

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studie proveditelnosti otevření bezobalové
prodejny

Feasibility Study of Opening a Packaging-free
Store

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Petr Fanta, Ph.D.

MATYSOVÁ

PETRA

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Matysová** Jméno: **Petra** Osobní číslo: **469618**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Studie proveditelnosti otevření bezobalové prodejny

Název diplomové práce anglicky:

Feasibility Study of Opening a Packaging-free Store

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem diplomové práce je zpracovat studii proveditelnosti a zjistit, zda se vyplatí otevřít bezobalovou prodejnu v Praze. Přínos: Přínosem práce bude zjištění, zda je investiční záměr realizovatelný, perspektivní a vydělečný. Dalším přínosem bude seznámení čtenáře s konceptem bezobalového prodeje a myšlenkou zero waste. Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Teoretické vymezení studie proveditelnosti a jejích jednotlivých částí, seznámení s konceptem bezobalového prodeje; 3. Praktická část - zpracování studie proveditelnosti pro otevření bezobalové prodejny v Praze; 4. Shrnutí a závěr

Seznam doporučené literatury:

BLACKWELL, Edward. How to prepare a business plan. 6th edition. New York, NY,: Kogan Page, 2017
BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007
FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005
SIEBER, Patrik. Studie proveditelnosti: Feasibility study: metodická příručka. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2004

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Petr Fanta, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

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

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **19.08.2022**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Petr Fanta, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

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

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

Matysová, Petra. Studie proveditelnosti otevření bezobalové prodejny. Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 17. 08. 2022

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, Ing. Petru Fantovi, Ph.D. za veškeré rady, komentáře a podněty při psaní diplomové práce.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je vypracovat studii proveditelnosti pro otevření bezobalové prodejny v Praze a vyhodnotit, zda je tento podnikatelský záměr realizovatelný a ziskový. Dalším cílem je seznámit čtenáře s pojmy studie proveditelnosti, udržitelnost, zero waste a bezobalový prodej. Tyto termíny jsou popsány a vysvětleny v teoretické části. V rámci praktické části byla provedena mimo jiné analýza trhu, finanční analýza, analýza rizik a celkové vyhodnocení projektu. Pro analýzu trhu a získání odpovědí na některé výzkumné otázky byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Na základě výsledků ze zmíněných analýz a dalších nasbíraných informací byl projekt vyhodnocen jako proveditelný a z dlouhodobého hlediska výdělečný.

Klíčová slova

Studie proveditelnosti, projekt, bezobalový obchod, zero waste, udržitelnost

Abstract

The aim of the thesis is to develop a feasibility study for the opening of a packaging-free store in Prague and to evaluate whether this business plan is feasible and profitable. Another goal is to familiarize readers with the concepts of feasibility study, sustainability, zero waste and packaging-free stores. These terms are explained in the theoretical part. In the practical part, among other things, market analysis, financial analysis, risk analysis and overall evaluation of the project were carried out. In order to analyse the market and obtain answers to some research questions, quantitative research was conducted in the form of a questionnaire survey. Based on the results of the aforementioned analyses and other collected information, the project was evaluated as feasible and profitable in the long term.

Key words

Feasibility study, project, packaging-free store, zero waste, sustainability

Obsah

Úvod	5
1 Metodika a výzkumné otázky	7
2 Studie proveditelnosti	9
2.1 Úvodní informace o projektu	11
2.2 Analýza trhu & marketingová strategie	11
2.3 Management projektu a řízení lidských zdrojů	18
2.4 Technické a technologické aspekty	19
2.5 Dopad projektu na životní prostředí	20
2.6 Zajištění dlouhodobého a oběžného majetku	21
2.7 Rozpočet projektu a finanční plán	22
2.8 Hodnocení efektivity a rentability projektu	24
2.9 Analýza a řízení rizik	25
2.10 Harmonogram projektu	27
2.11 Závěr studie proveditelnosti	28
3 Problematika udržitelnosti	29
3.1 Zero Waste	31
3.2 Bezobalový prodej	34
4 Představení projektu	41
5 Analýza trhu	45
5.1 Zákazníci	45
5.2 Konkurence	50
5.3 Analýza strategického charakteru	54
5.4 Marketingová strategie a marketingový mix	59
6 Management projektu a řízení lidských zdrojů	61
7 Technické a technologické aspekty	63
8 Dopad projektu na životní prostředí	66
9 Zajištění dlouhodobého a oběžného majetku	68
10 Projektový rozpočet a finanční analýza projektu	70
11 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu	73

12	Řízení rizik	75
13	Harmonogram	78
14	Vyhodnocení projektu	81
	Závěr	83
	Seznam použité literatury	85
	Internetové zdroje	87
	Seznam obrázků	89
	Seznam tabulek	90
	Seznam grafů	91
	Seznam příloh	92

Úvod

V dnešní době, kdy se stále více řeší globální oteplování a další enviromentální otázky, je více než důležité se k této problematice postavit čelem a začít hledat řešení, jak žít na naší planetě udržitelně a s řádnou péčí a respektem. Slovo udržitelnost je pro tuto práci velmi důležité, jelikož bude probíráno především v souvislosti s pojmy zero waste a konceptem bezobalového prodeje.

Právě bezobalový prodej je jedním z mnoha řešení, kterým se dá přispět ke zlepšení životního prostředí, nebo ho alespoň nezhoršovat. Díky nakupování potravin bez obalů se dá nejenom ušetřit, ale hlavně se minimalizuje tvorba odpadu. Většina obalů, ve kterých jsou potraviny prodávány, jsou totiž pouze na jedno použití a poté, co si potraviny doneseme z obchodu domů, obal ztrácí svou funkci a směřuje do odpadu. Tomu se koncept bezobalového nakupování snaží zabránit a ukazuje konzumním spotřebitelům novou alternativu ke klasickým obchodním řetězcům.

Hlavním cílem diplomové práce je zpracovat studii proveditelnosti, která se bude zabývat otevřením bezobalové prodejny a s tím související vyhodnocení podnikatelského záměru.

V úvodu teoretické části bude vysvětlena použitá metodika pro zpracování teoretické i praktické části.

První část práce bude mít za úkol teoreticky vymezit pojem studie proveditelnosti a seznámit čtenáře s jednotlivými složkami - čemu se věnují, co obsahují a proč jsou důležitou součástí studie proveditelnosti. Dále bude v teoretické části zmapována problematika udržitelnosti a zero-waste a následné obeznámení s konceptem bezobalového prodeje a bezobalových prodejen.

Praktická část bude simulovat reálnou studii proveditelnosti zaměřenou na otevření bezobalové prodejny v Praze. Hlavní město bylo vybráno, jelikož je zde pravděpodobně největší potenciál na úspěch podnikatelského záměru.

V rámci praktické části bude cílem získat informace o vztahu obyvatel Prahy k bezobalovým prodejnám a ke konceptu zero-waste. V neposlední řadě bude cílem odpovědět na výzkumné otázky specifikované v úvodu teoretické části.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Metodika a výzkumné otázky

Teoretická část diplomové práce byla zpracována na základě literární rešerše. Použitá literatura se skládá především z knižních zdrojů. Dále bylo čerpáno z odborných, převážně zahraničních, článků, které byly získány většinou na portálu sciencedirect.com. Doplňující formou jsou internetové zdroje – průzkumy, online články atd.

Jedním z hlavních cílů práce je odpovědět na následující výzkumné otázky:

1. Vyplatí se otevřít bezobalovou prodejnu v Praze?
2. Zajímají se obyvatelé Prahy o koncepci bezobalových prodejů?
3. Jaké jsou hlavní překážky a motivy pro nákup v bezobalových prodejnách?

Za účelem získat odpovědi na výzkumné otázky číslo 2 & 3 bude využito kvantitativního výzkumu ve formě dotazníkové šetření. Dotazník skládající se z 15 otázek zaměřených na bezobalový prodej bude rozeslán online co největšímu vzorku obyvatel města Prahy. Výsledky dotazníku budou přehledně zpracovány do grafů, zhodnoceny a využity při analýze trhu.

Dotazník se skládá z několika typů otázek. Převažují otázky uzavřeného typu, při kterých respondent vybírá z několika variant, nemůže tedy vytvářet vlastní odpovědi. Dotazník se skládá z následujících druhů otázek:

- 11 otázek s jednou možnou odpovědí
- 1 otázka s libovolným počtem odpovědí
- 2 otázky, sloužící k seřazení odpovědí od nejdůležitější po nejméně důležitou
- 1 otevřená otázka v závěru dotazníku poskytující prostor pro respondenty vyjádřit jejich názor, nápad či dotaz týkající se tématu

První část dotazníku (čtyři úvodní otázky) slouží k identifikaci respondentů. Následující otázky se již týkají bezobalového nakupování a konceptu zero waste.

V úvodu dotazníku je krátký text, který seznamuje respondenty s obsahem a účelem dotazníku:

„Dobrý den,

prosím o vyplnění dotazníku, který se týká bezobalového nakupování. Zabere vám maximálně pár minut. Výsledky budou použity pro mou diplomovou práci zabývající se otevřením bezobalové prodejny v Praze.“

Dotazník bylo možné vyplnit v průběhu jednoho měsíce v období od 27. června do 27. července 2022. V této době ho navštívilo 177 osob, z nichž 126 vyplnilo všechny otázky, které tak bylo možné zaznamenat do celkové statistiky. Z toho plyne, že úspěšnost vyplnění byla 71,2 %.

Respondenti dotazníku jsou genderově vyvážení (54,8 % žen ku 45,2 % mužům) a většina (70 %) se pohybuje ve věkové kategorii 26 – 35 let. Převaha respondentů má vysokoškolské vzdělání (75 %) a polovina všech odpovídajících byla v době vyplnění dotazníku zaměstnaná. Čtvrtina respondentů má vlastní živnost a 15 % dotazovaných jsou studenti.

2 Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti, též známá pod anglickým názvem Feasibility study, je zcela zásadní dokument, který by měl být vypracován před zahájením projektu či podnikatelského/investičního záměru. Studie vzniká v předinvestiční fázi a na základě práce je následně rozhodnuto, zda bude projekt realizován či nikoliv. Proto je nezbytné, aby byl dokument vypracován zodpovědně, profesionálně a v nejvyšší možné kvalitě.

Dokument, kterému se také říká technicko-ekonomická studie, popisuje nejenom ekonomickou efektivnost projektu, ale celkově investiční záměr ze všech realizačně významných hledisek.

Jeho cílem je v první řadě posoudit realizovatelnost samotného projektu, následně zhodnotit všechny realizační alternativy a poskytnout veškeré podklady pro samotné investiční rozhodnutí.

Studie proveditelnosti má dvojí účel:

- slouží k investičnímu rozhodnutí vlastníka projektu, či potenciálního věřitele
- funguje jako nástroj pozdějšího projektového managementu v provozní fázi (Sieber 2004).

Typickým znakem pro studii proveditelnosti je jistá míra originality a tvůrčího přístupu, jelikož každý zpracovávaný záměr je svým způsobem originální a jedinečný. Zpracovatel jistě vychází z předchozích zkušeností a využívá znalostí z dřívějších projektů, ale musí si zároveň uvědomovat odlišné potřeby a individuálnost každého projektu.

Toto však není jediný dokument, který se v předinvestiční etapě zpracovává - setkat se můžeme také se Studií příležitostí (Opportunity Study), Předběžnou studií proveditelnosti (Pre-feasibility Study) a Hodnotící zprávou (Appraisal Report). Pro komplexní uvedení do problematiky budou nyní všechny tři dokumenty stručně vysvětleny. Studie příležitosti se využívá zcela na začátku - ve chvíli, kdy investor teprve hledá vhodnou investiční příležitost a nemá zatím jasně daný tržní segment či velikost investice. Pro tuto studii je typická orientace na co nejširší variantnost řešení.

Následujícím krokem je předběžná studie proveditelnosti, která se již strukturou podobá finální studii proveditelnosti, ale po obsahové stránce není ještě zcela dopodrobna zpracována. Na základě tohoto dokumentu se investor rozhoduje, zda má smysl vynakládat další energii a finanční prostředky na zpracování detailní studie

proveditelnosti, či naopak včas přípravné práce na projektu zastavit.

Posledním dokumentem je Hodnotící zpráva, která již vychází ze studie proveditelnosti a také komplexní finanční analýzy samotného investora (hodnotí tzv. finanční zdraví). Cílem tohoto dokumentu je finálně rozhodnout o budoucnosti investičního záměru – zda bude projekt realizován či nikoliv (případně zda bude poskytnut úvěr apod) (Ostřížek 2007).

Ačkoliv zpracování všech výše zmíněných dokumentů (včetně studie proveditelnosti) může být finančně poměrně nákladné, realizátor by neměl nad touto investicí váhat či na ní šetřit. Vynaložená částka v předinvestiční fázi je totiž zanedbatelná v porovnání s částkou vloženou do špatného projektu, který se až v průběhu realizace ukáže jako neperspektivní (Feasibility Study And Its Importance in Project Management 2022).

Investor by také neměl podlehnout tzv. léčce utopených nákladů, která vychází z myšlenky „již jsem do projektu vložil peníze, takže bych v něm měl pokračovat“. Takový způsob myšlení není nikdy správný a akorát investora vede k utápění dalších nákladů.

Nyní zpět k samotné studii proveditelnosti a k jejímu obsahu. Studie proveditelnosti má danou obecnou strukturu, které by se zpracovatel měl držet. Struktura se skládá z jednotlivých kapitol, které vychází z řešené problematiky. Je nutné si uvědomit, že i když jsou jednotlivé kapitoly zpracovávány postupně a jednotlivě, všechny na sebe navzájem navazují a interagují, a proto je nezbytná neustálá kontrola, zda nově zpracované kapitoly správně navazují a jsou v souladu s předchozími částmi. Pakliže by si navzájem odporovaly, je nutné najít příčinu nesouladu a napravit ji.

Struktura této práce bude volně vycházet z metodické příručky Ministerstva pro místní rozvoj (Sieber 2004 a osnova se tedy bude skládat z následujících kapitol:

- a. Úvodní informace o projektu
- b. Analýza trhu
- c. Management projektu a řízení lidských zdrojů
- d. Technické a technologické aspekty
- e. Dopad projektu na životní prostředí
- f. Zajištění investičního a oběžného majetku
- g. Finanční plán
- h. Hodnocení efektivity a rentability projektu
- i. Řízení rizik

- j. Harmonogram
- k. Závěr

Obsah jednotlivých kapitol bude detailněji popsán v následujících podkapitolách.

2.1 Úvodní informace o projektu

Úvodní kapitola by měla investora seznámit se základními informacemi o investičním záměru a stručně popsat samotný projekt a jeho jednotlivé části.

Nezbytnou součástí jsou následující údaje:

- název projektu
- smysl a zaměření
- identifikační údaje o zadavateli, zpracovateli studie a případně dalších kontaktních osobách
- datum zpracování

V této části by měl být dále definován účel, pro jaký je SP zpracovávána, jaká je velikost projektu, jakým problémem se zabývá, co bude výstupem (produkty, služby), jaká je lokalizace a další prvky, které je nutné hned na začátku znát.

Chybět zde nesmí ani stručné vyhodnocení projektu, které obsahuje například zhodnocení finanční efektivity, realizovatelnost a výsledky analýzy rizik.

První kapitole studie proveditelnosti samozřejmě ještě předchází titulní strana, na které je uvedeno, o jaký dokument se jedná, a dále také obsah, který čtenáře seznamuje se strukturou dokumentu a počtem stran jednotlivých kapitol.

Po přečtení první kapitoly by měl být hodnotitel srozuměn se základní myšlenkou daného záměru a měl by chápat, proč je studie proveditelnosti zpracována, čeho se bude týkat, do jakých oblastí bude zasahovat a co bude jejím výstupem.

2.2 Analýza trhu & marketingová strategie

Druhá kapitola je jednoznačně nejrozsáhlejší částí studie proveditelnosti, slouží k vyjasnění pozice na trhu a s tím související strategií. Nachází se zde analýza trhu, analýza konkurence, analýzy strategického charakteru, marketingová strategie a marketingový mix.

2.2.1 Analýza trhu

V první řadě je nutné identifikovat trh, na kterém se bude společnost pohybovat. Aby mohl být trh správně definován, je nutný sběr všech relevantních dat, k čemuž slouží primární průzkum (získávání zcela nových informací - dotazníkové šetření, skupinové rozhovory) a sekundární průzkum (čerpání z dostupných zdrojů - statistiky, databáze).

Při analýze trhu se zaměřujeme na následující prvky:

- Velikost trhu
- Vymezení trhu
- Míra růstu trhu
- Atraktivita trhu
- Ziskovost trhu
- Vývoj a predikce poptávky
- Predikce potřeb
- Tržní trendy (Blažková 2007)

Součástí analýzy trhu je segmentace trhu a na ni navazující targeting a positioning. Při segmentaci trhu je zkoumána struktura daného trhu, na který chce společnost umístit svůj produkt nebo službu. Cílem je rozčlenit trh na jednotlivé skupiny zákazníků, na které se bude společnost následně zaměřovat. Jednotlivé segmenty se navzájem odlišují obecnou charakteristikou, svými potřebami a nákupním chováním. Pokud je segmentace správně provedena, měly by se skupiny navzájem od sebe co nejvíce lišit a zároveň uvnitř každé skupiny být co nejjednodušší.

K vytvoření správné segmentace se využívají segmentační kritéria, kterých je více, ale nejčastěji se používají následující: geografická, demografická, socioekonomická, psychologická a kritérium nákupního chování.

Následující částí je již zmíněný targeting, který má za úkol vyhodnotit jednotlivé segmenty a vybrat jeden či více cílových segmentů. Ke správnému výběru pomáhají kritéria jako například velikost, přístupnost, významnost, atraktivita segmentu a růstový potenciál segmentu.

Poslední částí je positioning, jehož cílem je umístit produkt/službu či samotnou značku do povědomí cílových zákazníků a vymezit je vůči konkurenci. Pakliže bude například produkt splývat s produkty konkurence, zákazník si ho nezapamatuje a nebude mít důvod kupovat právě tento výrobek. Pomocí tohoto nástroje může podnik zdůraznit charakteristické rysy produktu, vytvořit vhodnou image a díky tomu docílit vyššího úspěchu na vybraném trhu. Ve chvíli, kdy si společnost zvolí žádanou pozici, je nutné, aby okamžitě předala tuto informaci cílovým zákazníkům (Kotler 2007,).

2.2.2 Analýza konkurence

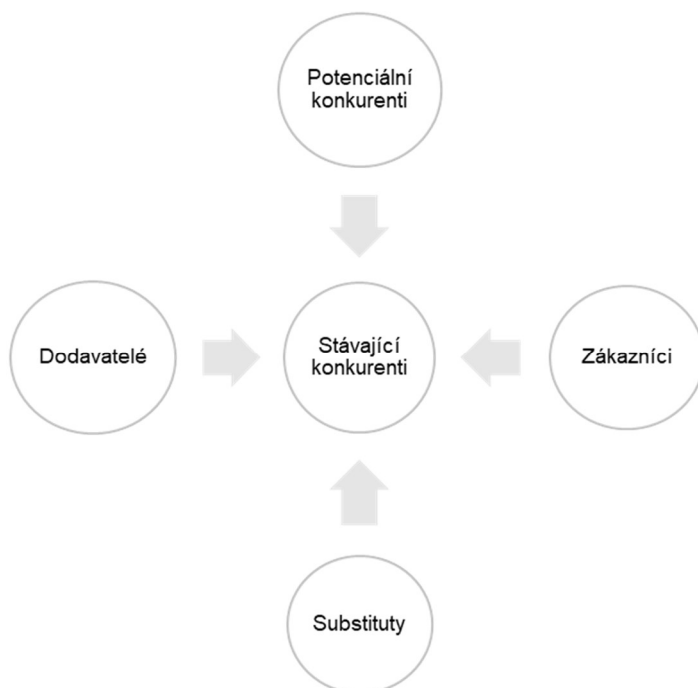
Analýza konkurentů je velmi důležitý nástroj, který společnosti pomáhá mít přehled nejenom o konkurentech ale obecně o dění na daném trhu.

Podnik si díky tomu může lépe ujasnit konkurenční výhodu (případně nevýhodu) oproti konkurenci, může také lépe a rychleji reagovat na změny, inspirovat se konkurencí, či se naopak poučit z jejich chyb. Díky této analýze může společnost také lépe identifikovat strategii konkurentů a zároveň definovat vlastní strategii, která pomůže dosažení konkurenční výhody.

V neposlední řadě se můžeme z analýzy konkurentů dozvědět mnoho důležitých informací týkajících se příležitostí a hrozeb, které se budou následně využívat ve SWOT analýze.

Lze rozlišovat přímé a nepřímé konkurenty. Ti přímí se pohybují na stejném trhu a nabízejí stejný nebo velmi podobný produkt. Nepřímí konkurenti se pohybují na stejném trhu, ale podobnost produktů je velmi nízká. Může se však stát, že dojde k určité významné změně (např. technologické), díky níž se z nepřímých konkurentů stanou přímí konkurenti. Příkladem mohou být mobilní telefony, které se začaly rozšiřovat také do oblasti fotoaparátů, GPS navigátorů apod (Blažková 2007).

Na trhu se však nepohybují pouze konkurenti, a tak je nutné brát v úvahu i další aktéry vyskytující se na námi vybraném trhu. Patří sem dodavatelé, zákazníci, substituty (tedy výrobky či služby, které mohou nahradit ty naše) a potenciální konkurenti.



Obr. č. 1: Porterova analýza pěti sil, vlastní zpracování

K analýze všech zmíněných prvků se používá Porterova analýza pěti sil, známá také jako analýza konkurenčního prostředí nebo analýza

odvětví. Názorné schéma Porterovy analýzy pěti sil lze vidět na obrázku výše.

2.2.3 Analýza strategického charakteru

K analýze strategického charakteru se využívá celá řada různých metod. My zde zmíníme ty nejčastější.

I do této části by se dala zařadit Porterova analýza pěti sil, jelikož jak již bylo nastíněno, analýzou konkurenčního prostředí můžeme snadněji definovat naši vlastní strategii, abychom získali konkurenční výhodu a tím docílili vyšší konkurenceschopnosti.

Dále do této podkapitoly patří PESTLE analýza, která slouží k analýze vlivu makrookolí. Tyto vlivy společnost nemá v moci nijak ovlivňovat ani jakkoliv měnit stav tohoto okolí. Proto podniky mohou toto prostředí pouze sledovat, analyzovat a díky tomu připravovat alternativní scénáře a včas reagovat na různé změny. Obzvláště v současné covidové době je důležité věnovat pozornost především politickým a legislativním faktorům, které se neustále mění.

PESTLE analýza hodnotí šest jednotlivých vlivů: politické (P), ekonomické (E), sociální (S), technologické (T), legislativní (L) a ekologické (E).

S touto analýzou se můžeme setkat v mnoha formách, nejznámější je zjednodušená PEST analýza, ale známé jsou například také STEEPLED (zde jsou přidány etické a demografické faktory) nebo STEER (navíc je zde regulující faktor).

Nyní budou stručně popsány jednotlivé faktory:

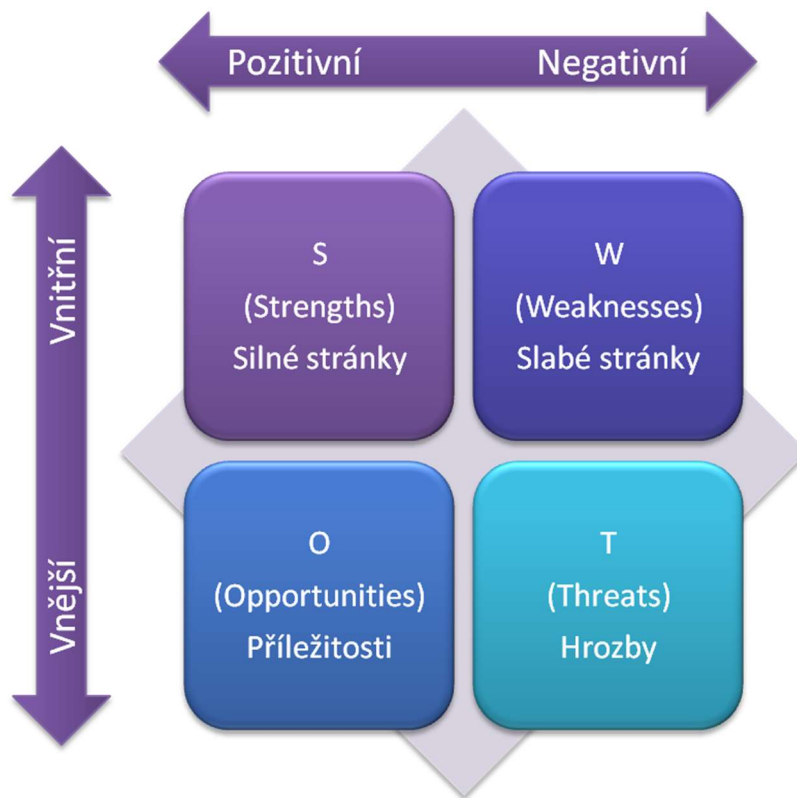
- Politické - tento faktor určuje, jak moc může vláda ovlivňovat dané odvětví. Patří sem například daňová politika, cenová politika, protimonopolní zákony, regulace exportu a importu, cla, environmentální předpisy a mnoho dalšího. Politický faktor může mít opravdu dalekosáhlé důsledky, názorným příkladem je aktuální situace po Brexitu¹, který zkomplikoval fungování nejednoho podniku.
- Ekonomické - ekonomické faktory určují výkonnost ekonomiky a mají tak přímý dopad na podnik - krátkodobě i dlouhodobě. Patří sem inflační a mzdové sazby, minimální mzda, směnné

¹ Brexit je označení pro vystoupení Spojeného království Velké Británie a Severního Irsku z Evropské unie v roce 2020

kurzy, úrokové kurzy, hospodářský růst/pokles, nezaměstnanost, dostupnost úvěru atd.

- Sociální - Sociálními faktory jsou například náboženství, vzdělanost, životní styl, trávení volného času, kulturní normy apod. Do této oblasti se dají zahrnout také demografické faktory - věkové rozložení obyvatelstva, míra růstu populace, mobilita a další. Sociálně-demografické faktory se neustále mění a vyvíjí. Pokud podnik rozpozná určité trendy v této oblasti, může tak dosáhnout velké výhody či předstihu před konkurenty v boji o zákazníky.
- Technologické - Technologické faktory mají velký vliv na inovace a vývoj technologií. Těmito vlivy jsou například rychlost technologických změn či vývoj infrastruktury. V této oblasti dochází v posledních letech k velkému a rychlému vývoji, a tak je nutné i těmto faktorům věnovat patřičnou pozornost. Pokud společnost nedokáže udržet tempo a přizpůsobit se novým trendům, riskuje, že ztratí svou pozici na trhu.
- Legislativní - Legislativní faktory se vztahují k právnímu prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje. Jde především o státní regulace, platné i chystané zákony a vyhlášky, regulace importu a export. Tyto faktory mají vliv na zaměstnanost, přístup k využívaným materiálům, zdanění, dovoz atd.
- Ekologické - Na ekologické faktory je v současnosti kladen čím dál větší důraz. Společnosti se buď povinně, nebo i zcela dobrovolně zavazují k dodržování různých opatření, norem a limitů v oblasti ekologie a životního prostředí. Patří sem například zákony o likvidaci odpadů, zákony o ochraně životního prostředí, regulace spotřeby energie, využívání obnovitelných zdrojů energie a mnoho dalšího (Sedláčková a Buchta 2006).

Další velmi známou a častou metodou pro analýzu strategického charakteru je SWOT analýza. Její grafické zpracování lze vidět na následující stránce.



Obr. č. 2: SWOT analýza, zdroj: <https://exceltown.com/navody/byznys/swot/>

Jak lze vidět, SWOT analýza se skládá ze čtyř faktorů, které hodnotí. Jsou jimi: silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Na rozdíl od PESTLE analýzy, která hodnotila pouze vnější makrookolí, SWOT analýza kombinuje hodnocení vnitřního prostředí společnosti s hodnocením vnějšího mikro okolí.

Podíváme-li se na vnější prostředí, podnik pomocí této analýzy tedy dokáže analyzovat příležitosti a hrozby. Díky tomu se může lépe připravit na identifikované hrozby (např. vstup nového konkurenta na trh) či naopak využít konkrétní příležitosti (např. expanze do zahraničí). Je nutné si však uvědomovat, že za určitých okolností se i z příležitostí můžou stát hrozby a naopak. Druhá část SWOT analýzy sleduje vnitřní prostředí – silné a slabé stránky podniku. Tyto faktory může podnik přímo ovlivnit. Cílem je rozvíjet identifikované silné stránky a utlumovat (ideálně zcela eliminovat) slabé stránky (Sedláčková a Buchta 2006).

Existuje také vážená SWOT analýza, která se skládá z IFE (hodnocení interní pozice) a EFE matice (hodnocení externí pozice). Liší se od klasické SWOT analýzy v tom, že je detailnější a pracuje s váhami a stupni vlivu pro každý jednotlivý faktor. Výsledná čísla uživatele informují o celkové interní a externí pozici společnosti.

2.2.4 Marketingová strategie

Účelem této podkapitoly je vyjádření základní myšlenky projektu, jeho hlavních cílů a způsobů jak těchto cílů dosáhnout.

Právě zde je prostor pro vysvětlení následujících pojmů:

- Poslání projektu - vyjadřuje smysl a účel projektu, jeho činnosti a funkce. Vysvětluje, proč projekt existuje, k čemu slouží a co od něj potenciální uživatelé mohou očekávat.
- Hlavní strategický cíl projektu - popisuje žádoucí cílový stav projektu, kterého má být prostřednictvím realizace projektu dosaženo.
- Zvolené strategie - určení zvolených postupů, kterými bude dosaženo hlavních cílů (Sieber 2004).

2.2.5 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, díky kterým společnosti dosahují svých marketingových cílů. Marketingový mix je známý pod pojmem 4P - produkt (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion). Aby tyto nástroje mohly efektivně plnit svou funkci, musí se vzájemně kombinovat a doplňovat. Důsledkem toho pak vzniká synergický efekt.

Nyní bude každý z atributů stručně popsán:

- Produkt - Popisuje výsledný výrobek uvedený na trh a jeho vlastnosti - kvalitu, spolehlivost, značku, design, servis, poskytovanou záruku atd.
- Cena - Určení ceny produktu a celkové cenové politiky společnosti. Na cenu je zákazník nejcitlivější, a proto je velmi důležité správně zvolit odpovídající cenu. Vlivem ceny se daný produkt umísťuje na určité místo na trhu - od levného produktu až po luxusní zboží. Do této kategorie také patří slevy, splátky, termíny splácení apod.
- Distribuce - Popisuje způsoby distribuce produktu od výrobce ke konečnému zákazníkovi - jak si může zákazník produkt zakoupit, jaké jsou možnosti dopravy, dostupnost produktu.
- Komunikace - Jde o komerční komunikaci směrem od prodávajícího ke kupujícímu, tedy o propagaci produktu. Patří sem nejenom nejznámější reklama, ale také PR (public relations), podpora prodeje, event marketing a další způsoby marketingové komunikace (Kotler 2007).

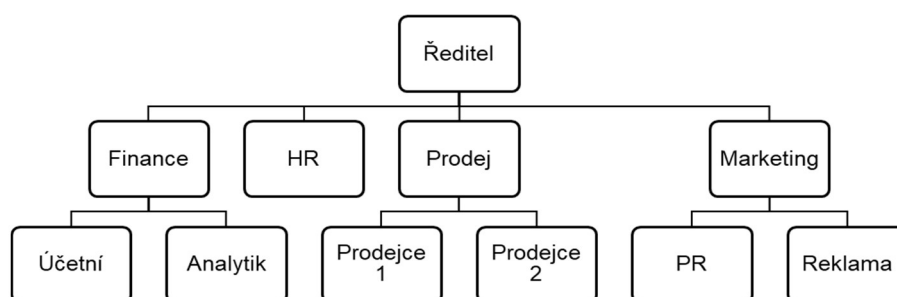
V oblasti služeb je marketingový mix rozšířený dokonce na 7P. Základní 4P jsou doplněny o lidi (people), procesy (processes) a fyzickou evidenci (physical evidence). Lidé jsou samozřejmě nedílnou součástí služby, kterou poskytují a často na nich stojí kvalita dané služby. Procesy popisují, jak bude produkt vyroben, prodáván a distribuován. Špatně nastavené procesy zvyšují náklady a snižují spokojenost zákazníka. Fyzická evidence je nezbytná především pro nehmotné produkty, u kterých zákazník musí vidět vynaložené úsilí – např. ukázka kanceláří, předchozí zkušenosti, fotky týmů pracujících na produktu apod.

Zrcadlově k 4P lze přiřadit 4C, což je marketingový mix z pohledu zákazníka. Patří sem: řešení potřeb zákazníka (customer solution), výdaje zákazníka (customer cost), dostupnost řešení (convenience) a komunikace (communication).

2.3 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Tato podkapitola se zabývá plánováním, organizováním, řízením a kontrolou všech procesů, organizačních jednotek a lidských zdrojů. Cílem je sjednotit jednotlivé podnikové činnosti, procesy a lidi a formulovat jejich vztahy tak, aby bylo dosaženo cílů společnosti (Sieber 2004).

Záměrem plánování je stanovení právě těchto cílů a výběr nejvhodnějších prostředků k jejich dosažení. Zvolené cíle by měly být SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné/akceptovatelné, relevantní a časově vymezené).



Obr. č. 3: Vzor organizační struktury, zdroj: vlastní zpracování

Při plánování se stanovují různé úkoly a je nutné zajistit jejich splnění - k tomu slouží organizování. Musí být stanoveno, jak budou činnosti podniku organizovány a jak bude vnitřní organizace podniku uspořádána - musí být tedy vytvořena organizační struktura. Výše lze vidět příklad hierarchické organizační struktury, používá se však také například maticová, liniová nebo podnikatelská struktura. Vizualní zpracování organizační struktury ulehčuje vyjasnění všech vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

Při organizaci činností probíhá tzv. delegování, kdy jsou přiřazeny jednotlivé úkoly, pravomoci, ale také odpovědnosti. Pokud jsou všechny úkoly správně rozřazeny, měl by být zajištěn správný průběh všech procesů.

Pro usnadnění organizace činností se využívají otázky: co? (jaká činnost se bude uskutečňovat), kdo? (kdo ji bude vykonávat), kdy? (v jakém čase), kde? (kde bude činnost uskutečňována), jak? (jakým způsobem/postupem), s čím? (co k tomu bude potřeba).

2.4 Technické a technologické aspekty

Studie proveditelnosti se zabývá daným podnikatelským záměrem či projektem velmi komplexně, a proto je nezbytné do ní zahrnout také kapitolu o technických a technologických aspektech.

Cílem není detailně popisovat zvolené technologie, kterým by cílový čtenář ani nemusel rozumět. Účelem této kapitoly je stanovit a stručně vysvětlit vybrané techniky a technologické aspekty projektu tak, aby byly zmíněny všechny významné informace související s ostatními kapitolami SP a aby tak mohlo být dosaženo celkové konzistence, a také aby mohla být jasně stanovena finanční zátěž. Obzvláště u určitého druhu projektů je zvolená technika zcela zásadní, jelikož výrazně ovlivní investiční či provozní finanční toky projektu.

Důkladně zpracované technologické aspekty také mohou výrazně pomoci a ulehčit realizaci projektu během samotné implementace.

Sieber ve svém metodické příručce popisuje tuto kapitolu následovně: „shrnuje veškeré podstatné technické a technologické aspekty projektu, jako je zvolená technologie, technické parametry jednotlivých zařízení, výhody a nevýhody těchto předpokládaných řešení, vyplývající technická rizika, potřebné energetické a materiálové toky, údaje o životnostech jednotlivých zařízení, potřebné údržbě a

nákladnosti oprav, změny v provozní náročnosti vlivem opotřebení apod.“ (Sieber 2004).

Při volbě technologie musíme brát ohled na omezující podmínky, mezi které patří dostupnost technologie (či materiálu), disponibilní zdroje finančních prostředků, kvalita vlastního vývoje a technologického know-how, legislativní podmínky a v neposlední řadě zvolené základní charakteristiky projektu (Fotr a Souček 2005).

2.5 Dopad projektu na životní prostředí

Některé typy projektů mohou mít nepříznivý dopad na životní prostředí, a proto musí být součástí studie proveditelnosti analýza a hodnocení těchto vlivů.

Příkladem takových vlivů může být:

- využití materiálů, u kterých existuje nebezpečí vznícení či exploze
- využití materiálů, které produkují toxické látky
- využití látek kontaminujících povrchovou či podzemní vodu
- využití látek znečišťujících ovzduší apod.

Cílem této kapitoly je tedy stanovit účinky, ohodnotit jejich velikost a význam vzhledem k působení na životní prostředí. Dále je nutné formulovat variantní opatření, která by nepříznivé účinky buď zcela eliminovala, nebo aspoň minimalizovala na přijatelnou úroveň, kdy nedochází k významnému zásahu do životního prostředí.

Tato opatření mohou být finančně velmi náročná, mnohdy však nezbytná. Pokud by k realizaci těchto opatření nedošlo, hrozí vznik mnohých dodatečných nákladů, například za odstranění vzniklých škod či sankční postihy ze strany regulativních orgánů, které by mohly vést až k ukončení projektu (Fotr a Souček 2005).

Negativní dopad na životní prostředí však nezpůsobují pouze chemické a další látky, ale také vznik nadbytečného množství odpadu, špatného zacházení s odpadem a jeho likvidace.

Zákonná úprava směřuje podniky k omezování vzniku odpadu a vyzývá je k dalšímu zpracování již vzniklého odpadu. Pokud to není možné, musí být vhodným způsobem zlikvidován. Právní úpravu lze najít v zákoně č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů (Veber a Srpová 2012).

Je dobré si však uvědomit, že dopad projektu na životní prostředí nemusí být nutně negativní, ale také pozitivní - může tedy naopak

životní prostředí zlepšovat, obzvláště pokud jde o projekty ekologické povahy.

2.6 Zajištění dlouhodobého a oběžného majetku

Následující kapitola - rozpočet projektu a finanční plán, je velmi důležitou součástí studie proveditelnosti, a proto je třeba nejprve vymezit zajištění a strukturu dlouhodobého a oběžného majetku. Majetek lze popsat jakou souhrn věcí, peněz, pohledávek a dalších majetkových hodnot, které podnik vlastní.

Součástí této kapitoly je vymezení struktury:

- dlouhodobého majetku, který podnik využívá po dobu delší než jeden rok a tvoří podstatu majetkové struktury. Dlouhodobý majetek se dělí na dlouhodobý nehmotný majetek (licence, patenty, know-how atd.), dlouhodobý hmotný majetek (budovy, stroje) a dlouhodobý finanční majetek (dlouhodobé cenné papíry, peněžní úložky v bance atd.)
- oběžného, neboli krátkodobého majetku, který ve společnosti přetrvává maximálně po jeden rok, zpravidla ve formě zboží, peněžních prostředků, zásob apod. (Hobza 2015)

Pro zajištění majetku musí být určené zdroje financování. Finanční zdroje lze rozlišovat na interní a externí.

Interními zdroji jsou finance, které podnik vytvořil vlastní činností, jde například o nerozdělený zisk či odpisy, v souvislosti s interním financováním se můžeme setkat s pojmem samofinancování. Výhodou interních zdrojů je nízké riziko zadlužení a nízký objem závazků.

Mezi externí zdroje patří vklady a podíly zakladatelů (vlastní zdroje), půjčky, úvěry, obligace či dluhopisy (cizí zdroje). Subjekty, které poskytují cizí zdroje, nemusí být pouze banky, ale i další finanční instituce, stát či dodavatelé. Cizí zdroje mají tu výhodu, že na ně lze uplatnit tzv. daňový štít², nevýhodou je vyšší zadluženost podniku a s tím spojené vyšší riziko neschopnosti hradit své závazky. Mezi další externí zdroje patří operační nebo provozní leasing, faktoring a forfaiting atd. (Synek 2011).

² Efekt, při kterém se úroky z půjčky počítají do nákladů, a tak se snižuje cena cizího kapitálu a zároveň se snižuje daňový základ.

2.7 Rozpočet projektu a finanční plán

Rozpočet projektu a finanční plán je jednou ze stěžejních částí studie, jelikož se o ni zajímají všechny zainteresované strany – vlastník, investoři, zaměstnanci atd.

Rozpočet projektu lze formulovat jako celkový objem prostředků, které jsou přiděleny na projekt. Tyto prostředky jsou obvykle rozděleny do výdajových kategorií a jsou rozfázovány v čase. Rozpočet se skládá z dvou stran – strana nákladů a strana výnosů. Sestavit rozpočet je možné z obou stran. Buď se nejdříve vytvoří plán výnosů, kdy je nutné vycházet z omezení a podmínek daných kontextem projektu. Druhou variantou je začít plánováním nákladů, kdy se k vytvořenému rozpočtu nákladů hledají zdroje financování

V předprojektové fázi se zpracovává nejdříve hrubý odhad nákladů projektu, který se však od skutečných nákladů mnohdy zásadně liší. Až postupným zpřesňováním a plánováním projektu se odchylka plánovaných nákladů od skutečných snižuje (Doležal 2012).

Finanční plán je nástroj, který slouží pro plánování budoucích příjmů a výdajů. Na základě finančního plánu lze projekt hodnotit z ekonomického a investičního hlediska (např. rentabilita, efektivnost apod.). Cílem finančního plánu je stanovit finanční cíle a určit prostředky, kterými bude daných cílů dosaženo. Jedním z hlavních obecných cílů je maximalizace tržní hodnoty. Správně zpracovaný finanční plán by měl vytvářet předpoklad pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability projektu (Kislingarová 2010).

Sieber (2004) rozlišuje tři části finančního plánu:

- Plán průběhu nákladů a výnosů – zde zaznamenávají náklady a výnosy. Jednotlivé druhy nákladových položek je nutné spočítat pro jednotlivá plánovaná období. Rozdílem celkových výnosů a celkových nákladů zjistíme hospodářský výsledek projektu. Pro tento zápis se používá výkaz zisku a ztrát, známý také jako výsledovka.
- Plánované stavy majetku a zdroje krytí – v této části se odhaduje výše a struktura potřebného majetku vloženého do projektu a k tomu odpovídající výše a struktura pasiv. Pro zápis se používá rozvaha, což je jeden ze základních účetních výkazů. Vždy zde musí platit bilanční rovnice, tedy že součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv. Aktiva jsou veškerý hmotný, nehmotný a finanční majetek, jehož prostřednictvím je projekt realizován. Lze rozlišovat dlouhodobá aktiva (např. budovy,

stroje) a oběžná aktiva (např. zásoby). Pasivy jsou označovány vlastní i cizí zdroje, ze kterých je majetek kryt - např. základní kapitál, bankovní úvěry, výsledek hospodaření atd.

- Plán průběhu cash flow - tento účetní výkaz zaznamenává tok příjmů a výdajů. Na rozdíl od výkazu zisku a ztrát sleduje skutečný pohyb hotovostních toků. Rozlišují se tři druhy cash flow: provozní, investiční a cash flow z financování (Sieber 2004).

S finančním plánem souvisí pojmy kalkulace a analýza bodu zvratu, které budou nyní stručně objasněny.

Kalkulace se využívá k identifikaci nákladů, které jsou s projektem spojené. Popesko (2009) ve své knize popisuje kalkulaci následovně: „Kalkulaci je možné definovat jako přiřazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti, operaci nebo jinak naturálně vyjádřené jednotce výkonu firmy, tj. kalkulační jednici či nákladovému objektu.“ (Popesko 2009).

Jinými slovy je cílem nákladové kalkulace přiřadit konkrétní náklady na jeden kus produktu. K tomu je nezbytné rozlišit jednotlivé druhy nákladů:

- Fixní náklady - náklady, které se nemění v závislosti na výši produkce, jsou tedy stálé a neměnné ať už při nízké či vysoké produkci (např. nájem, energie)
- Variabilní náklady - náklady, jejichž výše je přímo závislá na objemu produkce - roste-li produkce, rostou také variabilní náklady (např. materiál, mzdy).

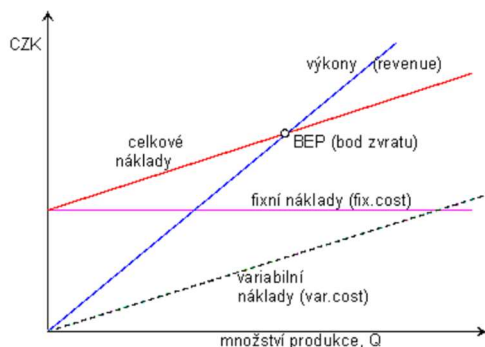
Kvůli existenci režijních nákladů (tj. takové náklady, které nelze přímo přiřadit k jednotlivým výrobkům, na rozdíl od přímých nákladů) je klasifikace nákladů mnohdy poměrně náročná. Proto se využívají různé druhy kalkulačních metod - kalkulace prostým dělením, kalkulace dělením poměrovými čísly či přírážková kalkulace.

Bodem zvratu se nazývá takový bod, ve kterém se objem produkce rovná nákladům. Podnik tak v tomto bodě není ani v zisku ani ve ztrátě.

Pro vypočítání bodu zvratu se používá následující vzorec:

$$Q_{BZ} = FN / (p - b)$$

Q_{BZ} označuje bod zvratu. Pro výpočet je nutné znát fixní náklady - FN, cenu za jeden kus - p, a variabilní náklady na jeden kus - b.



Graf č. 1: Grafické znázornění bodu zvratu, zdroj: https://is.muni.cz/el/econ/jaro2014/BPH_NAPO/um/3.pdf

Bod zvratu se dá velmi dobře graficky znázornit, což lze vidět na obrázku výše. Na ose x je vyjádřeno množství produkce (Q), na ose y je vyjádřen zisk v korunách. V grafu jsou znázorněny variabilní a fixní náklady, z nichž se odvozují celkové náklady. V bodě, kde se protínají celkové náklady s příjmy, dochází k bodu zvratu (Blažková 2007).

2.8 Hodnocení efektivity a rentability projektu

Jedny z hlavních ukazatelů, které potenciální investory zajímají jsou efektivita, rentabilita a udržitelnost projektu, proto se hodnotí návratnost vložených finančních prostředků do projektu. Na základě tohoto hodnocení se následně rozhoduje o investování do projektu.

K hodnocení výše zmíněných hledisek se využívá celá řada ukazatelů, v této kapitole bude zmíněno několik nejčastějších.

- NPV (Net Present Value) - v češtině známé jako čistá současná hodnota, je jeden z nejčastěji používaných finančních ukazatelů. Vyjadřuje rozdíl mezi diskontovanou hodnotou peněžních příjmů z investic a hodnotu kapitálových výdajů na investici (Máče 2006). Vzorec pro vypočítání čisté současné hodnoty je následující:

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

- CF vyjadřuje hotovostní tok plynoucí z investice v období t

- r je diskontní sazba³
 - t je období (rok) od 0 do n (Sieber 2004)
- Doba návratnosti (anglicky Payback Period) – vyjadřuje počet let, které jsou nutné k tomu, aby kumulované příjmy z investice vyrovnaly počáteční výdaje na danou investici. Pokud je doba životnosti projektu kratší než doba návratnosti, nemá význam do projektu investovat. Obecně platí, že čím kratší je doba návratnosti, tím efektivnější projekt je a zvyšuje se jeho reálné dosažení očekávané výnosnosti (Máče 2006).
Výpočet doby návratnosti lze provést následovně:

$$DN = \text{Investiční výdaj} / \text{průměrné diskontované CF}$$

- ROE (Return of Equity) je ukazatel, který vyjadřuje rentabilitu vlastního kapitálu. Stanovuje se jako poměr zisku po zdanění (EAT) vůči vlastnímu kapitálu vloženému do projektu. Cílem je určit míru zhodnocení vlastního kapitálu, který byl využit na financování projektu (Fotr a Souček 2005). Rentabilita vlastního kapitálu se vypočítá takto:

$$ROE = (EAT/VK) \times 100\%$$

- ROI (Return of Investment) je dalším finančním ukazatelem, který určuje rentabilitu investovaného kapitálu. Jinými slovy udává výnosnost investice do projektu (v procentech) a slouží tak jako kritérium pro úspěšnost dané investice (Fotr a Souček 2005). Výpočet je následující:

$$ROI = (EAT/\text{investice}) \times 100\%$$

2.9 Analýza a řízení rizik

Riziko lze popsat jako pravděpodobnost, že dojde k události, která je v rozporu s předpokládanou skutečností. Zároveň je riziko těsně svázáno s nejistotou o budoucím vývoji. Jinak lze také riziko definovat jako kombinaci pravděpodobnosti a následku dané nežádoucí situace (jak bude patrné z tabulky níže).

³ Diskontní sazba je typ úrokové sazby, jejíž výši určuje Česká národní banka. Touto sazbou jsou úročeny volné finanční prostředky komerčních bank uložené u ČNB.

Riziko je převážně spojováno s negativními důsledky (ztráta, možnost škody, nebezpečí újmy), avšak obzvláště v podnikání je vstup do rizika často dobrovolný, za účelem získat pozitivní výsledek či využít příležitosti (Korecký 2011).

Studie proveditelnosti by se měla zabývat nejenom pozitivními vyhlídkami daného projektu, ale také by měla brát v úvahu právě možná rizika, jelikož i ta jsou nedílnou součástí každého projektu. Včasnou analýzou a řízením rizik je možné případným rizikům zabránit nebo se na ně vhodně připravit.

Mezi základní typy rizik patří organizační, plánovací, provozní, technická, finanční rizika a mnoho dalších v závislosti na oblasti, ve které bude projekt vznikat.

První fází je identifikace a analýza rizik, při které je vhodné využít různých metod jako např. brainstorming, myšlenkové mapy apod.

Při analýze se sledují dva hlavní aspekty:

- Pravděpodobnost vzniku rizika
- Důsledek/závažnost rizika

Pro přehlednější určení rizik lze použít následující tabulku:

Pravděpodobnost (výskytu nebezpečí)	Následky			
	Nevýznamné	Malé	Střední	Velké
A (téměř jisté)	1	2	3	3
B (pravděpodobné)	1	2	2	3
C (méně pravděpodobné)	1	2	2	3
D (nepravděpodobné)	1	1	2	2
E (vzácné)	1	1	1	2

Tabulka č. 1: Matice analýzy rizik, zdroj: vlastní zpracování

Osa Y určuje výši pravděpodobnosti, že se dané riziko stane. Osa X označuje závažnost důsledku rizika. Po zanesení zvažovaných rizik do tabulky lze jasně vidět, která rizika je nutné řešit, ideálně jim zamezit (v červené části), pro které se připraví akční scénář (oranžová část) a která se budou řešit až v momentě jejich výskytu, jelikož jsou nepravděpodobná, a/nebo nemají závažný důsledek (v zelené části).

Řízení rizik je proces, který následuje po analýze. V této fázi bychom měli již být obeznámeni s eventuálními riziky a pracovat s nimi. Cílem je zamezit působení již existujících rizik a budoucích faktorů a hledat řešení pro jejich úplnou nebo aspoň částečnou

eliminaci. K tomu se využívá různých nástrojů a technik, jako jsou například audity, pravidelné kontroly, plánování atd. Jedním z hlavních faktorů řízení rizik je rozhodovací proces, tedy výběr optimálních řešení (Smejkal 2013).

Studie proveditelnosti poskytuje ideální prostor pro identifikaci rizik, jejich vyhodnocení a vypracování opatření, jelikož se zpracovává před samotným započítím projektu. V průběhu realizace projektu je následně nutné rizika monitorovat a včas na ně reagovat pomocí připravených opatření. Stále je však nutné mít na paměti, že ani velice kvalitní příprava nezaručí dosažení nejlepších či očekávaných výsledků, vzhledem k existenci rizik a nejistot, která nelze ovlivnit (Hnilica 2014).

2.10 Harmonogram projektu

Pro plynulý vývoj a chod projektu je důležité na začátku vytvořit harmonogram, tedy časový plán jednotlivých činností a fází projektu. Z dobře sestaveného harmonogramu by mělo být patrné, kdy jednotlivé činnosti (případně etapy) začínají a končí. Všechny činnosti by tak na sebe měly plynule navazovat a nemělo by docházet ke zbytečným prostojům nebo naopak k překrývání činností, které se překrývat nemohou (Doležal 2016).

Před vytvořením harmonogramu je v první řadě nutné určit veškeré činnosti projektu. K tomu slouží hierarchická struktura prací, neboli WBS (Work Breakdown Structure) - nástroj, při kterém je celý projekt rozložen na jednotlivé dílčí činnosti, kterým je možné přidělit časový horizont, pracnost a odpovědnost. Díky WBS se zajistí, že nebude opomenuta žádná činnost (Doležal et al. 2009).

Po definování všech činností projektu je možné vypracovat samotný harmonogram. Pro vizuální zpracování harmonogramu se používá Ganttův diagram, který lze vidět na následujícím obrázku.

Úkol/měsíc	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Plánování						
Výzkum						
Design						
Implementace						
Vyhodnocení						

Tabulka č. 2: Ganttův diagram, vlastní zpracování

V levé části diagramu jsou rozepsané jednotlivé činnosti. V horní části je časové období projektu rozdělené na stejně dlouhé časové úseky (podle náročnosti projektu jde o dny až měsíce).

Ganttův diagram je vhodným nástrojem pro monitorování činností, jelikož je názorný, přehledný a jednoduchý na vytvoření. Lze v něm jednoduše sledovat, zda se reálný vývoj projektu shoduje s plánem.

2.11 Závěr studie proveditelnosti

Závěr studie proveditelnosti komplexně shrnuje veškeré zásadní poznatky, které byly zjištěny v průběhu vypracování studie proveditelnosti. Nezasahuje se zde příliš do detailů, ale spíše jsou zmíněny klíčové prvky projektu a hlavní faktory, které mají na projekt vliv.

Je kladen důraz na výsledné posouzení projektu ze všech uvažovaných hledisek včetně realizovatelnosti a rentability projektu. Nedílnou součástí a hlavním výstupem závěru je rozhodnutí, zda bude projekt uskutečněn a za jakých podmínek (Sieber 2004).

3 Problematika udržitelnosti

Diplomová práce se v praktické části bude zabývat bezobalovým prodejem (detailněji vysvětleno v dalších podkapitolách), což je jedno z řešení, kterým se společnost snaží řešit problematiku udržitelnosti. Proto je důležité nyní objasnit, co tento pojem znamená a co vše obsahuje.

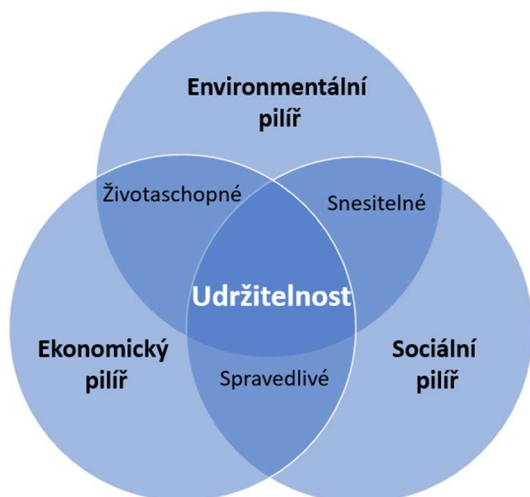
Udržitelnost vychází z faktu, že zdroje jsou omezené a měly by být využívány konzervativně a s ohledem na dlouhodobé priority a důsledky způsobů, jakými jsou zdroje využívány. Jednou z hlavních myšlenek je, že lidé by neměli přispívat ke zhoršení životního prostředí jenom za účelem krátkodobého zisku.

Nejznámější definice pojmu udržitelnosti pochází od Světové komise OSN pro životní prostředí a rozvoj: „Udržitelnost je schopnost naplňovat potřeby současnosti, aniž by byla ohrožena schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby.“ (What is Sustainability? 2020)

Dle amerického zákona o národní politice životního prostředí je cílem udržitelnosti vytvářet a udržovat podmínky, za kterých mohou lidé a příroda existovat v produktivní harmonii, a které umožňují plnit sociální, ekonomické a další požadavky současné a budoucí generace. (Sustainability 2021)

Koncept udržitelnosti je rozdělen do tří pilířů:

- Environmentální - nejzásadnější pilíř, který má nejvyšší prioritu, jelikož zahrnuje biosféru, ve které žijeme. Klade důraz na podporu kvality životního prostředí.
- Sociální - zahrnuje boj proti nerovnosti, snahu o vymýcení chudoby a hladu, zlepšení vzdělání a lidského zdraví.
- Ekonomický - zaměřuje se na přírodní zdroje, které poskytují fyzické vstupy pro ekonomickou výrobu, včetně obnovitelných i vyčerpateľných vstupů (Goodland 1995).



Obr. č. 4: Tři pilíře udržitelnosti, zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět na názorném grafu výše, je nutné naplňovat všechny tři pilíře, aby bylo dosaženo udržitelnosti. Budou-li naplněny dva pilíře, docílí se pouze částečných výsledků.

S termínem udržitelnosti se můžeme setkat v celé řadě odvětví, na příklad v architektuře, energetice, zemědělství a dalších. Často lze v posledních letech také slyšet o udržitelném rozvoji měst, obzvláště v souvislosti s pojmem smart cities.⁴ Udržitelnost a udržitelný rozvoj jsou však dva odlišné pojmy, které je nutné rozlišovat. Na rozdíl od již zmiňované udržitelnosti, udržitelný rozvoj představuje spíše strategii pro rozvoj infrastruktury, ekonomický růst, snížení uhlíkové stopy a dosažení dalších dílčích cílů.

V současné době se čím dál více firem snaží plnit požadavky udržitelnosti v rámci podnikové etiky a společenské odpovědnosti. „Udržitelné společnosti“ sledují inkluzivní a ekologicky šetrné cíle. Těchto cílů lze dosahovat celou řadou různých postupů, např. snížení emisí, snížení spotřeby energie či získávání produktů od fair trade organizací (fair trade je systém certifikace, jehož cílem je zajistit dodržování souboru norem při výrobě a dodávkách produktů nebo přísad). Dále společnosti vydávají cíle udržitelnosti jako například závazek ke snížení emisí o určité procento do daného roku (příkladem

⁴ Koncept fungování měst založený na moderních technologiích. Slouží ke zvýšení kvality životů obyvatel, šetření energie, zlepšení životního prostředí atd.

je Google, který se zavázal, že bude fungovat bez uhlíku do roku 2030) (Grant 2021).

Velké množství zákazníků citlivě reaguje na problematiku udržitelnosti a vybírají si spíše „environmental friendly“ značky (= přátelské k životnímu prostředí). Toto spotřebitelské chování vybízí podniky k činnosti zvané greenwashing. Tato marketingová praktika je založena na dezinformaci spotřebitelů ohledně environmentální činnosti a odpovědnosti společností. Firmy záměrně zveřejňují pozitivní environmentální aktivity, zatímco skrývají negativní, aby vytvořily zavádějící pozitivní dojem o celkové environmentální výkonnosti (Arouri et al. 2021).

Hlavním důvodem, proč společnosti greenwashing aplikují, je zvýšení zisku. Dle Nielson's Global Corporate Sustainability Report je až 73 % spotřebitelů ochotno utratit více za produkt, který pochází od udržitelné značky. Podniky tak jsou motivovány k tomu, aby byly sociálně a environmentálně uvědomělejší, nebo tak aspoň působily. Některé firmy praktikují greenwashing zcela nevědomě, jelikož postrádají odborné znalosti a poskytují zákazníkům nepravdivé či zavádějící informace (Robinson 2021).

Často se omylem zaměňuje pojem „udržitelný“ s pojmem „recyklovatelný“, avšak recyklace se nerovná udržitelnost. Typickým příkladem je známá myšlenka, že papírové nákupní tašky jsou lepší než plastové nákupní tašky. Z pohledu recyklovatelnosti je to pravda, ne však z pohledu udržitelnosti. Z tohoto pohledu je nejlepší variantou vlastní plátěná taška, která nevytváří žádný nový odpad a lze ji používat dlouhodobě a opakovaně.

Dle docenta Vladimíra Kočího z VŠCHT se lze nad udržitelností zamýšlet následovně: "Pokud se bavíme o udržitelnosti, jde především o spotřebu. Nejde tedy až tak o to, zda je daný výrobek zabalený v plastu nebo ve skle, ale zda (a kolik) ho skutečně spotřebujeme." (Dohnalová 2020)

3.1 Zero Waste

S problematikou udržitelnosti se neodlučitelně váže filozofie zero waste. Doslovný překlad tohoto pojmu znamená nulový odpad. Jde o životní styl, v němž se lidé snaží minimalizovat plýtvání a tvorbu odpadu na skrz všemi oblastmi žití – potraviny, hygienické potřeby, oblečení, domácí vybavení atd. Smyslem není přestat náhle vytvářet odpad na 100 %, jde spíše o převzetí zodpovědnosti, zpochybnění současných návyků, zamýšlení se nad svou spotřebou a uvědomění si

svých skutečných potřeb a způsobů jejich uspokojení s cílem stát se uvědomělým a zodpovědným spotřebitelem.

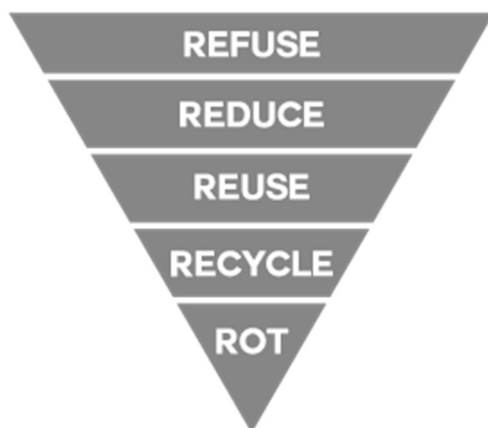
Zero Waste International Alliance definuje zero waste následovně: „Zachování všech zdrojů prostřednictvím odpovědné výroby, spotřeby, opětovného použití a obnovy produktů, obalů a materiálů bez spalování a bez vypouštění do vody, půdy nebo vzduchu, které ohrožují životní prostředí nebo lidské zdraví.“ Tato organizace se snaží dosáhnout světa bez odpadu prostřednictvím veřejného vzdělávání a uplatňováním principů zero waste (Zero Waste Definition 2018).

Do průmyslové éry byly zásady zero waste zcela přirozené, protože většina vyřazeného materiálu z civilizací byla používána jako vstup pro jiné procesy a uchovávala si svou hodnotu kruhovým způsobem. Ve 20. století bylo cílem minimalizovat bezprostřední škody na životním prostředí sběrem odpadů a jejich šetrnou likvidací. Nyní, ve 21. století se přesouvá pozornost na způsoby, jak těmto problémům předcházet skrz řádné hospodaření s cennými zdroji a zachování přírodního kapitálu pro budoucí generace (About zero waste 2020).

Existuje několik hlavních oblastí či společenských výzev, kvůli kterým by si lidé myšlenku zero waste měli osvojit:

- Životní prostředí - S přiblížením se ke klimatické nouzi, role, kterou nakládání s odpady, boj proti spalování a omezení produkce plastů hraje při snižování globálních emisí skleníkových plynů, bude stále důležitější.
- Města - podpora a rozvoj měst, která se zavázala k cíli neustále snižovat produkci odpadu a zlepšovat tříděný sběr odpadu. Příkladem je okres Contarina v Itálii, jakožto nejlépe fungující subjekt v Evropě.
- Podniky - Společnosti si uvědomují, že plýtvání je výsledkem neefektivnosti systému, navíc odpad stojí podniky peníze a symbolizuje špatný design. Proto jsou společnosti ideálním optimalizátorem systému. Zero waste společnosti se řídí několika hlavními zásadami - využívání recyklovaných materiálů, změna z lineárního systému výroby na kruhový systém, změna výrobních procesů takovým způsobem, aby bylo zabráněno vzniku odpadu uvnitř i vně závodu, uplatnění ekodesignu, změna zaměření z produktivity práce na produktivitu zdrojů a další.
- Životní styl - Uvědomělé nakupování, správné plánování, nastavení vlastního systému, předcházení plýtvání, správné třídění odpadu a další aspekty hrají významnou roli v přiblížení se

k zero waste filozofii v každodenním životě všech lidí (Why a zero waste vision 2020).



Obr. č. 5: Metoda 5R, zdroj: <https://zerowasteswitzerland.ch/en/about-us/zero-waste-initiative/>

Metoda 5R slouží jako jednoduchý návod pro každého, kdo má zájem začít aplikovat myšlenku zero waste ve svém každodenním životě. Tvar diagramu naznačuje, které činnosti by měly být realizovány postupně od nejčastějších po nejméně časté. Od shora dolů lze popsat aktivity následovně:

- Odmítnout (refuse) – Odmítnutí produktů, které ve svých životech nepotřebujeme (reklamní letáky, jednorázové výrobky, igelitové sáčky atd.). Tím se zmenší poptávka po těchto produktech, a tím pádem také množství odpadu. V podstatě jde o zamýšlení se nad zažitými návyky a jejich následnou změnou.
- Redukovat (reduce) – Omezovat to, co nelze zcela odmítnout. Na příklad omezit používání auta, snížit počet obalů při nakupování potravin, snížit množství vytištěných materiálů v zaměstnání, zredukovat množství oblečení a přebytečného domácího vybavení.
- Znovu použít (reuse) – Prodloužit životní cyklus produktů jejich opětovným použitím, nalezením nového využití pro daný produkt. S tím je spojené upřednostnění udržitelných materiálů s dlouhou životností (místo plastu např. sklo, kov, tkanina), nákup použitého zařízení či oprava předmětů (místo koupě zcela nových).
- Recyklovat (recycle) – Recyklace je jedna z posledních etap, která primárně neodpovídá významu zero waste. Pokud se však nepodaří zcela uplatnit předchozí kroky následuje právě fáze recyklace toho, co lidé nedokážou odmítnout, omezit či opětovně použít. Je nutné si uvědomit, že recyklace není řešením environmentální krize.

- Kompostovat (rot) - Organický odpad jako například zbytky jídla, zeleniny a ovoce využívat pro kompost, kde se odpad přirozeně rozloží a dá tak vzniknout nové půdě (The Zero Waste initiative 2019).

V návaznosti na výše zmíněnou metodu existuje několik dalších doporučení, jak zamezit vyšší spotřebě. V první řadě by lidé měli aktivně využívat to, co již mají. Druhým krokem je půjčit si daný produkt, který nám chybí - od známých či z půjčovny (např. večerní šaty na významnou událost nebo lyže). Pokud plánujeme výrobek používat pravidelně, je možné ho vyměnit za jiný, který již nevyužijeme (například v posledních letech populární „swapy“ oblečení či rostlin). V neposlední řadě je možné si produkt, který potřebujeme, sami vyrobit, častá je domácí výroba svíček, mýdel a dalších drogistických produktů. Poslední variantou je samotná koupě výrobku, které by mělo předcházet důkladné promyšlení, zda daný produkt skutečně potřebujeme a zda ho nelze pořídit jiným způsobem (Gajdošová et al. 2019).

3.2 Bezobalový prodej

Obaly jsou obvykle vyrobeny z plastu, který vzniká z fosilních paliv a je speciálně navržen tak, aby byl po použití zlikvidován. V roce 2015 tvořily plastové obaly téměř 50 % veškerého plastového odpadu vyprodukovaného na celém světě (Byrd a Demates 2017). Přitom se těmto jednorázovým plastovým obalům dá mnohdy jednoduše vyhnout. Právě nakupování produktů bez obalů do vlastních znovupoužitelných nádob je jedna z cest, jak snížit množství vzniklého odpadu. Zároveň při bezobalovém prodeji zákazník kupuje přesně takové množství potravin, které potřebuje (či předpokládá, že spotřebuje), a tím pádem zabraňuje plýtvání jídlem. Obecně se tedy dá říct, že spotřebitel tímto způsobem přistupuje k nakupování více zodpovědně a udržitelně (Fuentes et al 2019).

Koncept bezobalového prodeje není žádnou novinkou, naopak je zcela původním způsobem nakupování. V dřívějších dobách, kdy se nakupovalo převážně na trzích nebo z ruky do ruky, se prodávaly potraviny a další výrobky zcela bez obalů - lidé si vystačili s košíky, keramickými nádobami či povoskovaným papírem.

Tento standart se však v posledních 100 letech zásadně změnil a v dnešní konzumní době, kdy je vše zabalené do plastů, kartonů a dalších jednorázových obalů, je pro lidi náročné vracet se zpět ke kořenům. Významnou roli hraje pohodlnost a zažitá návyky, nad

kterými se lidé většinou vůbec nezamýšlejí nebo je nejsou ochotní měnit (Hobrland 2021).

Ruku v ruce s bezobalovým prodejem jde nutně čerstvost a kvalita potravin. Prodejci sami kontrolují kvalitu vybraných potravin, nebo volí dodavatele, kteří mají certifikáty zaručující biokvalitu. Dále je kladen důraz na lokálnost surovin. Díky tomu je minimalizován negativní dopad na životní prostředí během přepravy potravin od dodavatele k prodejci (emise CO₂ a další). Samozřejmě existují výjimky jako například olivový olej, sušené tropické ovoce a další produkty, které nelze zajistit lokálně (Čepelíková 2019).

Doplňující forma k bezobalovému prodeji je prodej v zálohovaných nádobách. Zatímco většina Čechů zná pouze zálohované lahve na pivo, v dalších zemích Evropy (například v Estonsku) je zálohovaná většina plastových lahví a plechovek ve výši 10 centů. Stačí je po vypotřebování vrátit nepoškozené do sběrných automatů a následně si v obchodě vyzvednout zpět finanční zálohu. Od začátku letošního roku tuto praxi zavedlo také Slovensko (Horská 2022). V bezobalových prodejnách lze koupit v zálohovaných nádobách vybraný sortiment jako jsou například nápoje, mléčné výrobky, marmelády atd.

V současné době již celá řada společností přehodnocuje svůj přístup k obalům a snaží se hledat alternativní řešení pro balení svých produktů. Typickými příklady je přechod z plastových obalů na papírové, používání recyklovaných materiálů, či využívání nových distribučních kanálů. Zakladatelka prodejen Bezobalu, Veronika Nováčková, potvrzuje že stále více dodavatelů má zájem o spolupráci. Zatímco v roce 2012 musela společnost individuálně oslovovat konkrétní dodavatele, v roce 2019 je dodavatelů, kteří chtějí své zboží do prodejen Bezobalu dodávat, přetlak (Čepelíková 2019).

Zároveň roste počet spotřebitelů, kteří se zamýšlejí nad zbytečností jednorázových obalů a hledají jiná řešení. Průzkum PwC Global Consumer Insights Survey z roku 2020 zjistil následující:

- 45 % spotřebitelů uvedlo, že se vyhýbají používání plastů, kdykoli je to možné
- 43 % očekává, že podniky budou odpovědné za svůj dopad na životní prostředí
- 41 % chce, aby maloobchodníci odstranili plastové sáčky a obaly pro zboží podléhající rychlé zkáze.

Podle Steva Barra, který je vedoucí globálních trhů pro PwC USA, si po pandemii nejlépe povedou společnosti, které si u spotřebitelů vybudovaly důvěru (PwC Global 2020).

Tuto domněnku potvrzuje výzkum „Packaging-free products: A lever of proximity and loyalty between consumers and grocery stores“ (Bezobalové produkty: Páka blízkosti a loajality mezi spotřebiteli a obchody s potravinami). Z něho vyplývá, že nebalené produkty jsou strategickým nástrojem pro maloobchodníky a jejich prodejny k vytvoření nebo posílení vztahů se svými zákazníky. Nebalené produkty a blízkost, kterou vytvářejí mezi spotřebitelem a obchodem, jsou prvním článkem ve vývoji relačního řetězce mezi spotřebitelem a obchodem. Navíc postupy, které si spotřebitel osvojuje v procesu nákupu a spotřeby bezobalových produktů má přímý dopad na budování loajality a důvěry (Luis 2021).

Způsobů bezobalového prodeje existuje celá řada, nyní se stručně podíváme na několik z nich:

- Trhy - běžné trhy, jak je zná téměř každý, probíhají pravidelně po celé České republice. Lze se také setkat s počeštělým názvem market. Nejčastější jsou farmářské trhy, kde se prodávají čerstvé produkty přímo od zemědělců a řemeslníků - ovoce, zelenina, mléčné výrobky, uzeniny, pečivo atd. Známé jsou také trhy, kde lidé mohou zakoupit produkty lokálních výrobců. Příkladem je Dyzejn market, kde lze pořídit autorskou tvorbu ve formě oblečení, doplňků, kosmetiky či vybavení do domácnosti. V neposlední řadě by měly být také zmíněny bleší trhy a další trhy (například již zmíněný swap), kde jsou nabízené produkty z druhé ruky.
- Bezobalová oddělení v prodejnách - v klasických obchodních řetězcích se začínají postupně objevovat bezobalová oddělení, kde si zákazník může nabrat konkrétní množství z vybraných potravin (nejde přitom pouze o oddělení ovoce a zeleniny či pečiva). Příkladem je prodejce Albert, který v roce 2019 nabídl zákazníkům v prodejně na Nových Butovicích bezobalový sortiment ve formě třiceti potravin jako jsou například ořechy, bulgur či kuskus (Horáček 2019). Dalším příkladem je drogerie DM, která zavedla ve svých prodejnách tzv. plnicí stanice. V nich si zákazníci mohou doplnit např. čisticí a prací prostředky do opakovaně použitelných nádob.
- Online prodej - o bezobalový prodej se již zajímají i online prodejci jako je Rohlík či Košík. Nejde však zcela o bezobalový prodej, spíše o posun správným směrem. Rohlík nabízí prodej do vratných nádob, zatímco Košík poskytuje prodej do papírových

sáčeků, které je možné následně vrátit kurýrům a společnost se sama postará o jejich recyklaci.

- Bezobalové prodejny – nabízejí zákazníkům širokou škálu nebaleného zboží (od potravin po drogerii), které spotřebitel nakupuje do znovupoužitelných nádob jako jsou např. láhve, sklenice, krabice, sáčky atd. Jako příklad lze uvést prodejny Bezobalu v Praze, či Nasyp si v Brně, zatím je však bezobalových obchodů na území České republiky velmi málo.
- MIWA – pražský start up, který vyvinul systém znovupoužitelných transportních kapslí na potraviny vybavených chytrou technologií. Tímto způsobem lze zcela zamezit odpadu nejenom při samotném nákupu, ale i při přepravě od dodavatele do prodejny. Systém již funguje v Česku, Francii, Nizozemsku a Švýcarsku. V květnu letošního roku na Světovém ekonomickém fóru (WEF) byla společnost jakožto první česká firma zařazena mezi Technology Pioneers (=technologický průkopník) (Marek 2022).

Bezobalový prodej je zatím velmi nový koncept a pouze malé procento spotřebitelů jej využívá. Marken a Hörisch (2019) zmiňují zásadní bariéry pro nákup bezobalových produktů. Jak již bylo zmíněno, bezobalových prodejen je zatím velmi málo, a proto je jednou z hlavních bariér lokalita obchodů. Spotřebitelé nemají bezobalové prodejny v blízkosti svého bydliště či zaměstnání, a proto dají přednost běžnému supermarketu.

Fuentes (2019) upozorňuje na další související faktor, který zákazníky odrazuje od nákupu bezobalových potravin a tím je otevírací doba. Bezobalové prodejny nemají tak rozsáhlou otevírací dobu jako ostatní obchody a potenciální zákazníci jsou tímto limitováni.

Všichni výše zmínění autoři se shodují na tom, že zásadní bariérou pro zákazníka je nošení na nákup vlastní znovupoužitelné nádoby. Často se stane, že spotřebitel nádoby zapomene doma, nebo jde na neplánovaný nákup. V prodejnách je možné obstarat si nové nádoby, ty však mají být pořízeny primárně při prvním nákupu v bezobalové prodejně a neměly by sloužit k jednorázovému použití (Marken a Hörisch 2019, Fuentes et al. 2019).

Odrážejícím faktorem je pro zákazníky samozřejmě také cena produktů, která je mnohdy vyšší než v supermarketech. To je způsobeno ze dvou hlavních důvodů. Prvním z nich je vyšší kvalita potravin, které jsou v bezobalových prodejnách nabízeny. Vyšší kvalita se automaticky promítne i ve vyšších cenách. Druhým důvodem je malé množství odběru surovin od dodavatelů. Malá bezobalová prodejna, která odebírá množství surovin v kilogramech bude muset zaplatit vyšší cenu než velký

obchodní řetězec, který odebírá několik tun stejné suroviny (Čepelíková 2019).

Dalším významným faktorem, který protíná většinu ostatních bariér je nutnost plánovat. Ať už jde o lokalitu, čas či vlastní znovupoužitelné nádoby, spotřebitel je nucen své nákupy v bezobalových prodejnách více naplánovat. Musí dopředu zjistit, kde je nejbližší bezobalový obchod, jaká je otevírací doba a nesmí si zapomenout vzít z domova vlastní nádoby. Kombinace všech těchto aspektů je o to více komplikovaná, pakliže spotřebitel jde nejdříve do zaměstnání a na nákup plánuje jít až po práci, jak to bývá běžné. S tím souvisí fakt, že nakupování je rutinní činnost, kterou lidé provádějí spíše automaticky a nejsou zvyklí se nad touto aktivitou zamýšlet. Z toho plyne, že prvotním krokem pro nákup bezobalových potravin je ochota zákazníka ke změně.

Fyzická náročnost bezobalového nakupování je dalším faktorem, který je nutné brát v úvahu. Velká část znovupoužitelných nádob je ze skla, tím pádem je výsledný nákup výrazně těžší, než když spotřebitelé nakupují potraviny v běžných plastových obalech. Zároveň nejde pouze o odnos plných nádob z obchodu domů, ale v první řadě z domova do obchodu, což může být pro spotřebitele vyčerpávající (Fuentes et al. 2019).

Další překážkou pro nákup bezobalových produktů spotřebitelé považují nedostatečný nebo nevhodný sortiment potravin. S tím souvisí fakt, že mnohé potraviny nelze prodávat nebalené.

V neposlední řadě je nutné zmínit další významnou bariéru, kterou je spotřebitelská neznalost. Velké množství lidí koncept bezobalových prodejen vůbec nezná a ti, kteří o něm již slyšeli nevědí, proč by se o něj měli více zajímat. Proto je nutná osvěta obyvatelstva, aby lidé byli obeznámeni s tímto konceptem, jaké má benefity a proč je důležité jej využívat a podporovat (Marken a Hörisch 2019).

Právě skrze dostatečnou informovanost mohou být spotřebitelé více motivováni k nákupu v bezobalových prodejnách.

Pravděpodobně nejvýznamnější motivací pro zákazníky je snížení negativního dopadu na životní prostředí. Nakupování potravin bez obalu představuje udržitelnou a uvědomělou formu nákupu.

Právě proto, že spotřebitelé nekupují potraviny v obalech, nemusí následně řešit jejich recyklaci, což je dalším pozitivním podnětem pro mnohé zákazníky (Fuentes et al. 2019).

Dalším benefitem bezobalového nakupování je možnost koupit přesně takové množství potravin, které konzument právě potřebuje a není tak limitován velikostí balení. Díky tomu může zákazník nejenom zaplatit méně, ale navíc také zabránit plýtvání potravin.

Ačkoliv vyšší cena nebalených potravin byla zmíněna mezi bariérami, neplatí to pro veškerý sortiment. V mnoha případech je nebalený produkt levnější, jelikož se cena obalu započítává do celkové ceny produktu. Typickým příkladem je koření, jehož balení může být dražší než koření samotné. Eliminací obalu se sníží náklady na produkt, což se následně promítne v nižší celkové ceně výrobku (Minami et al. 2010).

Nováčková zmiňuje další výhody proč chodit nakupovat do bezobalových obchodů. Jednou z nich je kvalita potravin (která bohužel není zaručená ve všech bezobalových prodejnách). Díky tomu spotřebitel ušetří spoustu času, kdy v supermarketu pročítá obaly potravin a nemůže se rozhodnout kterou značku z nepřehledného množství vybrat. V bezobalové prodejně je na výběr sice pouze jedna varianta od každé potraviny, konzument má však jistotu, že daná potravina je dostatečně kvalitní.

Dalším benefitem je možnost vyzkoušet nové suroviny, které zákazník nezná a může si koupit pouze malé množství na ochutnání (Čepelíková 2019).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Představení projektu

Studie proveditelnosti se bude zabývat realizovatelností podnikatelského záměru otevření bezobalové prodejny NebalTo. Rozsahově lze projekt považovat za malé až střední velikosti. Zde jsou souhrnně představeny základní informace o společnosti:

- Název: NebalTo
- Právní forma: OSVČ
- Sídlo společnosti: Na Bělidle 39, 150 00, Praha 5 - Smíchov

Podstatou bezobalového obchodu NebalTo je prodej bezobalového sortimentu zaměřený především na potraviny, ale poskytující také doplňkový prodej bezobalové drogerie, kosmetiky a dalších produktů. Zákazníci si potraviny sami nabírají do vlastních znovupoužitelných nádob. Nejdříve se zváží samotné nádoby před naplněním a následně jsou plné opět zváženy u kasy. Odečtením původní váhy samotného obalu od výsledné váhy se stanoví přesná cena jednotlivých položek nákupu. Zákazníci si také mohou koupit nové nádoby na místě, nebo využít již darované nádoby, které jsou na místě k dispozici zdarma (jde převážně o nevyužité nádoby jako např. zavařovací sklenice apod.). Ke koupi budou také produkty ve vratných obalech, v tomto případě půjde především o mléčné výrobky a nápoje.

Název NebalTo odkazuje nejenom na jméno prodejny, kde se prodávají nebalené produkty. Odkazuje také na to, aby lidé nezanevřeli na péči o životní prostředí s myšlenkou „stejně na tom nezáleží, já sám nic nezměním“, která je velmi častá. Naopak je snahou lidí podpořit v aktivní environmentální činnosti a povzbudit je, aby se zajímali, jaké kroky mohou učinit směrem k udržitelnějšímu životnímu stylu. Jedním ze záměrů společnosti je tak právě osvěta obyvatel, a to jak v samotné prodejně, tak také skrze webové stránky obchodu a účty na sociálních sítích (např. Facebook, Instagram a další). Zde budou poskytovány informace nejenom o konceptu bezobalového prodeje, ale také o zero waste, udržitelnosti a dalších souvisejících tématech. Chybět nebudou ani praktické tipy, rady a doporučení.

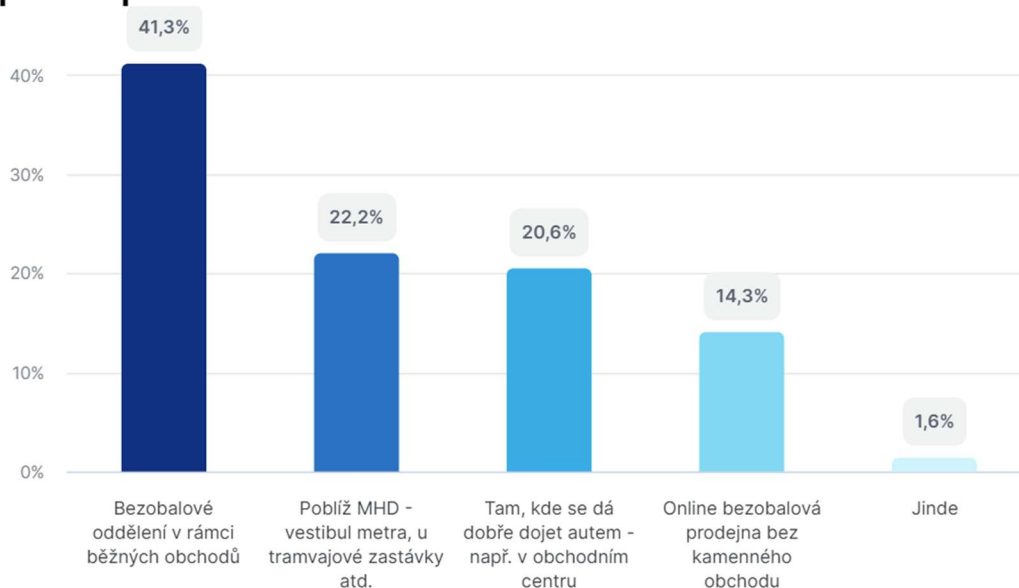
Pro bezobalovou prodejnu byla zvolena lokalita Prahy 5, konkrétně ulice Na Bělidle na Smíchově. Tato čtvrt byla vybrána hned z několika důvodů. Jedním z nich je dostatečná vzdálenost od ostatních bezobalových prodejen v Praze – nejbližší bezobalové prodejny jsou přibližně půl hodiny pěšky nebo dvacet minut veřejnou dopravou.

Zároveň se prodejna nachází poměrně v centru, je vzdálená přibližně tři minuty od metra Anděl a od stejnojmenných tramvajových zastávek. Jak vyplývá z grafu níže, více než 22 % dotazovaných by přivítalo novou bezobalovou prodejnu právě poblíž městské veřejné dopravy. Křižovatka na Andělu je velmi rušnou a dopravně vytíženou oblastí, kudy denně projdou tisíce lidí. Proto je ulice Na Bělidle ideální lokalitou, jelikož se zde může cestou z práce nebo školy zastavit na nákup velké množství lidí a nemusejí dojíždět do vzdálenějších oblastí.

Jak ukazují výsledky dotazníku, právě nevhodná lokalita prodejny je hned druhým nejvýznamnějším omezením pro nákup v bezobalovém obchodě (viz graf č. 6 v 5. kapitole). Proto je volba správné lokality naprosto stěžejní.

Další vhodnou variantou pro umístění prodejny je obchodním centru Smíchov, avšak zde je zásadní bariérou cena nájmu, která je příliš vysoká a hrozilo by, že majitel nebude (obzvláště ze začátku) schopný dostát svým závazkům.

Kde byste nejvíce ocenili novou bezobalovou prodejnu?



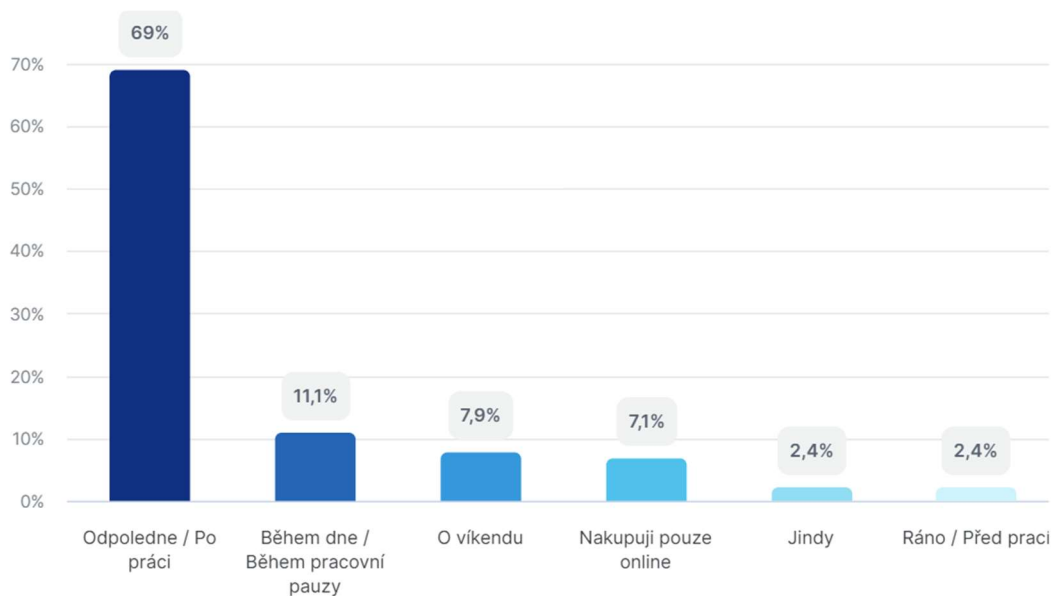
Graf č. 2: Lokalita bezobalové prodejny, zdroj: vlastní zpracování

Dále je důležité zvolit vhodnou otevírací dobu tak, aby vyhovovala co největšímu počtu zákazníků a zároveň aby prodejna nebyla otevřena v době, kdy bude téměř nebo zcela nevytížena.

Z dotazníku vyplývá (viz graf č. 3), že převážná většina respondentů chodí nakupovat v odpoledních hodinách, zpravidla po práci či škole, tedy mezi 16:00 až 19:00 hodinou. 8 % dotazovaných také chodí

nakupovat o víkendech, proto bude bezobalová prodejna otevřena i v sobotu a neděli, avšak kratší dobu.

Kdy obvykle chodíte na nákup?



Graf č. 3: Časové vymezení nákupu, zdroj: vlastní zpracování

Otevírací doba prodejny byla zvolena následovně:

Po – Pá: 9:00 – 20:00

So – Ne: 10:00 – 18:00

Pro podnikání byla vybrána forma OSVČ, tedy osoba samostatně výdělečně činná. Tato forma podnikání se řídí mj. živnostenským zákonem a má několik benefitů, díky kterým bylo zvoleno právě OSVČ. V první řadě je zřízení i ukončení daného podnikání poměrně levné a jednoduché, obzvláště v případě bezobalové prodejny, jelikož se jedná o volnou živnost (tzn. že není nutné prokazovat odbornou způsobilost, stačí splňovat všeobecné podmínky). Dále je díky této formě také jednodušší vedení účetnictví. V neposlední řadě může být OSVČ dobrým odrazovým můstkem pro pozdější vznik s.r.o.

Na druhou stranu má tato forma podnikání i pár nevýhod. Všude figuruje jméno samotné podnikající osoby (faktury atd.) a je náročnější její zastupitelnost. Nejvýznamnějším mínusem je fakt, že za závazky ručí podnikatel celým svým majetkem.

I přes zmíněné nevýhody je forma OSVČ preferovanou variantou, což dokazuje i skutečnost, že tuto formu volí většina bezobalových obchodů v České republice. (Manuál pro zájemce o otevření bezobalového obchodu 2017)

Zadavatelem je majitel plánované prodejny a zároveň hlavní investor. Zadavatel je zásadní osobou, která bude dohlížet na plynulý chod celého projektu i na následující provoz podniku.

Zpracovatelem studie proveditelnosti je studentka Masarykova ústavu vyšších studií na ČVUT, kde momentálně v posledním ročníku studuje obor Projektové řízení inovací. Podnikatelský záměr studie proveditelnosti je zpracovateli velmi blízký, jelikož se také zajímá o problematiku udržitelnost a hledá nové způsoby, jak méně zatěžovat životní prostředí, čímž je mimo jiné právě také bezobalový prodej. Žije v Praze, takže analýza trhu v tomto městě bude pro zpracovatele přístupnější.

Studie proveditelnosti je zpracována v rozmezí června až srpna v roce 2022 s konečným datem pro odevzdání 19.8. 2022.

5 Analýza trhu

Analýzou trhu bude možné zjistit, zda je na trhu v Praze dostatečně velký prostor pro další bezobalovou prodejnu, jaká je konkurence, jak velká bude cílová skupina zákazníků atd.

Zaměříme-li se na vybraný trh, na který společnost vstupuje, lze ho popsat následovně. Jde o relativně nový trh, který je velmi konkrétně zaměřený na bezobalový prodej. Tento trh je sice v současnosti velice malý, ale má velký potenciál pro rychlý růst v následujících letech. Trh je zcela jistě atraktivní pro cílovou skupinu zákazníků a s tím, jak se bezobalový prodej začíná dostávat do povědomí běžného spotřebitele, postupně se stává atraktivní i pro větší množství potenciálních zákazníků.

Ziskovost trhu momentálně není příliš významná, očekává se však do budoucna vyšší poptávka po bezobalových produktech a s tím i rostoucí ziskovost. Nižší zisky kompenzuje naplnění hlavní myšlenky bezobalového prodeje, tedy udržitelnost a ochrana životního prostředí, která je pro většinu majitelů bezobalových obchodů významnější motivací než samotný zisk.

Vzhledem ke stále většímu zájmu obyvatel o ochranu životního prostředí (Boček 2020, Nová 2021, ČTK, iDNES.cz 2019) lze očekávat vývoj (růst) všech parametrů trhu - velikost, atraktivita, ziskovost, poptávka.

5.1 Zákazníci

Cílovými zákazníky bezobalové prodejny jsou především lidé, kteří se zajímají o udržitelnost, snaží se omezit tvorbu odpadu a často se aktivně podílejí na ochraně životního prostředí.

Další významnou skupinou zákazníků jsou lidé, kteří nakupují biopotraviny, lokální výrobky, produkty z ekologického zemědělství atd. Zajímají se o původ a složení kupovaných produktů a kladou důraz na vysokou kvalitu. Velké množství zákazníků zapadá do obou kategorií, a proto se tyto dvě skupiny do značné míry překrývají.

Tito zákazníci převážně v bezobalových prodejnách již nakupují, avšak může jim nevyhovovat lokalita či otevírací doba prodejny, kterou momentálně navštěvují. V takovém případě je ideální prostor na to, zaujmout zákazníka novou prodejnou NebalTo. Pokud takový problém zákazník nemá, je vhodné ho zaujmout něčím jiným, například širším sortimentem, novými produkty, které ve své prodejně nesežene, lepší obsluhou apod.

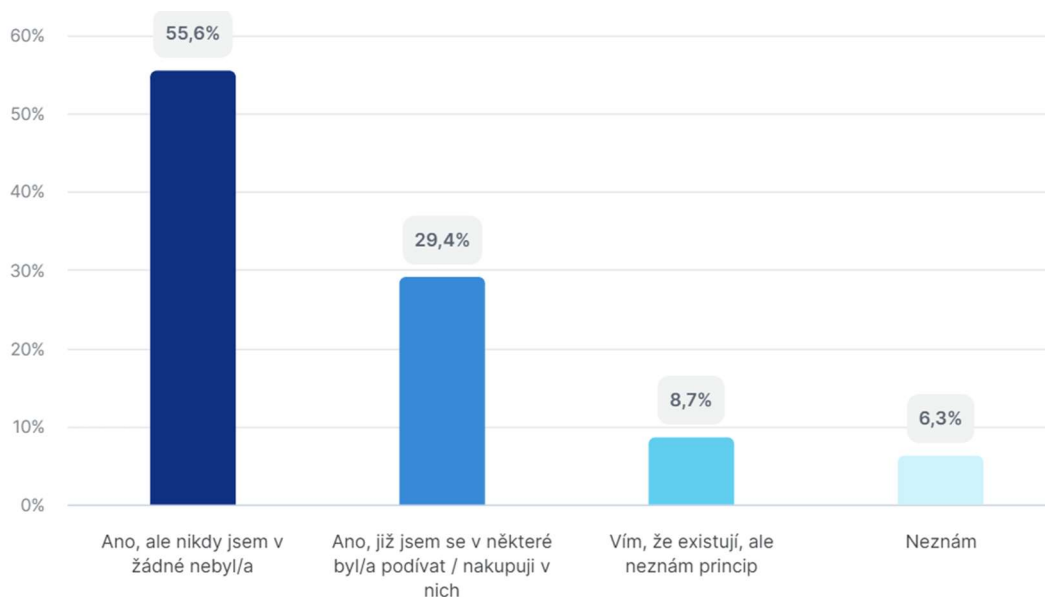
Další skupinou jsou převážně mladí lidé, kteří momentálně nakupují spíše v běžných prodejnách, ale nemají ještě tak významně zažitě návyky, zamýšlejí se nad svým spotřebním chováním, snaží se k nakupování přistupovat zodpovědně a hledají alternativy ke klasickým řetězcům. O bezobalových prodejnách již pravděpodobně slyšeli, pouze si zatím nenašli čas či důvod některou prodejnu navštívit.

Toto potvrzují grafy č. 4 a 5, ze kterých je patrné následující:

- téměř 56 % respondentů bezobalové prodejny zná, ale zatím žádnou nenavštívili
- více než 25 % respondentů plánuje bezobalovou prodejnu vyzkoušet (avšak zatím tak neučinili)

Je proto důležité tuto cílovou skupinu zaujmout a oslovit dříve než konkurence, aby pro svou první návštěvu bezobalové prodejny zvolili NebalTo a vytvořili si nové nákupní návyky spojené právě s touto prodejno.

Znáte bezobalové prodejny?



Graf č. 4: Povědomí o bezobalových prodejnách, zdroj: vlastní zpracování

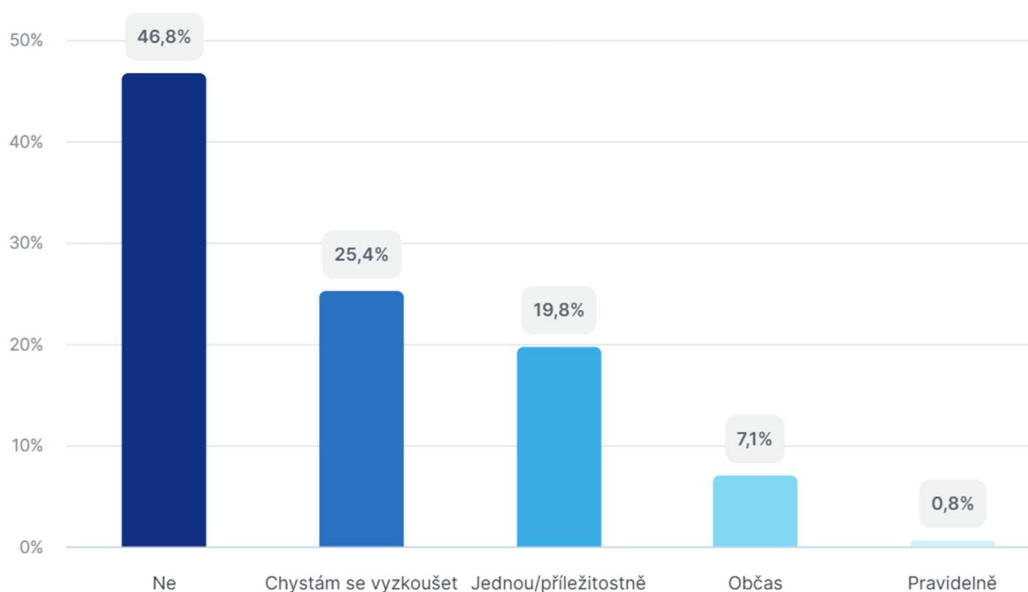
V neposlední řadě je dobré zmínit také skupinu spotřebitelů, na které bude cílit v první řadě online obsah bezobalové prodejny. Tato poměrně široká skupina potenciálních zákazníků je otevřená novým zkušenostem a znalostem, avšak nevědí, kde získat relevantní informace a/nebo vůbec nevědí, že bezobalové nakupování existuje.

Tací lidé musí být nejdříve s konceptem seznámeni a dále by jim mělo být poskytnuto dostatečné množství informací v jednoduché a snadno

pochopitelné formě. Ideálně by tyto informace měly být spotřebitelům předloženy atraktivním a moderním způsobem – např. fotky a krátká videa na sociálních sítích.

Existenci této skupiny potvrzuje graf č. 4, ze kterého je patrné, že téměř 9 % respondentů o bezobalových prodejnách slyšeli, ale neznají jejich princip a více než 6 % respondentů bezobalové prodejny vůbec nezná.

Nakupujete v bezobalových prodejnách?



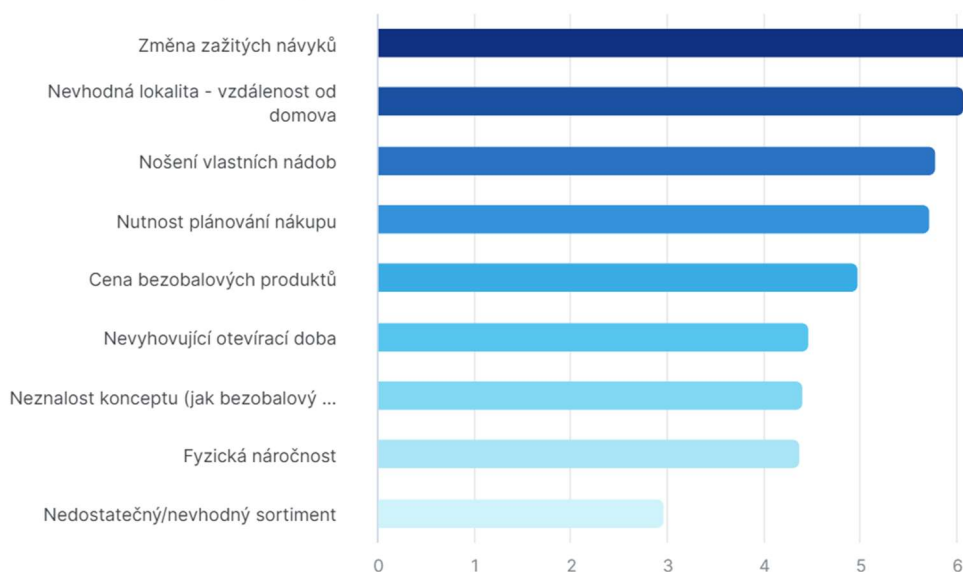
Graf č. 5: Nakupování v bezobalových prodejnách, zdroj: vlastní zpracování

Značná část potenciálních zákazníků se jde do prodejny podívat spíše ze zvědavosti, jak to tam vypadá a jak bezobalový prodej funguje (jak je patrné z grafu č. 5 – téměř 20 % dotazovaných bezobalovou prodejnu navštívili jednou či příležitostně). V tuto chvíli je důležité, aby proškolený personál zákazníka oslovil, vysvětlil mu způsob nákupu, zaujal ho různými produkty, odpověděl na veškeré zákaznicko otázky. Tímto přístupem může personál povzbudit zákazníka k další návštěvě bezobalové prodejny. Je tedy nezbytné, aby byli všichni zaměstnanci správně proškolení a věděli jak reagovat na různé typy zákazníků.

Jak je vidět v následujícím grafu, bariér pro nákup v bezobalové prodejně je hned celá řada, avšak je právě na majitelích bezobalových obchodů tyto překážky bourat a ukazovat běžným spotřebitelům nový způsob nakupování a jeho benefity.

Toho lze docílit nejlépe právě v online prostoru (webové stránky, sociální sítě), skrze který je možné oslovit a zaujmout velké množství lidí. Proto v tomto podnikatelském záměru musí být kladen velký důraz na osvětu a šíření informací a znalostí týkajících se udržitelnosti, zero waste a bezobalového nakupování. Na to navazuje další graf, který dokazuje, že lidé mají převážně zájem se dozvědět více o celkové problematice.

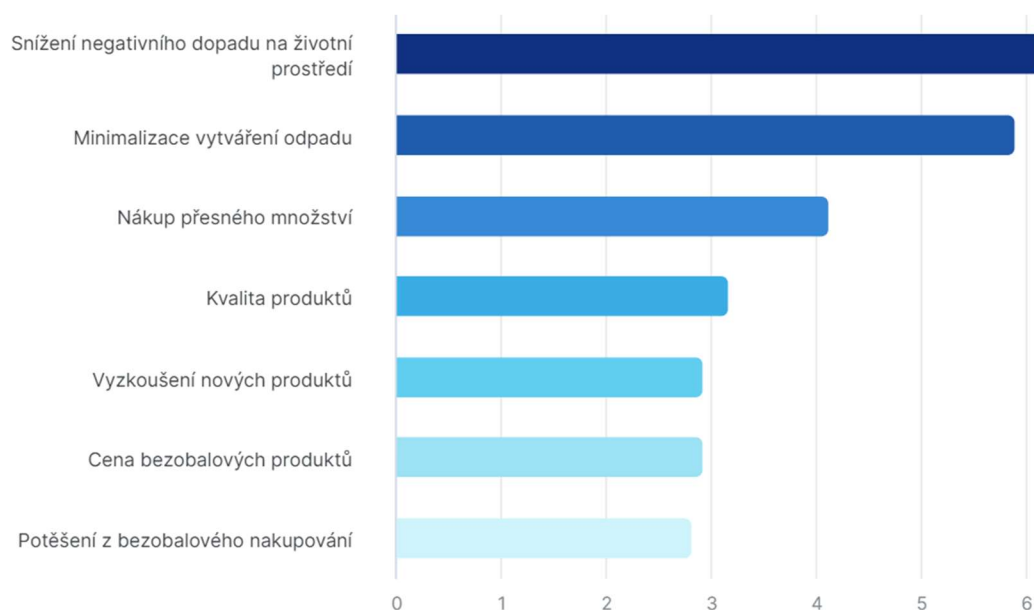
Jaké jsou podle vás hlavní bariéry pro nákup bezobalových produktů?



Graf č. 6: Bariéry pro bezobalové nakupování, zdroj: vlastní zpracování

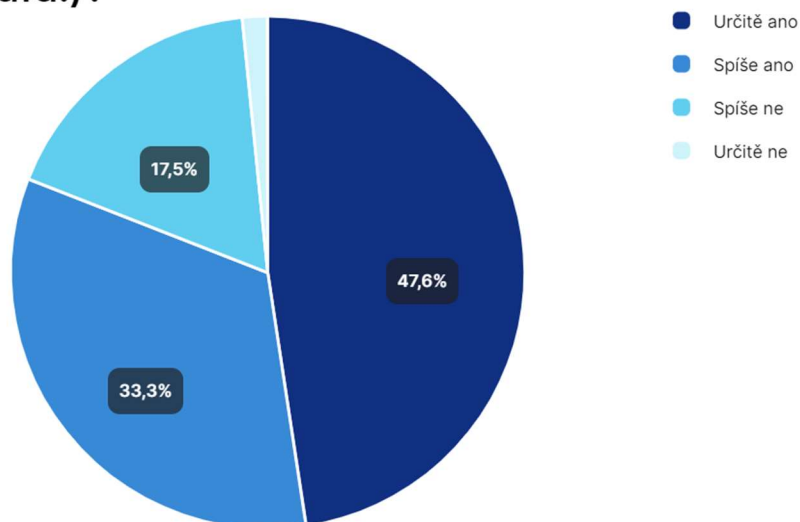
Mnoho lidí si je vědomo přínosů bezobalového nakupování, především těch, které jsou spojeny s ochranou životního prostředí (viz graf níže). Právě tyto motivy lidí inspirují pro hledání nových způsobů jak nakupovat zdravě, ekologicky a s čistým svědomím.

Jaké jsou podle vás hlavní motivy pro nákup bezobalových produktů?



Graf č. 7: Motivы pro bezobalové nakupování, zdroj: vlastní zpracování

Uvítali byste více informací o bezobalovém prodeji a zero waste (např. v médiích, na sociálních sítích atd.)?



Graf č. 8: Zájem o informace týkající se bezobalového prodeje a zero waste, zdroj: vlastní zpracování

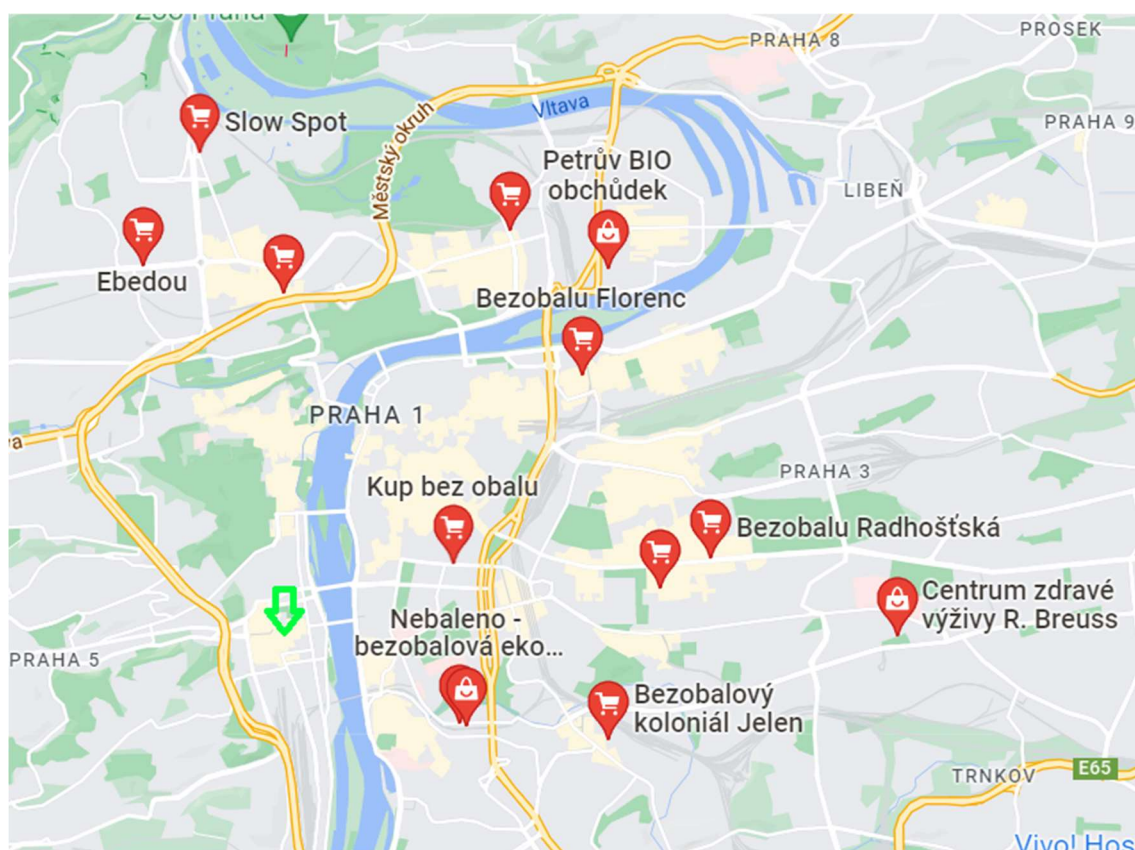
Chceme-li konkrétně popsat typického zákazníka, jde spíše o ženy ve věkovém rozmezí 24 až 35 let. Často se jedná o matky, členy různých komunit, např. zákazníci farmářských trhů, bio obchodů či KPZ (komunitou podporované zemědělství). Samozřejmě i muži navštěvují

bezobalové prodejny (převážně ve stejném věkovém rozhraní jako ženy), je jich však výrazně menší procento.

5.2 Konkurence

V širším centru hlavního města Prahy je dvanáct bezobalových obchodů. Jejich rozložení po Praze lze vidět na mapě níže. Celkově je v Praze o několik prodejen více, tyto prodejny jsou však převážně na okraji Prahy (Uhřetěves, Horní Počernice). Zelená šipka na mapě označuje lokalitu prodejny NebalTo.

Jak je možné vidět, většina bezobalových prodejen se nachází v okolí Holešovic, Dejvic a Vinohrad. Tím pádem jsou poměrně vzdálené od čtvrtí jako je Smíchov či Malá Strana. Navíc směrem na jih a západ od Smíchova (Motol, Zličín, Barrandov atd.) nejsou žádné další bezobalové prodejny. Právě proto byl Smíchov vybrán jako ideální lokalita pro otevření nové bezobalové prodejny. Správná volba umístění obchodu je považována za významnou konkurenční výhodu.

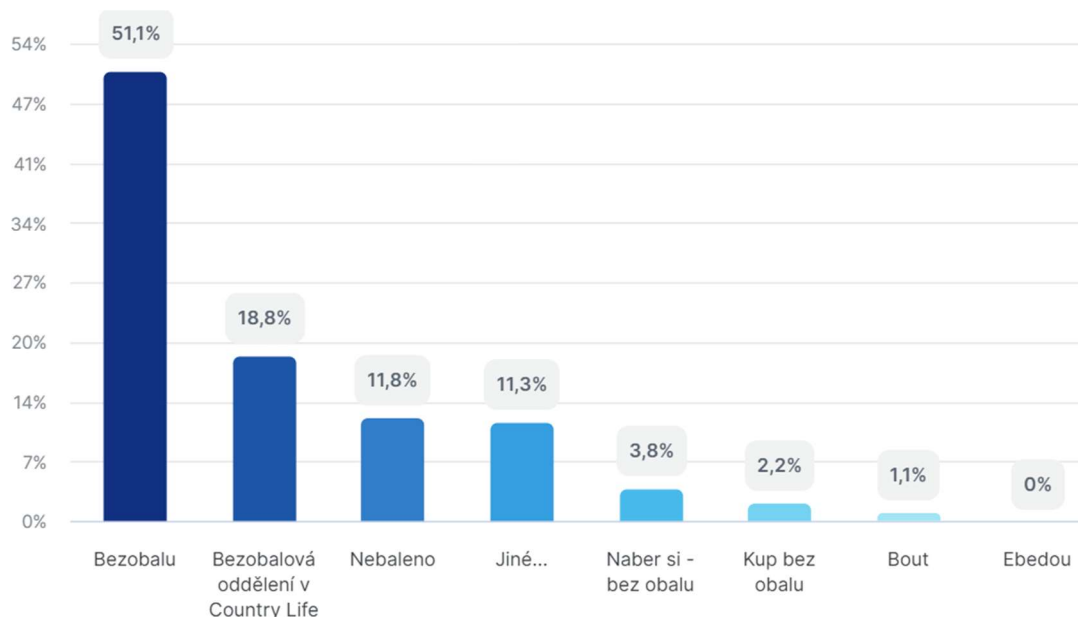


Obr. č. 6: Výšeč mapy Prahy s označenými bezobalovými obchody, zdroj: <https://www.google.com/maps/search/bezobalov%C3%BD+obchod/@50.0823307,14.3827773,12z>

Díky dotazníkovému šetření lze z následujícího grafu vidět, které existující prodejny spotřebitelé znají a tím pádem také představují největší konkurenci pro NebalTo.

Nyní budou stručně představeni zásadní konkurenti, seřazení podle jejich významnosti a vlivu na společnost

Které bezobalové prodejny znáte?



Graf č. 9: Znalost konkurence, zdroj: vlastní zpracování

Jednoznačně nejvýznamnějším konkurentem je nezisková organizace Bezobalu. Z grafu je patrné, že je s velkým předstihem nejznámější oproti ostatním prodejnám (více než 50 % lidí uvedlo, že tuto společnost zná) a proto je považována za nejvýznamnějšího konkurenta a zároveň za vzor a zdroj pro inspiraci jak vést bezobalovou prodejnu a zaujmout zákazníky.

Bezobalu má v rámci Prahy hned tři prodejny – na Florenci, na Hradčanské a v Radhoštské (Vinohrady). Všechny prodejny mají stejnou otevírací dobu, tj. pondělí až pátek od 8:00 do 20:00, v sobotu od 10:00 do 18:00, v neděli a svátky je zavřeno. Prodejny nabízejí následující sortiment: čerstvé a chlazené potraviny, trvanlivé potraviny, drogerii a kosmetiku, dobrotu, nápoje, obaly a další. Veškeré informace jsou k dispozici na webových stránkách, kde se zákazníci mohou například dozvědět, jak nákup v bezobalové prodejně probíhá.

Bezobalu je pro veřejnost známé také díky svým projektům, skrze které se snaží zlepšovat životní prostředí a šířit informace o zero-

waste. Jde například o konference, pražský zero waste point, zero waste ambasadoři na školách či informační platforma Žij udržitelně. Díky těmto „vedlejšími“ aktivitám je organizace mimo jiné tak známá a úspěšná (<https://bezobalu.org/>).

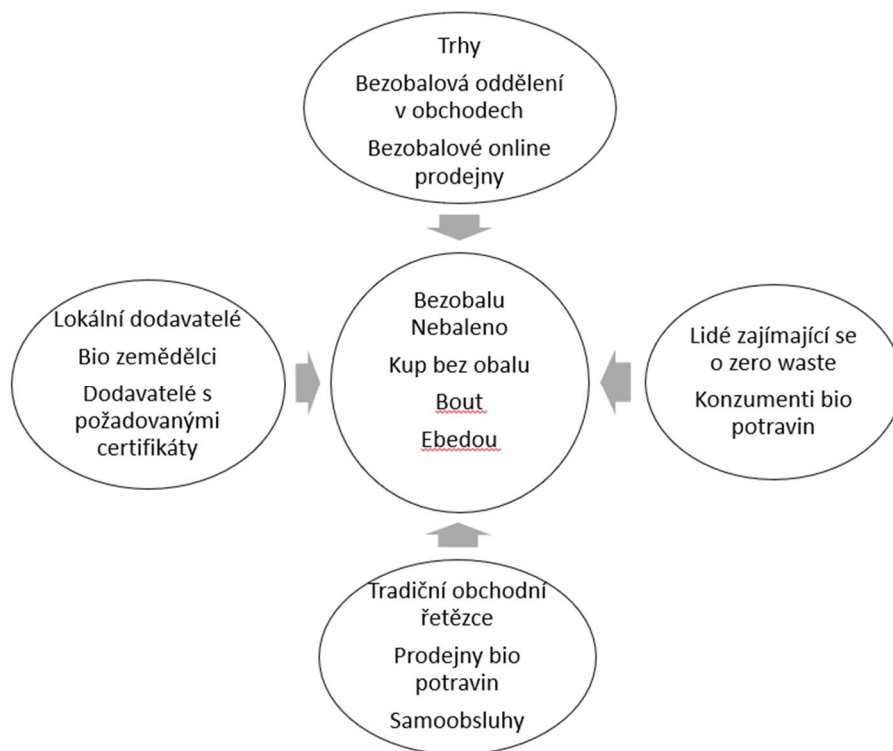
Další bezobalovou prodejnu je Nebaleno, která se nachází poblíž Ostrčilova náměstí. 12 % respondentů uvedlo, že tuto prodejnu znají a v grafu se tak umístila hned na třetím místě. Znamená to, že i tato prodejna je díky svému jménu a lokalitě významným konkurentem. Obchod má otevřeno od pondělí do soboty vždy od 10:00, zavírací hodiny se liší v rozmezí od 17:00 do 19:00. Nebaleno má kvalitní webové stránky, kde se lze dočíst veškeré informace, a navíc na nich lze nakupovat i online, vybírat lze z široké škály sortimentu včetně kosmetiky a drogerie (<https://www.nebaleno.eu/o-nas/>).

Prodejna, která je ke Smíchovu nejbližší, se jmenuje Kup bez obalu a nachází se v Žitné ulici. Otevírací doba je ve všední dny od 9:00 do 18:00, o víkendech je zavřeno. Prodejna nemá webové stránky, což je shledáno jako výrazný nedostatek, jelikož se zákazníci nemohou online dozvědět jaký sortiment obchod nabízí a další důležité informace o prodejně.

Dalšími potenciálními konkurenty jsou prodejny Bout (Vinohrady), Ebedou (Dejvice), Naber si - bez obalu (Holešovice), Petrův bio obchůdek (Holešovice), Bezobalový koloniál Jelen (Nusle).

Téměř všechny výše zmíněné prodejny mají podobné cenové rozmezí sortimentu, které vzhledem k síle dodavatelů nelze příliš měnit (např. Naber si - bez obalu je však výrazně dražší). Kromě Bezobalu mají zmíněné prodejny dále relativně omezenou otevírací dobu, v čemž je shledána potenciální konkurenční výhoda NebalTo.

Kromě klasických bezobalových prodejen je nutné brát v potaz také další konkurenty. Nejvýznamnějšími jsou prodejny Country Life (v Korunovačnické a Melantrichově ulici) a obchod Minimum Waste ve Zlatnické. Jak je vidět v grafu, právě Country Life je hned na druhém místě s 18,5 % a je tak zřejmé, že veřejnost tyto prodejny dobře zná. Navíc tyto obchody spolupracují s konceptem MIWA (již zmiňováno v teoretické části) a díky tomu se řadí mezi další významné konkurenty.



Obr. č. 7: Porterova analýza pěti sil pro společnost NebalTo, zdroj: vlastní zpracování

Pomocí Porterovy analýzy pěti sil bylo zhodnoceno konkurenční prostředí v okolí společnosti NebalTo následovně:

1. Stávající konkurenti - Nejvýznamnější konkurenti již byli popsáni výše, jde především o prodejny Bezobalu, Nebaleno, Kup bez Obalu, Bout, Ebedou a další obchody vyskytující se na území Prahy. Konkurenční výhodou těchto prodejen je především již vytvořené povědomí zákazníků o tom, kdy, kde, jak a co v daných prodejnách nakoupit.
2. Potenciální konkurenti - Jde o další formy bezobalového prodeje, jako jsou například trhy, bezobalová oddělení v klasických obchodech či bezobalový prodej skrz online platformy - obzvláště v posledním případě je významnou konkurenční výhodou zákaznicko pohodlí, mínusem je naopak zpravidla vyšší cena produktů.
3. Substituty - Za substituty lze považovat tradiční obchodní řetězce, samoobsluhy, večerky atd. poskytující balené potraviny. Konkrétním substitutem jsou bio obchody, jelikož i bezobalové prodejny převážně nabízejí bio sortiment. Hlavní konkurenční výhodou substitutů je nižší cena a jednodušší dostupnost, na druhou stranu jsou v rozporu s hlavní myšlenkou zero waste, která často přivádí zákazníky právě do bezobalových prodejen.

4. Zákazníci - Zákazníky lze popsat převážně jako občany Prahy, kteří se zajímají o koncept zero waste a snaží se uplatňovat tuto filozofii ve svém životě. Dále jde o konzumenty bio potravin a zákazníky, kteří jsou zvědaví, co bezobalový obchod je, a chtějí ho vyzkoušet. Počet zákazníků není zatím příliš velký, proto je síla kupujících o to větší. Důležitý je důraz na osobní přístup a informovanost zákazníků.
5. Dodavatelé - Dodavatelé mají velkou vyjednávací sílu, jelikož vhodných dodavatelů není mnoho - lokální/ bio/ disponující požadovanými certifikáty. Avšak jak bylo zmíněno v teoretické části, situace se v poslední době rychle mění a vyhovujících dodavatelů přibývá.

5.3 Analýza strategického charakteru

Pro zhodnocení vnějšího makrookolí společnosti NebalTo byla zvolena PESTLE analýza, která má za úkol zanalyzovat vnější vlivy působící na podnik.

- Politické faktory zastupující písmeno P nejsou pro prodejnu příliš relevantní, ovšem je důležité sledovat, zda nedochází ke změnám v daňové politice, regulaci importu a v dalších oblastech, které by zasahovaly do vybraného podnikání. Příkladem by mohla být změna daňových sazeb či nové restriktce a opatření týkající se pandemie Covidu 19.
- Ekonomické faktory jsou pro podnik podstatně více zásadní. Nejvýznamnějším ekonomickým faktorem je v současné době výše inflace, která ještě v loňském roce činila průměrně 3,8 %, zatímco ke květnu letošního roku vzrostla na 16 % (Současná inflace - Vše, co o ní potřebujete vědět 2022).⁵ Právě inflace má přímý vliv na cenu produktů, mzdy zaměstnanců atd. V souvislosti s výší mezd je důležité sledovat, jak se vyvíjí mzdy obyvatel se zaměřením na hlavní město - pakliže by se mzdy snižovaly, zákazníci budou méně ochotni platit za nebalené potraviny. Vzhledem k paradoxně vyšší ceně nebalených produktů (což je způsobeno především vyšší kvalitou) působí snížení kupní síly negativně pro podnik. Jelikož má společnost bankovní úvěr, tak se také sleduje výše úrokových sazeb.

⁵ Výše inflace je způsobena souběhem několika mimořádných vlivů - covidová pandemie, energetická krize, válka na Ukrajině a s tím související sankce proti Rusku (Současná inflace - Vše, co o ní potřebujete vědět 2022).

- Sociální faktory jsou v tomto případě velmi důležité. Zásadním sociálním faktorem je životní styl, který je pro zákazníky bezobalových obchodů většinou značně specifický – jde převážně o lidi, kteří se aktivně zajímají o životní prostředí a jaký na něj mají vliv. Dávají přednost lokálním a kvalitním produktům i na úkor vyšší ceny (více viz analýza zákazníků). S tím také souvisí způsob trávení volného času, osobní přesvědčení a etické normy obyvatel. Důraz bude dále kladen na demografické údaje zaměřené na Prahu 5 a okolí – půjde především o mladší lidi, spíše ženy, nutná dostatečná fyzická zdatnost apod. Je vhodné sledovat míru nezaměstnanosti – čím větší bude, tím méně lidí bude ochotno platit vyšší ceny za bezobalové potraviny a radši půjdou do běžných obchodů.
- Technologické faktory – v odvětví udržitelnosti zdrojů v současnosti vzniká stále více technologických inovací, a proto je nutné, aby společnost sledovala a včas reagovala na technologické faktory. Příkladem je již zmiňovaná technologie MIWA, která v roce 2014 začínala jako nenápadný start up a v současné době je rozšířená i v zahraničí. Dá se očekávat, že do budoucna bude přibývat obdobných technologií.
- Legislativní faktory jsou nezbytnou součástí každého podnikání, které je v každém případě nutné mít na vědomí a řídit se jimi. V případě tohoto podnikatelského záměru jde především o Zákon o živnostenském podnikání (zákon č. 455/1991 Sb.), Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.), Občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.), Zákon o obalech (zákon č. 477/2001 Sb.) – týká se např. vratných obalů, a další (<https://www.zakonyprolidi.cz/>). Vzhledem k podstatě podnikání – bezobalový prodej, musí být striktně dodržovány veškeré hygienické předpisy – nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004, o hygieně potravin, zákon o ochraně veřejného zdraví (zákon č. 258/2000 Sb.) atd. (<https://www.zakonyprolidi.cz/>).
- Ekologické faktory jsou pro chod bezobalové prodejny zcela zásadní. Udržitelný přístup se totiž neprojevuje pouze prodejem potravin bez obalu, ale prostupuje napříč celé podnikání – např. spotřeba energie, snaha využívat obnovitelné zdroje, ochrana životního prostředí a další.

Pro další analýzu byla zvolena metoda SWOT, která hodnotí vnější a vnitřní prostředí společnosti následovně:

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Koncept založený na ochraně životního prostředí • Minimalizace tvorby odpadu • Podpora zero waste • Výborná lokalita - dobrá dostupnost • Kvalita služeb a produktů • Nová a moderní prodejna • Inovativní způsob nakupování 	<ul style="list-style-type: none"> • Nové podnikání • Neznámé jméno • Nové spolupráce s dodavateli • Vyšší ceny oproti běžným prodejnám
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Vybudování si dobrého jména/image • Malé množství konkurentů • Rozvíjející se trh • Prostor pro rozvíjení informovanosti zákazníků • Spolupráce s novými dodavateli - nové produkty 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší inflace - růst cen produktů • Nemoc Covid 19 a s tím související restriktce • Vyšší ceny energií • Nová konkurence • Malá klientela • Nové technologie

Tabulka č. 3: SWOT analýza společnosti NebalTo, zdroj: vlastní zpracování

Jak lze z tabulky vidět, bylo vyhodnoceno hned několik silných stránek společnosti. Hlavní silnou stránkou je samotný koncept podnikání, který je založený na ochraně životního prostředí.

S tím souvisí hned další bod, kterým je minimalizace tvorby odpadu. Nejenom, že společnost se snaží během podnikání minimalizovat tvorbu odpadu, ale také k tomu prostřednictvím bezobalového prodeje vybízí zákazníky.

Na to navazuje i další silná stránka, a to podpora zero waste - nejenom samotným prodejem, ale také poskytováním informací zákazníkům a celkovou snahou šířit tuto filozofii mezi širokou veřejnost. Další významnou silnou stránkou je zvolená lokalita prodejny. Jeli-kož se obchod nachází v docházkové vzdálenosti od metra Anděl, je velmi dobře dostupný pro velké množství obyvatel Prahy, kteří přes Anděl jezdí každý den do/z práce, školy atd.

Prodejna je zcela nová, moderní a atraktivně vyhlížející, tak aby přilákala co nejvíce potenciálních zákazníků (kteří jdou například pouze kolem a ze zvědavosti nahlédnou do prodejny).

Opomenout samozřejmě nelze ani kvalitu služeb a produktů. Sortiment je důkladně vybírán na základě požadovaných parametrů a personál je profesionálně zaškolen, aby mohl bez problémů poradit zákazníkovi se všemi jeho dotazy ohledně produktů, znovupoužitelných nádob, způsobu nakupování atd.

V neposlední řadě je za silnou stránku považován inovativní a neobvyklý způsob nakupování, který se stává pomalu čím dál častější a pro mnoho zákazníků je zábavný a zajímavý.

Slabou stránkou je fakt, že jde o zcela nové podnikání, se kterým majitel nemá předchozí zkušenosti a vše se učí tzv. za pochodu. S tím samozřejmě souvisí i neznámé jméno společnosti, které se začne dostávat do povědomí zákazníků až s postupem času a musí obstát v porovnání s ostatními bezobalovými prodejny.

Další slabou stránkou je trh, na kterém se společnost nachází, který je velmi malý a teprve se začíná pomalu rozvíjet.

Jelikož je podnik na trhu nový, nemá vytvořené žádné vazby k dodavatelům a všechny spolupráce s nimi jsou nové. Vzniká tak riziko špatné volby dodavatele, což by mohlo vést k nedostatečné kvalitě či vysoké ceně produktů.

Poslední slabou stránkou je vyšší cena některých produktů v porovnání s běžnými prodejny (ne však v porovnání s dalšími bezobalovými obchody).

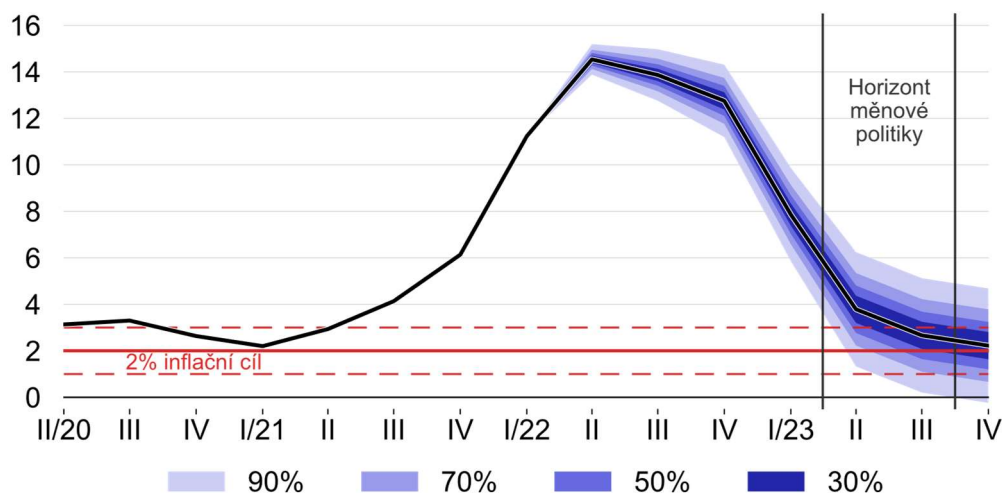
Za příležitost je považován prostor na vybudování si dobrého jména a pozitivní image. Vzhledem k tomu, že jde o nové podnikání, je velmi důležité této příležitosti na začátku podnikání využít a vnést jméno NebalTo do povědomí zákazníků v souvislosti s příjemnou zkušeností a kladným přístupem.

Jako další příležitost byl shledán rozvíjející se trh, který vznikl teprve před několika lety a má potenciál na velké rozšíření. S tím také souvisí malé množství existujících konkurentů, kteří se vyskytují na stejném trhu.

Další příležitostí je navázání spolupráce s novými dodavateli, kteří by mohli poskytnout např. nové produkty, které zatím nejsou na trhu k dostání v nebalené formě.

V neposlední řadě je další příležitost shledána ve formě osvěty spotřebitelů týkající se tematiky udržitelnosti, zero waste a dalších souvisejících témat, což by mohlo vést k vyšší návštěvnosti bezobalových prodejen.

Z analýzy vyplývá poměrně velké množství hrozeb. Na některé z nich se lze dopředu připravit, na některé bohužel podstatně méně. Významnou hrozbou v současné situaci je neustále se zvyšující inflace, která mimo jiné způsobuje růst cen produktů, které si následně běžný spotřebitel nebude moci dovolit koupit. Jak je ale možné vyčíst z grafu níže, ČNB očekává ke konci letošního roku prudký pokles inflace.



Graf č. 10: Predikce vývoje inflace, zdroj: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>

Význačnou hrozbou je opětovný nárůst nakažených nemocí Covid 19, což by následně vedlo k různým restrikcím a v krajním případě až k lockdownu. Přísný důraz na hygienická opatření je o to důkladnější v případě bezobalových obchodů. Jak vyplývá z článku Podlesné (2020), mnoho bezobalových prodejen bylo během covidové pandemie na pokraji přežití.

Další ekonomická hrozba, která se týká v podstatě každého podnikání, je nárůst cen energií. Největší nárůst byl zaznamenán na podzim loňského roku a očekává se i další nárůst do budoucna (Krýžová, 2022).

Hrozbou, kterou nelze opomenout je samozřejmě příchod nových konkurentů, který se dá očekávat vzhledem k poměrně novému a atraktivnímu trhu. Zároveň je však tento trh zatím velmi malý, z čehož vyplývá, že i počet zákazníků je nízký. Je tedy nutné oslovit a zaujmout zákazníky dříve, než tak učiní konkurence.

Důležité je také zmínit hrozbu ve formě nových technologií, které lze v následujících letech očekávat. Pokud to bude možné, společnost by měla těchto nových technologií využít, a tím je proměnit z hrozby na příležitost a následně i na silnou stránku.

5.4 Marketingová strategie a marketingový mix

Marketingová strategie vychází z poslání projektu a ze strategických cílů, které je nutné si stanovit hned na začátku podnikání.

Poslání projektu je založené na myšlenkách udržitelnosti, zero waste, ochraně životního prostředí a minimalizaci vytvářeného odpadu. Účelem projektu je prodej bezobalových potravin, skrze který spotřebitelé omezují tvorbu odpadu na minimum a tím podporují výše zmíněné myšlenky. Díky projektům jako je tento se každý člověk může aktivně podílet na zlepšení ekologické krize a popřít tak častou myšlenku, že jedinec sám nic nez může.

Smyslem projektu není pouze samotný prodej, ale také snaha ukázat zákazníkům správné cesty, jak minimalizovat tvorbu odpadu v domácnostech a jak přistupovat k filozofii zero waste a aplikovat její principy v běžném životě.

Hlavním strategickým cílem projektu je úspěšné otevření bezobalové prodejny v plánovaném termínu za využití vyčleněných financí. Dalším, dlouhodobým, cílem je stabilizace prodejny (tzn. Stabilní příjmy a výdaje, pravidelná klientela atd.) v horizontu jednoho roku od otevření prodejny. Významným cílem je také v rozmezí jednoho roku zvětšit cílovou skupinu o 10 % - 15 % oproti počátečním očekáváním.

Věříme, že klíčem k úspěchu je informovanost, která je v současné době velmi malá a lidé se proto nedostatečně zajímají o alternativní způsoby nakupování. Proto je zvolená strategie následující - oslovovat potenciální zákazníky a šířit povědomí o prodejně (a zároveň také o zmiňovaných konceptech udržitelnosti, bezobalovém prodeji a dalších) mezi širokou veřejností. Tímto bude dosaženo vyšší informovanosti, většího zájmu o snižování tvorby odpadu a tím také větší zájem o bezobalové prodejny.

Nyní budou popsány jednotlivé nástroje marketingového mixu, které slouží k podpoře marketingové strategie:

- Produkt - produktem je bezobalový obchod na Praze 5, poskytující sortiment bezobalových potravin a dalších výrobků. Zákazníci si bezobalové potraviny sami odsypávají/odlévají atd. do vlastních znovupoužitelných nádob.

Obchod doplňují webové stránky, kde se zákazníci mohou dozvědět veškeré informace o nabízeném sortimentu, bezobalovém prodeji a dalších tématech. Do budoucna je zvažován také e-shop bezobalových potravin.

- Cena - ceny většiny potravin se vzhledem k jejich kvalitě pohybují výše než balené ekvivalenty v běžných prodejnách, avšak v porovnání s ostatními bezobalovými prodejnami se ceny pohybují ve stejné cenové relaci. Zákazníci si mohou založit členskou kartu, díky které budou mít slevu 5 % - 10 % na vybrané produkty.

Cena jednotlivých produktů v prodejně se stanovuje následovně: zákazník nejdříve zváží prázdnou nádobu - vytištěnou nálepkou s váhou nalepí na nádobu. Následně naplněnou nádobu požadovanou surovinou zváží obsluha o pokladny. Po odečtení původní váhy samotné nádoby je stanovena cena, kterou zákazník zaplatí za vybraný produkt.

- Distribuce - Prodejna se bude nacházet na Smíchově (Praha 5) v ulici Na Bělidle. Lokalita byla zvolena na základě dobré dopravní dostupnosti (metro Anděl i tramvajové zastávky minutu chůze) a vzdálenosti od konkurenčních obchodů.

Další zvažovanou distribuční cestou je online prodej a rozvoz nákupu zákazníkům domů.

- Komunikace - základem propagace budou webové stránky prodejny, kde se zákazníci kromě informací o sortimentu prodejny mohou také dočíst o konceptu udržitelnosti a dalších souvisejících tématech. Součástí webových stránek budou také tipy, jak uplatňovat principy zero waste v každodenním životě, jak uchovávat bezobalové potraviny doma atd., doplněné o fotky a videa.

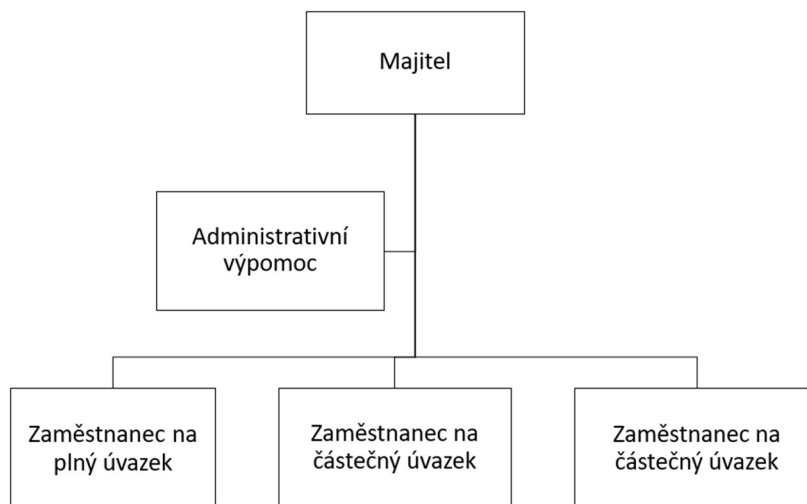
Dále bude mít prodejna vlastní účty na sociálních sítích - Facebook, Instagram, popřípadě i další. Na těchto účtech budou sdíleny především novinky týkající se prodejny (např. nové produkty atd.), sloužit však budou také k osvětě sledujících. Skrz tyto účty budou dále vyhlašovány různé soutěže, prováděny drobné dotazníky a zákazníci budou vybízeni k diskuzi a dotazům, na které se mohou ptát skrz soukromý chat. Díky tomu bude společnost blíže svým cílovým zákazníkům, mohou se o nich více dozvědět a přímo s nimi komunikovat.

K další propagaci bude sloužit reklama v tisku. Konkrétně v novinách Pětka, což jsou noviny zaměřené na dění na Praze 5. Tyto noviny lze číst nejenom v papírové formě, ale také online. V neposlední řadě bude umístěna reklama ve vestibulu metra Anděl, s důrazem na zmínku o blízkosti prodejny od metra.

6 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Majitel prodejny, který je zároveň i hlavním investorem a zadavatelem, je fyzická osoba podnikající jako OSVČ. Bude se jakožto hlavní účastník projektu podílet na vytváření a následném každodenním chodu prodejny - zajišťovat dodávky zboží, vést účetnictví, vybírat a zaškolovat zaměstnance atd. S administrativou, marketingem a další potřebnou prací mu bude pomáhat na částečný úvazek (cca 10 - 15 hodin týdně) rodinný známý. O vývoj projektu, dohled a kontrolu se bude starat majitel, v některých případech ovšem bude nutné využít externí spolupráce, tzv. outsourcing (např. při stavebních úpravách apod.).

Z počátku provozu prodejny bude majitel zastávat více činností, z důvodu pochopení chodu podniku, sbírání zkušeností a dosažení stabilizace a optimalizace. V pozdější fázi podnikání bude majitel na prodejně spíše kvůli dohledu, kontrole, zajištění plynulého chodu a v případě neplánovaných událostí (např. některý ze zaměstnanců onemocní).



Obr. č. 8: Organizační struktura společnosti NebalTo, zdroj: vlastní zpracování

Organizační struktura společnosti je liniiová, což znamená, že management bude tvořen samotným majitelem, který bude o všem rozhodovat. Pod majitelem bude administrativní výpomoc a zaměstnanci prodejny.

Základem pro poskytnutí kvalitní služby je zajištění profesionálního a proškoleného personálu, který bude schopný poradit všem typům zákazníků. Ať půjde o zcela nové zákazníky, kteří potřebují vysvětlit samotný princip bezobalového nakupování, nebo o stálou klientelu, která chce poradit ohledně konkrétních druhů potravin – odkud jsou odebírány, jaké mají parametry (bezlepkové, veganské atd.), jak se uchovávají a podobně.

Při přijetí nového zaměstnance je tedy nezbytné důkladné proškolení. Od zaměstnanců není vyžadováno vysokoškolské vzdělání, stačí středoškolské zakončené maturitou, chybět však nesmí pozitivní vztah k tématice udržitelnosti, zájem a nadšení ze strany samotného zaměstnance. Pro pozice na částečný úvazek jsou preferováni vysokoškolští studenti. Vyžadována je dále trestní bezúhonnost, znalost angličtiny alespoň na úrovni B1, potravinářský průkaz, příjemné vystupování, zodpovědnost a pečlivost.

Pro nábor zaměstnanců budou zveřejněny inzeráty na webovém portálu jobs.cz a na facebookových stránkách. Vhodní kandidáti budou následně osloveni samotným majitelem.

Jelikož jde spíše o menší prodejnu, zaměstnaní budou tři zaměstnanci. Jeden na hlavní pracovní poměr (160 hod./měsíc) a dva na částečný pracovní poměr (cca 70 hod./měsíc). Na prodejně bude po většinu času až na výjimky (např. při doplňování zboží) pouze jeden zaměstnanec, který se bude starat o prodej, komunikaci se zákazníky a obecně dohlížet na plynulý chod obchodu. Důležité je, aby aspoň jeden ze zaměstnanců (pravděpodobně jeden z brigádníků) byl fyzicky velmi zdatný a mohl tak pomáhat při přebírání dodávek zboží. Zaměstnanci si budou rozepisovat směny na prodejně s třítydenním předstihem.

Zaměstnanec na plný úvazek bude mít mzdu ve výši 20 000 Kč měsíčně a uzavřenou smlouvu na hlavní pracovní poměr, což znamená, že majitel bude za tohoto zaměstnance odvádět všechny povinné odvody. Brigádníci budou odměňováni na základě hodinové mzdy 145 Kč na hodinu. Stejnou mzdu bude mít i administrativní výpomoc. Se všemi zaměstnanci na částečný úvazek bude uzavřena dohoda o provedení práce. Zaměstnanci by neměli překročit příjem 10 000 Kč za měsíc, proto za ně majitel neodvádí sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnancům bude jako pracovní benefit poskytnuta 30% sleva na veškerý sortiment.

7 Technické a technologické aspekty

První technický úkol je výstavba prodejny. Prostory jsou v dobrém stavu, proto není nutná rekonstrukce, je však nutné prostory přizpůsobit požadavkům bezobalové prodejny. Konkrétně půjde o vymalování všech prostor, připevnění regálů ke stěnám a instalace dalšího vybavení, kontrola a případná oprava zásuvek a topení, montáž nového osvětlení a další drobné opravy. Úpravy jsou nezbytné nejenom pro prodejní prostory, ale také prostory zázemí prodejny - sklad, sociální zařízení (toaleta a umývárna), úklidová místnost a šatna. Veškeré stavební úpravy jsou předpokládány ve výši 50 000 Kč.

Při plánování rozložení prostor je nutné dbát na hygienické požadavky a požární bezpečnost. Pro úspěšnou kolaudaci prostor stavebním úřadem musí být nejdříve získán pozitivní posudek od hygienické stanice a hasičů (Manuál pro zájemce o otevření bezobalového obchodu, 2017).

Co se týče prodejních prostor, je nutné zvolit vhodné umístění prodejního pultu - od něj by měl mít prodavač výhled na celou prodejnu a zároveň i ke vchodu. Pult musí být dostatečně velký, aby se na něj vešla pokladna, váha, případně další vybavení, a stále zbýval dostatek místa pro zákazníkův nákup.

Váha je pro fungování bezobalové prodejny jedním ze zásadních nástrojů, bez kterého se nelze obejít. Musí být pravidelně kalibrována, jinak hrozí postih ze strany ČOI.

K prodeji je samozřejmě nezbytná již zmiňovaná pokladna. Pokladní systém musí být propojen s váhou a se skladovým systémem. Do konce letošního roku je ještě povinné propojení s EET (elektronická evidence tržeb), od začátku roku 2023 je však tato povinnost zrušena. Vzhledem k tomu, že projekt bude realizován až v následujícím roce, nemusí být EET bráno v úvahu. Pro NebalTo byl vybrán pokladní systém Dotykačka. Pokladna s platebním terminálem stojí 10 877,90 Kč a měsíční poplatek za licenci činí 360 Kč.

V následující tabulce lze vidět seznam veškerého základního vybavení prodejny včetně cen jednotlivých položek. Celková částka za vybavení prodejny by měla být okolo 200 000 Kč.

Položka	Cena
Váhy	4 000,00 Kč
Pokladna	10 900,00 Kč
Dřevěný pult	10 000,00 Kč
Zásobníky na potraviny	100 000,00 Kč
Regály	20 000,00 Kč
Lednice	10 000,00 Kč
Chladicí vitrína	15 000,00 Kč
Myčka	8 000,00 Kč
Zvlhčovač vzduchu	3 000,00 Kč
Další drobné vybavení	19 100,00 Kč
Celkem	200 000,00 Kč

Tabulka č. 4: Seznam základního vybavení prodejny, zdroj: vlastní zpracování

Rozmístění zboží v prodejně je dalším významným aspektem. Nejprodávější produkty by měly být nejsnáze dostupné. Také je vhodné umístit podobné druhy potravin k sobě tak, aby rozložení sortimentu bylo logické a pro zákazníka intuitivní (když si např. nejdříve všimne čočky, bude logicky předpokládat, že poblíž budou i další luštěniny). Zároveň však u sebe nemůže být zboží, které by se mohlo navzájem pachově ovlivnit. Většina potravin v prodejně bude uchovávána ve velkých nádobách, které lze vidět na obrázku níže:



Obr. č. 9: Nádoby na uchování nebalených potravin, zdroj: <https://veggiezone.cz/mista/bez-obalu>

Pomocí páčky je pro zákazníka velmi jednoduché si odsypat do vlastní nádoby přesně požadované množství suroviny.

Na 10 m² by se mělo vejít cca 100 kusů položek (Manuál pro zájemce o otevření bezobalového obchodu, 2017). Rozměry prodejny jsou 50 m² a ze začátku podnikání se očekává naskladnění přibližně 200 kusů položek (později bude složení sortimentu upraveno dle přesné poptávky).

V rámci prodejny bude také tzv. bazar nádob. Tyto nádoby jsou pro zákazníky zdarma k dispozici v případě, že nemají vlastní nádoby s sebou (např. na ně zapoměli) a nechtějí kupovat nové. Do bazaru je nosí zase tací zákazníci, kteří jich mají doma přebytek a jinak by je vyhodili do tříděného odpadu. Typicky jde o zavařovací sklenice a podobné nádoby.

V souvislosti s tím je samozřejmě nezbytné maximálně dbát na hygienické standardy. V rámci prodejny bude proto vyčleněný prostor pro mycí činnost - umývání a sušení veškerých (ne pouze „bazarových“) nádob a dalšího vybavení (např mlýnek na kávu atd.).

Další technickou výzvou je správná manipulace se zbožím a jeho uchování. Vzhledem k tomu, že každé zboží má jiné požadavky na skladování (aby se nezkazilo nebo nepoškodilo), je nutné tato specifika konzultovat s dodavatelem a řídit se jeho pokyny (předpokládá se, že dodavatel ví nejlépe jak jím dodávané produkty uchovávat).

Po přijetí zboží od dodavatele proběhne kontrola produktu, zaevidování do systému a umístění do skladu. Ve skladu budou suroviny v uzavřených obalech, které jsou např. na paletách (ne na zemi). Teplota i vlhkost musí odpovídat požadavkům zboží (nejčastěji jde o teplotu 25° a vlhkost 75 %), což bude kontrolováno teploměrem a vlhkoměrem umístěným ve skladu (Manuál pro zájemce o otevření bezobalového obchodu, 2017). Pro zajištění správné teploty a vlhkosti bude využito zabudovaného topení a zvlhčovače vzduchu.

Doplňování zboží ze skladu do prodejny probíhá v tzv. přípravně, což je vyčleněný prostor v prodejně. Doplnění nesmí probíhat ve skladu, kvůli riziku kontaminace.

8 Dopad projektu na životní prostředí

Vzhledem k podstatě projektu jde v tomto případě o pozitivní dopad na životní prostředí (nebo spíše snaha o snížení negativního dopadu na životní prostředí), což je ostatně jedna z hlavních myšlenek bezobalové prodejny.

Ochrana životního prostředí je v rámci tohoto podnikatelského záměru realizována skrz minimalizaci tvorby odpadu. Hlavní činností, kterou se toho společnost snaží dosáhnout, je samozřejmě samotný prodej bezobalových potravin. Znamená to, že zákazník si odnáší nákup ve vlastních nádobách a ne v jednorázových, většinou plastových, obalech, které následně doma hned vyhodí do koše (v lepším případě zrecykluje). Zároveň společnost uplatňuje pravidlo nulového odpadu ve svém provozu všude, kde je to možné. Příkladem je dodávání zboží od dodavatelů ve vratných obalech. Pokud to není možné, snaží se společnost pro tyto nevratné obaly najít druhotné využití. Dalším příkladem je využívání přírodních saponátů a dalších ekologických mycích prostředků, které jsou 100% rozložitelné v přírodě a nezpůsobují znečištění vod.

O pozitivní dopad na životní prostředí společnost usiluje také skrze vhodnou volbu dodavatelů, které odebíráním produktů podporuje v jejich činnosti. Vybírání jsou takoví dodavatelé, kteří staví své podnikání na stejných či podobných hodnotách a principech jako NebalTo.

Takovými dodavateli mohou být například bio zemědělci, kteří při pěstování nepoužívají žádné pesticidy a další chemické látky, které škodí životnímu prostředí. Správný výběr může usnadnit osobní návštěva výrobce, případně certifikace, které zaručují naplnění ekologických či etických standardů (např. Ekologicky šetrný výrobek, AB - Agriculture Biologique, Cruelty Free, Fairtrade a mnoho dalších).

Dalším aspektem, na který je při výběru dodavatelů kladen důraz, je lokálnost. Společnost se snaží co nejvíce nabízených produktů odebírat od lokálních dodavatelů, tzn. ideálně středočeský kraj případně území České republiky. Benefitů spojených s odebíráním lokálních produktů je hned několik. Tím zásadním ve spojitosti s dopadem na životní prostředí je nižší uhlíková stopa. Při transportu lokálních produktů, kdy je vzdálenost např. 70 km bude samozřejmě vypuštěno do ovzduší výrazně méně CO_2 (oxid uhličitý) v porovnání

s transportem z jiných zemí či dokonce kontinentů. Další výhodou je kvalita a čerstvost samotné potraviny, která je od lokálního dodavatele zcela čerstvě dovezena přímo do prodejny – nikde není uchovávána po několik dní až týdnů v průběhu přepravy. Pro lidský organismus je zároveň přirozenější přijímat potraviny, které byly vypěstovány v lokálních podmínkách. V neposlední řadě je nákupem lokálních surovin podporována česká ekonomika a čeští podnikatelé.

O nepřímý pozitivní dopad na životní prostředí se společnost také snaží prostřednictvím vzdělávání obyvatel o udržitelnosti, konceptu zero waste a dalších souvisejících tématech.

Zákazníci se mohou dozvědět potřebné informace osobně přímo na prodejně, kde jim jsou poskytnuty odpovědi na jejich otázky. Z prodejny tak vzniká vhodné a bezpečné prostředí pro konzultaci a poskytování rad ohledně bezobalové problematiky. Tento způsob informovanosti je však velmi omezený a většinou se zaměřuje na lidi, kteří se již dané problematice věnují.

Prodejna proto disponuje také vlastními webovými stránkami, které mají výrazně větší potenciál oslovit velké množství spotřebitelů, kteří myšlenku bezobalového konceptu neznají, ale mohla by je zajímat. Na webových stránkách si zákazníci mohou přečíst různé články související s vybranou tematikou, dozvědět se více o bezobalovém prodeji či se seznámit se zásadami konceptu zero waste (a mnoho dalšího).

Ještě širší dopad na veřejnost mají účty na sociálních sítích (především Facebook a Instagram), kde NebalTo sdílí různé tipy pro život bez odpadu a vybízí k zodpovědnějšímu přístupu k přírodě a obecně k prostředí ve kterém všichni žijeme. Obsah na sociálních sítích se společnost snaží vytvářet zábavným, zajímavým a interaktivním způsobem, tak aby oslovil co nejvíce uživatelů (např. fotky, videa, ankety, diskuze atd.).

Těmito zmíněnými formáty se NebalTo snaží docílit toho, aby se lidé začali více zajímat o problematiku udržitelnosti, zamýšleli se nad dopady jejich spotřebního chování na životní prostředí a v některých případech dokonce zpochybňovali své zažité návyky a začali je postupně měnit. Cílem není přesvědčit lidi, aby přestali vytvářet veškerý odpad. Spíše je cílem vést spotřebitele k tomu, aby každý jednotlivec učinil určité kroky, které jsou konkrétně pro něj přijatelné a které zároveň povedou ke snížení negativního dopadu na životní prostředí.

9 Zajištění dlouhodobého a oběžného majetku

Dlouhodobý majetek je tvořen především hmotným majetkem, jde o vybavením prodejny, tzn. nábytek, velké znovupoužitelné nádoby, elektrospotřebiče, pokladna a další výbava. Mezi nehmotný majetek patří pokladni software a webové stránky. Společnost nedisponuje žádným dlouhodobým finančním majetkem.

Mezi oběžný majetek, neboli krátkodobý který ve společnosti přetrvává maximálně do jednoho roku, patří především zásoby zboží a peníze v pokladně a na běžném účtu.

Celkové finanční prostředky potřebné pro pokrytí dlouhodobého i oběžného majetku byly stanoveny na 1 700 000 Kč, zahrnující i finanční rezervu. Pro financování tohoto podnikatelského záměru bude využito vlastního i cizího kapitálu.

Vlastními zdroji jsou úspory majitele (zároveň zadavatele a investora), které činí částku v hodnotě 700 000 Kč.

Cizí kapitál ve výši 1 000 000 Kč je tvořen dvěma odlišnými zdroji financování. Tím hlavním, tvořící většinu cizího kapitálu je bankovní úvěr ve výši 800 000 Kč. Jako nejvhodnější bankovní úvěr byl vybrán Profi úvěr Start od Komerční banky, sloužící cíleně pro začínající podnikatele. Doba splatnosti úvěru bude pět let, při úrokové sazbě 0,1 (10%) a měsíční splátce 16 997,64 Kč.

V následující tabulce je splátkový kalendář pro celé období pěti let.

Rok	Splátka	Úrok	Jistina	Zůstatek půjčky
1.	203 971,63 Kč	74 157,13 Kč	129 814,50 Kč	670 185,50 Kč
2.	203 971,63 Kč	60 563,86 Kč	143 407,77 Kč	526 777,73 Kč
3.	203 971,63 Kč	45 547,19 Kč	158 424,44 Kč	368 353,30 Kč
4.	203 971,63 Kč	28 958,08 Kč	175 013,55 Kč	193 339,75 Kč
5.	203 971,63 Kč	10 631,88 Kč	193 339,75 Kč	0,00 Kč

Tabulka č. 5: Splátkový kalendář, zdroj: vlastní zpracování

Zbývající podíl cizího kapitálu ve výši 200 000 Kč bude zajištěn pomocí crowdfundingu.⁶ Financování bude probíhat prostřednictvím internetového portálu hithit.com. Vzhledem k tomu, že lidé se stále více zajímají o udržitelnost a ochranu životního prostředí, předpokládá se, že projekt vybudování nové bezobalové prodejny v Praze bude pro potenciální investory velmi zajímavý. Za vyšší příspěvky (nad 200 Kč) budou sponzorům nabídnuty slevové vouchery na nákup sortimentu bezobalové prodejny.

Následující tabulka zobrazuje zahajovací rozvahu k 1. 3. 2023.

Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	215 000,00 Kč	Vlastní zdroje	700 000,00 Kč
Dl. nehmotný majetek	15 000,00 Kč	Základní kapitál	700 000,00 Kč
Dl. hmotný majetek	200 000,00 Kč	Kapitálové fondy a fondy ze zisku	
Dl. finanční majetek		Výsledek hospodaření	
Oběžná aktiva	1 485 000,00 Kč	Cizí zdroje	1 000 000,00 Kč
Bankovní účet	680 000,00 Kč	Dl. závazky	
Pokladna	5 000,00 Kč		
Pohledávky		Kr. závazky	
Zásoby	800 000,00 Kč	Bankovní úvěry a výpomoc	1 000 000,00 Kč
		Rezervy	
Aktiva celkem	1 700 000,00 Kč	Pasiva celkem	1 700 000,00 Kč

Tabulka č. 6: Počáteční rozvaha, zdroj: vlastní zpracování

⁶ Crowdfunding je způsob financování založený na větším množství lidí, kteří přispívají menšími částkami na zajímavé, inovativní či společensky prospěšné projekty.

10 Projektový rozpočet a finanční analýza projektu

Rozpočet projektu byl stanoven na 1 206 300 Kč. Do rozpočtu jsou zahrnuty veškeré počáteční výdaje včetně nájmu a energií vypočítané na dobu tří měsíců (očekávaná délka projektu je dva a půl měsíce). Zbývající finanční prostředky budou sloužit k pokrytí nákladů v prvních několika měsících provozu prodejny.

Položka	Cena
Založení OSVČ	1 000,00 Kč
Nájem (3 měsíce)	49 500,00 Kč
Zálohy na energie (3 měsíce)	18 000,00 Kč
Vybavení	200 000,00 Kč
Stavební úpravy	50 000,00 Kč
Inzerce - zaměstnanci	6 900,00 Kč
Webové stránky	15 000,00 Kč
Reklama v novinách (2 měsíce)	33 400,00 Kč
Reklama v metru (1 měsíc)	32 500,00 Kč
Zboží	800 000,00 Kč
Celkem:	1 206 300,00 Kč

Tabulka č. 7: Rozpočet projektu, zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět, nejvýznamnější položkou projektového rozpočtu je nákup zboží, které by se mělo skládat přibližně z dvě stě položek tvořící celkový sortiment prodejny. Jde především o trvanlivé potraviny (např. luštěniny, mouky, koření, těstoviny atd.), kterých bylo nakoupeno větší množství, díky čemuž bylo dosaženo množstevní slevy od dodavatele. Dále jsou zde také zahrnuty mléčné výrobky, ovoce, zelenina, pečivo atd. Tyto produkty budou vzhledem k jejich krátké expiraci dokupovány podstatně častěji – nejspíše dvakrát týdně (bude se odvíjet od poptávky po konkrétních produktech).

Další velkou položkou je vybavení prodejny, které se skládá hlavně ze zásobníků na potraviny (různé velikosti), dále sem patří regály, lednice, pult, váhy, pokladna včetně softwaru, myčka, hasicí přístroj, detektory ohně a další drobné vybavení prodejny.

Významný podíl rozpočtu náleží marketingu. Konkrétně jde o reklamu v novinách Pětka, která zde bude inzerována po dobu dvou měsíců – šest týdnů před otevřením prodejny a dva týdny po otevření. Dále jde o reklamu na plakátech v metru, která bude zajištěna na dobu jednoho měsíce.

Částka ve výši 50 000 je z rozpočtu vymezena pro stavební úpravy prodejny. Zde je zahrnuta malba, drobné opravy, kontrola elektřiny atd. Je nezbytné klást důraz na to, aby veškeré úpravy a finální vzhled prodejny byl v souladu s požadavky hygienické stanice a požární bezpečností.

Mezi nehmotné položky rozpočtu patří poplatek při založení živnosti, nájem, zálohy na energie, online inzerce pro nábor zaměstnanců a tvorba webových stránek.

Plánované měsíční náklady po otevření bezobalové prodejny jsou následující:

Položka	Cena
Nájem	16 500,00 Kč
Energie	6 000,00 Kč
Odpad	500,00 Kč
Internet	600,00 Kč
Pokladní software	360,00 Kč
Pojištění	786,00 Kč
Zaměstnanci	45 000,00 Kč
Zásoby	52 000,00 Kč
Celkem	121 746,00 Kč

Tabulka č. 8: Přehled měsíčních nákladů, zdroj: vlastní zpracování

Měsíční nájem činí 16 500 Kč při ceně 330 Kč za 1 metr čtvereční, přičemž prodejna má rozlohu 50 metrů čtverečních. Tato částka byla stanovena na základě analýzy a zprůměrování cen podobných nemovitostí ve stejné lokalitě.

Zálohy na energie byly vypočítány na částku ve výši 6 000 Kč. Vzhledem k rostoucím cenám energií byla zvolena vyšší částka, avšak jsou očekávány přeplatky, které budou na konci zúčtovacího období vráceny majiteli.

Odpad se zdá být jako nemístnou položkou vzhledem k podstatě podnikání, ale je nutnou součástí měsíčních poplatků a bude také využito, ačkoliv ve výrazně menší míře.

Internet a pokladní software (Dotykačka) jsou další měsíční náklady, které jsou svou výší v porovnání s ostatními položkami poměrně zanedbatelné, ale samozřejmě nezbytné.

Dalším nutným měsíčním nákladem je pojištění pro podnikatele sjednané u Direct, pokrývající pojištění zásob, vybavení, odpovědnosti za újmu a přerušování provozu.

Významnou položkou jsou mzdy zaměstnanců, jejichž celková částka byla vypočítána následovně:

- 1x zaměstnanec na plný úvazek: 20 000 Kč
- 2x brigádníci na částečný úvazek: 18 000 Kč
- 1x Administrativní a marketingová výpomoc: 7 000 Kč

Největší položkou tvořící téměř polovinu celkových měsíčních nákladů je samozřejmě nákup zboží. Je nutné vést pečlivou evidenci veškerého zboží, které je přímo na prodejně i ve skladu. Díky systematickému zaznamenávání množství a expirace každého produktu by nemělo docházet k tomu, že některé zboží dojde nebo bude naopak nutné ho vyhodit, jelikož je proslé. Každé zboží, které dochází je nutné s předstihem u dodavatele objednat. Na základě poptávky bude určeno přesné množství, případně i předurčená frekvence dodání.

Následující tabulka zobrazuje přehled měsíčních výnosů pro první půlrok podnikání. Při výpočtu výnosů se počítá průměrná cena 350 Kč za jeden nákup a liší se vytížení prodejny.

Zobrazena je optimistická varianta (OV), která od samého začátku očekává poměrně vysoké vytížení prodejny (15 - 20 zákazníků denně) a prudký nárůst tržeb.

Realistická varianta (RV) zvažuje nižší vytížení (11 - 15 zákazníků denně), které se dá na začátku podnikání očekávat, a pozvolný nárůst tržeb v průběhu následujících měsíců.

Pesimistická varianta (PV) předpokládá nízké vytížení prodejny (8 - 10 zákazníků denně) a tím pádem také malé tržby, které v průběhu času téměř nerostou nebo dokonce stagnují.

Pro přehlednost byly veškeré částky zaokrouhleny na stovky korun.

Měsíc	OV	RV	PV
1.	154 300,00 Kč	132 700,00 Kč	94 300,00 Kč
2.	168 100,00 Kč	141 300,00 Kč	98 500,00 Kč
3.	173 500,00 Kč	148 900,00 Kč	101 400,00 Kč
4.	181 700,00 Kč	152 600,00 Kč	104 800,00 Kč
5.	193 400,00 Kč	166 200,00 Kč	102 100,00 Kč
6.	205 200,00 Kč	178 900,00 Kč	105 700,00 Kč
Celkem	1 076 200,00 Kč	920 600,00 Kč	606 800,00 Kč

Tabulka č. 9: Přehled měsíčních výnosů, zdroj: vlastní zpracování

11 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Pro vyhodnocení efektivity a udržitelnosti projektu bylo vybráno několik finančních ukazatelů, konkrétně ukazatele rentability a ukazatel NPV (čistá současná hodnota). V tabulce níže jsou všechny potřebné hodnoty pro výpočet následujících ukazatelů, získané na konci šestého roku podnikání, tedy rok po splacení bankovního úvěru. Hodnoty jsou čerpány z rozvahy (viz 9. kapitola), z výkazu zisku a ztrát (tzv. VZZ) a z výkazu peněžních toků (cash flow), které lze nalézt v přílohách. VZZ a tedy i cash flow vychází z realistické predikce měsíčních výnosů s očekávaným průběžným nárůstem tržeb v průběhu let.

Čistý zisk (EAT)	353 980,80 Kč
Zisk před zdaněním (EBT)	416 448,00 Kč
Vlastní kapitál (VK)	700 000,00 Kč
Celková aktiva (CA)	1 700 000,00 Kč
Investice (I)	800 000,00 Kč
Tržby	3 329 700,00 Kč
Kumulované cash flow	281 878,74 Kč
Diskontní sazba (r)	9 %

Tabulka č. 10: Hodnoty pro výpočet ukazatelů rentability a NPV, zdroj: vlastní zpracování

Prvním ukazatelem je ROE, který vyjadřuje rentabilitu vlastního kapitálu. Vypočítat ho lze jako čistý zisk dělený vlastním kapitálem. Výsledná hodnota je 0,5057 (vyjádřeno v procentech 50,57 %). Doporučená hodnota pro ROE by měla být 0,08 a vyšší, což je v tomto případě splněno.

Dalším ukazatelem je ROI, který se zaměřuje na návratnost investice. Pakliže ROI vyjde menší než 0 %, znamená to, že investice je ztrátová. Naopak pokud vyjde kladně, investice se vyplatila a hodnota v procentech vyjadřuje míru zhodnocení investovaného kapitálu. Pro společnost NebalTo vyšlo ROI 44,25 %, což zobrazuje velmi dobré zhodnocení investice.

Po analýze jednotlivých složek kapitálu je na řadě ukazatel ROA, neboli ukazatel rentability aktiv, který zvažuje celková aktiva a vyjadřuje efektivitu firmy. Výsledná hodnota by neměla být menší než 5 % s rostoucí tendencí. Vypočítat lze jako EBT dělený celkovými

aktivy. Výsledek je 24,5 %, což ukazuje, že společnost má dobrou výdělečnou schopnost a vysokou výnosnost celkového kapitálu. Posledním ukazatelem návratnosti je ROS - rentabilita tržeb. Hodnotu tohoto ukazatele lze vypočítat pomocí EBIT nebo EAT. V tomto případě bude hodnota ukazatele získána vydělením čistého zisku (EAT) celkovými tržbami, což vychází na 0,11. Znamená to, že na jednu korunu tržeb připadá 11 haléřů zisku.

Čistá současná hodnota vyšla na konci šestého roku podnikání na 121 173,54 Kč. Obecně platí, že je-li NPV větší než nula, vyplatí se projekt realizovat.

Doba návratnosti byla vypočítána na šest let, z čehož plyne, že projekt lze z dlouhodobého hlediska doporučit. Pakliže by bylo podnikání ukončeno v kratší době, bylo by ztrátové.

Z výsledných hodnot lze efektivitu a udržitelnost projektu vyhodnotit kladně, obzvláště po přihlédnutí k faktu, že jde o začínající podnikání, které v prvních několika letech zpravidla bývá velmi náročné a zpočátku ztrátové. Do budoucna je očekáván rostoucí zájem o bezobalové zboží a s tím i související rostoucí výnosy prodeje.

Souhrnnou tabulku hodnot všech zmíněných ukazatelů lze najít v příloze.

12 Řízení rizik

Stejně jako každé začínající podnikání, i otevření bezobalové prodejny má svá úskalí a celou řadu různých rizik a nejistot. Tím nejlepším, co zodpovědný podnikatel může udělat, je přistupovat k rizikům a hrozbám zodpovědně, nepodceňovat je a zohlednit je ve svém podnikání. Díky identifikaci rizik a jejich řízení lze celé řadě rizik předejít nebo se na ně aspoň přiměřeně připravit a minimalizovat je.

Při klasifikaci rizik bude hodnocena pravděpodobnost výskytu a závažnost rizika dle následující parametrů:

Pravděpodobnost		Závažnost	
Pravděpodobné	4	Významná	4
Spíše pravděpodobné	3	Střední	3
Spíše nepravděpodobné	2	Malá	2
Nepravděpodobné	1	Nevýznamná	1

Tabulka č. 11: Kategorizace pravděpodobnosti rizik, zdroj: vlastní zpracování
 Tabulka č. 12: Kategorizace závažnosti rizik, zdroj: vlastní zpracování

V tabulce níže lze vidět seznam a vyhodnocení jednotlivých identifikovaných hrozeb a rizik seřazených od nejvýznamnějších po nejméně významné. Výsledné vyhodnocení bylo získáno vynásobením pravděpodobnosti a závažnosti rizika.

Riziko	Pravděpodobnost	Závažnost	Vyhodnocení
Vstup nového konkurenta	4	4	16
Zavedení bezobalového prodeje klasickými řetězci	3	4	12
Nová pandemická opatření	3	4	12
Malá poptávka po bezobalovém zboží	3	4	12
Nárůst inflace	3	3	9
Nárůst cen energií	3	3	9
Nejistota spojená s crowdfundingovou sbírkou	3	3	9
Nedostatek finančních prostředků	2	4	8
Vstup nových technologií na trh	2	4	8
Změna legislativy	2	4	8
Komplikace při stavbě prodejny	2	3	6
Nedostatek vhodných dodavatelů	2	3	6
Nevhodný výběr zaměstnanců	2	3	6

Nedodržení termínu otevření prodejny	2	3	6
Špatně vytvořené webové stránky	2	3	6
Přírodní katastrofa	1	4	4
Krádež	1	4	4

Tabulka č. 13: Seznam a vyhodnocení rizik, zdroj: vlastní zpracování

Na základě zhodnocení pomocí matice rizik, se dají rizika kategorizovat do tří skupin:

- 8 - 16 (červená) - významné riziko - tato rizika musí být v ideálním případě eliminována. Pokud to není možné, musí být průběžně monitorována, aby bylo možné okamžitě reagovat.
- 4-6 (žlutá) - střední riziko - rizika s nižší závažností či pravděpodobností, důležité také monitorovat a v předstihu nachystat akční plán
- 1-3 (zelená) - malé riziko - méně významná rizika, která jsou spíše zanedbatelná. Je důležité si jich být vědomi, ale reaguje se na ně až ve chvíli výskytu.

		Závažnost			
		1	2	3	4
Pravděpodobnost	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4

Tabulka č. 14: Matice analýzy rizik společnosti NebalTo, zdroj: vlastní zpracování

Rizika z výše zmíněného seznamu, která patří do červené kategorie, nelze nijak eliminovat. Pro většinu z nich je možné je pouze průběžně sledovat a vhodně na ně reagovat.

Vstup nového konkurenta je nejvýznamnější hrozbou, jelikož má největší pravděpodobnost, že nastane, a zároveň vysoký vliv na podnikání společnosti NebalTo, jelikož by tak prodejna mohla přijít o velké množství zákazníků, a tedy i o velký podíl tržeb.

Zavedení bezobalového prodeje klasickými řetězci má také vysokou závažnost, avšak pravděpodobnost, že k tomu v blízké době dojde, byla vyhodnocena jako o trochu nižší.

Nová pandemická opatření jsou bohužel stále poměrně pravděpodobná a jejich dopad je velmi významný a pocituje ho téměř každé podnikání.

Velkou hrozbou je také nedostatečný zájem spotřebitelů a bezobalové zboží. Tomu se dá do jisté míry zabránit dostatečnou osvětou a důrazem na ochranu životního prostředí.

S nárůstem inflace a cen energií nelze nic dělat, vývoj těchto hodnot však musí být neustále monitorován tak, aby jim mohlo být přizpůsoben způsob podnikání (např. navýšení cen produktů).

Nejistota spojená s crowdfundingovou sbírkou představuje poměrně velké riziko, jelikož zde není žádná záruka, že bude dosaženo požadované částky. V případě NebalTo jde však o minoritní podíl z celkové počáteční investice.

Nedostatku finančních prostředků se dá také do jisté míry preventivně zabránit pomocí finančních ukazatelů a celkové finanční analýzy. Je nutné klást důraz na přesné finanční přehledy a výkazy, aby riziko bylo minimalizováno. Tato hrozba se dá také řešit navýšením bankovního úvěru, podnikatel si však musí být jistý, že je schopný splácet závazky vůči bance.

Vstup nových technologií by mohl výrazně ovlivnit bezobalový prodej, momentálně je však pravděpodobnost tohoto rizika vyhodnocena jako malá.

Posledním rizikem z červené kategorie je změna legislativy. V posledních pár letech docházelo k velkému množství změn vzhledem k pandemii Covidu 19 a je tedy nutné monitorovat další změny a včas se na ně připravit.

Zbývající rizika patří do žluté kategorie. Rizikům s vyhodnocením 6 se dá poměrně dobře předejít dostatečnou přípravou a důsledným přístupem, avšak i nadále hrozí riziko, že dojde ke komplikacím z vnější strany.

Na poslední dvě rizika se dá nejlépe připravit pomocí vhodně sjednaného pojištění a zajištěním bezpečnostního systému.

13 Harmonogram

Nejdříve byla vypracována hierarchická struktura prací, známá jako WBS. Toto schéma umožňuje rozložit celý projekt na jednotlivé činnosti. Činnosti, které se nachází na nejnižší úrovni WBS jsou následně zapracovány do časového harmonogramu. WBS pro projekt NebalTo lze nalézt v přílohách práce.

Aktivita/ Čas (v týdnech)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Založení OSVČ a ohlášení činnosti	■													
Oznámení na stavebním úřadě	■													
Uzavření bankovního úvěru	■													
Crowdfundingová sbírka	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Pronájem prostorů prodejny (uzavření smlouvy)		■												
Nákup vybavení prodejny		■	■	■										
Příprava prodejny (drobné stavební úpravy apod.)				■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Povinné revize a kolaudace prodejny													■	■
Zadání inzerce na výběr zaměstnanců					■	■	■							
Výběrové řízení zaměstnanců									■	■	■			
Zaškolení zaměstnanců												■	■	■
Vytvoření webových stránek		■	■	■	■	■	■	■						
Založení účtů na sociálních sítích	■	■	■	■										
Umístění reklamy do novin										■	■	■	■	■
Umístění reklamy do vestibulu metra											■	■	■	■
Výběr sortimentu		■	■	■	■									
Oslovení a uzavření smluv s dodavateli					■	■	■	■	■	■	■			
Nákup zásob												■	■	■

Tabulka č. 15: Ganttův diagram pro projekt otevření bezobalové prodejny NebalTo, zdroj: vlastní zpracování

Pro přehledné rozvržení časového harmonogramu pro otevření bezobalové prodejny v Praze byl vybrán Ganttův diagram, který lze vidět výše.

Díky tomuto nástroji jde přehledně vidět souhrn hlavních aktivit, jejich délku trvání a vzájemnou návaznost. Díky zpracování Ganttova diagramu by mělo být zabráněno překrývání aktivit pro které to není možné či časovému prodlení.

Nájem prostorů prodejny se musí platit již od samého začátku, kdy je prodejna teprve ve fázi výstavby. Proto je cílem realizovat tuto fázi co nejrychleji a nejefektivněji, aby mohla být prodejna co

nejdříve otevřena pro zákazníky a mohla začít generovat zisk. Tímto způsobem je optimalizována příprava projektu a nedochází k časovým ani finančním ztrátám.

Z tabulky jsou patrné všechny hlavní činnosti potřebné pro otevření bezobalové prodejny. Projekt bude zahájen 1. 3. 2023 a celý plán realizace by měl trvat čtrnáct týdnů, tedy tři a půl měsíce. Po této lhůtě, tedy 24. 5. 2023, dojde k oficiálnímu otevření prodejny pro zákazníky.

Aktivity lze rozdělit do sedmi kategorií (což je zřejmé z hierarchické struktury prací). První kategorií je administrativa, do které patří založení OSVČ a oznámení na stavebním úřadě. Tyto činnosti je nutné provést hned na samém začátku projektu.

Druhou kategorií je financování projektu. Uzavření bankovního úvěru pro začínající podnikatele je také nutné provést zcela na začátku, aby se mohly čerpat finanční prostředky na další aktivity. Crowdfundingová sbírka bude probíhat v průběhu téměř celého projektu po dobu tří měsíců.

Nejrozsáhlejší částí je zajištění prostorů prodejny. Sem patří v první řadě pronájem prostorů prodejny (tedy vyjednání podmínek a uzavření nájemní smlouvy). Dále nákup vybavení (police, nádoby, pokladna atd.), na který navazuje samotná příprava prodejny. Do této aktivity jsou zahrnuty drobné stavební úpravy, instalace vybavení atd. Tato činnost je jedna z nejrozsáhlejších, trvající jedenáct týdnů. Po dokončení všech úprav je možné provést povinné revize a zkolaudovat prodejnu.

Čtvrtá kategorie se věnuje výběru zaměstnanců. Nejdříve je třeba vytvořit a zadat inzerát, který osloví potenciální zaměstnance. Následuje oslovení vhodných kandidátů a výběrové řízení. Poslední aktivitou z této kategorie je zaškolení vybraných zaměstnanců, které bude probíhat těsně před samotným otevřením prodejny.

Další část se týká online prostoru prodejny. Pro vytvoření kvalitních webových stránek je vyhrazeno osm týdnů. Na založení účtů na sociálních sítích by měla stačit kratší doba, přibližně měsíc. Tuto činnost lze realizovat od samého začátku, aby se prodejna dostala do povědomí zákazníků ještě před samotným otevřením.

Předposlední kategorií je marketing, který je rozdělený na reklamu v tisku a reklamu ve vestibulu metra Anděl. Reklama v novinách se bude vyskytovat po dobu šesti týdnů před otevřením prodejny. Reklama ve vestibulu metra bude z finančních důvodů probíhat jeden měsíc před otevřením prodejny.

Poslední kategorie je jedna z nejzásadnějších - týká se samotného sortimentu, který prodejna bude nabízet. Nejdříve je nutné přesně

stanovit, jakými produkty bude prodejna disponovat - počet položek, jejich kvalita, naskladněné množství atd. Následně bude probíhat oslovení potenciálních dodavatelů, vyzkoušení produktů, vyjednání podmínek a uzavření smluv s vybranými dodavateli. Během posledních tří týdnů před otevřením prodejny bude probíhat poslední činnost, tedy nákup zásob.

14 Vyhodnocení projektu

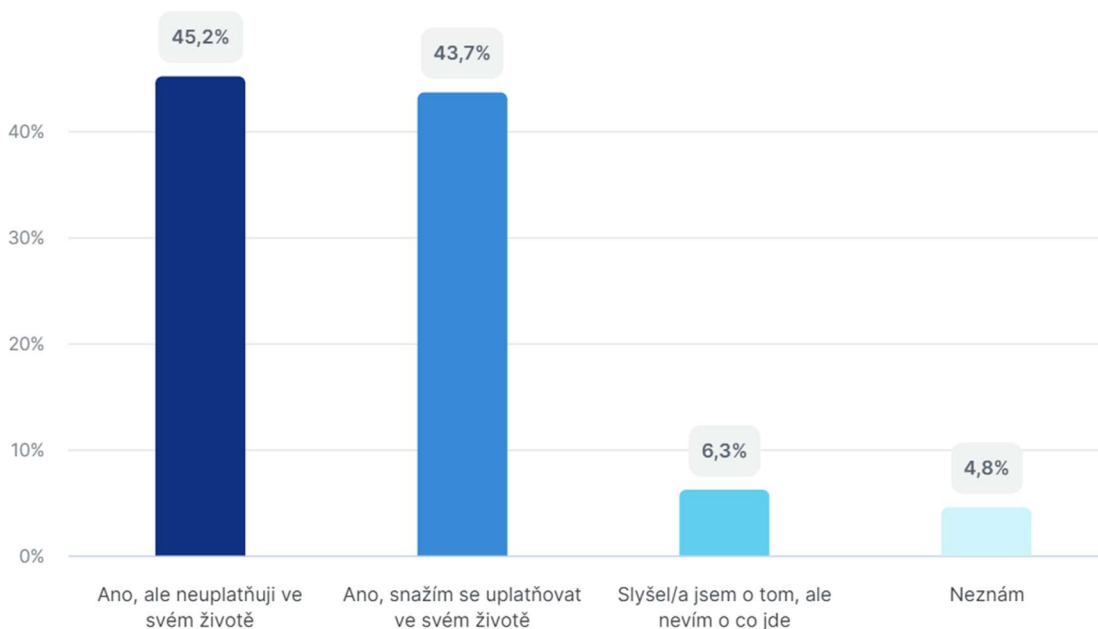
Projekt otevření bezobalové prodejny v Praze byl vyhodnocen jako realizovatelný a z dlouhodobého hlediska perspektivní, a to hned z několika důvodů.

Při analýze trhu se ukázalo, že trh je sice momentálně poměrně malý, ale má velký potenciál. Z dotazníkového šetření vyplývá, že lidé znají koncept zero waste (43,7 % dotazovaných odpovědělo, že se snaží uplatňovat principy ve svém životě, viz graf č. 11), který je přímo spojený s bezobalovým nakupováním.

Toto tvrzení potvrzuje predikci, že bezobalové nakupování se v následujících letech bude stávat stále populárnější a je pouze otázka času, za jak dlouho si lidé osvojí nové návyky spojené s nakupováním a bezobalové nakupování se tak stane běžnou praxí mnoha spotřebitelů.

Právě proto je vhodné vstoupit na trh právě nyní, kdy je trh zatím poměrně nový a není na něm příliš mnoho konkurentů. Je zde tedy dostatečný prostor oslovit nové zákazníky, vytvořit si stabilní jméno a image a získat stálou klientelu.

Znáte pojem Zero Waste?



Graf č. 11: Obeznamenost s pojmem zero waste, zdroj: vlastní zpracování

Po technické stránce by nemělo nic bránit realizaci projektu, pouze je nutné dodržovat veškerá opatření a nařízení (obzvláště pokud budou opět zavedeny restrikce vztahující se k pandemii Covidu 19).

Finanční analýza projektu vyšla pozitivně, obzvláště z dlouhodobého hlediska, kdy se očekává postupný nárůst tržeb v horizontu několika let po zahájení podnikání. Všechny ukazatele rentability vykazují příznivé hodnoty a po zajištění dostatečného finančního kapitálu je realizace projektu finančně zabezpečena. Po pěti letech bude splacen bankovní úvěr a vypočítaná hodnota NPV na konci šestého roku činí 121 174 Kč. Z toho plyne, že po finanční stránce lze projekt doporučit, je však nutné naplnit časový horizont alespoň šesti let, což je doba návratnosti, kdy se stane projekt ziskový. Pokud dojde k ukončení podnikání dříve, projekt bude ztrátový, a tedy ho nelze doporučit.

Analýza rizik ukázala několik vážných hrozeb, na které si podnikatel musí dát pozor, avšak ani jedno z rizik nebylo tak fatální, aby nedovolilo realizaci podnikatelského záměru.

Při samotném podnikání je nutné klást důraz na následující aspekty:

- Dodržování hygienických požadavků
- Precizní vedení účetnictví
- Efektivní využití vhodné lokality
- Proškolený personál
- Spolehliví dodavatelé
- Kvalita produktů
- Průběžný monitoring a analýza hrozeb a rizik
- Šíření informací týkajících se udržitelnosti a bezobalového prodeje prostřednictvím online prostoru
- Účelně zvolené marketingové nástroje
- Důkladná evidence zásob zboží

Závěr

V závěru budou shrnuty hlavní výstupy práce a odpovězeno na výzkumné otázky, které byly stanoveny na začátku.

V první části bylo vysvětleno, co je studie proveditelnosti a podrobně byly popsány všechny důležité kapitoly, ze kterých se studie proveditelnosti skládá. Následně byly představeny pojmy udržitelnost, zero waste a bezobalový prodej. Cílem těchto kapitol bylo seznámit čtenáře s těmito koncepty, zaujmout ho a přesvědčit, aby se sám začal o tuto problematiku více zajímat.

Praktická část se zabývala studií proveditelnosti pro otevření bezobalového obchodu v Praze. Po analýze všech aspektů podnikatelského záměru bylo vyhodnoceno, že projekt je proveditelný a z dlouhodobého hlediska perspektivní a výdělečný. Zásadní podmínkou pro realizaci projektu je minimální časový horizont provozu prodejny šest let, aby byl projekt ziskový.

V rámci praktické části byly stanoveny tři výzkumné otázky, na které byly v průběhu psaní diplomové práce získány odpovědi.

1. Vyplatí se otevřít bezobalovou prodejnu v Praze?
Ano, vyplatí se otevřít bezobalovou prodejnu v Praze. Tento podnikatelský záměr se ukázal být nejenom realizovatelný, ale také perspektivní a přínosný nejenom pro obyvatele Prahy, ale také pro životní prostředí (více viz vyhodnocení projektu).
2. Zajímají se obyvatelé Prahy o koncept bezobalových prodejů?
Z dotazníkového šetření vyplývá, že lidé si jsou převážně vědomi existence bezobalových prodejů, ale neznají celý koncept více do hloubky. Pozitivním zjištěním je, že téměř 30 % dotazovaných již v minulosti bezobalovou prodejnu navštívilo nebo pravidelně navštěvuje a 25 % respondentů se chystá bezobalový obchod vyzkoušet. Dalším příznivým zjištěním je, že téměř polovina odpovídajících se snaží ve svém životě řídit principy zero waste, tedy minimalizace vytvářeného odpadu, což vede k většímu zájmu o bezobalové potraviny.
3. Jaké jsou hlavní překážky a motivy pro nákup v bezobalových prodejnách?
Nejvýznamnější překážkou je nutnost změnit zažitá návyky. Lidé jsou zvyklí chodit na nákup většinou po práci, přitom k nákupu nepotřebují (kromě peněz) vůbec nic – žádné nádoby, krabičky ani

nákupní tašku. Aby začali nakupovat bezobalové potraviny, museli by si vytvořit nové návyky a více přemýšlet nad celým nákupem. To je výhodné nejenom z environmentálního hlediska, ale i z finančního (menší pravděpodobnost tzv. impulzivních nákupů). To však vyžaduje více energie a času, což mnoho spotřebitelů není ochotno nákupu věnovat. S tím přímo souvisí i další překážky - nošení vlastních nádob a nutnost plánovat nákup (v pořadí na třetím a čtvrtém místě).

Druhou nejvýše vyhodnocenou bariérou je nevhodná lokalita - obchod je příliš vzdálený od práce či domova zákazníků. Nebo zvolilo strategicky výhodnou lokalitu na Smíchově, která by měla být vyhovující pro poměrně velké množství zákazníků a tím by tato překážka měla být pro řadu spotřebitelů překonána.

Co se týče motivů pro nákup bezobalových potravin, respondenti na první dvě místa uvedli environmentální stimuly - na prvním místě snížení negativního dopadu na životní prostředí, těsně následující minimalizace vytváření odpadu.

Dalšími přínosy bezobalového prodeje je dle odpovídajících možnost nákupů přesného množství potravin (na třetím místě) a kvalita produktů (na čtvrtém místě).

Seznam použité literatury

1. AROURI Mohamed, EL GHOUL Sadok a GOMES Mathieu. Greenwashing and product market competition. *Finance Research Letters* [online]. 2021, vol. 42. ISSN 1544-6123. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.101927>
2. BEZOBALU, z.ú. Manuál pro zájemce o otevření bezobalového obchodu. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2017.
3. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. BYRD, Rosaly a DEMATES Lauren. Sustainability made simple: small changes for big impact. Maryland: Rowman & Littlefield, 2017. ISBN 978-1-5381-2010-1.
5. DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
6. DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL Pavel a LACKO Branislav. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
7. FOTR, Jiří a SOUČEK Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
8. FOTR, Jiří a HNILICA Jiří. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
9. FUENTES Christian, ENARSSON Petronella, KRISTOFFERSSON Love Kristoffer. Unpacking package free shopping: Alternative retailing and the reinvention of the practice of shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services* [online]. 2019, vol. 50. ISSN 0969-6989. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698918310476>
10. GAJDOŠOVÁ, Michaela, KARASOVÁ Jana a ŠKRDLÍKOVÁ Helena. Život skoro bez odpadu: jak jej žijí holky z Czech Zero Waste. Brno: CPress, 2019. ISBN 978-80-264-2799-5.
11. GOODLAND, Robert. The Concept of Environmental Sustainability. *Annual Review of Ecology and Systematics* [online]. 1995, vol. 26. ISSN 00664162. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2097196>.
12. HOBRLAND, Martin. Odpad domácí: (Vastum domesticis) : naučte se mít svůj odpad rádi. Praha: Concept 42, 2021. ISBN 978-80-88059-14-1.
13. HOBZA, Vladimír, HOBZA Jr. Vladimír a SCHWARTZHOFFOVÁ Eva. Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze : výkladový text, příklady a případové studie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4889-3.
14. KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
15. KORECKÝ, Michal a TRKOVSKÝ Václav. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
16. KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

17. LOUIS Didier, LOMBART Cindy, DURIF Fabien. Packaging-free products: A lever of proximity and loyalty between consumers and grocery stores. *Journal of Retailing and Consumer Services* [online]. 2021, vol. 60. ISSN 0969-6989. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698921000655>
18. MÁČE, Miroslav. Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 80-247-1557-0.
19. MARKEN, Gesa Henriette a HÖRISCH Jacob. Purchasing unpackaged food products. *Sustainability Management Forum | NachhaltigkeitsManagementForum* [online]. 2019, vol. 27. ISSN 2522-5995. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00550-020-00490-5>
20. MINAMI, Chieko, PELLEGRINI Davide a ITOH Munehiko. When the Best Packaging Is No Packaging. *International Commerce Review* [online]. 2010, vol. 9. ISSN 1864-5747. Dostupné z: [doi:10.1007/s12146-010-0059-3](https://doi.org/10.1007/s12146-010-0059-3)
21. OSTRŽÍZEK, Jan. Public private partnership: příležitost a výzva. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.
22. POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9
23. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA Karel. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
24. SIEBER, Patrik. Studie proveditelnosti: Feasibility study: metodická příručka. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2004.
25. SMEJKAL, Vladimír a RAIS Karel. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
26. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
27. VEBER, Jaromír a SRPOVÁ Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

1. About zero waste [online]. [cit. 2022-05-26]. Dostupné z: <https://zerowasteeurope.eu/about/about-zero-waste/>
2. BOČEK, Jan. Pro tři čtvrtiny Čechů je změna klimatu ,problémem dneška`. Strach o životní prostředí roste od roku 2016 [online]. [cit. 2022-07-03]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/sucho-klima-zivotni-prostredi-behavior-cvwm-salamisti_2008050702_jab
3. cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html
4. ČEPELÍKOVÁ, Kateřina. Proč jsou potraviny bez obalu dražší než s obalem [online]. [cit. 2022-06-10]. Dostupné z: <https://www.vitalia.cz/clanky/proc-jsou-potraviny-bez-obalu-drazsi-nez-s-obalem/>
5. ČTK, idNES.cz. Češi se zajímají o životní prostředí. V eurovolbách je to pro ně prioritou [online]. [cit. 2022-07-03]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/volby/evropsky-parlament/2019/volby-do-evropskeho-parlamentu-ochrana-zivotniho-prostredi-a-zvirat.A190514_101710_domaci_niv
6. DOHNALOVÁ, Tereza. Co vlastně znamená "udržitelnost" a to, že je něco "ekologické?" [online]. [cit. 2022-05-26]. Dostupné z: <https://www.minimumwaste.eu/post/co-znamená-udržitelnost-a-ekologicke>
7. exceltown.com/navody/byznys/swot/
8. HORSKÁ, Hildegarda. SLOVENSKO SPUSTILO SYSTÉM ZÁLOH NA PET LAHVE A PLECHOVKY [online]. [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://www.export.cz/narodni-hospodarstvi/slovensko-spustilo-system-zaloh-na-pet-lahve-a-plechovky/>
9. Feasibility Study And Its Importance in Project Management [online]. [cit. 2021-11-14]. Dostupné z: <https://www.simplilearn.com/feasibility-study-article>
10. [google.com/maps/search/bezobalov%C3%BD+obchod/@50.0823307,14.3827773,12z](https://www.google.com/maps/search/bezobalov%C3%BD+obchod/@50.0823307,14.3827773,12z)
11. GRANT, Mitchell. Sustainability [online]. [cit. 2022-05-20]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/sustainability.asp>
12. HORÁČEK, Filip. Albert dohání konkurenci, v Praze testuje bezobalový prodej [online]. [cit. 2022-06-04]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/bezobalovy-prodej-albert-kosik-globus-rohlik.A191204_120719_ekonomika_fih
13. KRÝŽOVÁ, Sofie. Růst cen nekončí. Někteří dodavatelé energií nevyklučují další zdražování [online]. [cit. 2022-06-25]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-firmy->

- rust-cen-nekonci-nekteri-dodavatele-energii-nevylucuji-dalsi-zdrazovani-193703
14. MAREK, Jan. Technologický průkopník. První česká firma po boku Googlu, Twitteru a Airbnb [online]. [cit. 2022-06-4]. Dostupné z: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/tech-technologie-technologicky-prukopnik-prvni-ceska-firma-po-boku-googlu-twitteru-a-airbnb-204271?fbclid=IwAR0kE0GpMZT8xaUpR61csyXhS-i9j8yXvftGk8_e_vFvzGAX7zmo0ghUCLU#source=hp&seq_no=4&utm_campaign=abtest198_novy_panel_sluzeb_varBB&utm_medium=z-bo-xiku&utm_source=www.seznam.cz
 15. nebaleno.eu/o-nas/
 16. NOVÁ, Eliška. V Česku roste ‚zelená‘ generace. Stále ale platí, že děti jsou skeptické k tomu, že by mohly něco ovlivnit [online]. [cit. 2022-07-03]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/domov/v-cesku-roste-zelena-generace-stat-zivi-v-zacich-i-studentech-ekologickou-dus.A210710_151317_ln_domov_lidem
 17. PODLESNÁ, Valentina. Nákupy bez obalu ovlivnila pandemie. Mnohým prodejnám začíná jít o existenci [online]. [cit. 2022-06-25]. Dostupné z: <https://www.ekonews.cz/nakupy-bez-obalu-ovlivnila-pandemie-mnohym-prodejnám-zacina-jit-o-existenci/>
 18. PwC Global. Rapidly Changing Behaviours In 2020 Are Accelerating Consumer Embrace of Digital, Health, and Sustainability Trends, Says PwC [online]. [cit. 2022-06-03]. Dostupné z: <https://www.prnewswire.com/news-releases/rapidly-changing-behaviours-in-2020-are-accelerating-consumer-embrace-of-digital-health-and-sustainability-trends-says-pwc-301089542.html>
 19. ROBINSON, Deena. What is Greenwashing? [online]. [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://earth.org/what-is-greenwashing/>
 20. Současná inflace – Vše, co o ní potřebujete vědět [online]. [cit. 2022-06-22]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>
 21. The Zero Waste initiative [online]. [cit. 2022-05-27]. Dostupné z: <https://zerowasteswitzerland.ch/en/about-us/zero-waste-initiative/>
 22. veggiezone.cz/mista/bez-obalu
 23. What is Sustainability? [online]. [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: <https://www.sustain.ucla.edu/what-is-sustainability/>
 24. Why a zero waste vision? [online]. [cit. 2022-05-27]. Dostupné z: <https://zerowasteurope.eu/about/why-a-zero-waste-vision/>
 25. zakonyprolidi.cz/
 26. Zero Waste Definition [online]. [cit. 2022-05-28]. Dostupné z: <https://zwia.org/zero-waste-definition/>

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Porterova analýza pěti sil	13
Obr. č. 2: SWOT analýza	16
Obr. č. 3: Vzor organizační struktury	18
Obr. č. 4: Tři pilíře udržitelnosti	30
Obr. č. 5: Metoda 5R	33
Obr. č. 6: Výseč mapy Prahy s označenými bezobalovými obchody ..	50
Obr. č. 7: Porterova analýza pěti sil pro společnost NebalTo ...	53
Obr. č. 8: Organizační struktura společnosti NebalTo	61
Obr. č. 9: Nádoby na uchování nebalených potravin	64

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Matice analýzy rizik	26
Tabulka č. 2: Ganttův diagram	27
Tabulka č. 3: SWOT analýza společnosti NebalTo	56
Tabulka č. 4: Seznam základního vybavení prodejny	64
Tabulka č. 5: Splátkový kalendář	68
Tabulka č. 6: Počáteční rozvaha	69
Tabulka č. 7: Rozpočet projektu	70
Tabulka č. 8: Přehled měsíčních nákladů	71
Tabulka č. 9: Přehled měsíčních výnosů	72
Tabulka č. 10: Hodnoty pro výpočet ukazatelů rentability a NPV ..	73
Tabulka č. 11: Kategorizace pravděpodobnosti rizik	75
Tabulka č. 12: Kategorizace závažnosti rizik	75
Tabulka č. 13: Seznam a vyhodnocení rizik	75
Tabulka č. 14: Matice analýzy rizik společnosti NebalTo	76
Tabulka č. 15: Ganttův diagram pro projekt otevření bezobalové pro- dejnny NebalTo	78

Seznam grafů

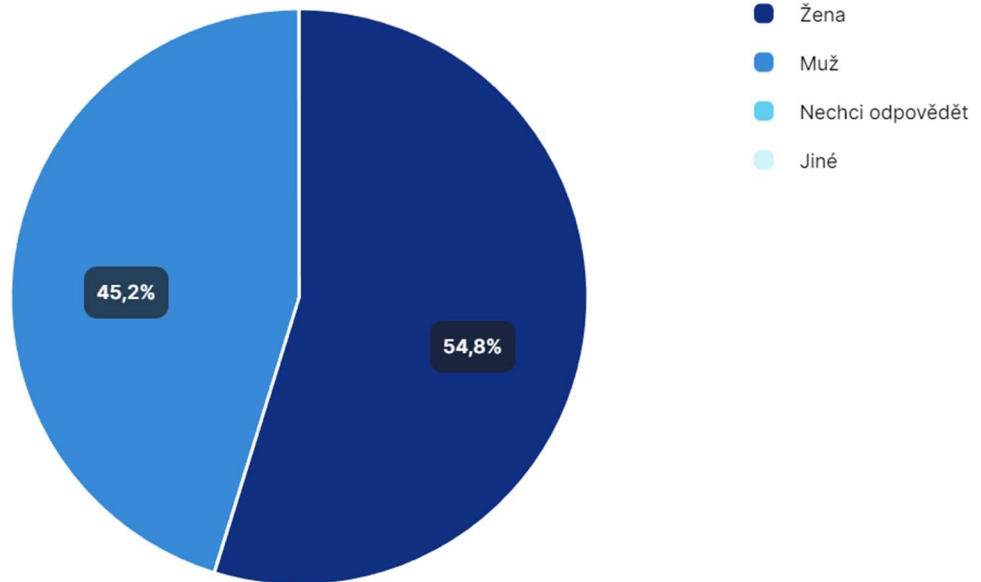
Graf č. 1: Grafické znázornění bodu zvratu	24
Graf č. 2: Lokalita bezobalové prodejny	42
Graf č. 3: Časové vymezení nákupu	43
Graf č. 4: Povědomí o bezobalových prodejnách	46
Graf č. 5: Nakupování v bezobalových prodejnách	47
Graf č. 6: Bariéry pro bezobalové nakupování	48
Graf č. 7: Motivy pro bezobalové nakupování	49
Graf č. 8: Zájem o informace týkající s bezobalového prodeje a zero waste	49
Graf č. 9: Znalost konkurence	51
Graf č. 10: Predikce vývoje inflace	58
Graf č. 11: Obeznamenost s pojmem zero waste	81

Seznam příloh

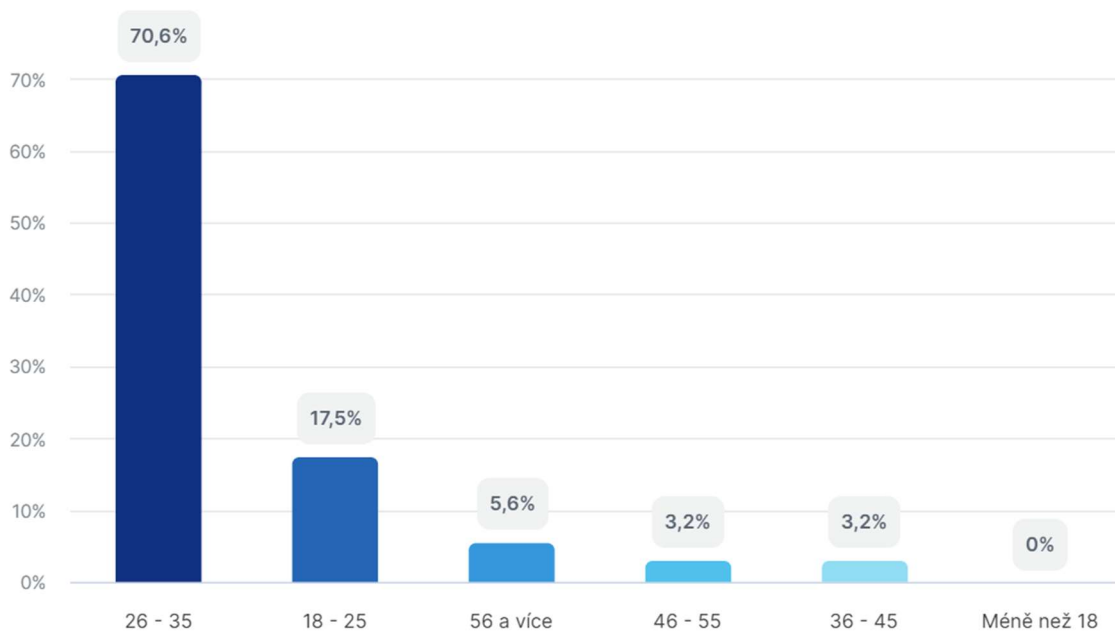
Příloha č. 1: Dotazníkové šetření	94
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát	102
Příloha č. 3: Cash Flow	103
Příloha č. 4: Finanční ukazatele	104
Příloha č. 5: WBS(hierarchická struktura prací)	105

1. Dotazníkové šetření

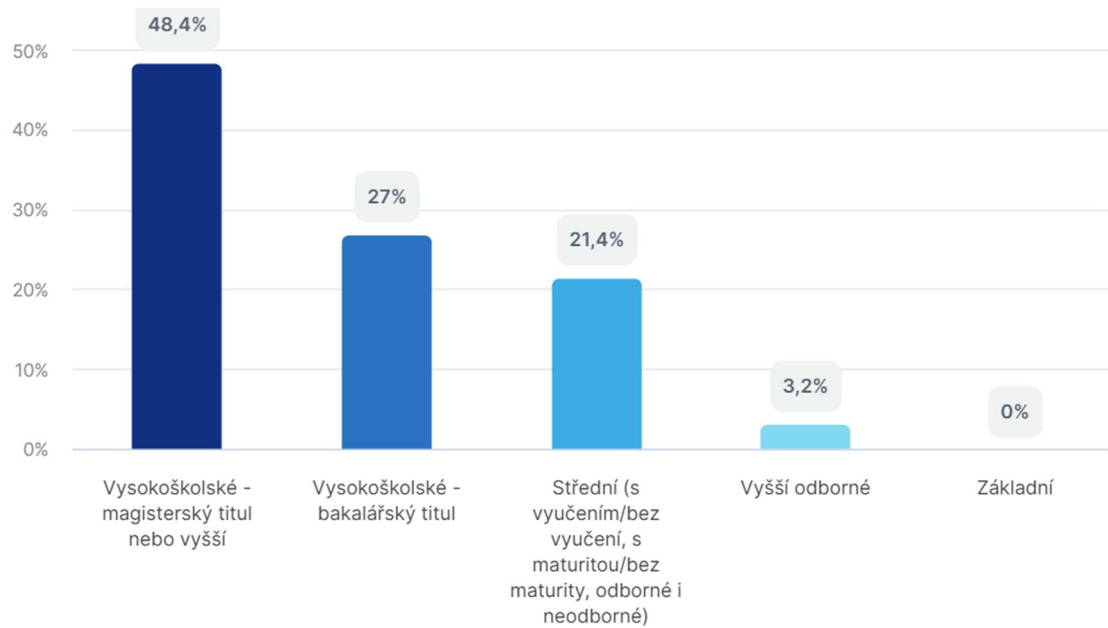
Jaké je vaše pohlaví?



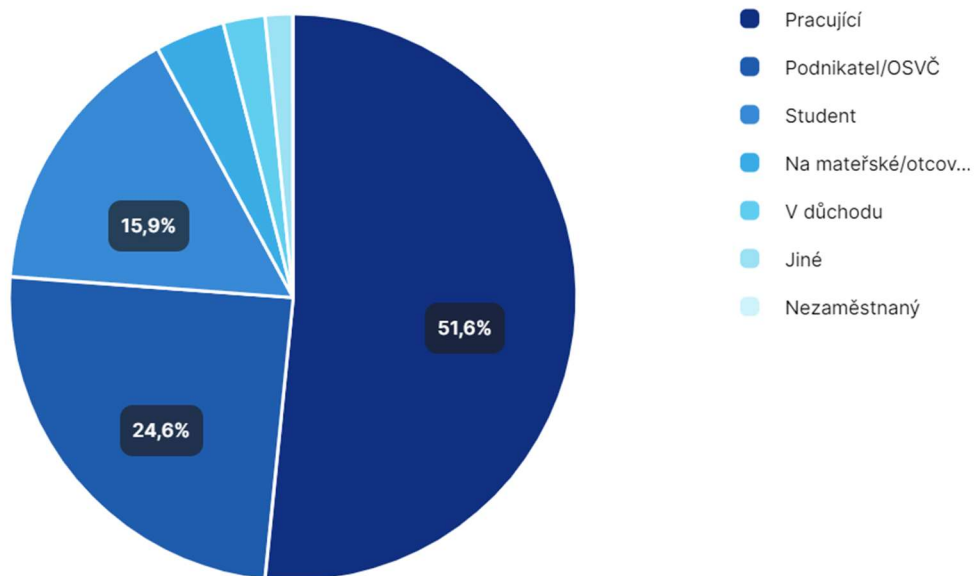
Kolik je vám let?



Jaké je vaše dosavadní vzdělání?



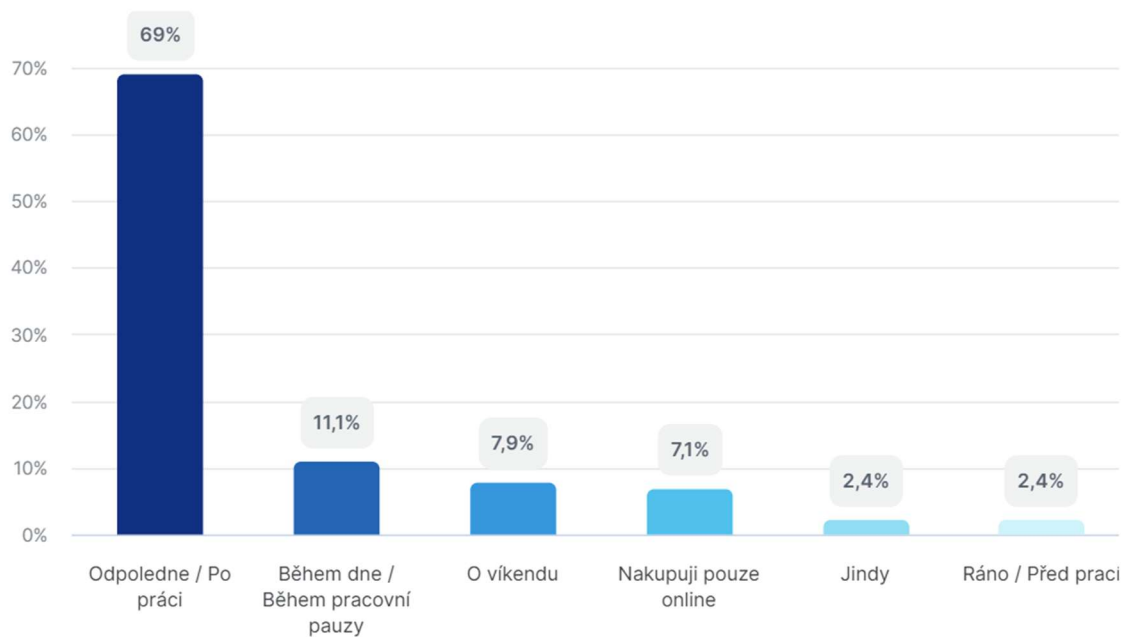
4. V současné době jste:



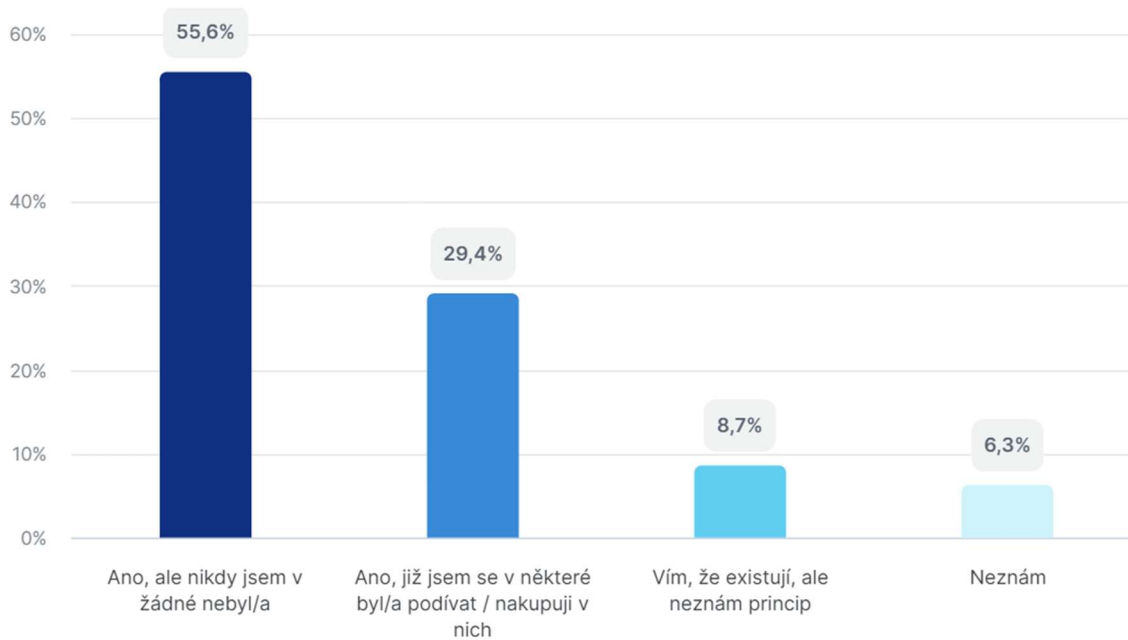
Kde nejčastěji nakupujete potraviny?

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
V běžných supermarketech (Albert, Billa, Lidl atd.)	112	88.9%
Online (Košík, Rohlík atd.)	12	9.5%
Jinde	1	0.8%
V menších obchodech (samoobsluhy, večerky atd.)	1	0.8%
Trhy, bezobalové prodejny	0	0%

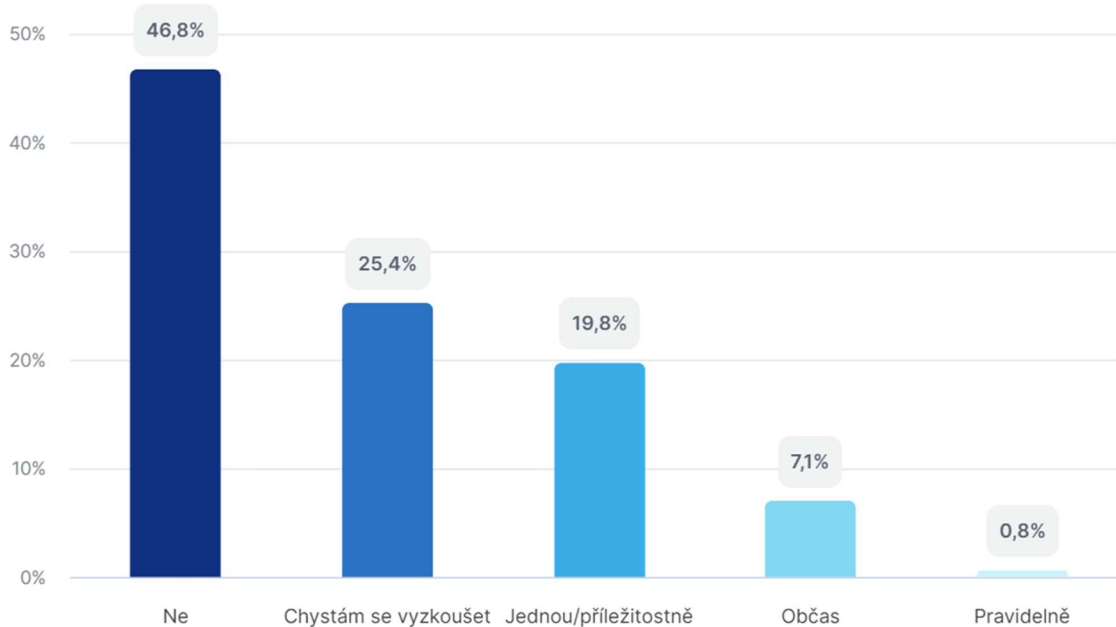
Kdy obvykle chodíte na nákup?



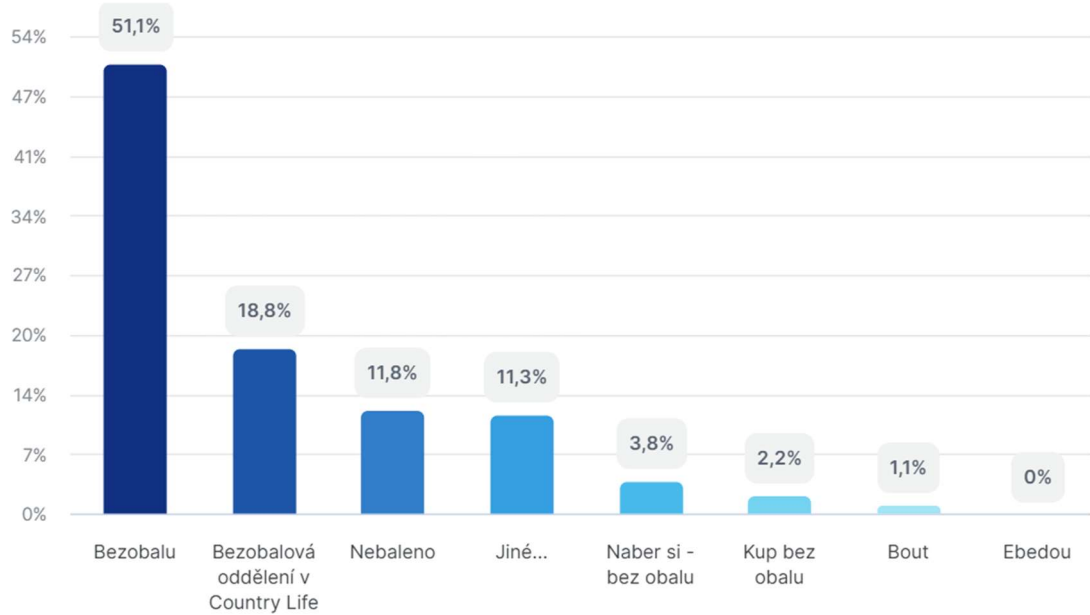
Znáte bezobalové prodejny?



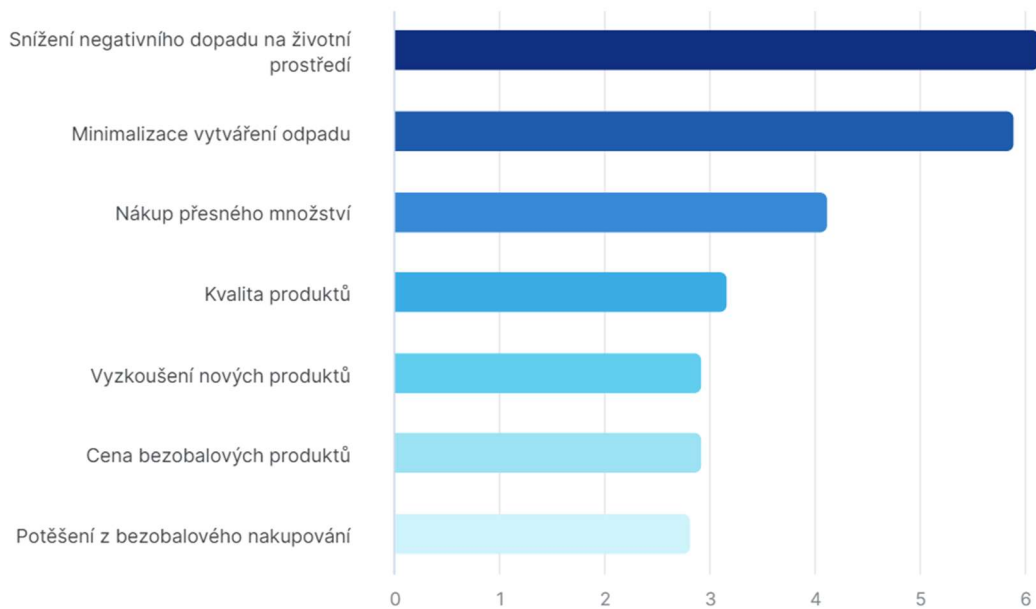
Nakupujete v bezobalových prodejnách?



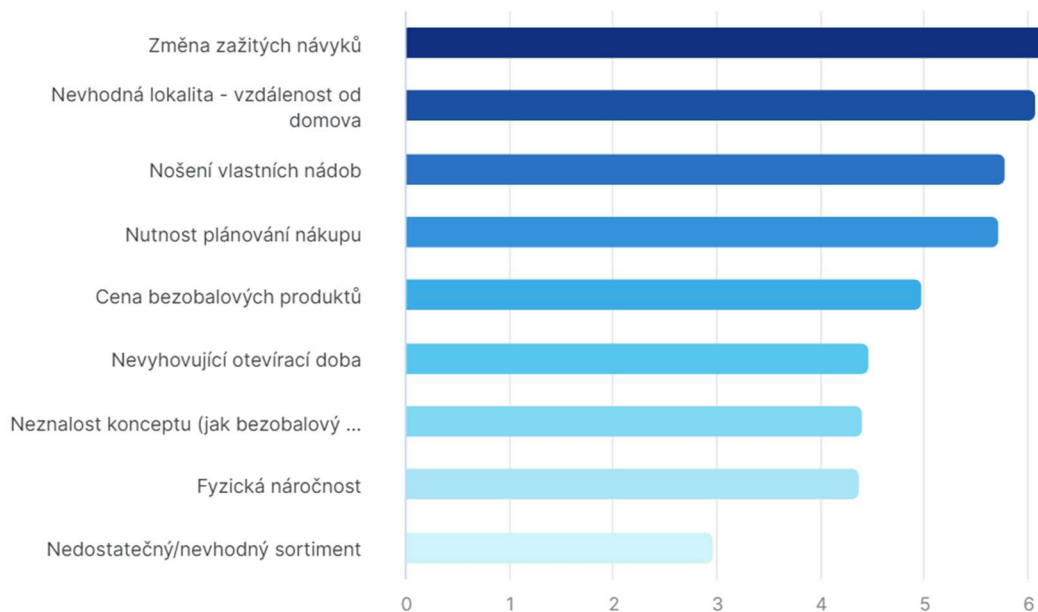
Které bezobalové prodejny znáte?



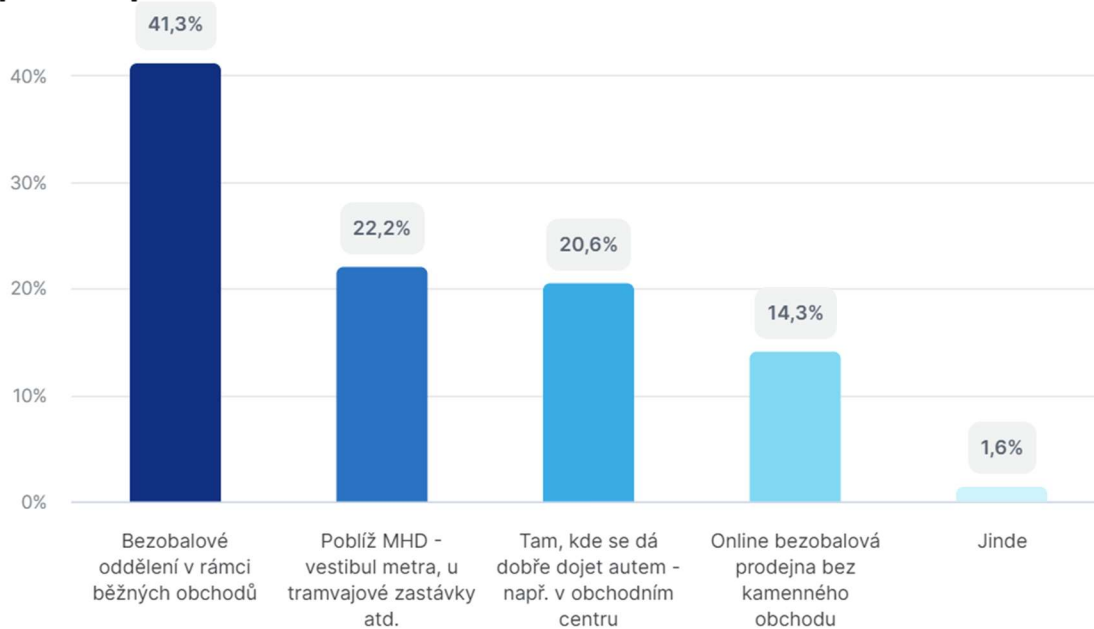
Jaké jsou podle vás hlavní motivy pro nákup bezobalových produktů?



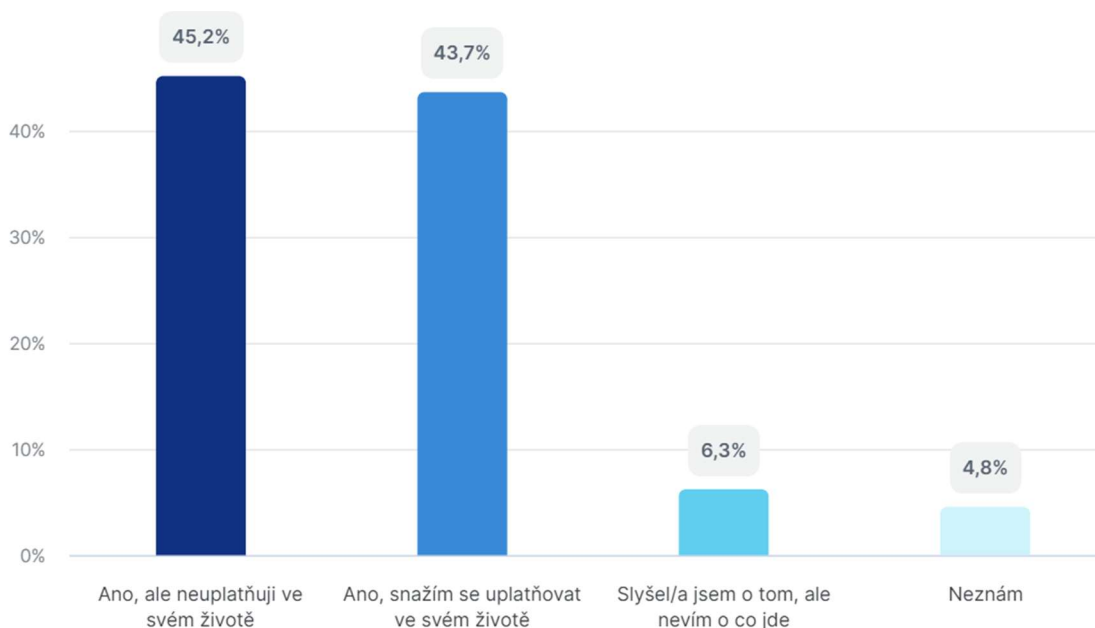
Jaké jsou podle vás hlavní bariéry pro nákup bezobalových produktů?



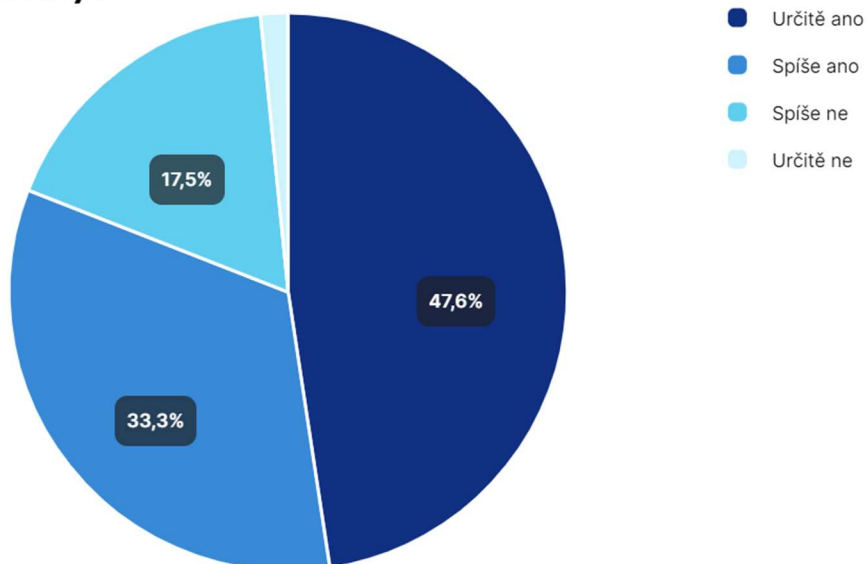
Kde byste nejvíce ocenili novou bezobalovou prodejnu?



Znáte pojem Zero Waste?



Uvítali byste více informací o bezobalovém prodeji a zero waste (např. v médiích, na sociálních sítích atd.)?



Máte-li jakoukoliv připomínku, nápad či dotaz ohledně bezobalového nakupování, napište jej prosím zde:

1.	V minulosti se běžně (zejména na venkově) nakupovalo do vlastních nádob čerstvé mléko, odvažovalo se droždí atd.
2.	Ve Varech byla jedna prodejna, ale zavřela, než jsem se tam stihla přestěhovat. Škoda, mělo by toho být všude více.
3.	Třeba by stačilo z běžných krámů úplně zrušit sáčky.. ať se lidi snaží 😊 a taky lepší způsob vážení bez štítků
4.	Před 89 byl zero waste naprosto normální. Skleněné vratné lahve , vlastní tašky atd.
5.	Mohlo by se bezobalové nakupování začít ve větším řešit i v rámci restaurací?
6.	Lepší reklama
7.	Je to supr věc. Asi nejdůležitější je to šířit a počkat na to až si na tento trend společnost zvykne a nebude to pouze pro sluníčkáře a zelináře.
8.	Bezobalové nakupování je rozhodně správná cesta, resp. jedná z mnoha cest k pomoci planetě. Fandím každému, kdo toto podporuje a šíří. Děkuji.
9.	Balení je kultura, stačilo by ho omezit nebo.

2. Výkaz zisku a ztrát

VZZ	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok
Tržby z prodeje	2 608 473,00 Kč	3 158 300,00 Kč	3 249 700,00 Kč	3 294 600,00 Kč	3 317 500,00 Kč	3 329 700,00 Kč
Výnosy celkem	2 608 473,00 Kč	3 158 300,00 Kč	3 249 700,00 Kč	3 294 600,00 Kč	3 317 500,00 Kč	3 329 700,00 Kč
Náklady na pořízení DM	200 000,00 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Náklady na nákup zboží	1 320 600,00 Kč	1 890 500,00 Kč	1 963 200,00 Kč	2 000 000,00 Kč	2 015 700,00 Kč	2 026 300,00 Kč
Provozní náklady	296 952,00 Kč	296 952,00 Kč	296 952,00 Kč	296 952,00 Kč	296 952,00 Kč	296 952,00 Kč
Mzdové náklady	540 000,00 Kč	540 000,00 Kč	540 000,00 Kč	540 000,00 Kč	540 000,00 Kč	540 000,00 Kč
Ostatní náklady	98 800,00 Kč	46 700,00 Kč	48 500,00 Kč	48 500,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč
Náklady celkem	2 456 352,00 Kč	2 774 152,00 Kč	2 848 652,00 Kč	2 885 452,00 Kč	2 902 652,00 Kč	2 913 252,00 Kč
Provozní VH	152 121,00 Kč	384 148,00 Kč	401 048,00 Kč	409 148,00 Kč	414 848,00 Kč	416 448,00 Kč
Úrokové náklady	80 000,00 Kč	67 603,00 Kč	53 966,00 Kč	38 965,39 Kč	22 464,77 Kč	- Kč
Zisk před zdaněním (EBT)	72 121,00 Kč	316 545,00 Kč	347 082,00 Kč	370 182,61 Kč	392 383,23 Kč	416 448,00 Kč
Daň z příjmu 15 %	10 818,15 Kč	47 481,75 Kč	52 062,30 Kč	55 527,39 Kč	58 857,49 Kč	62 467,20 Kč
Čistý zisk (EAT)	61 302,85 Kč	269 063,25 Kč	295 019,70 Kč	314 655,22 Kč	333 525,75 Kč	353 980,80 Kč

3. Cash Flow

CF	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok
Stav peněz na začátku období	1 700 000,00 Kč	1 384 831,00 Kč	1 472 307,00 Kč	1 568 578,00 Kč	1 655 054,37 Kč	1 737 630,74 Kč
Provozní						
VH před zdaněním	72 121,00 Kč	316 545,00 Kč	347 082,00 Kč	370 182,61 Kč	392 383,23 Kč	416 448,00 Kč
Změna zásob	- 45 000,00 Kč	- 57 000,00 Kč	- 72 000,00 Kč	- 80 000,00 Kč	- 92 000,00 Kč	- 98 000,00 Kč
Daně	- 18 318,00 Kč	- 35 700,00 Kč	- 53 805,00 Kč	- 58 700,00 Kč	- 66 300,00 Kč	- 74 200,00 Kč
Změna závazků	- Kč	- Kč	25 000,00 Kč	20 000,00 Kč	30 000,00 Kč	- Kč
Změna pohledávek	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Celkem provozní	8 803,00 Kč	223 845,00 Kč	246 277,00 Kč	251 482,61 Kč	264 083,23 Kč	244 248,00 Kč
Investiční						
Pořízení majetku	200 000,00 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Celkem investiční	- 200 000,00 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Finanční						
Úvěr	123 972,00 Kč	136 369,00 Kč	150 006,00 Kč	165 006,24 Kč	181 506,86 Kč	- Kč
Celkem finanční	- 123 972,00 Kč	- 136 369,00 Kč	- 150 006,00 Kč	- 165 006,24 Kč	- 181 506,86 Kč	- Kč
Cash Flow	- 315 169,00 Kč	87 476,00 Kč	96 271,00 Kč	86 476,37 Kč	82 576,37 Kč	244 248,00 Kč
Stav peněz na konci období	1 384 831,00 Kč	1 472 307,00 Kč	1 568 578,00 Kč	1 655 054,37 Kč	1 737 630,74 Kč	1 981 878,74 Kč

4. Finanční ukazatele

Ukazatel	Hodnota	Hodnota v %
ROE	0,5057	50,57
ROA	0,2450	24,50
ROI	0,4425	44,25
ROS	0,1063	10,63
NPV	121 173,54 Kč	

5. WBS (hierarchická struktura prací)



Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Petra Matysová

V Praze dne: 17. 08. 2022

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis