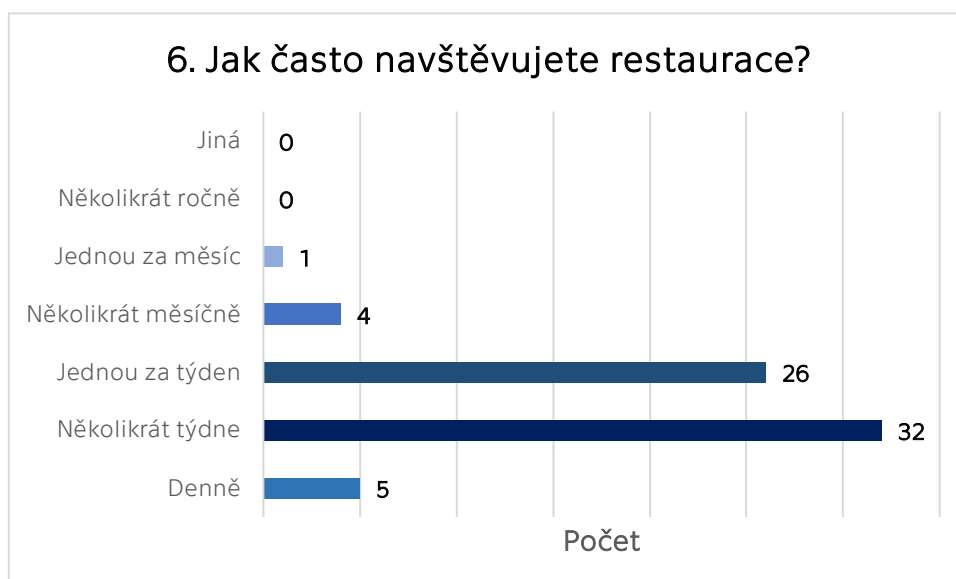
Další otázka byla směřována na typ životního stylu respondentů. Na základě odpovědí lze vidět, že nejvyšší procento má střední třída a následuje třída nižší. U této otázky záleželo spíše na sebehodnocení každého respondenta a to, jak se vidí ve společnosti.



Graf 5 Jiný druh služeb

ZDROJ: Vlastní zpracování

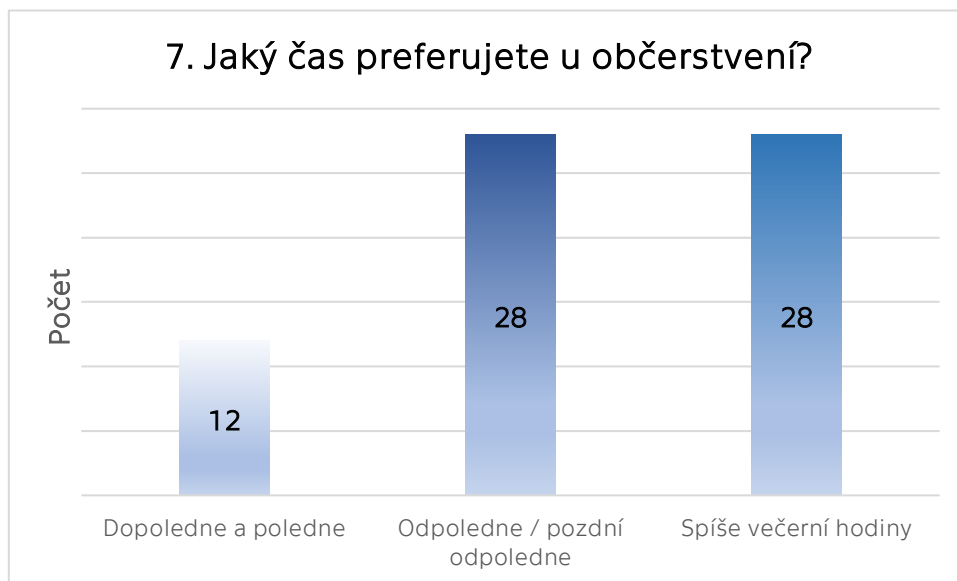
Převážná většina odpovědí na výše dotazovanou otázku byla ANO, tedy většina z dotazovaných by ocenila otevření jiného typu pohostinství, než je místní česká hospoda.



Graf 6 Návštěvnost

ZDROJ: Vlastní zpracování

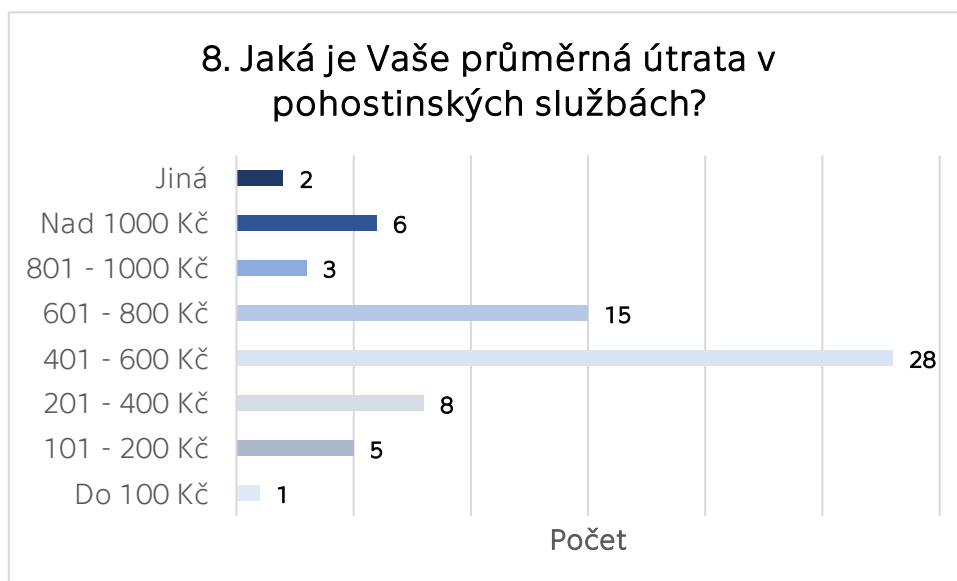
I výše zmíněná otázka by mohla pomoc bistru kuchycení se ve vesnici a být výdělečným podnikem. Z průzkumu lze vidět, že většina respondentů navštěvuje restaurace několikrát týdně nebo alespoň jednou za týden.



Graf 7 Časové preference

ZDROJ: Vlastní zpracování

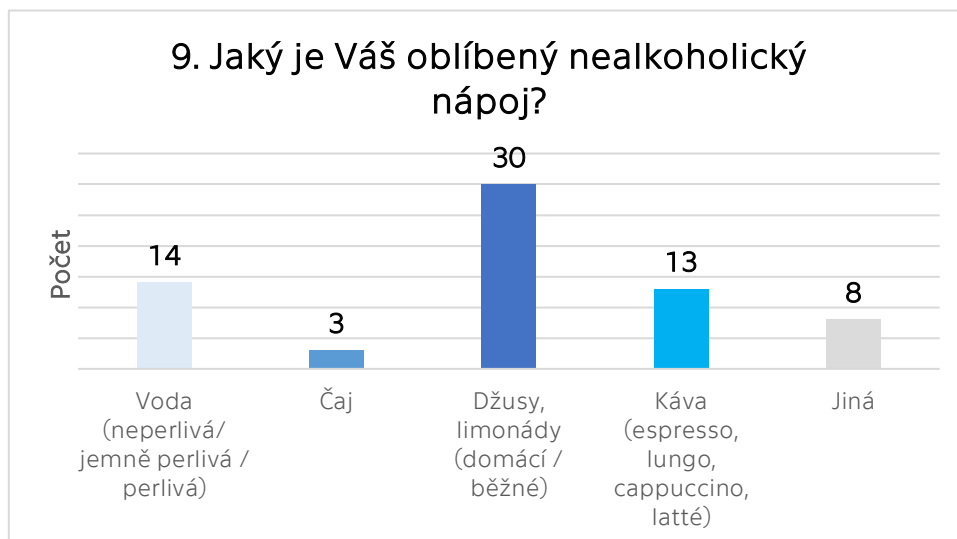
Sedmá otázka dotazníku směřovala na časové preference dotazovaných. Ve výše přiloženém grafu lze vidět, že se počet hlasů rozdělil na dvě stejné poloviny a to počtem 28 hlasů pro preference odpoledních a večerních hodin.



Graf 8 Průměrná útrata

ZDROJ: Vlastní zpracování

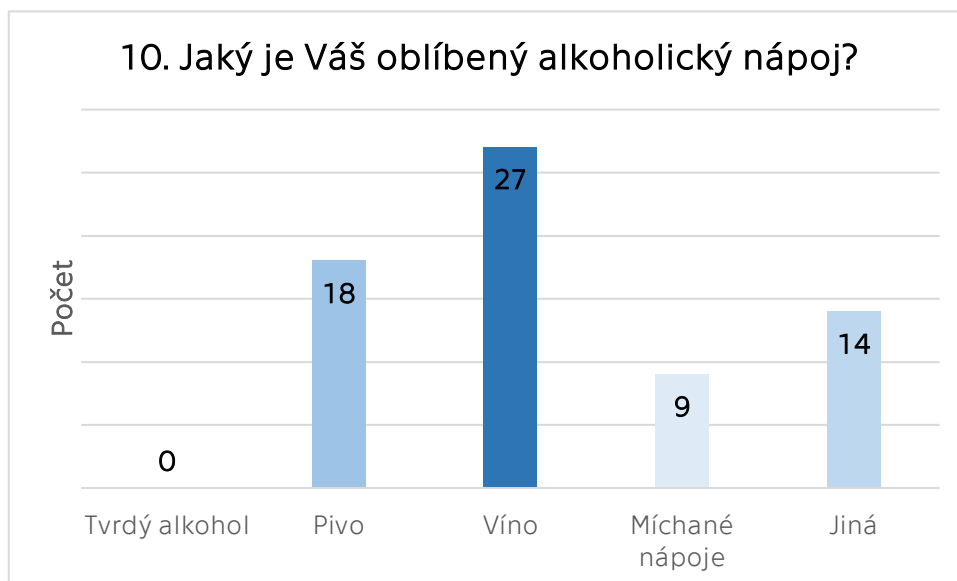
Výše uvedený graf, který zaznamenal průměrnou výši útrat našich respondentů, navazuje také na otázku ohledně zařazení se do správného segmentu. Nejvíce lidí odpovědělo, že jejich běžná útrata se v restauraci pohybuje od 600 do 800 Kč. Tato odpověď tedy koresponduje se střední třídou, za kterou se většina respondentů považuje.



Graf 9 Oblíbenost nealkoholických nápojů

ZDROJ: Vlastní zpracování

Otázka ohledně nealkoholických nápojů ukázala, že většina dotazovaných má jako oblíbené nápoje limonády, džusy a vody. Bistro má v plánu mít své vlastní limonády a v jejich stálé nabídce budou i fresh džusy, což by opět mohlo mít pozitivní ohlasy u místních obyvatelů.

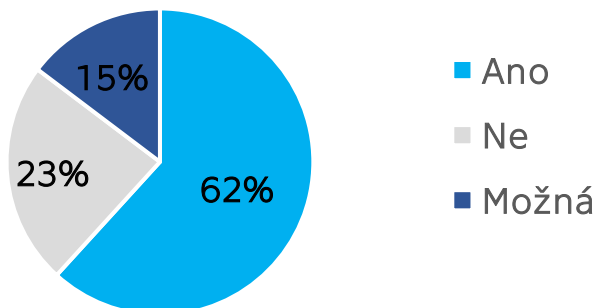


Graf 10 Oblíbenost alkoholických nápojů

ZDROJ: Vlastní zpracování

Otázka číslo 10 je položena podobně, jako předešlá otázka a řeší oblíbenost alkoholických nápojů. U téhle otázky byly nejčastější odpovědi pivo a víno. Pro bistro je to opět dobrá zpráva, protože bude nabízet pivo značky Plzeň, které v blízkém okolí není k dostání. Co se vína týče, tak bude mít bistro dodavatele z Moravy, který bude zavázat kvalitní vína z jižní vinařské oblasti.

11. Uvítali byste produkty typu:
bezlepkové, vegetariánské, veganské
apod.?

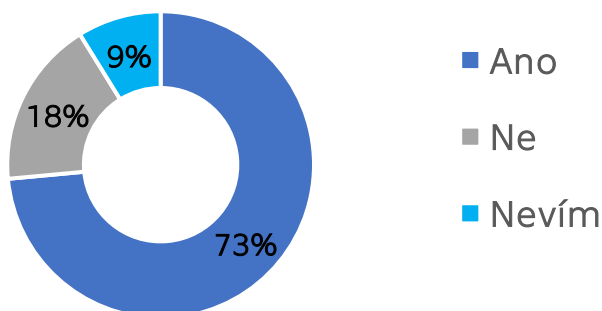


Graf 11 Nevšední produkty

ZDROJ: Vlastní zpracování

Jedním z hlavních konceptů navrhovaného projektu je nabízet méně dostupné výrobky, které jsou v dnešním světě více a více preferované. Jedná se o výrobky, které jsou bezlepkové, veganské nebo vegetariánské. Z průzkumu bylo zjištěno, že více jak polovina respondentů by tuto formu služeb uvítala.

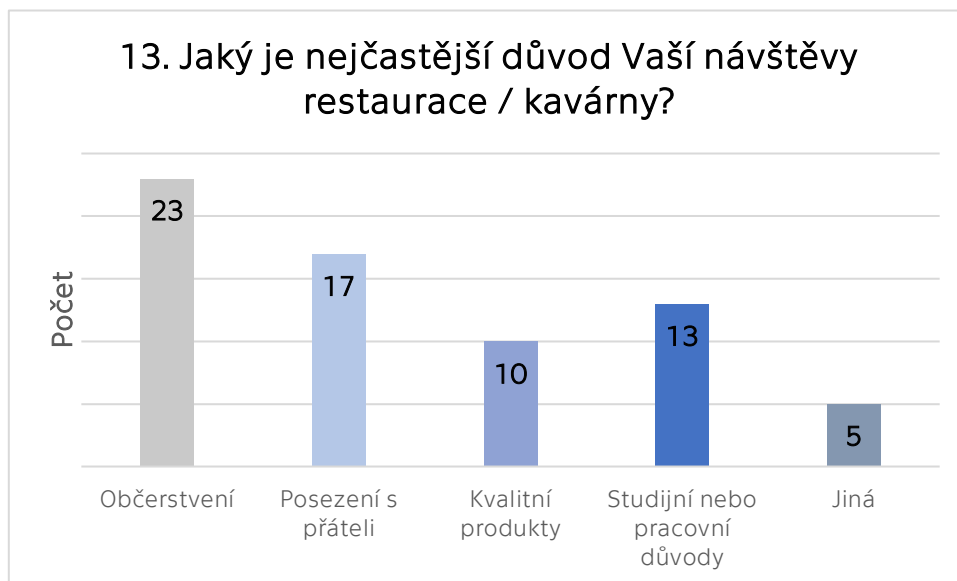
12. Potěšila by Vás možnost koupit si
produkty z místních surovin od místních
dodavatelů?



Graf 12 Podpora místních dodavatelů

ZDROJ: Vlastní zpracování

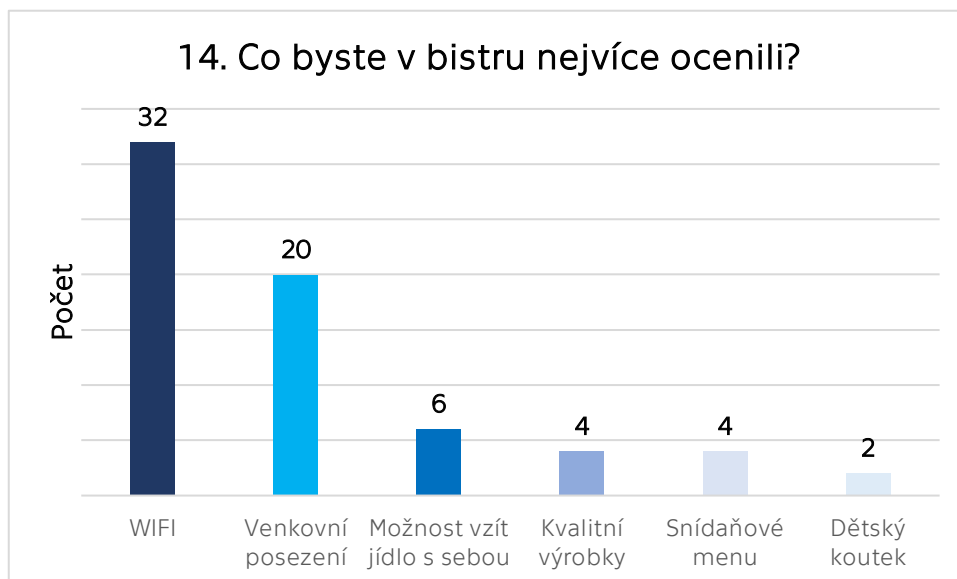
Dotazovaní z velké většiny odpověděli, že by je možnost zakoupení místních surovin od místních dodavatelů potěšila. Tato forma podpory by pozvedla i jméno vesnice a utužila místní vztahy a kolektiv.



Graf 13 Důvod návštěv

ZDROJ: Vlastní zpracování

U otázky číslo 13 byly odpovědi méně jednoznačné, než tomu bylo doposud. Nejčastějším důvodem pro návštěvu restaurace nebo kavárny je občerstvení. Následuje posezení s přáteli, studijní či pracovní důvody a poté kvalita produktů. Celkem 5 respondentů dalo možnost „jiná“.



Graf 14 Preference zmíněných věcí

ZDROJ: Vlastní zpracování

Předposlední otázka vytvořeného dotazníku se odkazovala na to, co by lidé jako potenciální zákazníci nejvíce ocenili v nově vybudovaném bistro. Své preference měli bodově rozmístit mezi výše sepsané věci (wifi, dětský koutek, snídaňové menu apod.), kdy číslo 1 bylo nejvyšší ohodnocení a číslo 6 nejnižší. Odpovědi jsou vzhledem k věkovému rozložení respondentů celkem jednoznačné a daly se předpovídat. Nejvíce by respondenti ocenili v bistro WIFI, venkovní posezení a možnost vzít si jídlo s sebou. Naopak nejméně by pak ocenili dětský koutek a snídaňové menu.

Poslední otázka v dotazníku byla volně položená a to: Je něco, co byste chtěli doplnit mimo dotazníkové šetření? Na tuto otázku neodpověděl žádný z respondentů, a proto není znázorněna graficky, ani nijak popsána.

5.2 Externí analýza trhu

Nejprve je pozornost věnována v praktické části diplomové práce zejména na okolní prostředí daného podnikatelského záměru, v tomto případě okolní prostředí moderního bistra. Při podnikání je dobré, aby podnikatelé pochopili okolí podniku, jeho povahu a faktory, které jej mohou nějakým způsobem ovlivňovat.

Výsledným krokem externí analýzy trhu je dobrá znalost managementu, který právě na základě této analýzy může formulovat strategii podniku tak, aby to podniku přineslo pozitivní důsledky a také, aby zvolená strategie podniku a jeho okolí vyhovovala.

5.2.1 Porterův model 5 – ti sil

V analýze jde především o to, jaký vliv mají při vyjednávání dodavatelé, jaké jsou vyjednávací vlivy odběratelů, čím je podnik ohrožen ze strany konkurence, zda hrozí nebezpečí substitučních výrobků či služeb na daném trhu, nebo se může vyskytnout soupeřivost mezi podniky ve stejném odvětví. (Mallya, 2007)

Jednotlivé oblasti analýzy jsou níže specifikovány na základě podnikatelského záměru, kterému se tato práce věnuje:

Vstup potenciálních konkurentů:

Pokaždé když se objeví nový možný konkurent, tak hrozí určité nežádoucí riziko. Proto musí každého podnikatel vědět, jestli je vstup na trh snadný nebo naopak složitý. Obecně je dobré si uvědomit, že trh s pohostinskými službami je téměř vytížen, a proto je dobré najít něco, co zaujme a bude lákat další zákazníky, kteří budou podniku věrní a budou se tam rádi vracet.

Pokud by se v blízkém okolí podniku, který je představen v úvodu praktické části, otevřel podobný podnik s obdobným podnikatelským záměrem, pak by mohlo dojít k nežádoucím faktorům. Pro tuto možnost je lepší příprava, a proto je níže sepsána SWOT analýza konkurence. U analýzy konkurence nejsou brány v potaz možné příležitosti či slabé stránky, ale pozornost je mířena pouze na silné stránky a možné hrozby.

Tabulka 2 SWOT konkurence

Silné stránky: <ul style="list-style-type: none">○ Zavedení nového typu prodeje (služby / výrobky)○ Příjemnější prostory k provozu○ Lepší reklama○ Vyšší ohodnocení pro všechny zaměstnance → přetažení	Hrozby: <ul style="list-style-type: none">○ Nedostatečná klientela○ Stejný typ služeb
---	---

ZDROJ: Vlastní zpracování

Síla dodavatelů:

Aby bistro fungovalo a prosperovalo tak jak má, je důležité vybrat si dobré dodavatele zboží, kterým se podnik bude prezentovat. Podnikající osoba bude mít uzavřené smlouvy s dodavateli, kteří budou zajišťovat jídlo a nápoje. Klíčovým faktorem pro výběr budou podmínky, které si dodavatelé určí. Co se týče kávy, tak bude navázána spolupráce s pražírnou, která sídlí necelých 20 km od místa provozu bistra. Pro větší přehled je rozbor dodavatelů podrobněji popsán v kapitole 5.5. Suroviny a dodávky.

Síla odběratelů:

V této oblasti převážně záleží na uspokojení potřeb či přání zákazníků, a také záleží na ztotožněním se s konceptem, který podnik propaguje. Další důležitou roli tu hrají určité sympatie daného podniku, a co a jakým způsobem bude bistro svým zákazníkům nabízet.

Rivalita mezi organizacemi:

Tato oblast se zaměřuje na konkurenci, kterou daný podnik má. Tato hrozba nebude mít na bistro nijak velký vliv, protože v okolí cca 10 km nenajdeme podnik, který by měl stejný nebo podobný podnikatelský záměr. Do budoucna je zde i možnost rozšíření tohoto podniku do přilehlých měst formou franšízy. V okolí jsou pouze klasické obchody s potravinami, české hospody nebo pekárny a cukrárny. Přímo v Opařanech pak najdeme klasickou českou hospodu, která nabízí standardní menu a jídelní lístek, který není často měněn a je složen z převážně českých jídel.

Hrozba substitučních výrobků:

Hrozba tzv. substitučních výrobků se může vyskytnout formou pojízdných restaurací (food trucků) nebo pak mohou restaurace nabízet služby formou, jakou je fast food či street food. Všechny tyto formy občerstvení jsou čím dál více populární a atraktivnější pro mladou generaci lidí. Tento styl občerstvení a nabízených produktů / služeb by se dal zařadit k možným substitutům vzhledem k podnikatelskému záměru, které zmiňované bistro má.

Všechny tři výše zmíněné formy občerstvení (food truck, fast food, street food) se řadí do vyšší cenové kategorie. Jejich častá nevýhoda je v tom, že si zákazník nad koupeným jídlem nemůže posedět a v klidu si ho vychutnat. Možnou výhodou pak může být nevšední menu a obecně jídla, na která se jen tak nenarazí. To ale v případě bistra, které je analyzováno, je obdobné.

5.2.2 PESTLE analýza

V rámci PESTLE analýzy je pozornost věnována hodnocení faktorů v různých typech prostředí, které jsou níže definovány.

Politické faktory:

U založení projektu, který se bude věnovat pohostinství se nedostaneme do styku s nijak výraznými politickými faktory, popřípadě jen minimálními. Může se jednat například o různá vládní nařízení, patenty, normy nebo ustanovení či směrnice, podle kterých je potřeba se řídit.

Ekonomické faktory:

U ekonomických faktorů je dobré faktory průběžně sledovat, protože jsou velmi významné a hrají velkou roli. Mezi tyto faktory se řadí například inflace, DPH, míra nezaměstnanosti nebo růst spotřebitelských cen na trhu apod.

Sociální faktory:

Do této kategorie můžeme zařadit mnoho faktorů, které mají vliv na zvolené podnikání, které je pro tuto diplomovou práci vybráno. Patří sem obecně: kultura dané společnosti, věkové rozhraní potenciálních zákazníků, demografický vývoj, ale také životní styl, který je poslední dobou velmi často zmiňován a slouží jako prostředek k přilákání nových zákazníků.

Technologické faktory:

Technologické faktory se soustředí převážně na dopady stávajících, ale i nových či vyspělých technologií. Mezi technologie lze zařadit systém pro elektronickou evidenci tržeb, sociální sítě, spolupráce s rozvozem jídla, či marketingové kampaně a jejich propagace na veřejnosti.

Legislativní faktory:

Legislativní faktory v PESTLE analýze znázorňují především zákony, kterými je potřeba se při podnikání řídit, ale také sem můžeme zařadit různé vyhlášky, kde je například potřeba zavést v podniku EET, dále je potřeba dělat pravidelné kontrolní hlášení, revize elektrických spotřebičů, nezapomínat na GDPR nebo ohlídat zákaz kouření ve vnitřních prostorách. Další možné zákony, které lze zařadit jsou uvedeny níže v bodech:

- Zákon č. 252/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,
- Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

Ekologické faktory:

Ekologie obecně je v dnešní době velmi probíraným tématem, které je čím dál více propagováno a pro pozitivní dojem je tedy dobré, aby byl podnik ekologicky založen, alespoň v některých činnostech, které dělá. Většinou se jedná o třídění odpadu, recyklace odpadů, omezení nadbytečného plýtvání surovin, ale i například u energií apod. Důležitý je také pozitivní vztah k životnímu prostředí.

5.3 Interní analýza trhu

Aby byla analýza trhu kompletní, je potřeba kromě externí analýzy udělat ještě interní analýzu trhu, které bude věnována tato kapitola. Interní analýza byla sestavena na základě SWOT analýzy podniku.

5.3.1 SWOT analýza

Pro větší přehlednost bude SWOT analýza zobrazena v tabulce, která se věnuje celkem čtyřem kvadrantům, kterými jsou: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby daného podnikatelského záměru. Díky SWOT analýze může podnikatel zjistit, jaké jsou nedostatky podniku, nebo naopak jeho přednosti. Lépe se tak získá ucelený přehled o daném podniku.

Tabulka 3 SWOT analýza podniku

Silné stránky: <ul style="list-style-type: none">• Nový typ pohostinských služeb• Kvalitní výrobky a služby• Domácí výroba z místních surovin• Široký sortiment zboží• Dobré zajištění a fungující servis• Vyškolený personál• Dobré prostory pro realizaci• Přátelské a příjemné prostředí• Profesionální přístup• Moderní prostředí• Venkovní zahrádka s posezením• Parkovací plocha• Zdravá výživa• Zahraniční recepty a pochutiny• Navázání spolupráce s místními skrze suroviny	Slabé stránky: <ul style="list-style-type: none">• Nízký prodejní obrat• Špatná propagace podniku• Podnik nezaujme – nebude mít zákaníky• Nedostatek zkušeností pro provoz podniku• Vysoké počáteční náklady
Příležitosti: <ul style="list-style-type: none">• Téměř žádná nebo malá konkurence• Moderní přístup• Změna v modernějších a nových stravovacích návycích• Vybudování dobrého a váženého jména podniku• Získání věrných zákazníků• Možnost budoucího prodeje skrze e-shop• Pořádání oslav, večírků, zasedání apod.	Hrozby: <ul style="list-style-type: none">• Nárůst konkurence• Zvýší se rizika v prodeji• Legislativní či politické změny a předpisy• Nízká poptávka• Problémy s dodavateli• Nárůst cen výrobků či služeb• Zvýšení DPH• Celosvětová krize• Neočekávané výdaje

ZDROJ: Vlastní zpracování

Jak je vidět z výše uvedené SWOT analýzy, tak vybraný podnikatelský záměr bude mít silnou stránku v rámci surovin, kvalitního zboží, ale také díky úplně novému typu občerstvení, které doposud v Opařanech nebylo a nevyskytlo se ani v blízkém okolí. Kvalita nabízeného zboží bude zaštiťována díky pečlivému výběru dodavatelů a zaměstnanců. Příležitost může být vnímána skrze moderní přístup, ale také díky téměř žádné či minimální konkurenci. Tyto dva hlavní faktory budou podporovat jméno a dobrou pozici podniku na trhu.

Pokud zmíníme hrozby podniku, tak se mezi ně řadí noví potenciální konkurenti podniku, nebo například neočekávané vysoké výdaje z počátku provozu, což by mohlo mít pro podnik fatální následky. Výše zmíněné hrozby můžeme nějakým způsobem ovlivnit a zkusit jim předejít, například sledováním trhu, kontrolou příjmů a výdajů podniku, děláním si rezerv na možné nežádoucí faktory apod. Mohou ale také nastat i hrozby, kterým předejít nemůžeme a nelze je ani nijak ovlivnit. Tím jsou převážně myšleny hrozby typu: nové zákony či změna legislativy, nařízení, vyhlášky apod. Poslední kvartál analýzy se věnuje slabým stránkám podniku, mezi které nejčastěji patří vstup konkurentů či substituce nabízených výrobků a služeb v okolí. Oba tyto faktory jsou slabou stránkou i v případě námi zvoleného podnikatelského záměru.

5.4 Marketingový mix

Tato kapitola se podrobněji věnuje marketingovému mixu, který je dobrý si stanovit pro každý začínající podnikatelský záměr nebo projekt. Marketingový mix se skládá ze čtyř základních nástrojů, kterými jsou: cena (Price), produkt (Product), propagace (Promotion) a distribuce (Place). V této diplomové práci již zmíněný marketingový mix dále rozšíříme o tři další nástroje, díky kterým dosáhneme podrobnějšího popisu. Mezi další nástroje patří lidé (People), procesy (Processes) a fyzická evidence (Physical Evidence). Všechny tyto nástroje slouží podniku ke stanovení produktové strategie a dosažení požadovaného cíle.

5.4.1 Cena

Cena je jedním z hlavních a nejdůležitějších nástrojů u marketingového mixu. U podnikatelského záměru, který je stanoven pro tuto diplomovou práci se bude cena odvíjet na základě toho, jaký typ produktu bude předmětem koupě. Obecně cena bude středně drahá. Důležité je brát v potaz, že cílíme na segment lidí, kteří žijí na vesnici a v jejím okolí. Jsou tedy tak zvyklí na nižší ceny, než které jsou například v Praze nebo v Českých Budějovicích. Cenová relace tedy musí být uzpůsobena tomuto faktoru.

Cena bude vycházet na základě nákupní ceny u jednotlivých surovin, ale také bude přihlédnuto k cenám, které má potenciální konkurence (dvě české typické hospody – Opařany, Stádlec). Výsledná cena je nastavena tak, aby naše bistro bylo konkurenceschopné, a naopak nebylo ztrátové. V příloze této diplomové práce je přiložen kompletní jídelní lístek bistra.

Proto, aby se mohly stanovit průměrné tržby a náklady, byla vytvořena tabulka níže. V tabulce jsou rozepsané základní produkty (celkově) a průměrný počet ks, který se prodá za den, měsíc a rok. Sloupeček, který určuje měsíční kusy je brán průměrným počtem dní v jednotlivých měsících, tedy 30. Roční počty jsou pak počítány obdobně a je bráno 346 dní za rok.

Tabulka 4 Průměrné počty prodaných kusů

Produkty	Průměrný počet ks (den)	Průměrný počet ks (měsíc)	Průměrný počet ks (rok)
Nealko nápoje	110	3 190	38 060
Alko nápoje	100	2 900	34 600
Celkem nápoje	210	6 090	72 660
Polévky	40	1 160	13 840
Předkrmy	5	145	1 730
Snídaně	10	290	3 460
Hlavní jídla	25	725	8 650
Dezerty	5	145	1 730
Celkem potraviny	85	2 465	29 410

ZDROJ: Vlastní zpracování

Následující tabulka znázorňuje přehled nákladů nápojů a potravin na základě jídelního lístku a stanovených cen. Přehled je rozdělen na měsíční a roční náklady.

Tabulka 5 Přehled nákladů na suroviny

	Měsíční náklady	Roční náklady
Nápojové náklady	56 375 Kč	676 500 Kč
Potravinové náklady	99 625 Kč	1 195 500 Kč
Celkové náklady	156 000 Kč	1 872 000 Kč

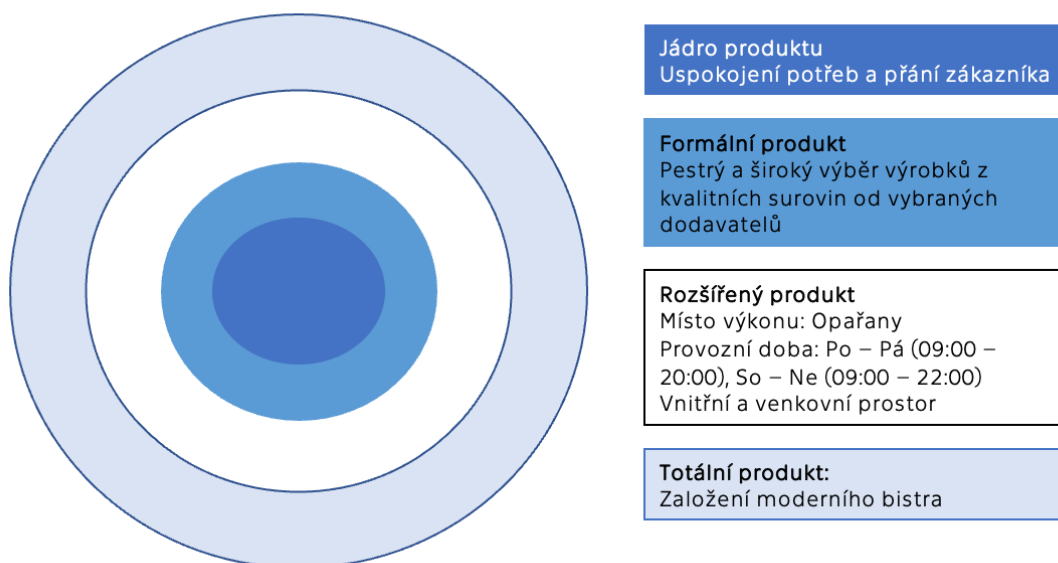
ZDROJ: Vlastní zpracování

5.4.2 Produkt

Hlavním produktem podnikatelského záměru je občerstvení. Nabídka sortimentu bude dostačující a zákazníci si tak budou moci vybírat například: snídaně, hlavní jídla (studené i teplé varianty), speciality, dezerty ve stylu dortů a zákusků, teplé a studené nápoje (nealkoholické / alkoholické), snacky – například toasty, pomazánky, bagety, bagely apod., výrobky z místních surovin (různé druhy marmelád, místní med, mléko nebo šťávy) a další pochutiny. Nabídka občerstvení bude na základě otevírací doby bistra, tedy ve všední dny od 09:00 do 20:00 hodin a o víkendech pak od 09:00 do 22:00 hodin.

Nabídka se bude čas od času upravovat a měnit na základě dostupných surovin a specifických nabídek typu (vegetariánské, veganské, bezlepkové a další menu). Vedle stálé nabídky jídla budou k dispozici přímo v bistru i produkty, které jsou vyráběné od místních obyvatel. Samotné produkty nebudou nikterak složité na přípravu, což je jedním z cílů nabízeného občerstvení. Jde především o kvalitní jídla, která jsou rychle hotová a zákazník si na nich pochutná a bude se do bistra vracet.

V obrázku níže jsou znázorněny a podrobněji popsány jednotlivé vrstvy produktu zmiňovaného bistra.



Obrázek 6 Vrstvy produktu

ZDROJ: Vlastní zpracování dle Kotlera 2004

5.4.3 Propagace a PR strategie

Propagace či podpora trhu je velmi důležitá, a to nejen před samotným otevřením podniku, ale také v jeho průběhu. Pokud se podnik bude propagovat správně, přiláká tak více zákazníků a podniku to přinese vyšší zisk a zhodnocení. Se samotnou propagací také úzce souvisí tzv. PR strategie nebo – li vztahy s veřejností.

V případě otevření bistra se bude jednat o nový druh občerstvení, který v blízkém okolí není nijak znám. Bude tedy potřeba, aby o sobě dal podnik vědět dostatečně dopředu a viditelně. Podnik spustí své vlastní webové stránky, kde se budou pravidelně objevovat různé recepty, tipy a rady o jídle. Dostupný bude jídelní lístek s fotkami, a také produkty od místních dodavatelů, které si budou moci zákazníci koupit přímo v bistro. Před otevřením se nechají vyrobit plakáty a letáčky, které se rozhodí do schránek u každého domu, rozvěsí ve vesnici na obecně dostupných místech a také v okolních vesnicích. O novém otevření bistra bude referováno na sociálních sítích (FB – Facebook, IG – instagram, webové stránky – obecního úřadu), a také bude podnik zpropagován obecním rozhlasem skrze místního zpravodaje obce. Na samotné otevření podniku budou pozváni všichni místní, ale i okolní občané. Občerstvení v den otevření bude pestré v podobě rautu a bude sloužit jako ukázka toho, co bude podnik nabízet ve svém stálém sortimentu a na co se budou moci zákazníci do budoucna těšit. Jako uvítací gesto bude zákazníkům nabídnut welcome drink.

PR strategie a její nástroje

1. Sociální sítě

Sociálními sítěmi jsou zde převážně myšleny profily na instagramu a facebooku. Bistro bude mít vytvořené profily díky kterým bude neustále v kontaktu se zákazníky.

Oba profily budou využívány zejména na zveřejňování různých fotografií objektu a jídel, ale také budou sdílet recepty, slevy a akce nebo nabídky pracovních příležitostí apod. Instagramový profil se bude zaměřovat převážně na fotografie jídel a produktů, ale i foodstylingu. Bude to jakási knihovna plná inspirativních jídel s přiloženými recepty. Naopak facebook bude využit z jiného úhlu pohledu. Zákazníci se na FB dozví, otevírací dobu podniku, denní menu, různé akce a slevy, nadcházející události a novinky, které podnik bude chtít představit, ale také se tam budou oběhovat nabídky na volné pracovní pozice.

2. Webové stránky

Webové stránky bude mít bistro vlastní a co se týče designu a grafiky, tak budou korespondovat s profily na sociálních sítích. Na webových stránkách budou veškeré kontaktní údaje bistra a mapa, kde se bistro nachází. Zákazník si skrze web bude moci udělat rezervaci na svou soukromou akci a bistro si tak pronajmout. Dále tam bude formulář se spokojeností zákazníků, kteří bistro navštívili a budou moci uvést své přání nebo nápady na zlepšení. Také na webových stránkách bude k dispozici jídelní lístek, otevírací doba a případné změny. Na webu nebude chybět ani sekce fotogalerie, kde bude fotodokumentace vnitřních i venkovních prostorů, fotografie nabízených jídel a fotografie z pořádaných akcí. Zpravodaj, který bude informovat o nadcházejících akcích nebo také nabídky na nové pracovní pozice, které bistro nabízí. Součástí webových stránek bude za nějaký čas i e – shop, ve kterém budou k dispozici produkty nabízené i mimo jiné, přímo v bistro. Pod pojmy produkty se rozumí: marmelády, džemy, šťávy, paštiky, bylinné čaje a podobné produkty, které budou vyráběné z místních surovin a od místních dodavatelů. Webové stránky budou přehledné a bude probíhat jejich aktualizace.

3. Tištěná reklama

Bistro bude mít své vlastní vyrobené vizitky, letáky a plakáty se stejnou grafikou jaká bude na webových stránkách a sociálních sítích. Tato reklama bude probíhat tištěnou verzí a to tak, že vizitky budou k dispozici přímo v podniku na dobře dostupném místě, plakáty budou zveřejňovány na obecních a okolních nástěnkách, které jsou veřejně dostupné. Letáčky s novinkami budou roznášeny poštou do schránky každé domácnosti, ale budou také uvnitř bistra. Na všech těchto tištěných dokumentech budou ty nejpodstatnější informace jako je: čím se podnik vyznačuje, otevírací doba, kontaktní údaje a důležité informace o konání budoucích akcí.

4. PR akce

PR akce v tomto pojetí představují veškeré večírky, akce, ochutnávky nebo kulturní večery a oslavy, které podporují vztahy s veřejností. Díky těmto akcím si podnik zajistí nové potenciální zákazníky a může si vybudovat dobré jméno v povědomí stálých zákazníků. Bistro bude tedy čas od času pořádat různé druhy večírků, které budou pojeté v nějakém stylu, a na tom základě bude postaveno i menu a výzdoba prostorů. Občas se v bistro uskuteční ochutnávky speciálních produktů a díky zpětné vazbě od zákazníků, je bistro bude moci zařadit nebo naopak vyřadit ze své denní nabídky. PR akce jako takové si kladou za cíl přilákat nové zákazníky a dostat se skrze různé typy akcí do hlubšího povědomí a navázat tak vztahy s veřejností, a to bude i cílem PR akcí, které bude bistro pravidelně pořádat.

5. Osobní prodej

Jako jeden z nejzákladnějších nástrojů pro podporu a propagaci podniku je tzv. osobní prodej, kterému většinou není dáována nijak zvláštní pozornost. Naopak právě díky osobnímu kontaktu mezi zaměstnanci a zákazníky, může být samotný prodej klíčový. Zaměstnanci by měli umět každému zákazníkovi poradit při výběru produktů a uspokojit, tak jejich přání. V osobním prodeji je důležitá informovanost a dát zákazníkům najevo, že o daných produktech a surovinách zaměstnanci umí mluvit, rozumí jim a baví je dělat v tomto sektoru. A to bude i cílem v bistro, které je předmětem této diplomové práce.

5.4.4 Distribuce

Distribuce bude v případě tohoto podnikatelského záměru probíhat bez jakýchkoliv potřebných mezičlánků. Bude se tedy jednat o přímý prodej koncovým zákazníkům. To znamená, že si každý zákazník své občerstvení zkonsumuje přímo v bistro, popřípadě venku na zahrádce (na základě ročního období a dalších podmínek typu počasí). Občerstvení bude možné si odnést i domů, tedy zabalit s sebou do krabičky.

5.4.5 Lidé

Tato podkapitola se zaměřuje na zaměstnance podniku a občany nebo – li potenciální zákazníci, kteří ve vesnici žijí, ale i v blízkém okolí. Na základě posledního sčítání lidu bylo zaznamenáno celkem 1 400 obyvatel. Celkový počet byl sečten i spolu s přílehlými vesnicemi, kteří spadají pod obec Opařany. Pokud se zaměříme na určitý segment, pro který bychom projekt chtěli realizovat, tak by to bylo velmi obtížné. A to už jen z toho důvodu, že struktura obyvatelstva je velmi rozmanitá. Najdou se tu lidé ze sociálně slabších tříd, ale stejně tak se tu najdou lidé, kteří žijí ve vyšší třídě. Bistro budou moci navštěvovat všechny věkové kategorie od nejmladších až po ty nejstarší generace. Proto i nabídka sortimentu bude rozmanitá a na své si přijde každý zákazník. Za zmínku stojí také fakt, že bistro se bude nacházet v blízkosti hlavní pozemní komunikace, která je napojena na hlavní tah do Tábora a Písku, tak lze předpokládat, že bistro budou navštěvovat i projíždějící zákazníci z okolních měst. Proto bude potřeba podnik prezentovat takovým způsobem, který zaujme všechny výše zmíněné třídy.

Jak bylo na začátku této podkapitoly zmíněno, tak se zde pozornost může zaměřit i na zaměstnance daného podniku. Organizační struktura bistra bude znázorněna v kapitole: Organizace a náklady (5.9.). V bistro bude okolo 4 až 5 pracovních pozic, a z toho minimálně jeden zaměstnanec bude externistou. Pro výběr zaměstnanců bude provedeno výběrové řízení a zaměstnanci se budou vybírat velmi pečlivě. Konkrétněji jsou pak pracovní pozice vysvětleny v kapitole, která se zaměřuje na lidské zdroje.

5.4.6 Procesy

Jako hlavní proces v bistro bude zákaznickova objednávka u obsluhy. Proces začíná u zákazníka, který přijde do bistra. Na druhé straně vystupuje obsluha, která zákazníka pozdraví, přivítá a nabídne mu buďto místo k sezení nebo ho přizve, aby si vybral občerstvení u pultu. Pokud si zákazník jde pouze pro občerstvení a hned odchází, tak mu obsluha může pomoci s výběrem či poradit, následně zboží zabalit do příslušných obalů, vystavit účet a rozloučit se.

V momentě, kdy se zákazník pozdrží, tak obsluha přinese nápojový a jídelní lístek. Po výběru zákazníka si obsluha poznamená objednávku a zadá ji dalším zaměstnancům, kteří ji připraví. Po čase se opět obsluha ujistí, zda má zákazník všechno, pokud bylo vše v pořádku a jestli nemá ještě nějaké přání. Pokud ne opět obsluha vystaví účet a po zaplacení zákazníkem už následuje pouze rozloučení.

5.4.7 Fyzické důkazy

Tento nástroj slouží především pro ukázání zákazníkům, že ne všechny produkty či občerstvení jsou lehké na výrobu apod. Důležité je, aby zákazníci pochopili a viděli, že ne všechno, co podnik nabízí je koupeno od dodavatelů, a tedy bez práce. Většinu jídel si bude bistro připravovat samo a stejně tak bude nabízet místní výrobky od občanů. Bistro bude vybaveno moderním nábytkem, který zaujme na první pohled. Vnitřní prostředí bude podpořeno fyzickými důkazy ve formě různých fotek z výroby jednotlivých produktů, certifikátů apod.

5.5 Fáze životního cyklu podniku

Životní cyklus podniku se nachází v počáteční fázi růstu, protože nikde v okolí tento typ podniku, který nabízí námi zvolené produkty není. Co se týče trhu, tak je zde potenciál na vysoké úrovni, a to ze stejného důvodu, jako u fáze růstu podniku. Současně je zde šance rozšíření podniku do okolních vesnic a blízkých měst jako franšíza.

Bariéry pro vstup a výstup:

- Finanční zdroje a náklady s nimi spojené,
- náběh a zaškolení zaměstnanců,
- nízká návštěvnost,
- legislativní změny a nová nařízení.

Síla dodavatelů:

Síla dodavatelů je v tomto případě malá. Dodavatelé budou dodávat pouze pití (alkoholické a nealkoholické) a suroviny, které budou potřeba na občerstvení. Bistro bude využívat lokální dodavatele, kteří dodají většinu potřebného a zároveň se bude jednat o domácí produkty, díky kterým se námi nabízené produkty dostanou na vyšší úroveň.

Síla odběratelů:

Síla odběratelů je také malá, a to z toho důvodu, že o cenách si bude rozhodovat přímo podnik sám. To je možné a reálné právě díky tomu, že v blízkém okolí není žádná konkurence. Nemůže tedy nastat situace, že by si zákazníci mohli dovolit smlouvat ceny nabízených produktů. Nemohou tedy ceny v bistro porovnávat s konkurenčními cenami, což podniku dává jistou výhodu.

5.6 Suroviny a dodávky

Suroviny, které budou potřebné pro provoz bistra, jsou běžně dostupné. Převážně bude podnik suroviny brát od velkododavatelů nebo u menších malých podnikatelů na základě dohody.

Dalším možným dodavatelem budou místní obyvatelé, kteří například distribuují marmelády, medy, šťávy apod. V blízkém okolí není kupní síla nijak zvláště vysoká a výběr pro nákup a dodání surovin je veliký. Pro akutní případy (dojde zboží v průběhu dne) je možno využít i místní obchod, kde najdeme většinu potřebných surovin.

Dodávky

Dodavatele budou pečlivě vybíráni na základě pozitivních referencí či doporučení od ostatních provozovatelů pohostinských služeb. Dále bude také přihlíženo na cenu, kvalitu zboží a vzdálenost. Objednávky surovin a nápojů se budou dělat každý týden, ideálně hned na začátku týdne, tedy v pondělí. V momentě, kdy se bude konat nějaká větší akce bude závoz objednán dle potřeby. Důležité bude objednávku učinit tak, aby bylo potravin vždy dostatek, a naopak se nehromadili nadměrné zásoby, které by měly podíl na zbytečném plýtvání potravin.

Nealkoholické a alkoholické nápoje

Co se týče nealkoholických nápojů, tak bude mít bistro smlouvu s velkododavatelem, kterým je BOBY – H. Tento velkododavatel má většinu svých poboček blízko vesnice, kde bude bistro provozováno. Nejdále postavená pobočka, z kterých bude bistro odebírat je vzdáleno necelých 20 km, a to v Táboře, další pobočky jsou pak v Sepekově (7 km) a Milevsku (12 km). Standartní závoz nápojů bude pravidelně začátkem týdne (pondělí) a v případě potřeby bude majitel domluvený s dodavatelem na mimořádných závázkách. U tohoto dodavatele se budou odebírat alkoholické i nealkoholické nápoje různých druhů, které budou prověřené a osvědčené.

Káva

Kávu bude podnik odebírat od blízkého dodavatele, kterým bude „Putovní pražírna“. Od tohoto dodavatele se bude brát pravidelně zrnková káva, kterou budou zavážet. Putovní pražírna nabízí široký výběr druhů kávy a není tedy problém mít v bistru několik druhů káv. V případě potřeby, pak tento dodavatel nabízí i zaškolení či udělání přednášek o různých typech kávy, aby obsluha měla přehled o tom, jakou kávu svým zákazníkům nabízí.

Pivo a víno

U vína bude opět možnost odebírat od stejného velkododavatele, od kterého bude mít bistro alkoholické a nealkoholické nápoje. Bude to tedy opět BOBY – H. Jak již bylo zmíněno, tak vzdálenost mezi tímto dodavatelem a bistro je malá, proto lze víno dodat i mimo klasický domluvený termín. BOBY – H bere víno od dodavatele z jižní Moravy. Do bistra se budou dovážet bílá, červená, růžová a šumivá vína. Jistý předpoklad je, že víno z Moravské oblasti bude jistě kvalitní a pro navrhovaný podnik tedy ideální.

Výhradním dodavatelem pro pivo bude společnost Plzeňský prazdroj. Tento dodavatel je vybrán i na základě toho, že konkurence v obci odebírá Staropramen. Plzeňské pivo se stále řadí mezi nejuznávanější a nejlahodnější piva u nás. Na čepu bude bistro mít standartně světlou 12tku. Společnost na základě spolupráce bude dodávat i potřebné sklo a další reklamní a propagační materiály typu: podtácky, ubrusy, lístky na objednávky, zástěry a slunečníky na zahrádku.

Pečivo

Pečivo pro bistro bude podnik odebírat od společnosti Pekařství U Malých, s.r.o. Toto pekařství je od bistra vzdálené necelých 10 km, což je velkou výhodou. Rozvoz pečiva bude zajištěn na každý den v brzkých hodinách, aby bylo pečivo vždy čerstvé.

Potraviny

Poslední dodávka je spojená s potravinami, které bude bistro potřebovat. Tady se jednotlivé potraviny rozdělí na maso, ovoce a zeleninu a ostatní potraviny. Zeleninu a ovoce bude bistro odebírat od velkododavatele: Ovoce – zelenina – Bovys – Fruit, který si zakládá na čerstvosti veškerého zboží. Závoz zboží bude opět stanoven na 1x týdně. Nebude ale problém v případě potřeby se domluvit na častější zavážce pro větší čerstvost surovin. Maso a mléčné výrobky bude bistro odebírat od firmy: Farma u Ivušky, která nabízí široký výběr sortimentu a možnost speciálních úprav masa apod. V jejich stálé nabídce jsou také ryby, čeho bistro určitě využije. Také zde bude dovoz nastaven na 1x týdně standardně a v případě potřeby se podmínky závozu upraví. Posledními ostatními položkami, které bude bistro potřebovat budou zajištěné od společnosti makro, která umožňuje i rozvážky do místa určení. Rozvoz u makra bude probíhat 1x týdně, ideálně v pondělí. Půjde tedy převážně o klasické zboží, které doplní jídelní lístek.

Zpracované materiály a komponenty od místních

Do této sekce se budou moci zařadit výrobky, které budou do podniku koupeny, nebudou nijak změněny a budou se prodávat potenciálním zákazníkům bistra. Lze sem zařadit např: domácí marmelády / džemy, bylinné nebo ovocné sirupy, zavažené ovoce (kompoty), medy, domácí limonády, sušené bylinky na čaj, čerstvé kravské mléko, sýry apod. Tato forma spolupráce bude prostřednictvím smlouvy s místními dodavateli, kteří tyto výrobky budou dodávat pravidelně. Bistro jim při této příležitosti bude dělat i dobrou reklamu.

5.7 Umístění a místo

Místo

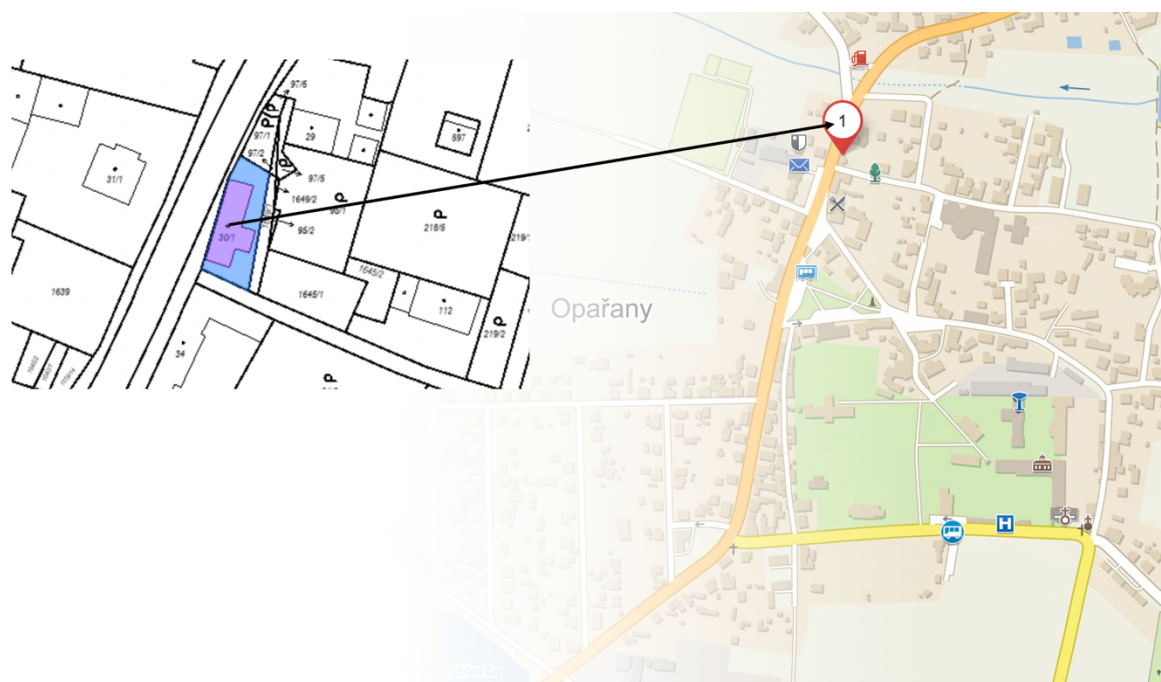
Zmíněné bistro se bude nacházet v obci Opařany. Obec se nachází v okrese Tábor v Jihočeském kraji a žije zde okolo 1 400 obyvatel. Tato vesnice je současně i fungujícím střediskem pro okolní obce (konkrétněji pro 6 dalších obcí), protože se tam nachází: zdravotní středisko, záchraná stanice, pošta, obec, mateřská i základní škola, pekárna, obchod, drogerie a hospoda. Zmíněné obce jsou: Hodušín, Nové Dvory, Olší, Oltyně, Podboří a Skřýchov u Opařan. Přesná adresa bistra bude: Opařany 26, 391 61 Opařany. Na této adrese byla dříve menší hospoda využívána spíše jako bar, ale již delší dobu je objekt volný z důvodu odstěhování bývalých majitelů. Jedná se o zastavěnou plochu s nádvořím, která má výměru 269 m² a je nabízena k prodeji za 700 000 Kč.

Umístění

Jak bylo již zmíněno v předešlých kapitolách, tak se prostor nachází přímo u hlavní pozemní komunikace, která spojuje hlavní tah mezi Pískem a Tábořem. Místní autobusová zastávka se od prostoru nachází necelých 200 metrů. Dalším plusem je možnost bezplatného parkování buďto přímo u tohoto prostoru nebo naproti, kde se nachází parkoviště pro obecní úřad.

Prostor byl před nedávnem nově zrekonstruován, jak ve vnitřních prostorách, tak ale i venkovní zastavěná část. Vzhledem k bývalému a velmi podobnému podnikatelskému záměru, jsou vnitřní prostory ideálně rozmístěny a je zde ponecháno základní vybavení pro kuchyň a také je zanechán pult s barem. Sociální zařízení je také kompletně zrekonstruováno. Zastavěná část bude moci posloužit jako venkovní posezení, kde bude stačit udělat pouze drobné úpravy a nakoupit vybavení. Pro potřeby bistra bude vnitřní prostor potřeba vymalovat a zajistit potřebné vybavení.

Níže je přiložena mapa, na které je vidět, kde se nabízený prostor nachází. Nabízený prostor je ve větší mapě označen bodem 1. Menší mapa v levém horním rohu je stažena z katastru nemovitostí pro představu, aby bylo vidět, jak je prostor situován. Fialově je označen vnitřní prostor a modře pak venkovní prostor.



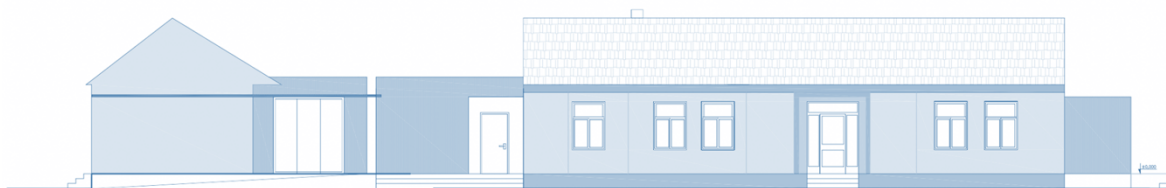
Obrázek 7 Mapa obce a nabízeného prostoru

ZDROJ: Vlastní zpracování dle katastrální a klasické mapy

Pro lepší představu a přehled, jak by mohl daný objekt vypadat je níže přiložen obrázek návrhu projektu, který byl na žádost předešlých majitelů vytvořen. Tento návrh by se mohl použít i pro náš zamýšlený podnikatelský záměr. Díky tomu by se mohlo ušetřit i nad jiným architektem, který by udělal úplně nový projekt s jiným řešením prostoru.

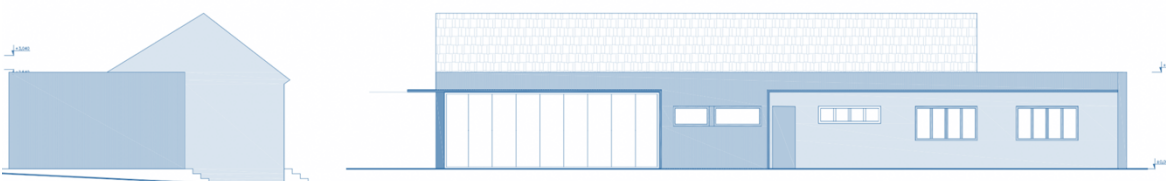
POHLED JIŽNÍ M 1:100

POHLED ZÁPADNÍ M 1:100



POHLED SEVERNÍ M 1:100

POHLED VÝCHODNÍ M 1:100



Obrázek 8 Architektonická studie

ZDROJ: Ateliér LONT, Ing. arch. Bohumila Mrzenová, únor 2017

5.8 Vybavení a technické řešení

V této kapitole bude přiblížena specifikace technického řešení prostorů bistra včetně jeho vybavení. Máme k dispozici vnitřní a venkovní prostor. Venkovní prostor bude sloužit jako otevřená zahrádka s možností posezení. A ve vnitřních prostorách celý objekt bude rozdělen na hlavní část, kde bude bar a prostor k sezení. Další velkou část prostoru zabere kuchyň a skládek s potravinami. Menší část pak už jen zabere sociální zařízení a tzv. technická místnost. Celkový koncept bistra bude laděn do moderního stylu, a to převážně ve světlých příjemných barvách. Nábytek bude nově vyroben do jednoduchého a moderního stylu od místní nábytkářské firmy.

Je nutné podotknout, že u tohoto projektu bude nejvyšším nákladem samotné vybavení, jelikož jsou prostory nově zrekonstruovány. Bude tedy potřeba prostory kompletně vybavit nábytkem (stoly, židle/křesla apod.). Dále bude potřeba zajistit všechna osvětlení, vybavení pro sociály apod. V neposlední řadě bude část nákladů věnována nádobí a všemu, co je spojené s vařením nebo přípravou dortů / zákusků či pití. Vysoké náklady budou také u pořízení spotřebičů typu: ledničky, chladicí pulty, kávovar, šlehače, mixéry, trouba, sporák apod.

Níže budou zobrazeny tabulky, které uvádí veškeré náklady na stavební práce, různé druhy úprav a vybavení. V tabulkách jsou ceny zahrnuty bez ale i s DPH. Nechybí ani odhad potřebných kusů do začátku podnikání. Množství se bude odvíjet dle dalších potřeb a finančních možností.

Tabulka 6 Náklady na stavební práce

Typ práce	Cena / ks (bez DPH)	Cena / ks (s DPH)	Počet ks	Σ Celkem bez DPH	Σ Celkem s DPH
Vymalování prostorů	5 000 Kč	6 050 Kč	1	5 000 Kč	6 050 Kč
Prosklená stěna	85 000 Kč	102 850 Kč	1	85 000 Kč	102 850 Kč
Ostatní úpravy	6 000 Kč	7 260 Kč	x	6 000 Kč	7 260 Kč
Σ Celkem	96 000 Kč	116 160 Kč	x	96 000 Kč	116 160 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

Jak lze vidět z výše uvedené tabulky, tak celkové náklady na stavební práce a úpravy jsou v celkové výši 116 160 Kč. Ceny nejsou nijak vysoké z toho důvodu, že byl prostor nově zrekonstruován a stavební práce, proto budou pouze drobné. Nejvyšší položka činí 102 850 Kč a jde o skleněnou stěnu, která bude mít otevírací systém a v letním období bude moci být otevřená a zahrádka se tak spojí s vnitřními prostory. Bude to vyšší investice, ale určitě dobrá, už jen z toho důvodu že obsluha nebude muset chodit na zahrádku přes vstupní dveře.

Tabulka 7 Náklady na vybavení

Náklady na veškeré vybavení vnitřních i venkovních prostor					
Vybavení	Počet ks	Cena bez DPH	Cena s DPH	Celkem bez DPH	Celkem s DPH
Vybavení kuchyně					
Lednička	2	10 330,57851 Kč	12 500 Kč	20 661,15702 Kč	25 000 Kč
Mrazák	2	12 396,69421 Kč	15 000 Kč	24 793,38842 Kč	30 000 Kč
Sporák s troubou	1	27 644,6281 Kč	33 450 Kč	27 644,6281 Kč	33 450 Kč
Myčka na nádobí	1	19 008,26446 Kč	23 000 Kč	19 008,26446 Kč	23 000 Kč
Fritéza	1	2 148,760331 Kč	2 600 Kč	2 148,760331 Kč	2 600 Kč
Nerezový pult	3	2 644,628099 Kč	3 200 Kč	7 933,884297 Kč	9 600 Kč
Kuchyňské náčiní	15	619,8347107 Kč	750 Kč	9 297,520661 Kč	9 000 Kč
Vybavení pro pečení	1	10 181,81818 Kč	12 320 Kč	10 181,81818 Kč	12 320 Kč
Kráječ	1	1 652,892562 Kč	2 000 Kč	1 652,892562 Kč	2 000 Kč
Palačinkovač	1	925,619834 Kč	1 120 Kč	925,6198347 Kč	1 120 Kč
Waflovač	1	1 115,702479 Kč	1 350 Kč	1 115,702479 Kč	1 350 Kč
Toaster	1	1 173,553719 Kč	1 420 Kč	1 173,553719 Kč	1 420 Kč
Topinkovač	1	842,9752066 Kč	1 020 Kč	842,9752066 Kč	1 020 Kč
Dřez	2	991,7355372 Kč	1 200 Kč	1 983,471074 Kč	2 400 Kč
Ceny celkem				129 363,6363 Kč	154 280 Kč

Vybavení baru a prostorů na sezení					
Kávovar	1	55 082,64463 Kč	66 650 Kč	55 082,64463 Kč	66 650 Kč
Lednička	1	10 330,57851 Kč	12 500 Kč	10 330,570248 Kč	12 500 Kč
Odšťavňovač	1	6 611,570248 Kč	8 000 Kč	6 611,570248 Kč	8 000 Kč
Pokladna s EET	1	4 958,677686 Kč	6 000 Kč	4 958,677686 Kč	6 000 Kč
Prosklený pult	1	10 206,61157 Kč	12 350 Kč	10 206,61157 Kč	12 350 Kč
Varná konvice	1	454,5454545 Kč	550 Kč	454,5454545 Kč	550 Kč
Stoly vevnitř	7	2 561,983471 Kč	3 100 Kč	17 933,8843 Kč	21 700 Kč
Židle vevnitř	25	1 396,694215 Kč	1 690 Kč	34 917,35538 Kč	42 250 Kč
Venkovní stůl	8	4 338,842975 Kč	5 250 Kč	32 710,7438 Kč	42 000 Kč
Venkovní lavice	20	2 000 Kč	2 420 Kč	40 000 Kč	48 400 Kč
Dětská sedačka	2	1 487,603306 Kč	1 800 Kč	2 975,206612 Kč	3 600 Kč
Ceny celkem				216 181,8099 Kč	264 000 Kč
Veškeré servírovací nádobí					
Velké sklenice	40	12,396694421 Kč	15 Kč	495,8677768 Kč	600 Kč
Malé skleničky	40	19,00826446 Kč	23 Kč	760,3305784 Kč	920 Kč
Hrnečky na druhy káv	30	36,36363636 Kč	44 Kč	1 090,909091 Kč	1 320 Kč
Talíře	80	16,52892562 Kč	20 Kč	1 322,31405 Kč	1 600 Kč
Příbory	650	6,611570248 Kč	8 Kč	4 297,520661 Kč	5 200 Kč
Mísy	30	45,45454545 Kč	55 Kč	1 363,636364 Kč	1 650 Kč
Hrnečky na čaj	30	29,75206612 Kč	36 Kč	892,5619836 Kč	1 080 Kč
Talířky	50	12,39669421 Kč	15 Kč	619,8347105 Kč	750 Kč
Skleničky na vína	60	32,23140496 Kč	39 Kč	1 933,884298 Kč	2 340 Kč
Skleničky na koktejly	60	29,75206612 Kč	36 Kč	1 785,123967 Kč	2 160 Kč
Džbány	15	40,49586777 Kč	49 Kč	607,4380166 Kč	735 Kč
Ceny celkem				15 169,4215 Kč	18 355 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

Výše zpracovaná tabulka uvádí přehled potřebného vybavení pro provoz. Jsou zde sepsány položky, které budou tvořit jak vnitřní, tak venkovní vybavení zmiňovaného podnikatelského záměru.

Tabulka 8 Soupis všech nákladů na vybavení

Celkový souhrn nákladů	Ceny bez DPH	Ceny s DPH
Kuchyně	129 363,6363 Kč	154 280 Kč
Bar a společné prostory	216 181,8099 Kč	264 000 Kč
Nádobí	15 169,4215 Kč	18 355 Kč
Celkem	360 714,8677 Kč	436 635 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

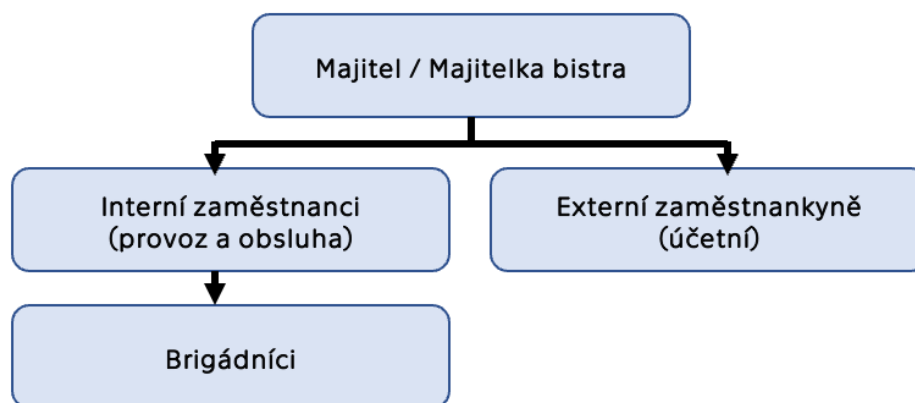
Tabulka výše znázorňuje celkový souhrn veškerých nákladů, které jsou vypočteny pro všechny prostory, které se v bistro nachází.

5.9 Organizace a náklady

Tato kapitola se zabývá a zaměřuje na organizační strukturu daného podniku a režijními náklady, které se k tomuto projektu vztahují. V tomto případě bude v podkapitole 5.9.1 znázorněna organizační struktura bistra a v kapitole 5.9.2 se autorka věnuje režijním nákladům.

5.9.1 Struktura organizace

Organizační struktura tohoto podniku nebude nijak složitá a zaměstnanců nebude velké množství. Zaměstnanci budou převážně interní, ale jedna pozice bude zaplněna externistou. Níže je zobrazeno stručné schéma, na základě, kterého jsou sepsány jednotlivé pozice.



Obrázek 9 Schéma organizační struktury

ZDROJ: Vlastní zpracování

Na základě tohoto schématu budou níže sepsány jednotlivé pozice. Celkem bude mít bistro pět interních stálých zaměstnanců, celkový počet se bude odvíjet podle počtu potřebných brigádníků na výpomoc a jednoho externího zaměstnance. Pět interních zaměstnanců bude pracovat v bistro na HPP (hlavní pracovní poměr) a brigádníci pak budou v bistro na DPP (dohoda o provedení práce). Směny budou stanoveny systémem krátký / dlouhý týden. Co se týče účetní, tedy externí zaměstnankyně, tak té budou propláceny vystavené FA (pracuje jako OSVČ, takže sama na sebe).

Uklízečka není v organizační struktuře, protože tuto činnost budou vykonávat zaměstnanci vždy po ukončení dané směny. Jednou za čas (podle potřeby) se bude objednávat uklízací firma.

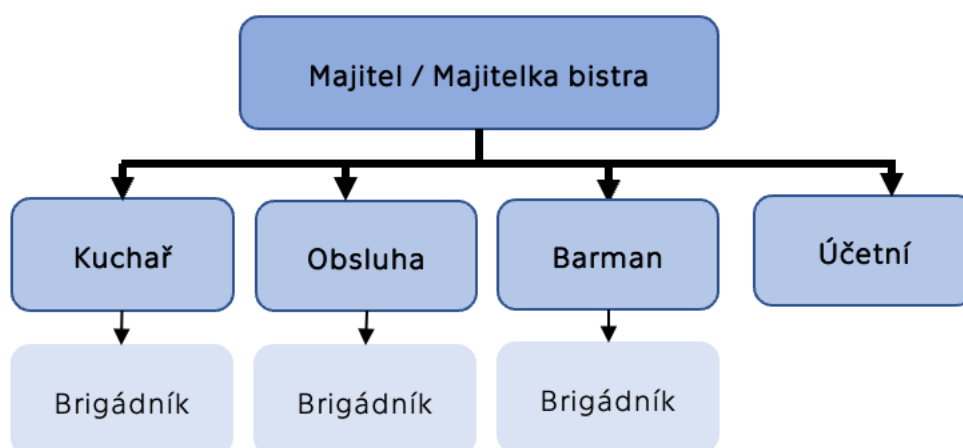
Interní pozice:

- Majitel / Majitelka bistra
- Kuchař
- Barmani
- Obsluha
- Brigádníci

Externí pozice:

- Účetní

Majitel / Majitelka bistra je přímým nadřízeným, všech výše zmíněných zaměstnanců, a v případě potřeby může zastávat některou z pozic, pokud bude potřeba.



Obrázek 10 Podrobnější organizační struktura

ZDROJ: Vlastní zpracování

5.9.2 Režijní náklady

V této kapitole budou zmíněné veškeré režijní náklady, kterým bude podnikatelský záměr čelit. Pod režijními náklady rozumíme takové náklady, které jsou spotřebovávány. Můžeme tam zařadit nájemné, vodné a stočné, energie, internet, telefon, pojištění, hygienické a další běžné potřeby apod.

V tabulce, která je znázorněna níže je podrobný přehled všech nákladů, které spadají do režie bistra. Jsou vždy vyjádřeny v měsíčním a ročním intervalu. Tabulka je zpracována pro rok 2022.

Tabulka 9 Režijní náklady bistra

Režijní náklady	Měsíční	Roční
Náklady na energie	3 500 Kč	42 000 Kč
Vytápění prostorů	7 200 Kč	86 400 Kč
Náklady na vodné a stočné	1 100 Kč	13 200 Kč
Internet	1 000 Kč	12 000 Kč
Telefon	600 Kč	7 200 Kč
Úvěr	9 899 Kč	118 788 Kč
Odvoz odpadu	500 Kč	6 000 Kč
Pojištění	990 Kč	11 880 Kč
Opravy a údržba	1 500 Kč	18 000 Kč
Provoz EET + kasa	4 300 Kč	51 600 Kč
Marketingové náklady	2 200 Kč	26 400 Kč
Hygienické potřeby	1 600 Kč	19 200 Kč
Spotřební materiál	1 900 Kč	22 800 Kč
Ostatní poplatky	1 500 Kč	18 000 Kč
Náklady celkem	37 789 Kč	453 468 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

5.10 Pracovní síly

Pracovní síly a pozice lze obecně hledat či získat na více místech. Ze začátku bude dobré poptat se místních obyvatel, popřípadě v okolních vesnicích. Další možností je zajít přímo na pracovní úřad v Táboře (vzdálený 18 km od obce). Také přichází v úvahu varianta, kdy se obejdou známí, u kterých je vidět možný potenciál, pracovitost, upřímné jednání a zkusí se jim zamýšlený projekt představit a namotivovat je ke spolupráci.

Nabídka pro práci v bistro bude z počátku vyvěšena na vlastním webu bistra, ale také na sociální síti skrze Facebook. Případně uchazeče bude čekat osobní pohovor s majitelem / majitelkou, kde se budou moci ucházet o konkrétní pracovní pozici.

Před zahájením samotného provozu bistra se všichni zaměstnanci účastní proškolení, které bude pro požární ochranu, BOZP a samotný provoz bistra. Školení se účastní všichni zaměstnanci, kdyby bylo potřeba zastat například jinou pozici apod. Majitel či majitelka restaurace pak se všemi zaměstnanci absolvuje interní školení a zaučení.

Zaměstnanci na HPP budou moci čerpat celkem čtyři týdny dovolené, jako je tomu tak v zákoníku práce, časové preference se bude majitel / majitelka snažit uzpůsobit, dle přání zaměstnanců. Plánování pracovní doby se bude dělat společně a dostatečně dopředu, aby to bylo korektní pro všechny strany.

5.11 Podrobný popis pozic

Majitel / Majitelka bistra

- Pracovních náplní pro majitele bude hned několik, a proto bude potřeba být v provozu vedení tohoto typu pohostinských služeb již trochu zaběhlí. Hlavní náplní bude zejména výběr zaměstnanců a následná komunikace s nimi, včetně zpětné vazby.

Dalším důležitým úkolem bude vyjednávání s dodavateli a oslovování nových potenciálních subdodavatelů či partnerů. V této pozici se řídící nevyhne ani například sestavování finančních plánů, inventurám, objednávkám zboží včetně obstarání zásob a dalších věcí. Obecně bude tedy řídit celkový chod bistra, a bude se snažit o jeho ziskovost. Jelikož bude mít bistro externí účetní, tak bude potřeba veškerou dokumentaci, smlouvy a administrativní věci zakládat a nechávat pro účetní. Další částí práce u této pozice bude PR a marketing bistra, kterému se bude potřeba věnovat jak před zahájením provozu, tak ale i v průběhu životnosti. Samozřejmě jdou za touto funkcí veškerá rozhodnutí, která se týkají provozu bistra a jeho blízkému okolí.

Kuchař

- Pracovní poměr na kuchařské pozici bude na HPP. Kuchař bude v bistru pouze jeden, nebude se tedy střídat na základě krátké a dlouhé směny. Kuchař nebude v bistru po celou dobu, ale pouze na několik hodin denně. Náplň pracovní pozice spočívá ve výběru denního menu, vedení receptů, přípravě jídel, inventuře potravin, zodpovědnosti za chod kuchyně a veškerého jídla. Bude mít na starost kompletní kuchyňský prostor včetně skládku, kde se budou uchovávat potřebné potraviny. Obecně pak tedy je zaměstnanec na této pozici zodpovědný za celý chod kuchyně a veškeré problémy jdou za ním. Proto, aby byl dotyčný přijat na tuto pozici bude muset splňovat základní kritéria, která stanoví řídící. Kritéria jsou: čistý trestní rejstřík, dobrá znalost mezinárodních jídel a nápojů, potravinářský průkaz, musí být zdravotně způsobilý a výhodou je vyučení v oboru. Smlouva se bude sestavovat na plný úvazek na dobu neurčitou a v případě potřeby bude na vyžádání kuchaře přijat pomocník buďto jako pravá ruka nebo formou na DPP, tedy brigádník. Výše mzdy pro tuto pracovní pozici bude upřesněna v další kapitole.

Barman

- Pracovní poměr u této pozice bude také na HPP a barmani se budou střídat při krátké a dlouhé směně. Hlavní pracovní náplní na této pozici bude zejména obsluha, údržba kávovaru a samotná příprava kávy a dalších nápojů. Bude zajišťovat chod baru a dohlížet na doplňování zásob, které budou potřebné pro bar. Další náplní této pozice je správa kasy a obecně obsluha pokladny. Obsluha pultového baru a vydání zboží na přání zákazníka je také v rukou této pozice. Opět i u této pozice se budou sestavovat smlouvy na plný úvazek na dobu neurčitou. Barmanům k ruce budou v případě potřeby brigádníci, kteří budou řádně zaškoleni. Výše mzdy bude opět upřesněna v kapitole níže. Pro to, aby bistro přijalo barmana je potřeba, aby splňoval následující: musí být profesionál ve svém oboru, čistý trestní rejstřík, potravinářský průkaz, musí být zdravotně způsobilý a musí umět příjemně vystupovat a být přátelský. Mzda bude zohledněna v další kapitole.

Obsluha

- Obsluha bistra bude přijata na základě smlouvy na hlavní pracovní poměr a na dobu neurčitou. Směny opět ve stylu krátký a dlouhý týden. Pracovní náplní na této pozici je především vyřizování objednávek a obsluha potenciálních zákazníků. Obsluha bude mít na starost to, že bude v prostorech, jak vnitřních, tak venkovních čisto a tyto prostory budou splňovat hygienické požadavky.

Obsluha bude zodpovědná za spokojenost zákazníků a také za jejich útratu v bistro. Zaměstnanci na této pozici by měli mít platný potravinářský průkaz, umět dobře vystupovat, vyjadřovat se a v neposlední řadě mít jistý profesionální přístup. Mzda na tuto pozici bude ujasněna v následující kapitole.

Brigádníci

- Na tento typ pozice se budou přijímat zejména studenti, kteří si chtějí přivydělat při střední nebo vysoké škole a nebudou tedy nákladově nároční. Bude také záležet, jak budou časově flexibilní a šikovní. Do bistra budou přijati na základě dohody o provedení práce na dobu neurčitou. Hlavní pracovní náplní bude pomoc s obsluhou zákazníků, úklid, pomoc v kuchyni, za barem apod. Mzda pro tuto pozici se bude odvíjet od počtu hodin a bude stanovena od 90 Kč do 130 Kč. Výše mzdy se bude odvíjet od zaučení a také na základě toho, jak bude v práci daný brigádník šikovný. Předpokládá se, že brigádníci nebudou v bistro pracovat více než 25 hodin týdně.

Účetní

- Obsazený na této pozici bude externistou. Nebude tedy v bistro pracovat pod nějakou smlouvou, jelikož se bude jednat o osobu samostatně výdělečně činnou (OSVČ). Potřeba účetní bude cca 1x za půl roku, kdy si vezme od majitele bistra veškerou dokumentaci a agendu, která byla zakládána a tu si založí a zpracuje. Následně pak bude potřeba, aby účetní udělal/a uzávěrku každého roku a spolu s tím všechny úkony, které tomu náleží. Od této pracovní pozice bude vyžadován čistý trestní rejstřík a bezúhonnost, živnostenské oprávnění a alespoň 10 – ti letá praxe v oboru.

5.11.1 Měsíční náklady na zaměstnance

Tato kapitola se zabývá obecně náklady, které budou vynaloženy na všechny zaměstnance bistra. Konkrétněji se stanoví hrubá mzda, od které se bude odečítat jak sociální (SP), tak zdravotní pojištění (ZP), a v neposlední řadě celkový náklad na jednoho zaměstnance, který spadá pro firmu. Pro lepší přehlednost bude v této kapitole níže zpracována tabulka se všemi náklady na pracovní pozice.

Ceny na jednotlivých pozicích jsou stanoveny tak, že je na výše mezd přihlíženo z hlediska toho, že se bistro bude otevírat v obci, která má okolo 1 400 obyvatelů. Není možné ze začátku zaměstnance bistra přeplatit nebo jim nabídnout plat, který by mohli mít například v Českých Budějovicích či v Praze. Musíme zde pohlížet i na segment jednotlivých zákazníků, kde jednotlivé ceny za nabízené zboží se jim budou také přizpůsobovat. Platy zaměstnanců na druhé straně opovídají k potřebným nákladům pro každého občana, který z platu potřebuje uhradit základní potřeby, které jsou také rozdílné pro náš Jihočeský kraj oproti Středočeskému. Pokud by se náklady na mzdy nadhodnotily, došlo by pak k tomu, že by byly náklady na mzdy v rozporu s náklady na suroviny a podnik by se mohl dostat snadno do ztráty. Nutné je také podotknout, že spropitné bude zaměstnancům dáváno v celé výši a spropitné na základě systému EET, pak bude jednou za měsíc rozděleno rovným dílem. Majitel / majitelka bistra nevyklučuje ani možné osobní ohodnocení. Podobně jako u spropitného to bude fungovat i u vzniklého manka, kdy by se manko odečítalo od výše platu zvlášť pro kuchyň a její personál a zvlášť pro bar a obsluhu.

Mzdové náklady						
Zaměstnanci	Počet	Hrubá mzda	Sociální pojištění (24,8 %)	Zdravotní pojištění (9 %)	Náklady pro podnik	Mzdové náklady celkem
Kuchař	1	31 200 Kč	7 737,6 Kč	2 808 Kč	41 746 Kč	41 746 Kč
Barman	2	23 920 Kč	5 932,16 Kč	2 152,8 Kč	32 004,96 Kč	64 009,92 Kč
Obsluha	2	20 800 Kč	5 158,4 Kč	1 872 Kč	27 830,4 Kč	55 660,8 Kč
Účetní	1	-	-	-	15 600 Kč	15 600 Kč
Brigádník (100 Kč / hod)	1 - 2	5 200 Kč	-	-	5 200 Kč	10 400 Kč
Celkem	-	81 120 Kč	18 828,16 Kč	6 832,8 Kč	122 381,36 Kč	187 416,72 Kč

Tabulka 10 Měsíční mzdové náklady 2022

ZDROJ: Vlastní zpracování

V tabulce níže je zpracovaná varianta, kdy by se mzdy v roce 2023 navýšily o 4 % a jak by to pozměnilo náklady pro majitele bistra. Sociální a zdravotní pojištění je počítáno stejně jako pro rok 2022.

Tabulka 11 Měsíční mzdové náklady 2023

Mzdové náklady						
Zaměstnanci	Počet	Hrubá mzda	Sociální pojištění (24,8 %)	Zdravotní pojištění (9 %)	Náklady pro podnik	Mzdové náklady celkem
Kuchař	1	30 000 Kč	7 440 Kč	2 700 Kč	40 140 Kč	40 140 Kč
Barman	2	23 000 Kč	5 704 Kč	2 070 Kč	30 774 Kč	61 548 Kč
Obsluha	2	20 000 Kč	4 960 Kč	1 800 Kč	26 760 Kč	53 520 Kč
Účetní	1	-	-	-	15 000 Kč	15 000 Kč
Brigádník (100 Kč / hod)	1 - 2	5 000 Kč	-	-	5 000 Kč	10 000 Kč
Celkem	-	78 000 Kč	18 104 Kč	6 570 Kč	117 674 Kč	180 208 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

5.12 Implementace projektu

V této kapitole je pozornost věnována implementaci nebo – li realizaci zmíněného podnikatelského záměru, kterým je moderní bistro. U implementace projektu se v případové studii používá tzv. Ganttův diagram, který je přiložen níže.

Před otevřením samotného moderního bistra je potřeba udělat několik věcí, které zaberou hodně času. Ten nejdůležitější úkon spočívá v samotné založení živnosti, aby byli majitelé oprávněni zahájit provoz podniku. Do doby, než se založí živnost se může čas využít v rámci samotné přípravy pro možnost následného otevření. Výhodou u tohoto projektu je to, že je prostor koncipován pro prostor restaurace či kavárny, což ulehčí velkou práci a nebude potřeba nijak velkých stavebních úprav.

Otevření moderního bistra se přibližně plánuje po 4 měsících od založení živnosti. Je důležité dodat, že tento termín je prozatím pouze orientační a bude se dále odvíjet podle pandemie COVID – 19.

Celková doba implementace se tedy na základě Ganttova diagramu odhaduje na 16 celých týdnů, tedy celkem 4 měsíce. Realizace projektu začíná první týden v lednu roku 2022 a končí koncem dubna stejného roku, kdy se předpokládá samotný start provozu bistra.

Tabulka 12 Ganttův diagram

Činnosti/týden	LEDEN				ÚNOR				BŘEZEN				DUBEN			
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
Koupení prostorů	■	■														
Uzavření smluv	■	■														
Vymalování prostorů			■	■	■	■										
Založení živnosti					■	■										
Drobné úpravy a úklid					■	■	■	■								
Nákup vybavení							■	■	■	■						
Nábor zaměstnanců									■	■	■					
Smlouvy s dodavateli									■	■	■	■				
Marketingová kampaň						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Zaškolení zaměstnanců											■	■	■	■		
Zprovoznění													■	■	■	
Otevření bistra																■

ZDROJ: Vlastní zpracování

Za předpokladu, že půjde vše podle plánu a výše znázorněného diagramu dojde k otevření bistra na konci dubna 2022. Ze začátku roku 2022 se začnou ujednávat právní záležitosti a věci s nimi spojené. Před samotným uvedením do provozu bude potřeba drobných úprav a také udělat marketingovou kampaň. Zaměstnanci se budou přijímat přibližně měsíc a půl před otevřením, aby se stihli dostatečně zaškolit a pomohli s uvedením bistra do provozu. Na samotné zprovoznění je dána časová rezerva, pro případ výskytu možných problémů, které by mohly start podnikání odložit. Termín pro otevření byl zvolen také z toho důvodu, že v měsíci dubnu už mohou lidé sedět na zahrádkách a také je mnohem více podnětů k výletům apod.

5.13 Vyhodnocení projektu

Tato a následující kapitola je pro diplomovou práci důležitá, protože odpoví na prvotní otázku, která byla zmíněna již na začátku praktické části. A to, zda je zamýšlený projekt, moderního bistra realizovatelný a životaschopný.

5.13.1 Investice a úvěr

Projekt se bude financovat z vlastního a cizího kapitálu. Základní kapitál bude ve výši 1 000 000 Kč, kde je počítáno i s malou rezervou. Cizí kapitál bude 500 000 Kč, který bude použit na začáteční provozní výdaje bistra. Cizí kapitál bude obdrženo v rámci úvěru od Raiffeisen Bank. Majitel / majitelka bistra u této banky mají své podnikatelské účty a úvěr jim tak bude nabídnut za lepších podmínek.

Tabulka 13 Kapitálová struktura bistra

Kapitál	Výše
Vlastní kapitál	1 000 000 Kč
Cizí kapitál	500 000 Kč
Celkem kapitál	1 500 000 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

Úvěr od Raiffeisen Bank:

Tabulka 14 Rozpis úvěru

Výše úvěru	500 000 Kč
Měsíční splátka	9 899 Kč
Doba splácení	5 let (60 měsíců)
Úrok	4,99 %
RPSN	5,38 %
Úroky celkem	93 940 Kč
Odvedeno na splátkách celkem	593 940 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

Následující tabulka ukazuje souhrn nákladů, které jsou potřeba udělat před samotným zahájením provozu a výsledkem tabulky je konečné vyčíslení počáteční investice.

Tabulka 15 Počáteční investice

Náklady	Výše korun
Koupě prostoru	700 000 Kč
Stavební úpravy	116 160 Kč
Založení živnosti	1 000 Kč
Výpis z RT, zapsání do OR, ověření podpisů	1 200 Kč
Vybavení prostorů	436 635 Kč
PR a marketing	26 400 Kč
Hasicí přístroj + lékárnička	1 400 Kč
Zásoby potravin a nápojů	67 205 Kč
Celkem	1 350 000 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

5.13.2 Příjmy a výdaje

V této podkapitole se pozornost věnovala příjmům a výdajům. Tyto údaje byly uvažovány ve třech základních možných variantách. Jedná se o variantu pesimistickou, realistickou a optimistickou. Maximální kapacita bistra byla spočítána pro 70 lidí. Proto, aby se mohly spočítat všechny tři zvýšené varianty, byl stanoven přibližný počet lidí, kteří se během dne v bistru protočí. Tento odhad byl stanoven na 120 lidí. Na základě dotazníkového šetření se stanovila průměrná částka, kterou v bistru zanechá 1 zákazník. Tato částka bylo zvolena ve výši 130 Kč. Tyto hodnoty jsou počítány do realistické varianty. U pesimistické varianty je počítáno s poklesem o nějakých 40 % a naopak v optimistické variantě je myšleno o 20 % navíc.

Příjmy

Tabulka 16 Příjmy – realistický odhad

Varianta realistická	Denní příjem	Příjmy za měsíc	Příjmy za rok
Celkem	16 138 Kč	468 002 Kč	5 616 024 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

Tabulka 17 Příjmy – pesimistický odhad

Varianta pesimistická	Denní příjem	Příjmy za měsíc	Příjmy za rok
Celkem	9 360 Kč	271 440 Kč	3 257 280 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

Tabulka 18 Příjmy – optimistický odhad

Varianta optimistická	Denní příjem	Příjmy za měsíc	Příjmy za rok
Celkem	19 500 Kč	565 500 Kč	6 786 000 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

U příjmů na měsíční bázi je počítáno s průměrným počtem dní v měsíci, který byl stanoven na celých 30 dní.

Výdaje

U výdajů je stejně tak jako u příjmů opět počítáno s třemi různými variantami, které mohou nastat. Realistická, optimistický a pesimistická.

Tabulka 19 Výdaje – realistická varianta

Varianta realistická	Výdaje na měsíc	Výdaje za rok
Potraviny + nápoje	156 000 Kč	1 872 000 Kč
Režie	37 789 Kč	453 468 Kč
Mzdy	180 208 Kč	2 249 000,64 Kč
Celkem	373 997 Kč	4 487 964 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

Tabulka 20 Výdaje – pesimistická varianta

Varianta pesimistická	Výdaje na měsíc	Výdaje za rok
Potraviny + nápoje	120 640 Kč	1 447 680 Kč
Režie	37 789 Kč	453 468 Kč
Mzdy	180 208 Kč	2 249 000,64 Kč
Celkem	338 637 Kč	4 063 644 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

Tabulka 21 Výdaje – optimistická varianta

Varianta optimistická	Výdaje na měsíc	Výdaje za rok
Potraviny + nápoje	188 500 Kč	2 262 000 Kč
Režie	37 789 Kč	453 468 Kč
Mzdy	180 208 Kč	2 249 000,64 Kč
Celkem	406 497 Kč	4 877 964 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

5.13.3 Výkaz zisků a ztrát

Následující část se věnuje výkazu zisku a ztrát. U výpočtů byly brány v potaz opět všechny tři scénáře a pro každý scénář byla vytvořena tabulka VZZ. Položky v tabulkách počítají s předpoklady, které byly popsány ve výše zmíněných kapitolách, především se jedná o údaje, které předpovídají návštěvnost zákazníků a poptávku po nabízených produktech. Stejně jako tomu bude v kapitole níže, tak i u tohoto výkazu autorka studie VZZ vypočítala pro 5 let. První rok vykazuje nižší údaje, z toho důvodu, že předpokládaný start bistra bude zahájen poslední týden v dubnu.

Tabulka 22 VZZ – realistický scénář

VZZ v Kč		2022	2023	2024	2025	2026
Tržby		5 616 024	5 896 825	6 191 666	6 501 250	6 826 312
Režie	-	987 308	453 468	453 468	453 468	453 468
N. materiál	-	1 872 000	1 965 600	2 063 880	2 167 074	2 275 428
Os. N	-	1 499 334	2 249 001	2 249 001	2 249 001	2 249 001
Odpisy	-	11 426	27 749	27 749	27 749	27 749
EBIT		1 245 956	1 201 007	1 397 568	1 603 958	1 820 667
N. úroky	-	24 950	20 262	15 575	10 887	6 200
EBT		1 221 006	1 180 745	1 381 993	1 593 071	1 814 467
Daň	-	183 151	177 112	207 299	238 961	272 170
EAT		1 037 855	1 003 633	1 174 694	1 354 110	1 542 297

ZDROJ: Vlastní zpracování

Tabulka výše zachycuje VZZ u realistického scénáře. Autorka studie uvažuje o nárůstu návštěvnosti v bistro o 5 %. S tímto nárůstem jsou spojeny i vyšší tržby a náklady na materiál. Režijní náklady vycházejí spolu s osobními z předchozích kapitol a jejich meziměsíční nárůst se nepředpokládá, proto zůstávají zbylé roky fixní. Pouze v prvním roce jsou režijní náklady vyšší, protože jsou tam přičteny ceny z počátečních nákladových položek, které jsou vypsány v kapitole 5.13.1. Odpisy bistro bude uplatňovat na budovu, kterou koupí od nynějších majitelů. Budova bistra patří do 5-té odpisové skupiny a bude se odepisovat 30 let rovnoměrně. Tabulka s celými odpisy je přiložena v příloze této práce. Daň ze zisku je určena na základě živnosti, která má formu OSVČ a podléhá tedy dani ze zisku ve výši 15 %.

Tabulka 23 VZZ – pesimistický scénář

VZZ v Kč		2022	2023	2024	2025	2026
Tržby		3 257 280	3 420 144	3 591 151	3 770 709	3 959 244
Režie	-	987 308	453 468	453 468	453 468	453 468
N. materiál	-	1 872 000	1 965 600	2 063 880	2 167 074	2 275 428
Os. N	-	1 499 334	2 249 001	2 249 001	2 249 001	2 249 001
Odpisy	-	11 426	27 749	27 749	27 749	27 749
EBIT		-1 112 788	-1 275 674	-1 202 947	-1 126 583	-1 046 402
N. úroky	-	24 950	20 262	15 575	10 887	6 200
EBT		-1 137 738	-1 295 936	-1 218 522	-1 137 470	-1 052 602
Daň		-	-	-	-	-
EAT		-1 137 738	-1 295 936	-1 218 522	-1 137 470	-1 052 602

ZDROJ: Vlastní zpracování

Výše lze vidět zpracovaný VZZ pro pesimistický scénář. I v této variantě scénáře je počítáno s meziročním nárůstem návštěvnosti o 5 %, s čímž souvisí nárůst tržeb a nákladů. Daň ze zisku zde nebyla počítána z důvodu záporných hodnot ve všech letech. V tomto scénáři by bistro v prvních 5-ti vypočítaných letech negenerovalo zisk.

Tabulka 24 VVZ – optimistický scénář

VZZ v Kč		2022	2023	2024	2025	2026
Tržby		6 786 000	7 125 300	7 481 565	7 855 643	8 248 425
Režie	-	987 308	453 468	453 468	453 468	453 468
N. materiál	-	1 872 000	1 965 600	2 063 880	2 167 074	2 275 428
Os. N	-	1 499 334	2 249 001	2 249 001	2 249 001	2 249 001
Odpisy	-	11 426	27 749	27 749	27 749	27 749
EBIT		2 415 932	2 429 482	2 687 467	2 958 351	3 242 780
N. úroky	-	24 950	20 262	15 575	10 887	6 200
EBT		2 390 982	2 409 220	2 671 892	2 947 464	3 236 580
Daň	-	358 647	361 383	400 784	442 120	485 487
EAT		2 032 335	2 047 837	2 271 108	2 505 345	2 751 093

ZDROJ: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 24 zobrazuje položky ve výsledovce pro optimistický scénář. Stejně jako tomu bylo u předchozích výkazů, tak i tady autorka počítá s nárůstem návštěvnosti o 5 %. Princip zvýšení s tím souvisejících nákladů na materiál, režijních a osobních nákladů zůstává stejný jako u realistické varianty. Daň ze zisku je taktéž stejná, tedy 15 %.

5.13.4 Cash Flow

Výpočet Cash flow byl vypočítán pro všechny tři typy variant. Odhad u příjmů a výdajů vycházel z denní poptávky, která je vyobrazena v tabulce číslo 4. Tabulky uvedené níže pracují vždy s rokem, kdy je plánovaný start provozu a dalšími čtyřmi roky, v tomto případě tedy roky 2022 – 2026. Roky 2023 – 2026 jsou předpokládány a autorka práce předpokládá každý rok navýšení zákazníků o 5 %.

Tabulka 25 Cash – flow realistická varianta

Realistická varianta	2022 (0)	2022 (1)	2023	2024	2025	2026
Investice	1 500 000 Kč					
Příjmy		5 616 024 Kč	5 896 825 Kč	6 191 666 Kč	6 501 250 Kč	6 826 312 Kč
Výdaje		4 487 944 Kč	4 712 341 Kč	4 947 958 Kč	5 195 356 Kč	5 455 124 Kč
CF celkem	-1 500 000 Kč	1 128 080 Kč	1 184 484 Kč	1 243 708 Kč	1 305 894 Kč	1 371 188 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

Tabulka 26 Cash – flow pesimistická varianta

Pesimistická varianta	2022 (0)	2022 (1)	2023	2024	2025	2026
Investice	1 500 000 Kč					
Příjmy		3 257 280 Kč	3 420 144 Kč	3 591 151 Kč	3 770 709 Kč	3 959 244 Kč
Výdaje		4 063 644 Kč	4 266 826 Kč	4 480 168 Kč	4 704 176 Kč	4 939 385 Kč
CF celkem	-1 500 000 Kč	-806 364 Kč	-846 682 Kč	-889 016 Kč	-933 467 Kč	-980 140 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

Tabulka 27 Cash – flow optimistická varianta

Optimistická varianta	2022 (0)	2022 (1)	2023	2024	2025	2026
Investice	1 500 000 Kč					
Příjmy		6 786 000 Kč	7 125 300 Kč	7 481 565 Kč	7 855 643 Kč	8 248 425 Kč
Výdaje		4 877 964 Kč	5 121 862 Kč	5 377 955 Kč	5 646 853 Kč	5 929 196 Kč
CF celkem	-1 500 000 Kč	1 908 036 Kč	2 003 438 Kč	2 103 610 Kč	2 208 790 Kč	2 319 230 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

5.14 Ekonomické ukazatele

Předposlední velká kapitola se zaměřuje na ukazatele ekonomických aktivit, konkrétněji v tomto případě je vypočítána čistá současná hodnota, doba návratnosti a vnitřní výnosové procento. Na základě provedených výpočtů se lze rozhodnout, zda má daný projekt potenciál se na trhu udržet nebo nikoliv.

5.14.1 Čistá současná hodnota

Proto, aby bylo možné tuto hodnotu spočítat se musela stanovit diskontní míra. Projekt byl stanoven jako středně rizikový, a proto se po konzultaci diskontní míra stanovila ve výši 10 %.

Výpočty čisté současné hodnoty jsou znázorněny a popsány v níže uvedených tabulkách. Hodnoty jsou uváděny v korunách.

Tabulka 28 NPV – realistická varianta

	0	1	2	3	4	5
Investice	-1 500 000					
EAT + odpisy		1 049 281	1 031 382	1 202 443	1 381 859	1 570 046
Diskontované CF	-1 500 000	953 892	859 485	924 956	987 042	1 046 697
NPV	3 596 506					

ZDROJ: Vlastní zpracování

Tabulka 29 NPV – optimistická varianta

	0	1	2	3	4	5
Investice	-1 500 000					
EAT + odpisy		2 046 761	2 075 586	2 298 857	2 533 094	2 778 842
Diskontované CF	-1 500 000	1 860 692	1 729 655	1 768 352	1 809 353	1 852 561
NPV	4 850 637					

ZDROJ: Vlastní zpracování

Tabulka 30 NPV – pesimistická varianta

	0	1	2	3	4	5
Investice	-1 500 000					
EAT + odpisy		-1 126 312	-1 268 187	-1 190 773	-1 109 721	-1 024 853
Diskontované CF	-1 500 000	-1 023 920	-1 056 823	-915 979	-792 658	-683 235
NPV	-4 507 330					

ZDROJ: Vlastní zpracování

Podle výše uvedených výsledků lze vidět, že hodnoty NPV u prvních dvou variant jsou kladné, a to v praxi znamená, že se založení moderního bistra vyplatí realizovat. U pesimistické varianty vzhledem k záporným hodnotám, vyšla i NPV záporně a projekt by se tedy nemohl realizovat.

5.14.2 Doba návratnosti

Pro stanovení doby návratnosti u zamýšleného projektu bylo vypočteno kumulované CF. Doba návratnosti je níže zobrazena pouze u realistické a optimistické varianty. U pesimistické tabulky výpočet NPV nebyl možný z důvodu záporných hodnot. Výpočet, je znázorněn v příloze této práce.

Tabulka 31 Kumulované CF – realistická varianta

Realistická varianta	2022 (0)	2022 (1)	2023	2024	2025	2026
Celkové CF	-1 500 000 Kč	1 128 080 Kč	1 184 484 Kč	1 243 708 Kč	1 305 894 Kč	1 371 188 Kč
Kumulované CF	-1 500 000 Kč	-371 920 Kč	812 564 Kč	2 056 272 Kč	3 362 166 Kč	4 733 354 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

Tabulka 32 Kumulované CF – optimistická varianta

Optimistická varianta	2022 (0)	2022 (1)	2023	2024	2025	2026
Celkové CF	-1 500 000 Kč	1 908 036 Kč	2 003 438 Kč	2 103 610 Kč	2 208 790 Kč	2 319 230 Kč
Kumulované CF	-1 500 000 Kč	408 036 Kč	2 411 474 Kč	4 515 083 Kč	6 723 874 Kč	9 043 103 Kč

ZDROJ: Vlastní zpracování

Dle vypočítané doby návratnosti v tabulkách výše lze vidět, že obě varianty jsou přijatelné. Návratnost u realistické varianty bude navrácena už v druhém roce samotného podnikání. U optimistické varianty je pak doba návratnosti rychlejší, a to konkrétněji o půl roku. Shrnutím lze říct, že dobu návratnosti u tohoto projektu můžeme považovat za optimální.

5.14.3 Vnitřní výnosové procento

Poslední z analýz, které byly v rámci této studie provedeny je analýza IRR, která představuje celkovou výnosnost projektu od jeho počátku až po ukončení. Vnitřní výnosové procento bylo vypočítáno v MS excel pomocí funkce míra výnosnosti. Níže je v tabulce zobrazen výsledek pro realistickou a optimistickou variantu pro srovnání. Vnitřní výnosové procento u pesimistické varianty není vypočteno z důvodu záporných hodnot.

Tabulka 33 Výpočet IRR

Vnitřní výnosové procento – IRR	
Realistická varianta	70 %
Optimistická varianta	139 %

ZDROJ: Vlastní zpracování

Z tabulky výše je možné vidět, že vnitřní výnosové procento neboli IRR pro tento projekt vyšlo 70 % a 139 %, což jsou kladné výsledky, a tedy i přívětivé. Lze tedy říct, že zamýšlený projekt lze z pohledu vnitřního výnosového procenta přijmout. Výsledek dvou vypočtených variant je také vyšší než udávaná diskontní míra tohoto projektu. To znamená, že projekt bude ziskový. Výnosnost u pesimistické varianty nebyla počítána kvůli záporným hodnotám.

5.15 Vyhodnocení studie

Studie proveditelnosti byla realizována za účelem založení moderního bistra v Opařanech. Z provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zájem o jiný druh pohostinských služeb, než jaký ve vesnici doposud je, trvá. Hlavní koncept navrhovaného bistra je založen na kvalitních surovinách, profesionálnímu přístupu k zákazníkům, ale také fakt, že se jedná o rychlý a jiný druh občerstvení.

Proto, aby měl výsledek a samotné vyhodnocení projektu co největší vypovídající hodnotu byly zvoleny celkem tři možné scénáře: realistický, pesimistický a optimistický. U každého scénáře se vycházelo z přiřazených hodnot, které zohledňovaly pokaždé jiné procento návštěvnosti, tržeb a poptávky.

Dle provedené finanční analýzy a samotnému zhodnocení projektu je zřejmé, že tento typ navrhovaného projektu je možné realizovat, a to v případě realistického a optimistického scénáře. Investice se u obou scénářů navrátí během životnosti projektu. Vnitřní výnosové procento má vyšší hodnotu než diskontní míra a také čistá současná hodnota je vyšší než nula. Výsledky studie tedy vykazují, že projekt má šanci se uchytit a být životaschopným.

Výsledky realistického scénáře: vnitřní výnosové procento navrhovaného projektu vyšlo přesně 70 %, NPV byla spočítána v celkové výši 3 596 506 Kč. Doba návratnosti u realistického scénáře byla spočítána na druhý rok provozu bistra, tedy v roce 2023.

Výsledky optimistického scénáře vykazují vnitřní výnosové procento ve výši 139 %. Doba návratnosti je u této varianty o rok dříve, již v prvním roce podnikání 2022. Čistá současná hodnota v tomto případě dosahuje hodnoty 4 850 637 Kč.

U posledního ze tří scénářů (pesimistického) na základě výsledků není vhodné navrhovaný projekt realizovat. Výsledky hodnot nevycházely nijak kladně. Ale vzhledem ke dvou předchozím scénářům není této pesimistické variantě věnována nijak velká pozornost. Pro úplnost vyšlo IRR u této varianty – 40 % a čistá současná hodnota (NPV) – 4 507 330 Kč.

5.16 Analýza rizik

Poslední část diplomové práce, kterou je analýza rizik se zaměřuje na možná rizika, která mohou při realizaci projektu, před samotnou realizací nebo i po úplném vyhotovení nastat. Všechna rizika, která jsou s představeným projektem možná jsou níže sepsána. Ke každému riziku je vždy definován i jeho dopad a možnosti eliminace.

Rizika, dopady a jejich eliminace:

- I. **Nedostatek zákazníků** – bistro nebude mít tak velkou návštěvnost, jaká se předpokládala. Tohle riziko může být velmi časté a v tomto případě může vzniknout i z důvodu malého počtu obyvatel v obci, kde se bistro nachází, ale i v okolních vesnicích. Dopad tohoto rizika se bude projevovat v nízkých tržbách, což bude mít za následek nemožnost placení personálu, splácení úvěru apod. Možnou eliminací je pro tento typ rizika zejména marketing a obecné PR bistra. Propagace a PR moderního bistra jsou nadefinované v kapitole 5.4.3.
- II. **Nenalezení personálu a brigádníků** – tímto rizikem je myšleno, že majitel bistra nenajde vhodné kandidáty pro obsazení pozic a nebude mít tedy lidské síly pro samotný provoz. Bez těchto pracovních sil nelze bistro otevřít. Pro vyhnutí se tomuto riziku bude zapotřebí poptat se dopředu známých a tzv. rozhodit sítě v blízkém okolí. Důležité je dát potenciálním zaměstnancům dobrou nabídku se slušným finančním ohodnocením a domluvit se s nimi na různých benefitech.

- III. **Nedostatek finančních zdrojů** – jde o jedno z nejčastějších ale také nejvyšších rizik obecně v tomto sektoru služeb. Nedostatek financí bude mít za následek, že se nebude moci zahájit provoz bistra. Nebo se tento typ rizika může objevit už v zasetém provozu. Dopadem by pak bylo propouštění personálu a nadbytečných pracovníků, tvoření menších zásob, šetření a další. Předejít tomuto riziku není jednoduché, ale důležité je vždy to, aby si daný podnik tvořil průběžně rezervy právě pro tento typ rizik.
- IV. **Špatný / nevhodný personál** – dobrý personál je vždy dobrý základ pro to, aby podnik fungoval tak, jak má. Díky kvalitnímu personálu se pak zákazníci rádi vrací a podnik si oblíbí. Pokud je tomu ale naopak a podnik má nevhodný personál, tak to může mít opačný efekt. Dopadem může být: odrazení potenciálních zákazníků, špatné pracovní prostředí a podmínky. Proto, aby se toto riziko eliminovalo je důležité být již při výběrovém řízení na pracovní pozice důsledný. Pravidelně dělat školení personálu, být loajální vůči všem stejně, dělat čas od času teambuildingy, podporovat zájem a učení se novým věcem, které podnik povznesou zase o krok dál. Dobré je také se svými zaměstnanci mluvit otevřeně a dělat s nimi zpětnou vazbu.
- V. **Špatné vedení podniku** – pokud je špatné vedení, tak se problémy prolnou do celé struktury podniku, ale i na vnější okolí. U tohoto rizika často hrozí ztráta důvěry potenciálních zákazníků a zaměstnanců, ztráta know – how a také například špatná image bistra. Možnou eliminací se zde nabízí sbírání zkušeností od podnikatelů, kteří mají zasetý a dobře fungující podnik. Dále se vedení může vzdělávat v tomto oboru díky samostudiu nebo absolvovat různé školení a semináře, které jsou pro tento typ služeb nabízeny.
- VI. **Špatný výběr dodavatelů** – bude mít za následek nekvalitní suroviny, což povede k neadekvátnímu výslednému produktu. Mohou nastat problémy, kdy dodavatelé nebudou dodržovat dobu dodání objednaných surovin, jejich množství apod. Jako opatření je dobré mít vždy v záloze jiného dodavatele, který by nahradil stávajícího. U výběru dodavatelů je důležitý výběr podle preferencí a různých doporučení od dobře fungujících podniků.

Všechna výše popsaná rizika, která by mohla představovaný projekt ohrozit jsou zobrazena v tabulce číslo 35 – analýza rizikových faktorů, která je přiložena níže. Výčet tabulky je takový, že ke každému riziku je popsáno opatření, pravděpodobnost výskytu samotného rizika a míra dopadu. Hodnocení u pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu je na základě číselné rovnice, kdy číslo 5 má nejvyšší ohodnocení a číslo 1 naopak nejnižší.

Tabulka 34 Analýza rizikových faktorů

	Riziko	Možná opatření	Míra dopadu	Možnost výskytu
1	Nedostatek zákazníků	Pravidelné reklamní kampaně a PR podniku, zákaznické slevy, pořádání akcí s různou tematikou, nalákání na nový typ pohostinských služeb.	5	4
2	Nenalezení personálu	Příjemnější nábor, nabídka dobrých pracovních podmínek, zajištění pracovních oděvů a dalších benefitů.	4	3
3	Nedostatek finančních prostředků pro zahájení	Tvorba rezerv, vyšší propagace a PR bistra, možnost úvěru.	5	4
4	Špatné vedení podniku	Samostudium, účastnění se různých seminářů, sbírání zkušeností.	4	2
5	Nevhodný personál	Důsledné výběrové řízení, loajalita na pracovišti, kontrolní dny, pravidelné školení a semináře.	3	2
6	Špatný výběr dodavatelů	Vybírat na základě zkušeností, preferencí, doporučení. Nezapomenout na smluvní podmínky spolupráce a mít vždy možnost jiného dodavatele.	3	2

ZDROJ: Vlastní zpracování

Největší pravděpodobnost výskytu potenciálních rizik je u zákazníků, personálů a finančních prostředků, což jsou při začátku každého nového podnikatelského záměru ty nejčastější rizikové faktory a většinou pokud se jim podnik nevyhne, nastává rychlý spád a zánik samotného podniku. Obdobně pak na tyto rizika navazuje vysoká míra jejich dopadu. Nejmenší hodnocení u projektu, kterým se diplomová práce zabývá je u dodavatelů, vedení podniku a špatného odhadu. To jsou rizika, kterým jde o trochu lépe předejít než u ostatních. Nemají nijak velký dopad a nejsou tedy považována za taková rizika, díky kterým by podnik musel ukončit svoji činnost.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zpracování studie proveditelnosti a vyhodnocení realizovatelnosti představeného podnikatelského záměru.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část objasňuje všechny potřebné pojmy a definuje základy projektového řízení včetně studie proveditelnosti, která je v této práci klíčová. Praktická část se věnuje zpracování samotné studie proveditelnosti. Zpracování studie je na základě literární rešerše a poznatků z teoretické části a věnuje se hlavnímu cíli diplomové práce.

V úvodu praktické části je hlavní podnikatelský záměr – založení moderního bistra představen. Jsou popsány jeho parametry, hlavní a dílčí cíle, pozadí a historie projektu.

V samotném začátku byl proveden marketingový průzkum v rámci dotazníkového šetření a interní a externí analýza trhu. Na základě dotazníku bylo zjištěno, že obyvatelé obce Opařan mají o otevření moderního bistra zájem. Na základě Porterova modelu 5-ti konkurenčních sil je zřejmé, že zamýšlený projekt nemá ve svém blízkém okolí žádné přímé konkurenty, kteří by měli stejný podnikatelský záměr. Z analýzy PESTLE je patrné, že se bistro musí řídit zákony a vyhláškami jako tomu je u ostatních podniků a nevyhne se ani daňové zátěži, které podléhá každý podnikatel v ČR. SWOT analýza poukázala na silné stránky podniku, mezi které patří: nový typ pohostinských služeb, kvalitní výrobky a dobré prostory pro realizaci. Naopak u hrozeb je možný vstup nových konkurentů, nízká poptávka po nabízených produktech nebo legislativa, vyhlášky a další státní předpisy.

Následující kapitola se zaměřuje na marketingový mix. Produkty a nabízené služby budou nabízeny bez mezičlánků, tedy vždy přímo konečným spotřebitelům na trhu B2C. Bistro bude cílit na místní obyvatele, obyvatele okolních vesnic a projíždějící. Podpora trhu bude skrze propagaci podniku a PR strategie.

Další kapitola je obsáhlejší a věnuje se životnímu cyklu projektu. V kapitole jsou představeny klíčoví dodavatelé surovin, dodávek a princip jejich fungování. Dále je popsáno umístění a místo podnikatelského záměru. Moderní bistro se bude nacházet ve středu obce Opařan vedle hlavní pozemní komunikace, kde je hlavní tah na Tábor a Písek. Prostory budovy jsou z dřívějšího užívání nově zrekonstruovány, proto nebude třeba nijak velkých stavebních úprav. V kapitole nechybí ani soupis potřebného vybavení vnitřních a venkovních prostorů. Přiložena je i architektonická studie od architektky.

Uvažována je v další kapitole také organizační struktura a náklady. Podrobně představeny jsou jednotlivé pozice a jsou vyčísleny mzdové měsíční náklady na zaměstnance. Pro plynulý a bezpečný chod bistra je uvažováno 5 zaměstnanců na HPP, jeden externista – účetní a v případě potřeby brigádníci na DPP. Dle sestaveného plánu pro implementaci projektu se počítá s tím, že založení bistra bude dle Ganttova diagramu trvat 16 celých týdnů.

Předposlední velkou kapitolou je vyhodnocení studie, a to na základě finančních hledisek a ekonomických ukazatelů, které jsou klíčovým prvkem studie proveditelnosti. Součástí kapitoly je znázorněna a popsána kapitálové struktura, výpočet výkazu zisku a ztrát a výpočet cash flow. Po vypočtení CF byla stanovena čistá současná hodnota, doba návratnosti a vnitřní výnosové procento projektu.

Poslední kapitola se věnuje analýze rizik. Potenciální rizika byla představena a spolu s nimi byla navržena opatření, která by mohla minimalizovat negativní dopady na projekt. Z této kapitoly je zřejmé, že nejvyšším rizikem pro tento projekt by mohl být problém s nedostatkem zákazníků.

Ve zpracované studii proveditelnosti je umožněn náhled projektu ve třech hlavních variantách, kterými jsou: realistická, optimistická a pesimistická. Realizace projektu je vhodná v případě realistické a optimistické varianty. Provoz bistra je předpokládán na základě realistického scénáře, kde jsou ekonomické výsledky velice příznivé. U tohoto scénáře lze předpokládat, že bude projekt rentabilní, návratný v průběhu životnosti a bude vykazovat vysoké vnitřní výnosové procento spolu s kladnou čistou současnou hodnotou. V případě pesimistické varianty by musel investor projekt naopak zamítnout.

Hlavním cílem autorky této diplomové práce bylo zjistit, zda je projekt založení moderního bistra realizovatelný a životaschopný. V závěrečném vyhodnocení ekonomické analýzy daného investičního záměru vyplývá, že zmíněný projekt lze doporučit k realizaci a cíl diplomové práce byl tedy splněn.

Seznam použité literatury

1. ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
2. ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
3. DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
4. DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC, 1996. *Projektový management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9287-5.
5. DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ, 2017. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5693-6.
6. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
7. DUCHOŇ, Bedřich, 2007. *Inženýrská ekonomika*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-763-0.
8. FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
9. FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
10. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
11. GALOČÍK, Svatopluk, [2005]. *DPH ...: výklad s příklady*. Praha: Grada. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4626-5.
12. GILLIGAN, Colin a Richard M.S. WILSON, 2009. *Strategic Marketing Planning*. 2.vyd. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann. ISBN 978-18-5617-617-0.
13. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
14. HORZINKOVÁ, Eva, [2000]. *Živnostenský zákon v praxi ...* Olomouc: ANAG. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7263-615-0.
15. HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina, 2016. *Projektové řízení: Učebnice*. E-knihy: Kolářek. ISBN 978-80-7512-431-9.

16. **KARLÍČEK, Miroslav**, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
17. **KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG**, 2004. *Marketing*. 6.vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.
18. **KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER**, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
19. **KOWALSKÁ, Radomíra**, 2014. *Ekonomika pro střední zdravotnické školy*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5091-0.
20. **KŘIVÁNEK, Mirko**, 2019. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2645-3.
21. **MÁČE, Miroslav**, 2006. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 80-247-1557-0.
22. **MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ**, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
23. **MALLYA, Thaddeus**, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
24. **MARKOVÁ, Hana**, 2019. *Daňové zákony 2019*. ISBN 978-80-2712-274-5.
25. **MCBRIDE, Melanie**, 2016. *Project Management Basics: How to Manage Your Project with Checklists*. APress. ISBN 978-1-4842-2085-6.
26. **MIKOVCOVÁ, Hana a Hana SCHOLLEOVÁ**, 2009. *Praktikum podnikové ekonomiky pro bakalářské studium*. 2., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. Právnícké učebnice (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-209-7.
27. **NĚMEC, Vladimír**, 2002. *Projektový management*. Praha: Grada. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
28. *Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012*, 2014. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-01-8.
29. **ROSENAU, Milton D.**, 2007. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1506-0.
30. **SCHOLLEOVÁ, Hana**, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

31. **SCHOLLEOVÁ, Hana**, 2009. Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.
32. **SIEBER, P.** Studie proveditelnosti = Feasibility study: metodická příručka. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. 2004. 92 s. ISBN (Brož.). Sign: 2-1167.953.
33. **SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ**, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
34. **SVOZILOVÁ, Alena**, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-9473-5.
35. **SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ**, 2015. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
36. **TETŘEVOVÁ, Liběna**, 2006. *Financování projektů*. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 80-869-4609-6.
37. **VANČUROVÁ, Alena, Lenka LÁCHOVÁ a Jana VÍTKOVÁ**, [1997] – 2018. Daňový systém ČR. V Praze: 1. VOX. Ekonomie (1. VOX). ISBN 978-80-87480-63-2.
38. **VANČUROVÁ, Alena, Lenka LÁCHOVÁ a Jana VÍTKOVÁ**, [1997]-2018. *Daňový systém ČR*. V Praze: 1. VOX. Ekonomie (1. VOX). ISBN 978-80-87480-05-2.
39. **VEBER, Jaromír**, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1029-5.
40. **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.
41. **VYTLAČIL, Dalibor**, 2008. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT. ISBN 978-80-01-04001-0.
42. **ZAMAZALOVÁ, Marcela**, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.
43. **Živnostenské podnikání: předpisy regulující podnikání: redakční uzávěrka**, [1995]. Ostrava: Sagit. ÚZ. ISBN 978-80-7488-076-6.

Internetové zdroje

1. **Čistá současná hodnota**, 2017. *ManagementMania* [online]. Praha, 28.08.2017 [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cista-soucasna-hodnota>
2. **ČÚZK**: Nahlížení do katastru nemovitostí [online], 2004 -. Český úřad zeměměřičký a katastrální [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.cuzk.cz>
3. **IKatastr**: mapa a informace z KN [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.ikatastr.cz/#kde=49.39677,14.48137,18>
4. **Metodika vypracování studie proveditelnosti** [online], 2008. Červen. Praha: Ministerstvo financí České republiky [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2013/aktualizace-metodiky-proveditelnosti-ppp-12014>
5. **TOMÁŠ, Jiří**, 2012. *Ekonomika podniku II.: Investiční činnosti podniku*. Vysoká škola ekonomie a managementu v Praze. Dostupné také z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_ep_epll_tomas2.pdf
6. **STROUHAL, Jiří**, 2016. DU.cz: Daně, účetnictví, právo, práce a mzdy pro profesionály. DU.cz: Vnitřní výnosové procento [online]. 19.7.2016 [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: https://www.du.cz/33/vnitni-vynosove-procento-uniquei-dmRRWSbk196FNf8jVUh4EnPz3mHk2pK2kvLr57w_Fg8/?query=Vnit%F8n%ED%20v%FDnosov%E9%20procento&serp=1
7. **STROUHAL, Jiří**, 2016. DU.cz: Daně, účetnictví, právo, práce a mzdy pro profesionály. DU.cz: Doba návratnosti investice [online]. 25.4.2016 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://www.du.cz/33/doba-navratnosti-investice-uniquei-dmRRWSbk196FNf8-jVUh4EnPz3mHk2pK2Ef_hPvJaVzA/

Seznam obrázků

Obrázek 1 Trojimperativ projektu	11
Obrázek 2 SWOT analýza	24
Obrázek 3 Porterův model 5 – ti sil	25
Obrázek 4 Organizační struktura – jednoduchá	29
Obrázek 5 Organizační struktura – složitější	30
Obrázek 6 Vrstvy produktu	50
Obrázek 7 Mapa obce a nabízeného prostoru	56
Obrázek 8 Architektonická studie	57
Obrázek 9 Schéma organizační struktury	60
Obrázek 10 Podrobnější organizační struktura	61

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vymezení příjmů FO v základu daně	8
Tabulka 2 SWOT konkurence	44
Tabulka 3 SWOT analýza podniku	47
Tabulka 4 Průměrné počty prodaných kusů	49
Tabulka 5 Přehled nákladů na suroviny	49
Tabulka 6 Náklady na stavební práce	58
Tabulka 7 Náklady na vybavení	58
Tabulka 8 Soupis všech nákladů na vybavení	60
Tabulka 9 Režijní náklady bistra	62
Tabulka 10 Měsíční mzdové náklady 2022	65
Tabulka 11 Měsíční mzdové náklady 2023	65
Tabulka 12 Ganttův diagram	66
Tabulka 13 Kapitálová struktura bistra	67
Tabulka 14 Rozpis úvěru	67
Tabulka 15 Počáteční investice	67
Tabulka 16 Příjmy – realistický odhad	68
Tabulka 17 Příjmy – pesimistický odhad	68
Tabulka 18 Příjmy – optimistický odhad	68
Tabulka 19 Výdaje – realistická varianta	68
Tabulka 20 Výdaje – pesimistická varianta	68
Tabulka 21 Výdaje – optimistická varianta	69
Tabulka 22 VVZ – realistický scénář	69
Tabulka 23 VZZ – pesimistický scénář	70
Tabulka 24 VVZ – optimistický scénář	70
Tabulka 25 Cash – flow realistická varianta	71
Tabulka 26 Cash – flow pesimistická varianta	71
Tabulka 27 Cash – flow optimistická varianta	71
Tabulka 28 NPV – realistická varianta	72
Tabulka 29 NPV – optimistická varianta	72
Tabulka 30 NPV – pesimistická varianta	72
Tabulka 31 Kumulované CF – realistická varianta	72
Tabulka 32 Kumulované CF – optimistická varianta	73
Tabulka 33 Výpočet IRR	73
Tabulka 34 Analýza rizikových faktorů	76

Seznam grafů

Graf 1 Věkové rozhraní.....	37
Graf 2 Pohlaví respondentů	37
Graf 3 Místo bydliště	38
Graf 4 Typ segment.....	38
Graf 5 Jiný druh služeb	39
Graf 6 Návštěvnost.....	39
Graf 7 Časové preference	40
Graf 8 Průměrná útrata	40
Graf 9 Oblíbenost nealkoholických nápojů.....	41
Graf 10 Oblíbenost alkoholických nápojů	41
Graf 11 Nevšední produkty	42
Graf 12 Podpora místních dodavatelů.....	42
Graf 13 Důvod návštěv.....	43
Graf 14 Preference zmíněných věcí	43

Seznam použitých zkratek

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná
FO – Fyzická osoba
PO – Právnícká osoba
FÚ – Finanční úřad
EU – Evropská unie
NPV / ČSH – Čistá současná hodnota
IRR /VVP – Vnitřní výnosové procento
ROI – Investiční návratnost
PR – Public Relations (vztahy s veřejností)
VŠ – Vysoká škola
DP – Diplomová práce
PP – Payback Period
DPH – Daň z přidané hodnoty
EET – Elektronická evidence tržeb
GDPR – Ochrana osobních údajů
IG – Instagram
FB – Facebook
HPP – Hlavní pracovní poměr
DPP – Dohoda o provedení práce
SP – Sociální pojištění
ZP – Zdravotní pojištění
TR – Trestní rejstřík
OR – Obchodní rejstřík

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření: otázky 1 – 3	86
Příloha 2 Dotazníkové šetření: otázky 4 - 7.....	87
Příloha 3 Dotazníkové šetření: otázky 8 – 10.....	88
Příloha 4 Dotazníkové šetření: otázky 11 – 13	89
Příloha 5 Dotazníkové šetření: otázky 14 - 15.....	90
Příloha 6 Nápojový lístek	91
Příloha 7 Jídelní lístek – vedlejší nabídka	92
Příloha 8 Jídelní lístek – hlavní nabídka.....	93
Příloha 9 Vinný lístek	94
Příloha 10 Kumulované CF – pesimistická varianta	94
Příloha 11 Tabulka s odpisy	95

Zájem o otevření jiného typu pohostinských služeb

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Vaše pohlaví?

- Muž
 Žena

2. Do které věkové skupiny patříte?

- méně než 20
 21-30
 31-40
 41-50
 51-60
 60 a více

3. Kde bydlíte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Opařany
 Olší
 Oltyně
 Hodušín
 Nové Dvory
 Skrýchov u Opařan
 Podboří
 Jiná...

Příloha 1 Dotazníkové šetření: otázky 1 – 3

ZDROJ: Vlastní zpracování

4. Do jakého segmentu byste se zařadili?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nižší třída
- Střední třída
- Vyšší třída

5. Ocenili byste otevření jiného typu pohostinství než jaká je místní česká hospoda?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne
- Možná

6. Jak často navštěvujete restaurace?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Denně
- Několikrát týdně
- Jednou za týden
- Několikrát měsíčně
- Jednou za měsíc
- Několikrát ročně
- Nikdy

7. Jaký čas preferujete u občerstvení

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Dopoledne a poledne
- Odpoledne pozdní odpoledne
- Spíše večerní hodiny

Příloha 2 Dotazníkové šetření: otázky 4 - 7

ZDROJ: Vlastní zpracování

8. Jaká je Vaše průměrná útrata v pohostinských službách? (Bráno na osobu)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- do 100 Kč
- 101 - 200 Kč
- 201 - 400 Kč
- 401 - 600 Kč
- 601 - 800 Kč
- 801 - 1000 Kč
- nad 1000 Kč
- Jiná...

9. Jaký je Váš oblíbený nealkoholický nápoj?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Voda (neperlivá / jemně perlivá / perlivá)
- Čaj
- Džusy, limonády (domácí / běžné)
- Káva (espresso, lungo, cappuccino, latté)
- Jiná...

10. Jaký je Váš oblíbený alkoholický nápoj?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Pivo
- Víno
- Tvrdý alkohol
- Míchané nápoje
- Jiná...

Příloha 3 Dotazníkové šetření: otázky 8 – 10

ZDROJ: Vlastní zpracování

11. Uvítali byste produkty typu: bezlepkové, vegetariánské, veganské apod.?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne
 Možná

12. Potěšila by Vás možnost koupit si produkty z místních surovin od místních dodavatelů typu: marmelády, džem, šťávy apod.?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
 Ne
 Nevím

13. Jaký je nejčastější důvod návštěvy restaurace / kavárny?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Občerstvení
 Posezení s přáteli
 Kvalitní produkty
 Studijní nebo pracovní důvody
 Jiná...

Příloha 4 Dotazníkové šetření: otázky 11 – 13

ZDROJ: Vlastní zpracování

14. Co byste v bistro nejvíce ocenili?

Nápověda k otázce: *Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)*

WIFI	<input type="text"/>
Dětský koutek	<input type="text"/>
Venkovní posezení	<input type="text"/>
Snídaňové menu	<input type="text"/>
Možnost vzít jídlo s sebou	<input type="text"/>
Kvalitní výrobky	<input type="text"/>

15. Je něco, co byste chtěli doplnit mimo dotazníkové šetření?

Příloha 5 Dotazníkové šetření: otázky 14 - 15

ZDROJ: Vlastní zpracování

Nápojový lístek	l	Nákupní cena s DPH	Prodejní cena s DPH	Přirážka v %	Hrubý zisk	Marže
Nealkoholické nápoje						
Voda (NEPE, JEPE, PE)	0,25	15,3 Kč	25 Kč	366	9,7 Kč	39 %
Coca – Cola	0,33	18,4 Kč	30 Kč	133	11,6 Kč	39 %
Fanta	0,33	18,4 Kč	30 Kč	133	11,6 Kč	39 %
Sprite	0,33	18,4 Kč	30 Kč	133	11,6 Kč	39 %
Tonic	0,33	18,4 Kč	30 Kč	133	11,6 Kč	39 %
Domácí limonáda malá	0,3	12,5 Kč	40 Kč	280	27,5 Kč	69 %
Voda s citrónem a mátou	0,5	10,2 Kč	30 Kč	264	19,8 Kč	66 %
Fresh džusy	0,3	12,8 Kč	60 Kč	409	47,2 Kč	79 %
Teplé nápoje						
Čaj / dle nabídky	-	8,4 Kč	25 Kč	273	16,6 Kč	66 %
Espresso	-	8,5 Kč	35 Kč	377	26,5 Kč	76 %
Lungo	-	9,1 Kč	40 Kč	400	30,9 Kč	77 %
Cappuccino	-	13,4 Kč	65 Kč	420	51,6 Kč	79 %
Latté macchiato	-	15,2 Kč	70 Kč	391	54,8 Kč	78 %
Alkoholické nápoje						
Pivo						
Pízeň malá	0,3	19,6 Kč	27 Kč	111	7,4 Kč	27 %
Pízeň velká	0,5	23,2 Kč	38 Kč	126	14,8 Kč	39 %
Nealkoholický Birell	0,33	18,2 Kč	35 Kč	157	16,8 Kč	48 %
Drinky						
Míchané nápoje	-	44,6 Kč	99 Kč	123	54,4 Kč	44 %
Celkem	-	285 Kč	709 Kč	4227	424 Kč	943 %

Příloha 6 Nápojový lístek

ZDROJ: Vlastní zpracování

Stálé předkrmy	Náklady na porci	Prodejní cena	Přirážka v %	Hrubý zisk	Marže
Paštika / dle nabídky	16,7 Kč	59 Kč	294	42,3 Kč	72 %
Druhy sýrů / dle nabídky	14,3 Kč	50 Kč	300	35,7 Kč	71 %
Pomazánky / dle nabídky	12,6 Kč	45 Kč	312	32,4 Kč	72 %
Celkem	44 Kč	154 Kč	906	110 Kč	215 %
Polévky	Náklady na porci	Prodejní cena	Přirážka v %	Hrubý zisk	Marže
Dle denní nabídky	14,2 Kč	35 Kč	211	20,8 Kč	59 %
Celkem	14 Kč	35 Kč	211	21 Kč	59 %
Dezerty	Náklady na porci	Prodejní cena	Přirážka v %	Hrubý zisk	Marže
Domácí koláč / dle nabídky	8,6 Kč	15 Kč	159	6,4 Kč	43 %
Wafle	13,5 Kč	60 Kč	384	46,5 Kč	78 %
Palačinky – slané, sladké	12,6 Kč	55 Kč	382	42,4 Kč	77 %
Croissant	7,2 Kč	15 Kč	193	7,8 Kč	52 %
Celkem	42 Kč	145 Kč	1119	103 Kč	249 %

Příloha 7 Jídelní lístek – vedlejší nabídka

ZDROJ: Vlastní zpracování

Snídaně	Náklady na porci	Prodejní cena	Přirážka v %	Hrubí zisk	Marže
Toasty	14,7 Kč	55 Kč	319	40,3 Kč	73 %
Vaječná omeleta s pečivem	11,3 Kč	50 Kč	392	38,7 Kč	77 %
Bagel	14,2 Kč	65 Kč	393	50,8 Kč	78 %
Ovesná kaše	9,7 Kč	40 Kč	372	30,3 Kč	76 %
Jogurt s müsli	6,3 Kč	25 Kč	372	18,7 Kč	75 %
Hummus s toasty	11,2 Kč	45 Kč	357	33,8 Kč	75 %
Sýrová bageta	15,6 Kč	60 Kč	325	44,4 Kč	74 %
Šunková bageta	16,7 Kč	70 Kč	349	53,3 Kč	76 %
Celkem	100 Kč	410 Kč	2879	310 Kč	605 %
Hlavní jídla	Náklady na porci	Prodejní cena	Přirážka v %	Hrubý zisk	Marže
Cesar salát	19,8 Kč	99 Kč	401	79,2 Kč	80 %
Špagety Carbonara	26,7 Kč	130 Kč	357	103,3 Kč	79 %
Kuřecí burger s hranolky	40,9 Kč	145 Kč	210	104,1 Kč	72 %
Hovězí burger s hranolky	43,6 Kč	190 Kč	246	146,4 Kč	77 %
Krémové rizoto s žampiony	29,6 Kč	125 Kč	297	95,4 Kč	76 %
Grilované tofu s coleslawem	18,2 Kč	85 Kč	382	66,8 Kč	79 %
Zeleninový wrap	16,4 Kč	95 Kč	484	78,6 Kč	83 %
Masový wrap	20,3 Kč	110 Kč	432	89,7 Kč	82 %
Celkem	216 Kč	979 Kč	2809	764 Kč	627 %

Příloha 8 Jídelní lístek – hlavní nabídka

ZDROJ: Vlastní zpracování

Vinný lístek	I	Nákupní cena s DPH	Prodejní cena s DPH	Přirážka v %	Hrubý zisk	Marže
Perlivá vína						
Prosecco	0,2	15,3 Kč	80 Kč	443	64,7 Kč	81 %
Sekt – demi, brut	0,2	17,2 Kč	90 Kč	433	72,8 Kč	81 %
Bílá vína						
Rulandské šedé	0,2	14,4 Kč	75 Kč	446	60,6 Kč	81 %
Pálava	0,2	13,6 Kč	65 Kč	413	51,4 Kč	79 %
Veltlínské zelené	0,2	13,2 Kč	60 Kč	395	46,8 Kč	78 %
Červená vína						
Merlot	0,2	14,2 Kč	75 Kč	453	60,8 Kč	81 %
Pinot Noir	0,2	14,8 Kč	85 Kč	489	70,2 Kč	83 %
Frankovka	0,2	13,4 Kč	65 Kč	420	51,6 Kč	79 %
Celkem	-	116 Kč	595 Kč	3492	479 Kč	643 %

Příloha 9 Vinný lístek

ZDROJ: Vlastní zpracování

Pesimistická varianta	2022 (0)	2022 (1)	2023	2024	2025	2026
Celkové CF	-1 500 000 Kč	-806 364 Kč	-846 682 Kč	-889 016 Kč	-933 467 Kč	-980 140 Kč
Kumulované CF	-1 500 000 Kč	-2 306 364 Kč	-3 153 046 Kč	-4 042 063 Kč	-4 975 530 Kč	-5 955 670 Kč

Příloha 10 Kumulované CF – pesimistická varianta

ZDROJ: Vlastní zpracování

Rovnoměrné odepisování			
Rok	roční odpis	odpisová sazba	zůstatková cena
2022	11 426	1,4	804 734
2023	27 749	3,4	776 984
2024	27 749	3,4	749 235
2025	27 749	3,4	721 485
2026	27 749	3,4	693 736
2027	27 749	3,4	665 987
2028	27 749	3,4	638 237
2029	27 749	3,4	610 488
2030	27 749	3,4	582 738
2031	27 749	3,4	554 989
2032	27 749	3,4	527 239
2033	27 749	3,4	499 490
2034	27 749	3,4	471 740
2035	27 749	3,4	443 991
2036	27 749	3,4	416 242
2037	27 749	3,4	388 492
2038	27 749	3,4	360 743
2039	27 749	3,4	332 993
2040	27 749	3,4	305 244
2041	27 749	3,4	277 494
2042	27 749	3,4	249 745
2043	27 749	3,4	221 996
2044	27 749	3,4	194 246
2045	27 749	3,4	166 497
2046	27 749	3,4	138 747
2047	27 749	3,4	110 998
2048	27 749	3,4	83 248
2049	27 749	3,4	55 499
2050	27 749	3,4	27 749
2051	27 749	3,4	0
Celkem	816 160		

Příloha 11 Tabulka s odpisy

ZDROJ: Vlastní zpracování

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Bc. Zuzana Kodadová

V Praze dne: 29. 04. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis