

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V
PLZNI FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Zpracování studie proveditelnosti vybraného
projektu**

The feasibility study of selected project

Bc. Andrea Vohradská

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Zpracování studie proveditelnosti vybraného projektu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 10. 5. 2021

v.r. Bc. Andrea Vohradská

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné vedení, udělování cenných připomínek a rad, trpělivost, vstřícnost a flexibilní komunikaci po celý průběh vedení mé práce.

Dále bych chtěla poděkovat organizaci MAS Radbuza za možnost zpracovat práci na jimi zadaný projekt a čas a ochotu, kterou mi věnovali. V neposlední řadě patří významné poděkování mojí rodině, která mě podporovala po celou dobu studia.

Obsah

Úvod	7
1 Regionální a strukturální politika EU	9
1.1 Strukturální fondy Evropské unie	9
1.2 Národní operační programy	12
1.3 IROP	15
1.4 Místní akční skupiny	17
2 Způsob zpracování studie proveditelnosti	19
2.1 Charakteristika studie proveditelnosti	19
2.2 Struktura studie proveditelnosti	21
2.3 Podrobný popis jednotlivých částí	23
2.4 Možné problémy studie proveditelnosti	32
3 Popis původního projektu	34
4 Studie proveditelnosti daného projektu	43
4.1 Úvodní informace	43
4.2 Popis podstaty projektu	44
4.3 Technické a technologické řešení projektu	50
4.3.1 Zákonné povinnosti	50
4.3.2 Technologie provozu	51
4.4 Analýza trhu, marketingová studie	52
4.4.1 Analýza trhu	52
4.4.2 SWOT analýza	55
4.4.3 Konkurence	57
4.4.4 Marketingový mix	59
4.5 Management projektu a řízení lidských zdrojů	60

4.5.1 Management projektu	60
4.5.2 Lidské zdroje provozu	62
4.6 Harmonogram projektu.....	63
4.7 Finanční plán	66
4.7.1 Finanční plán projektu	66
4.7.2 Plánované roční výdaje provozu.....	69
4.8 Analýza rizik.....	70
4.8.1 Rizika projektu.....	71
4.8.2 Rizika provozu.....	74
5 CBA analýza	79
5.1 Struktura CBA analýzy	79
5.2 CBA analýza projektu.....	80
5.2.1 Scénáře vývoje projektu	84
5.2.2 Plánované cashflow	87
Závěr	92
Seznam tabulek.....	94
Seznam obrázků.....	95
Seznam grafů	96
Seznam použitých zkratk	97
Seznam použité literatury	98
Seznam příloh	101

Úvod

V posledních letech se klade čím dál větší důraz na původ potravin a zboží. Celosvětově se začíná řešit problematika velkých prodejních řetězců, jejich etický přístup a chování. Zároveň je teď velmi diskutovaným tématem i ekologické zatížení při výrobě, která je zaměřena spíše na kvantitu než na kvalitu. Zákazníci začínají projevovat zájem o kvalitnější zboží, ať už se jedná o potravinové výrobky nebo o spotřební zboží, a to i v případě vyšší ceny. Na základě těchto faktů a měnících se trendů se vytvořila jistá poptávka po lokálních produktech a logickou reakcí je nabídka daného zboží prostřednictvím prodeje v různých formách, ať už skrze trhy či maloobchody.

Projekt sdružující lokální a regionální producenty v dané oblasti je typický projekt pro organizaci z neziskového sektoru za pomoci financí ze strukturálních fondů Evropské unie. Externí financování projektu a čerpání finančních prostředků z národních operačních programů sebou nese jisté postupy a požadavky. Jedním z nich je například vypracování studie proveditelnosti daného projektu, která slouží jako hlavní výstup pro rozhodnutí, zda bude projekt realizován a jestli získá požadované finanční prostředky.

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracování studie proveditelnosti daného projektu. K tomuto účelu byl vybrán projekt **Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do nových prostor**. Studie proveditelnosti by měla být sestavena a vypracována tak, aby na jejím základě mohlo dojít k rozhodnutí o realizaci projektu a jako podklad pro rozhodnutí a poskytnutí finančních prostředků na projekt ve formě evropských dotací.

Práce bude rozdělena celkem do pěti kapitol. V první polovině budou představeny různé způsoby financování projektů prostřednictvím dotací z Evropské unie a poté se zaměří na způsob zpracování studie proveditelnosti. Druhá polovina bude věnována vypracování studie proveditelnosti pro námi zvolený projekt a jeho následné zhodnocení.

První kapitola se zaměří na regionální a strukturální politiku Evropské unie, kde budou představeny jednotlivé fondy a národní operační programy. Dle námi vybraného projektu bude specifikován vybraný program a ten bude podrobněji rozebrán.

Ve druhé kapitole bude definována studie proveditelnosti, proč se vypracovává, k čemu slouží a v jakých situacích se používá. Bude uvedena její struktura a detailněji popsány jednotlivé části studie. Tato kapitola slouží jako teoretický podklad k vypracování studie proveditelnosti pro zvolený reálný projekt.

Námi zvolený projekt vychází z projektu, který je již zrealizován. Na základě zhodnocení současného stavu projektu bylo zadavatelem a majitelem rozhodnuto o změně a proto vznikl projekt nový, který je předmětem této práce. Stávajícím projektem se bude zabývat třetí kapitola, ve které bude princip a záměr jeho realizace, vyhodnocen současný stav projektu a jeho dosavadní fungování. Na základě hodnocení budou stanoveny silné a stránky projektu, které jsou důvodem pro zadání nového projektu.

V rámci čtvrté kapitoly bude sestavena studie proveditelnosti daného projektu. Nejprve budou uvedeny základní údaje o projektu a jeho cíle. Dále budou vypracovány technická řešení projektu, analýza trhu a marketingová studie, management projektu, časový harmonogram projektu a v neposlední řadě finanční plán projektu a analýza rizik.

V poslední, páté, kapitole bude vytvořena CBA analýza, neboli analýza přínosů a nákladů, díky které dojde ke zhodnocení projektu z hlediska jeho efektivnosti a k rozhodnutí o přijatelnosti projektu.

1 Regionální a strukturální politika EU

V první kapitole se zaměříme na fungování politiky Evropské unie v rámci regionální a strukturální politiky a uvedeme si jednotlivé programy pro Českou republiku. Následně si představíme operační programy pro období 2014-2020. Po objasnění záležitostí související s místními akčními skupinami zvolíme vhodný operační program pro námi zvolený projekt, pro který bude v praktické části vypracována studie proveditelnosti.

1.1 Strukturální fondy Evropské unie

Jednou z nejvýznamnějších aktivit Evropské unie je její regionální politika. Důvody k jejímu založení byly například sociální, politické, později i ekologické, ale hlavně ekonomické a to proto, že regionální nerovnosti výrazně ovlivňují výkonnost ekonomiky. Hlavním cílem bylo zvýšení ekonomické a sociální soudržnosti, což mělo za následek snížení rozdílů v rozvoji jednotlivých regionů. Snížení nezaměstnanosti, rozvoj lidských zdrojů, zlepšení infrastruktury a v neposlední řadě ochrana životního prostředí jsou cíle, které se Evropská komise snaží uskutečňovat prostřednictvím strukturálních fondů.

(Marek & Kantor, 2009; Hrdý, 2006)

Právě strukturální fondy jsou prostředkem Evropské unie k dosahování ekonomické a sociální soudružnosti. Díky nim je možné efektivně rozdělovat finanční prostředky. K tomu slouží strukturální a investiční fondy EFIS, které se dělí:

- Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF),
- Evropský sociální fond (ESF),
- Fond soudržnosti (CF),
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD),
- Evropský námořní a rybářský fond (EMFF).

Každému z výše uvedených fondů se budeme jednotlivě věnovat. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, DotaceEU.cz Zastřešující portál Evropských strukturálních a investičních fondů v ČR, 2021)

Evropský fond pro regionální rozvoj

Evropský fond pro regionální rozvoj, který je znám pod zkratkou ERFF nebo ERDF (European Regional Development Fund), je jedním z nejdůležitějších strukturálních fondů Evropské unie a zároveň fond, ve kterém je největší objem financí. Byl založen v roce 1974 jako základní nástroj regionální politiky, za cílem pomoci odstranit zásadní problémy v regionech, které zaostávají a v průmyslových oblastech, které upadají. Jeho hlavní náplní je podpořit místní rozvoj, vytvářet pracovní místa a tím snížit nezaměstnanost a v neposlední řadě podpořit vědu a výzkum. Nejsou to ale jediné oblasti, na které se fond pro regionální rozvoj zaměřuje. Jeho další náplní jsou investice do infrastruktury, převod technologií či podpora služeb pro podniky. S výše zmíněnou nezaměstnaností tento fond nakládá tak, že právě vytváření infrastruktury a rozvoj vnitřního potenciálu podporujícího místní rozvoj má za následek hlavně nové pracovní příležitosti. (Hrdý, 2006)

Evropský sociální fond

Evropský sociální fond neboli EFS se zaměřuje převážně na boj s nezaměstnaností a s tím související podporu integrace na trhu práce. Obzvláště pomáhá znevýhodněným skupinám zapojit se do pracovního procesu. Zároveň se zajímá o rozvoj lidských zdrojů. To by byl fond definován obecně. V období, ve kterém se my pohybujeme, tedy 2014-2020, má sociální fond vymezené čtyři hlavní cíle. Podpora zaměstnanosti se zde oproti fondu regionálního rozvoje trochu liší, jelikož nejde o vytváření nových pracovních pozic, ale spíše o podporu skupin ohrožených na trhu práce, například třeba mládeže. Obecně se zaměřují na to, aby mladí občané byli schopni zahájení dospělého pracovního života, ale nejen tedy mladí a dospělí, ale i nezletilí a to třeba zaváděním denních dětských center. S tím vším souvisí i investice do vzdělávání a různá adaptační modernizování vzdělávacích a výchovných systémů. (Hrdý, 2006)

Fond soudržnosti

Vedle strukturálních fondů existuje také fond soudržnosti, také nazýván jako fond kohezní. Jak už naznačuje název fondu, jedná se o fond, který nějakým způsobem porovnává a vyrovnává členské státy Evropské unie a to tedy v ohledu hrubého národního důchodu a to v tom případě, pokud je HND na jednoho obyvatele nižší, než 90% průměru Evropské unie. V období 2014-2020 se jedná například o naši Českou republiku, Bulharsko, Estonsko, Chorvatsko, Kypr, Litvu, Maďarsko, Polsko a další.

Obecně by se dalo říci, že se fond zaměřuje na oblasti životního prostředí a projekty zaměřené na dopravu. Oproti strukturálním fondům evropské unie se fond soudržnosti přímo podílí na financování konkrétních projektů. Při jeho využívání jsou rozhodnutí přijímána společně členským státem a Evropskou komisí.

Fond soudržnosti v tomto období přerozděluje celkem 63,4 miliard EUR na jimi stanovené činnosti, kterými jsou například transevropské dopravní sítě a to zejména projekty v rámci nástrojů propojení Evropy. Další hlavní činností tohoto fondu je, jak již bylo zmíněno, životní prostředí a konkrétně jsou myšleny takové projekty, které se týkají energetiky či dopravy, pokud tedy přispívají životnímu prostředí například v úspoře energie či využívání obnovitelných zdrojů energie.

https://ec.europa.eu/regional_policy/cs/funding/cohesion-fund/

Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova

Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova je finanční nástroj na podporu venkova, který je součástí společné zemědělské politiky Evropské unie. Jeho podpora plyne ke zvýšení konkurenceschopnosti v zemědělství a lesnictví a obecně ke zlepšení životního prostředí a krajiny či kvality života ve venkovských oblastech.

Konkrétně, co se týče České republiky, budou finanční prostředky zaměřeny na projekty předložené v rámci Programu rozvoje venkova ČR. Řídí ho Ministerstvo zemědělství ČR a zprostředkovatelem je Státní zemědělský intervenční fond.

(Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, DotaceEU.cz, 2021)

Evropský námořní rybářský fond

Cílem Evropského námořního rybářského fondu neboli ENFS, je pomáhat obyvatelům pobřežních oblastí v odvětví rybolovu a akvakultury, aby se dokázali přizpůsobit nové reformované společné rybářské politice. Mezi jeho hlavní priority a oblasti působení patří podpora drobného a místního rybolovu, pomoc komunitám diverzifikovat místní hospodářství nebo třeba financování projektů, které budou vytvářet pracovní místa a zlepšovat kvalitu života na pobřežích Evropy. (Puzulis & Veveris, 2019)

Dohoda o partnerství

„Dohoda o partnerství je základní zastřešující dokument pro čerpání finančních prostředků z Evropských strukturálních a investičních fondů v určitém programovém období, v našem případě se zaměříme na programové období 2014-2020.“

(Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, DotaceEU.cz Zastřešující portál Evropských strukturálních a investičních fondů v ČR, 2021)

Dohoda analyzuje současnou socioekonomickou situaci na úrovni evropské, národní i regionální a definuje priority a očekávané výsledky pro celé programové období. (61110, 2021) Obsahuje nejen základní implementační opatření, ale zároveň i přílohu k naplnění předběžných podmínek, které musí být splněny, aby Česká republika vůbec mohla čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie.

1.2 Národní operační programy

Abychom dosáhli finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie, musí být připraveny programové dokumenty, ve kterých jsou uvedeny jasné priority, které napomáhají ke spolupráci právě s Evropskou unií. Operační program je základní strategický dokument s finančními a technickými parametry pro konkrétní oblast.

V dohodě o partnerství jsou uvedeny jednotlivé operační programy stanovené pro období 2014-2020. Každý z nich má své specifické zaměření a určité činnosti, na které se zaměřuje. My si operační programy uvedeme a následně se jim budeme jednotlivě věnovat.

- OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK),
- OP Výzkum, vývoj a vzdělávání (OPVVV),
- OP Zaměstnanost (OPZ),
- OP Doprava (OPD),
- OP Životní prostředí (OPŽP),
- Integrovaný regionální OP (IROP),
- OP Praha - pól růstu ČR,
- OP Technická pomoc (OPTP),
- OP Rybářství 2014-2020 a
- Program rozvoje venkova (PRV).

OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost

V tomto operačním programu se bavíme o konkurenceschopnosti, která je zde vnímána jako schopnost místních firem se prosadit na trzích i třeba světových a tím pádem vytvořit dostatek pracovních míst a příležitostí. Je to v rámci udržitelné ekonomiky, která je založena nejen na inovacích, ale i znalostech a svoji udržitelností zajišťuje konkurenceschopnost v dlouhodobém časovém horizontu. Jeho řídicím orgánem je Ministerstvo průmyslu a obchodu.

OP Výzkum, vývoj, vzdělávání

Operační program Výzkum, vývoj, vzdělávání specifikuje své zaměření již v názvu. Jedná se i o rozvoj lidských zdrojů pro znalostní ekonomiku a navazuje na něj i téma podpory kvalitního výzkumu, pro který je kvalifikovaná pracovní síla klíčovým prvkem. Jisté systémové změny se samozřejmě zaměří na zkvalitnění samotného vzdělávacího systému v České republice. Jeho řídicím orgánem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. (Operační program Výzkum, 2021)

OP Zaměstnanost

Pokud chce Česká republika obstát v současném světě, musí věnovat speciální pozornost konkurenceschopnosti a to hlavně z hlediska zlepšení lidského kapitálu obyvatel a veřejné správy ČR, což je jednou z činností tohoto programu. Zároveň se operační program zaměstnanosti zaměřuje na rovnosti příležitostí žen a mužů a adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů obecně. Dalšími činnostmi jsou vzdělávání, sociální začleňování, modernizace veřejné správy a služeb. Řídicím prvkem je Ministerstvo práce a sociálních věcí. (Evropská unie E. s., 2021)

OP Doprava

Operační program doprava v programovém období 2014-2020 plynule navazuje na operační program Doprava z období 2007-2013. V minulém i současném období tento program představuje nejvýznamnější zdroj finančních prostředků pro financování infrastruktury v ČR. Řídicím orgánem je Ministerstvo dopravy. (Evropská unie, Evropské strukturální a investiční fondy, 2021)

OP Životního prostředí

Hlavní náplní operačního programu Životního prostředí je ochrana a zajištění kvalitního prostředí pro obyvatele České republiky. Mezi jeho hlavní činnosti nebo záležitosti, na které se zaměřuje patří například čistota vody, kvalita ovzduší, zpracování odpadu, ochrana přírody a v neposlední řadě energetické úspory. Jeho řídicím orgánem je Ministerstvo životního prostředí. (Evropská unie, Evropské strukturální a investiční fondy, 2021)

Integrovaný regionální operační program

Prioritou tohoto programu, který nese zkratku IROP, je vyvážený rozvoj území, zkvalitnění infrastruktury, zlepšení veřejných služeb a veřejné správy a zajištění udržitelného rozvoje v obcích, městech a regionech. Tento program je financován pouze z Evropského fondu pro regionální rozvoj, znám jako ERDF. Řídicím orgánem IROPu je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, IROP - Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2021)

OP Praha - pól růstu ČR

Operační program Praha, jak už ze samotného názvu vyplývá, má své působení pouze na území Prahy, jako hlavního inovačního centra republiky. Princip tohoto programu je zajištění finančních prostředků pro zajištění konkurenceschopnosti Prahy jako rozvojového pólu republiky, aby bylo dosaženo kvalitního života obyvatel. Hlavně je nutné zajistit efektivní hospodaření se všemi formami zdrojů jako pozemky, nemovitosti, energie i finance a to ve smyslu zásad udržitelného rozvoje a vyvažování jejich vzájemných vazeb. Řídicím orgánem tohoto programu je přímo Hlavní město Praha. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, DotaceEU.cz, 2021)

OP Technická pomoc

Důvodem, pro operační program Technická pomoc, je vytvoření prostředí pro implementaci Dohody o partnerství a tematických operačních programů tak, aby bylo dosažení stanovených cílů co nejjednodušší. Má tedy za cíl usnadnit a zefektivnit

čerpání finančních prostředků. Řídícím orgánem je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, DotaceEU.cz, 2021)

OP Rybářství

Cílem tohoto programu je konkurenceschopnost a udržitelnost akvakultury založené na inovacích a účinném využití zdrojů. V České republice jde hlavně o zajištění rovnoměrných dávek sladkovodních ryb během roku na domácí trh včetně diverzifikace rybníkářství pro zajištění produkce kapra a jeho dodávek na trh. Jeho řídicím orgánem je Ministerstvo Zemědělství. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, DotaceEU.cz, 2021)

Program Rozvoje venkova

Hlavním cílem programu je obnova, zachování a zlepšení ekosystémů závislých na zemědělství. Dále inovace a konkurenceschopnost zemědělských podniků, krajinná struktura či podpora vstupu mladých lidí do zemědělské oblasti. Podporován je komunitně vedený místní rozvoj, neboli metoda LEADER, která přispívá k lepšímu zacílení podpory pro místní potřeby daného venkovského území. Řídícím orgánem je Ministerstvo zemědělství. (SZIF - Státní zemědělský intervenční fond, 2021)

1.3 IROP

V předešlé podkapitole jsme si uvedli jednotlivé operační programy, které jsou financovány ze strukturálních fondů Evropské unie. Každá organizace či jednotlivec, kteří se svým projektem žádají o finanční prostředky z těchto zdrojů, volí fond a operační program podle povahy, typu a cíle projektu. V rámci této diplomové práce se budeme zabývat studií proveditelnosti konkrétního projektu, který žádá o finance právě z Integrovaného regionálního operačního programu. Projekt Přesun venkovského domu Plzeňského kraje do nových prostor je zadán a veden pod záštitou místní akční skupiny MAS Radbuza. Kdo nebo co je místní akční skupina, bude uvedeno později v této kapitole. MAS Radbuza realizuje projekty, které se zabývají rozvojem a sjednocením regionů, zaměřují se na lokální produkci a na kulturní vyžití v dané oblasti, kde působí. Proto nejčastěji žádá o finanční prostředky právě z toho fondu, IROPu. Ani námi vybraný projekt není výjimkou, proto je potřeba si hlouběji uvést, čemu se tento operační program věnuje.

IROP neboli Integrovaný regionální operační program, je jeden z Evropských fondů Evropské unie. Díky tomuto programu dochází k rozdělování finančních prostředků

v České republice a to konkrétně z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Slovo integrovaný v názvu zastupuje jisté propojení cílů měst, regionů, obcí i celé republiky a slovo regionální jasně naznačuje, že se zajímá o život a jeho kvalitu obyvatel jednotlivých regionů.

Finanční prostředky jsou tedy přerozdělovány do 13 krajů. Výjimku tvoří Praha, která má svůj vlastní program.

Integrovaný regionální operační program má vymezené 3 hlavní cíle, kterými jsou:

- zajistit vyvážený rozvoj území,
- zlepšit veřejné služby a veřejnou správu pro zvýšení konkurenceschopnosti,
- zajistit udržitelný vývoj v obcích, městech a regionech.

Jak už bylo výše uvedeno, řídicím orgánem IROPu je Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky. Pro účely správy tohoto operačního programu byl zřízen Řídicí orgán IROP, který se skládá právě z pracovníků Ministerstva pro místní rozvoj. Tento orgán vyhláší výzvy k předkládání projektů a stanovuje podmínky, za kterých je možné projekt předložit. Poté vydává rozhodnutí o poskytnutí dotace a proplácí je. Pro hodnocení projektů a jejich výběr ke schválení jsou zřízena speciální centra, která jsou v každém krajském městě a tím je zajištěn odborný a lokální dohled nad smyslem a účelem projektu. Tato centra se nazývají Centrum pro regionální rozvoj České republiky.

Výše jsou uvedené 3 hlavní cíle Integrovaného regionálního operačního programu. Pro jejich naplnění a zajištění konkurenceschopnosti jednotlivých regionů IROP podporuje zejména tyto oblasti:

- modernizace a rekonstrukce II. a III. třídy,
- moderní, bezpečná a ekologická regionální doprava,
- integrovaný záchranný systém,
- sociální integrace
- sociální podnikání
- zdravotnictví
- vzdělávání,

- zateplování bytových domů,
- kultura,
- eGovernment,
- územní rozvoj,
- CLLD.

(IROP - Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2021)

Dotace jsou určeny pro všechny kraje, města, obce či jejich zřízené organizace. Může o ně ale zažádat i nezisková organizace či vlastníci bytových domů. Konkrétní informace a specifika, pro jaký typ žadatele je dotace určena a směřována, jsou vždy uvedena u dané výzvy.

V případě našeho konkrétního projektu, který bude hlavním bodem praktické části této práce, je zařazení právě do Integrovaného regionálního operačního programu. Specifickým cílem v rámci IROPu pro tento projekt je Posílení komunitně vedeného místního rozvoje za účelem zvýšení kvality života ve venkovských oblastech a aktivizace místního potenciálu. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, DotaceEU.cz, 2021)

1.4 Místní akční skupiny

Tato diplomová práce je zaměřená na studii proveditelnosti daného projektu. Zadavatelem a realizátorem projektu je místní akční skupina MAS Radbuza, která v tomto regionu působí v Plzni a okolních obcích od Touškova, přes Nýřany až do oblasti Dnešic a Zemětic. Má za sebou už mnoho úspěšně zrealizovaných projektů a to včetně původního projektu, na který bude náš projekt navazovat nebo spíše z něho vycházet. Pro správné pochopení celého zpracování si uvedeme základní informace, kdo nebo co jsou tzv. MASky.

Místní akční skupiny neboli MAS, jsou taková uskupení, která vedou místní komunitní rozvoj na příslušném území. Z pohledu získávání finančních prostředků se řadí jak do veřejného, tak i do soukromého sektoru a také do sektoru neziskových organizací. Hlavní je zájem, proto jsou členové jednotlivých místních akčních skupin různorodí. Běžně jsou to podnikatelé, zástupci obcí či samotní občané obcí nebo se jedná o neziskové organizace. Do nějaké Místní akční skupiny se může obec zapojit pouze v případě, že nemá více než 25 000 obyvatel a celkový počet obyvatel v jedné Místní akční skupině nesmí být nižší než 10 000 obyvatel a zároveň vyšší než 100 000

obyvatel. Důvod, proč vlastně Místní akční skupiny vznikly a fungují je takový, že dochází ke správnému a odůvodněnému přerozdělování finančních prostředků. Rozvíjí se místní potenciál a zároveň MASky vědí, kde a komu by měly být prostředky uděleny, kterým projektům konkrétně. Dochází k lepší orientaci na menší projektové oblasti. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2021)

K roku 2020 bylo na území České republiky evidováno 180 Místních akčních skupin, které zahrnovaly 94% obcí ČR. V Plzeňském kraji je celkem 9 místních akčních skupin. Námí vybraný projekt zajišťuje konkrétně MAS Radbuza, která se zaregistrovala v roce 2011 a v současné době má 52 obcí v zájmovém území s cca 70 000 obyvateli. (Český statistický úřad, 2021)

2 Způsob zpracování studie proveditelnosti

Cílem této kapitoly bude představení podstaty a struktury studie proveditelnosti, jelikož její vypracování pro mnou zvolený projekt je cílem této diplomové práce. Abych ji mohla v praktické části vypracovat, je nutné si nejprve uvést nějaké základní informace a požadavky.

2.1 Charakteristika studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti, také nazývána jako technicko-ekonomická studie, je studie nejvyššího stupně. Studie proveditelnosti je nejdůležitější činností v předinvestiční fázi projektu. Z hlediska projektového managementu řešíme životní cyklus projektu a životní cyklus projektového produktu. V obou případech životního cyklu figuruje studie proveditelnosti, a to v obou případech na prvním místě, ještě před definováním projektu. Následuje plánování, realizace, zkušební provoz a v případě životního cyklu projektového produktu ještě využívání produktu a jeho likvidace. V předprojektové fázi projektu je kromě studie proveditelnosti také studie příležitostí, která slouží jako identifikace podnikatelských příležitostí. Zpracovává podněty pro podnikatelské příležitosti a způsobuje neustále vyhodnocování podnikatelského okolí, které zahrnuje poptávku po produktech, službách a podobné. Tyto informace se zpracovávají a vybírají se ty, kterým se musí věnovat zvýšená pozornost nebo těm, kterým hrozí vyloučení v důsledku rizik či nejsou dostatečně efektivní. (Fotr & Souček, 2011; Tauer, Zemanová, & Šubrtová, 2009)

Cílem studie proveditelnosti je poskytnout investorům informace pro investiční rozhodnutí. Dalším úkolem této studie je zjistit před zahájením projektu, zda projekt má či nemá naději na úspěch. Zároveň hodnotí budoucí investiční a provozní fáze a obecně hodnotí projekt po ekonomické a technické stránce. Kromě ekonomického a technického zhodnocení se zabývá i jistými riziky projektu a lidskými zdroji, pracovníky, jakou by měli mít potřebnou kvalifikaci a kolik by jich mělo být. (Tauer, Zemanová, & Šubrtová, 2009)

V rámci studie proveditelnosti se mohou vytvářet tzv. variantní řešení. Většinou se v tomto případě tvoří 3 varianty: optimistická, střední a pesimistická a následně dochází k posouzení. U velkých projektů se dělá ještě předběžná studie proveditelnosti, aby se rozhodlo, zda projekt přijmout či odmítnout, protože i samotná studie proveditelnosti obzvláště u velkých projektů je velmi nákladná. Způsob zpracování této studie by měl odrážet tvůrčí myšlení a variantní přístupy jejich zpracovatelů a zároveň by se měl klást

důraz na těsnou závislost jednotlivých prvků ze studie proveditelnosti. V případě, že připravujeme projekt do operačních programů spolufinancovaných ze strukturálních fondů Evropské unie, vytváří se studie proveditelnosti velmi často i u malých projektů. (Fotr, 2003; Tauer, 2009)

Definice projektu

Cílem této diplomové práce je vypracování studie proveditelnosti daného projektu. Všechny dále zpracované kapitoly jsou vypracovány na základě projektového managementu. Pro správné pochopení a vytvoření studie proveditelnosti je potřeba uvést a definovat co projekt je, čím se vyznačuje a jak se chová.

Svozilová uvádí: „*Projekt je dočasné úsilí vynaložení na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.*“ (Svozilová, 2011, str. 22)

Podle PMBoK: „*Projekt lze definovat jako činnost, která je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavků kvality a požadavků uživatele výstupů.*“ (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010, str. 46)

Ve výše uvedených definicích se uvádí slova dočasnost a unikátnost. Obě tato slova jsou pro definici projektu velmi podstatné. Dočasnost projektu znamená, že je ohraničený, má jasně definovaný začátek a konec, a to nejen z časového hlediska, ale také z hlediska naplnění cílů projektu. Dalším podstatným slovem je unikátnost, což naznačuje jedinečnost projektu. Každý projekt je originální a nelze ho opakovat. I když se může zdát, že je jeden projekt realizován vícekrát, vždy se najde nějaký faktor, který je odlišný, například umístění projektu.

Projekt je vymežován pomocí tzv. trojimperativu, který je znám také jako projektový trojúhelník. Na každém jeho vrcholu je základní veličina každého projektu. První z nich jsou výsledky, které vyjadřují kvalitu. Druhým vrcholem je označován čas, který vymezuje dobu trvání projektu, jasně stanovený začátek a konec. Třetím a posledním vrcholem jsou zdroje, které zahrnují jak finanční náklady, tak i lidské zdroje. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

2.2 Struktura studie proveditelnosti

Struktura proveditelnosti se samozřejmě může lišit. Nikde není uveden jeden univerzální a správný postup či daná struktura, podle které je nutné se řídit. Každý, kdo studii proveditelnosti píše, jí vytvoří tak, aby byla pro daný projekt co nejsrozumitelnější a nejspecifičtější. Jisté znaky či body se ale shodují či jsou žádoucí, aby byl smysl této studie naplněn. My si zde uvedeme takovou strukturu, podle které budeme postupovat v praktické části této práce. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Úvodní informace

Ihned v úvodu je nutné čtenáře studie proveditelnosti seznámit s tím, čeho se projekt týká, jak se projekt jmenuje a že se jedná o studii proveditelnosti. Zároveň jsou ale důležité i ty základní, administrativní věci jako jméno kontaktní osoby, účel a datum zpracování. (Kuncová, Novotný, & Stolín, 2016)

Stručný popis podstaty projektu

Jak už název vypovídá, v této části autor uvede popis a důvod projektu, o co se jedná a hlavně proč, z jakého důvodu, tedy popis hlavního cíle projektu a jaký bude jeho přínos. Poté se představí jednotlivé fáze, které budou během projektu prováděny. Může se v této části i zmínit a upřesnit lokalita, kde bude projekt provozován. (Fotr, 2003; Tauer, 2009)

Analýza trhu, marketingová strategie

Analýza trhu a z ní vyplývající potřeby pro potenciální koncové uživatele. V této části studie se definuje, pro koho je cílová služba či produkt určen, jak dlouho bude o tuto službu zájem. Zároveň je zde popsáno, jaký problém tento projekt řeší a jak je vyřešena jeho propagace. Dále se rozebírá aspekt konkurence a možné konkurenceschopnosti. Vzhledem k tomu, že je tato část i marketingová studie, popisují se marketingové aspekty, například podle metody 4P: product, price, promotion, place neboli produkt, cena, reklama a místo. (Kuncová, Novotný, & Stolín, 2016)

Management projektu a řízení lidských zdrojů

Tato část se zabývá tím, jak bude projekt řízen, tedy plánováním, řízením a managementem projektu obecně. Zároveň se zde řeší pracovníci, jakou by měli mít kvalifikaci a kolik bych jich mělo či bude najímáno. Z toho vyplývá organizační struktura a vymezení rolí,

odpovědnosti, rozdělení administrativních a kontrolních rolí mezi jednotlivými členy projektu. (Fotr, 2003; Tauer, 2009)

Finanční plán a analýza projektu

Tato kapitola je klíčovou částí studie proveditelnosti, jedná se o finanční stránku projektu. Zde se uvádí koncepce financování, přehled investičních a provozních nákladů. Obsahem této části je vyhodnocení finančních ukazatelů a souhrn kritérií pro vyhodnocení investice. Může být doplněno o výpočet bodu zvratu. (Jermář, 2010; Fotr, 2003)

Technické řešení projektu

Podle názvu je jasné, že se v této části řeší technická stránka projektu. Konkrétně se hodnotí vybraná technologie a technologické parametry jednotlivých zařízení a porovnávají se výhody a nevýhody jednotlivých zařízení. Tato část se netýká pouze výstavby, ale myslí se zde případně i na likvidaci. Zároveň se zde uvádí logistické zajištění a vstupy informačních systémů. (Kuncová, Novotný, & Stolín, 2016)

Analýza rizik

Definování rizik je neodmyslitelnou částí projektu, a proto i studie proveditelnosti je analyzuje, a to proto, že už od samého začátku je třeba s riziky počítat a zaměřit se na jejich odstranění nebo alespoň zmírnění jejich dopadu. Postupně rizika definovat a následně je ohodnotit dle pravděpodobnosti jejich výskytu a nastání a míry dopadu v případě, že by nastaly. (Fotr, 2003; Kuncová, 2016)

Harmonogram projektu

Vzhledem k výše uvedeným a řádně vypracovaným částem dané studie máme všechna potřebná data a informace k sestavení harmonogramu projektu. Kromě jasně daných etap jako je začátek a konec projektu vzniknou i jisté milníky, které projekt rozdělí do dílčích etap, a to z časového chronologického hlediska. (Kuncová, Novotný, & Stolín, 2016)

Zhodnocení efektivity a udržitelnosti projektu, závěr studie proveditelnosti

Na závěr studie dochází k jistému celkovému zhodnocení všech dílčích částí. Zároveň se ohodnotí, zda bude projekt efektivní či ne. Dochází zde k celkovému hodnocení návrhu projektu i jeho případné realizace. (Fotr, 2003; Kuncová, 2016)

2.3 Podrobný popis jednotlivých částí

V předchozí kapitole je uvedena struktura studie proveditelnosti, jsou vyjmenované jednotlivé části studie a stručný popis ke každé z nich. Tato struktura, která je výše uvedena, je základním principem, jak bude sestavena studie proveditelnosti pro námi zvolený projekt, která bude vytvářena v druhé polovině této diplomové práce. Pro její správné a přesné vypracování je nutné některé části z dané struktury rozpracovat a podrobněji rozepsat co obsahují, na co se zaměřují a jak je správně vypracovat. Tyto postupy, analýzy či činnosti jsou z prostředí projektového řízení a vychází z plánování projektu, konkrétně pro studii proveditelnosti z předprojektové fáze projektu.

Logický rámec

Studie proveditelnosti se vypracovává pro konkrétní reálný projekt. Aby byla studie správně provedena, je nutné si nejdříve určit cíl a účel projektu. K tomu nejlépe slouží logický rámec. V rámci logického rámce se definuje účel či záměr projektu, jeho cíl, dílčí výstupy a na závěr jeho jednotlivé aktivity. Pro lepší přehlednost je zpracováván do podoby matice neboli tabulky. Její vzhled a posloupnost je znázorněna v následující tabulce č. 1.

Tabulka 1: Logický rámec

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	<i>nevyplňuje se</i>
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Cíl skutečně přispěje a bude v souladu se Záměrem
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých Výstupy skutečně povedou k Cíli
Klíčové činnosti	Zdroje (peníze, lidé ...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých Klíčové činnosti skutečně povedou k Výstupům
<i>Zde některé organizace uvádí, co NEBUDE v projektu řešeno</i>			<i>Případné předběžné podmínky</i>

Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2012, zpracováno autorkou

V posledním řádku matice, tedy nejnižší úroveň, jsou vyjádřeny klíčové činnosti projektu. Jsou to činnosti, jejichž provedení vede k dosažení vyššího řádku, tedy výstupy. Není možné napsat do logického rámce veškeré činnosti, které budou během projektu realizovány, píše se stručně a zkratkovitě.

Výstupy projektu popisují, jakým způsobem chceme účelu projektu dosáhnout, tedy co je potřeba k tomu, aby byl záměr projektu naplněn.

Cíl je pro každý projekt pouze jeden, odpovídá na otázku, co chceme vytvořit nebo čeho chceme dosáhnout. Logický rámec se vytváří ve většině případů právě proto, aby byl definován pouze jeden jasný cíl projektu.

Záměr projektu objasňuje a popisuje důvod a příčinu toho, proč je projekt vůbec zadáván a vytvářen. Zodpovídá otázku, proč chceme dosáhnout cíle, který je definován o úroveň níže. Jedná o popis přínosů projektu a většinou je záměr nepřímo dosažitelný.

Druhý a třetí sloupec logického rámce popisuje, jakým způsobem jsou dosaženy body z prvního sloupce a jak je možné si jejich dosažení a provedení ověřit. Na poslední sloupec se dá nahlížet dvěma způsoby, jako na předpoklad nebo na rizika jednotlivých výstupů a činností projektu. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Pozadí projektu

Na počátku každé studie proveditelnosti jsou základní údaje o projektu, jako je název projektu, údaje o jeho zadavateli a informace o tom, kdo a proč studii zpracovává. Definuje se zde hlavní podstata projektu, jeho zaměření, obsah a jaký je jeho cíl. Jako pozadí je myšleno, jaké produkty bude nabízet nebo jaké služby bude poskytovat, případně na jakou problematiku je zaměřen. Zkrátka základní údaje a informace o tom, jak a proč vznikla myšlenka na tento konkrétní projekt a proč by měl být realizován. Je možné, že projekt navazuje na projekt jiný nebo má již nějakou historii a další projekt je jeho rozšíření či navázání na něj. Všechny tyto faktory historických projektů mohou mít vliv na současný projekt a na vypracování jeho studie proveditelnosti. (Vymětal, 2009)

Analýza trhu, marketingová studie

Analýza trhu a marketingová studie je velice důležitá část studie, protože může být projekt nejlepší, nabízet skvělé služby či zboží a mít skvělé finanční plány a vysoké plánované návraty investic, ale pokud je špatně zacílený segment zákazníků nebo jsou špatně zvolené marketingové nástroje, projekt nedosáhne svých cílů. Zkrátka projekt má

šanci na úspěch tehdy, pokud má svého zákazníka. Proto je nutné zabývat se analýzou trhu, zákazníků a poptávky. A v neposlední řadě vymezením a analýzou konkurenčních výrobků a podniků. Toto jsou informace, díky kterým je možné získat přehled o situaci na trhu. (Scholleová, 2012)

Podle Zamazalové lze marketing definovat jako: „*Proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné verzi a v konečné fázi uspokojování potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace.*“ (Zamazalová, 2009)

Pro získání potřebných dat je nutné provést marketingový výzkum, díky kterému mimo jiné získáme informace o trhu a o prostředí, ve kterém se bude projekt pohybovat. Marketingový výzkum lze rozdělit do dvou skupin, primární a sekundární. Primární sběr informací znamená, že se s těmi informacemi setkáváme poprvé. Pro jejich získání lze použít pozorování, dotazníkové šetření nebo experiment. Sekundární marketingový výzkum může být také nazýván, jako že je dělán od stolu, jelikož se používají již zpracované a dostupné materiály a informace. Zdrojem jsou například interní zdroje podniku, výroční zprávy podniku, recenze od zákazníků či ze statistických úřadů. V případě sekundárního výzkumu jsou náklady o dost nižší než při vypracování výzkumu primárního, jelikož nemusí být vynaloženy náklady na získání nových informací, proto se doporučuje nejdříve provést průzkum sekundární. Cílem výzkumu, ať už primárního nebo sekundárního, je definování trhu a na základně dostupných informací odhadnout vývoj poptávky. (Karlíček, 2018; Stehlík, 2006)

Po definování trhu je logickým a velmi důležitým krokem analýza konkurenčního prostředí. Cílem této analýzy je poznat své konkurenty. Konkurence je vnímána jako negativní faktor, podniky konkurenci často vnímají jako jistý způsob ohrožení. Nelze říci, že to není pravda, ale například Porter uvádí, že přítomnost konkurence v našem odvětví může pomoci zvýšit vlastní konkurenční výhodu. Podniky se s konkurencí poměřují, a to vede ke stimulaci a k rozvoji trhu a tím dochází ke zvýšení poptávky na trhu. Není tedy nutné považovat konkurenci vždy za špatnou, ale vnímat ji pouze jako pozitivní vliv také není dobrá strategie. Je potřeba konkurenci pozorovat a hlídat trh v případě vstupů nových konkurentů či nových substitutů. (Porter, 1993)

Dalším krokem ke správné marketingové strategii je analýza marketingového prostředí. Známe vnitřní prostředí a vnější prostředí podniku či projektu. Pro zjištění a definování

složek a podnětů, které ovlivňují projekt z vnějšku i z vnitřku je vhodná SWOT analýza. Ta při jejím sestavování charakterizuje faktory, které lze i nelze přímo ovlivnit. Analýza nahlíží na projekt v rámci podniku, konkurence, dodavatelů a zákazníků. Název SWOT je zkratka anglických počátečních písmen Strength, Weakness, Opportunity a Threats. V českém jazyce je to překládáno jako silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Vnitřní stránka je definována jako SW, tedy silné stránky a slabé stránky, vnější stránka je popisována OT, příležitosti a hrozby. (Spáčil, 2013)

Dalším marketingovým nástrojem je marketingový mix. Marketingový mix je soubor nástrojů, které firma využívá k tomu, aby mohla ovlivňovat chování spotřebitele a upravovat nabídku dle cílových trhů. Tento nástroj umožňuje ovlivnit poptávku na daném trhu. Základní a nejvíce známý marketingový mix je 4P, což je zkratka pro slova Product, Price, Place a Promotion. V českém jazyce Produkt, Cena, Distribuce a Komunikace. V momentě, kdy podnik či projekt začíná s marketingem, prvním krokem je rozhodnutí, na koho je produkt zacílen. Poté dojde k rozhodnutí o adekvátní ceně a s tou je uveden na trh. Následně je distribuován a současně propagován. Tyto čtyři body, prvky musí být nakombinovány tak, aby bylo dosaženo stanovených marketingových cílů. Produkt musí být vhodně sestaven, být kvalitní a konkurenceschopný. Cena musí být upravena a stanovena tak, aby si zákazník produkt koupil. Distribuce musí zajistit, aby byl produkt ve správný čas na správném místě. Propagace je správně zacílená a pomáhá zvýšit prodej. Kombinace těchto čtyř vhodně nadefinovaných složek vede k úspěchu. (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011)

Management projektu a řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je neodmyslitelná část projektu, bez lidí žádný projekt nelze uskutečnit. A protože není zcela jednoduché lidské zdroje získat, je potřeba tomu věnovat dostatek času. Nejedná se pouze o najímání a řízení lidí, nejprve je třeba určit a definovat, jaké pracovníky a v jakém počtu budou pro projekt potřební. Proto je řízení lidských zdrojů již v období plánování a je součástí studie proveditelnosti. Tato část studie zahrnuje plánování vedení lidí, projektového týmu, zákazníků, dodavatelů a potenciálních zaměstnanců. V rámci této kapitoly se řeší několik otázek, které napomohou ke správnému managementu projektu a jeho řízení z hlediska lidských zdrojů:

- Jaké vzniknou pracovní pozice a místa?
- Jaký druh zaměstnanců budeme potřebovat?
- Jaký počet jednotlivých druhů zaměstnanců budeme potřebovat?
- Jakým způsobem budou zaměstnanci vybíráni a přijímáni?
- Jaká bude pracovní doba pro jednotlivé pracovní pozice?
- Jaká bude struktura organizace?

Odpovědi na výše uvedené otázky pomohou k plánování lidských zdrojů projektů tak, aby samotný průběh byl co nejjednodušší. (Sieber P. , 2004)

Plánování pracovníků, jejich pracovní pozice, náplň práce a stanovení kritérií pro jejich přijetí jsou časově náročné činnosti. Proto je důležité začít s nimi včas a tuto kapitolu nepodcenit v rámci studie proveditelnosti. Jelikož úspěšná realizace a fungování projektu vyžaduje zajištění adekvátních pracovních sil s vhodnou kvalifikací, dovednostmi a nabytými zkušenostmi. Kromě kvantitativních požadavků, tedy určení potřebných počtů na jednotlivé pracovní pozice, jsou důležité i požadavky kvalitativní, kterými jsou právě zkušenosti a schopnosti daného pracovníka. Při plánování pracovních sil a zvažování možností, jak je získat, je nutné se věnovat jistým faktorům, které je ovlivňují. Například:

- Poptávka a nabídka pracovníků
- Postupy přijímání pracovníků
- Směnový provoz
- Platební podmínky atd.

Všechny tyto faktory je třeba zahrnout při plánování a řízení lidských zdrojů. (Fotr, 2003)

Finanční plán

Finanční plán projektu zahrnuje především výši pořizovacích nákladů. Během průběhu celého projektu, jeho celého životního cyklu je potřeba mít finance pod kontrolou. Je nutné mít dostatek finančních prostředků na správném místě a mít o nich povědomí. Je ale nutné mít o nich jasnou představu ještě před jeho zahájením, proto se vytváří finanční plán právě v plánovací fázi. Aby později nedošlo ke vzniku dodatečných

nákladů. Finanční plán slouží jako nástroj pro řízení a kontrolu financování po celou dobu projektu, a to až po jeho finanční vypořádání. Hlavními funkcemi finančního plánu je zajištění zdrojů pro financování projektu a řízení příjmů a výdajů tak, aby čerpání finančních zdrojů bylo optimalizované s ohledem na průběh nákladů. Zajištění zdrojů můžeme rozlišit na zdroje cizí a zdroje vlastní. Sestavení finančního plánu je základním krokem pro finanční zhodnocení projektu, určení, zda je projekt životaschopný nebo naopak. (Máchal, Ondrouchová, & Presová, 2015)

Z hlediska finančního plánování rozlišujeme dva typy projektů, podnikatelský a neziskový. Podnikatelský projekt má za cíl zisk, je to investiční projekt, kde se očekává jistá návratnost vložené investice. Neziskový projekt nemá za cíl zisk, jeho přínos je nepeněžní, nedá si nijak numericky vyčíslit. Jedná se například o výstavbu kruhového objezdu či přechodu pro chodce, kdy přínosem je usnadnění provozu automobilů a řidičů či bezpečnost občanů. Nelze nijak finančně změřit, zda byl jeho cíl naplněn. V případě investičního projektu finanční plán umožňuje nahlížet na projekt ze dvou úhlů. Jedním z nich je účetní stránka projektu, shrnuje očekávané náklady a výnosy. Druhým je peněžní stránka, která charakterizuje budoucí výdaje a příjmy. Tyto plány vznikají většinou na základě předchozích částí plánování, především ve studii proveditelnosti. Navazují na časové plány projektu a na plány průběhu nákladů. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Důležitost plánování financí sebou nese i jistá rizika a to především, pokud je doba průběhu projektu příliš dlouhá. Například riziko, že dojde k prodloužení časového trvání projektu a tím i doby vázání finančních prostředků. Může dojít ke změně úrokové sazby a s tím související výše ceny cizího kapitálu. V případě, že dojde skutečně k velkému časovému prodloužení projektu se může stát, že účel, za kterým je projekt realizován, již nebude aktuální, a tím se sníží nebo úplně ztratí důvod projekt realizovat. S tímto souvisí také pokles původně očekávaných výnosů a tím pokrytí vynaložených nákladů. (Máchal, Ondrouchová, & Presová, 2015)

Analýza rizik

Riziko by se dalo definovat jako nenadálá událost, která může výrazně ovlivnit celý projekt. Většinou je pojem riziko vnímán negativním způsobem, dá se ale na něj nahlížet i pozitivně. V tom případě bychom riziko nazvali příležitostí a přistupovali k němu jako k faktoru, který pozitivně překvapí a ovlivní projekt. Například, že by byl projekt levnější nebo by byl dříve dokončen. To se ale příliš často nestává, a proto

většina projektů nahlíží na rizika jako na faktor, který projekt ovlivní negativně a dá se nazvat hrozbou. A z tohoto hlediska budeme k rizikům přistupovat. Při každém plánování projektu se provádí analýza rizika a běžně se dělí do čtyř fází. Fázemi jsou identifikace rizik, analyzování rizik, hodnocení rizik a ošetření rizik. Zabývat se riziky je důležité, protože díky studii proveditelnosti dochází k rozhodnutí, zda projekt zrealizovat či ne. A při takovém rozhodnutí je potřeba znát možná rizika, ale rovnou k nim znát i možnost jejich ošetření a míru toho, jak jsou rizika závažná, jaký dopad budou mít na projekt a jaká je šance, že riziko nastane. (Barker & Cole, 2009)

Při identifikaci rizik se uvažuje nad tím, co by mohlo projekt ohrozit. Zaměříme se na cíl projektu, jaký je jeho účel a smysl a určíme, co by se mohlo stát, aby jeho účel nebyl naplněn, čím by mohlo dojít ke zdržení projektu nebo čím by se mohl projekt prodražit. Rizika definujeme v ohledu na celý průběh projektu. Nejčastější metodou identifikace rizik je brainstorming.

Další fází je analyzování rizik, která určuje, jak moc závažné riziko je. Identifikovaná rizika jsou výchozím bodem pro jejich ohodnocení. Analýza stanoví na základě expertních odhadů, zkušeností z minulosti a statistických záznamů pravděpodobnost, že dané riziko nastane. Zároveň k němu určí, jak velký bude mít dopad na celkový projekt. Analýza může být kvantitativní nebo kvalitativní. V kvantitativním případě se pravděpodobnost a dopad vyjadřuje číselně. Kvalitativní analýza ohodnocuje rizika slovním vyjádřením, jako vysoká pravděpodobnost a nízký dopad. Takto ohodnocená rizika se zanáší do matice rizik, která je zobrazena v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů

		Vliv				
		Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Pravděpodobnost	Velmi vysoká					
	Vysoká		R4			
	Střední				R2	
	Nízká	R3				R1
	Velmi nízká					

Zdroj: Skalický, Jermář, Svoboda (2010), zpracováno autorkou

V bílé oblasti se nachází rizika, která jsou nejméně významná, světle růžová oblast zaznamenává střední význam a v oranžové oblasti jsou rizika, která jsou nejzávažnější a je potřeba jim věnovat největší pozornost. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

Třetí fáze je ohodnocení rizik, jejímž účelem je stanovení těch rizik, kterým bude věnována větší pozornost. V tomto případě se doporučuje použít Paretův princip, znám jako pravidlo 80/20. Tedy řešit 20% nejdůležitějších a nejzávažnějších rizik a zbylých 80% nechat jako rezervu.

Čtvrtá fáze se nazývá ošetření rizik. Po identifikaci rizik a stanovení jejich váhy a pravděpodobnosti je potřeba určit, jak budou rizika ošetřena. Když už je známo, jakým způsobem by mohl být projekt ohrožen, je nutné najít způsob, jak jejich dopad zmírnit a snížit možnost pravděpodobnosti nastání. Záleží na dané strategii, kterou pro každé riziko bude zvoleno. Je možné riziko zcela eliminovat, najít řešení, aby dané riziko vůbec nenastalo. Dalším způsobem je přenos, a to přenos na jinou osobu či subjekt, často řešené prostřednictvím pojištění či ošetřením smluvních podmínek. Je možné riziko akceptovat, pokud nemá příliš velkou míru dopadu a je malá pravděpodobnost, že riziko nastane, je možné ho přijmout a počítat s tím, že je tato varianta možná. Je možné riziko monitorovat a prvotně nijak nezasahovat. Pokud ale riziko nastane, mít připravený tzv. plán B, který riziko ošetří. Rizika, jejich váha, zvolená strategie a návrh na ošetření se zpracovává do registru rizik, který má podobu jako následující tabulka č. 3. (Smejkal & Rais, 2013)

Tabulka 3: Registr rizik

Identifikace rizik projektu					Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku	
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost (1-nejnižší, 5-nejvyšší)	Dopad (1-nejnižší, 5-nejvyšší)	Skóre (1-25)	Strategie proti riziku	Plán protiopatření
1;2;3 ...	O co jde?	<i>Jaká je pravděpodobnost daného scénáře?</i>	<i>Jaký je dopad daného scénáře?</i>	<i>Součin předchozích dvou čísel</i>	<i>Jaká bude naše strategie proti riziku?</i>	<i>Jaká konkrétní opatření budou provedena?</i>

Zdroj: Doležal, Krátký, Cingl (2013), zpracováno autorkou

Harmonogram projektu

Nedílnou částí studie je sestavení harmonogramu projektu, který se zaměřuje na časovou náročnost jednotlivých činností projektu. Jedná se o časový plán individuálních etap a úkolů projektu. Do harmonogramu se zahrnují počátky a konce konkrétních činností. Případně znázorňuje, kde se činnosti překrývají a jaké na sebe navazují. Pro přehlednost časového plánu se používá různý druh grafického zobrazení. (Sieber P. , 2004)

V harmonogramu projektu jsou sestaveny činnosti chronologicky za sebou a zobrazeny vzájemné návaznosti či možnost překrývání jednotlivých úkonů. Ke každé činnosti je přiřazen časový odhad, který vyjadřuje, jakou dobu bude trvat splnit daný úkol či krok projektu. Tento odhad se uvádí v časových jednotkách jako je hodina, den, týden, měsíc apod. Očekávaná doba trvání v sobě zahrnuje i pravděpodobné množství využitých zdrojů. Pro určení časové náročnosti a trvání činností existuje několik metod:

Expertní odhad – Odhad tvořený experty na danou problematiku. Nejpřesnější odhady vznikají od osob, které mají bohaté zkušenosti s prováděním daných činností. Přesto jsou to ale stále odhady, tudíž mohou být sestaveny subjektivně. Proto se doporučuje pro tyto odhady využít více expertů.

Analogické odhady – Analogické odhady se vytváří v návaznosti na podobnost jiné činnosti. V případě, že podobná činnost byla již v minulosti prováděna, je známa i doba jejího trvání a ta se dá předpokládat i u odhadované nové činnosti. Případně je možné

nějak stupňovitě odhadnout míru podobnosti dané činnosti a se stejnou mírou upravit časový odhad. Opět se jedná pouze o odhad, tudíž čas nemůže být určen s jasnou přesností.

Kvantitativní odhad doby trvání – Tento způsob odhadu se dá oproti dvěma předešlým nějak kvantitativně spočítat. Zohledňuje znalost časové náročnosti jednoho kroku či úkonu v dané činnosti a počet pracovníků, kteří jsou potřeba k vykonání takové činnosti. Takto se dá dopracovat k celkem přesnému časovému odhadu. (Skalický, Jermář, & Svoboda, 2010)

2.4 Možné problémy studie proveditelnosti

Vzhledem k tomu, že se jedná o studii v první fázi projektu a je součástí předprojektové studie, znamená to, že k danému projektu či podnikatelskému záměru neexistují žádné podklady a pokud ano, tak velmi strohé a pouze základního charakteru. Není tedy žádným překvapením, že jedním z problémů při tvorbě studie proveditelnosti je komunikace, a to především ohledně zadání. Vzniká tak otázka, kdo je zadavatelem studie proveditelnosti a komu ji zadává. Zároveň je důležité klást při tvorbě důraz na to, kdo bude dále s výslednou studií pracovat. Vše je o komunikaci mezi zadavatelem a zpracovatelem. Struktura výchozího modelu se navzájem ovlivňuje s možnostmi, které poskytují dosažitelné podklady. Je potřeba si uvědomit, že model má charakter parametru, a tudíž musí daný uživatel porozumět tomu, co nastane při změně parametru. Ačkoliv je známé pravidlo, co je psáno, to je dáno, zde se nejdříve doporučuje kolektivní diskuze, která povede k jasnému porozumění na obou stranách a až následné zpracování do písemné formy. Předejde se tím případným nedorozuměním a nepochopením.

Když už jsme u té komunikace a zmínili jsme jak ústní, diskuzní formu tak i tu písemnou, i zde by mohlo dojít k nesprávnému pochopení. Terminologie je jeden z dalších možných problematických bodů při zpracování studie proveditelnosti. Zpracovatel by si měl být jistý, že se s uživatelem chápou a shodují se na významu důležitých pojmů. Zrovna v případě čerpání dotace ze strukturálních fondů může nastat problém, kdy se stává, že zadavatel podcení proces zadání a plně se spoléhá na zpracovatele studie. Ta se pak může stát pouze velmi formálním dokumentem s velmi omezenou praktickou použitelností.

Výše jsme zmínili podklady, že nejsou často dostupné vzhledem k tomu, že se studie provádí v předprojektové fázi studia nebo neexistují vůbec. Proto může být získávání podkladů dalším problémem či rizikem při zpracování studie. Z hlediska dostupnosti vyvstává otázka, zda lze bezpečně použít kvalifikovaný odhad a veřejně dostupné zdroje nebo je nutné si nějak opatřit sám a případně stanovit toho, na koho se obrátit. Dalším aspektem je, zda je rozsah pro analýzu dostatečný. Potřebujeme další informace a máme časové kapacity na to je shánět? Zároveň ale i přílišné a podrobné podklady mohou být nedostatečné, pokud je obtížné je agregovat. Dalším problémem ke zpracování studie je ten, že jsou podklady vytvořené postupně, ale se zpožděním. Obzvláště v případě, že studii zpracovává agentura a projekt je určen k čerpání dotací z Evropské unie, musí dodržet datum odevzdání.

Poslední oblastí problematičtějšího zpracování, kterou je nutno zmínit, je celý proces zpracování, a to například proces analýzy. Je vhodné zadavatele v hrubých rysech seznámit s prvními výsledky analýzy. Je totiž velmi pravděpodobné, že budou nezbytné nějaké opravy či korekce, a to zejména v případě nerealistických prognóz budoucích toků. Je velmi časté, že první výpočty vyvolají propracovanější podklady ze strany zadavatele. Tudiž každá prezentace finanční analýzy by měla nejdříve začít stručným shrnutím zadání a taktéž stručnou interpretací výsledků zpracovaných velmi přehledně a srozumitelně.

Zkrátka pro řádné a správné zpracování studie proveditelnosti je základním klíčem komunikace mezi zadavatelem a zpracovatelem a případně i koncovým uživatelem. Je nutné si vyjasnit základní informace, jako jsou oblasti analýzy a výstupy. Dále korigovat a odsouhlasit výchozí model a zaměřit se na podklady, aby byly dostatečné, správné a důvěryhodné. A v neposlední řadě konzultovat, prezentovat a interpretovat dílčí výsledky. (Tauer, Zemanová, & Šubrtová, 2009)

3 Popis původního projektu

V roce 2018 by zahájen projekt Venkovský dům Plzeňského kraje v rámci spuštění konceptu Tržnice DEPO. Tržnice prezentuje veřejnosti několik prodejních obchodů specializujících se na lokální design, kosmetické produkty či concept store zaměřený na přírodou inspirované interiéry. Výše uvedené obchody jsou provozovány soukromníky v rámci výkonu jejich živnosti, Venkovský dům je provozován ve spolupráci MAS Radbuza a MAS Český Západ a jeho provoz je spolufinancován z individuální dotace Odboru kanceláře hejtmána Plzeňského kraje a tržeb z prodeje zboží. Kromě nabídky zboží od lokálních výrobců z Plzeňského kraje slouží Venkovský dům jako atypické informační centrum, ve kterém se mohou návštěvníci nejen dozvědět o připravovaných kulturních aj. akcích v regionu, ale současně zde obdrží tipy na zajímavé výlety a další produkty cestovního ruchu, jež celoročně zprostředkovávají i ostatní MAS Plzeňského kraje. Provozovatelé Venkovského domu PK rovněž v průběhu roku pořádají vlastní kulturně společenské akce, které slouží k další propagaci projektu jako celku a rovněž k propagaci celého venkovského prostoru Plzeňského kraje. V rámci ČR se tak jedná o unikátní koncept prezentace venkovského území v krajském městě založeném na partnerství organizací působících přímo na venkově, kraje a krajského města.

Myšlenka Venkovského domu navazuje na několik ročníků akce Venkovské EXPO, která byla již od roku 2013 pořádána v Plzni právě místními akčními skupinami v rámci programu Plzně – Evropského hlavního města kultury 2015 s cílem představit pestrost kulturní nabídky venkovských regionů. Inspirací byly světové výstavy EXPO, kdy se jednotlivé státy prezentují tím nejzajímavějším, co jejich území a obyvatelé nabízí. Podobně pro Venkovský dům Plzeňského kraje byly inspirací např. České domy otevírané Českými centry v různých světových metropolích. Venkovský dům Plzeňského kraje proto přináší kousek venkova z celého kraje do Plzně. (Venkovský dům Plzeňského kraje, 2021)

Koordinátoři projektu

V rámci udržitelnosti provozu Venkovského domu a naplňování stanoveného konceptu (zřízení propojovací platformy napříč jednotlivými institucemi Plzeňského kraje) funguje užší zapojení ostatních MAS v kraji. Ty dopomáhají nejen při oslovování výrobců ze svého území, ale současně poskytují doprovodné propagační a informační

materiály, které jsou v rámci aktivit Venkovského domu distribuovány. Za tímto záměrem byl z území jednotlivých MAS Plzeňského kraje v průběhu srpna 2019 vybrán vždy jeden lokální koordinátor, do jehož pracovní náplně spadá především komunikace s přiděleným územím a následné dodávání dat a informací do Venkovského domu, a to s cílem průběžného doplňování webových stránek, rozšiřování nabídky lokálních produktů v prodejně a současně rozšíření nabídky poskytovaných informačních materiálů. Zapojení lokálních koordinátorů se ukázalo jako nutné pro rozvoj platformy Venkovského domu. S ohledem na stávající kapacity jeho provozovatelů (časové, lidské zdroje, finanční zdroje) nebylo možné dostatečně pojmout nabídku celého území Plzeňského kraje, navíc lokální koordinátoři disponují potřebnou znalostí svého území, současně napojením na lokální provozovatele služeb cestovního ruchu, mimo jiné též napojením na místní výrobce, řemeslníky, umělce a další producenty. Jejich činnost koordinuje vybraný zaměstnanec z řad současných provozovatelů Venkovského domu.

Jak již bylo výše několikrát zmíněno, celý projekt, jeho nápad i provoz má na starosti organizace MAS Radbuza. MAS neboli místní akční skupiny, se rozkládají na určitém území a jsou založeny na principu partnerství a spolupráce veřejného, soukromého a neziskového sektoru na místní úrovni. Tato partnerství fungují na principu iniciativy LEADER. Tvoří je tedy zástupci obcí, místních podnikatelů, neziskových organizací a aktivní občané. Každá MAS pro své území zpracuje mezisektorovou integrovanou rozvojovou strategii, kterou schválí všichni její členové. Díky tomu zde vznikají nové hodnoty vzájemné důvěry, schopnosti komunikovat a spolupracovat při řešení společných problémů, potřeb a zájmů. Tisíce venkovských obyvatel Evropské unie získává tímto unikátním projektem možnost zapojit se do rozvoje svého venkovského území.

MAS Radbuza se konkrétně skládá ze 38 členů, z toho je jich 16 z veřejného sektoru a 22 ze sektoru neveřejného. Spadá pod ní 52 obcí v tomto zájmovém území. Kromě svého působení jsou zároveň členem Krajského družení Místních akčních skupin Plzeňského kraje a Národní sítě Místních akčních skupin České republiky. Jejím posláním je ochrana nejvýznamnějších hodnot území obcí v působnosti Spolku, kterými jsou zejména zachovalá příroda, estetická krajina, kulturní bohatství a zdravé životní prostředí, podpora rozvoje občanských iniciativ na místní a regionální úrovni, zvýšení ekonomické prosperity a kvality života v tomto území, včetně podpory malého a středního podnikání, bydlení, školství, využití volného času, rozvoje veřejné dopravy,

turistického ruchu, péče o památky a zároveň podpora rozvoje občanských iniciativ na místní a regionální úrovni.

Aktivity a marketing projektu

Jak už bylo uvedeno na začátku této kapitoly, ve Venkovském domě probíhá převážně prodej lokálních výrobků či výrobky lokálních řemeslníků. Zároveň místo funguje i jako poskytovatel informací z lokálního regionu a zprostředkovává pozvánky na lokální akce Plzeňského kraje. Slovo lokální je zde použito tak často úmyslně, a to pro zdůraznění hlavního principu celého projektu a vlastně i podstaty fungování MAS Radbuza jako takové.

Zástupci Tržnice DEPO spolu se zapojenými provozovateli se zaměřili na koncept pravidelných večerů, v rámci nichž jednotlivé obchody připravily pro návštěvníky speciální programy s ohledem na jejich provozní náplň (koncert, workshop, hudební doprovod, prodejní přehlídka, ...). Cílem tohoto kroku je přilákat do provozoven více návštěvníků a konkrétně v případě Venkovského domu informovat o nabídce lokálních řemeslníků, umělců, výrobců, ale i kulturních a turistických počinů na území Plzeňského kraje. Koordinace těchto eventů spadá pod zástupce Venkovského domu, jejich propagace bude podpořena výše uváděnými prostředky (tisk, online, press). Jedná se o logický krok, který navazuje na dosavadní vývoj prodeje ve Venkovském domě, kdy se ukázalo, že nejvíce přínosnými jsou pro provozovatele tyto akce. I přes důraz na produkci těchto večírků se však nadále budou zástupci Venkovského domu zaměřovat na celoroční provoz prodejny lokálních produktů a atypického informačního centra. Na následujících obrázcích č. 1 a 2 jsou fotografie stávajícího Venkovského domu v Depu 2015 pro lepší představu o jeho funkci a náplni.

Obrázek 1: Stávající Venkovský dům 1



Zdroj: MAS Radbuza, 2019

Obrázek 2: Stávající Venkovský dům 2



Zdroj: MAS Radbuza, 2019

Veškeré informace o aktivitách domu, jeho podstaty, nejrůznější nabídky a nápady či inspirace, které dům nabízí, je možné najít na webových stránkách www.venkovskydum-pk.cz, které spravují provozovatelé venkovského domu. Zároveň i na facebookovém profilu s názvem Venkovský dům Plzeňského kraje, který je současně propojený s profily DEPO2015 a Tržnice DEPO. Zde se mohou návštěvníci dozvědět

nejen aktuální informace o prodejcích, jejichž zboží je ve Venkovském domě nabízeno, ale dále pak i o akcích pořádaných na území jednotlivých MAS (tato aktivita dopomáhá k naplňování role informačního centra). Na počátku roku 2019 se podařilo navázat dlouhodobou spoluprací s Měsíčníkem Plzeňského kraje. Venkovský dům má tedy rubriku o rozsahu 1/2 strany, kde pravidelně informuje čtenáře o dvou vybraných lokálních výrobcích a řemeslnících, jejichž zboží je možné na prodejně zakoupit.

V tématu naplňování informační role Venkovského domu jsou ve spolupráci s dalšími prodejci a zástupci Tržnice DEPO distribuovány **tištěné letáky** propagující jak samotnou Tržnici, tak i jednotlivé akce a obchody, které se v jejích prostorách nacházejí / konají. Distribuci zajišťuje Depo 2015 na zhruba 80 místech po Plzni (vč. TIC, škol a dalších institucí). Tržnice DEPO je dále v areálu Depa 2015 prezentována formou několika vnitřních a venkovních stojanů a bannerů a v případě větších akcí je zajišťována reklama i v rozhlasovém vysílání (kulturní tipy na Frekvenci 1 a FM Plus) a výlepem plakátů na vybraných reklamních plochách.

Další aktivitou je prezentace Venkovského domu na veletrhu ITEP, jenž je třetím největším veletrhem cestovního ruchu v České republice. Venkovský dům se zúčastnil ihned v roce 2019 a součástí stanoviště bylo nejen informační centrum s doprovodnými tištěnými materiály (mapy, turistické bedekry, informační letáky, publikace aj. materiály), ale i prodejní plocha se zbožím od lokálních výrobců a řemeslníků. Někteří z nich svá řemesla předváděli přímo na akci před návštěvníky, či o nich krátce přednášeli. Návštěvníci mohli nejen zakoupit vybrané produkty, ale i se více informovat o činnosti Venkovského domu a nabídce lokálních producentů.

Finanční analýza a čerpání rozpočtu

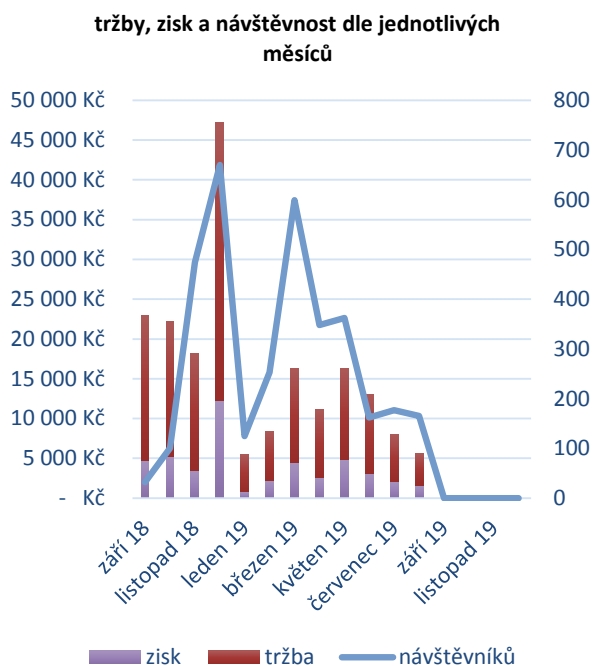
Financování rozjezdu celého projektu bylo zajištěno z individuální dotace Odboru kanceláře hejtmana, a to ve výši 200 tisíc Kč (dotace na vybavení) a 50 tisíc Kč (dotace na zajištění provozu a propagaci v roce 2018). Finanční prostředky z obdržené dotace byly primárně použity na vybavení prostor Venkovského domu, včetně nákupu IT techniky a nábytku, dále na úhradu nákladů spojených s nájmem prostor, zřízení webové platformy a dalších nákladů souvisejících se zahájením provozu (administrativní výdaje, propagace a tisky, pomocná produkce, nákup drobného materiálu atd.) a rovněž na mzdové výdaje za pracovníky prodejny a infocentra. V roce 2019 bylo financování provozních nákladů nejprve zajišťováno z vlastních zdrojů obou spolupracujících MAS. Po sérii jednání s vedením PK byla potvrzena původně

přislíbená finanční podpora formou 90% individuální dotace ve výši až 500 tisíc Kč z ORR.

Venkovský dům má mimo jiné prodejní charakter a aktivity, je výdělečný. VDPK nabízí přes 500 různých výrobků od 44 různých dodavatelů z území celého Plzeňského kraje. Nejvíce dodavatelů (25) je z území MAS Český Západ, která již od roku 2010 uděluje značku Místní výrobek ze západu Čech a od roku 2017 provozuje prodejní galerii Švihákův pavilon v Konstantinových Lázních. Počet dodavatelů z území ostatních MAS ale postupně narůstá, a tak se i zvyšuje pokrytí území Plzeňského kraje. Zastoupeni jsou zejména nositelé značky „Místní výrobek ze západu Čech“, ale také „Šumava - originální produkt“ či „Výrobek z Plzeňského kraje / Mistr tradiční rukodělné výroby Plzeňského kraje“, „Regionální potravina Plzeňského kraje“.

Za zhruba rok provozu, tj. 220 otevíracích dní, dosahuje návštěvnost cca 3,5 tis. osob, které ve Venkovském domě buď nakoupily, nebo získaly informaci ohledně turistických cílů či kulturních akcí v kraji. Mnozí další pak přicházeli „nahlédnout“ do Venkovského domu v rámci návštěvy akcí pořádaných v DEPO 2015 a nejsou do statistik započítáni. Průměrná měsíční tržba je 16 tis. Kč, přičemž průměrný zisk z prodeje zboží činí cca 4 tis. Kč měsíčně. V následujícím grafu č.1 jsou pro představu znázorněny tržby a návštěvnost z roku 2019, který nebyl nijak ovlivněn současnou pandemickou situací.

Graf 1: Návštěvnost stávajícího projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Po vyjednání finanční podpory od Plzeňského kraje bylo v srpnu 2019 zahájeno rozšíření aktivit VDPK o lokální koordinátory území tak, aby prezentace producentů, řemeslníků, tipů na výlety a na akce a nabídka produktů VDPK pokrývala celé území Plzeňského kraje. Největší položky rozpočtu v roce 2019 tvořily mzdové výdaje za zaměstnance, kteří zajišťují provoz prodejny a infocentra, provozní (a od srpna pak rovněž za lokální koordinátory území) a výdaje za nájem a energie prostor. Další větší položkou v rozpočtu pak bylo pořádání kulturní akce. Všichni pracovníci VDPK jsou zaměstnáni na DPP a jejich hrubé hodinové mzdy se pohybují mezi 100,- a 180,- korunami dle příslušné pracovní pozice. Pro představu nákladů spojené s provozem Venkovského domu jsou níže uvedeny v tabulce č. 4 výdaje za rok 2019.

Tabulka 4: Přehled nejvýznamnějších výdajů 2019

Položka	Peněžní částka v Kč
Nájem prostoru a energie	105.000, -
Mzdové náklady	530.000, -
Pořádání kulturní akce	32.000, -
Stojany na propagační materiály	15.000, -
Hosting webu, telefonní poplatky atd.	8.000, -
Celkem	690.000, -

Zdroj: MAS Radbuza (2020), zpracováno autorkou

Shrnutí

Tato kapitola má za cíl představit stávající projekt Venkovského domu Plzeňského kraje, protože na něj bude navazovat studie proveditelnosti nového projektu, která je hlavním předmětem této diplomové práce. Výše je uvedeno proč a za jakým účelem byl projekt proveden, kdo ho vymyslel a zrealizoval. Poté jsme se zaměřili na samotné řízení projektu a marketingové strategie a v poslední části je rozebrána návštěvnost zákazníků a finanční výdaje. Všechny tyto informace slouží k definování silných a slabých stránek projektu, které mohou poukázat na důvod, proč je v plánu nový projekt a zároveň vyzdvihnout faktory, které pomohou novému projektu v realizaci a úspěchu. Silné a slabé stránky jsou uvedeny v tabulce č. 5.

Tabulka 5: SW stávajícího projektu

Silné stránky	Slabé stránky
Unikátnost projektu	Umístění mimo centrum města
Umístění v místě častých akcí	Omezený prostor
Spokojenost zákazníků	Ziskovost prodejny
Kvalitní lokální výrobky	Nestálost dodavatelů
Podpora Plzeňského kraje	Nárazovost zákazníků
Podpora a rozvoj lokálních výrobců a producentů	Malá síť kontaktů

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jedna z nejvýznamnějších silných stránek projektu je jeho unikátnost. Propojení místní akční skupiny a zaměření prodeje na lokální produkty originální a jedinečné. Koncept Venkovského domu je jediný. S lokálními výrobky se váže jejich kvalita. Každý dodavatel a jeho zboží je prověřeno, což dodává na kvalitě i celému domu s čímž souvisí i spokojenost zákazníků. Zkrátka koncept a myšlenka celého Venkovského domu je velmi zajímavá a dobrá.

Umístění projektu je uvedeno jak v silných, tak slabých stránkách. Jeho silná stránka je, že je realizován v tržnici v prostorách Depa 2015, což je místo, kde se pořádají kulturní akce. Navíc tím, že je v komplexu tržnice, je prostor pro získání nových zákazníků, kteří jdou cíleně do jiné prodejny v rámci tržnice. Slabou stránkou je, že Depo 2015 není v centru Plzně a mimo konající se akce není zas tak navštěvovanou lokalitou. Pronajmout prostory v Depu pro začínající Venkovský dům Plzeňského kraje lze hodnotit kladně. Dobrá příležitost, pro začínající malý obchod vhodné umístění. Ale pro zvětšení sortimentu, většího naplnění potenciálu a rovněž rozšíření nabízených služeb je potřeba přesunout Venkovský dům do jiných prostor. V nových prostorách by se měla zvýšit a ustálit návštěvnost zákazníků. Vyšší a pravidelná návštěvnost a rozšíření sortimentu by mělo mít logicky za následek i zvýšení tržeb. Toto jsou všechno důvody pro nový projekt Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do nových prostor.

4 Studie proveditelnosti daného projektu

V druhé polovině této diplomové práce se budeme zabývat komplexní studií proveditelnosti pro konkrétní reálný projekt. Nejprve si projekt představíme, uvedeme si, čím bude podstata studie, kdo projekt a studii zadává a kdo ji zpracovává. Následně se budeme věnovat dílčím částem studie, které jsme si naznačili v teoretické části, jako jsou například analýza trhu a marketingové studie, management projektu a řízení lidských zdrojů, finanční plán, technické řešení projektu, analýza rizik a harmonogram projektu. V poslední kapitole práce se zaměříme na CBA analýzu neboli Cost Benefit analýzu, ve které shrneme přínosy daného projektu.

4.1 Úvodní informace

V první podkapitole **praktické části** práce si uvedeme základní údaje o daném projektu. Převážně z praktického hlediska budeme tedy řešit, proč je projekt vůbec řešen a kdo ho řeší, jaký nese název a co je hlavním cílem zpracování této studie proveditelnosti.

Cílem námi zpracované studie proveditelnosti pro tuhle diplomovou práci je projekt, který nese název Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do nových prostor. Tato studie bude sloužit jako podklad, na jehož základě bude možné posoudit realizovatelnost projektu. Jak lze z názvu poznat, jedná se o oblast Plzeňského kraje, konkrétně přímo o město Plzeň. V současné době se Venkovský dům Plzeňského kraje nachází v prostorách Depa 2015 a cílem této práce je vypracovat studii proveditelnosti pro přesunutí do jiných prostor, ale stále v oblasti Plzně, nejlépe do místa v blízkosti centra Plzně.

Venkovský dům Plzeňského kraje je v současné době součástí tržnice DEPO a slouží jako stánek s prodejem lokálních výrobků a produktů od místních malých výrobců a prodejců. Záměr tohoto projektu bylo vytvoření prostoru pro prezentaci venkovského území v krajském městě založeném na partnerství organizací a podniků působících v této oblasti. Jedná se o naprosto unikátní nápad a projekt tohoto druhu na území České republiky. Tento projekt vznikl pod záštitou a vedením místní akční skupiny MAS Radbuza v roce 2019.

Jak už tedy vyplývá z názvu, primárním problémem či podnětem k řešení projektu je přesun na lepší, vhodnější, dostupnější místo a úprava náplně, podstaty, provedení a realizace samotného projektu. V rámci studie proveditelnosti tohoto projektu budeme řešit jeho průběh, jaké všechny náležitosti je potřeba vyřešit a ošetřit. Hlavním cílem

zpracování studie je získání uceleného podkladu, který zahrnuje popis podstaty projektu a jeho fází, zajištění projektu z hlediska managementu a potřeby lidských zdrojů, technická řešení projektu a harmonogram projektu. (Mas Radbuza, 2021)

Zadavatelem projektu MAS Radbuza, která zajišťovala i současný projekt. MAS Radbuza je jednou ze 180 místních akčních skupin na území České republiky a působí v 52 obcích v zájmovém území. Jejich existence se dá definovat jako nestátní nezisková organizace, funguje jako právnická osoba. Výhradně tento projekt chce realizovat a projekt zadává Ing. Et Bc. Václav Kubernát, manažer a vedoucí zaměstnanec pro realizaci SCLLD, což je strategie komunitně vedeného místního rozvoje. Zpracovatelem studie proveditelnosti je autorka této diplomové práce na základě zadání a požadavků MAS Radbuzy. (MAS Radbuza, 2021)

Zadavatel:

MAS Radbuza

Ing. et Bc. Václav Kubernát

Kancelář MAS Radbuza

Nám. ČSA 24

333 01 Stod

IČ: 22897461

Kontaktní osoba: Ing. et Bc. Václav Kubernát

kubernat@mas-radbuza.cz

725 830 833

4.2 Popis podstaty projektu

V této kapitole se budeme zabývat přímo projektem, který je důvodem tvorby studie proveditelnosti, což je Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do jiných prostor. Zaměříme se na jeho podstatu, náplň, provedení a řešení. Jedním z bodů budou i cíle projektu, kterých chce projekt dosáhnout. Uvedeme si cílové skupiny, pro koho je projekt určen a proč. Jedná se sice o nový projekt, ale z něčeho vychází. Jedná se svým způsobem o rozšíření nějakého stávajícího projektu, a proto jsme si v předchozí kapitole uvedli, kdy a za jakým účelem vznikl, jak je řízen a jakým způsobem byl a je

financován. Tyto informace nám pomohou k lepší orientaci v dané oblasti a k přesnějšimu a správnějšimu vypracování studie k novému projektu, který je k tomu současnému v úzké vazbě.

Náplň projektu

Výše jsme si uvedli současný styl Venkovského domu. Berme to jako výchozí pozici pro náš projekt, tedy přesun Venkovského domu do jiných prostor a také z jakého důvodu a jakou bude mít v nových prostorách náplň, uplatnění a vizi.

O návštěvnosti současného Venkovského domu jsme se již výše zmiňovali a hlavním problémem je nárazovost návštěvníků. Je pravdou, že v případě, kdy návštěvník zavítá do Depa a projde tržnicí, je zde reálná šance, že se zastaví a objeví i Venkovský dům. Pokud se ale zrovna v Depu nekoná nějaká akce či festival, je Venkovský dům široké veřejnosti utajen. Tudíž si těžko najde své cílové návštěvníky, pokud o něm nikdo neví a návštěvnost se odráží celkově v provozu domu. Přeci jen, Depo 2015 není umístěno v centru a ruchu města a je to spíše účelově využitý prostor pro typové akce, ale běžně dovnitř nevejde člověk jen během procházky nebo by ho nenapadlo hledat tam prodejnu lokálních potravin nebo informace o místních a regionálních akcích a událostech. Proto je hlavním bodem nového projektu a tohoto nápadu místo, nové prostory, abychom se dostali blíže k lidem. Lidově bych celý princip Venkovského domu nazvala ‚lidé lidem‘ a to bez lidí, návštěvníků a zákazníků zkrátka nejde. A to se pro zatím bavíme pouze o obyvatelích Plzně. Pokud se ale zaměříme na návštěvníky turisty, tak ti neví, jaké poklady by mohlo předělané a zrekonstruované Depo skýtat, co za regionální poklady by tam mohli najít, a přitom by se třeba rádi něco dozvěděli a zakoupili lokální potraviny. Jsem si ale jistá, že pokud by potkali obchod s nápisem Venkovský dům Plzeňského kraje a za výlohou uviděli regionální výrobky a produkty, jejich pozornost by to jistě upoutalo. Tedy návštěvnost a přiblížení se lidem je jedním z hlavních důvodů přesunu Venkovského domu do jiných prostor. S čímž souvisí i finanční stránka. Pokud lidé budou nakupovat nabízený regionální sortiment a budou mít zájem o informace poskytované domem, je pravděpodobné, že se v budoucnu stane dům samostatným a výdělečně činným.

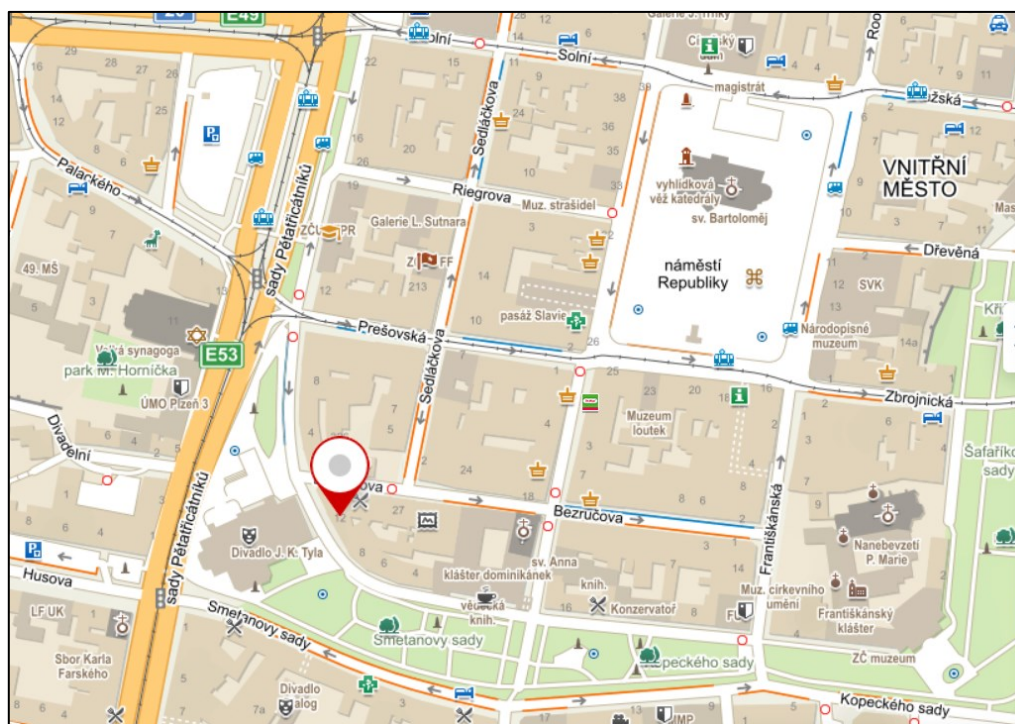
Kromě změny lokace domu je v novém projektu zahrnutá i nová filozofie podstaty fungování, co by měl nabízet a jak by měl fungovat. Prodej lokálních výrobků a produktů místních regionálních výrobců by byl zachován a ještě více rozšířen. Venkovský dům bude ale situován do 2 částí, na prodejní a na informační. Prodejní část

je již nastíněna, ale informační část domu bude fungovat na systému vtáhnutí a zapojení lokálních producentů, měst a obcí či dalších podnikatelských subjektů se zaměřením na propagaci, reklamu, a to nejen na jejich služby či výrobky, ale převážně na nejen kulturní akce a události.

Místo realizace

Nový Venkovský dům Plzeňského kraje bude realizován v centru města Plzně konkrétně na adrese Smetanovy sady 314/12, Plzeň 3 – Vnitřní město. Jedná se o velmi dobře zvolené strategické místo přímo v centru města, blízko Náměstí republiky, ve Smetanových sadech. V současné době je tam prodejna E-liquid shop, která ale v dohledné době bude prostory opouštět z důvodu kapacity a velikosti prostoru. Obchodně se jim velmi daří, a tak hledají nové a větší prostory. Tím, že je prostor uzpůsoben prodeji, je jedna z výhod tohoto prostoru, že nebudou nutné velké stavební úpravy. Prostor už je momentálně upraven do 2 částí, jsou průchozí, ale část zdi prostor odděluje, což je ideální pro naše potřeby. Je zde vybudován sklad a obchod má základní náležitosti jako je tekoucí voda a sociální místnost. I v tomto ohledu je projektu ulehčeno, co se kolaudačních a podobných povolení týče. Umístění a přibližná lokalita je zobrazená na následujícím obrázku č. 3.

Obrázek 3: Lokalita nového projektu



Zdroj: mapy.cz (2021)

Konkrétně tohle místo bylo zvoleno účelově. Nachází se v historické části centra, velmi blízko od Divadla J. K. Tyla Plzeň a Vědecké knihovny města Plzně. Navíc ve Smetanových sadech je mnoho velmi navštěvovaných podniků, restaurací, barů a kaváren, tudíž je na tomto místě velká frekvence lidí, kteří jdou účelně navštívit jeden ze zmíněných podniků či jen prochází hezkou, klidnou a bezpečnou oblastí. Místo je velice dobře dostupné městskou veřejnou dopravou, ať už tramvajemi 1,2 ze zastávek na Náměstí republiky či tramvají č. 4 ze Sadů pětatřicátníků a zároveň jsou přes ulici parkovací místa pro automobily. Současně se nachází ve Smetanových sadech stanice, stojan pro koloběžky v rámci projektu Scoobike, který je ve spolupráci s pmdp, což opět zvyšuje počet lidí, kteří za den projdou zmíněnou oblastí.

Logický rámec

V řízení projektu je logický rámec nástrojem pro jasné určení cíle a záměru projektu. Přesto, že jeho vypracování není pro studii proveditelnosti nezbytné, jeho sestavení na začátku plánování projektu usnadní a vyjasní jeho velmi zásadní body. Je pak jasné, kam projekt bude směřovat, čeho chce dosáhnout a jaké aktivity jsou k dosažení nutné. Kompletní logický rámec projektu Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do nových prostor je na konci dokumentu v příloze A a B.

Cílem projektu je přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do nových prostor. **Záměr** či účel projektu je získání nových zákazníků, rozšíření nabízeného sortimentu, podpora lokálních výrobců a prodejců a v neposlední řadě informovat o aktuálním dění v Plzni a okolí. Objektivně ověřitelné ukazatele pro dosažení záměru projektu jsou například navýšení tržeb, zvýšení návštěvnosti nebo navýšení počtu dodavatelů.

Dílní výstupy projektu jsou zadání projektu, získání finančních prostředků, získání nových prostor, plánování rekonstrukce, rekonstrukce a stěhování a provozní přípravy. Zda jsou výstupy dosaženy lze posoudit podle vypracované studie proveditelnosti, vypracování a podání žádosti o dotaci, vypracovaných plánů projektu na rekonstrukci, navázání vztahů s dodavateli a podle najímání nových zaměstnanců projektu.

V posledním řádku logické rámce jsou uvedeny **klíčové činnosti projektu**, které představují jednotlivé aktivity potřebné k dosažení projektu. Kromě seznamu jednotlivých činností, které jsou chronologicky seřazené, se zaměřuje na časovou a finanční náročnost aktivit. Dílní činnosti a aktivity projektu uvedené v logickém rámci slouží jako podklad pro vypracování finančního plánu a harmonogramu projektu.

Cíle projektu

Hlavním cílem námi zvoleného projektu je přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do jiných prostor, a to především z důvodu zvýšení návštěvnosti zákazníků a získání většího prostoru. Cílem je tedy přesun již stávajícího projektu, ale kromě nových a větších prostor dojde i ke změnám ve filozofii prodeje a fungování Venkovského domu obecně. Proto dílčí cíle projektu budou rozděleny do dvou skupin. První skupina uvede cíle související se změnou prostoru Venkovského domu. Druhá skupina se zaměří na cíle, které bude mít Venkovský dům po zahájení provozu, tedy otevření a fungování domu.

Cíle přesunu projektu do nových prostor:

- **Zvýšení návštěvnosti domu** – přesun do nových prostor v centru města zajistí přísun nových zákazníků, jelikož se díky umístění mezi známé a velmi navštěvované podniky dostane do velkého povědomí. Kromě toho, že bude dům tzv. více na očích, je do Smetanových sadů i lepší dostupnost městkou hromadnou dopravou.
- **Zvýšení prodeje kvalitních lokálních výrobků a produktů** – přesun do nových a větších prostor je možnost rozšířit a navýšit počet dodavatelů ať už produktů potravinových tak i výrobků.
- **Zvýšení ziskovosti** – s umístěním domu dojde ke zvýšení počtu zákazníků a díky novým větším prodejním skladovým prostorám lze rozšířit nabízený sortiment. Toto jsou dva faktory, které ovlivní zisk z prodeje.

Cíle chodu/provozu Venkovského domu:

- **Komunitně vedený místní rozvoj** – úzce souvisí s námi vybraným operačním programem, který je Integrovaný regionální operační program, což je jeden ze strukturálních fondů Evropské unie a s tím spojený specifický cíl, kterým je Posílení komunitně vedeného rozvoje za účelem zvýšení kvality života ve venkovských oblastech a aktivizace místního potenciálu.
- **Zkvalitnění informačních služeb pro obyvatele regionu** – přesto, že žijeme v moderní době a informace se vyhledávají převážně na internetu, je ale stále mnoho lidí, kteří si rádi dojdou ověřit nějaké informace osobně. Navíc naplní

informační části Venkovského domu je shromažďovat informace o aktuálním dění a událostech od města Plzně, od okolních měst a propojit a spolupracovat s okolními Maskami.

- **Podpora malých lokálních výrobců a prodejců** – Venkovský dům je skvělá příležitost pro prezentaci vlastní výroby začínajících místních tvůrců čehokoliv, obzvláště pokud to má nějakou lokální tematiku či suroviny. A zároveň i reklama a propagace.
- **Přiblížení návštěvníkům Plzně a okolí co místní region nabízí** – při turistických návštěvách města Plzně a okolí je samozřejmě možné navštívit místní infocentrum, kde se dozvíte, kde nachází divadlo a muzeum. Ale Venkovský dům nabízí možnost poznat toto místo osobněji a specifičtěji.

Cílové skupiny

Cílových skupin, neboli komu je projekt určen a na koho je zaměřen, je hned několik. Zamýšlíme se nad tím z pohledu návštěvníků Venkovského domu, ale i z pohledu dodavatelů a spolupracujících objektů. Cílovými skupinami tedy jsou:

- obyvatelé Plzeňského kraje (lidé žijící na území Plzně),
- návštěvníci Plzně a okolí (turistický ruch),
- zájemci o lokální produkty a zboží,
- zájemci o informace v oblasti regionálního dění,
- drobní lokální výrobci a prodejci,
- město Plzeň a přilehlé obce a města.

Změny a cíle nového projektu oproti stávajícímu

Projekt, kterým se tato diplomová práce zabývá, je unikátní jako každý projekt. Rozdílem ale je, že tento projekt vychází už z projektu zrealizovaného. Stávající projekt či jeho provedení není z jistého důvodu dostačující, a tak se realizátoři rozhodli pro změnu. Důvody, které k tomuto rozhodnutí vedly, jsou shrnuty v silných a slabých stránkách stávajícího projektu v předchozí kapitole. Vzhledem k tomu, že zřizovatelé již mají představu o tom, jak by měl nový projekt vypadat, uvedeme si hlavní změny či rozdíly stávajícího projektu od nového:

- **Místo realizace** – Venkovský dům Plzeňského kraje se přesune z prostor Depa 2015 do nového objektu v centru Plzně, konkrétně do Smetanových sadů. Důvod přesunu je přiblížení se zákazníkům a zvýšení návštěvnosti.
- **Větší prodejní i skladový prostor** – vzhledem k velikosti nového objektu bude rozdílem prostor pro prodej, ale i značně velké skladové prostory. Tato změna umožní širší sortiment nabízeného zboží.
- **Širší spektrum dodavatelů** – se zvětšením prodejních i skladových prostor dojde k rozšíření počtu a zaměření dodavatelů. Tudíž zákazník bude mít větší možnost výběru oproti stávajícímu projektu.
- **Kvalitní informační point** – ve stávajícím projektu naleznete informace především jen o aktivitách MAS Radbuzy. V rámci nového projektu dojde k rozšíření i této informační části. Venkovský dům bude spolupracovat s městem Plzeň, okolními obcemi a subjekty pořádající různé druhy akcí.

4.3 Technické a technologické řešení projektu

Tato kapitola se většinou zabývá technologiemi použitými při procesu projektu či technickými parametry strojů a podobné. V případě námi zvoleného projektu jsou technická a technologická řešení jiná, než výčet přístrojů a druhů a typů použitých technologií. Rozdělíme si tuto kapitolu na dvě části. V první části se zaměříme na to, co vše je potřeba ze zákonného hlediska zařídit, v případě, že se jedná o provoz s prodejem potravin a o prodej obecně. Ve druhé části stručně popíšeme nový prostor, ve kterém bude Venkovský dům otevřen, jak bude prostorově řešený a jaké jsou technické nutnosti pro jeho fungování.

4.3.1 Zákonné povinnosti

V této podkapitole budou zmíněny nejdůležitější body a úkony pro zajištění veškerých potřebných schválení a potvrzení. Venkovský dům již existuje a jeho styl podnikání se nijak významně nezmění. Jedná se tedy hlavně o změnu prostoru a nařízení s ním spojená. Zde jsou nejpodstatnější povinnosti k provozu Venkovského domu:

- **Oprávnění k podnikání:** Oprávnění k podnikání se podává na živnostenském úřadě. Zároveň je ohlašovací povinnost oznámení provozovatele potravinářského podniku o zahájení výkonu předmětu činnosti.

- **Zabezpečení požární techniky:** Povinnosti podnikajících osob je obstarávat v potřebném množství a druzích požární techniku, vytvářet podmínky pro hašení požárů a pro záchranné práce, udržovat volný přístup k únikovým východům. Zároveň jsou povinni označovat pracoviště a ostatní místa příslušnými bezpečnostními značkami, příkazy, zákazy a pokyny.
- **EET:** Jako podnik je povinen vést elektronickou evidenci tržeb, pokud vláda nevydá jiná nařízení. V momentě, kdy od zákazníka přijímáme peníze formou hotovosti, jsme nuceni EET zavést a používat. Zároveň jsme v rámci daňové evidence povinni vydávat každému zákazníkovi doklad.
- **Daně a pojištění:** Po skončení roku je nutné stanovit příjmy, výdaje, a zisk. Použije se k tomu daňová evidence nebo výdaje procentem z příjmů. Dále je potřeba podat daňové přiznání k dani z příjmu a zaplatit daň z příjmu. Poté podat přehled příjmů zdravotní pojišťovně a přehled příjmů pro sociální pojištění, a podle nich doplatit pojištění. (Česká národní rada, 2021)

4.3.2 Technologie provozu

V případě Venkovského domu Plzeňského kraje se jedná i o prodej, a to i potravin či výrobků ke konzumaci. Tento typ podnikání sebou nese jistá zákonná pravidla, která je nutné dodržovat. Nejprve ale popíšeme, jak bude vypadat nový prostor zvolený pro tento projekt.

Prodejní prostor je rozdělen částečnou přepážkou na dva prostory, v jednom bude prodejní část a v druhém informační. K informační části bude umístěn nábytek, aby vznikl prostor vhodný k případné diskuzi se zákazníkem. Cílem je vytvoření příjemné atmosféry stvořené ke komunikaci a navázání kontaktu se zákazníky. Za pultem v prodejní části budou otevřené regály a chladicí vitríny, aby zákazník viděl veškerý nabízený sortiment. Za provozním prostorem jsou skladové prostory a prostor pro administrativu, který bude též vybaven kancelářským nábytkem včetně elektroniky, jako je tiskárna a podobné.

Jistá nařízení, opatření a doporučení z technologického hlediska, na která je třeba brát zřetel při provozu takového typu podniku, jako je Venkovský dům:

- **Skladování potravin:** Skladovat potraviny je nutné v chladících vitrínách nebo regálech. Skladové prostory budou uzpůsobené tak, aby maximalizovaly úložné prostory a zároveň eliminovaly případnou kazivost produktů.

- **Bezpečnost práce:** Kromě důrazu na bezpečnost práce, obzvláště při plánu skladu, velikosti a uspořádání regálů jsou nutná pravidelná školení o bezpečnosti zaměstnanců.
- **Tekoucí voda:** V prodejně, kde se prodávají potraviny či produkty určené ke spotřebě, je nutné mít v objektu zavedenou tekoucí vodu. Její teplota musí být minimálně 45°C.
- **Webové stránky:** Tento poslední bod není opatření ani nařízení, ale pouze doporučení z technologického pohledu. Prostřednictvím webových stránek se může Venkovský dům propagovat, sdílet aktuální nabídky a aktuální informace a v neposlední řadě je to jistý komunikační kanál mezi Venkovským domem a zákazníky.

4.4 Analýza trhu, marketingová studie

Cílem této kapitoly je analyzovat a vyhodnotit všechny marketingové aspekty projektu. Kapitola tak řeší převážně odhady poptávky, potřeb a chování zákazníků. Pro tyto výsledky a odhady použijeme několik způsobů a metod, jako je například šetření pomocí dotazníku, sestavení a vyhodnocení SWOT analýzy, která se zabývá jak vnitřním tak vnějším okolím podniku nebo projektu. Dále vytvoříme marketingovou strategii pomocí metody 4P (price, product, place, promotion) a v závěru kapitoly si představíme možné konkurence v okolí našeho Venkovského domu.

4.4.1 Analýza trhu

Pro vytvoření analýzy trhu, ve kterém bude námi zvolený projekt vystupovat, bude čerpáno z výzkumné studie zaměřené na vnímání zákazníků lokálního prodeje a lokálních dodavatelů a z průzkumu cíleného konkrétně na problematiku daného projektu.

Dotazníkové šetření

Pro účely vypracování studie proveditelnosti na projekt Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do jiných prostor byl sestaven krátký dotazník s osmi otázkami, který byl distribuován prostřednictvím internetu. Dotazník byl cílen na osoby starší 15 let, jelikož byl podstatný sběr o nákupních preferencích a získávání informací o událostech a místním dění. Tudíž cílová skupina dotazníku byli respondenti, kteří si tyto aktivity alespoň částečně zajišťují a řeší sami. Dotazník byl šířen pomocí facebookových skupin, kde jsou členové zejména z Plzně a okolí a následně do několika podniků také v Plzni a

okolí. Byl zprostředkován skrze dotazníkový server a celkem bylo získáno 130 vyplněných dotazníků. Jeho plné znění je na konci práce v příloze C.

Dotazník vyplnilo celkem 130 respondentů, z toho 82 žen a 48 mužů. Největší počet respondentů se pohyboval ve věkové kategorii 31 – 50 let a to celkem 63, ve věkovém rozpětí 18 – 30 let se nacházelo 44 respondentů a nejméně bylo respondentů do 18 let. Abychom mohli posoudit validitu dosažených výsledků aplikovaných na náš konkrétní projekt, první naše otázka byla zaměřena na to, jak často respondenti navštěvují centrum Plzně. Z výsledků vyplývá, že více než 70 % dotazovaných pobývá v centru Plzně alespoň jednou týdně a více než 25 % alespoň jednou za týden. Z čehož vyplývá, že zbylé odpovědi z dotazníku jsou pro naši analýzu přínosné, jelikož se jedná o naši cílovou skupinu.

Další otázka, která byla respondentům položena, byla zaměřena na způsob získávání informací o dění, událostech a akcích probíhající v Plzni a okolí. Nejčastější odpovědí byl internet, což odpovědělo okolo 50 % dotazovaných. Přes 30 % odpovědělo kombinace některých z nabízených možností, kterými byl internet, infocentrum a letáky či billboardy. V návaznosti na tuto otázku jsme se dále ptali, zda by naši respondenti ocenili možnost najít tyto informace na jednom místě. Zde byla odpověď téměř jednoznačná, 90 % lidí odpovědělo kladně, že by měli zájem a tuto možnost by ocenili.

V dalších dvou otázkách jsme se zaměřili na zájem a prodej lokálních výrobků a produktů. První z nich se dotazovala, zda se respondenti zajímají o původ potravin a výrobků, které nakupují. Zde odpovědělo 54 % ne a zbylých 46 % že ano. Převažují tedy spíše negativní odpovědi v tomto ohledu, ale v následující otázce jsme dostali povzbudivější odpovědi pro provoz našeho projektu. Zajímalo nás, zda by byl o lokální potraviny, produkty a výrobky zájem a 70 % respondentů odpovědělo kladně. Což vzhledem k náplni Venkovského domu jsou velmi pozitivní výsledky.

V poslední otázce jsme se zaměřili na dodavatele neboli na potenciální dodavatele, malé či začínající prodejce svých výrobků a výtvorů. Zajímalo nás, zda se mezi našimi respondenty nebo v jejich okolí vyskytuje někdo, kdo vyrábí něco, co by rád dodával do našeho Venkovského domu. Z výsledků vyplývá, že okolo 50 % dotazovaných zná potenciální dodavatele nebo jsou to sami respondenti.

Výzkumná studie

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR vypracovala výzkum na téma, jak zákazníci vnímají lokální producenty a prodej lokálního a regionálního zboží. Dotazování bylo zaměřeno na to, kde a jaké suroviny a produkty lidí nakupují a jak vnímají jejich kvalitu, do jaké míry si sami pěstují a vyrábí domácí produkty. V poslední části se zaměřila na lokální producenty a jejich zkušenosti s podnikáním. Výsledky studie byly zjišťovány pomocí dotazníkového šetření, které bylo distribuováno prostřednictvím internetu. Celkový počet respondentů je 800 osob ve věku mezi 18 a 65 lety. Pro účely naší práce a studie proveditelnosti budou ze studie vybrány jen získané informace týkající se našeho projektu.

Z hlediska místa nakupování lidí, většina z nich chodí nakupovat do supermarketů, ale 28 % dochází i pravidelně do malých soukromých prodejen v místě bydliště, kde mohou sehnat lokální produkty. Jedna z dalších otázek byla zaměřena na to, jak často nakupují potraviny a spotřební zboží na farmářských trzích či v maloobchodech s lokálním zbožím, 32 % respondentů odpovědělo, že občas a 5 % velmi často. Další otázkou bylo, dle čeho se respondenti rozhodují při nákupu potravin, zda z hlediska ceny či kvality a 69 % odpovědělo, že cena i kvalita jsou důležité.

V případě, že respondent odpověděl, že nenakupuje na farmářských trzích či obchodech zaměřených na prodej lokálních a regionálních výrobků, byla další otázka směřována na důvod a 66 % uvedlo, že nejsou trhy či dané obchody v blízkosti jejich bydliště nebo o nich vůbec neví. Naopak v případě, že odpověď na nakupování na trzích či zmíněných obchodech byla kladná, důvodem pro 43 % respondentů je o něco málo vyšší kvalita a pro 38 % mnohem vyšší kvalita než produkty v běžných obchodech a supermarketech.

Další oblast otázek se zaměřila na prodej českých surovin a produktů obecně, zda lidé nakupují či nikoliv. V případě, že české suroviny a produkty nenakupují je pro 38 % respondentů důvodem vyšší cena za výrobky. Z lidí, co odpověděli, že české lokální výrobky nakupují, 62 % uvedlo jako důvod podporu místních výrobců a producentů.

Dále se výzkum soustředil na lokální producenty a dodavatele, zda o jejich výrobky a produkty mají lidé zájem a kde se případně propagují. Výsledkem je, že lidé mají zájem o regionální produkty bez ohledu na nálepku ECO nebo BIO. Regionalita zajišťuje důvěru, zboží bylo vyprodukováno v prostředí, které zákazníci znají. Navíc klientela lokálních producentů je ochotna připlatit si, pokud vnímají kvalitu produktu. Co se týče

propagace či reklamy, 50 % lidí vyhledává informace o lokálních prodejnách a o samotných dodavatelích a producentech prostřednictvím internetu a 35 % u přátel či rodiny.

Z dotazníkového šetření i výzkumné studie vyšlo najevo, že Venkovský dům Plzeňského kraje najde své zákazníky i dodavatele, v dnešní době je zájem o lokální produkty a výrobky. Navíc se jedná o unikátní nápad, který v Plzni ještě není. (AMSP, 2021)

4.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální technika používána pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost organizace či projektu. Pro zhodnocení vnitřních stránek se definují silné a slabé stránky projektu či podniku a pro identifikaci vnějších faktorů se popisují příležitosti a hrozby. Přestože je to technika univerzální, nejčastěji se využívá v rámci strategického řízení v oblasti marketingu, což je i náš případ. Pro náš projekt, tedy Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do jiných prostor jsme sestavili SWOT analýzu, která je znázorněna v tabulce č. 6.

Tabulka 6: SWOT analýza projektu

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) Unikátní projekt Zkušenosti z předešlého projektu Zvýšení tržeb (samostatnost) Umístění – centrum Plzně Oslovení nových zákazníků	WEAKNESSES (slabé stránky) Úzký sortiment Omezený počet dodavatelů Náročnost skladování produktů Potřeba spolupráce s jinými subjekty
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) období po pandemii malá konkurence podpora kultury v Plzni a okolí Lokální bio potraviny Lokální kvalitní výrobky	THREATS (hrozby) internet nákupní/prodejní ceny EET Zvyšování cen energií Hygienická nařízení Sezónnost některých produktů

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jednou z nejsilnějších stránek projektu je samotné umístění, jelikož centrum Plzně je pro takový typ projektu velmi vhodný a oproti stávajícímu místu je centrum Plzně výhodou. Nabízený sortiment v podobě lokálních kvalitních výrobků a bio potravin je obzvláště v dnešní době skvělý strategický tah, protože po podobném typu produktů vzrůstá zájem čím dál tím více. Unikátnost projektu se projevuje v tom, že prodejna, obchod nebo centrum s podobnou provozní náplní v Plzni ještě není, takže jedinečnost je rozhodně jednou ze silných stránek projektu.

Z pohledu slabých stránek projektu je velikost projektu či domu. Nabízený sortiment se sice oproti stávajícímu zvětší, a to nejen díky skladovým prostorám a obecně většímu objektu, ale stále nedosáhneme na nijak široký sortiment, zkrátka nezvládneme prodávat sortiment všeho druhu. Je pravda, že rozšíření o skladové prostory jsou výhodou, ale se samotným skladováním přicházejí i stinné stránky a to zejména z hlediska hygienických opatření, které jsou naší hrozbou. Jednou s neméně významnou hrozbou se bude Venkovský dům potýkat neustále a tou je komunikace a spolupráce s jinými subjekty,

kterými je myšlené město Plzeň, Plzeňský kraj, obce a města v Plzeňském kraji či samotné instituce, které mají Venkovskému domu co nabídnout.

Jako první z příležitostí bych ráda uvedla současnou pandemickou a po pandemickou situaci, která by mohla mít pro funkci Venkovského domu pozitivní vliv. Vzhledem k omezeným možnostem cestování se již v létě v roce 2020 občané České republiky věnovali cestování po České republice a s tím souvisí i různé akce a aktivity, které se dali navštívit či se jich zúčastnit v blízkosti jejich bydliště. V tomto případě má informační část domu velký prostor k uspokojení zákazníků. Přesun Venkovského domu do centra Plzně je příležitost k získání nových zákazníků a tím je pravděpodobný nárůst tržeb. Zvýšení poptávky od zákazníků by mohlo způsobit zvýšení poptávky dodavatelů o spolupráci a tím by časem mohlo dojít k úplnému osamostatnění a výdělečnosti.

Jedna z hlavních hrozeb pro náš projekt je internet a sociální sítě. Sociální sítě nás mohou ohrozit z hlediska distribuce informací. Internet je v tomto případě myšlen spíše jako internetové obchody. Obzvláště v této pandemické době si většina zákazníků zvykla nakupovat přes internet a kamenné obchody přestávají být atraktivní, nepohodlné.

4.4.3 Konkurence

Zabývat se konkurencí je velmi důležité obzvláště v případě, že se jedná o nějaký typ prodeje, protože tam je konkurence téměř vždy. V této podkapitole se zaměříme na konkurenci pro Venkovský dům Plzeňského kraje. Jelikož hlavním smyslem a cílem projektu je přesunout dům do jiných prostor kvůli návštěvnosti zákazníků, analýza konkurence bude zaměřena hlavně na podniky v okolí nového umístění Venkovského domu, což jsou Smetanovy sady v centru města Plzeň.

Konkurence bude rozdělena do dvou skupin, bude rozlišována konkurence přímá a nepřímá. Do přímé konkurence budou zahrnuty podniky, které prodávají stejné produkty či poskytují stejné služby, do nepřímé konkurence patří takové podniky, které prodávají a poskytují pouze podobné služby či zboží nebo jejich substituty.

Přímá konkurence

Farmářské trhy spočívají ve venkovním prodeji lokálních a čerstvých výrobků a surovin od místních producentů a farmářů. Nabízejí velmi široký sortiment od prodeje surovin, přes z nich vyrobené produkty až po hotové pokrmy. Konají se jednou týdně

v sobotu dopoledne, a to pouze v rámci letní sezóny, od května od září. Farmářské trhy mají v Plzni tradici už více než deset let a jsou velmi známé a hojně navštěvované. Výhodu, kterou Venkovský dům oproti farmářským trhům má je kamenná prodejna, která je dostupná každý den po celý rok. (Město Plzeň, 2021)

Zelovoce je prodejna jen několik metrů od nového Venkovského domu. Zelovoce se, jak je z názvu patrné, zabývá prodejem ovoce a zeleniny od místních farmářů a pěstitelů. Časem pak rozšířili svůj sortiment o ručně malované plecháčky a podobný sortiment, též od místních a lokálních dodavatelů. V současné době také fungují jako bistro a suroviny na přípravu pokrmů získávají většinou z místních farem a jiných lokálních dodavatelů. V nabídce sortimentu bistra nabízejí i různé domácí nápoje, sirupy, šťávy a podobné. Proto by se Zelovoce dalo klasifikovat jako největší konkurence v rámci umístění lokality obchodů a nabízeného sortimentu, navíc se jedná o kamennou prodejnu, nikoliv pouze sezónní prodej.

Turistické informační centrum města Plzně je konkurence z hlediska informační části Venkovského domu, kterou bude nově dům poskytovat. Ačkoliv by se mohlo zdát, že Venkovský dům bude nabízet stejné informace, není tomu tak. Turistické informační centrum nabízí informace například o památkách a historických budovách. Venkovský dům bude nabízet aktuální informace o kulturním i nekulturním dění příjemným a srozumitelným způsobem.

Nepřímá konkurence

Potraviny Žabka je zavedená síť prodejen potravin v Čechách. Poskytuje a prodává běžný sortiment potravin. Konkurence pro Venkovský dům představuje, protože dvě tyto prodejny jsou v blízkosti Smetanových sadů, kam bude dům přesunut a společný prvek je prodej potravin a potravinářských výrobků. Žabka se nezaměřuje na prodej lokálních či regionálních produktů, ale v případě, že zákazník neřeší původ potravin, v Žabce najde potraviny za výrazně nižší cenu.

Bioplaneta je obchod zaměřený na rostlinné, BIO, bezlepkové a přírodní produkty. V jejich nabízeném sortimentu nejsou pouze potravinářské produkty ale také přírodní kosmetika nebo čisticí prostředky. V konkurenci pro Venkovský dům je uveden, protože prodejna Bioplaneta je v blízkosti nové adresy Venkovského domu. Ačkoliv může nabízený sortiment vypadat podobně, Bioplaneta se zaměřuje na produkty rostlinné ale nikoliv lokální či regionální. (Bioplaneta, 2021)

4.4.4 Marketingový mix

Poslední podkapitolou analýzy trhu a marketingové studie je marketingový mix, znám také pod zkratkou 4P. Marketingový mix je metoda nastavení produktové strategie a produktového portfolia. Pod zkratkou 4P se skrývají slova: product, price, place, promotion, neboli produkt, cena, distribuční cesty, propagace. Uvedeme si všechny 4 podbody pro konkrétní projekt Venkovského domu Plzeňského kraje.

Product (produkt)

Produkty nabízené Venkovským domem by se daly rozdělit do dvou skupin, informační a produktové. Z informačního hlediska bude dům nabízet informace u kulturních akcích jako jsou festivaly, divadla, hudební představení, výstavy a podobné a také nekulturní akce jako jsou sportovní události, hry a akce pro děti či průvody a různé edukativní akce. Z pohledu produktového bude nabízet jak potraviny a suroviny jako například, medy, sirupy, šťávy, sýry, masné výrobky, paštiky či sladké nebo slané pečivo. Zároveň ale i výrobky jako jsou oblečení, keramické výrobky, papírenské výrobky, dětské hračky a podobné. Všechny výrobky budou lokální.

Price (cena)

Z pohledu výrobku je cena velmi individuální, záleží na jednotlivém dodavateli, na kolik si svůj výrobek cení a dům ho posléze bude nabízet za cenu takovou, aby získal nějaký výdělek. Nedá se zde nastavit jednotný cenový systém, vše bude záležet na domluvě s dodavatelem. V rámci informační části je v plánu systém placené propagace od jednotlivých subjektů.

Place (distribuční cesty)

Distribuční cesty se zabývají tím, jak se produkt dostane k cílovému zákazníkovi. Vedoucí pobočky dojedná s dodavatelem nabídku a posléze podmínky. Dodavatel dodá do domu své výrobky či produkty. Pro fyzickou přepravu výrobků a produktů jsou možné 2 způsoby. Prvním z nich je, že dodavatel dodá produkty sám, druhá možnost je využití služebního automobilu a vedoucí pobočky či jeden ze zaměstnanců pro produkty zajede. Informační část bude zajištěna obdobně.

Promotion (propagace)

Venkovský dům Plzeňského kraje má své webové i Facebookové stránky, které budou pro propagaci plně využívány. Zároveň je domluvená vzájemná propagace a podpora

Depa 2015. Vzhledem k tomu, že současný dům je právě v Depu v prostorách místní tržnice a vztahy byly vždy velmi dobré, vzájemná propagace je příležitost pro obě strany. V budoucnu by mohla placená propagace v rámci Venkovského domu fungovat v některých případech i na principu barter, tedy propagace za propagaci.

4.5 Management projektu a řízení lidských zdrojů

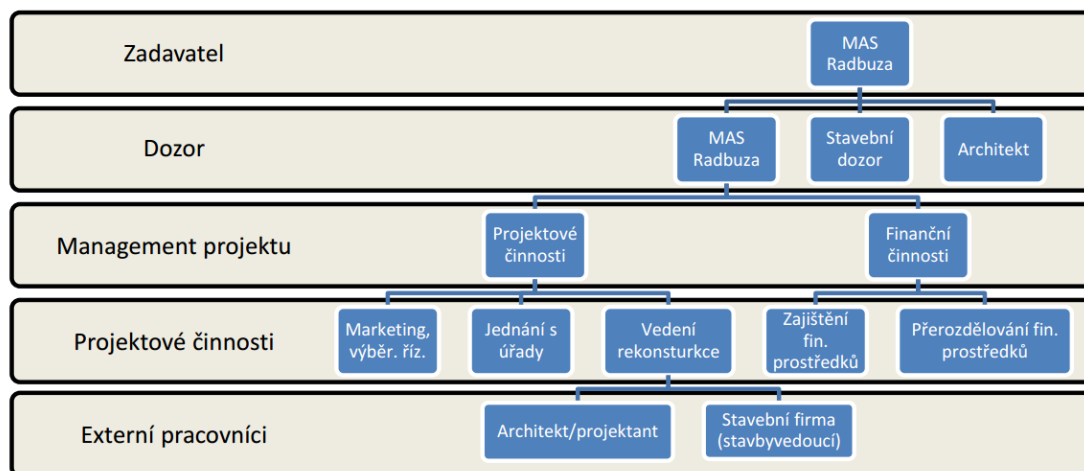
Kapitola management projektu a řízení lidských zdrojů se zaměří na vztah mezi jednotlivými činnostmi projektu a lidskými zdroji. Jejím hlavním cílem je stanovit a určit kdo se daným činnostem věnuje, kdo je za činnosti odpovědný a kdo je řídí. Tyto vztahy budou v této kapitole řešené v rámci námi zvoleného projektu Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do nových prostor. Vyhodnocením činností a odpovědných osob vznikne organizační struktura projektu.

V poslední fázi projektu dojde k výběrovému řízení zaměstnanců do Venkovského domu, kteří budou najati do provozní fáze, tedy od doby otevření a zahájení provozu domu. Je proto nutné určit jednotlivé požadavky na zaměstnance již ve studii proveditelnosti, jelikož je to součástí projektu. Zejména na jaké pracovní pozice bude výběrové řízení vyhlášeno, jaké budou požadavky na kvalifikaci uchazečů pro dané pozice a kolik zaměstnanců na danou pozici bude potřeba. Tato stanoviska a kritéria budou specifikována v druhé části této kapitoly.

4.5.1 Management projektu

Management projektu zahrnuje činnosti od schválení projektu, získání finančních prostředků do otevření a zahájení provozu Venkovského domu. Zahrnuje to tedy rekonstrukci a úpravu pronajímaných prostor, zahájení marketingové propagace, zajištění technických záležitostí potřebných k přesunu, rekonstrukci a samotného provozu včetně různých povolení a schválení od úřadů. Zároveň tato fáze zahrnuje výběrové řízení do provozu domu a zahájení činností spojených s dodavateli a subjekty jako je město Plzeň či okolní obce a města. Obrázek č. 4 znázorňuje organizační strukturu a management projektu Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do nových prostor.

Obrázek 4: Organizační struktura projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Zadavatel projektu je znám, jedná se o Místní akční skupinu MAS Radbuza, která celý projekt zajišťuje. Dozor neboli odpovědná osoba ze strany MAS Radbuzy je Ing. Et Bc. Václav Kubernát, manažer a vedoucí zaměstnanec pro realizaci SCLLD, což je strategie komunitně vedeného místního rozvoje. Pan Kubernát bude kontrolovat projekt po celou dobu jeho trvání, a to v oblastech marketingu, jednání s úřady a vedení rekonstrukce. Současně má odpovědnost za zajištění a přerozdělování finančních prostředků. Kromě MAS Radbuzy zde v kategorii dozoru figurují ještě dva subjekty či osoby, stavební dozor a architekt či projektant.

V nových prostorách pro Venkovský dům je potřeba udělat několik úprav, nejen praktické, stavební ale i designové. Pro vytvoření návrhu stavebních úprav a designu vnitřních prostor a vnějších (fasády) bude najat architekt či projektant. Architekt vytvoří nabídku a ve vzájemné spolupráci s MAS Radbuzou zkonzultují, jakou filozofií a stylem objekt upravit. Po dohodě a shodě návrhu se činností ujme stavební firma, která dle předloženého plánu objekt upraví. Celý proces rekonstrukce bude ve vedení architekta, tudíž musí s vedoucím stavby velmi úzce spolupracovat.

Další projektové činnosti už jsou pouze pod úzkým vedením MAS Radbuzy. Již v přípravné fázi je potřeba se zaměřit na marketing, propagaci, reklamu, a to jak prostřednictvím internetových a facebookových stránek, tak i letáky a plakáty účelově umístěných po Plzni a okolních městech. Současně bude vyhlášeno výběrové řízení na zaměstnance Venkovského domu. Náplně daných pozic a požadavky pro jejich přijetí bude podrobněji rozebráno v další části této kapitoly. Poslední projektovou činností

v přípravné fázi, ale nikoliv méně důležitou, jsou byrokratická opatření, nařízení a povolení, která jsou nutná k samotné rekonstrukci a následně pak v provozu domu.

Finanční činnosti přípravné fáze projektu spadají pod zadavatele MAS Radbuzy, která bude mít na starosti zajištění finančních prostředků a následné přerozdělení zvoleného objemu do částí projektu. Kromě zajištění a přerozdělení prostředků je k těmto činnostem nedílnou součástí i jistý audit či zkrátka kontrola, kam finanční prostředky směřují a za jakým účelem.

4.5.2 Lidské zdroje provozu

V této podkapitole se budeme zabývat řízením lidských zdrojů v provozní fázi, tedy od doby otevření a zahájení Venkovského domu. Výběrové řízení bude probíhat v poslední fázi projektu, proto je nutné stanovit požadavky na jednotlivé zaměstnance domu. Venkovský dům bude mít vedoucího pracovníka a prozatím dva zaměstnance na pozici asistent prodejce. Hlavním předmětem této části je stanovení odpovědnosti zaměstnanců, jejich náplň práce, ale v první řadě budou uvedeny podmínky a požadavky pro přijetí na danou pozici. Výše zmíněné požadavky jsou stručně uvedeny v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Požadavky na zaměstnance provozu

Pracovní místo	Počet PM na danou pozici	Právní forma	Požadavky na vzdělání	Požadavky
Vedoucí provozu	1	HPP	minimálně SŠ s maturitou	řidičský průkaz skupiny B; praxe na podobné pozici min. 2 roky; pokročilé znalosti práce na PC, vedení účetnictví
Asistent prodejce	2	DPP	minimálně SŠ s maturitou	komunikační schopnosti; alespoň základní práce na PC; příjemné a pozitivní vystupování; zodpovědnost

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Vedoucí provozu je vedoucí Venkovského domu. Jeho přímým nadřízeným je MAS Radbuza a veškeré potřebné informace a náležitosti bude řešit s nimi, konkrétně s panem Kubernátem, který je zvolen pro tuto oblast jako odpovědná osoba, navíc je zadavatelem této studie. Vedoucí provozu má na starosti celý chod, jak prodejní části, tak i informační části. Zajišťuje spolupráce a kontrakty s dodavateli, orientuje se na trhu s lokálními produkty a jejich producenty. Volí sortiment a nabídku výrobků a produktů

vhodně, vyrovnaně a adekvátně poptávce. Zajišťuje potřebný materiál pro klidný provoz, od papírenských potřeb až po hygienické a prostředky na úklid. Vybírá a najímá zaměstnance na pozici asistent prodeje, zaškoluje je, kontroluje a hodnotí jejich práci nejen finančním způsobem. Zajišťuje spolupráce a chod i informační části domu, je v úzkém kontaktu s městem Plzeň, Depem 2015, MAS Radbuza a s dalšími regionálními subjekty. Svě zaměstnance pravidelně informuje a zaškoluje, aby byli schopni podávat a poskytovat adekvátní a pravdivé informace.

Na pozici **asistent prodeje** budou obsazeni 2 uchazeči na hlavní pracovní poměr. Jejich pracovní doba bude organizována stylem 'krátký a dlouhý týden', což znamená pravidelné střídání směn. V tzv. krátkém týdnu je pracovní doba pouze ve středu a ve čtvrtek, v tzv. dlouhém týdnu je pracovní doba v pondělí, úterý, pátek, sobotu a neděli. Venkovský dům bude otevřen všechny dny v týdnu, a to z důvodu, že turistické a kulturní aktivity se konají převážně ve dnech víkendu. Asistent prodeje komunikuje se zákazníkem, v případě zájmu mu poskytuje informace a prodává lokální produkty a výrobky. Jeho přímým nadřízeným je vedoucí provozu. Kromě zodpovědnosti a schopnosti zastat požadované úkoly je velmi důležité slušné, příjemné a pozitivní vystupování a komunikace se zákazníkem. Na této pozici je vyžadována práce s PC, a to alespoň na základní úrovni pro zajištění běžné agendy.

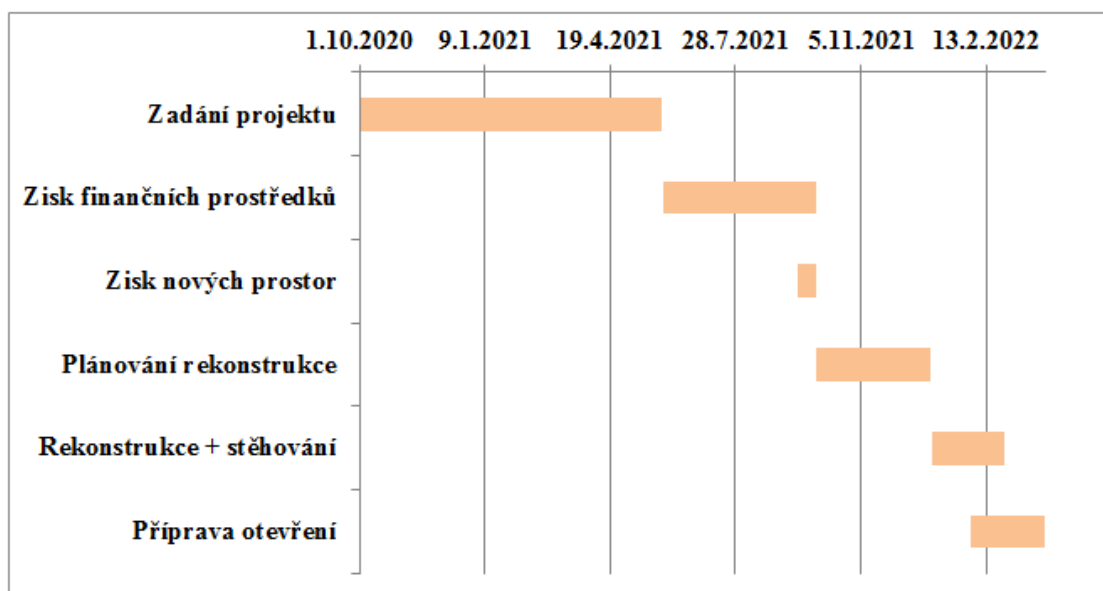
4.6 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu zahrnuje veškeré činnosti, které jsou nutné provést pro jeho uskutečnění. Námi zvolený projekt je Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do nových prostor, tudíž harmonogram vychází z činností, které povedou k jeho úspěšné realizaci. V této kapitole si nejdříve nastíníme, jak bude harmonogram vytvářen, z čeho bude vycházet a podle jakých kritérií bude sestaven. Dále budou zaneseny etapy činností do grafu a vznikne tím časový harmonogram projektu. Následně budou jednotlivé etapy popsány a vysvětleny.

Činnosti našeho projektu vychází z vypracovaného logického rámce, který je podrobněji popsán v kapitole Popis podstaty projektu a zároveň je jeho celkové znění přiloženo na konci této práce. Projekt je z časového hlediska rozdělen do šesti etap a každá etapa obsahuje činnosti nutné k naplnění projektu. Některé fáze se mohou překrývat nebo naopak na sebe navazují, jelikož bez dokončení předchozí etapy není možné začít etapu následující. K jednotlivým etapám je stanoveno datum začátku a konce, díky kterým lze odhadnout trvání etapy a tím i trvání celého projektu. Začátky a konce etap jsou

stanovené přibližně, je možné, že díky různým vlivům se projekt opozdí či urychlí. Obzvláště v době celosvětové pandemie, díky které dochází k omezování provozu a prodeje maloobchodů, do kterých Venkovský dům patří, lze očekávat jisté komplikace či zdržení. Harmonogram námi zvoleného projektu je zobrazen na obrázku č. 5.

Obrázek 5: Harmonogram projektu



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na výše uvedeném obrázku je znázorněn harmonogram projektu. **První etapou** je Zadání projektu, tudíž je tato etapa začátek projektu. Tato fáze, tedy i celý projekt, začíná vyhodnocením efektivity stávajícího projektu, na jehož základě dojde k rozhodnutí a zadání nového projektu. Následující činností je vypracování studie proveditelnosti. Tato etapa je v harmonogramu naplánovaná po dobu osmi měsíců.

Druhá etapa je Zisk finančních prostředků. Etapa navazuje na etapu předchozí, nelze ji vykonat bez dokončení etapy předešlé. V rámci této etapy je naplánováno vypracování podrobné finanční analýzy a vypracování žádosti o dotaci. Poslední činností je podání dané žádosti o dotaci. Doba trvání druhé etapy bude celkem čtyři měsíce.

Třetí etapa se zabývá ziskem nových prostor, do kterých bude Venkovský dům Plzeňského kraje přesunut. Nalezení vhodného prostoru pro realizaci projektu je záležitostí studie proveditelnosti. V této etapě zadavatel a majitel projektu dojedná s majitelem objektu smluvní podmínky a termín začátku pronajímaného období. Tato etapa končí v momentě podepsání nájemní smlouvy. V časovém plánu je třetí etapa naplánována na dva týdny a vykonávání činností této etapy se časově překrývá

s koncem etapy předchozí, jelikož na sobě nejsou závislé. Konec druhé a třetí etapy umožňuje začátek etapy čtvrté.

Čtvrtá etapa, Plánování a rekonstrukce, zahrnuje několik jednotlivých činností. Prvním z nich je najmutí architekta či projektanta, který navrhne jak rekonstrukční a stavební úpravy, tak i design vnitřních interiérů a vnější fasády objektu. V průběhu etapy dochází ke konzultacím zadavatele projektu a projektanta nad danými plány a návrhy. Současně dochází k technickému řešení projektu, zajišťování potřebných povolení a zákonem nařízeným záležitostem, které jsou podrobněji uvedeny v kapitole Technické a technologické řešení projektu. Etapa končí v momentě schválení finálních plánů a návrhů. Celková doba trvání čtvrté etapy je naplánována na dobu tří měsíců.

Pátá etapa zahrnuje činnosti spojené s rekonstrukcí objektu dle plánů od najatého architekta či projektanta se samotným stěhováním Venkovského domu z prostor tržnice Depa do Smetanových sadů v centru Plzně. Etapa přímo navazuje na etapu předchozí, tudíž po schválení finálních plánů začíná pátá etapa najmutím stavební firmy. Činnosti spojené s rekonstrukcí jsou například výmalba vnitřních prostor, malba vnější fasády objektu, stavební úpravy skladových prostor, výběr a nákup nábytku a potřebných spotřebičů. Etapa končí činností stěhování a přesunu do nových prostor. Celková doba činností páté etapy je naplánována na dva měsíce.

Poslední, **šestá etapa**, se zabývá činnostmi přímo vedoucí k otevření Venkovského domu a uvedením ho do provozu. Některé činnosti poslední etapy navazují na činnosti etapy předchozí, některé nikoliv. Proto je poslední etapa zahájena od poloviny etapy předposlední. Některé činnosti lze vykonávat bez zrekonstruovaného objektu, jako například navazování vztahů s dodavateli nebo výběrové řízení na zaměstnance. Naopak některé činnosti jsou vázané na ukončení předchozí etapy, jako například naskladňování zboží. Poslední činností šesté etapy a tím pádem poslední činností celého projektu je zahájení provozu Venkovského domu. Touto činností končí celý projekt.

Výše uvedený časový harmonogram projektu je stanoven díky jednotlivým činnostem vedoucím k naplnění a realizaci námi zvoleného projektu. Začátek projektu je 1. 10. 2020 a plánovaný konec je stanoven na 1. 4. 2022. Časové trvání jednotlivých etap i činností jsou odhadnuty a je možné, že během realizace projektu dojde k určitým změnám. Můžou nastat prodlevy či pauzy mezi etapami projektu. Stanovené datумы jsou orientační pro lepší přehlednost a pochopení náročnosti projektu. Celkový časový

harmonogram se všemi činnostmi projektu je uveden v příloze D ve formě Ganttova diagramu.

4.7 Finanční plán

V této kapitole se budeme zabývat finančním plánem našeho projektu. Problematika financování projektu je často tou nejstěžejnější částí studie proveditelnosti, zkrátka finance jsou často rozhodujícím faktorem pro schválení či odmítnutí projektu. Náš projekt, Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do jiných prostor, bude financován ze strukturálního fondu Evropské unie, konkrétně z Integrovaného regionálního operačního programu. Jedním z cílů projektu je stát se samostatným a výdělečně činným.

Finanční plán projektu zahrnuje aktivity s ním spojené. Námi zvolený projekt začíná potřebou současný projekt změnit a uskutečnit nový. Končí otevřením a uvedením Venkovského domu do provozu. Zároveň nás ale zajímá i fáze či doba, která by se dala nazvat jako provozní od doby otevření. Tedy plánovaný rozpočet provozu. Ačkoliv tato provozní část není součástí projektu Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do nových prostor, je potřeba, aby byla ve finančním plánu studie proveditelnosti uvedena. A to především kvůli následné analýze přínosů a nákladů, která bude zpracována na konci práce a plánovaný rozpočet ročního provozu bude základním východiskem této analýzy.

4.7.1 Finanční plán projektu

Ve finančním plánu projektu budou uvedeny náklady jednotlivých položek a činností vedoucí k jeho realizaci. Námi zvolený projekt, který je předmětem této studie proveditelnosti je rozdělen do šesti etap. Každá etapa se skládá z určitých činností. Rozložení a určení jednotlivých etap a činností vychází z logického rámce, který je podrobněji rozepsán v kapitole Popis podstaty projektu. Každá etapa je finančně ohodnocena a představuje náklad projektu. Etapy projektu, jednotlivé činnosti a finanční vyjádření těchto nákladů projektu jsou uvedeny v následující tabulce č. 8.

Tabulka 8: Náklady projektu

Položka	Náklady (Kč)
Zadání projektu	30 000 Kč
vyhodnocení efektivity stávajícího projektu	
zadání nového projektu	
vypracování studie proveditelnost	
Zisk finančních prostředků	15 000 Kč
vypracování podrobné finanční analýzy	
vypracování žádosti o dotaci	
podání žádosti o dotaci	
Zisk nových prostor	2 500 Kč
domluva smluvních podmínek	
podepsání nájemní smlouvy	
Plánování rekonstrukce	55 000 Kč
najmutí architekta	
návrhy vypracované architektem	
konzultace návrhů + schválení finálního návrhu	
technické řešení projektu	
Rekonstrukce + stěhování	120 000 Kč
najmutí stavební firmy	
výmalba vnitřních prostor + fasáda	
stavební úprava skladových prostor	
koupě a montáž nábytku + spotřebičů	
stěhování	
Příprava otevření	37 000 Kč
navazování vztahů s dodavateli	
výběrové řízení na zaměstnance	
naskladňování zboží	
Celkem	259 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Ve výše uvedené tabulce jsou zahrnuty veškeré náklady projektu vedoucí k jeho realizaci. Jak už bylo zmíněno výše, náklady jsou rozdělené podle jednotlivých etap projektu. První etapa zahrnuje čas a náklady vynaložené na analýzu stávajícího projektu vedoucí k zadání nového projektu a následné vypracování studie proveditelnosti. V uvedené části je zahrnuto finanční ohodnocení dané studie a tzv. člověkodny neboli čas pracovníka vynaložený na tyto činnosti.

Druhá fáze se zabývá získáním finančních zdrojů. Částka za finanční analýzu a vypracování žádosti o dotaci se v dnešní době pohybuje v různých finančních rozmezích, zde je započítán faktor, že pracovníci MAS Radbuza mají s žádostmi o dotace ze strukturálních fondů Evropské unie jisté zkušenosti.

Třetí etapa se zabývá komunikací a jednáním s majitelem objektu, do kterého bude Venkovský dům Plzeňského kraje přesouván. Finanční náklady jsou zde vypočítány a ohodnoceny na základně člověkodní, tedy kolik času nad touto etapou stráví jeden pracovník. Tyto dvě činnosti jdou ohodnoceny na 2 dny práce jednoho pracovníka.

V rámci čtvrté etapy bude nutné najmout architekta či projektanta, který vypracuje plány a návrhy nového prostoru pro Venkovský dům. Jelikož se bude Venkovský dům přesouvat do jiných prostor, je potřeba je upravit speciálně pro naše potřeby. Prostor musí odpovídat charakteru prodeje a nabídky. Návrhy a plány na stavební a rekonstrukční úpravy, ať už praktické či designové, vypracuje najatý architekt. Plány a návrhy se rozumí nějaký reálný produkt, obrázky, kresby, architektonické plány, které jsou specificky navrženy čistě pro tento projekt. Do této kategorie spadají i loga či motivy. Tyto plány a návrhy zadavateli, kterým je MAS Radbuza, již zůstanou. Další položkou jsou konzultace. Tato částka se může ve výsledku lišit, zde uvedená finanční výše je průměrná taxa. Výsledná cena se odvíjí od počtu schůzek, konzultací a počtu, kolikrát jsou plány předělávány a upravovány na žádost zadavatele.

Do plánů budou zahrnuty nejen stavební úpravy, jako je úprava skladových prostor a prodejního prostoru, ale i design celého domu a jeho vnější fasády. Zde je zahrnut čas, který projektant nad plány a návrhy stráví, tudíž může být tato položka pozměněna, protože záleží na zadavateli, kolikrát bude své plány s projektantem konzultovat a měnit. V částce jsou také zahrnuty plány jako takové, jelikož návrhy a plány budou po ukončení spolupráce ve vlastnictví zadavatele projektu. V rámci této etapy bude zajišťováno technické řešení projektu, mohou zde nastat položky k uhrazení v rámci zákonem nařízených povolení.

Pátá etapa zahrnuje najmutí stavební firmy a veškeré jejich činnosti s nimi spojené, jako například kompletní výmalby vnitřních i vnějších prostor, úprava skladových prostor a uspořádání zadní místnosti tak, aby odpovídala normám o skladování potravin, produktů a výrobků. Zároveň v zadních prostorách vznikne prostor pro administrativní práce a zázemí pro pracovníky. Další položkou je nábytek a spotřebiče potřebné pro provoz.

Nejnákladnějšími položkami jsou lednice, právě pro skladování jistých produktů a nábytek je určen pro administrativní prostory. Sociální zařízení je v současné době ve špatném stavu, a proto je nutná jeho rekonstrukce.

Tudíž náklady této etapy zahrnují odvedenou práci pracovníků firmy a nakoupený materiál včetně nábytku a spotřebičů. V této etapě je také zahrnuto stěhování a náklady spojené s ním.

Poslední etapa zajišťující přípravy vedené k otevření Venkovského domu a následného uvedení do provozu je opět finančně vyjádřena jako počet dní odvedené pracovníky zadavatele. V šesté etapě dojde k navazování vztahů s dodavateli a vedení výběrového řízení na zaměstnance Venkovského domu. Zároveň bude naskladňováno zboží a proběhnou poslední přípravy po zahájení provozu.

4.7.2 Plánované roční výdaje provozu

V této podkapitole se budeme zabývat finančním plánem rozpočtu na první rok provozu Venkovského domu Plzeňského kraje v nových prostorách. Některé položky byly odhadnutelné podle výsledků stávajícího projektu, některé položky jsou pro nový projekt jiné. V následující tabulce č. 9 budou uvedeny položky plánovaných výdajů za první rok provozu projektu.

Tabulka 9: Roční výdaje projektu

Položka	Roční výdaje
Nákup zboží	420 000 Kč
Nájemné prostor	360 000 Kč
Spotřební materiál	25 000 Kč
Pojištění	10 000 Kč
Provoz webu	20 000 Kč
Náklady na propagaci	40 000 Kč
Mzdy	66 000 Kč
Celkem	1 535 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Výraznou změnou oproti současnému projektu, Venkovskému domu provozovaného v Depu 2015, je cena za pronajímané prostory. Není se ale v tomto případě čemu divit, Smetanovy sady jsou lukrativním místem v centru Plzně a je zde velká šance a pravděpodobnost, že právě tato lokalita zajistí zvýšení návštěvnosti a zákazníků. Na rozdíl oproti prostorám v Depu zde bude velmi pravděpodobně kontinuální návštěvnost, nikoliv nárazová jako tomu bylo doposud. Navíc nové prostory budou výrazně větší než stávající prostor v tržnici Depa.

Sice se nejedná o zcela nový projekt, ale o jeho přesun a rozšíření, ale přesto se dějí změny, o kterých je třeba informovat veřejnost. Reklama a propagace je obzvlášť v prvním roce provozu velice důležitá. Je důležité dostat se do podvědomí zákazníka co nejrychleji. Na tuto položku navazuje provoz webových stránek. Speciálně v popandemickém období, kdy internet a distanční služby a informace zesílily, jsou internetové stránky nezbytností. Nejen jejich funkčnost a pěkný vzhled, ale i aktuálnost informací a případná možnost komunikace.

Položka spotřební materiál bude využívána na nákup běžných kancelářských a provozních potřeb a hygienických prostředků na úklid prostor. Pojištěním je myšleno pojištění prostor proti krádeži či loupeži, částka je adekvátní vzhledem k nabízenému a uskladněnému sortimentu.

Poslední položkou jsou mzdové náklady. Jak již bylo uvedeno v kapitole management a řízení lidských zdrojů, jedná se pozice vedoucí provozu a asistenty prodeje. Vedoucí provozu má větší odpovědnost, a proto má vyšší plat než asistenti prodeje. V případě vysokého obrátu a případného rozšíření podnikání či sortimentu je možné později najmout brigádníky na dohodu o provedení práce. Tento krok se ale očekává až od dalších let podnikání.

4.8 Analýza rizik

Studie proveditelnosti je tzv. stavební kámen pro projekt a jeho plánování. Je to moment, kdy se rozhodneme, zda projekt zrealizujeme či nikoliv. Kromě benefitů a důvodů, proč projekt zrealizovat, je třeba definovat jistá rizika, které by mohly nastat. Stanovit rizika a možnosti, jak s nimi pracovat, aby nijak neomezily průběh projektu, je nejlepší udělat co nejdříve. Možnými riziky našeho zvoleného projektu se budeme zabývat v této kapitole. Kromě jejich vymezení a identifikování zvolíme jejich pravděpodobnost, že nastanou a míru vlivu, jaký by na projekt měly. Následně

navrhne možná řešení, jak s riziky pracovat a jaké jsou možné kroky k tomu, aby nenastaly či najít způsoby, jak jejich dopad zmírnit.

V případě našeho konkrétního projektu, přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do jiných prostor, budou rizika rozdělena na rizika projektu a rizika provozu. Primárně se analýza rizik zabývá projektovými riziky, ale pro účely zadavatele projektu MAS Radbuza a CBA analýzy budou uvedeny obě kategorie rizik.

4.8.1 Rizika projektu

Rizika projektu patří do období od zahájení až po ukončení projektu, tedy od zadání projektu po jeho ukončení, tedy zahájení provozu Venkovského domu Plzeňského kraje v nových prostorách.

Identifikace rizik

R1 – Nezískání finančních prostředků: V případě tohoto konkrétního projektu je zisk finančních prostředků klíčový. Jak již bylo výše uvedeno, financování tohoto projektu je v rámci Integrovaného regionálního operačního programu součástí strukturálního fondu Evropské unie. Získání financí je důležité jak pro první, přípravnou fázi, pak během rekonstrukce, a také pro počáteční provoz a zajištění chodu domu.

R2 – Zbytečné prodlevy rekonstrukce: Před zahájením provozu a před přesunem současného Venkovského domu z prostor tržnice Depa jsou nutné jisté rekonstrukční stavební úpravy. S čímž souvisí vhodný výběr stavební firmy. Je nutné, aby byla spolehlivá, prověřená, aby rekonstrukce probíhala dle předem stanovené dohody.

R3 – Problémy s možnostmi úprav objektu při rekonstrukci: Nové prostory ve Smetanových sadech jsou nájemního typu. S čímž mohou vzniknout problémy s majitelem objektu v rámci širších stavebních úprav. Tuto případnou obtíž je třeba brát v potaz hlavně při zadávání projektu architektonické firmě, aby byly navrženy jen ty úpravy, které pan majitel schválí.

R4 – Covid - 19: V rámci celosvětové pandemie Covidu - 19 nastaly v letech 2020 a 2021 v České republice různé změny a lze očekávat nestabilitu situace ještě po nějakou dobu. Mohou nastat omezení či nařízení, díky kterým se projekt zdrží a omezí.

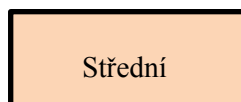
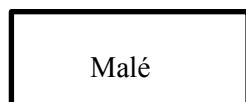
Ohodnocení rizik

Identifikovaná hlediska budou následně ohodnocena dle pravděpodobnosti, že nastanou a míry vlivu na projekt. Oba tyto faktory je možné ohodnotit na stupnici od velmi nízké po velmi vysoké. Námi identifikovaná rizika jsou uvedena a ohodnocena v tabulce č. 10.

Tabulka 10: Kvalitativní ohodnocení rizik projektu

		Vliv				
		Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Pravděpodobnost	Velmi vysoká					
	Vysoká			R4		
	Střední		R2			R1
	Nízká		R3			
	Velmi nízká					

Míra rizika:



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dle výsledků z tabulky můžeme posoudit, jaké riziko je pro náš projekt nejzávažnější a které naopak. R1, nezískání finančních prostředků, přímo ohrožuje existenci projektu, a proto je jedno z nejvýznamnějších. Druhým nejzávažnějším rizikem je R8, situace související s pandemií Covidu – 19, která může výrazně posunout a ovlivnit projekt z hlediska času.

Návrhy na ošetření rizik

Identifikace rizik je první krok a následuje určení váhy rizika. Váha je počítána součinem váhy vlivu na projekt a pravděpodobnosti, že riziko nastane. Podrobnější okolnosti rizik a možný způsob jejich opatření znázorňuje následující tabulka č. 11.

Tabulka 11: Registr rizik projektu

ID	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Strategie proti riziku	Plán protipatření
1	Nezískání finančních prostředků	3	5	15	Záložní plán	V případě nezískání finančních prostředků z námi zvoleného zdroje, budeme o finance žádat jiným způsobem.
2	Zbytečné prodlevy rekonstrukce	3	2	6	Přenos	Aby bylo zamezeno zbytečným průtahům, je potřeba zanést veškeré požadavky, datumy a případné sankce do smlouvy mezi zadavatelem a architektem a stavební firmou.
3	Problémy s možnostmi úprav objektu při rekonstrukci	2	2	4	Přenos	V rámci nájemní smlouvy s majitelem subjektu lze upravit podmínky při rekonstrukci.
4	Covid 19	4	3	12	Monitoring	Situaci ohledně Covidu – 19 a různých omezení a vládou vydaných nařízení nelze nijak předpovídat, pouze sledovat aktuálně dění a vývoj.

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

U každého rizika, bez ohledu na jeho váhu, je nutné zvolit strategii, podle které bude s rizikem nadále pracováno. Existuje několik různých strategií, jako například eliminace, přenos, zmírnění, akceptace rizika či tvorba záložního plánu, který vejde v účinnost při nastání jedné situace.

R1 – nezískání finančních prostředků: Toto riziko je jedno z velmi rizikových, protože bez finančních prostředků nelze projekt realizovat. Pro tento projekt jsme zvolili financování z Integrovaného Regionálního operačního programu. Zde je zvolena strategie záložního plánu. V případě, že finanční prostředky nezískáme z námi zvoleného projektu, zažádáme u jiného zdroje, jako například dotace z Plzeňského kraje.

R2 – zbytečné prodlevy rekonstrukce: Během oprav a rekonstrukce může dojít ke zdržení na různých místech a v různých momentech. Prodlevy mohou nastat při tvorbě návrhů a plánu ze strany architekta. Zároveň pak mohou nastat časová zdržení při samotné rekonstrukci ze strany stavební firmy. Pro prevenci tohoto rizika je potřeba důkladně vybrat a prověřit najímaného architekta a stavební firmu. Zároveň je zde zvolena strategie přenosu, a to z toho důvodu, že stanované požadavky a termíny budou uvedené ve smlouvě, případně pod finančními sankcemi při nedodržení podmínek smlouvy.

R3 – Problémy s možnostmi úprav při rekonstrukci: Vzhledem k tomu, že nové prostory pro Venkovský dům budou nájemního typu, je nutné brát ohledy na majitele objektu. S možnými rekonstrukčními úpravami je proto nutné zanést do smlouvy a dohodnout se na nich hned na počátku nájemního vztahu.

R4 – Covid - 19: Situace ohledně vývoje celosvětové pandemie nelze nijak predikovat. Může dojít k opětovnému lockdownu, omezení provozu obchodů a služeb a podobné. Tyto faktory by výrazně omezily projekt, obzvláště ve fázi rekonstrukce a stěhování. Zvolenou strategií je monitoring rizika, protože těžko odhadnout, jak se situace vyvine.

4.8.2 Rizika provozu

V této podkapitole se budeme věnovat jednotlivým rizikům provozu Venkovského domu Plzeňského kraje od momentu jeho otevření a uvedení do provozu. Nejdříve jednotlivá rizika identifikujeme, následně je ohodnotíme dle pravděpodobnosti nastání a vlivu jaký by na provoz měly a v poslední části navrhneme jejich řešení.

Identifikace rizik

R5 – Nezájem zákazníků: Zákazníci jsou samozřejmě důležitou součástí projektu, bez nich nemá význam projekt realizovat a posléze provozovat. Dům se v rámci nového projektu dělí na prodejní a informační část, ale zákazníky potřebují obě části. Jelikož v budoucím provozu bude informační část získávat finance způsobem placené reklamy a spolupráce. Proto je důležité mít zákazníky pro obě části fungování Venkovského domu.

R6 – Nedostatek dodavatelů: Ze základního principu prodeje jasně vyplývá, že pokud chceme něco prodávat, musíme mít zboží. Jelikož si Venkovský dům zakládá na regionálních a lokálních dodavatelích, produktech a výrobcích, je tento faktor rizikový.

Nelze nahradit zboží něčím mimo tento okruh zboží. Navíc v případě lokálních a regionálních výrobců se dá předpokládat, že jejich produkce bude v malém množství, proto je jejich nedostatek rizikem.

R7 – Netrvanlivost produktů: S prodejem produktů určené ke konzumaci mohou nastat jisté problémy. Je nutné produkty správně skladovat a hlídat jejich expirační dobu. V případě potravinářských výrobků souvisí přísná hygienická opatření.

R8 – Krádež/vloupání: V prostorách Depa není šance vloupání či krádeže nulová, ale je o hodně nižší než v lokalitě, kam bude projekt přesunut. Navíc v Depu je Venkovský dům v rámci komplexu tržnice a prostor Depa má globální hlídací, ostražný systém. V nových prostorách bude Venkovský dům pouze na zodpovědnosti zadavatele a v centru města je možnost vloupání či poškození majetku reálná.

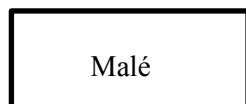
Ohodnocení rizik

Jednotlivým rizikům určíme pravděpodobnost výskytu a případnou míru vlivu na provoz Venkovského domu. Vlivem je myšlen dopad na projekt v momentě, kdyby nastal v plné výši, v plném znění, jak byl uveden a identifikován. Hledisko pravděpodobnosti je myšleno, jaká je šance, že dané riziko nastane. Každé riziko je ohodnoceno v rámci těchto dvou faktorů a zaneseno do následující tabulky č. 12.

Tabulka 12: Kvalitativní ohodnocení rizik provozu

		Vliv				
		Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Pravděpodobnost	Velmi vysoká					
	Vysoká					
	Střední			R8	R6	
	Nízká				R5	
	Velmi nízká			R7		

Míra rizika:



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Nejzásadnějším rizikem provozu projektu je riziko R6 – Nedostatek dodavatelů. V případě, že ve Venkovském domě nebude sortiment, nebude zboží k prodeji, dům ztrácí svoji podstatu a své zákazníky.

Návrhy na ošetření rizik

Po stanovení pravděpodobnosti a míry vlivu jednotlivých rizik následuje jejich číselné ohodnocení na základě mapy rizik a dále je potřeba najít pro každé riziko strategii k jeho ošetření. Strategií je několik, například přenos rizika, eliminace rizika, přijetí rizika nebo monitoring. V následující tabulce č. 13 je uveden registr rizik provozu.

Tabulka 13: Registr rizik provozu

ID	Popis rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Skóre	Strategie proti riziku	Plán protipatření
5	Nezájem zákazníků	2	4	8	Zmírnění	Pro zájem zákazníků je potřeba rozšířit povědomí o existenci Venkovského domu a nabízet produkty a informace dle poptávky zákazníků, pro uspokojení jejich potřeb.
6	Nedostatek dodavatelů	3	4	12	Zmírnění	Správně zacílená reklama a propagace je základním klíčem pro získání dodavatelů.
7	Netrvanlivost produktů	1	3	3	Eliminace	Vhodné skladové prostory a uzpůsobení logistiky produktů dle poptávky zákazníků.
8	Krádež/vloupání	3	3	9	Přenos	Přenos rizika v případě cizího zavinění lze vyřešit zřízením pojištění.

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

R5 – Nezájem zákazníků: Tohle riziko je možné zmírnit řádnou reklamou a správně cílenou propagací. Nezájem zákazníků může být brán z pohledu nezájmu o poskytované zboží a služby, v tom případě je nutná analýza poptávky a podle té uzpůsobit nabídku. Z druhého pohledu je možné brát nezájem zákazníků jako jejich nevědomost o existenci Venkovského domu. Pokud o něm neví, mohou o něj mít zájem. V tomto případě je nutná efektivní reklama a propagace domu.

R6 – Nedostatek dodavatelů: S navazováním kontaktů a uzavíráním dohod a smluv je vhodné začít již během přípravné fáze, ještě před otevřením Venkovského domu. Pro toto riziko je zvolena strategie zmírnění, protože proti nedostatku dodavatelů je možné bojovat vhodně zvolenou a zacílenou propagací a také přímé oslovení jistých subjektů. Navíc by bylo velmi výhodné navázat na stávající spolupráce.

R7 – Netrvanlivost produktů: Toto riziko se zamýšlí nad problémy, které mohou nastat, když se produkty a potraviny budou kazit, bude jim končit expirační doba. Podobná rizika je vždy nutné brát v potaz, když se jedná o projekt s prodejem zboží

určené ke konzumaci. V těchto ohledech jsou velmi přísná hygienická opatření. Toto riziko lze velmi dobře eliminovat. Vhodná úprava skladových prostor nesmí chybět už v prvních plánech určených na rekonstrukci. Zároveň je nutné vypracovat logistický plán dodávek zboží dle aktuální poptávky zákazníků.

R8 – Krádež/vloupání: V případě rizika cizího zavinění, ať už se jedná o vloupání či krádež, je volba strategie jasná a tím je přenos rizika. Uzavření vhodného pojištění specifické pro potřeby Venkovského domu přesune riziko na třetí osobu.

5 CBA analýza

Poslední kapitolou této diplomové práce je CBA analýza projektu. V první části kapitoly bude představena podstata CBA analýzy, k čemu slouží a proč se využívá. Následně bude uvedena její struktura, postup jednotlivých kroků. V druhé části bude podle uvedené struktury vypracována analýza pro námi zvolený projekt Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do nových prostor. Na závěr této kapitoly dojde ke zhodnocení efektivnosti daného projektu.

5.1 Struktura CBA analýzy

CBA analýza neboli analýza přínosů a nákladů se využívá k ohodnocení projektu, zejména pokud je financován z veřejné sféry. Jejím cílem je kvantifikovat co nejvíce nákladů a přínosů spojených s projektem. Umožňuje nám určit, zda je projekt přijatelný, smysluplný a díky výpočtům jistých ukazatelů je možné rozhodnout, zda je projekt přínosný. (Kuncová, Novotný, & Stolín, 2016)

Základní pojmy CBA analýzy:

- Costs – náklady, negativní dopady na zkoumané subjekty či záporné efekty plynoucí z investice,
- Benefits – přínosy, pozitivní dopady na zkoumané subjekty, kladné efekty plynoucí z investice,
- Beneficiant – subjekty, na kterého dopadají costs a benefits,
- Cash flow – hotovostní tok ve formě příjmů a výdajů,
- Kriteriaální ukazatele – podle těchto hodnot lze určit zda projekt je nebo není smysluplný. (Tauer, Zemanová, & Šubrtová, 2009)

Podstata projektu

Na počátku analýzy je potřeba určit a popsat, pro jaký projekt bude vypracována. Co je předmětem investice, kde bude projekt realizován, technické a realizační aspekty projektu a přepokládané fáze projektu. Pokud je již vypracována studie proveditelnosti, tyto informace vychází z ní, slouží jako základní dokument pro vypracování CBA analýzy. (Tauer, Zemanová, & Šubrtová, 2009)

Identifikace zainteresovaných stran

Zainteresované strany jsou osoby, skupiny osob či subjekty, kterých se projekt dotýká nebo je jakkoliv ovlivňuje. Zainteresované strany nejsou to samé jako cílové skupiny projektu, jelikož vliv a působení nemusí být jen pozitivní, může být i negativní. Díky vymezení daných skupin a určení jejich vztahu k projektu lze vymezit tzv. beneficiary projektu. Beneficienti jsou ti lidé nebo skupiny lidí, kteří mají z projektu nějaký reálný přínos. (Marek & Kantor, 2009)

Scénáře projektu

V rámci projektu máme kromě stanoveného cíle i jeho záměr. Záměr se dá většinou nějak kvantifikovat a vymezit. Tyto faktory mohou nabýt různých podob, mohou se zlepšit, zvýšit nebo naopak zhoršit, snížit. Lze vytvořit tři scénáře, optimistický, realistický a pesimistický, ve kterých se jednotlivé faktory mění a lze podle toho následně odhadnout chování projektu v jeho realizaci.

Ocenitelné přínosy a náklady projektu, kritériální ukazatele efektivity projektu

Ocenitelné přínosy a náklady lze vyjádřit pomocí sestavení cashflow, kde jsou uvedeny příjmy a výdaje projektu včetně počáteční investice vložené do projektu. Mezi kritériální ukazatele pro zhodnocení efektivity projektu patří doba návratnosti, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. (Sieber P. , 2021)

Zhodnocení

Na základě struktury a výše finančních toků a výsledků získaných pomocí kritériálních ukazatelů lze rozhodnout o smysluplnosti a efektivitě daného projektu. Dochází v tento moment ke zhodnocení udržitelnosti investice a konečné rozhodnutí o její přijatelnosti. (Tauer, Zemanová, & Šubrtová, 2009)

5.2 CBA analýza projektu

Popis podstaty projektu

V rámci této diplomové práce bude CBA analýza zpracována pro projekt Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do nových prostor. Výše vypracována studie proveditelnosti je pro tento projekt a slouží tak jako základní dokument pro vypracování této analýzy. Jsou v ní uvedené veškeré potřebné informace o projektu včetně technického řešení a harmonogramu projektu. Venkovský dům bude přesunut do

nových prostor v centru Plzně, konkrétně do Smetanových sadů, a to převážně za cílem zvýšení návštěvnosti.

Identifikace **zainteresovaných stran** je jeden z důležitých faktorů, které ovlivňují projekt. Zainteresovaná strana je osoba či skupina osob nebo subjekt, které se na projektu jakkoliv podílejí nebo na něj mají dopady projektu nějaký vliv. Jedná se tedy o subjekty či lidi, kteří chtějí úspěch nebo naopak neúspěch projektu. Kromě zájmu na úspěchu či neúspěchu jsou to také subjekty, které jsou projektem ovlivněny nebo omezeny. Mezi zainteresované strany projektu patří například: investor projektu, vedoucí a členové projektového týmu, zaměstnanci organizace, dodavatelé, cílové skupiny, konkurence, státní správa, sponzoři, partneři nebo média.

V kapitole Popis podstaty projektu jsou zdefinované cílové skupiny projektu. Ty mezi zainteresované samozřejmě patří, proto je zde uvedeme znovu:

- obyvatelé Plzeňského kraje (lidé žijící na území Plzně),
- návštěvníci Plzně a okolí (turistický ruch),
- zájemci o lokální produkty a zboží,
- zájemci o informace v oblasti regionálního dění,
- drobní lokální výrobci a prodejci,
- město Plzeň a přilehlé obce a města.

Cílové skupiny našeho projektu jsou obyvatelé města Plzně, tedy žijící lidé na území města Plzně. Dá se tudíž automaticky předpokládat, že na území Plzně i nakupují. Návštěvníci Plzně a okolí jsou turisté, kteří se vydali na cestu či výlet do Plzně a rádi by se dozvěděli něco o aktuálním dění v Plzni či zakoupili nějaký typický lokální produkt. Vzhledem k sortimentu Venkovského domu jsou zájemci o lokální produkty a regionální informace skupinou, na kterou se projekt zaměřuje. Pokud se podíváme na projekt ze strany MAS Radbuza jako zadavatele, tak cílovou skupinou jsou potenciální dodavatelé lokálních produktů a výrobků a zároveň pořadatelé akcí různých druhů, kteří v domě budou své akce propagovat.

Do zainteresovaných stran ale patří i lidé a skupiny lidí, na které není projekt zacílen, ale projekt je jakkoliv ovlivní, ať už pozitivně nebo negativně. Další zainteresované strany:

- MAS Radbuza
- Město Plzeň
- Okolní podniky ve Smetanových sadech (Walter, Da Pietro, Frenchie apod.)
- Stát
- Najatý projektant/architekt
- Stavební firma
- DEPO 2015
- Zaměstnanci
- Evropská unie
- Konkurenční podniky

Každá z těchto osob, skupin osob či subjektů má v projektu jistý vliv nebo naopak má projekt vliv na něj. Negativní vliv má projekt na konkurenční podniky a na DEPO 2015, jelikož přijde o nájemce v prostorách tržnice. Na ostatní zainteresované strany má projekt pozitivní vliv, ale nikoliv pro všechny skupiny má projekt skutečný přínos. CBA analýza je analýza přínosů a nákladů. Přínos je myšlen ve smyslu skutečného reálného přínosu, který lze nějak vyjádřit, nejlépe číselně. Osobám či skupinám osob, kteří mají z projektu reálný přínos se říká beneficianti. V následující tabulce č. 14 jsou beneficianti námi zvoleného projektu a jejich druh přínosu.

Tabulka 14: Beneficienti projektu

Beneficient	Přínos
MAS Radbuza	Vlastní propagace, reklama
Město Plzeň	Propagace akcí a událostí
Okolní podniky	Zvýšení návštěvnosti
Zákazníci	Nákup potravin a produktů, zisk informací
Návštěvníci Plzně	Nákup lokálních produktů, zisk informací
Obyvatelé Plzně	Možnost nákupu, získání informací, rozšíření druhu maloobchodu
Zaměstnanci	Finance, rozvoj
Dodavatelé	Možnost prezentace a zisk

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Veškeré přínosy souvisí s návštěvností Venkovského domu. Pokud se zvýší návštěvnost Venkovského domu v nových prostorách oproti těm stávajícím, MAS Radbuza, město Plzeň i subjekty se zájmem o propagaci vlastních akcí bude mít větší prostor a dosah při propagaci akcí a aktivit. Okolním podnikům se zvedne návštěvnost o zákazníky, kteří půjdou cíleně do Venkovského domu a při té příležitosti objeví tyto podniky.

Při změně lokality Venkovského domu se pro zákazníky stanou produkty dostupnější. Navíc se zde opět projevuje faktor zvýšení návštěvnosti. Více zákazníků způsobí vyšší tržby a tím vyšší zisky, což povede k možnosti nákupu většího a širšího sortimentu a zákazník bude mít větší možnost výběru a menší pravděpodobnost na vyprodání zboží. Toto je přínos pro zákazníky, obyvatele i návštěvníky města Plzeň. Lepší dostupnost Venkovského domu a vzrůstající šíře a velikost sortimentu.

Pro zaměstnance má projekt přínos zaměstnání, práce, zisk financí. Podobný přínos mají i dodavatelé do venkovského domu. Těm, kromě zisku z prodeje, je přínosem možnost sebezprezentace, seberealizace a usnadnění vstupu na trh a případně postupný růst.

5.2.1 Scénáře vývoje projektu

Projekt Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do jiných prostor je částečně veřejně prospěšný projekt a částečně investiční. Z části se jedná o prodej výrobků, ze kterých samozřejmě dům profituje a získává finance, z jiné části jde spíše o veřejné blaho a zvýšení užitku cílových skupin. Z té části, kdy není primárním cílem dosažení zisku, kdy je projekt brán jako veřejně prospěšný je jeho cílem například komunitně vedený místní rozvoj, zkvalitnění informačních služeb pro obyvatele regionu, podpora malých lokálních výrobců a prodejců, přiblížení návštěvníků Plzně a okolí, co místní region nabízí. Toto jsou faktory, které nelze nijak kvantitativně, číselně či finančně ohodnotit a přínosy z těchto faktorů jsou popsány v tabulce a textu výše.

Hlavním důvod přesunu Venkovského domu z prostor tržnice Depa 2015 do prostor ve Smetanových sadech v centru Plzně je zvýšení návštěvnosti domu. A nejen její zvýšení ale ustálení a rovnoměrné rozložení. V prostorách Depa byla návštěvnost vázána na konání akcí v Depu. V obdobích, kdy se v Depu nic nekonalo, byly tržby velmi nízké, ale vždy vzrostly ve dnech konání nějaké akce. Takže přesun do centra Plzně má způsobit vyšší a rovnoměrnější návštěvnost. Zároveň lze předpokládat, že s přesunem do centra Plzně vzroste i průměrná útrata jednoho zákazníka. Vzhledem k nárázovosti návštěvnosti a vzrůstu tržeb při konání akce je možné odvodit, že zákazníci narazili na Venkovský dům omylem a při jeho návštěvě si zakoupili drobnost. Tudíž s přesunem do centra Plzně a rozšířením sortimentu lze očekávat i nárůst velikostí nákupů. Také se očekává vybudování pravidelné zákaznické klientely.

S ohledem na očekávané změny následují 3 scénáře vývoje projektu, optimistický, realistický a pesimistický. V jejich vypracování budou zahrnuty dva faktory. Prvním z nich je návštěvnost a druhým je výše útraty zákazníka. Následující tabulka č. 15 zobrazuje námi sledované faktory stávajícího projektu Venkovského domu.

Tabulka 15: Návštěvnost a tržby stávajícího projektu

Stávající projekt	
Počet zákazníků ročně	3 500
Průměrná tržba návštěvníka	55 Kč
Roční tržby	192 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z dat poskytnutých MAS Radbuzou jako provozovatelem Venkovského domu Plzeňského kraje v Depu máme přibližný přehled o návštěvnosti domu na tržnici, než bude dům přesunut do nových prostor a průměrné roční tržby. Stávající Venkovský dům je běžně otevřen pouze v pracovní dny, od pondělí do pátku. Zhruba za rok, tedy přibližně 220 dní, dosahuje návštěvnost cca 3500 osob, což je přibližně 16 lidí za den. Přibližná roční tržba stávajícího projektu je 192 000 Kč, tudíž průměrná útrata jednoho návštěvníka se pohybuje okolo 55 Kč.

S těmito údaji budeme pracovat v jednotlivých scénářích.

Optimistický scénář

Optimistický scénář efektivity projekt ukazuje, jak by mohl nejlépe dopadnout a jak by mohl být nejefektivnější. Po přesunu Venkovského domu do nových prostor bude otevřený každý den, od pondělí do neděle. Tudíž pro tyto výpočty budeme pracovat s 320 dny ročně. Počítáme se státními svátky, možností uzavření obchodu kvůli dovolené či rezervě na případné úpravy a sanitární dny. Od současného provozovatele obchodu na nové adrese domu ve Smetanových sadech v centru Plzně máme empiricky zjištěná data o průměrné návštěvnosti obchodu. Denně navštíví obchod průměrně 30 lidí. Pokud tedy budeme počítat 30 lidí denně, 320 dní v roce, v realistické variantě projektu dojde k procentuálnímu nárůstu návštěvnosti cca o 175 %, což znamená 9 600 lidí za rok. Optimistický scénář pracuje i s nárůstem průměrné útraty zákazníka díky rozšíření sortimentu a dostupnosti Venkovského domu vzhledem k umístění v centru města. Oproti stávajícímu projektu je průměrná útrata navýšena o více než trojnásobek. Námi sledované faktory optimistického scénáře jsou vyčísleny v následující tabulce č. 16.

Tabulka 16: Optimistický scénář

Optimistický scénář	
Počet zákazníků ročně	9 600
Průměrná tržba návštěvníka	250 Kč
Roční tržby	2 400 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Realistický scénář

Realistický scénář také pracuje s informacemi o stávajícím projektu a jeho návštěvnosti a případným nárůstem průměrné útraty návštěvníka. V případě naše projektu je realistický scénář stanoven z hlediska návštěvnosti na 20 zákazníků denně. Pokud zahrneme to, že je otevřeno cca 320 dní za rok, roční návštěvnost Venkovského domu je 6 400 zákazníků. Jedná se tedy přibližně o 80% nárůst. Faktor zvýšení útraty se zde projevuje zvýšením o více než dvojnásobek průměrné útraty stávajícího projektu. Realistický scénář je zvolen pro následné výpočty celkové efektivity projektu. Návštěvnost a s ní související roční tržby a průměrná útrata realistického scénáře je uvedena v tabulce č. 17.

Tabulka 17: Realistický scénář

Realistický scénář	
Počet zákazníků ročně	6 400
Průměrná tržba návštěvníka	120 Kč
Roční tržby	768 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pesimistický scénář

Pesimistický scénář sice nastiňuje nejhorší možnou variantu efektivity projektu, přesto by ale neměl být méně efektivní než stávající projekt. V tom případě by nemělo význam přesouvat Venkovský dům do jiných prostor. Stávající dům umístěný v tržnici Depa má průměrnou návštěvnost 16 lidí za den, tedy 3500 zákazníků za rok. Rozdíl

nového projektu je otevírací doba, bude otevřeno všechny dny v týdnu, včetně víkendu. Pokud by tedy zůstala návštěvnost stejná, ale otevírací doba by byla prodloužena od 2 dny, ročně by vzrostl počet návštěvníků na 5 120. Přesto, že pesimistický scénář je nejhorší možná varianta, nastal by nárůst návštěvnosti o cca 45 %. Průměrná měsíční útrata jednoho návštěvníka stávající projektu je přibližně 55 Kč. Pesimistická varianta počítá s nízkým nárůstem měsíční útraty jednoho zákazníka, pouze o 30 %. S čímž souvisí i nízké roční tržby, ale i v tomto ohledu dochází k procentuálnímu nárůstu cca o 85 %. Hodnoty pozorovaných faktorů jsou uvedeny v tabulce č. 18.

Tabulka 18: Pesimistický scénář

Pesimistický scénář	
Počet zákazníků ročně	5 120
Průměrná tržba návštěvníka	70 Kč
Roční tržby	358 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5.2.2 Plánované cashflow

Hlavním cílem CBA analýzy je zanalyzovat projekt tak, aby bylo možné určit, zda je projekt přijatelný či nepřijatelný. Zda se vyplatí projekt realizovat, zda se daná investice vrátí a pokud ano, tak za jak dlouho. V této kapitole bude stanoveno a vypočítáno plánované cashflow na pět let od počátku provozu, tedy otevření Venkovského domu v nových prostorách. Díky cashflow bude stanovena doba návratnosti projektu a následně vypočtena čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. Všechny tyto ukazatele pomohou posoudit, zda bude projekt přijatelný a zda je efektivní, aby byl realizován. Pro tyto výpočty bude pracováno s realistickým scénářem projektu.

Realistická varianta scénáře pracuje s 6 400 zákazníky ročně s průměrnou útratou jednoho zákazníka okolo 120 Kč. Následující tabulka č. 19 představuje plánované cashflow na pět let od zahájení provozu Venkovského domu v nových prostorách.

Tabulka 19: Plánované cashflow

Položky /roky	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Tržby	777000	888000	999000	1110000	1110000
Dotace+ placená propagace	480000	516000	540000	600000	660000
Nákup zboží	420000	480000	540000	600000	600000
Nájemné za prostory	360000	360000	360000	360000	360000
Materiál (kancelář, úklid)	25000	25000	25000	25000	25000
Pojištění	10000	10000	10000	10000	10000
Provoz webu	20000	20000	20000	20000	20000
Náklady na propagaci	40000	40000	40000	40000	40000
Mzdy	660000	780000	780000	780000	780000
Odpisy	0	0	0	0	0
Provozní zisk	-278000	144000	219000	330000	390000
Daň 15 %	0	21600	32850	49500	58500
EAT	-278000	122400	186150	280500	331500
Cash Flow	-278000	122400	186150	280500	331500

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Tržby se kromě návštěvnosti domu a průměrné měsíční útraty orientují také dle nakoupeného zboží a marže, kterou si Venkovský dům na výrobky a produkty stanoví. Tato varianta pracuje s marží 85 %. Tudíž zisky jsou vyjádřené jako položka za nákup zboží, vynásobena procentuálním nárůstem 85 %. Lze očekávat, že po roce provozu bude poptávka po zboží vyšší, a tak se v dalším roce zvyšuje částka za nákup zboží a s tím související tržby. Výše nákupu zboží a tím pádem i tržby stoupají až do čtvrtého roku, čtvrtý a pátý rok už je ve stejné výši.

Dotace a placená propagace zahrnuje finanční prostředky získané v rámci informační části domu. Dotacemi jsou myšleny finance, které dá konkrétně město Plzeň Venkovskému domu Plzeňského kraje za propagaci akcí a událostí konané pod záštitou města Plzeň. Tato dotace či finanční příspěvek je neměnná a stanovená na 25 000 Kč měsíčně po celých plánovaných pět let. Zároveň do této položky vstupují finance, které Venkovský dům získá za placenou propagaci akcí, událostí a festivalů od soukromých subjektů či okolních obcí. V prvním roce se očekává tato částka 15 000 Kč měsíčně, lze zde ale očekávat vzrůstající poptávku po propagaci ve Venkovském domě, tudíž tato položka každý rok vzroste.

Položka nájemné za prostory bude neměnná. Je naplánovaná po celých pět let konstantně, a to díky dohodě a podmínkám uvedeným ve smlouvě. Další neměnnou položkou jsou kancelářské a jiné potřeby využívané během běžného provozu, jako psací a papírenské potřeby či hygienické prostředky na úklid prostor. Pojištění provozovny, Venkovského domu, je po ústní konzultaci s finanční poradkyní stanoveno na částku 10 000 ročně, vzhledem k tomu, že nabízený sortiment není příliš drahý. Provoz webu a náklady na propagaci jsou cíleny na provoz informačního webu Venkovského domu a vlastní propagace a reklama pro zvýšení návštěvnosti.

Mzdové náklady zahrnují platy zaměstnanců, konkrétně vedoucí provozu a asistentek prodeje. V prvním roce je zahrnutý jeden celý úvazek vedoucího prodeje na hlavní pracovní poměr ve výši 25 000 Kč měsíčně. K vedoucímu provozu budou najaté dvě asistentky prodeje, jeden plný úvazek a druhý částečný. Za tyto pozice jsou naplánované měsíční náklady 30 000 Kč v prvním roce. Kvůli přepokládanému zvýšení návštěvnosti a zvýšení tržeb a nabízeného sortimentu v dalších letech se od druhého roku přepokládá zvýšení i druhého úvazku a měsíční mzdové náklady se za obě pozice asistentek zvýší na 40 000 Kč měsíčně.

Výsledkem je provozní zisk, který je následně ponížěn o daň 15 % a tím vychází výsledné plánované cashflow.

Doba návratnosti

Pro zjištění a výpočet doby návratnosti je potřeba vypočítat kumulované cashflow. Cashflow v tzv. nultém roce je investice, která je do projektu vložena. Tyto položky a příslušné finanční ohodnocení je podrobněji popsáno v kapitole Finanční plán. Výsledná

investice projektu je 259 500 Kč. Výpočet kumulovaného cashflow je v následující tabulce č. 20.

Tabulka 20: Kumulované cashflow

Položky Cash flow/rok	0	1	2	3	4	5
Cash Flow	-259500	-278000	122400	186150	280500	331500
Kumulované CF	-259500	-537500	-415100	-228950	51550	383050

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z tabulky je patrné, že kladné pozitivní kumulované cashflow je ve čtvrtém roce, což znamená, že i doba návratnosti je ve čtvrtém roce. Následující tabulka č.21 znázorňuje další vypočtené ukazatele vedoucí k určení průměrné doby návratnosti a konkrétní doby návratnosti.

Tabulka 21: Doba návratnosti

Příjem z investice	642 550 Kč
Čistý příjem z investice	383 050 Kč
Průměrné roční CF	128 510 Kč
Průměrný roční nárůst v %	49, 52%
Průměrná doba návratnosti	2 roky 138 dní
Doba návratnosti	3 roky 298 dní

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Doba návratnosti projektu je 3 roky a 298 dní a čistý příjem z investice je ve výši 383 050 Kč.

Čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento

Dalším ukazatelem pro určení efektivnosti projektu je čistá současná hodnota, často označována jako NPV (Net present value). V teoretické části této kapitoly je uveden postup a vzorec vedoucí k výpočtu čisté současné hodnoty. NPV lze vypočítat jako rozdíl počáteční investice a současnou hodnotu investice. Současná hodnota investice

neboli PV je suma cashflow děleného součtem 1 a diskontní sazby, přičemž dělitel je umocněn dle příslušného roku. Počáteční investice projektu je 259 500 a diskontní sazba, se kterou je ve výpočtu kalkulováno je 0,05 %, dle stanovení České národní banky. Hodnota je vypočítána v rámci pěti plánovaných let.

$$NPV (\text{Kč}) = - 259\,500 + 497\,569 = 238\,069$$

Poslední ukazatelem je vnitřní výnosové procento, známé pod zkratkou IRR, jehož výše byla vypočtena na 18,83 %. Procento bylo vypočteno na základě následujícího vzorce. Hodnota počáteční investice, 259 500 Kč a suma cashflow, přičemž IRR je procento, které se snažíme získat.

$$0 = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}$$

Zdroj: vlastní zpracování dle Sieber 2004 (metodika k CBA analýze)

Závěrečné shrnutí

Výpočty uvedené v této kapitole byly vypracovány pro posouzení efektivnosti projektu. Díky stanovenému cashflow pro plánovaných pět let je známa doba návratnosti projektu, 3 roky a 298 dní. Také čistá současná hodnota, 238 069 Kč a vnitřní výnosové procento 18,83 %. Vzhledem k hodnotám daných ukazatelů lze vyhodnotit, že v případě získání dotace ze strukturálního fondu Evropské unie, je projekt přijatelný a efektivní.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zpracování studie proveditelnosti daného projektu. K tomuto účelu byl vybrán projekt **Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do nových prostor**, jehož zadavatelem je místní akční skupina MAS Radbuza.

Pro dosažení cíle práce bylo vypracováno celkem pět kapitol, první polovina práce se zaměřila na financování projektů ze strukturálních fondů Evropské unie a strukturu studie proveditelnosti. Druhá polovina byla zaměřena na definování vybraného projektu a jeho zpracování studie proveditelnosti.

V první kapitole byl čtenář seznámen se strukturálními fondy Evropské unie a národními operačními programy. Dle charakteristiky zadavatele, MAS Radbuzy a typu projektu byl zvolen pro námi vybraný projekt Integrovaný regionální operační program v rámci specifického cíle Posílení komunitně vedeného místního rozvoje za účelem zvýšení kvality života ve venkovských oblastech a aktivizace místního potenciálu.

Druhá kapitola obsahuje popis studie proveditelnosti a její doporučenou strukturu. Struktura byla vypracována, aby sloužila jako podklad pro zpracování studie proveditelnosti daného projektu v kapitole čtyři.

Třetí kapitola shrnula stávající projekt, tedy Venkovský dům Plzeňského kraje, který je provozován v prostorách tržnice Depa 2015. Byl popsán důvod a záměr současného projektu, jeho fungování a na základě těchto informací došlo ke zhodnocení situace a rozhodnutí k novému projektu, respektive k jeho přesunutí do jiných prostor, a to zejména za cílem zvýšit návštěvnost Venkovského domu.

Čtvrtá kapitola obsahuje kompletní studii proveditelnosti projektu přesunu Venkovského domu, je vypracována dle struktury uvedené ve druhé kapitole. Nejdříve došlo k uvedení podstaty projektu, určení hlavního cíle a dílčích cílů a cílových skupin. Dále byla vypracována technická a technologická řešení projektu. Byla provedena analýza trhu a stanoven management projektu a záležitosti v rámci řízení lidských zdrojů. Dále byl sestaven časový harmonogram projektu, finanční plán a analýza rizik.

Poslední kapitola se zabývala CBA analýzou, neboli analýzou přínosů a nákladů. Nejprve byl čtenář uveden do její problematiky, v jakých situacích a pro jaké projekty je analýza vytvářena a poté byla uvedena její doporučená struktura, podle které byla CBA analýza sestavena pro námi zvolený projekt. Dle výsledků analýzy přínosů a nákladů lze zhodnotit dobu návratnosti projektu již mezi třetím a čtvrtým rokem. Tudíž pokud zadavatel, MAS Radbuza, získá finanční prostředky z dotací Evropské unie, daná investice a projekt bude přijatelný a efektivní.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Logický rámec	23
Tabulka 2: Matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů	30
Tabulka 3: Registr rizik.....	31
Tabulka 4: Přehled nejvýznamnějších výdajů 2019.....	41
Tabulka 5: SW stávajícího projektu.....	42
Tabulka 6: SWOT analýza projektu.....	56
Tabulka 7: Požadavky na zaměstnance provozu.....	62
Tabulka 8: Náklady projektu.....	67
Tabulka 9: Roční výdaje projektu.....	69
Tabulka 10: Kvalitativní ohodnocení rizik projektu	72
Tabulka 11: Registr rizik projektu	73
Tabulka 12: Kvalitativní ohodnocení rizik provozu	76
Tabulka 13: Registr rizik provozu.....	77
Tabulka 14: Beneficienti projektu.....	83
Tabulka 15: Návštěvnost a tržby stávajícího projektu	85
Tabulka 16: Optimistický scénář	86
Tabulka 17: Realistický scénář	86
Tabulka 18: Pesimistický scénář.....	87
Tabulka 19: Plánované cashflow	88
Tabulka 20: Kumulované cashflow	90
Tabulka 21: Doba návratnosti.....	90

Seznam obrázků

Obrázek 1: Stávající Venkovský dům 1	37
Obrázek 2: Stávající Venkovský dům 2	37
Obrázek 3: Lokalita nového projektu.....	46
Obrázek 4: Organizační struktura projektu	61
Obrázek 5: Harmonogram projektu	64

Seznam grafů

Graf 1: Návštěvnost stávajícího projektu	40
--	----

Seznam použitých zkratk

EU – Evropská unie

NPV – Čistá současná hodnota

IRR – Vnitřní výnosové procento

MAS – Místní akční skupina

IROP – Integrovaný regionální operační program

CLLD – komunitně vedený místní rozvoj

ERDF – Evropský fond pro regionální rozvoj

ESF – Evropský sociální fond

CF – Fond soudržnosti

EAFRD – Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova

EMFF – Evropský námořní a rybářský fond

OP – Operační program

CBA – Cost Benefit analýza

Seznam použité literatury

61110. (2. 25 2021). *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. Načteno z <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost/operacni-program-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost--157679/>
- AMSP, Č. (15. 4 2021). *amsp.cz*. Načteno z [Výsledky průzkumu Regionální produkty a lokální producenti :](https://amsp.cz/uploads/dokumenty_2016/pruzkum/Vysledky_pruzkumu_Regionalni_produkty_a_lokalni_producenti_MEDIA.pdf)
https://amsp.cz/uploads/dokumenty_2016/pruzkum/Vysledky_pruzkumu_Regionalni_produkty_a_lokalni_producenti_MEDIA.pdf
- Barker, S., & Cole, R. (2009). *Projektová management pro praxi*. Praha: Grada.
- Bioplaneta. (11. 4 2021). *Bioplaneta.org*. Načteno z o nás: <https://www.bioplaneta.org/o-nas>
- Česká národní rada. (4. 4 2021). *Podnikatel.cz největší server pro podnikatele v ČR*. Načteno z <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-133-1985-sb-zakon-o-pozarni-ochrane/uplne/#prilohy>
- Český statistický úřad. (3. 3 2021). Načteno z Data pro Místní akční skupiny (MAS): https://www.czso.cz/csu/czso/data_pro_mistni_akcni_skupiny_mas
- Doležal, J., Krátký, J., & Cingl, O. (2013). *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada.
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektová management podle IPMA*. Praha: Grada.
- Evropská unie. (2. 3 2021). *Evropské strukturální a investiční fondy*. Načteno z Operační program Životního prostředí - O programu: <https://www.opzp.cz/o-programu/>
- Evropská unie. (25. 2 2021). *Evropské strukturální a investiční fondy*. Načteno z Operačním program Doprava - Základní informace: <https://www.opd.cz/stranka/zakladni-informace>
- Evropská unie, E. s. (25. 2 2021). *Evropská unie, Evropský sociální fond, Operační program zaměstnanost*. Načteno z <https://www.esfcr.cz/op-zamestnanost-2014-2020#top>
- Fotr, J. (2003). *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada.
- Fotr, J., & Souček, I. (2011). *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada.
- Hrdý, M. (2006). *Hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů EU*. Praha: Aspi.
- IROP - Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (25. 2 2021). *IROP - Ministerstvo pro místní rozvoj ČR*. Načteno z Seznamte se s IROP: <https://irop.mmr.cz/cs/pro-media/seznamte-se-s-irop>
- Karlíček, M. (2018). *Základy marketingu*. Praha: Grada.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.
- Kuncová, M., Novotný, J., & Stolín, R. (2016). *Techniky projektového řízení finanční analýza projektů nejen pro ekonomy*. Praha: Ekopress.
- Máchal, P., Ondrouchová, M., & Presová, R. (2015). *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada.
- Marek, D., & Kantor, T. (2009). *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Barrister & Principal.
- MAS Radbuza. (25. 3 2021). Načteno z Místní akční skupina: <https://www.mas-radbuza.cz/mistni-akcni-skupina/>

- Mas Radbuza. (20. 3 2021). *Oficiální stránky Mas Radbuza*. Načteno z <https://www.mas-radbuza.cz/>
- Město Plzeň. (17. 4 2021). *plzensketrhy.cz*. Načteno z [plzensketrhy.cz/prodejce/](https://www.plzensketrhy.cz/prodejce/)
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (1. 3 2021). *DotaceEU.cz*. Načteno z Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD - European Agricultural Fund for Rural Development): [https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/e/evropsky-zemedelsky-fond-pro-rozvoj-venkova-\(eafrd](https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/e/evropsky-zemedelsky-fond-pro-rozvoj-venkova-(eafrd)
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (25. 2 2021). *DotaceEU.cz*. Načteno z Dohoda o partnerství: https://www.mmr.cz/getmedia/40d6c28a-df6f-411d-99c4-efbc0b9a07a8/Dohoda_o_partnerstvi.pdf
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (26. 2 2021). *DotaceEU.cz*. Načteno z Operační program Rybářství: <https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/kohezni-politika-eu/operacni-programy/op-rybarstvi-2014%e2%80%932020>
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (26. 2 2021). *DotaceEU.cz*. Načteno z Operační program Technická pomoc: <https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/2014-2020/operacni-programy/op-technicka-pomoc>
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (2. 27 2021). *DotaceEU.cz*. Načteno z Operační program Praha - půl růstu ČR: <https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/kohezni-politika-eu/operacni-programy/op-praha>
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (22. 2 2021). *DotaceEU.cz Zastřešující portál Evropských strukturálních a investičních fondů v ČR*. Načteno z <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/informace-o-fondech>
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (25. 2 2021). *DotaceEU.cz Zastřešující portál Evropských strukturálních a investičních fondů v ČR*. Načteno z Dohoda o partnerství: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/2014-2020/dohoda-o-partnerstvi>
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (12. 3 2021). *IROP - Ministerstvo pro místní rozvoj ČR*. Načteno z Integrovaný operační program.
- Ministerstvo vnitra České republiky. (3. 3 2021). Načteno z Mikroregiony a místní akční skupiny: <https://www.mvcr.cz/clanek/mikroregiony-a-mistni-akcni-skupiny.aspx>
- Operační program Výzkum, v. a. (25. 2 2021). *Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání*. Načteno z <https://opvvv.msmt.cz/o-programu>
- Porter, M. E. (1993). *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing.
- Puzulis, A., & Veveris, A. (2019). *Role of the European Fishery Fund Support in the Development of the Latvian Coastal Areas*. Research for Rural Development - International Scientific Conference.
- Scholleová, H. (2012). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada.
- Sieber, P. (10. 4 2021). *dotaceeu.cz*. Načteno z zpracování analýzy nákladů a přínosů: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/3a86fbee-beab-48cb-8ad1-aa9ed89af9bc/1136372212-zpracov-n-anal-zy-n-klad-a-p-nos>
- Sieber, P. (2004). *Metodická příručka studie proveditelnosti*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj (Společný regionální operační program).
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřební kompetence*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik*. Praha: Grada.
- Spáčil, V. (2013). *Marketingové řízení: sylaby a případové studie*. Ostrava: Repronis.

- Stehlík, E. (2006). *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica.
- Svozilová, A. (2011). *Projektový management*. Praha: Grada.
- SZIF - Státní zemědělský intervenční fond. (25. 2 2021). Načteno z PROGRAM ROZVOJE VENKOVA 2014-2020: <https://www.szif.cz/cs/prv2014?setCookie=true>
- Tauer, V., Zemanová, H., & Šubrtová, J. (2009). *Získejte dotace z fondů EU: tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem: metodika, pravidla, návody*. Brno: Computer Press.
- Venkovský dům Plzeňského kraje. (15. 3 2021). Načteno z O NÁS: <https://www.venkovskydum-pk.cz/o-nas/>
- Vymětal, D. (2009). *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. Praha: Grada.
- Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada.

Seznam příloh

Příloha A: Logický rámec část 1	102
Příloha B: Logický rámec část 2	103
Příloha C: Dotazník.....	104
Příloha D: Gantův diagram	105

Příloha A: Logický rámec část 1

	Logika intervence	Objektivně ověřitelné ukazatele úspěchu
Účel/záměr projektu	<i>Jaký je širší cíl, k němuž projekt přispěje?</i>	<i>Jaké jsou klíčové ukazatele vztahující se k záměru?</i>
	Zisk nových zákazníků; rozšíření nabízeného sortimentu; podpora lokálních výrobců a prodejců; informovat o aktuálním dění v Plzni a okolí	zvýšení tržeb; zvýšení počtu návštěvníků; zvýšení počtu dodavatelů
Cíl projektu	<i>Jaký je specifický, konkrétní cíl?</i>	<i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují zda a do jaké míry bude cíl dosažen?</i>
	Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do nových prostor	otevření Venkovského domu v nových prostorách
Dílní výstupy projektu (postupné cíle)	<i>Jaké budou konkrétní výsledky, s nimiž se počítá pro dosažení hlavního cíle? Jaké jsou výstupy projektu? Jaké jsou postupné cíle?</i>	<i>Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují zda a do jaké míry budou postupné cíle dosaženy?</i>
	Zadání projektu; zisk finančních prostředků; získání nových prostor; plánování rekonstrukce; rekonstrukce + stěhování; provozní přípravy	Vypracování studie proveditelnosti; vypracování a podání žádosti o dotaci; vypracování plánů rekonstrukce; navázání vztahů s novými dodavateli; najímání nových zaměstnanců
Aktivity v projektu (klíčové činnosti)	<i>Jaké klíčové skupiny aktivit musí být realizovány, aby bylo dosaženo postupných cílů?</i>	<i>Jaké finanční, technické a lidské zdroje jsou zhruba potřeba k realizaci těchto činností?</i>
	1. Zadání projektu 1.1 Vyhodnocení efektivity stávajícího projektu 1.2 Zadání nového projektu 1.3 Vypracování studie proveditelnosti 2. Zisk finančních prostředků 2.1 Vypracování podrobné fin. analýzy 2.2 Vypracování žádosti o dotaci 2.3 podání žádosti o dotaci 3. Zisk nových prostor 3.1 Domluva smluvních podmínek 3.2 podepsání nájemní smlouvy 4. Plánování rekonstrukce 4.1 Najmutí projektanta/architekta 4.2 návrhy vypracované architektem 4.3 konzultace návrhů + schválení finál. návrhu 4.4 technické řešení projektu 5. Rekonstrukce + stěhování 5.1 najmutí stavební firmy 5.2 výmalba vnitřních prostor + fasáda 5.3 stavební úprava skladových prostor 5.4 koupě a montáž nábytku + spotřebičů 5.5 stěhování 6. Příprava otevření 6.1 Navazování vztahů s dodavateli 6.2 Výběrové řízení na zaměstnance 6.3 Naskladňování zboží 6.4 Zahájení provozu Venkovského domu	1. Zadání projektu - 30 000 2. Zisk finančních prostředků - 15 000 3. Zisk nových prostor - 2 člověkodny (2 500) 4. Plánování rekonstrukce - 55 000 5. Rekonstrukce + stěhování - 120 000 6. Příprava otevření - 30 člověkodní (37 000)

Příloha B: Logický rámec část 2

	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady
Účel/záměr projektu	<i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i>	
	finanční uzávěrka; nové dodavatelské smlouvy	NEVYPLŇUJE SE
Cíl projektu	<i>Jaké existují zdroje informací nebo jaké informace mohou být shromážděny? Jaké jsou metody nutné k získání takových informací?</i>	<i>Jaké jsou faktory a podmínky, které jsou mimo přímou kontrolu projektu a jsou přitom nutné k dosažení těchto cílů? Jaká rizika je nutné brát v úvahu?</i>
	nájemní smlouva nových prostor; výpovědní smlouva v Depu 2015	nízký zájem zákazníků; nízký počet dodavatelů
Dílní výstupy projektu (postupné cíle)	<i>Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?</i>	<i>Jaké externí faktory a podmínky je nutné brát v úvahu, aby dosažení postupných cílů vedlo k dosažení hlavního cíle?</i>
	dokument studie proveditelnosti; žádost o dotaci; rekonstrukční plány; uzavřené smlouvy s novými dodavateli; uzavřené smlouvy s novými zaměstnanci	zamítnutí dotace; prodlevy v plánování rekonstrukce; prodlevy během rekonstrukce
Aktivity v projektu (klíčové činnosti)	<i>Jaký je hrubý odhad trvání jednotlivých skupin činností?</i>	<i>Jaké další podmínky je nutné splnit, aby bylo realizací aktivit dosaženo postupných cílů?</i>
	1. Zadání projektu - 6 měsíců 2. Zisk finančních prostředků - 4 měsíce 3. Zisk nových prostor - 2 týdny 4. Plánování rekonstrukce - 3 měsíce 5. Rekonstrukce + stěhování - 2 měsíce 6. Příprava otevření - 2 měsíce	nedodržení smluvních podmínek; špatný výběr projektanta; špatný výběr stavební firmy
		Postradatelnost potřeby změnit prostory Venkovského Plzeňského kraje

Příloha C: Dotazník

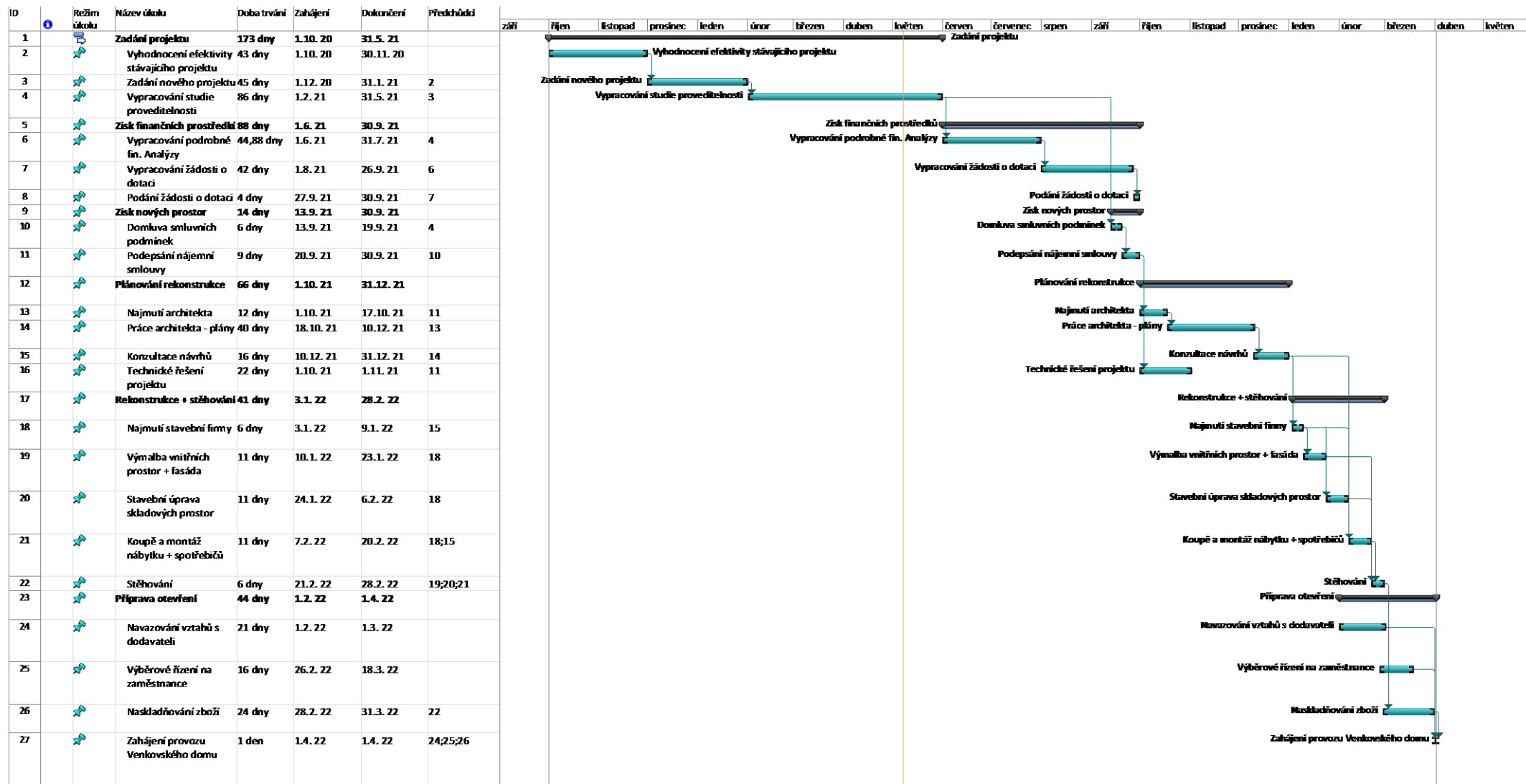
Vážené respondentky, vážení respondenti,

Jsem studentka Západočeské univerzity v Plzni fakulty ekonomické a obracím se na Vás s žádostí vyplnění krátkého dotazníku, který poslouží jako podklad pro zpracování mé diplomové práce.

Organizace MAS Radbuza provozuje v prostorách tržnice DEPA 2015 Venkovský dům Plzeňského kraje, kde prodává lokální produkty a výrobky. Plánuje přesun do jiných prostor v centru města a v rámci tohoto projektu bych Vám ráda položila pár otázek. Děkuji za Vaše odpovědi.

1. Jakého jste pohlaví?
 - a. Žena
 - b. Muž
2. Kolik je Vám let?
 - a) 0 – 17 let
 - b) 18 – 30 let
 - c) 31 – 50 let
 - d) 51 let a výše
3. Jak často jste v centru Plzně?
 - a) Maximálně 1x za měsíc
 - b) Alespoň 1x za týden
 - c) Každý den
4. Kde nejčastěji sháníte informace o událostech a akcích v Plzni a okolí?
 - a) Na internetu
 - b) V infocentru
 - c) V letáčích, na billboardech
 - d) Kombinace alespoň 2 výše uvedených
5. Ocenil/a byste možnost najít tyto informace na jednom místě?
 - a) Ano
 - b) Ne
6. Zabýváte se při nákupu potravin či jiných výrobků jejich původem?
 - a) Ano
 - b) Ne
7. Ocenil/a byste prodejnu lokálních výrobků v centru Plzně?
 - a) Ano
 - b) Ne
8. Vytváříte či vyrábíte Vy nebo někdo ve Vašem okolí nějaký produkt a ocenili byste Vy nebo Váš známý možnost uvést své výrobky na trh?
 - a) Ano
 - b) Ne

Příloha D: Gantův diagram



Abstrakt

Vohradská, A. (2021) *Zpracování studie proveditelnosti vybraného projektu* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: dotace, IROP, projekt, studie proveditelnosti, analýza přínosů a nákladů

Tato diplomová práce je zaměřena na vypracování studie proveditelnosti konkrétního projektu. Práce je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole jsou uvedeny možné způsoby financování projektů z dotací Evropské unie. V druhé kapitole je zpracována obecná struktura studie proveditelnosti. Třetí kapitola shrnuje stávající projekt a na základě jeho ohodnocení vznikl nápad na nový projekt. Ve čtvrté kapitole je vypracována kompletní studie proveditelnosti projektu a v páté kapitole je vytvořena CBA analýza, která rozhoduje o efektivnosti projektu. Pro účely této práce byl vybrán projekt Přesun Venkovského domu Plzeňského kraje do nových prostor. Zadavatelem projektu je místní akční skupina MAS Radbuza.

Abstract

Vohradská, A. (2021) *The feasibility study of selected project* (Master's Thesis), University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: grants, IROP, project, feasibility study, benefit-cost analysis

This Master's thesis is focused on the elaboration of a feasibility study of a specific project. The thesis is divided into five chapters. The first chapter lists possible ways of financing projects from European Union subsidies. The second chapter deals with the general structure of the feasibility study. The third chapter summarizes the existing project and based on its evaluation, an idea for a new project was created. In the fourth chapter a complete feasibility study of the project is prepared and in the fifth chapter a CBA analysis is created, which decides on the effectiveness of the project. For the purposes of this thesis, the project Moving the Country House of the Pilsen Region to New Premises was selected. The project sponsor is the local action group LAG Radbuza.