



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Katedra managementu

Studie proveditelnosti – založení matcha pekárny v ČR

**Feasibility Study – starting a matcha bakery business in the Czech
Republic**

Diplomová práce

Studijní program: Řízení rozvojových projektů
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku
Vedoucí práce: Doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.

Blanka Preslová

Praha 2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Preslová	Jméno:	Blanka	Osobní číslo:	397112
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Katedra managementu/ Masarykův ústav vyšších studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Studie proveditelnosti - založení matcha pekárny v ČR

Název diplomové práce anglicky:
Feasibility Study - the establishment of matcha bakery in the Czech Republic

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: Zjistit, zda-li je projekt zavedení matcha pekárny v ČR realizovatelný a životaschopný.
Přínos práce: Práce by měla odpovědět na otázku, zda je projekt proveditelný na základě zpracovaných analýz (trhu, finanční, ekonomické, rizika).
Osnova: 1) Úvod, 2) Teoretická část (Projekt, Rozhodování, Studie Proveditelnosti), 3) Praktická část (Provedení studie proveditelnosti, Vyhodnocení projektu), 4) Závěr

Seznam doporučené literatury:

DOLEŽAL, Jan, PAVEL MÁCHAL a BRANISLAV LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 9788024742755.
FOTR, Jiří a LENKA ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 9788086929590.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
Doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D. / Masarykův ústav vyšších studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 28.11.2016 Termín odevzdání diplomové práce: 6.1.2017
Platnost zadání diplomové práce: Letní semestr 2017

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

20. 12. 2016 Datum převzetí zadání	Preslová Blanka Podpis studenta(ky)
---------------------------------------	----------------------------------------

Vzor citačního záznamu

PRESLOVÁ, Blanka. *Studie proveditelnosti - založení matcha pekárny v ČR*. Praha: ČVUT 2017. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

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

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

V Praze dne: 4. ledna 2017

podpis 

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Lence Švecové, Ph.D.za ochotu, cenné rady, pomocné materiály a věcné připomínky, které přispěly k napsání této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala rodině a přátelům za jejich morální podporu při psaní této závěrečné práce.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá technicko–ekonomickou studií tzv. studií proveditelností, týkající se založení matcha pekárny na území České republiky. Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Cílem mé práce je rozhodnout, zda je uvažovaný projekt zavedení matcha pekárny životaschopný či nikoliv.

V teoretické části objasňuji základní pojmy v souvislosti s projektem, projektovým řízením, detailně se věnuji popisu jednotlivých částí studie proveditelnosti a rozhodování. Veškeré tyto poznatky využiji pro praktickou část, kde se v rámci studie proveditelnosti zpracovává analýza trhu, finanční analýza a analýza rizik vše na období 3 let. Výstupem studie proveditelnosti by mělo být rozhodnutí o ne/uskutečnění podnikatelského záměru.

Abstract

This thesis deals with the technical–economic study also called feasibility study related to the establishment matcha bakery on the territory of the Czech republic. The work consists of two parts – theoretical and practical. The aim of my work is to decide whether the candidate project to introduce matcha the bakery is viable or not.

In the theoretical part of the clarifier of the basic terms in connection with the project, project management, in detail I describe the individual parts of the feasibility studies and decision-making. All these insights I will use for the practical part, where in the framework of the feasibility study elaborates a market analysis, financial analysis and risk analysis all for a period of 3 years. Output of the feasibility study should be the decision on no/implementation of the business plan.

Klíčová slova

Studie proveditelnosti, Řízení

Key word

Feasibility study, Management

Obsah

1	Úvod	8
2	Teoretická část	9
2.1	Projekt.....	9
2.1.1	Standardy a metodiky projektového řízení	9
2.1.2	Charakteristika projektu.....	11
2.1.3	Zainterесované strany projektu.....	15
2.1.4	Životní cyklus a fáze projektu	15
2.1.5	Projektové řízení	17
2.2	Studie proveditelnosti.....	19
2.2.1	Obsah studie proveditelnosti.....	19
2.2.2	Osnova studie proveditelnosti.....	20
2.2.3	Popis jednotlivých etap projektu.....	21
2.3	Rozhodování.....	52
2.3.1	Rozhodování a cíle.....	54
2.3.2	Rozhodování se scénáři	55
3	Praktická část.....	56
3.1	Provedení studie proveditelnosti	58
3.1.1	Úvod.....	58
3.1.2	Současný stav a historie projektu.....	60
3.1.3	Analýza trhu a koncepce marketingu.....	63
3.1.4	Materiálové vstupy potřebné k projektové činnosti.....	82
3.1.5	Lokalita a okolí	83
3.1.6	Technické řešení projektu	84
3.1.7	Organizace - lidské zdroje, vlastníci a zaměstnanci	85
3.1.8	Realizace projektu, časový plán.....	86
3.1.9	Finanční analýza projektu	87
3.1.10	Analýza a řízení rizik	97
3.1.11	Finanční ukazatele pro všechny scénáře	101
3.1.12	Závěrečné shrnutí projektu	101
3.2	Vyhodnocení projektu	101

4 Závěr	104
Seznam literatury.....	105
Seznam obrázků a tabulek.....	113
Seznam příloh.....	115

1 Úvod

Pekařské výrobky mají v České republice dlouhou historii, neboť chléb spolu s ostatními druhy pečiva byly už od nepaměti považovány za tzv. základní potravinu. Samozřejmostí bylo, že se pečivo doma běžně peklo, příprava nebyla nijak náročná. Veškeré pečivo v té době hrálo významnou roli nejen pro hospodářství, ale zvláště ve výživě obyvatelstva. S postupem času se situace změnila, nabídka pečiva se mnohonásobně rozšířila, lidé přešli k jinému životnímu stylu, i proto je dnes pro většinu obyvatel nejjednodušší nakupovat veškeré pečivo v supermarketech či lokálních pekařstvích.

V dnešní době je často diskutovaným tématem zdravý životní styl, který se podle názorů některých lidí s konzumací pečiva neslučuje, i proto jej někteří ze svého jídelníčku vyloučili, což je dle mého názoru škoda. Stále populárnějšími a vyhledávanějšími potravinami jsou tzv. *superpotraviny* výjimečné obsahem živin, vitamínů, minerálů atd., které jsou vhodné právě pro ty, co chtějí žít zdravě. Novinkou z oblasti superpotravin je i matcha tea prášek, představující jemně namletý zelený čaj s významnými účinky na zdraví, který je celkově pro lidský organismus velmi prospěšný. Silná chuť tohoto zeleného čaje však může běžného člověka rychle odradit. I z tohoto důvodu vzešla myšlenka využití matcha tea prášku ve spojení s pečivem, kde se tato chuť neprojeví tak výrazně a zároveň budou zachovány jedinečné účinky této novodobé superpotravin. Vyznavači zdravého životního stylu mohou konzumovat zdravé pečivo s obsahem matcha tea prášku.

Právě studie proveditelnosti, týkající se založení matcha pekárny na území ČR, jež je předmětem této práce, by měla odpovědět na otázku, zda je či není tento projekt proveditelný. Na základě analýzy trhu, finanční analýzy i analýzy rizik by mělo dojít k zhodnocení, vyplatí-li se investice do tohoto projektu a budou-li vynaložené počáteční náklady související s otevřením této pekárny v období tří let vráceny. Cílem vypracované studie proveditelnosti využívající scénářové přístupy i finanční výkazy jednotlivých let je ověřit životaschopnost tohoto projektu, za předpokladu pokrytí veškerých počátečních nákladů i nákladů souvisejících s provozem. Vzhledem k tomu, že se jedná o jedinečný projekt uvádějící zcela nové produkty na český trh, je riziko neúspěchu velké, přesto autorka věří v potenciál a životaschopnost tohoto projektu založení matcha pekárny v ČR.

2 Teoretická část

2.1 Projekt

2.1.1 Standardy a metodiky projektového řízení

Pro projekty a jejich řízení jsou typické standardy představující jakýsi soupis osvědčených zkušeností manažerů právě z oblasti projektového řízení. Existuje celá řada standardů projektového řízení pocházející od odborníků působících v různých prostředích, kteří přispívají do problematiky svými zkušenostmi i novými myšlenkami právě ze specifických oblastí. Jejich poznatky mají inspirativní charakter a vždy záleží na tom, kde má být standard využíván. Přesto je převážná část standardů postavena na podobném základu a využívá tak podobných metod, což přispívá k lepšímu pochopení pracovníky projektů a snazší komunikaci v rámci projektového řízení daného projektu.

K hlavním standardům a klíčovým metodikám podle Doležala a kol. (2016, str. 27) patří:

- **PMI (Project Management Institute)**

Metodika charakteristická využitím světových standardů, kdy hlavní parametry uvádí PMI v tzv. *PMBOK Guide (A Guide to Project Management Body of Knowledge)*, v níž jsou definovány základní principy projektového řízení týkající se norem, procesů a metod efektivního řízení projektů. Standardy jsou většinou procesního charakteru, vycházející z manažerské praxe využívající osvědčených postupů, jejichž cílem je vytvořit specifický produkt či službu. Každý proces má své vstupy, výstupy, nástroje i techniky – vždy vykonávány projektovým týmem a zainteresovanými stranami (stakeholdery).

K pěti hlavním procesům projektového řízení dle *PMBOK* řadí Máchal a kol. (2015, str. 47) tyto procesní skupiny: **Iniciace, Plánování, Realizace, Monitoring a kontrola, Ukončení**. Tyto skupiny procesů, znalostní oblasti i jednotlivé procesy mají důležité vazby, které jsou pro tuto metodiku klíčové.

- **IPMA (International Project Management Association)**

Ve srovnání s ostatními metodikami je tento standard spíše kompetenčního charakteru. Procesy v tomto případě nejsou přesně definovány ani aplikovány, ale hlavní důraz je kladen na kompetence (schopnosti a dovednosti) projektových manažerů a i spolupracovníků týmu. V rámci této metodiky jsou doporučovány procesní postupy vhodné pro konkrétní situaci projektu, kdy klíčová je právě schopnost konkrétní osoby vhodně tyto postupy aplikovat.

Jak zmiňuje Doležal a kol. (2012, str. 26), existují tři oblasti kompetencí, do níž je problematika projektového řízení rozdělena. Jedná se o tyto kompetenční oblasti:

- *technické kompetence* – metody, techniky, nástroje;
- *behaviorální kompetence* – měkké dovednosti;
- *kontextové kompetence* – integrační a systémové znalosti s dovednostmi.

Každá z těchto oblastí obsahuje tzv. elementy kompetencí – popisují témata, procesní kroky, požadavky na uživatele i vazby na ostatní další elementy. Typická je tedy vzájemná provázanost elementů i kompetenčních oblastí celkově.

- **PRINCE2® (Projects in Controlled Environment)**

Jedná se o metodiku zabývající se řízením projektů, která je často využívána v oblasti veřejné správy. Na rozdíl od PMI nebo IPMA představuje spíše detailní návod zpracování projektů použitelný pro libovolný typ projektu. Hlavní odlišnosti lze spatřovat ve způsobu zpracování, používané terminologii vzhledem k prostředí, kde je metodika využívána (Máchal a kol., 2015, str. 84).

Samotný projekt je dle Bentleyho (2010, str. 331) z pohledu metodiky PRINCE2 definován jako: „*dočasná organizace aktivit, která je vytvořena s cílem dodání jednoho nebo více produktů, a to na základě schváleného investičního záměru*“, kdy k realizaci projektu se využívá čtyř, vzájemně propojených, prvků: ***principů, témat, procesů a přizpůsobení metodiky prostředí projektu***. Po celou dobu řízení projektu dochází k vzájemné interakci uvedených prvků pokrývajících veškeré oblasti projektového řízení.

Vedle tradičních metodik projektového řízení využívající predikci, vznikají i nové trendy agilních přístupů, které se na prostředí adaptují. K těmto přístupům lze řadit např.:

- **SCRUM**

Nejpoužívanější agilní metoda využitelná ve všech odvětvích, která používá pouze několik periodicky se opakujících činností, které následně tvoří celkový rámec. Metoda je charakteristická tím, že nemá žádné projektové manažery ani vedoucí týmu, jsou zde pouze 3 účastníci, kteří mají souvislost s vývojem produktu.

Jsou jimi:

- 1) *product owner (vlastník produktu)* – zodpovídá za výsledný produkt a určuje prioritu jednotlivých návrhů vedoucích k vylepšení aktuálního produktu;
- 2) *scrum master (scrum odborník)* – zodpovědný za hladký průběh vykonávaných činností a celkově za organizaci veškerých záležitostí (schůzky, administrativě aj.);
- 3) *tým* – skládá se z programátorů, kteří plní zadané úkoly.

SCRUM je typický pravidelnými schůzkami – krátké v intervalu 2 dní, podrobným plánováním, posouzením a zhodnocením s důrazem na vylepšení (Tycho Press, 2015, str. 16-18).

- **PRINCE2® AGILE**

Představuje nový koncept podporující metodiku PRINCE2 ® jen s tím rozdílem, že je podobně jako SCRUM využívána v adaptivním prostředí, kdy dokáže lépe reagovat na nepředvídatelnou situaci a tu následně řešit.

2.1.2 Charakteristika projektu

V současnosti jsou projekty a s ním související projektové řízení stále častěji v organizacích využívány, neboť hrají klíčovou roli při rozhodování o inovaci, změně nebo jen o drobných úpravách. Podle slov Doležala a kol. (2012, str. 392) je projekt definován jako „jedinečný proces změny, sestávající z řady koordinovaných a řízených činností, s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“ Němec (2002, str. 11) si pod projektem představuje každý návrh, jehož cílem je

realizace inovace, tedy očekávaná změna původního stavu na stav požadovaný (cílový). K charakteristickým znakům projektu patří:

- zvolený cíl;
- určená strategie k dosažení vytyčeného cíle;
- potřebné zdroje, náklady spolu s předpokládanými přínosy;
- stanovení začátku projektu i jeho konce.

Každý z projektů se liší z hlediska požadavků na náklady, čas i potřebné zdroje. Přesto existují některé atributy, které jsou dle Bendové (2012, str. 18) pro všechny projekty společné. Mezi tyto atributy lze řadit:

- **Jedinečnost** – projekt je neopakovatelný, neboť podmínky, obsah i rozsah se pro každý nový projekt mění.
- **Vysokou míru rizika** – u každého projektu existují rizika, s nimiž je třeba počítat a řídit je.
- **Komplexnost** – projekt představuje komplexní provázání jednotlivých činností.
- **Projektový tým** – specificky sestavená skupina lidí zajišťující veškeré činnosti projektu.
- **Vymezenost** – omezenost projektu termínem, náklady a zdroji.

2.1.2.1 Cíle projektu

Cíl každého z projektů je to, čeho má být prostřednictvím realizace projektu dosaženo (Bendová, 2012, str. 9) ruku v ruce s poskytnutím přidané hodnoty pro zainteresované strany projektu, jak dodává Doležal a kol. (2012, str. 58). Definování srozumitelného a jednoznačného (správného) cíle je dle Bendové (2012, str. 9) předpokladem úspěšného projektového řízení.

Podle Bendové (2012, str. 9) s cílem souvisejí veškeré aktivity probíhající v rámci projektu, které, jak upřesňuje Doležal a kol. (2012, str. 58), je třeba zajistit **ve stanovené lhůtě, plánovém rozpočtu i za podmínek možných rizik projektu.**

Blažková (2007, str. 34) dodává, že každý z cílů by měl být tzv. **SMART**, kdy počáteční písmena prezentují kritéria cíle v angličtině:

- **Specific** = konkrétní – jednoznačné vyjádření toho, čeho má být dosaženo.
- **Measurable** = měřitelné – pomáhá určit nakolik a zda vůbec byl cíl dosažen.

- **Achievable** = dosažitelný – realistický cíl musí být dosažitelný v konkrétních podmínkách i s disponibilními zdroji.
- **Relevant** = relevantní – pro realizátora musí být cíl důležitý.
- **Timed** = časově ohraničený – stanovení realistického časového rámce.

V současnosti lze metodu SMART doplnit o slovo **Integrated** = integrovaný – což představuje propojení cíle nejen se strategií podniku, ale současně by cíl neměl být v rozporu s vizí nebo s dalšími cíli organizace.

2.1.2.2 Strategie projektu

Reakcí na požadavky projektu, vycházející ze zákaznických potřeb, vzniká způsob, jímž lze dosáhnout vytyčeného cíle spolu s vizí organizace v budoucnu (Doležal a kol., 2012, str. 58). Taková strategie by měla být definována na základě znalosti současné situace a současně by měla být v souladu se strategií organizace. Každá správná strategie může dle slov Blažkové (2007, str. 34) významně napomoci organizaci ke konkurenceschopnosti na trhu.

Pro tvorbu strategie lze využít metodu *SWOT analýzy* (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby), *Balanced Scorecard* (vazby mezi finanční stránkou, interními procesy, rozvojem a názory zákazníků), *BCG matici* či může být definována ve *studii proveditelnosti* (Doležal a kol., 2012, str. 60).

K hlavním bodům strategie řadíme:

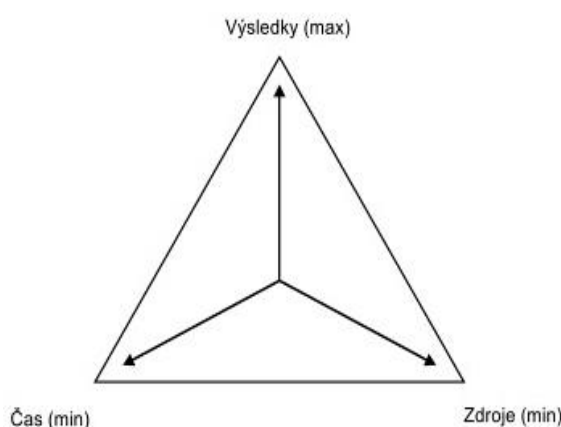
- smysl projektu,
- samotný cíl projektu,
- důležité milníky,
- časový limit,
- dostupné finanční prostředky.

Stanovit vhodnou strategii z možných alternativ, postavenou na kvalitě dat při použití výše uvedených metod a analýz, je dle Blažkové (2007, str. 35) úkolem vrcholového managementu, který nese zodpovědnost za dané rozhodnutí. Po výběru strategie následuje její implementace, kdy se rozhoduje i o zdrojích finančních, lidských, hmotných a nehmotných.

2.1.2.3 Trojimperativ projektového řízení

Pro úspěšné řízení projektu a naplnění stanovených cílů projektu dle požadovaných parametrů se využívá tzv. trojimperativu projektového řízení. Trojimperativ definuje Bendová (2012, str. 12) jako „*současné splnění požadavků na věcné provedení (cíl), při dodržení časového plánu a plánovaných nákladů (zdrojů)*“. Ten dává do souvislosti disponibilní **zdroje**, požadované **výsledky** a omezený **čas**, jak ilustruje obrázek níže (viz obr. 1: Trojimperativ). Snahou je **maximalizovat výsledky** oproti **času a zdrojům**, které se snažíme **minimalizovat**.

Obrázek 1: Trojimperativ



Zdroj: Doležal a kol., 2012, str.66

Má-li být trojúhelník v rovnováze, pak by změna jedné z veličin měla vyvolat změnu alespoň u jedné ze zbývajících dvou, jak tvrdí Doležal a kol. (2012, str. 35). To, že rovnováha je důležitá potvrzuje i Svozilová (2011, str. 23) která dodává, že trojimperativ, jakožto dynamický systém udržující rovnováhu, je slibným předpokladem úspěšného zakončení již rozběhnutého projektu.

Hodnotit úspěšnost projektu nelze jen za pomoci trojimperativu, ale dle Svozilové (2011, str. 20) je třeba brát na zřetel také *míru nejistoty, riziko a kvalitu požadovaných výstupů*. I tyto faktory jsou součástí prostředí projektu, které může významně ovlivnit výsledek realizovaného projektu.

2.1.3 Zainterесované strany projektu

Každý z projektů má řadu dopadů nejen na okolí, ale dle Bendové (2012, str. 15) se projekty týkají i tzv. zainterесovaných stran (stakeholderů). Ty představují subjekty zahrnuté v projektu, jakými jsou např.: lidé, organizace, další projekty atd.

Obecně lze tyto zainterесované strany dělit na dvě skupiny:

- 1) **Primární** – zahrnuje *vlastníky projektů, investory, dodavatele, zaměstnance i projektový tým.*
- 2) **Sekundární** – představuje *širokou veřejnost, konkurenci, média a vládní instituce.*

Právě *projektový tým*, jakožto **primární** zainterесovaná strana, je klíčovým subjektem podílejícím se na řešení projektu (Němec, 2002, str. 12), i proto využívá projektu jako nástroje pro změnu nevyhovující situace (Doležal a kol., 2012, str. 393).

Z pohledu Bendové je důležité mít představu, jaký vliv bude mít projekt na výše uvedené subjekty (zainterесované strany) i to, jaká pak bude jejich souvislost se stanoveným cílem projektu. Každý z těchto subjektů může podle slov Doležala (2012, str. 49) ovlivnit nejen průběh projektu, ale současně i jeho výsledky.

2.1.4 Životní cyklus a fáze projektu

Každý člověk prochází během svého života různými fázemi a podobně tomu je i u projektu. Stejně jako člověk i projekt má podle Bendové (2012, str. 22) svůj životní cyklus charakteristický těmito fázemi:

Předprojektová fáze

Na samém počátku každého projektu stojí myšlenka a s ní související odpovědi na otázky týkající toho, zda je myšlenka smysluplná, realizovatelná, přínosná a zda je organizace schopna zajistit potřebné zdroje – lidské, finanční, hmotné a nehmotné. Podle Doležala a kol. (2012, str. 156) je cílem předprojektové fáze prozkoumat možnosti a posoudit samotnou proveditelnost návrhu (myšlenky). Pozdější zadání projektu by pak mělo splňovat cíle podle metodiky SMART (I) spolu s dodržáním rovnováhy trojimperativu. V případě, že je projekt považován za životaschopný, je následně zapotřebí vytvořit plán realizace projektu a sestavit projektový tým.

Stručné kroky předprojektové části jsou:

- formování myšlenek;
- analyzování proveditelnosti;
- příprava realizace.

Už v průběhu analyzování je využito velkého počtu metod, technik i manažerských nástrojů. Pro případ složitějších projektů je podle Bendové (2012, str. 29) třeba zpracovat *studii příležitosti*, *studii proveditelnosti*, *Work Breakdown Structure (WBS)* neboli dekompozice projektu na jednotlivé části i *Earned value management (EVM)*, sledující dodržování termínů současně s čerpáním nákladů.

Součástí předprojektové fáze je i řešení strategických otázek projektu – odkud a kam jdeme, jakou cestou a je projekt smysluplný? Smyslem předprojektové fáze je poskytnout potřebné informace, doporučené postupy spolu s předprojektovou dokumentací, kterou lze posléze využít v projektové fázi.

Projektová fáze

Samotnou projektovou fázi lze dle jejich názoru Doležala a kol. (2012, str. 158-159) podrobněji rozčlenit na:

- **Zahájení (start-up)** – pracuje s předprojektovou dokumentací, kterou je třeba ověřit či poupravit, co se týče cílů, smyslu a potřebných zdrojů projektu aj.
- **Plánování** – sestavený projektový tým vytváří výchozího plánu tzv. *baseline*, podle něž se následně bude postupovat.
- **Vlastní realizace** – začíná tzv. *kick – off meetingem*, kdy jsou zainteresované strany seznámeny s plánem i harmonogramem projektu a následně je odstartována fyzická část projektu. V průběhu této fáze je třeba na projekt neustále dohlížet, porovnávat jej s plánem a v případě neshod jej korigovat, činit opatření, eventuálně upravovat původní plán (*baseline*).
- **Předání projektu a jeho ukončení** – fyzické předání kompletního projektu s požadovanými výstupy spolu s podpisem protokolů, faktur apod.

Z pohledu Gida a Clementse (2015, str. 9-10) tvoří výše zmíněné čtyři fáze životní cyklus projektu. Jejich průběh se v leccém liší. Ve **fázi zahajovací** se definuje a vybírá projekt, ve druhé **fázi plánování** se pak definuje záměr projektu, identifikují

se potřebné zdroje i možná rizika projektu související s výchozím plánem a vytvářejí se časové plány spolu s rozpočtem. Třetí *fáze realizace* má za cíl vykonat práce související s požadovanými výstupy a splněním cílů projektu. Podobně u Doležala a kol. se dbá na monitorování a kontrolu postupu projektu dle časového plánu i rozpočtu, splnění požadavků dle předem stanovených kritérií. Veškeré změny se musí v této fázi schválit a nově implementovat do původního plánu. V rámci *závěrečné fáze* dochází k ohodnocení projektu, archivování dokumentace a její využití pro budoucí účely k poučení se z chyb.

Poprojektová fáze

Závěrečná část projektu je velmi důležitá, neboť je zapotřebí vyhodnotit samotný projekt a současně i zkompletovat projektovou dokumentaci. Ta by měla obsahovat nejen důležité poznatky zainteresovaných stran projektu a jejich zpětnou vazbu, ale současně by měla sloužit i jako dokument, z něhož se lze poučit a vyvarovat se tak stejných chyb v budoucnu. Následující obrázek č. 2 ukazuje životní cyklus projektu tak, jak jej vidí nejen sama autorka, ale i jak jej popisuje Doležal a kol.

Obrázek 2: Životní cyklus projektu



Zdroj: Bendová, 2012, str. 23

2.1.5 Projektové řízení

Díky neustále se měnícím podmínkám, kdy klasické formy managementu už nedostačují, je právě projektové řízení využíváno jako nástroj umožňující změny a přizpůsobující se dynamickému prostředí (Doležal a kol., 2012 str. 22), kdy se nevyužívá pevně daných postupů ale vhodných nástrojů projektového managementu (Bendová, 2012, str. 19).

Bendová charakterizuje projektové řízení jako: „*soubor osvědčených postupů pro plánování a realizaci projektů – tzv. best practices – metodik a nástrojů, které se dlouholetými zkušenostmi osvědčily*“. Oproti tomu Svozilová (2011, str. 46) tvrdí, že projektové řízení představuje řízení daných procesů (skupin), jejichž dobu trvání lze považovat za krátkou spolu s větší mírou nejistoty hned z počátku průběhu. Pohled na projektové řízení doplňují Gido a Clements (2015, str. 14), podle jejichž názoru lze pomocí aktivit plánování, organizování, vedení, koordinace a kontrola, projekt úspěšně splnit.

Má-li být projektové řízení úspěšné, pak je dle Svozilové (2011, str. 27) třeba:

- identifikovat zainteresované strany;
- porozumět jejich rozsahu odpovědnosti a autoritě;
- znát jejich požadavky a očekávání;
- komunikovat;
- umět správně odhadnout potenciální rizika projektu.

Bendová (2012, str. 24) doplňuje, že úspěšné projektové řízení je: „*směsicí selského rozumu, zkušeností, správné chemie projektového týmu a zdravého entuziasmu*“.

Projektové řízení je v organizacích dle Doležala a kol. (2012, str. 390) využíváno zvláště z důvodu změny tržní konkurenceschopnosti, k cílené pozornosti, k rozšíření se nebo i k jakékoliv změně v rámci organizační struktury, jak zmiňuje Němec (2002, str. 12). Z pohledu Bendové (2012, str. 20) lze projektové řízení využít ve všech oborech, neboť metodika, nástroje ani filozofie nesouvisejí pouze s konkrétním oborem.

2.2 Studie proveditelnosti

Vzhledem k tomu, že cílem této práce je vyhodnotit studii proveditelnosti, je zcela zásadní vymezit nejen samotný obsah, ale současně i smysl a části, z nichž se tato studie skládá.

Co je studie proveditelnosti?

Studie proveditelnosti (Feasibility study, FS) neboli technicko - ekonomická studie je písemným výstupem předprojektové fáze projektu popisující investiční záměr z různých hledisek. Účelem je pomocí vícekritériální analýzy zhodnotit alternativy realizace a vybrat tu nejvhodnější variantu, kdy pro rozhodnutí jsou podle Fialy (2004, str. 27) důležité zejména tyto parametry: **míra rizika, finanční ukazatele, nákladová analýza, časová náročnost i nároky kladené na zdroje**. Doležal a kol. (2016, str. 64) doplňuje, že se jedná o porovnání reálných variant projektu, které by měly vždy sloužit k dosažení vytyčeného cíle.

Smysl a využití studie proveditelnosti

FS lze využít jak pro podnikatelský záměr, tak zároveň i ve veřejném sektoru. Je také vhodným nástrojem v projektovém řízení, kdy veškeré nashromážděné informace FS výrazně napomáhají v rozhodnutí, zda má investiční projekt smysl či nikoli, popřípadě bude-li generovat zisk/ztrátu. Záměrem studie proveditelnosti může být rozhodnutí o investici, vstupu na trh či uvedení nového produktu na trh, což je předmětem této diplomové práce (Strukturální fondy, 2016).

2.2.1 Obsah studie proveditelnosti

Součástí každé FS by měl být cíl projektu spolu s návrhem postupu řešení, kdy by měly být brány v potaz požadavky na zdroje, různá omezení i předpokládané výstupy. V rámci studie proveditelnosti je třeba zpracovat analýzy: technickou, finanční, materiální, lidských zdrojů a dále alespoň odhady související s požadavky na materiál, finance, lidské zdroje i předpokládanou návratnost samotné investice do projektu. Studie proveditelnosti je tematicky členěna na kapitoly, kdy se každá z kapitol zabývá jinou tematikou související s investičním záměrem. Kapitoly spolu úzce souvisí a vzájemně se ovlivňují.

2.2.2 Osnova studie proveditelnosti

Obecná osnova studie proveditelnosti, která je schválena a doporučována Ministerstvem vnitra ČR (2016), obsahuje níže uvedených 15 bodů.

- 1) Úvod
- 2) Rekapitulace výsledků studie
- 3) Současný stav a historie projektu
- 4) Analýza trhu a koncepce marketingu
- 5) Materiálové vstupy potřebné k projektové činnosti
- 6) Lokalita a okolí
- 7) Technické řešení projektu
- 8) Organizace a režijní náklady
- 9) Lidské zdroje, vlastníci a zaměstnanci
- 10) Realizace projektu, časový plán
- 11) Finanční analýza projektu, finanční plán
- 12) Ekonomická analýza projektu
- 13) Analýza a řízení rizik
- 14) Udržitelnost projektu
- 15) Závěrečné shrnutí projektu

Pro účely této diplomové práce, zabývající se založením matcha pekárny a uvedením nového druhu matcha pečiva na český trh, byla výše uvedená struktura zjednodušena a lépe uzpůsobena do následující podoby:

- 1) Úvod
- 2) Současný stav a historie projektu
- 3) Analýza trhu a koncepce marketingu
- 4) Materiálové vstupy potřebné k projektové činnosti
- 5) Lokalita a okolí
- 6) Technické řešení projektu
- 7) Organizace - lidské zdroje, vlastníci a zaměstnanci
- 8) Realizace projektu, časový plán
- 9) Finanční analýza projektu
- 10) Analýza a řízení rizik
- 11) Závěrečné shrnutí projektu

2.2.3 Popis jednotlivých etap projektu

2.2.3.1 Úvod

Úvodní část studie proveditelnosti obsahuje popis základních informací o projektu, jeho účelu a osobách, které jsou součástí projektu.

2.2.3.2 Současný stav a historie projektu

Informace týkající se charakteristiky projektu v minulosti a nyní, jeho strategií a cílů spolu s variantami řešení. Zabývá se problémy a nedostatky, které je snahou v rámci studie proveditelnosti odstranit. V rámci této kapitoly se určují vize, poslání i motto společnosti.

2.2.3.3 Analýza trhu a koncepce marketingu

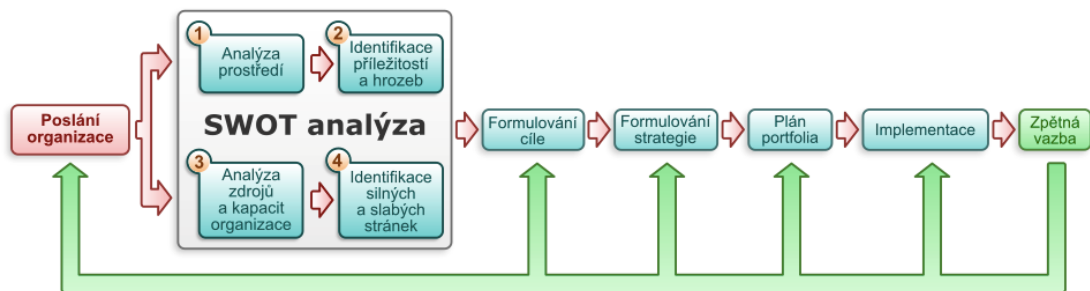
V rámci tohoto bodu se zpracovává detailní analýza trhu, konkurence i marketingového mixu *4P* (produkt, cena, distribuce, propagace). Nejčastěji se využívá *PEST analýza*, *SWOT analýza* a *Porterova analýza pěti sil*. Dochází ke stanovení poslání, cílů i marketingové strategie v souvislosti s cenou a tržním postavením.

2.2.3.3.1 Marketingová strategie

Jedním z úkolů marketingu je podle Kotlera a Kellera (2007, str. 74) uspokojení potřeb a přání zákazníků, kdy cílem firem je poskytnout hodnotu zákazníkovi a zároveň dosahovat zisku. Uspět je obtížnější tehdy, mají-li lidé nepřeborné množství možností, z nichž mohou vybírat. I z tohoto důvodu se z hromadného trhu vyčleňují tzv. mikro trhy, jak je nazývá Kotler a Keller, charakteristické vlastními potřebami, preferencemi i kritérii nákupu. Cílem firem je této specifické skupině zákazníků nabídnout hodnotný produkt/službu, s nímž budou jejich uživatelé spokojeni. Kotler a Keller (2007, str. 75) uvádí, že k vytvoření takového produktu/služby je zapotřebí nejen provést segmentaci-zacílení-pozicování (STP) a specifikaci marketingového mixu 4P, ale zároveň vytvořit i strategii, představující dlouhodobé cíle a postupy k dosažení těchto cílů. Předtím, než se přistoupí k formulaci takovéto strategie, je třeba podle Hanzelkové (2009, str. 91) provést strategickou analýzu, jejímž smyslem je zmapovat a poukázat na faktory, jak negativní tak i pozitivní, ovlivňující tvorbu této strategie. Právě na základě výsledků strategické analýzy lze predikovat možný budoucí vývoj trhu a určovat tak směřování firmy konkrétním směrem.

Cílem každé společnosti je najít takový způsob, prostřednictvím něhož bude dosahovat svých cílů a zároveň se jí podaří zacílit na vhodný segment na trhu, jemuž nabídne hodnotné produkty dle jejich požadavků. Právě marketingová strategie, jakožto součást celopodnikové strategie je tím, co napomáhá firmě k úspěšnému pozicování na trhu. Proces strategického plánování v krocích demonstruje obrázek 3.

Obrázek 3 - Proces strategického plánování



Zdroj: Hájek, 2016

Významnou roli hraje poslání, které dle Business vize (2016) vystihuje dlouhodobou strategii firmy doplněnou o vizi, hodnoty i způsoby potřebné k jejímu naplnění. Poslání je nejen základem pro vytvoření firemní strategie, ale také vhodným nástrojem strategického řízení a podkladem pro následně prováděné analýzy vnitřního i vnějšího prostředí.

Autoři serveru RobertNěmec.com (2016) doporučují pro tvorbu marketingové strategie využít následujících kroků:

- 1) zpracovat firemní SWOT analýzu;
- 2) udělat průzkum konkurence;
- 3) provést segmentaci zákazníků;
- 4) vybrat cílový segment či segmenty;
- 5) zpracovat průzkum zákazníků;
- 6) určit hodnotu firmy;
- 7) definovat jedinečnou prodejní propozici (USP);
- 8) stanovit způsoby dosažení zisku.

Zamazalová (2010, str. 27) navíc zdůrazňuje důležitost volby marketingových nástrojů dopomáhajících k dosažení vytčených cílů. Hlavními cíli takto vytvořené marketingové strategie je v první řadě taktika související s vytvořením produktu,

vhodná propagace produktu i zajištění odbytu prostřednictvím distribučních kanálů a v neposlední řadě i důraz na řízení vztahů se zákazníky a okolím (Podnikátor, 2016).

Dle názoru Kotlera (2000, str. 51-52) jsou v rámci celého marketingového procesu důležité tyto 4 kroky:

- 1) *analyzovat marketingové příležitosti* – identifikovat příležitosti, posoudit přání a potřeby zákazníků, odhadnout velikost trhu i potřeby firmy a na základě toho volit vhodný segment k zacílení;
- 2) *vytvořit marketingovou strategii* – na základě vhodného pozicování umístit produkt na trh a správně se rozhodnout o portfolio produktů, službách atd.;
- 3) *implementovat marketingovou strategii a tu řídit* – převedení marketingové strategie do program tak, aby bylo dosaženo firemních cílů;
- 4) *řídit marketingové aktivity a vytvářet marketingové programy* – organizace zdrojů, implementace a kontrola plánu s následnou zpětnou vazbou.

Stejně jako poslání, cíle i vize společnosti jsou jedinečné, podobně i marketingová strategie by měla pro firmu být něčím specifická. K nejrozšířenějším strategiím, jak uvádí Foret (2012, str. 28-29) patří:

- *strategii minimálních nákladů* – snahou je mít co nejnižší náklady, což následně podniku umožní nabízet levnější produkty ve srovnání s konkurencí nejčastěji určené pro masový trh;
- *strategie diferenciacce (odlišení) produktu* – cílem menších nebo středních firem s nízkým kapitálem, které nejsou schopné boje s konkurencí, je nabídnout jedinečný produkt, který je pro zákazníky atraktivní;
- *strategie tržní orientace* – cílem je zacílení na menší segmenty (jeden či více) nebo vyplnění tzv. mezery na trhu, kdy snahou firmy je získat vedoucí postavení na zacíleném trhu.

Podle slov Zamazalové (2010, str. 29) je pro malé podniky vhodná kombinace strategií tržní orientace a strategie diferenciacce (odlišení) produktu.

2.2.3.3.2 Vnější a vnitřní prostředí

Vlivem neustále se měnícího marketingového prostředí je v zájmu firem sledovat dění kolem spolu sebe a současně i objevovat nové příležitosti a hrozby, na něž je

důležité včas reagovat. Přizpůsobení se vnějšímu prostředí a pohotová reakce na změnu vnějšího či vnitřního prostředí může znamenat významnou konkurenční výhodu (Kotler, 2000, str. 136). Velkými pomocníky v této oblasti je celá řada analýz mapujících vnější i vnitřní prostředí firmy, které lze využít.

2.2.3.3.3 PEST analýza

Díky PEST analýze můžeme identifikovat a blíže specifikovat makroekonomické faktory související s organizací a jejím okolím, které mohou hrát důležitou roli pro případ rozvoje podnikání, u něhož není realizace zcela jistá. Podle Business vize (2016) představuje PEST jednu z nejpoužívanějších analýz čerpající data z vnějšího prostředí. Jednotlivá počáteční písmena představují posuzované faktory – *politické, ekonomické, sociální a technologické*. Dle autorů 50minute.com (2016, str. 7) se lze velmi často setkat s rozšířenou verzí tzv. PESTLE, kde přibývají další dva faktory – *legislativní a environmentální*. Často se objevuje názor, že *legislativní faktory* spadají pod faktory politické, tudíž je není třeba vyčleňovat jako samostatnou skupinu. Oproti tomu důležitost *environmentálních faktorů*, související s nárůstem problémů týkající se životního prostředí posledních desetiletí, podle Professional Academy (2016) bere na zřetel čím dále tím víc firem v rámci propagace společenské odpovědnosti zvané CSR a v analýzách je často zohledňují.

Pro případ této studie proveditelnosti budeme využívat původní verzi, neboť dodatečně přidané faktory nejsou pro účely této diplomové práce nijak zásadní. Hlavním cílem PEST analýzy je dle Business vize (2016) prostředí mapovat a na základě výsledků napomoci v rozhodnutí o strategickém záměru i o realizaci zamýšleného projektu. V rámci PEST analýzy se zkoumají níže uvedené faktory, které lze dle slov Professional Academy (2016) charakterizovat takto:

➤ *Politické faktory*

Představují veškeré zásahy politiky ovlivňující ekonomiku státu mající vliv na firmy i podnikatele. Cílem firem i podnikatelů je v tomto případě schopnost reagovat na tyto změny související s legislativou.

K významným faktorům v této oblasti lze řadit:

- *vládní politiku;*
- *politickou ne/stabilitu;*
- *daňovou politiku;*

- *pracovní právo;*
- *obchodní omezení atd.*

➤ *Ekonomické faktory*

Ekonomické faktory mají velký vliv na podnikání i na výnosy firmy, i z tohoto důvodu je zapotřebí neustále monitorovat klíčové faktory a analyzovat spotřebitelské trendy. Velkou výhodou je, že se na změny v této oblasti lze předem připravit.

Mezi ekonomické faktory patří:

- *hospodářský růst;*
- *úrokové sazby;*
- *inflace;*
- *směnné kurzy;*
- *disponibilní příjmy spotřebitelů a podniků apod.*

➤ *Sociální faktory*

Jedná se o skupinu zahrnující sociálně-kulturní faktory související s postoji a přesvědčením obyvatel. Tyto faktory mají velký vliv, neboť jsou základním předpokladem k porozumění přáním a potřebám zákazníků.

Za významné faktory se považují:

- *velikost populace;*
- *věková struktura;*
- *úroveň vzdělání;*
- *výše příjmu;*
- *změny související s životním stylem atd.*

➤ *Technologické faktory*

Díky technologickým změnám dochází k neustálým inovacím na trhu ve velkém ovlivněné zejména technologickými faktory. Zásadní změny lze vidět v nových způsobech výroby, distribuce zboží a služeb i v nových komunikačních způsobech s cílovými trhy.

Z významných technologických faktorů lze uvést:

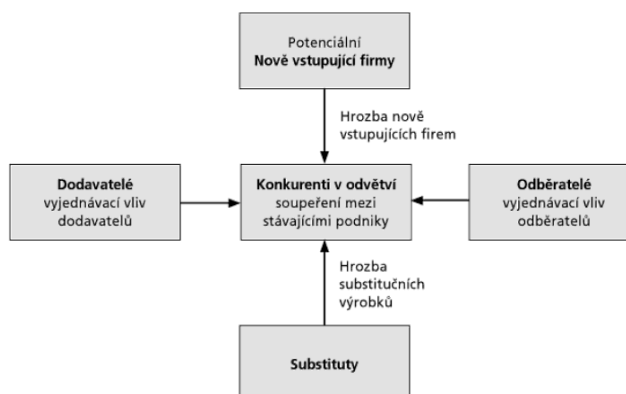
- *nové technologické postupy;*
- *nové objevy a vynálezy;*

- rychlost zastarávání současných technologií;
- internet;
- výrobní technologie a jiné.

2.2.3.3.4 Porterova analýza

Jak tvrdí Gillian a Wilson (2009, str. 74) je marketingová strategie do značné míry ovlivněna tím, jak vnímáme zákazníky i konkurenci, protože nejsme-li schopni konkurenci a zákazníky analyzovat do detailů, pak se to zcela jistě odrazí v nekvalitní strategii a možném celkovém neúspěchu firmy. Vzhledem k době neustálých změn je proto pro úspěšné podnikání důležité nepřetržitě sledovat trh, konkurenci, zákazníky i dodavatele a přizpůsobovat se jejich požadavkům. Jak uvádí server Vlastní cesta (2016) smyslem modelu navrženého Michaellem Porterem, zobrazeného na obrázku 4 níže, je mapovat vnější podnikatelské prostředí, zvláště pak konkurenci v daném odvětví, a tu se snažit pochopit.

Obrázek 4 - Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Zdroj: Čížinská a Marinič, 2010, str. 194

Porter určil pět klíčových sil, objevující se v konkurenčním prostředí každé firmy, které charakterizoval takto:

1) Stávající konkurence v odvětví

Současní konkurenti hrají významnou roli, neboť právě díky nastaveným podmínkám, jejich vlivu, počtu i pozici, kterou na trhu zastupují se dá určit do jaké míry máme šanci na úspěch a za jakých podmínek. Informace týkající se síly konkurenčního boje v daném odvětví může situaci buď usnadnit nebo naopak zkomplikovat.

2) *Vyjednávací síla dodavatelů*

Většina firem není schopna si zajistit všeskeré služby a materiál samostatně, i z tohoto důvodu je třeba spoléhat na dodavatele. Pozice dodavatelů, jejich počet i možnosti související s dostupností a výběrem vhodných dodavatelů je pro firmu zcela zásadní. Síla dodavatelů je v okamžiku, kdy jsme na nich závislí, nejvyšší, proto chceme-li se vyvarovat jakékoli závislosti, je třeba využívat služeb více dodavatelů, čímž omezíme a oslabíme jejich vliv na naše podnikání.

3) *Vyjednávací síla odběratelů*

Odběratelé představují významnou skupinu určující to, jaké objemy a za jakou cenu budeme prodávat. Mají velkou vyjednávací sílu týkající se ceny související tak s nastavením cenové politiky firmy. Snahou je mít širší spektrum odběratelů a spolupracujících firem, kteří do značné míry mohou také vytvářet určitý tlak na snížení ceny, avšak naším cílem je udržovat tento tlak v mezích a nabídnout podmínky výhodné pro obě strany.

4) *Hrozba nově vstupujících firem do odvětví*

Právě pro případ, kdy se na trhu objeví nové odvětví, existuje velká pravděpodobnost, že se objeví velká řada nových konkurentů, kteří zde vidí potenciál. Významnou roli v tomto případě hrají existující bariéry vstupu do odvětví, které mohou limitovat množství vstupujících konkurentů, a zároveň i obtížnost či snadnost vstupu na trh.

5) *Hrozba substitučních výrobků*

Vedle přímých konkurentů nabízející totožný produkt/službu tomu našemu, existuje i hrozba ze strany firem nabízející produkty podobné těm našim, které dokáží vesměs nahradit ty naše a splnit podobnou funkci. Otázkou však zůstává, jak snadno lze naše produkty nahradit a za jaké (ne)hodnotné produkty to bude.

Fotr (2012, str. 367) uvádí, že právě díky závěrům z Porterovy analýzy jsme schopni identifikovat konkurenční výhodu, která do značné míry ovlivňuje existenci na trhu i možné navýšení podílu na trhu.

2.2.3.3.5 SWOT analýza

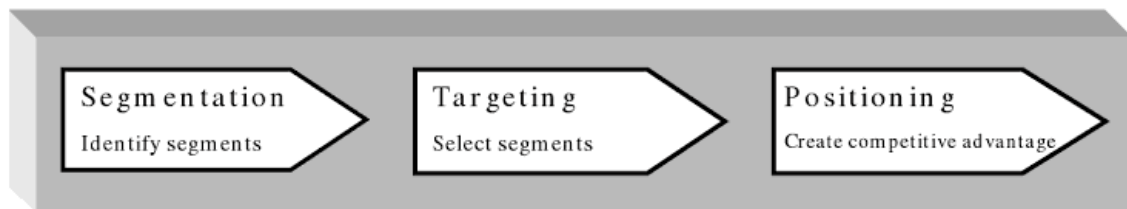
Za nejznámější metodu analýzy vnitřního i vnějšího prostředí je považována SWOT analýza, jejíž součástí jsou **silné** a **slabé stránky** vnitřního prostředí a **příležitosti** s **hrozbami** vnějšího prostředí. Podobně jako předešlé analýzy je i SWOT vhodným

nástrojem pro určení strategického záměru (Fotr, 2012, str. 39). SWOT analýza podle slov Gilliana a Wilsona (2009, str. 73) shrnuje to, jakou pozici má firma na trhu, jaké povahy jsou okolní příležitosti a hrozby a v neposlední řadě i schopnost firmy poradit si s požadavky okolního prostředí.

2.2.3.3.6 STP

Základním předpokladem úspěšného podnikání je podle Zamazalové (2010, str. 24) správně provedená segmentace (z angl. segmentation), následné zacílení (targeting) se na zvolený segment s nabídkou pro vybraný tržní segment (positioning), což je předmětem analýzy zvané STP znázorněné obrázkem 5. Charakteristika každé ze zvyše uvedených fází je uvedena pod obrázkem.

Obrázek 5 - Jednotlivé fáze STP a jejich přidaná hodnota pro firmu



Zdroj: Lilien, Rangaswamy a Arnaud de Bruyn, 2007, str. 51

1) Segmentace

Segmentací se podle Liliena, Rangaswamy a Arnauda de Bruyna (2007, str. 50) rozumí seskupení zákazníků do skupin s podobnými potřebami, přáními a požadavky, kdy podle Kumara (2008, str. 40) je důležité segmentovat trh na jednotlivé části (segmenty) vyznačující těmito charakteristikami:

- odlišností – rozdílná reakce segmentů na marketingový mix;
- identitou – správné zařazení zákazníků do zvoleného segmentu;
- přiměřenou velikostí – zaměření marketingových aktivit společnosti jsou ekonomicky vhodné pro jednotlivé segmenty.

Naopak Kotler a Keller (2007, str. 285-296) k rozdělení trhu na menší celky používají těchto druhů segmentace: *behaviorální, geografické, demografické a psychografické*, kdy prostřednictvím pestré škály proměnných následně identifikují konkrétní segmenty.

- *Behaviorální segmentace* - typická rozdělením zákazníků do skupin podle postojů, znalostí o výrobku, využitím výrobku i reakcemi na něj.
- *Geografická segmentace* – založená na členění do skupin podle národnosti, státu i města a jejich specifických charakteristik.
- *Demografická segmentace* - zaměřuje na rozdělení skupin dle věku, pohlaví, příjmu, povolání, náboženské příslušnosti, vzdělání atd.
- *Psychografická segmentace* - smyslem je rozdělení do skupin v závislosti na rysech osobnosti, hodnotových preferencích i životního stylu, kdy hlavním cílem je porozumět zákaznickým přáním a požadavkům.

2) **Zacílení**

Představuje výběr konkrétního cílového trhu neboli tržního segmentu, kde si přeje společnost působit, kde vidí největší potenciál (Kumar, 2008, str. 41) a kterou je podle Liliena, Rangaswamy a Arnauda de Bruyna (2007, str. 50) vhodné dále obsluhovat. Zásadním rozhodnutím je podle Kumara (2008) volba mezi těmito strategiemi zacílení:

- *diferencovaná strategie* – jiný marketingový mix pro každý z vybraných segmentů;
- *nediferencovaná strategie* – stejný marketingový mix pro všechny zákazníky;
- *koncentrovaná strategie* – zacílení pouze na jeden konkrétní segment, kterému přizpůsobuje marketingový mix.

3) **Pozicování**

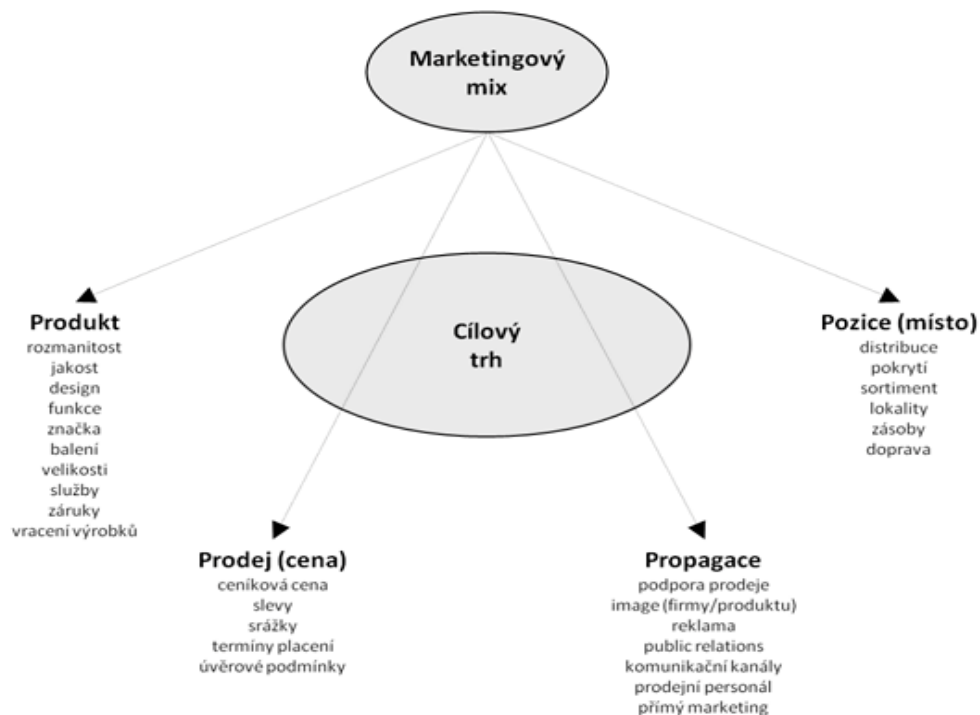
Součástí pozicování je tzv. *jedinečná prodejní propozice* neboli *unique selling proposition (USP)* společnosti, což představuje to, čím je společnost jedinečná, co jí odlišuje od konkurentů a proč právě její produkty jsou nepostradatelné pro cílový segment či segmenty. Právě USP by měla být snadno zapamatovatelná a sdělitelná, jak zmiňuje Kumar (2008, str. 42). Hlavní smysl pozicování vidí Lilien, Rangaswamy a Arnauda de Bruyno (2007, str. 50) zvláště ve vyslyšení přání a potřeb

zákazníků, jímž je snahou nabídnout produkt s přidanou hodnotou, což ve výsledku může znamenat více preferencí ze strany zákazníků ve srovnání s konkurenty i možnost získání loajálních zákazníků. Dobře nastavená USP může výrazně přispět k nárůstu podílu na trhu i potenciálně vyšším tržbám.

2.2.3.3.7 Marketingový mix 4P

Marketingový mix má podle Ramaswamy a Namukurami (2013, str. 173) nezastupitelnou roli při určení marketingové strategie, neboť se jedná o taktický nástroj přinášející hodnotu podniku. Tradiční marketingový mix 4P, kam řadíme produkt, cenu, distribuci a propagaci znázorněné obrázkem 6 představuje podle Hollensena (2007, str. 415) jakousi sadu nářadí běžně k dispozici právě pro účely marketingu a managementu, za jejichž pomoci lze ovlivňovat zákazníky na trhu B2C týkající se přímého prodeje zákazníkům. Pro případ B2B, kdy se jedná o vztah mezi dvěma stranami (firmami), je třeba klasický mix 4P rozšířit o další 3P - lidi, procesy a materiální prostředí. Cílem klasického i rozšířeného mixu je poskytnout zákazníkům takový hodnotný produkt, jenž požadují, takovým způsobem, který preferují právě propojením všech 4 komponentů marketingového mixu (Ramaswamy a Namukurami, 2013, str. 173).

Obrázek 6 - Marketingový mix



Zdroj: Kotler a Keller, 2007, str. 57

Součástí tradičního marketingového mixu 4P je:

1) *Produkt*

Produkt představuje cokoli, co lze nabídnout na trhu za účelem upoutání pozornosti, použití, ke spotřebě a co zároveň uspokojuje nějakou potřebu (A dictionary of business and management, 2006, str. 416). Součástí produktu podle Marketing Mix (2016) není jen tzv. jádro produktu, ale i několik dalších vrstev tvořících komplexní výrobek, kdy mezi významné prvky těchto obalů patří např.: balení, záruka, servis, značka aj.

Cílem firem je nabízet takový hodnotný produkt, který jim zajistí požadovaný zisk a zároveň bude něčím jedinečným ve srovnání s konkurencí. Za důležité považuje Jakubíková (2013, str. 123) i vhodně zvolenou strategii, které lze dělit na:

- a) strategie zaměřující se na trh;
- b) strategie zaměřující se na konkurenci.

Jednou z růstových a nejrozšířenějších strategií zaměřující se na trh je známá strategie znázorněná Ansoffovou maticí na obrázku 7.

Obrázek 7 - Ansoffova matice

Produkty ↓	Trhy →	Stávající	Nové
Stávající		tržní penetrace	rozvoj trhu
Nové		rozvoj produktu	diverzifikace

Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 173

Jakubíková (2013) charakterizuje uvedené druhy růstových strategií takto:

- *strategie tržní penetrace* (proniknutí na trh) – snahou je zvýšit zájem u stávajících zákazníků nebo získat konkurenční zákazníky díky nabídce stávajícího produktu na existujícím trhu a zvýšit tak tržní podíl;
- *strategie rozvoje trhu* – cílem je objevit nové (národní či mezinárodní) trhy nebo nové tržní segmenty, kterým nabídneme stávající produkt avšak s větším rizikem oproti předchozí strategii;
- *strategie rozvoje produktu* – smyslem je přijít s novým nebo inovovaným produktem na již existující trh třeba i prostřednictvím změny cenové politiky;
- *strategie diverzifikace* – snahou je uspět na novém trhu s novým produktem za cenu vynaložení značného množství finančních prostředků, což představuje nejrizikovější strategii z výše uvedených variant.

Produktové strategie by měly neustále sledovat měnící se podmínky ve firmě a na ně včas reagovat.

2) *Cena*

Vzhledem k tomu, že rozhodnutí spotřebitelů o koupi je často ovlivněno cenou produktu je v souvislosti s cenou produktu a jejím stanovením třeba brát na zřetel tyto faktory: *náklady, schopnosti produktu, srovnatelnost produktu s konkurencí, konkurenční cenové strategie a komunikace* (Zamazalová, 2010, str. 205-206). Kotler a Keller (2007, str. 473-487) dodávají, že právě cena je pro značnou část spotřebitelů ukazatelem kvality produktů, i z tohoto důvodu je rozhodnutí o umístění výrobků z hlediska ceny a kvality důležité. Vyšší cena zároveň prezentuje kvalitnější produkty a vytváří tak dobrou image společnosti (Kotler a Keller, 2007, str. 476).

Kroky stanovení ceny jsou dle autorů Kotlera a Kellera následující:

i. Stanovit cíle při tvorbě ceny

V prvé řadě je důležité mít představu o tom, jakému tržnímu segmentu je naše nabídka určena a následně prostřednictvím tvorby cen zvažovat hlavní cíle: snaha o přežití, o maximální zisk v současnosti, o maximální tržní podíl, o vedoucí pozici v souvislosti s kvalitou produktů nebo o tzv. sbírání smetany související se stanovením vyšších cen produktů.

ii. Zjistit poptávku

Cena má ve velké míře vliv na poptávané množství související posléze s dosažením zisku firmy za prodané výrobky, i z tohoto důvodu je vhodné odhadnout potenciální poptávku pomocí statistických analýz, průzkumů či cenových experimentů.

iii. Odhadnout náklady

Odhad výše nákladů související se zajištěním výroby produktů, fungování firmy, zajištění potřebných zdrojů apod. spolu se znalostí cenového stropu určeného poptávkou je velmi důležitá. Jednotlivým nákladům – variabilním, fixním a kalkulacím je věnována větší pozornost v kapitole 2.3.3.10 této práce.

iv. Analyzovat náklady, ceny a nabídky konkurentů

Na základě porovnání nabídek a cen konkurentů i odhadu nákladů z předchozího bodu je třeba vyhodnotit, zda zvolit vyšší cenovou kategorii pro její výrobky nebo naopak nižší. Důležité je pokrýt veškeré náklady, které firmě vznikají.

v. Vybrat metodu stanovování cen

Pro volbu metody ceny v této fázi je klíčové posoudit cenový strop určený zákaznickou poptávkou, ceny konkurentů i minimální náklady, které podniku vznikají. Na základě toho je nutné zvolit jednu z šesti metod tvorby cen: ***přirážkou k nákladům, cílovou návratností, podle vnímané hodnoty, podle hodnoty, podle běžné ceny nebo aukcí.***

vi. *Určit finální cenu*

Nejen na základě předchozích kroků, ale i na základě zvážení dalších faktorů je cílem této fáze určit konečnou cenu produktů, za níž budou produkty prodávány.

3) Distribuce

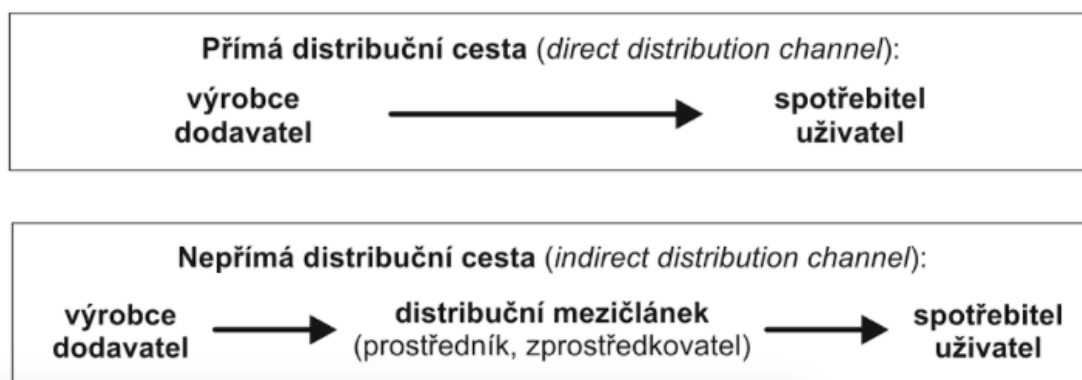
Dalším nástrojem marketingového mixu je distribuce, představující efektivní formu doručení hodnotného produktu zákazníkům ve správný čas i požadované kvalitě. K plnému využití tohoto nástroje je třeba podle Jakubíkové (2013, str. 240) vybrat vhodnou lokalitu, způsob prodeje i umístění produktů, neboť právě volba distribučních kanálů je považována za důležité strategické rozhodnutí i v souvislosti s náklady, které nelze v tomto případě přehlížet. Kotler a Keller (2007, str. 775) doplňují, že právě prostřednictvím vhodné distribuční strategie, související s výběrem a udržováním vztahů v distribučních kanálech, jsme schopni zákazníkovi poskytnout hodnotný produkt.

Jakubíková (2013, str. 241) zastává názor, že: „*způsob distribuce a samotné místo prodeje, kde se uskuteční transakce, může být tím jediným prvkem marketingového mixu, jenž dokáže nabídnout konkurenční výhodu – místo, kde jsme produkt zakoupili, si pamatujeme.*“

Na spotřebitelských trzích existují dva odlišující se způsoby (viz obr. 8), jakými lze produkty distribuovat:

- a) *přímá distribuční cesta* – jedná se o velmi osobní formu prodeje neboli přímého kontaktu výrobce a zákazníka bez využití distribučních mezičlánků/prostředníků, typická vytvářením vztahu i možností okamžité zpětné vazby ze strany spotřebitele;
- b) *nepřímá distribuční cesta* – využívá se zpravidla jednoho či více mezičlánků/prostředníků předtím, než se samotný produkt dostane k uživateli, což zcela znemožňuje navázání kontaktu se zákazníkem.

Obrázek 8 - Distribuční cesty na spotřebitelských trzích



Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 252

Volbu distribuční cesty ovlivňují podle Zamazalové (2010, str. 251) zejména tyto faktory: velikost podniku, druh nabízených produktů, charakter trhu, mezičlánek atd. Cílem volby o vhodné distribuční cestě je snaha zajistit odbyt produktů v co nejkratším čase, což může i kombinací obou přístupů zároveň zajistit.

4) **Komunikace**

Posledním marketingovým nástrojem, jemuž je podle Vozíkise a kol. (2015, str. 210-211) věnována velká pozornost, je tzv. propagace produktu, neboť veškeré aktivity komunikační politiky mají za cíl zvýšit prodeje potažmo zisk, což lze zajistit hned několika způsoby. Součástí komunikační politiky je i volba komunikační strategie prezentující produkt na cílovém trhu vedoucího následně k samotné koupi produktu. Smyslem je v tomto případě ovlivnit rozhodnutí zákazníka o koupi se snahou ho následně přimět ke koupi.

Mezi možné způsoby komunikace nejen podle autorů, ale i dle slov Srpové (2011, str. 25-27) patří:

- *reklama* – představuje neosobní zpoplatněnou a vcelku efektivní formu komunikace převážně jednostranně zaměřenou, což pro někoho může být i méně přesvědčivé, někoho to v opačném případě může donutit ke koupi, neboť právě reklama poukazuje na potřebu vlastnit daný produkt;
- *podpora prodeje* – jedná se o nepřímý způsob zaměřující se zejména na koncového zákazníka prostřednictvím cenových zvýhodnění, vzorků zdarma, věrnostních prodejů apod.;

- *osobní prodej* – je typický pro malé společnosti, jejichž cílem je odlišit se od větších konkurentů a jejichž snahou je utvořit vztah se zákazníky a sledovat tak přímo jejich reakce a postřehy, jedná se o nejefektivnější způsob, bohužel velmi finančně náročný;
- *vztahy s veřejností (public relations)* – znamenají navázání vztahů se zákazníky i ostatními tržními subjekty s cílem zvýšit image v očích společnosti a zároveň i poptávku po produktech a to vše s poměrně nízkými náklady prostřednictvím sponzoringu, sponzorských darů, tiskových zpráv aj.;
- *přímý marketing* – patří k nejrozšířenějšímu způsobu komunikace zahrnující rozesílání e-mailů, dopisů či telefonického kontaktování, poskytující prodejci bezprostřední informace i okamžité odpovědi zákazníků.

Výběr vhodného způsobu by měl vždy být uzpůsoben nejen charakteru firmy, jejím nákladovým možnostem, ale zároveň i cílové skupině potažmo veřejnosti, kterou se snažíme seznámit s naším produktem.

2.2.3.4 Materiálové vstupy potřebné k projektové činnosti

V rámci tohoto bodu se popisují a charakterizují dodávky nutné k realizaci projektu – jedná se zejména o materiálové i energetické toky, které je třeba hodnotově i naturálně vyjádřit (Fotr a Souček, 2005, str. 46). Důležité je podle autorů vzít v potaz tyto faktory: dostupnost zdrojů, jejich kvalita, možná substituce, míra rizika způsobená výpadkem dodávky, pořizovací cenu i míru rizika zabezpečení potřebných zdrojů.

2.2.3.5 Lokalita a okolí

Smyslem je zdůvodnit umístění projektu a jeho vliv na životní prostředí – pozitivní i negativní vlivy související s realizací projektu.

2.2.3.6 Technické řešení projektu

Cílem je specifikovat potřebné výrobní technologie, vybavení spolu s návrhy způsobu technologických řešení. Pro samotný výběr technologií je podle Fotra a Součka (2005, str. 53) nezbytné mít informace týkající se plánované širé výrobního sortimentu, nákladového omezení i náročnosti práce s těmito technologiemi pro lidské zdroje, jsou-li pro výrobu potřeba.

2.2.3.7 Organizace - lidské zdroje, vlastníci a zaměstnanci

Smyslem tohoto bodu je určit potřebu lidských zdrojů, jejich dostupnost, kvalifikaci, i kompetence. Dle charakteru projektu je pak vhodné lidské zdroje uskupit do různých útvarů, s nimiž se pojí i konkrétní náklady, které je zapotřebí určit.

Jsme-li schopni identifikovat zdroje podniku, máme pak velký potenciál vytvářet konkurenční výhodu. Podle slov Lukášové (2004, str. 44) je důležité vědět, s jakými zdroji v jednotlivých útvarech pracujeme, jak efektivně, a které z nich jsou pro podnik klíčové. Na základě toho rozlišujeme 4 typy zdrojů nacházející se v podniku:

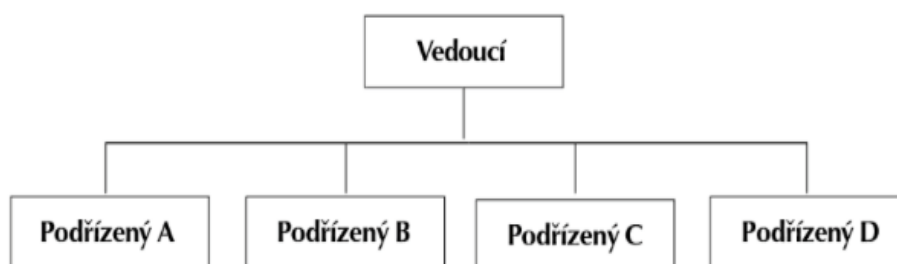
- 1) *hmotné* – zahrnují veškeré stroje, zařízení, vybavení a budovy, u nichž je jejich aktuální stav i doba užití velmi důležitá;
- 2) *nehmotné* – patří sem veškeré nehmotné prvky, jakými jsou: licence, know-how, značka, ochranné známky apod.;
- 3) *finanční* – tvoří její velikost cizího a vlastního kapitálu i náklady s ním spojené;
- 4) *lidské* – představují velmi cenný zdroj podniku, kdy podstatná je zejména struktura a kvalifikace personálu.

Seskupení jednotlivých útvarů spolu s jejich zdroji do organizační struktury je podle Doležala a kol. (2012, str. 119) velmi důležité z důvodu vymezení odpovědností, vztahů i vymezení rozhodovacích pravomocí (nadřízenost/podřízenost) v rámci firmy. Beránek (2016, str. 37-40) rozlišuje tyto organizační struktury:

- *liniové (lineární)*;

Popisuje lineární organizační strukturu jako takovou, kde je pouze jeden lineární vedoucí s nejvyšší pravomocí a odpovědností, často prezentován samotným majitelem podniku, a více nižších stupňů řízení, jak demonstruje obrázek 9. Volba tohoto druhu organizační struktury je vhodná pro menší podniky s maximálním počtem 50 zaměstnanců, kdy je jeden vedoucí ještě schopen organizovat všechny jemu podřízené.

Obrázek 9 - Lineární organizační struktura

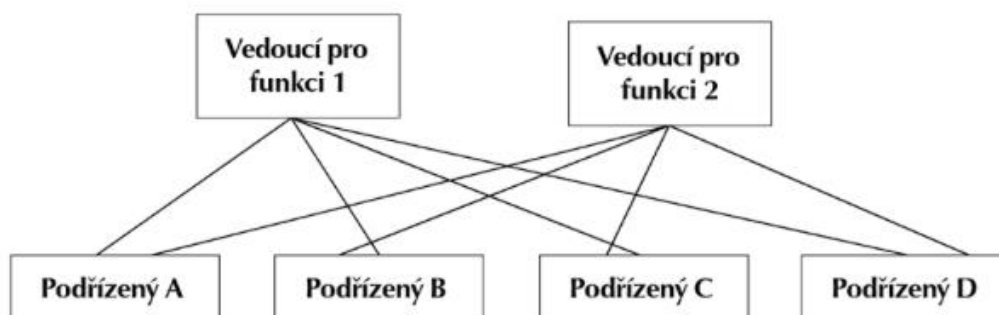


Zdroj: Beránek, 2016, str. 37

- *funkcionální*

Jedná se o jednotlivé funkční prvky s vazbami, kdy vedoucí plní funkci dané specializace, za níž má odpovědnost. Nevýhodou je to, že jeden pracovník má více nadřízených, kteří na něj mají různé požadavky, jak je zřejmé z obrázku 10 níže. Právě tehdy dochází ke vzniku konfliktních situací i k narušení kompetencí.

Obrázek 10 - Funkcionální organizační struktura

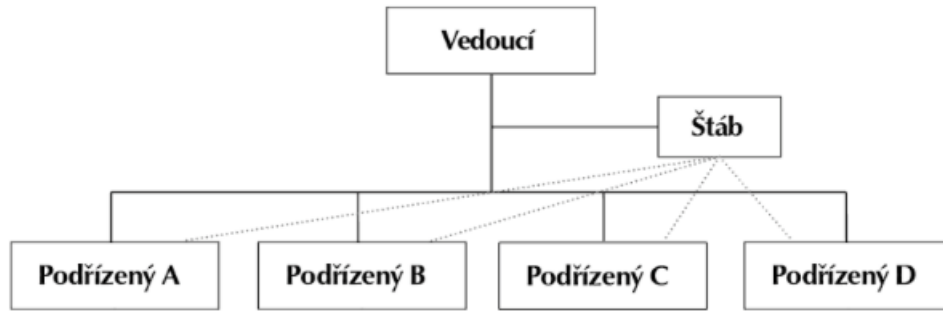


Zdroj: Beránek, 2016, str. 38

- *liniově - štábní;*

Organizační struktura tohoto druhu v sobě kombinuje prvky výše uvedených struktur, jak je vidět na obrázku 11. Štáb v tomto případě plní poradní funkci bez možnosti rozhodovat a spíše než zaměření na cíl je důraz kladen na administrativní úkoly.

Obrázek 11 - Liniově - štábní organizační struktura

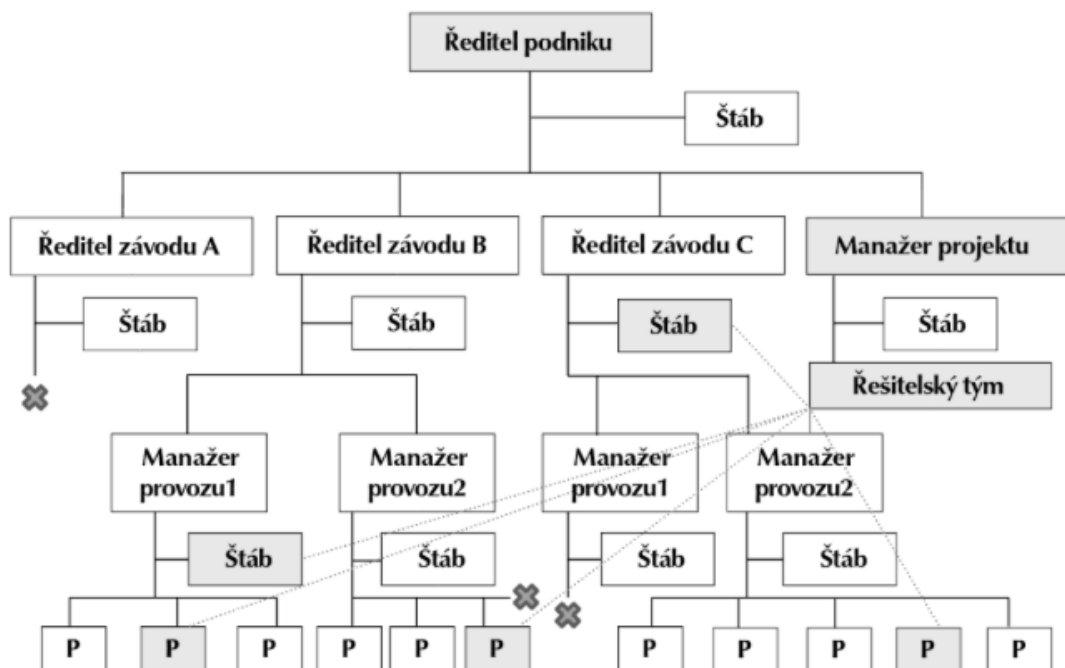


Zdroj: Beránek, 2016, str. 38

- *maticové*

Předností maticové struktury, znázorněné obrázkem 12, je respektování vztahů nadřízenosti a podřízenosti s dočasným doplněním nových tzv. účelových řešitelských týmů. Maticové uspořádání je typické pro větší nadnárodní společnosti s více závody.

Obrázek 12 - Maticová organizační struktura

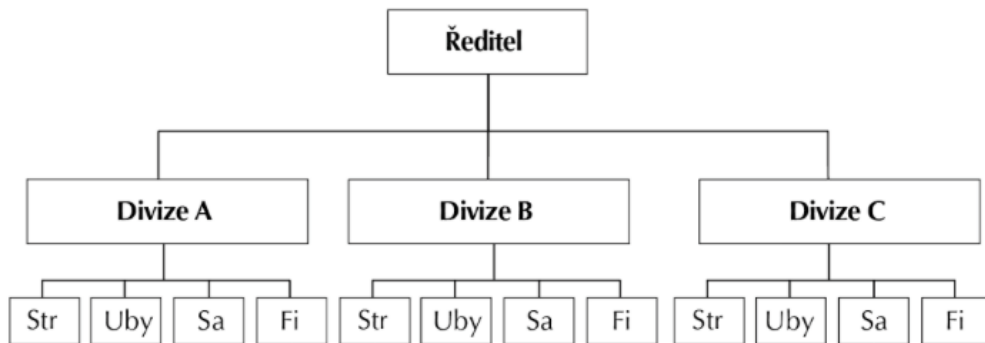


Zdroj: Beránek, 2016, str. 39

- *divizní*

Vyznačuje se tzv. divizemi, kde se soustřeďují veškeré aktivity a pro něž je typická vysoká samostatnost i decentralizace pravomocí na nižší úrovně, čímž dochází k delegování pravomocí. Divizní struktura je naznačena na následujícím obrázku 13.

Obrázek 13 - Divizní organizační struktura

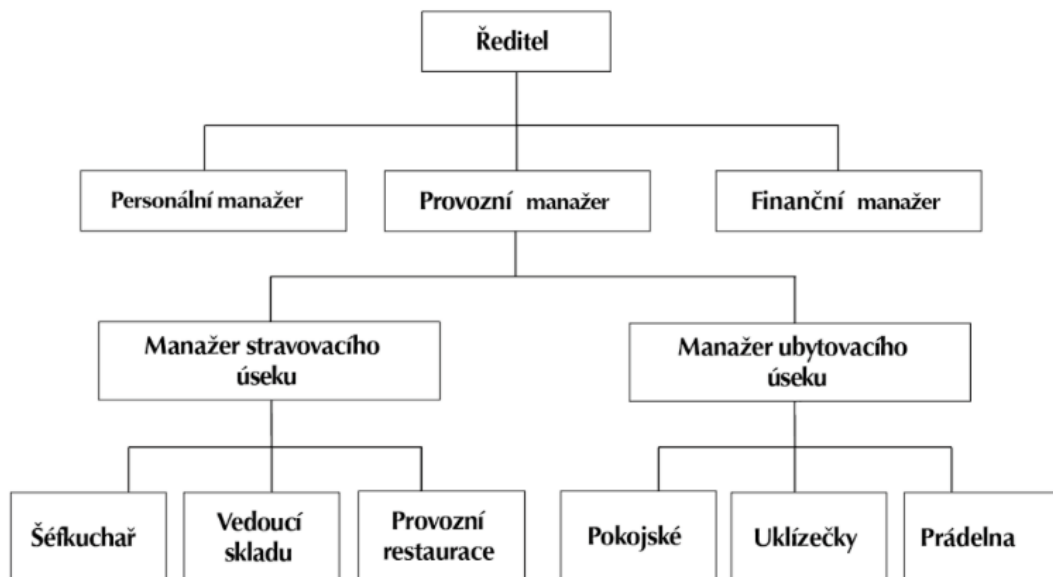


Zdroj: Beránek, 2016, str. 40

- *hybridní*

Představuje strukturu obsahující několik divizí a funkčních útvarů, viz obrázek 14, jejímž cílem je eliminovat nedostatky struktur uvedených výše.

Obrázek 14 - Hybridní organizační struktura



Zdroj: Beránek, 2016, str. 40

2.2.3.8 Realizace projektu, časový plán

Tato část studie proveditelnosti se týká rozvržení času a nákladů projektu spolu s harmonogramem činností související s přípravnou a realizační fází. Odhaduje celkovou dobu implementace potřebnou k úspěšné realizaci zadaného projektu. Plánování aktivit v čase se dle Doležala a kol. (2012, str. 178) zabývá činnostmi na sobě závislými, i z tohoto důvodu je třeba respektovat komponenty tzv. *trojimperativu*, zmíněný v kapitole 2.1.2.3, k nimž patří: *zdroje, výsledky a čas*. Pro tvorbu časového plánu doporučují autoři využít tyto kroky:

- 1) definovat činnosti, které mají být realizovány;
- 2) seřadit činnosti dle logických vazeb s uvážením časové náročnosti každé z nich.

2.2.3.9 Finanční analýza projektu

V této etapě dochází k sestavení finančních výkazů – celkové náklady investiční a provozní fáze spolu s příjmy provozní části. Tvorba finančních plánů s přehledem týkající se financování projektu, výpočty důležitých finančních ukazatelů a závěrečným shrnutím provedené finanční analýzy. Součástí jsou i propočty vhodné k vyhodnocení projektu pomocí metody čisté současné hodnoty (NPV), vnitřního výnosového procenta (VVP) a doby návratnosti vloženého kapitálu (DN). Celkově se jedná o zhodnocení, zda (ne)máme potřebné finanční zdroje pro projekt.

Shromáždění kapitálu potřebného k uskutečnění investice je prvním předpokladem budoucí realizace projektu.

2.2.3.9.1 Finanční analýza

2.2.3.9.1.1 Formy kapitálu

Zajištění potřebných prostředků k financování projektu je možné dvěma způsoby (Synek, 2011, str. 289). První variantou je dle Synka (2011) financování *vlastními zdroji* – vklady vlastníků, nerozděleným ziskem neboli tzv. samofinancováním, odpisy či výnosy z prodeje a likvidace hmotného majetku. Vedle varianty využití vlastních zdrojů se nabízí možnost použít *cizích zdrojů* – investiční úvěr, krátkodobý úvěr, obligace, dlouhodobé rezervy, rizikový kapitál nebo dotaze z EU či státního rozpočtu. Pro správné rozhodnutí související s výběrem vhodného zdroje je zapotřebí získat přehled o možných způsobech financování, ty posoudit z hlediska

kvantitativního i kvalitativního, jak doporučuje Doležal a kol. (2012, str. 499), a následně zvolit optimální řešení financování, které jsme si schopni zajistit. Volba zdrojů cizího kapitálu v sobě nese určitá rizika, se kterými je třeba počítat a být na ně dopředu připraven.

2.2.3.9.1.2 Typy plánů

Tvorba plánů souvisí s plánováním aktivit podniku v souvislosti s dosažením vytčených cílů. Při tvorbě podnikových plánů je třeba uvažovat interní i externí faktory mající vliv na dosažení stanovených cílů. Klíčové je nejen plánování strategické týkající se budoucího směřování organizace, ale také plánování taktické zaměřující se na zdroje podniku (finanční, materiálové aj.).

ManagementMania (2016) uvádí jednotlivé plány, které se v rámci finanční analýzy zpracovávají:

- plán nákladů (variabilní, fixní) a výnosů (tržeb);
- plán prodeje;
- kapacitní plán;
- plán zásob;
- plán výroby;
- plán materiálních požadavků a
- investiční plán.

Důležitým aspektem je vzájemná provázanost dílčích plánů, z nichž je možné sestavit kompletní plán podniku, který je úzce propojen s podnikovou strategií.

2.2.3.9.1.3 Náklady

Každý ze zdrojů zajišťující provoz podniku je svým způsobem finanční zátěží, neboť se s nimi pojí určité náklady. Cílem je v první řadě tyto náklady řídit a snažit se je eliminovat tak, aby nebylo ohroženo fungování podniku. Jak uvádí Vochozka a Mulač (2012, str. 75-79) právě detailnější členění nákladů je předpokladem jejich úspěšného řízení. K řízení efektivnosti a celkové hospodárnosti napomáhá dělení nákladů v závislosti na objemu produkce na:

- *náklady variabilní* – jedná se o náklady závislé na objemu produkce, tudíž při poklesu/zvýšení produkce dochází k jejich změně, př: mzdy, spotřeba materiálu a energie aj.;

- *náklady fixní* – jsou nezávislé na objemu výroby, i proto jsou konstantní, př: odpisy, nájem, úroky apod.

Podle autorů je vhodné náklady dále členit i na:

- *přímé* – mívají vazbu na určitý výkon, souvisejí pouze a jen s výrobou konkrétního produktu bez jakékoli další vazby na jiné procesy, př: spotřeba materiálu a mzdy zaměstnanců;
- *režijní (nepřímé)* – souvisejí s širší produkcí výrobků, kdy jsou zároveň využity v rámci celého podniku, př: veškeré náklady bez mezd a spotřebovaného materiálu.

Freiberg a Zralý (2003, str. 31) doplňují, že právě toto členění souvisí se stanovením tzv. kalkulačních jednic, představující například kus výrobku, činnost, zakázku, pro něž lze následně určit náklady.

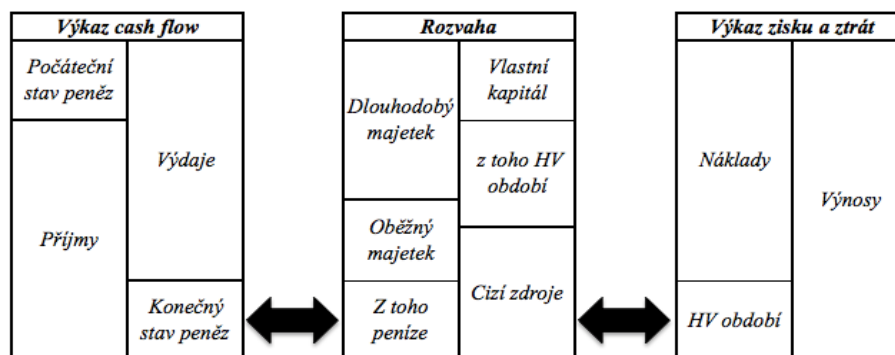
2.2.3.9.1.4 Finanční výkazy

Veškeré informace, důležité pro podnik, lze najít v souhrnných bilancích, jak uvádí Freiberg a Zralý (2003, str. 61), kterými jsou:

- *rozvaha*,
- *výsledovka (výkaz zisku a ztrát)* a
- *balance cash-flow (výkaz toku hotovosti)*.

Právě tyto bilance podávají informace nejen vnitřním, ale i vnějším uživatelům o majetkové i finanční situaci, dosaženém zisku/ztrátě a toku peněz v podniku. Na základě těchto dat jsme schopni určit, jak si podnik vede a jaká je jeho celková ekonomická situace (Prokúpková, 2016). Autoři (2003, str. 65) dodávají, že výše zmíněné bilance tvoří tzv. třibilanční systém typický provázaností jednotlivých položek znázorněné obrázkem 15.

Obrázek 15 - Provázanost finančních výkazů



Zdroj: Vlastní

Rozvaha

Představuje základní bilanci podniku podávající informaci o podnikovém majetku (aktivech) a finančních zdrojích (pasivech) ke zvolenému datu. Ke změnám jednotlivých položek rozvahy dochází v okamžiku, kdy se uskutečňují hospodářské transakce. Vždy by měla být zachována rovnost obou stran (aktiv a pasiv) bilance, tudíž se změna jedné položky musí projevit i ve změně položky jiné (Freiberg a Zralý, 2003, str. 67).

Výsledovka (výkaz zisku a ztrát)

Na základě dat z rozvahy podává výsledovka informaci o nákladech a výnosech podniku za určité období - nejčastěji se volí období jednoho roku, kdy náklady a výnosy se účtují okamžitě v době vzniku. Pro každý výrobní podnik jsou výnosy spojeny s tržbami za prodané výrobky a náklady s financemi vynaloženými na tvorbu těchto produktů. Právě výše vynaložených nákladů je pro úspěch podniku klíčová. Smyslem výsledovky je podle iPodnikatel.cz (2012) poukázat na to, jakého hospodářského výsledku (zisk/ztráta) se za dané období dosáhlo.

Zisk je výsledným rozdílem výnosů a nákladů. Blahová (2013) uvádí, že součástí rozvahy je vedle zisk před zdaněním a úroky tzv. EBIT i zisk po odečtu úroků zvaný EBT. Právě z tohoto zisku se odečítá daň z příjmu fyzických osob (v ČR 15 %), je-li zisk kladný. V případě ztráty se žádná daň neodvádí. V okamžiku, kdy je daň větší než 24 840 Kč, což představuje odpočitatelnou položku podnikatel na období jednoho roku, lze daň snížit právě o tuto částku. Není-li daň větší než odpočitatelná položka, pak se neplatí vůbec. Podle informací z portál iPodnikatel.cz (2016) je daň za uplynulý rok je vždy splatná k 1.dubnu roku následujícího.

Bilance cash-flow (výkaz toku hotovosti)

Třetím z výkazů je bilance cash-flow, která se zabývá příjmy a výdaji peněžních prostředků, neboť výše dostupných financí určuje to, zdali je podnik schopný splácet své závazky či nikoli. Vypovídací schopnost cash-flow je podstatná, protože dosažený zisk ještě nemusí znamenat dostatek peněz. I z tohoto důvodu je dobré vědět, odkud a jak jsou peníze v podniku použity i to proč není podnik schopen splácet své závazky (Vančurová, 2013).

Obecně lze podle Knápkové a kol. (2013, str. 49) členit cash-flow na tyto části: oblast provozní činnosti, investiční a oblast vnějšího financování, čehož je využito

i při sestavování bilance cash-flow. V zásadě se rozlišují dvě metody sestavení bilance cash-flow – *metoda přímá* a *nepřímá*.

a) *Metoda přímá*

Cash-flow v tomto případě představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji, kdy vzniklé saldo poukazuje i na příčinu vzniku, což je pro podnik velmi podstatné. Tvorba cash-flow metodou přímou znázorňuje obrázek 16. Nevýhodou přímé metody je nemožnost evidovat toky peněžních prostředků, které nemají povahu příjmů či výdajů (Freiberg a Zralý, 2003, str. 48-49).

Obrázek 16 - Přímá metoda tvorby cash-flow

$$\begin{array}{r}
 \text{Počáteční stav peněžních prostředků} \\
 + \text{Příjmy za určité období} \\
 - \text{Výdaje za určité období} \\
 \hline
 = \text{Konečný stav peněžních prostředků}
 \end{array}
 \left. \vphantom{\begin{array}{r} \\ \\ \\ \\ \end{array}} \right\} \text{CF celkem}$$

Zdroj: Knápková a kol., 2013, str. 49

b) *Metoda nepřímá*

Je často preferována na úkor přímého způsobu sestavení cash-flow, neboť jak zmiňuje Freiberg a Zralý (2003, str. 71), je pohyb peněžních prostředků sledován pomocí zdrojů a užití nikoli pomocí příjmů a výdajů. Základní strukturu bilance cash-flow sestavené na bázi zisku znázorňuje obrázek 16. Zisk, přírůstky pasiv a úbytky aktiv v tomto případě tvoří zdroje, naopak úbytky pasiv a přírůstky aktiv jsou součástí užití zdrojů.

Obrázek 17 - Nepřímá metoda tvorby cash-flow

$$\begin{array}{l}
 \text{POČÁTEČNÍ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ} \\
 \text{Výsledek hospodaření běžného období} \\
 + \text{odpisy} \\
 + \text{tvorba dlouhodobých rezerv} \\
 - \text{snížení dlouhodobých rezerv} \\
 + \text{zvýšení závazků (krátkodobých), krátk. bank. úvěrů, časového rozlišení pasiv} \\
 - \text{snížení závazků (krátkodobých), krátk. bank. úvěrů, časového rozlišení pasiv} \\
 - \text{zvýšení pohledávek, časové rozlišení aktiv} \\
 + \text{snížení pohledávek, časové rozlišení aktiv} \\
 - \text{zvýšení zásob} \\
 + \text{snížení zásob} \\
 \hline
 = \text{CASH FLOW Z PROVOZNÍ ČINNOSTI} \\
 - \text{výdaje s pořízením dlouhodobého majetku} \\
 + \text{příjmy z prodeje dlouhodobého majetku} \\
 \hline
 = \text{CASH FLOW Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI} \\
 \pm \text{dlouhodobé závazky, popř. krátkodobé závazky} \\
 \pm \text{dopady změn vlastního kapitálu} \\
 \hline
 = \text{CASH FLOW Z FINANČNÍ ČINNOSTI} \\
 \hline
 \text{KONEČNÝ STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ}
 \end{array}$$

Zdroj: Knápková a kol., 2013, str. 52

Cílem výkazu cash-flow je analyzovat změny v hotovosti z jednoho období do druhého tím, že ukazuje na zvýšení či snížení čistého toku peněžních prostředků za pomoci dat z rozvahy a výsledovky.

2.2.3.9.2 Hodnocení investic

Každé investiční rozhodnutí umožňuje podniku realizovat vytčené strategické cíle. Právě na základě provedené finanční analýzy a údajů z cash-flow jsme schopni daný investiční záměr vyhodnotit. Pro posouzení investice je vhodné si zvolit kritérium, pomocí něhož se budeme později rozhodovat, zda investici realizovat či nikoli. Dle Synka (2011, str. 301) je cílem každé buď zvýšit zisk, nebo naopak snížit náklady, i proto se využívá jedno ze dvou kritérií – výnosové či nákladové. Abychom byli schopni určit, jaká je skutečná hodnota peněz plynoucí z investice, je třeba pracovat s hodnotami cash-flow, které jsou součástí finanční analýzy.

Za efektivní investici lze pak považovat tu, u níž výsledné příjmy přesahují náklady na investici. K propočtu efektivnosti investice lze v zásadě využít dvou metod:

- *statických* – neberou v potaz faktor času;
- *dynamických* – pracují s faktorem času i diskontem výchozích hodnot.

K posouzení efektivnosti investice využijeme těchto metod:

1) *čisté současné hodnoty (NPV – Net Present Value)*

NPV vyjadřuje součet současných hodnot budoucích peněžních toků plynoucích z investice spolu s peněžním tokem nultého roku představující vynaložené finanční prostředky na realizaci investice. Pro výpočet použijeme tohoto vzorce:

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

Bližší vysvětlení použitých zkratk ve vzorci:

NPV_t – čistá současná hodnota investice

CF_t – hotovostní tok (cash-flow) plynoucí z investice v období t

INV – počáteční náklady na investici

r – podniková diskontní sazba

n – doba životnosti investice

t – období 1 až n

Na základě výsledné hodnoty lze učinit tato rozhodnutí:

- investici **přijmout** v případě, je-li **NPV kladné číslo** ⇒ hodnota podniku roste,
- investici **zamítnout**, je-li **NPV záporná** ⇒ není výhodné.

2) **vnitřního výnosového procenta (IRR – Internal Rate of Return)**

IRR představuje v podstatě takovou úrokovou míru, při níž současná hodnota očekávaných budoucích výdajů a příjmů z investice je rovna výdajům na investici.

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

Bližší vysvětlení použitých zkratk ve vzorci:

INV – počáteční náklady na investici

IRR – vnitřní míra výnosnosti

CF_t - hotovostní tok (cash-flow) plynoucí z investice v období t

Při porovnání požadované výnosnosti a výsledku výpočtu IRR lze rozhodnout, zda investici považovat za **výhodnou** (požadovaná IRR < výsledná IRR) či **nevýhodnou** (požadovaná IRR > výsledná IRR).

3) **doby návratnosti vloženého kapitálu (DN)**

DN představuje období, za něž se investorovi vrátí vynaložené finanční prostředky (zúročené) na investici. Ke stanovení DN lze využít tento vzorec:

$$DN = \frac{INV}{CF}$$

Bližší vysvětlení použitých zkratk ve vzorci:

DN – doba návratnosti investice

INV - počáteční náklady na investici

CF – hotovostní tok za rok

Obecně vzato platí, že čím méně času je třeba ke splacení investice, tím se investice jeví výhodněji.

2.2.3.10 Analýza a řízení rizik

V rámci každého projektu se objevuje řada komplikací, které mohou představovat značné riziko. Vochozka a Mulač (2012, str. 51) mluví o podnikatelském riziku jako o: „určitém nebezpečí, že nedosáhneme takových výsledků, které jsme předpokládali.“ Chceme-li se tohoto vyvarovat, je zapotřebí identifikovat možná rizika projektu a jejich pravděpodobnost výskytu ve fázi investiční a provozní. Přednostní snahou je v tomto případě najít vhodná opatření a řešení, jak se lze rizikům vyvarovat či je eliminovat tak, aby nebylo ohroženo zdárné ukončení projektu. Neúspěch podniku může být zapříčiněn z velké části i ignorováním rizika, jak uvádí Fotr a Souček (2005, str. 137).

2.2.3.10.1 Risk Management

Risk management neboli rizikový management se zabývá oblastí rizik a jejich řízením s cílem rizika analyzovat, eliminovat a za pomoci využití řady metod i možných opatření k prevenci rizik odhalovat významné faktory zvyšující riziko (ManagementMania, 2016). Projektové řízení současnosti si podle Doležalových slov (2009, str. 74-77) pod pojmem riziko představuje negativní vliv způsobující ohrožení a naopak pozitivní vliv spojuje s příležitostmi.

Rizikový management využívá těchto kroků v souvislosti s identifikací a řízením rizik:

1) analýzu rizik

- *identifikace rizik* – snaha určit možná nebezpečí projektu;
- *posouzení rizik* – určení pravděpodobnosti výskytu rizik a jejich možných nepříznivých dopadů na projekt vyjádřené kvantitativně (vyjádřeno číselnou hodnotou) či kvalitativně (vyjádřeno verbální hodnotou) s výpočtem výsledné hodnoty rizika;
- *odezvy na rizika* – předpokládaná reakce na stanovená rizika tak, aby bylo zajištěno zdárné ukončení projektu;

2) monitorování rizik – průběžná kontrola hodnot rizik a reakce na jejich změnu (může se zvýšit nebo pominout).

Autoři Fotr a Souček (2005, str. 141) doplňují, že v rámci řízení rizik je zjistit, jaké významné *faktory* ovlivňují riziko projektu, jak *velké riziko* je, zda je *přijatelné*

či nikoli a jakými opatřeními jej lze snížit. Jak uvádí ManagementMania (2016) ve zkratce lze řízení rizik shrnout následovně:

Každá lidská činnost přináší určitá rizika

Nulové riziko neexistuje

2.2.3.10.2 Klasifikace a druhy rizik

Autoři Fotr a Souček (2005, str. 138) uvádějí klasifikaci rizik v této struktuře:

- *podnikatelské a čisté riziko* – dle pohledu autorů představuje podnikatelské riziko pozitivní i negativní stránku, oproti tomu čisté odráží pouze negativní aspekty, způsobené vzniklou odchylkou od požadovaného stavu, podobně jako jej chápou autoři Vochozka a Mulač (2012);
- *systematické a nesystematické* – systematické riziko úzce souvisí s trhem, proto je též nazýváno tržním, oproti tomu nesystematické riziko je způsobeno společenskými faktory a je pro každý podnik specifický;
- *vnitřní a vnější* – vnitřní riziko je spojeno s interním prostředím podniku (s investičními projekty), zatímco vnější riziko se vztahuje k okolí podniku (konkurence, dodavatelé apod.);
- *ovlivnitelné a neovlivnitelné* – rozlišují se podle toho, zda má podnik možnost mít riziko pod kontrolou či dokáže přijímat vhodná opatření eliminující důsledky rizik;
- *primární a sekundární* – sekundární riziko je důsledkem snížení původního (primárního) rizika;
- *ve fázi přípravy, realizace i provozu projektu* – zahrnuje veškerá rizika ohrožující včasné dokončení projektu vyskytující se po celou dobu jeho životního cyklu.

Jinak strukturovaná rizika uvádí ManagementMania(2016), který za významné považuje tyto druhy rizik: *ekonomická a finanční* (rizika spojená s úvěrem či investicí), *projektová, tržní, technická, sociální, provozní, bezpečnostní* a mnohá jiná mající negativní vliv na řádný chod podniku.

2.2.3.10.3 Prevence rizik

Cílem každého podniku by měla být podle slov Srpové (2011, str. 140) opatření proti riziku, neboť řešení a celkové důsledky jsou velmi nákladné a ve výsledky mohou ovlivnit efektivnost i fungování podniku. Opatření související s eliminací důsledků rizik lze dělit na 3 kategorie, jak uvádí autorka:

- 1) *předcházení rizik* – snaha vyloučit možné riziko díky znalosti příčin, jeho vzniku;
- 2) *zmírnění rizik* – jedná se o snížení dopadu rizika za pomoci opatření omezující negativní vliv, př: pojistná smlouva;
- 3) *záchrana* – přizpůsobení se následkům, které vznikly, nepříznivou situaci pomáhají řešit předem vytvořené rezervy.

2.2.3.10.4 Riziko v projektu

Vyskytující se riziko v projektu lze podle Fotra a Součka (2005, str. 155) určit dvěma způsoby – číselně za pomoci využití statistických metod (složitější) nebo nepřímo díky informacím míry rizika a významnosti faktorů na základě analýzy citlivosti (jednodušší).

2.2.3.10.4.1 Analýza citlivosti

Smyslem analýzy citlivosti v souvislosti s investičním rozhodováním je odhalení citlivosti konkrétního kritéria při změně číselných hodnot faktoru rizika mající vliv na toto kritérium (Fotr a Hnilica, 2014, str. 29). V rámci jednofaktorové analýzy citlivosti dochází podle autorů ke konkrétní změně hodnot rizikových faktorů, kdy tyto hodnoty mohou představovat:

- optimistické nebo pesimistické hodnoty;
- určité velikostní odchylky od realistických (plánovaných) hodnot.

Dochází-li k nevýznamným změnám rizikových faktorů, pak je lze považovat za téměř nepodstatné – citlivost je malá. V opačném případě dojde-li k významným změnám faktorů rizika s největší pravděpodobností se jedná o důležité faktory, které je třeba brát na zřetel. Výsledkem analýzy citlivosti je určení významných faktorů rizika. Nevýhodou této analýzy je to, že nebere v potaz potenciální závislost některých rizikových faktorů, jak zmiňuje Fotr a Hnilica (2014, str. 36).

2.2.3.10.4.2 Scénáře

Scénáře úzce souvisejí s výše uvedenou analýzou citlivosti, neboť právě ta je východiskem při jejich tvorbě. Scénáře jsou slibným předpokladem úspěchu podniku, možná i proto se scénáře hojně využívají napříč všemi sektory (Zbořil, 2016).

Fotr a Švecová (2016, str. 29) charakterizují scénáře jako: „ *budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou po realizaci varianty rozhodování nastat.*“ Lze jej také chápat jako soubor kombinací hodnot faktorů rizika, pro něž platí, že každý ze scénářů prezentuje jiný vývoj v budoucnosti. Faktory rizika mají pak v tomto případě podle autorů vliv na důsledky variant v souvislosti ke kritériím hodnocení. Autoři dále zmiňují, že náročnost tvorby scénářů závisí na počtu významných rizikových faktorů, kdy pro případ pouze jednoho významného faktoru je tvorba scénáře nejjednodušší. Fotr a Švecová (2016, str. 274) uvádějí dvě formy využití scénáře:

- 1) kvalitativní – představuje slovní popisnou charakteristiku budoucího vývoje;
- 2) kvantitativní – jedná se o soubor faktorů rizika mající vliv na budoucí stav.

Podle slov autorů není počet scénářů nijak omezen, v praxi se nejčastěji využívají tři scénáře, které lze případně doplnit o čtvrtý:

- *realistický*;
- *optimistický*;
- *pesimistický* a
- *scénář bez překvapení.*

Každý ze scénářů představuje různou míru rizika spojenou s projektem, což bude blíže objasněno na následujících řádcích. Scénáře mohou být velmi přínosnými, neboť demonstrují, jak se změní stav projektu při změně kritérií a zároveň jsou významné při **rozhodování za rizika** (nejistoty). Důležitou roli pak sehrávají i při posouzení ekonomické ne/výhodnosti.

2.2.3.10.4.2.1 Realistický scénář

Je považován za základní tzv. nejpravděpodobnější scénář, který vychází plánovaných hodnot (často našich odhadů) rizikových faktorů zatížených nejistotou.

Realistický scénář představuje takový odhad hodnot rizikových faktorů, které se jeví jako nejvíce reálné vzhledem k současné situaci (Fotr a Švecová, 2016, str. 274).

2.2.3.10.4.2.2 Optimistický scénář

Optimistický scénář uvažuje příznivý vývoj rizikových faktorů.

2.2.3.10.4.2.3 Pesimistický scénář

Na rozdíl od optimistického scénáře pracuje pesimistický scénář s nepříznivým vývojem rizikových faktorů, tudíž s hodnotami pesimistického charakteru, pro něž je typický rozpor s podnikovými cíli.

2.2.3.11 Scénář bez překvapení

Nepříliš používaný scénář bez překvapení vychází ze současných trendů a aktuálních hodnot, kdy se nepředpokládá žádná větší změna (překvapení).

Výhody scénářů

Scénáře jsou jedinečné nástroje, které umožňují využít vlastní nápaditost k plánování budoucího vývoje, zamýšlet se nad aktuálními trendy i pochybnostech vztahujícími se k budoucnosti - pole působnosti je široké. Jak zmiňuje Fotr a Švecová (2016, str. 280), podstata scénářů je v jednoduchosti i přehledném popisu vlivů daných variant související s budoucím vývojem. Scénářový přístup je významný pro rizikový management, o něm více v kap. 2.3.3.11.1, neboť pomáhá odhalit možná rizika a na ně včas reagovat.

Nevýhody scénářů

Slabinou scénářového přístupu je neurčitý odhad hodnot rizikových faktorů optimistického a pesimistického scénáře spolu se zjednodušeným pohledem na faktory rizika podstatné pro budoucnost vývoje. Autoři dodávají, že s narůstajícím počtem rizikových faktorů dochází k nepřehlednosti a nejasnosti mezi scénáři.

2.2.3.12 Závěrečné shrnutí projektu

Závěrečná etapa shrnuje výsledky, navrhuje postup projektu a zároveň se vyjadřuje o realizovatelnosti a finanční rentabilitě projektu na základě výsledků předchozích etap. Výstupem je závěr a doporučení zda projekt realizovat či nikoli.

2.3 Rozhodování

Rozhodování je považováno za významnou manažerskou funkci, i proto jsou kvalita a výsledky strategických rozhodnutí klíčové pro budoucí směřování podniku (Fotr a Švecová, 2016, str. 17). Cílem každého podnikatele je zkoumat organizaci i prostředí a všimnout si příležitostí a nabízejících se iniciativ budoucích projektů, které mohou podniku přinášet změnu či zlepšení. Právě rozhodování podnikatele týkající se budoucnosti je klíčové a hezky jej vystihuje citát uvedený níže.

Budoucnost patří lidem, kteří vidí příležitosti před tím, než ji vidí ostatní.

- Levitt Theodore (Poeta, 2016)

Předpokladem podnikatelského úspěchu je rychlá reakce na změny, která může být považována i za konkurenční výhodu. Dosažení tohoto úspěchu je možné prostřednictvím strategického plánování, kterému byla věnována pozornost v rámci kapitoly 2.3.3.4.1, za pomoci různých scénářů umožňující rychlou reakci. (Zbořil, 2016).

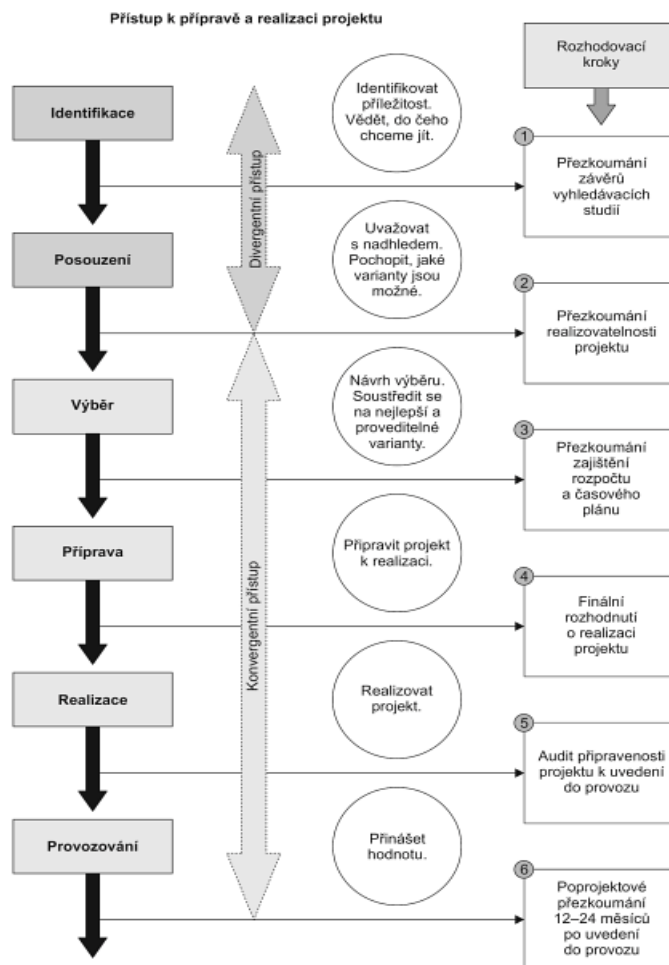
Rozhodovací proces má podle slov Fotra a Švecové (2016, str. 22-23) 8 etap, které jej charakterizují:

- 1) *identifikace rozhodovacích problémů* – shromáždění informací o podniku, na jejichž základě určíme situace nutné k řešení (vznik potřeby rozhodnout se);
- 2) *analýza a formulace rozhodovacích problémů* – představuje detailní zmapování problémových situací podmiňující rozhodnutí, pojmenování konkrétních problémů spolu s jejich příčinami a cíli jejich řešení, př: ne/má založení matcha pekárny v ČR potenciál;
- 3) *stanovení kritérií hodnocení variant* – na základě těchto kritérií budou hodnoceny návrhy řešení (postupy činností) a vybere se varianta k realizaci, př: NPV a IRR co nejvyšší, DN co nejkratší;
- 4) *tvorba variant rozhodování* - snaha určit možné způsoby a postupy činností vedoucí k vytyčeným cílům, př: tvorba scénářů – realistický, optimistický, pesimistický;

- 5) *stanovení důsledků variant* – určení možných dopadů každé z variant na základě kritérií hodnocení, př: budoucí vývoj projektu za daných scénářů – je či není projekt životaschopný;
- 6) *hodnocení důsledků variant a výběr konkrétní varianty k realizaci* – výběr je možný buď na základě preferenčního uspořádání, nebo výběrem nejvýhodnější varianty, př: výběr přípustné varianty a vyloučení těch nepřijatelných;
- 7) *realizace této varianty* – uskutečnění vybrané varianty;
- 8) *kontrola výsledků realizované varianty* – závěrečné zhodnocení výsledků zvolené varianty a určení odchylek od původních vytyčených cílů.

Rozhodovací proces projektu a jeho jednotlivé rozhodovací kroky od přípravy až po implementaci projektu znázorňuje obrázek 18.

Obrázek 18 - Rozhodovací kroky k přípravě a realizaci projektu



Zdroj: Fotr a Souček, 2011, str. 25

2.3.1 Rozhodování a cíle

Velmi významným prvkem rozhodování je i stanovení cíle neboli řešení, čeho má být dosaženo. Cílem podniku může dle autorů Fotra a Švecové (2016, str. 25) být: *proniknutí na nový trh, snížení nákladů, zvýšení podílu, kvality produkce apod.* V rámci rozhodování se povětšinou neřeší dosažení jediného cílem, ale snahou je zejména dosažení několika cílů, tzv. dílčích cílů, mezi nimiž existují vazby. Cíle lze v tomto případě vyjadřovat nejen kvantitativně, ale i kvalitativně, kdy mezi nejčastější formy cílů patří podle slov Fotra Švecové (2016, str. 26):

- maximalizace – př: zisku, tržeb apod.;
- minimalizace – př: nákladů, ztrát či
- dosažení předem určených hodnot daných veličin – př: zisk, náklady atd.

Synek (2011, str. 134) považuje za významné kritérium rozhodování v podniku zisk, lépe řečeno jeho maximalizaci, neboť právě zisk je tím, co má vliv na objemy výroby, zavedení nových výrobků a v konečném důsledku i rozhodnutí o investici, které je považováno za nejobtížnější i nejdůležitější.

V oblasti investičního rozhodování lze za podstatné považovat postoj rozhodovatele (pro případ podniku je zodpovědnost nejčastěji v rukou manažera) k riziku, kdy podle Fotra a Švecové (2016, str. 240) jsou nejčastější tyto přístupy:

- *averze k riziku* – rozhodovatel upřednostňuje projekty s menší mírou rizika a často i s menším potenciálním výnosem;
- *sklon k riziku* – rozhodovatel v tomto případě preferuje rizikovější variantu za cenu vyššího výnosu projektu;
- *neutrální postoj* - kombinuje oba výše zmíněné přístupy a tzv. vyvažuje riziko i výnos;

Vedle postoje rozhodovatele k riziku se za významné považují i tyto faktory mající vliv na jeho budoucí rozhodnutí: charakteristiky osobnosti, předchozí zkušenosti, vedení podniku i jeho okolí a jiné. Právě rozhodovatel, jakožto *subjekt rozhodování*, patří mezi základní prvky související s rozhodovacím procesem, jak uvádějí autoři, kam lze mimo jiné řadit i: *cíl, kritéria nutná k hodnocení, předmět rozhodování, varianty s důsledky a stavy světa* tzv. scénáře.

2.3.2 Rozhodování se scénáři

Detailně byly scénáře popsány v kapitole 2.2.3.10.4.2 v předešlé části této diplomové práce, tudíž jim nebude v rámci této kapitoly věnována zvláštní pozornost.

Při rozhodování související s podnikatelským záměrem, jsou právě faktory rizika tím, co má velký vliv, neboť často nevíme, jaký bude jejich vývoj v budoucnu (Fotr a Švecová, 2016, str. 33). Příkladem tak může být právě rozhodnutí o zavedení nových výrobků bez znalosti budoucí poptávky, legislativních změn, cen surovin a služeb apod. I z tohoto důvodu se ve většině případů při konečném rozhodnutí vychází z prognóz, na jejichž základě jsou právě jednotlivé scénáře sestaveny. V praxi často dochází k odchýlkám od prognózovaných hodnot, jak uvádí autoři Fotr a Švecová.

Běžným přístupem manažerů je rozhodování na základě realistického scénáře (nejpravděpodobnějšího), čímž často dochází k ignorování nejistoty, jak zmiňují Fotr a Švecová (2016, str. 277). I proto budou v rámci této diplomové práce zpracovány i další scénáře, které nastíní různé varianty možného vývoje tohoto projektu. Na základě výsledků jednotlivých scénářů a neutrálního postoje k riziku z autorčiny strany bude rozhodnuto o tom, zda se tento projekt jeví jako životaschopný či nikoli.

3 Praktická část

Smyslem této diplomové práce je zjištění, zda je projekt související se zavedením matcha produktů prostřednictvím nově otevřené pekárny v Praze životaschopný a zda jej v budoucnu realizovat. K výslednému rozhodnutí o realizaci studie proveditelnosti, která je součástí této diplomové práce a celý projekt hodnotí. Hlavním cílem projektu je uvedení matcha pečiva na český trh, kdy matcha představuje speciální druh japonského zeleného čaje obsahující více chlorofylu, čímž se stává tělu prospěšnější ve srovnání s klasickým zeleným čajem. Obrázek 19 níže demonstruje jedinečný proces vzniku matcha tea v práškové podobě.

Proces začíná na čajových plantážích, které se měsíc před sklizní překryjí plachtami, a tudíž se jim omezí přísun slunečního záření. Právě nedostatek světla způsobí to, že u čajovníků dojde k nadměrné produkci chlorofylu, díky čemuž má matcha smaragdově zelenou barvu a je velmi bohatá na antioxidanty. Následně se lístky čajovníků ručně sesbírají, properou se za pomoci páry, vzduchem se vysuší a v poslední fázi se rozemelou na jemný prášek smaragdově zelené barvy. Takto vzniká výsledný produkt neboli matcha tea, který má v dnešní době velmi široké využití.

Obrázek 19 - Proces matcha tea



Zdroj: Remetea, 2016

Dle statistik Českého statistického úřadu (2016) se celkově pečivu v ČR daří, lidé jej konzumují téměř denně. Přesto však došlo k poklesu výroby i prodeje pečiva v roce 2015 ve srovnání s rokem 2014, jak je zřejmé z tabulky 1.

Tabulka 1 - Výroba a prodej pečiva v ČR, 2014 – 2015

Kód výrobku Product code	Název / Description	Měřicí jednotka Unit	Výroba rok 2015 Total production	Výroba rok 2014 Total production	Index	Prodej rok 2015 Production sold	Prodej rok 2014 Production sold	Index
	Rolls and similar products containing by weight in the dry matter state ≤ 5% of sugars and ≤ 5% of fat (excluding with added honey; eggs; cheese or fruit)	t						
1071110022	Pečivo běžné obsahující v suchém stavu ≤ 5% tuků a ≤ 5% cukru, bez přísady medu, vajec, sýru nebo ovoce	tis. Kč	8 234 176	8 304 549	99,2	7 942 766	8 009 194	99,2
	Rolls and similar products containing by weight in the dry matter state ≤ 5% of sugars and ≤ 5% of fat (excluding with added honey; eggs; cheese or fruit)	CZK thous.						
1071120002	Pečivo cukrářské čerstvé	kg	44 751 155	46 794 387	95,6	43 290 677	45 086 082	96,0
	Cake and pastry products; other baker's wares with added sweetening matter	kg						
1071120002	Pečivo cukrářské čerstvé	tis. Kč	4 069 678	4 044 664	100,6	3 946 278	3 944 776	100,0
	Cake and pastry products; other baker's wares with added sweetening matter	CZK thous.						

Zdroj: Český statistický úřad, 2016

Nejen díky velké oblibě pečiva a jeho značné spotřebě v České republice, ale také kvůli narůstajícímu zájmu o tzv. *superpotraviny*, za což je dnes i matcha považována, se jeví založení pekárny specializované na prodej matcha pečiva jako perspektivní. Smyslem tohoto projektu je zkombinovat tradiční české pečivo s matchou, čímž vznikne jedinečná nabídka slaného a sladkého matcha pečiva jako chuťově připomínající zelený čaj. Nejedná se pouze o nový druh pečiva na českém trhu, ale zároveň i o produkty celkově tělu prospěšné s mnoha dalšími benefity, které demonstruje následující obrázek 20.

Obrázek 20 - Výhody matcha



Zdroj: Biomana, 2016

3.1 Provedení studie proveditelnosti

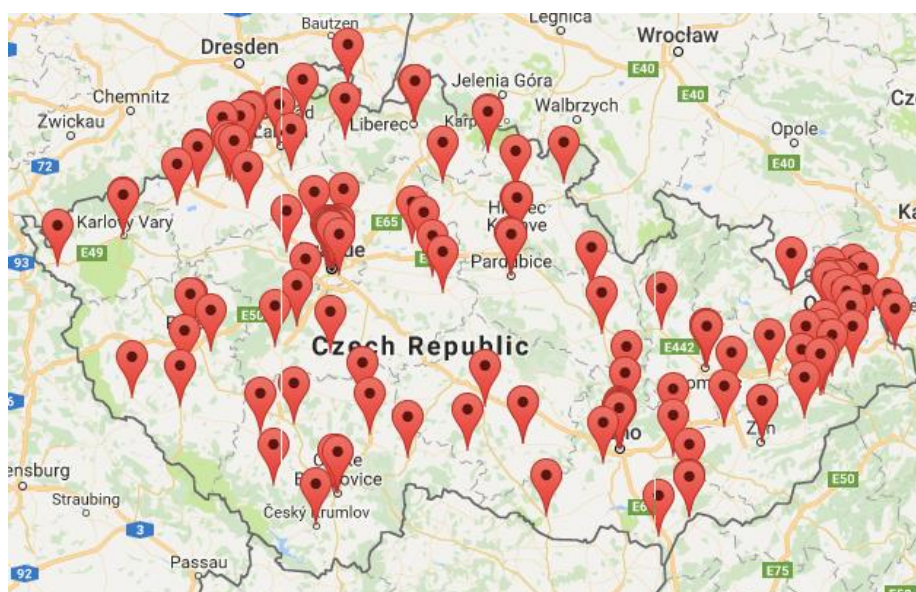
3.1.1 Úvod

Cílem tohoto projektu je založit novou pekárnu v Praze se snahou uvést na trh nové produkty obsahující prášek matcha tzv. matcha produkty, které prozatím na českém trhu nemají velké zastoupení. Jedná se o různé druhy slaného a sladkého pečiva, zákusků a dortů obsahující zelený čaj.

Nejen dle posledního průzkumu provedeného CBI Ministry of Foreign Affairs (CBI, 2016) z března tohoto roku, ale i dle Maura Ruggieriho (Progetto, 2014) se Češi čím dál tím více vedle tradičního českého moku (piva) zajímají i o kvalitní zelené čaje hned za tradičními ovocnými čaji (kombinace černého s ovocem či bylinkami) ze zemí jako je Korea, Japonsko či Taiwan. Právě matcha je považována za 100 % zelený čaj, jehož obliba roste nejen v České republice, ale i v USA, kde už se z matchy stal doslova boom. Česká republika se v současné době řadí mezi 5 nejvýznamnějších zemí v rámci EU, co se týče dovozu čaje z Japonska, Vietnamu a Číny ve výši 3 662 t ročně. Statistiky provedené společností Eurostat (CBI, 2016) z roku 2015 dokazují, že během posledních 4 let došlo díky narůstajícímu zájmu ke zvýšení dovozu čaje do EU, do ČR bylo pak v roce 2014 dovezeno okolo 3 100 tun čaje.

Zájem potvrzuje i množství specializovaných prodejen s čajem, kterých se v ČR nachází více než 100, čajoven je pak přes 250, jak demonstruje obrázek 21 níže.

Obrázek 21 – Mapa čajoven v ČR



Zdroj: Icajove-more, 2016

Z provedeného průzkumu CBI (2016) dále vyplynulo, že roste zájem o čaje a produkty s blahodárnými účinky pro lidské tělo (jinak zvané také wellness produkty), podporující zdraví, což je i jednou z charakteristik matcha tea. Dle průzkumu lze očekávat v průměru 1 % nárůst spotřeby těchto druhů čajů v budoucnu. Právě větší zájem společnosti nejen o kvalitní čaje a produkty, ale současně i o zdravý životní styl, podpořil tuto ideu o založení pekárny zaměřené na výrobu a prodej kvalitních matcha produktů v Praze, kterou prostřednictvím studie proveditelnosti budu testovat.

Pochopitelně jako každý projekt i tento projekt má svá rizika, kde největším se jeví nezájem zákazníků o matcha produkty (slané a sladké pečivo). Ovšem za předpokladu, že se podaří zákazníky přesvědčit o kvalitním zboží s obsahem prospěšné matchy, zajistí se odbytem nabízených produktů dle plánu a dosáhne se tak zisku, není třeba se rizika obávat. Projekt bude financován převážně z vlastních zdrojů, z části pak ze zdrojů cizích, což se může zdát rizikové, i z tohoto důvodu se tato studie proveditelnosti zpracovává, aby se ukázalo, jaký objem finančních prostředků a za jakých podmínek bude potřeba zajistit. Posouzení finanční náročnosti projektu je klíčové, stejně jako další analýzy, které je v rámci studie proveditelnosti potřeba zpracovat. Důležitou roli sehrává i analýza trhu, nejen toho současného, ale i trhu, na který cílím, kde se ukáže, zdali tento projekt může uspět.

Studie proveditelnosti o založení pekárny zaměřující se na výrobu matcha produktů je pouhou součástí celého projektu, který se skládá z těchto částí:

Předprojektová fáze

Obsahem první části, jak bylo již zmíněno v teoretické části, je zejména formování myšlenek a kroků plánovaného projektu, zpracování analýz a business plánu vedoucích k samotné realizaci. Právě studie proveditelnosti napomáhá k rozhodnutí, zda na základě výsledků analýz a veškerých propočtů projekt realizovat a tudíž posunout do další fáze, projektové, či nikoli.

Projektová fáze

V projektové fázi už dochází k zajištění veškerých potřebných zdrojů a dokumentů. K tomu, aby bylo možné začít podnikat, je třeba vyřídit řadu dokumentů, povolení

atd. Jedná se vyřízení těchto záležitostí: zajištění *živnostenského listu* na Živnostenském úřadu, *platbu sociálního a zdravotního pojištění* po dobu podnikání, získání *povolení* od Hygienické stanice spolu se *zřízením běžného účtu* v souvislosti se založením nové prodejny.

Co se týče záležitostí potřebných k vyřízení v případě otevření nové prodejny, je třeba podniknout tyto kroky: zajistit si *prostory* formou pronájmu či koupě, upravit prostor tak, aby vyhovoval veškerým požadavkům – možná *rekonstrukce či přestavba, vybavení* prostor a nákup potřebných strojů, nástrojů, licencí aj., výběr a uzavření *smluv* s dodavateli, propagace pekárny a jejích produktů prostřednictvím vhodného *marketingu* a mnohé další aktivity.

Poprojektová fáze

Poslední fáze uzavírá celý projekt, kdy dochází ke zhodnocení i k revizi projektové dokumentace. V tomto případě by už měla být pekárna v běžném provozu a její fungování by mělo být v souladu s tím, co bylo zjištěno v rámci studie proveditelnosti na plánované období, což je v tomto případě období 3 let, tedy od června roku 2017 do května roku 2020.

3.1.2 Současný stav a historie projektu

3.1.2.1 Představení a současný stav projektu

Smyslem projektu založení malé pekárny je rozšířit aktuální nabídku pečiva v České republice o produkty nové, obsahující matchu, která zatím nejsou běžně k dostání v obchodech na území ČR. Snahou je vytvořit příjemné místo, kam si lidé mohou vybrat z pestré nabídky matcha pečiva, jak sladkého tak i slaného, které splňuje požadavky moderního zdravého životního stylu. Co se týče matcha pečiva obecně, lze se s ním setkat na farmářských trzích či v některých kavárnách, kde je ovšem v nabídce povětšinou jen pár kusů tohoto druhu pečiva. Proto si ve většině případech lidé, se zájmem o matcha produkty, musí sami toho pečivo upéct. Právě proto se myšlenka založení matcha pekárny jeví jako vhodné řešení.

Vedle nabídky matcha pečiva je cílem i šířit povědomí o matche a její celkové prospěšnosti pro lidské tělo díky jejím jedinečným vlastnostem, které byly zmíněny v předešlé části. Matcha pečivo s jedinečnou chutí zeleného čaje je nejen kvalitní

a výživné, ale zároveň tělu prospěšné ve srovnání s produkty, které jsou běžně k dostání v obchodních řetězcích.

Současná doba je typická neustále přibývajícím počtem lidí, kteří v rámci zdravotních problémů musejí omezit či zcela změnit dosavadní životní styl a přejít na nový, zdravý. Často se lidé omezují nejen ve spotřebě sladkého, ale omezí i konzumaci pečiva považovaného za ne příliš kvalitní stravu. I z tohoto důvodu se při výrobě pečiva matcha používají jen kvalitních surovin s přidavkem prášku ze zeleného čaje matcha, čímž se obecně toto pečivo stává tělu prospěšným a lidé si jej mohou bez výčitek dovolit. Zdravý životní styl neznamená omezit se a zřít se pečiva, ale naopak zaměřit se na kvalitu a celkovou prospěšnost tělu, což by nabídka matcha pečiva měla splňovat.

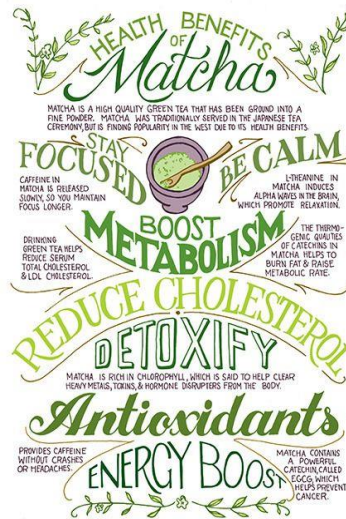
Tento podnikatelský záměr vystihuje vize a poslání společnosti:

- **Vize** – Do jednoho roku se stát lídrem v nabídce kvalitního matcha pečiva (sladkého i slaného) na českém trhu s cílem propagace nutričních i zdravotních benefitů, které produkty s obsahem matchy poskytují. Prezentovat a podporovat zdravý životní styl se snahou zaujmout i tu část obyvatelstva, která prozatím o tento druh životního stylu nejevila zájem s cílem jim dopomoci udělat změnu.
- **Poslání** – Seznámit lidi s matcha produkty prostřednictvím prodeje slaného a sladkého kvalitního matcha pečiva, které má přispět a podpořit moderní, zdravý životní styl.

Proč právě pečivo s obsahem matcha? Nejen vizi, ale současně i poslání dle mého názoru vystihuje následující obrázek 22.

“Matchou ke zdravému životnímu stylu“

Obrázek 22 – Zdravotní benefity matcha tea



Zdroj: Pinterest, 2016

Co se týče umístění matcha pekárny v Praze, jako nejvhodnější se jeví lokalita Vinohrad právě díky dobré dopravní dostupnosti, hojnému výskytu prodejen se zdravou výživou, řadou čajoven i prodejen, kde je matcha tea prášek často k dostání. Velkou výhodou je i dochozí vzdálenost z Náměstí Míru, Jiřího z Poděbrad či Václavského náměstí.

3.1.2.2 Historie projektu

Idea tohoto projektu vzešla po návštěvě Japonska, kde jsou matcha produkty běžně k dostání, dokonce je lze nazvat „fenomémem“ současnosti. Nabídka produktů z matchy na japonském trhu zahrnuje nejen sladkosti ve formě bonbonů, zmrzlin, čokolád apod., ale také nápoje a pečivo obsahující matchu.

Matcha představuje jemný prášek z lístků zeleného čaje charakteristický svými jedinečnými vlastnostmi, jakými jsou: smaragdově zelená barva, trávovitá vůně a chuť s obsahem velkého množství živin a tělu prospěšných látek (vitamíny A, B1, B2, B12, C, P; minerály; vlákninu; kofein; aminokyseliny; antioxidanty; taniny a katechiny). I z tohoto důvodu je dnes matcha považována za tzv. *superpotravinu*. Díky těmto jedinečným vlastnostem jsou produkty s obsahem matcha čaje velmi perspektivními nejen na trhu japonském, ale dle mého názoru tak může být i v České

republice, kde je mou snahou matcha produkty (slané a sladké pečivo) uvést a dále je nabízet. Po zkušenosti z USA, kde si už matcha produkty své místo na trhu našly, se domnívám, že podobný scénář nastane i u nás, vše je jen otázkou času. Na následujícím obrázku 23 demonstruji to, jak je na tom dle mého názoru každý z trhů (japonský, americký, český) co se týče prodeje matcha produktů obecně.

Obrázek 23 - Nabídka matcha produktů na vybraných trzích



Zdroj: vlastní tvorba

3.1.3 Analýza trhu a koncepce marketingu

Samotné začátky podnikání jsou pro téměř každého člověka bez předchozí zkušenosti složité. Nejen prvotní neznalost podmínek podnikání, trhu, zákazníků, ale i následně překvapivá výše nákladů spolu s dalšími možnými bariérami může leckoho odradit. Abychom této situaci předešli, je dobré v rámci studie proveditelnosti provést řadu analýz makro i mikro prostředí, na jejichž základě lze odhalit jak budoucí potenciál, tak i možná rizika vedoucí k celkovému neúspěchu podnikání.

3.1.3.1 PEST analýza

Ke zmapování situace vnějšího prostředí souvisejícího s plánovaným zavedením matcha pekárny je třeba v rámci PEST analýzy posuzovat tyto faktory:

➤ *Politické faktory*

Co se týče politické orientace v ČR, výhledově by nemělo by dojít k žádným významným změnám. Ovšem není vyloučené, že díky neustálé integraci v rámci EU nenastane překvapivá situace, která by v tomto případě mohla hrát důležitou roli. Jednou ze stanovených priorit vlády ČR je podle BusinessInfo.cz (2016) podpora

malých a středních podnikatelů v období let 2014 – 2020, kteří z celkového počtu registrovaných podnikatelů představují okolo 99,84 %. Role tohoto sektoru je nezastupitelná právě v oblasti tržní ekonomiky ČR, jejíž snahou je přispívat jak k růstu evropské ekonomiky, tak i k té celosvětové. Součástí podpory české vlády by mělo být nejen omezení administrativních záležitostí, ale současně i poskytnutí *finančních prostředků* ze strukturálních fondů a dotací. Velký zájem i značnou podporu vlády má zavedení nových či inovovaných produktů, na základě čehož lze předpokládat, že mnou vybraný druh podnikání bude i v budoucnu mít velký význam a bude velmi perspektivní.

Předpokladem k úspěšnému podnikání související se založením pekárny, je nutnost dodržovat předepsané *zákony a vyhlášky*. K těm klíčovým lze řadit: Zákoník práce, Obchodní zákoník, Zákon o daních z příjmu, Zákon o účetnictví, vyhlášku o bezpečnosti práce a provozu, o hygienických požadavcích na stravovací služby a v neposlední řadě také vyhlášku o alergenech obsažených v produktech, která vešla v platnost 13.12.2014, jak je uvedeno na webových stránkách Ministerstva zemědělství eAGRI (2016). Dle Podnikatele.cz (2016) je třeba počítat i s novelou Zákoníku práce od dubna 2017, kdy změny se dotknou všech, tedy i podnikatelského sektoru.

➤ *Ekonomické faktory*

Jedním z podstatných faktorů, důležitý zvláště pro začátky podnikání, je výše *úvěru* a s ním související *úrokové míry*, které jsou dle aktuálních údajů Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ, 2016) za 1.pololetí tohoto roku rekordně nízké, což v mnohém usnadňuje začátky podnikání. Důležitou roli hraje i nárůst *hrubého domácího produktu* (dále jen HDP) o 2,8 % za rok, kdy téměř ¼ celkového HDP byla vytvořena v Praze, který byl podpořen úspěšným zahraničním obchodem a pravidelnou *spotřebou domácností*. Ke spotřebě ve výši 2,2 % významně přispěla redukce nezaměstnanosti i důvěra spotřebitelů v prodejce. Právě tento faktor může hrát významnou roli pro plánovaný byznys s pekárnou, kde důvěra a spokojenost zákazníků bude klíčová pro udržení tohoto druhu podnikání do budoucna. Vedle důvěry je důležitá i *kupní síla*, která dle informací serveru Gfk (2016) dosahuje výše 260 000 Kč na obyvatele v Praze, což představuje až 31 % nad celorepublikovým průměrem. Podstatný vliv může mít i navýšení *minimální mzdy* od 1. 1. 2017, kdy namísto aktuální výše 9 900 Kč bude podle webu iDNES (2016) minimální mzda činit 11 000 Kč.

Díky vyššímu příjmu, kupní síle i obecně vyšší životní úrovni v Praze, kde si lidé mohou dovolit utratit více peněz, se jeví umístění prodejny jako vhodné s velkým potenciálem do budoucna. Ovšem v okamžiku, kdy by došlo ke změnám výše uvedených faktorů, tedy k jejich poklesu, situace by měla opačný charakter a tudíž ani podnikání by nemuselo být prosperující. Zároveň je třeba brát na zřetel zvyšující se *náklady podnikání, daňovou zátěž* i možný *konkurenční boj* v daném odvětví.

➤ **Sociální faktory**

Jak je zřejmé ze zprávy publikované Ministerstvem zdravotnictví ČR (2014), dochází k neustálému nárůstu zdravotních problémů u občanů ČR. Zdraví české populace je zásadně ovlivněno: kardiovaskulárními nemocmi, nádorovými onemocněními, diabetem 2. typu, narůstajícím počtem sexuálně přenosných nemocí, nedostatečným očkováním nebo třeba i nadváhou, kterou v České republice trpí více než 50 % dospělé populace, zvláště pak muži.

Důležitou roli hraje i životní styl, jenž má podstatný vliv třeba právě na výše uvedený diabetes 2. typu neboli cukrovku. Právě tito lidé trpící některou z výše uvedených nemocí by mohli být potenciálními zákazníky matcha pekárny. Díky zdravotním přínosům matchy, jejímž průkopníkem je p. Patočka z MatchaTea (2016), obsažené v matcha pečivu lze výše uvedeným zdravotním problémům předejít => matcha pomáhá při problémech s diabetem, s kardiovaskulárním systémem, chrání před infekcemi i virem HIV, slouží jako prevence rakoviny, zvyšuje energii a zároveň zpomaluje nárůst tělesné hmotnosti vedoucí k nadváze.

K dalším významným sociálním faktorům lze řadit narůstající zájem o zdravý životní styl, který je konzumací výrobků s obsahem matchy podpořen, spolu se zájmem o kvalitní potraviny, jak potvrzuje i server Novinky.cz (2016). Právě obyvatelé ve věku 25-49 let, které patří dle ČSÚ (2015) v Praze k těm nejpočetnějším, projevují velký zájem o zdravý životní styl, proto jsou otevření všemu, co s tímto stylem souvisí.

➤ **Technologické faktory**

K zavedení pekárny zabývající se výrobou pečiva s obsahem matchy nebude zapotřebí žádného speciálního vybavení ve srovnání s klasickým pekařským provozem. Jediný rozdíl lze spatřovat v ingrediencích, zvláště pak matcha prášku, které bude nutné opatřit. Z důvodu významného technologického pokroku

za poslední desetiletí došlo k celé řadě inovací, v rámci nichž vznikala řada nových technologií usnadňující pečení.

Výhodou inovovaných technologií, nejen těch výrobních, ale i technologií komunikačních, je dle BusinessInfo.cz (2011) snižování nákladů a snadnější komunikace se spotřebiteli. V rámci procesu globalizace, kdy dochází k celosvětovému propojení, je internet i řada sociálních sítí vhodná k prezentaci a propagaci nových produktů i k rozšíření povědomí o novém druhu podnikání.

3.1.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V rámci Porterovy analýzy je třeba identifikovat vnější podnikatelské prostředí a brát v úvahu možné síly, které mohou významně ovlivnit zamýšlený záměr zavedení matcha pekárny v ČR. Jedná se o těchto pět konkurenčních sil:

1. Konkurenční prostředí

Matcha pečivo, které je snahou zavést na český trh, má sice v jistém ohledu konkurenci na českém trhu, tu lze dle mého názoru považovat za malou až nevýznamnou, neboť nabídka konkurentů není kompletní ve smyslu, že jeden prodejce nabízí širší spektrum matcha pečiva, nabídka je omezená na pouze vzorky či několik kusů. Aktuálně na českém trhu s matcha pečivem koupíte pouze matcha sušenky, cookies s přídavkem matchy, ale sortiment zahrnující nabídku klasického pečiva obohaceného o prášek matcha chybí. Právě tuto mezeru na trhu bych ráda vyplnila nabídkou matcha pečiva, jak sladkého tak i slaného. Jedná se o produkty české kvality s přídavkem japonského matcha prášku v bio kvalitě a nezaměnitelnou chutí. Matcha prášek používaný pro výrobu většiny japonských produktů se vyznačuje prvotřídní kvalitou, i proto se chuť matcha pečiva od tradičního českého pečiva odlišuje. S kvalitou prášku souvisí i pozitivní účinky, které lze po konzumaci matcha produktů sledovat.

Za možnou konkurenci by v současné době mohli být považováni soukromníci, nabízející kusový prodej matcha sušenek často na farmářských trzích (např. Klasek Tea nabízí matcha cookie za 20 Kč za kus), v tradičních kavárnách nebo pak společnosti *Biopekárna Zemanka* či *100 % Gently*, kteří jako jediní oficiálně prodávají Matcha sušenky.

➤ *Biopekárna Zemanka*

Jedná se o typicky českou biopekárnu s rodinnou tradicí zaměřující se na slané a sladké bio sušenky a kreky, speciální bio produkty pro děti a bezlepkové bio

produkty. Veškeré produkty obsahují jen kvalitní bio suroviny a jsou vyráběny dle jedinečných receptur. Nabídka ve speciální edici obsahuje i Matcha Tea máslové bio sušenky, kdy za 100g balení zaplatíte 55 Kč při objednání online. Matcha sušenky je možné sehnat na řadě míst zvláště ve zdravých výživách a bio obchodech za různé ceny pohybující se nejčastěji v rozmezí 50 – 70 Kč za balení. Biopekárna Zemanka je konkurentem v oblasti sladkých sušenek v Praze.

Obrázek 24 - Logo Biopekárna Zemanka



Zdroj: Biopekárna Zemanka, 2016

➤ 100 % Gently

Představuje společnost propagující bio potraviny a kosmetiku spolu s kvalitními a nutričními produkty. Cílem je propagovat zdravý životní styl jak v rámci workshopů tak i prostřednictvím kurzů vaření. V nabídce jejich produktů jsou i sušenky s obsahem matcha prášku, jedná se o tyto produkty: Matcha sušenky, balení 100g za cenu 69 Kč, či nabídka Matcha mandlových sušenek 100g za 74 Kč. Produkty jsou dostupné on-line nebo pak v kamenné prodejně v Třinci, i z tohoto důvodu není v případě otevření pekárny v Praze považován Gently za přímého konkurenta.

Obrázek 25 - Logo Gently



Zdroj: Gently.cz, 2016

V současnosti není známá jediná pekárna specializovaná na výrobu a prodej matcha pečiva v České republice, tudíž je zde potenciál pro založení matcha pekárny na území Prahy, kde je v současné době jen řada menších a nevýznamných

konkurentů, jedním je i Biopekárna Zemanka. Snahou je tak vyplnit mezeru na trhu, kde nejsou prozatím žádní významní konkurenti a nabídnout kvalitní matcha pečivo domácí výroby.

2. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Co se týče budoucího potenciálu matcha produktů obecně lze jej podle slov pana Patočky považovat za velký. S narůstajícím zájmem o klasický práškový Matcha Tea za poslední 2 roky, jak dokazuje Google Trends (viz obrázek 26 níže), lze počítat i s větším zájmem o produkty obsahující matchu, neboť se jedná o jiný způsob, jak lze matchu konzumovat a využít tak jedinečných pozitiv, které v sobě tento zelený prášek ukrývá.

Obrázek 26 - Zájem o matcha tea od 1.1.2014 - 14.11.2016



Zdroj: Google Trends, 2016

V reakci na zvyšující se zájem o matchu lze postupem času předpokládat i příchod řady nových konkurentů do této oblasti, neboť perspektiva matchy je dlouhodobá, nejedná se o pomíjivý trend, jak jej nazval pan Patočka. S příchodem nových prodejců a větší nabídky produktů matcha, kam lze řadit i potenciální širší sortiment matcha pečiva, lze očekávat i možné výskyty nekvalitní matchy, která se bohužel už dnes na českém trhu objevuje. Potenciálním konkurentem se může stát kdokoli, kdo se rozhodne využít potenciál matchy, bude mít potřebný kapitál i chuť se pustit do tohoto druhu podnikání.

3. Hrozba vzniku substitutů

Za substituty nahrazující plánované matcha pečivo lze považovat tradiční české pečivo dostupné v každém supermarketu, pekárně i nabídku pečiva na farmářských trzích, které je často považováno za kvalitnější ve srovnání s pečivem běžně dostupným v marketech. Substitučními produkty je i pečivo od soukromých pekáren, jenž je podobně jako to farmářské o něco dražší. Důvodem, proč by někteří zákazníci

mohli dát přednost tradičnímu pečivu před matcha pečivem je cena, neboť kvalitní ingredience i samotný matcha prášek používaný při výrobě pečiva jsou dražší, což se promítá i do vyšší ceny za matcha pečivo. I v tomto případě platí, že za kvalitu se platí. Pečivo s obsahem matcha lze vyměnit za to klasické, které ale nespĺňuje kvality ani nemá takové benefity, jako matcha pečivo, tudíž není konkurenčním substitutem.

4. Síla dodavatelů

Pro výrobu matcha pečiva je vedle základních surovin, běžných pro výrobu tradičního pečiva, zcela zásadní prášek matcha, u nějž je kvalita nejdůležitější. Nejen z důvodu zaručené kvality matcha tea z Japonska, ale i preferované spolupráce a podpoře podnikání p. Patočky, výhradního distributora matcha tea do České republiky, bude při výrobě použit právě produkt od společnosti Matcha Tea. Vzhledem k osobní zkušenosti s Matcha Tea v porovnání s kvalitou matchy v Japonsku i řadě certifikátů o bio kvalitě, je spolupráce jasnou volbou. Síla dodavatele je v tomto případě nezpochybnitelná, i když možností odběru matcha prášku je několik, ovšem kvalita produktu není mnohdy zaručena.

Co se týče dodavatelů ostatních surovin, nabízí se široké spektrum, ze které je možné vybírat. Cílem je spolupracovat s dodavateli kvalitních surovin, kdy cena je přiměřená kvalitě a je znám původ produktů, nejlépe českého původu. Důležitá je i včasná dodávka surovin. Snahou je nebýt po tzv. *nadvládou dodavatelů*, ale mít širší databázi dodavatelů, z nichž je možné vybírat v závislosti na aktuálních cenách surovin.

Vedle pravidelné spolupráce s dodavateli lze využít i velkoobchodů, nabízející větší množství za zvýhodněnou cenu, často ovšem na úkor kvality produktů. Jednou z možných variant se jeví Makro – Stodůlky, které se nachází v bezprostřední vzdálenosti bydliště autorky práce a kde i díky vlastnictví zákaznické karty lze dosáhnout na řadu slev a výhod plynoucích ze členství. Vesměs se jeví síla dodavatelů slabá, až na dodavatele Matcha Tea, představující jedničku na trhu s matchou, jehož síla je patrná. Odběr matchy v podobné kvalitě (bio) a zaručeném původu z Japonska je možný i od společnosti Iswari, jenž není v tomto okamžiku preferována.

5. Síla odběratelů

Jedinečné produkty z pekárny na matcha pečivo budou distribuovány přímo ke koncovým spotřebitelům na trhu B2C. V budoucnu se vstupu na nový trh nebráním, ale v současné době není působení na trhu B2B považováno za perspektivní. Snahou v počátcích podnikání je produkty představit a nabídnout přímo zákazníkovi v prodejně v Praze. Předpokládanými zákazníky budou zájemci o matcha produkty, ti co preferují pečivo s benefity, které nepochybně matcha pečivo má. Díky úspěšné propagaci p. Patočky týkající se matcha tea lze říci, že alespoň nějaké povědomí česká společnost už má. Ovšem matcha pečivo bude v ČR novinkou, tudíž je reklama zcela zásadní. Předpokládá se využití dnes populárních a hojně navštěvovaných sociálních sítí. Právě větší informovanost o matche je důležitá pro možný úspěch prodeje matcha pečiva a získání tak širšího spektra zákazníků a podpůrců matchy v ČR. Vzhledem k vyšší ceně matcha produktů ve srovnání s běžným pečivem je síla odběratelů klíčová a bude zásadní pro budoucí vývoj matcha pekárny.

3.1.3.3 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy, znázorněné obrázkem 27, byly identifikovány ***silné*** a ***slabé stránky*** spolu s ***příležitostmi*** a ***hrozbami***, které souvisejí s uvedením matcha pečiva na český trh.

Z pohledu *vnitřního prostředí* mezi ***silné stránky*** patří nabídka jedinečného matcha pečiva kombinující kvalitní pečivo se zeleným matcha čajem pocházející z Japonska, jehož kvalitu lze považovat za 100 procentní. Denní nabídka prodejny umístěné v Praze český zahrnuje různé druhy slaného a sladkého pečiva obsahující matchu, čímž vznikají produkty nejen chuťově zajímavé, ale i tělu prospěšné díky látkám, které matcha obsahuje. Velký význam hraje propagace a podpora veškerých produktů matchy ze strany p. Patočky, majitele a výhradního distributora matcha tea prášku do České republiky. Co se týče ***slabých stránek*** za významné lze považovat neznalost poptávky po matcha produktech i vyšší cenu za matcha pečivo ve srovnání s nabídkou klasického pečiva. Nejen omezené finanční zdroje, ale i nulové podnikatelské zkušenosti mohou být dalšími slabými stránkami, které mohou plánované investici v mnohém uškodit. Jako riziko lze považovat i závislost na dostupnosti matcha prášku a jeho včasném doručení. Nabídka pečiva omezená pouze na jednu prodejnu lze také považovat za slabou stránku.

Při pohledu na *vnější prostředí* lze využít těchto *příležitostí* – téměř bezkonkurenční prostředí v tomto odvětví a současně tzv. *mezera na trhu*, kterou lze využít nejen ke vstupu, ale současně i ke zvýšení povědomí o prospěšnosti matcha produktů. Díky podpoře podnikání vládou ČR se zavedení matcha pekárny přímo nabízí. Mezi *hrozbami* lze řadit zejména malé povědomí o matcha produktech v ČR, nezájem společnosti o dražší pečivo obsahující matchu. Dále i existence stávajících či nových substitutů, např: goji pečivo, chia pečivo apod. *Hrozbu* související se vstupem nových konkurentů do odvětví i neočekávané výdaje související s projektem je také třeba brát v úvahu.

Obrázek 27 - SWOT analýza



Zdroj: vlastní

3.1.3.4 STP – segmentace, zacílení, pozicování

1) Segmentace

Dle rozdělení trhu podle Kotlera a Kellera popsaného v teoretické části bude prvotně pozornost věnována segmentaci **behaviorální**, kde se zaměřím na postoje lidí, znalosti a přístupu k matche. Podle **behaviorální segmentace** se trh bude dále dělit:

A. Lidé neznalí matcha produktů

K tomu, aby se někteří lidé z této skupiny přesunuli do skupiny mající povědomí o matche, je vedle propagace produktů matcha nutné lidi i více informovat o samotném matcha prášku, jeho benefitech a možnostech využití.

B. Lidé s povědomím o matcha produktech

Lidé obeznámeni s matchou, mohou mít tu tyto zkušenosti:

a) Nevyzkoušeli matchu

- *Negativní názor* – těžké je přesvědčit o změně názoru na matchu, ale změna je možná na základě zkušenosti a ochutnávky.
- *Neutrální* – velký potenciál získat tento segment na svou stranu prostřednictvím dobré propagace i zkušenosti s produkty.
- *Příznivý názor* – důležité je nabídnout produkt, který zaujme a o nějž bude zájem, velký význam má i podpora a další „matcha“ informace.

b) Vyzkoušeli matchu

- *Odmítavý názor* – díky špatné předchozí zkušenosti je neochota koupit matcha produkty pochopitelná, ale existuje možnost nové zkušenosti právě prostřednictvím matcha pečiva, což může vést i ke změně názoru na matchu obecně.
- *Dosud neopakovaně* – zážitek s matchou nebyl dostatečně působivý, aby jej vyzkoušeli opakovaně. Tuto skupinu je třeba zaujmout, dát jim důvod k nákupu matcha produktů (nových druhů pečiva), nejlépe pravidelné a častější nákupy.
- *Opakovaně*
 - ❖ *Bez věrnosti* – dobrým předpokladem tohoto segmentu je to, že jeví zájem o matcha produkty bez preferencí k značce. Právě z tohoto důvodu se jeví tento segment

jako ideální, s velkým předpokladem k získání potenciálních věrných zákazníků matcha pečiva přicházející nově na trh. Snahou v tomto případě bude zaujmout jedinečnými produkty, seznámit s celkovým konceptem pekárny a na základě promo akcí s tímto segmentem udržet kontakt a navázat spolupráci.

❖ *Věrní*

- *Občasní uživatelé* – cílem u tohoto segmentu je udržet jeho spokojenost s matcha pečivem a díky projevenému zájmu z mé strany z občasných uživatelů udělat pravidelné.
- *Pravidelní uživatelé* – vyžadují neustálou pozornost a péči, speciální nabídky a slevy za věrnost. Snahou je mít velmi širokou základnu věrných a spokojených zákazníků podporující jeví zájem o matcha slané i sladké pečivo.

V dalším kroku provedu **segmentaci geografickou** související s umístěním plánované pekárny v Praze v oblasti Vinohrad, konkrétně poblíž Vinohradské tržnice na Vinohradské ulici.

a) Lidé, kteří se zde pohybují denně

- Je zde velká pravděpodobnost, že si lidé pekárny všimnou i díky propagaci, která by měla být součástí zavedení nových produktů na trh. Díky velké fluktuaci lidí na tomto místě lze předpokládat, že lidé přijdou nové produkty ze zvědavosti vyzkoušet. Vzhledem k charakteru této části, kde se nachází velké množství oblíbených kaváren i čajoven, může být i matcha pekárna jednou z těch, který zaujme právě netradiční nabídkou matcha pečiva, které je s kávou či čajem často spojená.

b) Lidé, kteří sem zavítají výjimečně

- V tomto případě se může jednat nejen o občasné návštěvníky, ale i o cizince, kteří se občas na Vinohrady podívají, neboť jsou v blízké vzdálenosti od známého Václavského náměstí. Pro asijské turisty by matcha pekárna mohla být velmi atraktivní, neboť Asie je jednou z oblastí, kde je matcha velmi populární a o níž je velký zájem. Naopak pro turisty z Evropy či USA, pro něž je

matcha něčím ojedinělým, by mohla být nabídka matcha produktů též zajímavá s touhou vyzkoušet ojedinělé produkty.

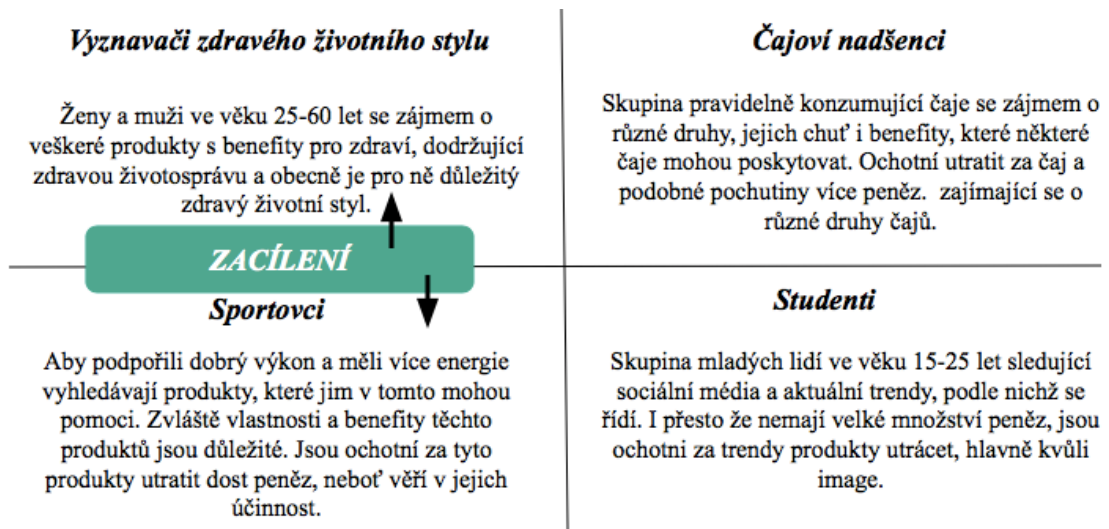
Matcha pečivo je vhodné pro všechny věkové kategorie nehledě na pohlaví, příjem, rasu a vzdělání. Bohužel cena může být, pro skupinu s nižším příjmem, jedním z faktorů, jenž významně omezí možnost nákupu matcha produktů. Zároveň preference každého jedince i jeho životní styl může hrát významnou roli při rozhodování, zda matcha produkty konzumovat či nikoli.

Vzhledem k malé informovanosti týkající se statistik prodeje matcha produktů v ČR, jež nebyly dosud zpracovány, jsem využila možnosti osobního setkání s panem Patočkou (prodejcem Matcha Tea na českém trhu), které lze využít právě pro tuto diplomovou práci a lze je považovat za věrohodné. Po rozhovoru s panem Patočkou jsem dospěla k závěru, že nejperspektivnějším segmentem k zacílení je kategorie žen a mužů ve věkovém rozmezí 25 až 60 let. Právě tato skupina uskutečňuje 95 % prodejů Matcha Tea a zajímá se i o produkty s obsahem matcha tea. Čím dál tím více žen, dle slov pana Patočky, vnímá prospěšnost matcha tea i podobných produktů, snaží se je konzumovat pravidelně a je jen otázkou času, kdy konzumace matchy bude součástí zdravého životního stylu pro větší skupinu lidí. Nejen skupina žen a mužů vyznávající zdravý životní styl, ale i kategorie sportovců se dle jeho názoru jeví jako potenciální cílový segment, se zájmem o matcha pečivo. Na základě vlastního úsudku a informací od p. Patočky jsem za potenciálně úspěšné segmenty zvolila 4 skupiny, znázorněné na obrázku 28.

2) **Zacílení**

Po detailnějším rozboru jednotlivých segmentů i díky informacím pana Patočky jsem došla k závěru, že z původních 4 segmentů jsou pro budoucí podnikání právě 2 klíčové, jedná se o segmenty nazvané: *Vyznavači zdravého životního stylu a Sportovci*.

Obrázek 28 - Zacílení segmentů



Zdroj: vlastní

Nabídka matcha pečiva (marketingový mix) bude pro veškeré segmenty stejná, pouze s výjimkou propagace, která bude pro tyto segmenty odlišná. Jedná se tedy o nediferencovanou strategii, která souvisí i s nižšími náklady obecně.

3) Pozicování

Matcha produkty by měly poskytovat záruku chutného a kvalitního pečiva s přidavkem kvalitního matcha prášku. Nejen chuť těchto jedinečných produktů, ale i nutriční a zdravotní benefity s nimi spojené, by měli splňovat požadavky na zdravý životní styl. Vytvoření matcha pekárny by mohlo uspokojit mnohé zájemce o pečivo, pro něž je zároveň důležitý i zdravý životní styl. V nabídce se objevuje jak sladké, tak i slané pečivo domácí kvality, které je ovšem v porovnání s tradičním českým pečivem o něco dražší.

3.1.3.5 Marketingový mix

Vzhledem k tomu, že v rámci této diplomové práce se předpokládá pouze s prodejem na trhu B2C, vystačíme si s použitím tradičního marketingového mixu 4P zahrnující produkt, cenu, distribuci a komunikaci.

3.1.3.5.1 Produktová politika

Popis produktů

Matcha pečivo (pečivo s obsahem zeleného čaje) představuje novinku na českém trhu ve srovnání s Japonskem, kde je matcha pečivo už běžně k dostání a těší se zde

velké oblibě. Matcha pečivo, které bych ráda zavedla na český trh představuje jak pečivo sladké, slané tak i dezerty, kdy se jedná o portfolio 15 produktů zobrazené v tabulce 2 níže. Důraz se klade nejen na kvalitní matcha prášek, ale na veškeré používané suroviny potřebné k výrobě těchto produktů.

Tabulka 2 - Portfolio matcha produktů

Produkt	Popis produktu	Hmotnost (g)	Cena (Kč)
<i>Matcha koláček s kokosovým krémem</i>	<i>Lehký koláček z ovesných vloček a kokosu s přidavkem prášku matcha.</i>	75	30
<i>Matcha croissant s pistáciemi</i>	<i>Tradiční croissant jemné chuti s přidavkem matcha prášku a pistácií</i>	60	25
<i>Matcha donut</i>	<i>Chuťově velmi podobné tradičním českým koblihám, avšak s lehkou příchutí zeleného čaje matcha.</i>	58	15
<i>Špaldový matcha kynutý koláček</i>	<i>Zdravější verze českého kynutého koláčku s ricottovo-tvarohovou matcha náplní.</i>	60	18
<i>Matcha koblíha s mandlemi</i>	<i>Vylepšená verze tradiční koblíhy o novou chuť zeleného čaje v kombinaci s jemnou chutí přidávaných mandlí.</i>	50	15
<i>Matcha mandlový bagel</i>	<i>Netradiční sladká verze bagelu s obsahem třetinového cukru, matcha prášku a opražených mandlí.</i>	85	20
<i>Matcha scones s brusinkami</i>	<i>Nadýchaný a křehký trojúhelníček zvaný scone s příjemnou chutí vlašských ořechů, kokosu a matcha zeleného čaje,</i>	80	18
<i>Matcha sezamovo-lněná bulka s chia semínky</i>	<i>Vícezrnná bulka obsahující celozrnnou žitnou mouku, matcha prášek, chia i řadu dalších druhů semínek.</i>	100	25
<i>Matcha celozrnná bulka s olivami</i>	<i>Slané bulky vyrobeny ze špaldové a celozrnné pšeničné mouky, s obsahem oregana, matchy i dvou druhů oliv.</i>	100	12/14
<i>Matcha müsli bulka</i>	<i>Zdravé pečivo obsahující pohankovou a celozrnnou pšeničnou mouku, výživný matcha prášek, mrkev, banán a lískové oříšky.</i>	100	14/16

<i>Zeleninovo-makový matcha muffin</i>	<i>Slaný muffin vyrobený ze špaldové a kukuřičné mouky s přídavkem matchy, chia semínek, máku, mrkve a cukety ochucený řadou bylinek.</i>	50	25
<i>Matcha chia sušenka</i>	<i>Vydatná zdravá svačina obsahující celozrnnou pšeničnou mouku v kombinaci s ovesnými vločkami, chia semínky doslazené banánem a medem.</i>	15	15/20
<i>Matcha pistáciová kulička</i>	<i>Nepečená pochoutka z ořechů, kokosového oleje, datlí s příchutí po zeleném čaji matcha.</i>	12	15/20
<i>Matcha kokosovo-jogurtová tartaletka</i>	<i>Zdravý nepečený košíček vyrobený z ovesných vloček, kokosu, kokosového oleje, datlí a mandlí s matcha-jogurtovou náplní.</i>	250	25
<i>Matcha blondies s pistáciemi</i>	<i>Jemné řezy amerického původu, velmi hutné a syté obsahující mouku, mandle, vanilkový extrakt a třtinový cukr, který jim dodává lehce nasládlou chuť. Vše doplněné o pistácie.</i>	100	30

Zdroj: vlastní

V současné době je pečivo s přídavkem matchy v ČR nedostatkovým zbožím. Nabídka matcha produktů v ČR zahrnuje ve většině případů matcha čaj či prášek, který má velmi široké využití, ale na českém trhu se vyskytuje jen několik produktů s obsahem matchy. K těmto produktům patří například *Bio ovesná kaše s Matcha Tea*, *Energetická bio raw tyčinka s Matcha Tea*, *Matcha Tea máslové bio sušenky*, *Bio matcha tea pudink s příchutí ananasu bez lepku* atd. Nabídka matcha pečiva, které je snahou přivést na český trh, by mohla být atraktivní, nejen pro lidi se zájmem o zdraví životní styl, ale i pro čajové nadšence. Matcha pečivo bude na českém trhu ojedinělé, i proto bude k dispozici výhradně v pekárně a prodejně v Praze.

Veškeré matcha pečivo z nabídky obsahuje již zmíněný matcha prášek, kterým je tradiční příprava obohacena, čímž se následně chuť matcha pečiva odlišuje od těch běžně dostupných v marketech a pekárnách. Některé matcha pečivo z plánované nabídky znázorňuje obrázek 29.

Obrázek 29 - Matcha pečivo



Zdroj: Pinterest, 2016

Co mohu nabídnout:

- *Jedinečné slané i sladké pečivo domácí výroby*
- *Pečivo s obsahem matcha ve 100 % kvalitě*
- *Produkty s jedinečnými vlastnostmi, vysokým obsahem živin a tělu prospěšných látek, tzv. pečivo s benefity*
- *Kvalitní suroviny použité při výrobě matcha pečiva*

Vhodnou strategií se pro tento podnikatelský záměr jeví *strategie odlišení*, kdy dochází ke vstupu nových produktů (matcha pečiva) na již existující trh s klasickým pečivem.

3.1.3.5.2 Cenová politika

Volba cenové strategie a stanovení výsledné ceny produktů podle vnímané hodnoty byla zvolena s ohledem na charakter nabízených produktů na trhu. Vzhledem ke kvalitě surovin používaných při výrobě pečiva obsahující matcha prášek, jehož samotná cena se pohybuje okolo 250 Kč/100g, je i cena za kus domácího matcha pečiva vyšší v porovnání s tradičním českým pečivem. Výsledná cena stanovená na základě kalkulace s přičtením marže, ale i daně, navíc bere v úvahu i lokalitu Vinohrad, kde jsou obecně ceny vyšší. Velkou výhodou při stanovení ceny je i to, že není třeba uvažovat cenu konkurenčních produktů, podle nichž se většina pekáren musí řídit a brát ji v úvahu při nastavení jejich cenové politiky. Jako vhodná cenová strategie se jeví tzv. *strategie sbírání smetany*, jenž je vhodná pro malé podnikatele vstupující na trh s novými produkty vyšší ceny.

Přehledný ceník všech druhů pečiva shrnuje tabulka 3.

Tabulka 3 - Ceník matcha pečiva

<i>Druh pečiva</i>	<i>Prodejní cena včetně DPH v 1.roce (Kč/ks)</i>	<i>Prodejní cena včetně DPH ve 2. a 3.roce (Kč/ks)</i>
<i>Matcha koláček s kokosovým krémem</i>	30	30
<i>Matcha croissant s pistáciemi</i>	25	25
<i>Matcha donut</i>	15	15
<i>Špaldový matcha kynutý koláček</i>	18	18
<i>Matcha koblíha s mandlemi</i>	15	15
<i>Matcha mandlový bagel</i>	20	20
<i>Matcha scones s brusinkami</i>	18	18
<i>Matcha sezamovo-lněná bulka s chia semínky</i>	25	25
<i>Matcha celozrnná bulka s olivami</i>	12	14
<i>Matcha müsli bulka</i>	14	16
<i>Zeleninovo-makový matcha muffin</i>	25	25
<i>Matcha chia sušenka</i>	15	20
<i>Matcha pistáciová kulička</i>	15	20
<i>Matcha kokosovo-jogurtová tartaletka</i>	25	25
<i>Matcha blondies s pistáciemi</i>	30	30

Zdroj: vlastní

3.1.3.5.3 Distribuční politika

Vzhledem k zavedení pekárny zaměřené na výrobu matcha pečiva, se předpokládá odbyt produktů přímo v prodejně ve Vinohradské ulici v Praze 2. Denně od pondělí do pátku bude k dispozici 15 druhů slaného i sladkého pečiva spolu s dezerty domácí výroby obsahující matchu. Příležitostně (některou sobotu) bude možné nakoupit tyto produkty na farmářských trzích na Jiřího z Poděbrad, eventuálně na Náplavce, přímo u Vltavy na Rašínově nábřeží. Bližší informace a přesné termíny budou zveřejněny na facebookové stránce Matcha pekárny nebo pak přímo v prodejně.

3.1.3.5.4 Komunikační politika

K tomu, abych dostala produkty s obsahem matcha tea do povědomí širší veřejnosti je třeba nejprve veřejnost informovat o tom, co je vlastně matcha tea, jaké má

výhody a co mohou získat nákupem pečiva s obsahem matchy, které je snahou uvést na český trh. Díky mnoho promo akcím, reklamám a obecnému šíření povědomí o matcha tea ze strany p. Patočky, je představení matcha pečiva o něco snadnější. Přesto je třeba produkty vhodně prezentovat, představovat a informovat o nich osobně nebo prostřednictvím letáčků, které mohou zároveň posloužit jako malá marketingová kampaň, avšak ne s velkými náklady.

Dalším efektivním a vcelku jednoduchým způsobem, jak přitáhnout pozornost zákazníků a upozornit na nové pečivo na českém trhu, se jeví bezplatná varianta využití sociálních sítí (Facebooku, Twitteru, YouTubeu, blogů a fór) sloužící zároveň jako nástroje k vyhledávání nových zákazníků se zájmem o matcha produkty. Předpokladem je založení bezplatného profilu matcha pekárny na facebooku, kde budou nejen produkty představovány, nafoceny, ale bude zde i dostatek informací a odkazů související s matchou. Do budoucna je pak možná i varianta využití zpoplatněné reklamy na sociálních sítích, to však v případě volných finančních prostředků.

Výbornou reklamu pečivu mohou udělat sami spokojení zákazníci na základě doporučení rodině a známým, zvané *Word-of-Mouth*, spolu s jejich referencemi na sociálních sítích či blogu, to vše může být velmi přínosné a nápomocné ke zviditelnění matcha produktů. Nabízí se i varianta rozdávání určitého množství vzorků zdarma, díky nimž bude mít řada lidí možnost pečivo přímo ochutnat a udělat si tak názor na matcha pečivo.

V souvislosti s cílovým segmentem Sportovců se jako vhodný způsob propagace jeví právě distribuce letáčků do fitness center i osobní prezentace produktů na sportovních akcích apod Vyznavače zdravého životního stylu lze oslovit prostřednictvím letáčků v bio prodejnách, eventuálně osobní prezentace a prodej produktů na farmářských trzích.

Celkové náklady na propagaci matcha pekárny a jejích produktů shrnuje následující tabulka 4.

Tabulka 4 - Náklady na marketing

<i>Náklady na marketing</i>	<i>Cena bez DPH (Kč)</i>	<i>Cena s DPH 21 % (Kč)</i>
<i>Tisk letáků (1 000 ks)</i>	<i>2 450</i>	<i>2 965</i>
<i>Sociální síť</i>	<i>zdarma</i>	
<i>Vzorky zdarma (100 ks pečiva)</i>	<i>-</i>	<i>1 190</i>
<i>Stánek Jiřího z P. - jednorázově</i>	<i>600</i>	<i>726</i>
	<i>Celkem</i>	<i>4 881</i>

Zdroj: vlastní

Tento projekt předpokládá, že marketingová komunikace a propagace matcha produktů v České republice nebude vyžadovat velké investice finančních prostředků do reklamy samotné, neboť nákladový rozpočet je omezený a tyto náklady si v samotném úvodu projektu nemohu dovolit.

3.1.3.6 Cíle projektu

Na základě poslání a řadě provedení potřebných analýz byly v rámci tohoto projektu zavedení matcha pekárny v ČR stanoveny pro 3-leté období tyto cíle:

❖ Hlavní cíl

červen 2017 - květen 2018

Stát se první matcha pekárnou v České republice se snahou nebýt ve ztrátě a pokusit se navýšit svou hodnotu během prvního roku působení.

- Zhodnotit ne/úspěch dosažení lze za pomoci údajů o zisku/ztrátě z výsledovky za sledované období.

❖ Dílčí cíle

červen 2018 - květen 2019

Během druhého roku působení navýšit výrobu vybraných druhů matcha produktů o 10 %.

- Lze posoudit dle reálného stavu v daný okamžik, zda ne/došlo k navýšení výroby matcha pečiva ve zvolené časové periodě.

Prostřednictvím marketingových kampaní a workshopů, ve spolupráci s MatchaTea.cz, propagovat matcha pečivo na českém trhu a zvyšovat tak zájem o matcha produkty v České republice během druhého roku podnikání.

- Ne/dosažení lze ověřit na základě nárůstu/poklesu prodejů matcha pečiva za určené období sledované vždy v měsíční periodě.

červen 2019 - květen 2020

Rozšíření distribučních kanálů – nabídka matcha pečiva ve zdravých výživách (Country Life, Sklizeno apod.), farmářských trzích a návazná spolupráce s vybranými kavárnami v ČR.

- Posuzovat ne/dosažení cíle lze dle reálné situace ke konci třetího roku podnikání (květen 2020), zda-li dojde či nedojde k navázání spolupráce.

3.1.3.7 Fáze životního cyklu produktů

Matcha pečivo, které je snahou uvést na český trh, již prošlo vývojovou (výrobní) fází a nyní se nacházejí ve fázi zaváděcí, jak demonstruje obrázek 2 v kapitole 2.1.4. Tyto produkty prozatím nevykazují žádný zisk, pouze generují náklady.

3.1.4 Materiálové vstupy potřebné k projektové činnosti

Pro realizaci projektu zavedení matcha pekárny jsou důležité zajištěné a vybavené prostory s přívodem elektrické energie, ale také vody potřebné pro plánovanou pekařskou činnost. K samotné tvorbě finálních produktů je potřeba řada různých ingrediencí v suchém i kapalném stavu. Souhrn veškerých potřebných surovin naleznete v příloze 1 v závěru této práce, kde je zároveň uvedena i nákupní cena za 1kg, litr či kus dané suroviny. Energetické toky v tomto případě zahrnují spotřebu vody a energie, které jsou později ve finanční části této práce (odstavec 3. 1. 9.3.2) použity pro kalkulaci nákladů. Dle aktuálních cen na webu Praha.eu (2016) se cena vody za m³ v Praze pohybuje ve výši 85,18Kč. Předpokládaná spotřeba vody v matcha pekárně se odhaduje na cca 168 m³ vody za měsíc, což v průměru znamená 4,8 m³ vody na den, počítáme-li s 20 pracovními dny v měsíci. Cena za 1kWh elektřiny v Praze je 3,78 Kč dle serveru energie123.cz (2016), kdy pro využití v matcha pekárně se předpokládaná spotřeba pohybuje okolo 850KWh za měsíc.

3.1.5 Lokalita a okolí

Umístění matcha pekárny se předpokládá v atraktivní části Vinohrad na adrese Vinohradská 939/39 v Praze 2. Prostory se nacházejí mezi tramvajovými zastávkami *Italská* a *Vinohradská tržnice* i v dochozí vzdálenosti od stanice metra A - *Jiřího z Poděbrad*. Vše se týká prostor o velikosti 55m², situovaných v přízemí činžovního domu s výlohou na hlavní ulici. V rámci projektu se počítá s rekonstrukcí a úprav prostor tak, aby splňovaly požadavky pekárny a byly v souladu s platnými předpisy a zákony, ke kterým dal majitel svůj souhlas. Cena za pronájem prostor je stanovena ve výši 35 000 Kč za měsíc, navíc je předem nutné zaplatit kauci ve výši 40 000 Kč Finanční prostředky k rekonstrukci i na vybavení prostor budou čerpány jak z vlastních prostředků ve výši 380 000 Kč, tak zároveň i z půjčky poskytnuté bankou ve výši 1 350 000 Kč.

Výhodou této lokality není jen to, že je poblíž centra, ale místo se jeví jako ideální i z důvodu výskytu celkem 13-ti prodejen, kde je možné zakoupit Matcha Tea, vše demonstruje obrázek 31. Právě vhodně zvolená lokalita Matcha pekárny může mít velký vliv na budoucí prodeje a celkový úspěch, i možný neúspěch, tohoto druhu podnikání. Hojný výskyt prodejen se zdravou výživou, čtyřikrát v týdnu probíhající farmářské trhy na Náměstí Jiřího z Poděbrad i několik čajoven v okolí vytváří jedinečný potenciál získat příznivce matcha pečiva, neboť právě lidé se zájmem o zdravý životní styl se v této části Prahy vyskytují. Vzhledem k dochozí vzdálenosti nejen na Václavské náměstí, ale i Náměstí Míru, kde se běžně vyskytuje celá řada cizinců, není vyloučeno, že právě oni budou tvořit významnou část klientely matcha pekárny. Většina turistů z Asie je s matchou dobře obeznámena, neboť právě tam je tento speciální druh zeleného čaje velmi populární.

Obrázek 30 - Lokalita matcha pekárny



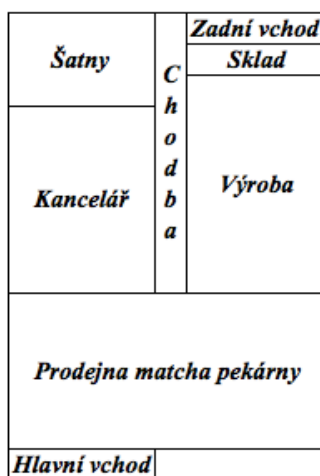
Zdroj: Google Maps, 2016

3.1.6 Technické řešení projektu

Vzhledem k tomu, že se nejedná o technický projekt, nemá význam se detailněji zabývat technickým řešením v rámci tohoto projektu. K zavedení nového druhu pečiva na trh budou standardně instalována potřebná zařízení k uchování potravin, přípravě těst, kynutí a následnému pečení. Doprava potřebných surovin bude zajištěna externě dodavatelskou společností, kdy veškeré suroviny budou baleny v obalech a následně uskladněny v prostorech pekárenské výroby. Výroba tvarů finálních produktů bude zajištěna manuálně pekaři, kteří dle daných receptů nejprve připraví těsta, za pomoci hnětačů se ingredience smíchají, a z nich se dále dle předem určené gramáže následující ráno vytvarují konkrétní matcha produkty. Některá těsta se nechají vykynout v kynárně přes noc, zbylá se uchovají v lednici do druhého dne. Následující ráno se produkty vloží do horkovzdušné trouby na potřebnou dobu i teplotu v požadovaném množství, které je ovšem kapacitně omezeno. V okamžiku, kdy jsou produkty hotové a vychladlé míří matcha pečivo přímo do vitrín, kde už jsou určeny k přímému prodeji zákazníkovi.

Prostory pekárny znázorněné obrázkem 32 jsou členěny do několika částí, kdy přístupové zadní dveře vedou přímo do skladu, kde se jednotlivé suroviny uchovávají a kde jsou k dispozici lednice i prostory k uskladnění suchých surovin. Vstup do výroby je možný přes zadní dveře nebo z chodby propojující prodejnu, kanceláře a šatny.

Obrázek 31 - Prostory matcha pekárny



Zdroj: vlastní

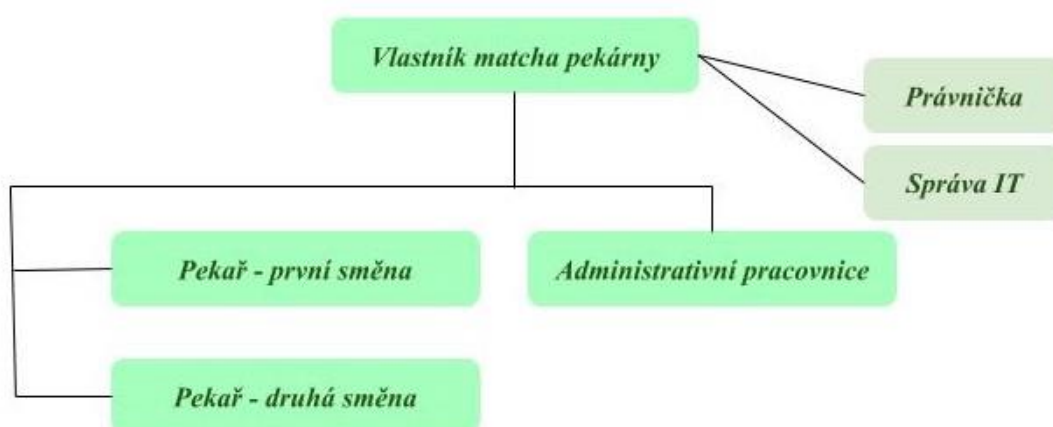
3.1.7 Organizace - lidské zdroje, vlastníci a zaměstnanci

Smyslem tohoto projektu je zavedení matcha pekárny rodinného charakteru, kde v roli **vlastníka** a iniciátorem projektu stojí sama autorka. Právě autorka zodpovídá za správný chod pekárny, věnuje se organizačním věcem, propagaci a navíc vypomáhá i s prodejem. Pracovní doba pro majitelku je pondělí – pátek od 6:00 do 14:30, včetně půlhodinové pauzy. Pracovní doba majitelky téměř koresponduje s otevírací dobou pekárny 7:00-16:00, denně s výjimkou víkendů. Vedle majitelky hraje důležitou roli i **administrativní pracovníce**, matka majitelky, jejíž náplní práce je vedle vyřizování administrativy, zajištění objednávek a účetnictví i výpomoc s pečením pro případ, je-li to nutné. Pracovní doba je stanovena od 8:00 ráno do 16:30, včetně pauzy a 30-ti minutového úklidu po zavírací době, v 16:00. Kancelář s pracovním prostorem je určena pro 2 osoby a je součástí prostor, kde se pekárna nachází.

Nepostradatelnou funkci zastávají dva **pekaři**, kteří nejsou rodinnými příslušníky, ale vyučenými odborníky v oboru. Pracovní doba je pro oba stejná, 8,5 h včetně půlhodinové pauzy, avšak s malým rozdílem týkající se začátku pracovního výkonu. První pekař přichází na směnu ve 4:00 ráno, kdy začíná s přípravou náročnějších druhů pečiva a jejich tvarování, a svou směnu končí v 12:30. Druhý pekař pracuje od 4:30, kdy se věnuje přípravě slaneho sortimentu pečiva a následně nepečeným druhům dezertů a svou směnu končí v 13:00 úklidem pekařských prostor, na něž je vymezen čas 30 minut. Pečení všech druhů pečiva probíhá ve 3 troubách od 5 do 7 h ranní, kdy každá z nich je nastavena na určitou teplotu pečení i čas nutný k upečení konkrétního druhu pečiva. Během otevírací doby od 7:00 se oba pekaři vedle pečení zároveň věnují i obsluze přichozích zákazníků.

Všichni čtyři výše uvedení zaměstnanci dostávají pravidelný plat a jsou zaměstnáni na plný úvazek. Díky dobrým rodinným vztahům se v tomto podnikání angažují navíc **2 dobrovolníci**, kteří tvoří tzv. *podpůrné články*, a jejichž výpomoc je zdarma. Jedním z účastníků je sestra autorky zastávající roli **právničky**, tudíž pomáhá se všemi záležitostmi týkající se smluv, legislativy a práv obecně. Druhým zúčastněným je další rodinný příslušník, jenž má na starost spravování sociálních sítí a obecně **IT** záležitosti spojené s fungováním podniku. Celkem je tedy do podnikání zapojeno 6 lidí – 4 placení a 2 dobrovolníci. Na následujícím obrázku 33 je naznačena organizační struktura matcha pekárny.

Obrázek 32 - Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní

3.1.8 Realizace projektu, časový plán

Pro samotnou realizaci projektu je třeba určit jednotlivé kroky a jejich časovou náročnost, což je znázorněno tabulkou 5 níže. Realizace projektu začíná okamžikem vyřízení živnostenského oprávnění 2. ledna 2017 a končí úspěšným otevřením pekárny plánované na 1. června téhož roku. Celková časová náročnost projektu se odhaduje na 5 měsíců, ovšem není zaručeno, že tento časový plán bude dodržen z důvodu možných komplikací, s nimiž je třeba počítat.

Tabulka 5 - Časová náročnost činností projektu

<i>Činnosti</i>	<i>Od</i>	<i>Do</i>	<i>Celková doba trvání (dny)</i>
<i>Vyřízení živnostenského oprávnění</i>	<i>2.1.2017</i>	<i>14.1.2017</i>	<i>13</i>
<i>Výběr vhodných prostor</i>	<i>1.1.2017</i>	<i>20.1.2017</i>	<i>20</i>
<i>Šmlouva o pronájmu</i>	<i>21.1.2017</i>	<i>25.1.2017</i>	<i>5</i>
<i>Vyřízení půjčky od banky</i>	<i>26.1.2017</i>	<i>18.2.2017</i>	<i>23</i>
<i>Výběr stavební firmy a projektanta</i>	<i>20.1.2017</i>	<i>14.2.2017</i>	<i>25</i>
<i>Zpracování projektové dokumentace</i>	<i>15.2.2017</i>	<i>10.3.2017</i>	<i>29</i>
<i>Souhlas k projektu od hygienické stanice a hasičského sboru</i>	<i>11.3.2017</i>	<i>14.3.2017</i>	<i>4</i>
<i>Žádost o změnu užívání prostor na SÚ s projektovou dokumentací</i>	<i>11.3.2017</i>	<i>26.3.2017</i>	<i>16</i>
<i>Souhlas o změně prostor</i>	<i>27.3.2017</i>	<i>31.3.2017</i>	<i>5</i>
<i>Rekonstrukce prostor</i>	<i>1.4.2017</i>	<i>5.5.2017</i>	<i>35</i>
<i>Protokol HACCP (kritické body)</i>	<i>6.5.2017</i>	<i>6.5.2017</i>	<i>1</i>

<i>Kontrola z hygienické stanice s dozorem Státní zemědělské inspekce</i>	<i>9.5.2017</i>	<i>9.5.2017</i>	<i>1</i>
<i>Vybavení prostor</i>	<i>10.5.2017</i>	<i>29.5.2017</i>	<i>20</i>
<i>Výběr pekařů a dodavatelů</i>	<i>1.4.2017</i>	<i>1.5.2017</i>	<i>31</i>
<i>Uzavření smluv</i>	<i>2.5.2017</i>	<i>4.5.2017</i>	<i>3</i>
<i>Nákup surovin potřebných k výrobě</i>	<i>8.5.2017</i>	<i>30.5.2017</i>	<i>23</i>
<i>Promo akce & propagace</i>	<i>8.5.2017</i>	<i>6.6.2017</i>	<i>30</i>
<i>Otevření pekárny</i>	<i>1.6.2017</i>	<i>neznámo</i>	<i>neznámo</i>

Zdroj: vlastní

3.1.9 Finanční analýza projektu

V rámci této kapitoly bude věnována pozornost nákladům souvisejícím s plánovaným projektem založení matcha pekárny v ČR, dále výkonnosti tohoto projektu a na základě těchto informací pak bude rozhodnuto o projektu z finančního hlediska, bude-li se jednat o projekt ziskový či naopak ztrátový. Vzhledem k velmi rychle se měnící situaci na trhu bude finanční analýza zpracována ve třech scénářích:

- 1) realistickém – představuje nejpravděpodobnější variantu, kdy pravděpodobnost tohoto scénáře byla odhadnuta na 65 %;
- 2) optimistickém – uvažuje o 15 % zvýšení prodejů oproti realistické verzi s předpokládanou pravděpodobností okolo 20 %;
- 3) pesimistickém – předpokládá snížení prodejů o 10 %, jehož pravděpodobnost se odhaduje na 15 % ve srovnání s nejpravděpodobnějším scénářem.

Procentuální nárůst/pokles prodejů i odhad pravděpodobností byl stanoven na základě informací o analýze trhu, uvedené v kapitole 3.1.3, z nichž vyplynulo, že lze předpokládat narůstající zájem o matcha produkty v následujícím období. Nákladová analýza byla zpracována na základě realistického scénáře na období tří let, počínaje 1. červnem 2017 a konče 31. květnem 2020. Byly uvažovány i počáteční náklady související s otevřením matcha pekárny a vyřízením živnostenského listu, jenž je pro tyto účely podnikání jako OSVČ potřebný. Zbylé dva scénáře byly odvozeny od realistického scénáře a byly využity pro sestavení finančních výkazů – rozvahy, výsledovky a cash-flow (dále jen CF), aby demonstrovaly to, jaká by byla finanční situace za různých podmínek.

Předtím nežli začneme uvažovat o založení podnikání, je důležité mít představu o finančních zdrojích, které bude potřeba zajistit a shromáždit veškeré informace

vážíci se k založení podnikání jako osoba samostatně výdělečně činná. Mít představu o nákladech související se založením podniku, výrobou, cenou surovin apod. je velmi důležité, neboť právě tyto informace budou klíčové v okamžiku, kdy se budeme zabývat tím, jakým způsobem bude investice financována a z jakých zdrojů. Prvním krokem byla analýza počátečních nákladů související se založením pekárny, s rekonstrukcí, počátečním vybavením atd., jejich výpis a celková výše je uvedena v příloze 2. V celkové výši nákladů v hodnotě 870 714 Kč jsou zahrnuty náklady na vybavení pekárny, prodejny a kanceláře, spolu s náklady na marketing, rekonstrukci a ostatními náklady potřebnými pro založení podnikání – platba živnostenského listu, hygienické stanice ve výši 6 000 Kč i kauce za pronajaté prostory ve výši 48 400 Kč vratná po vypršení 10-ti leté smlouvy o pronájmu.

3.1.9.1 Formy kapitálu

Po stanovení celkové výše nákladů je třeba učinit rozhodnutí, jakým způsobem budeme tuto investici financovat. Vzhledem k nedostatečným vlastním finančním zdrojům autorky, jejíž počáteční vklad činil 400 000 Kč, bylo zapotřebí zajistit cizí kapitál představující půjčku. Jako nejvýhodnější se pro tyto účely jevil FÉR úvěr pro podnikatele v hodnotě 800 000 Kč u Sberbanky s fixní úrokovou sazbou 4,44 %, bez potřeby zajištění a možností dřívějšího splacení, což byly podle autorčina názoru důležité aspekty. Úvěr byl poskytnut na období 7 let (82 měsíců), přičemž celkové úroky činí 132 232 Kč. S poskytnutím úvěru nesouvisely další poplatky, dokonce se nabízela možnost zřízení bankovního účtu zdarma, čehož bylo pro účely podnikání využito. Za podstatné se považovalo i to, zdali banka poskytne úvěr v březnu, aby bylo možné financovat rekonstrukci a veškeré vybavení pekárny a začít splácet až v době, kdy bude zajištěn provoz, tudíž v červnu 2017. Výše úmoru i úroků se liší od měsíce, ale výše měsíční splátky je vždy stejná. Celkové finanční zdroje, jejichž součástí byly vlastní i cizí zdroje, byly ve výši 1,2 mil. Kč, kdy se uvažovalo i o potřebné rezervě nutné pro začátky podnikání, kdy není zaručen zisk, naopak se mohou objevit dodatečné náklady. Finanční prostředky k 1. červnu byly vyčísleny v hodnotě 329 286 Kč.

3.1.9.2 Typy plánů

Jednotlivé plány, související s plánovanou výrobou nových matcha produktů, jsou provázány a tvoří tzv. soustavu plánů. Právě díky těmto odhadovaným plánům jsme schopni zjistit, jaké náklady, tržby i prodeje lze očekávat v následujících třech letech,

v období od června 2017 až do konce května 2020. Konkrétním plánům je věnována pozornost na následujících řádcích.

3.1.9.2.1 Kalkulace nákladů na produkty

Před začátkem samotné kalkulační je třeba znát portfolio produktů, které chce podnik vyrábět a mít zároveň představu o tom, jakým způsobem a za jakou cenu jsou jednotlivé suroviny potřebné k výrobě k mání. Portfolio produktů se pro případ této práce skládá z 15 druhů matcha pečiva, obsahující jak sladké, tak i slané komponenty, jak bylo uvedeno již dříve v kapitole 3.1.3.5.1. Důležité je přitom znát, jaké množství surovin je pro konkrétní produkt zapotřebí a kolik kusů jsme z jedné dávky schopni vyrobit. Celkový seznam surovin, potřebných pro výrobu matcha produktů a jejich ceny stanovené na základě dohody s dodavateli, jsou uvedeny v příloze 2 této diplomové práce. Příloha 3 pak obsahuje jednotlivé kalkulace produktů, s nimiž by autorka brzy ráda vstoupila na český trh. Za celkově nejdražší produkt, co se týče nákladů na jeho výrobu, se považuje Matcha koláček s kokosovým krémem, jehož výrobní náklady se pohybují okolo 17 Kč za kus.

3.1.9.2.2 Plán prodeje

Cílem matcha pekárny v Praze není vyrábět velké množství produktů distribuované do obchodních řetězců, ale naopak, nabízet vlastní sortiment kvalitního domácího pečiva obsahující matchu, vyráběné dle aktuální poptávky a zájmů zákazníků. I z důvodu, že se jedná o novinku na trhu, by očekávání související s prodeji nemělo být přehnané a vyráběné množství by mělo být zvoleno s ohledem na výrobní možnosti začínající pekárny.

Plánované prodeje se odhadují na tři roky, během nichž lze předpokládat narůstající zájem, který potvrzují i aktuální statistiky o prodeji matcha prášku v ČR uvedené na Google Trends. I díky zvyšujícímu se zájmu a vyšším prodejům matcha produktů v USA za poslední roky lze očekávat, že podobný scénář brzy nastane i v Evropě, i z tohoto důvodu se prodeje každý rok navyšují. Základní procentní odhad prodeje na každý měsíc prvního roku byl zvolen na základě dat Google Trends dle prodeje pečiva za minulý rok, kdy nejvyšší procento prodeje (100 %) připadlo na prosinec, naopak nejslabší prodeje (40 %) byly v září. Právě tento procentní odhad byl důležitý pro tvorbu plánu pro první rok, z něhož následně vycházejí i zbylé plány na následující roky. Pro stanovení prodeje v druhém roce se předpokládalo navýšení výroby vybraných druhů matcha pečiva o 10 %, což bylo jedním z dílčích cílů

pro druhý rok stanoveným v kapitole 3.1.3.6 této práce. Během druhého roku došlo i ke zvýšení prodejních cen u některých druhů slané pečiva a dezertů, jak je vidět z tabulky 3, jež je obsahem kapitoly 3.1.3.5.2. Po marketingové kampani v druhém roce působení lze předpokládat též zvýšení zájmu o matcha produkty během třetího roku avšak pouze o určité procento každý měsíc ve srovnání s rokem druhým.

Na základě vlastního průzkumu z autorčiny iniciativy byl proveden malý průzkum, kdy bylo během jednoho dopoledne osloveno 200 lidí před pekárnou PAUL na Václavském náměstí v Praze. Cílem bylo zjistit, jaký by mohl být potenciální zájem o konkrétní matcha produkty, podle čehož šlo následně odhadovat výrobu a prodej matcha pečiva. Každý dotazovaný měl k dispozici formulář s jednotlivými produkty z portfolia matcha pekárny a kolonky v hodinovém rozpětí od 7h ráno do 16 h odpoledne, což odpovídá otevírací době pekárny. U každého produktu mohli dotazovaní zaškrtnout libovolné množství políček pro jeden produkt v souvislosti s časem, kdy by si tento produkt s největší pravděpodobností koupili. Výsledné hodnoty uvádí obrázek 34 níže, kde tučně vyznačené produkty jsou ty, o něž by mohl být potenciálně největší zájem. Smyslem bylo nejprve zkoumat trh a následně zjišťovat, zda jsem kapacitně schopná pokrýt poptávku.

Obrázek 33 -Celkové hodnoty průzkumu o matcha pečivu

Produkt	7-8h	8-9h	9-10h	10-11h	11-12h	12-13h	13-14h	14-15h	15-16h	Celkem (ks)
Matcha koláček s kokosovým krémem	38	37	24	15	23	16	14	7	5	179
Matcha croissant s pistáciemi	54	32	18	11	46	38	27	12	8	246
Matcha donut	35	18	7	4	27	19	18	9	4	141
Špaldový matcha kynutý koláček	42	17	16	3	13	15	17	4	19	146
Matcha koblíha s mandlemi	43	23	27	8	18	24	13	14	35	205
Matcha mandlový bagel	16	4	8	7	6	22	12	11	11	97
Matcha scones s brusinkama	29	16	9	5	18	21	16	13	12	139
Matcha sezamovo-lněná bulka s chia semínky	15	10	5	7	35	23	8	13	20	136
Matcha celozrná bulka s olivami	4	6	3	6	25	29	9	3	17	102
Matcha musli bulka	12	16	11	8	18	19	5	2	11	102
Zeleninovo-makový matcha muffin	12	6	8	6	16	27	9	19	24	127
Matcha chia sušenka	0	3	6	11	7	26	23	28	8	112
Matcha pistáciová kulička	2	4	7	3	6	28	18	29	18	115
Matcha kokosovo-jogurtová tartaletka	7	4	4	2	3	16	23	34	23	116
Matcha blondies s pistáciemi	0	1	0	4	2	12	25	31	30	105
Celkem (ks)	309	197	153	100	263	335	237	229	245	2068

Zdroj: vlastní

Následně byly tyto hodnoty přepočteny procentuálně, aby výsledná hodnota vždy odpovídala součtu 100 % pro každý matcha produkt zvlášť. Podle těchto výsledků byl následně určen pro každou skupinu produktů (sladké, slané, dezerty) ten, o němž byl zájem největší. Ze sladkého pečiva byl největší zájem o matcha croissant s pistáciemi, ze slané sortimentu pak dotazovaní preferovali matcha sezamovo-lněnou bulku s chia semínky a mezi dezerty zvítězila matcha kokosovo-jogurtová tartaletka těsně nad matcha pistáciovou kuličkou. Právě tyto preference byly brány

na zřetel při sestavování plánů prodeje. V nabídce slaného pečiva chybí bagety, chleby apod., neboť autorka předpokládá, že vzhledem k tomu, že se jedná o nové druhy pečiva, s čímž lidé nemají velké zkušenosti, budou v počátku spíše dávat přednost menším kouskům pečiva na ochutnávku a seznámení se s matcha produkty a nebudou hned ochotni kupovat celé chleby atd. Podobně tomu je i u dezertů, kde se nenabízí celé dorty, neboť se nepředpokládá hojný zájem o velké dorty, ale pouze o menší matcha dezerty. Není vyloučeno, že postupem času se v nabídce matcha pekárny tyto produkty spolu s chleby, bagetami i jinými produkty objeví.

Pro pozdější propočty kapacity výroby matcha produktů byly jednotlivé druhy pečiva vyjádřeny velikostně rozměrem v metrech čtverečních, což usnadní později kontrolu toho, zda je plánované množství kapacitně zvládnutelné upéct či nikoli. Pro stanovení plánů na tři roky je důležité vědět, kolik pracovních dní má každý měsíc, což bude hrát důležitou roli později pro propočet jednotlivých produktů za konkrétní měsíc. V plánu prodeje jsou zahrnuty i nepečené produkty – matcha pistáciová kulička a matcha kokosovo-jogurtová tartaletka, jejichž výroba je snadná a produkty se posléze uchovávají v lednici.

3.1.9.2.3 Kapacitní plán

Velký význam pro jakýkoli výrobní podnik je nepochybně to, jakými kapacitami disponuje, neboť právě kapacita určuje, kolik výrobků je podnik schopen vyprodukovat. Za limitující se v tomto případě dá považovat lidský prvek, stroj, prostor apod. Za zásadní a omezující zdroj z pohledu kapacity pro matcha pekárnu je kapacita horkovzdušné trouby obsahující tři oddělené prostory pečení vždy s možností umístit tři plechy. Celková disponibilní plocha na pečení, jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, činí 3,1005 m², což představuje 100 % využití kapacity. Předpokládaná doba pečení je 2 h, každý den od pondělí do pátku vždy od 5 do 7 h ránní, v případě potřeby navýšení kapacity je možné péci i během dne.

3.1.9.2.3.1 Postup stanovení kapacity

Pro zjištění realizace plánu prodeje bylo podstatné spočítat kapacitu při vstupu dvou proměnných, a to plochy, kterou zabírají jednotlivé produkty v metrech čtverečních, a doby pečení jednotlivých produktů vyjádřenou v minutách. Pro porovnání těchto dvou kapacit bylo vždy využito porovnání v jednotlivých měsících. Následně bylo vše porovnáno s nutnou kapacitou vypočítanou z rozměrů a kusů jednotlivých

produktů v měsících. Pokud celkovou kapacitu troub za měsíc označím jako K_T a potřebnou kapacitu na produkty jako K_{Pn} , tak musí platit podmínka, že $K_T \geq \Sigma K_{Pn}$.

3.1.9.2.3.2 Výpočet kapacity troub

Pro výpočet kapacity troub bylo využito následujícího vzorce:

$$K_T = X_T \cdot Y_T \cdot P_D,$$

kde jednotlivé proměnné znamenají:

- K_T – Reálná kapacita troub
- X_T – Celková plocha troub v m^2
- Y_T – Požadovaná doba možného využití troub za pracovní den v minutách
- P_D – Počet pracovních dní v jednotlivých měsících (vypočítáno pro každý měsíc zvlášť – liší se odpočet počtu svátků, sobot a neděl)

3.1.9.2.3.3 Výpočet potřebné kapacity na produkty

Pro výpočet kapacity produktů bylo použito následujícího vzorce:

$$\sum K_{Pn} = K_{P1} + K_{P2} + \dots + K_{Pn}$$

Ze vzorce vyplynulo následující:

$$K_{Pn} = X_{Pn} \cdot Y_{Pn} \cdot Q_n$$

Význam jednotlivých členů:

- n – označení n-tého produktu (pokud uvažujeme o portfoliu obsahující patnáct produktů, pak $n = 15$)
- K_{Pn} – Celková měsíční potřebná kapacita na n-tý produkt
- X_{Pn} – Rozměr jednoho kusu n-tého produktu v m^2
- Y_{Pn} – Potřebná doba pečení jednoho kusu n-tého produktu v minutách
- Q_n – Celkový počet kusů n-tého produktu pro konkrétní měsíc (pro jednotlivé měsíce se hodnota mění, viz plán prodeje)

3.1.9.2.3.4 Vyhodnocení kapacity

Po uvážení všech výše zmíněných proměnných bylo nutné sestavit jednotlivá množství produktů, případně počet troub do rovnováhy, aby platila podmínka, že $K_T \geq \Sigma K_{Pn}$. Následný výpočet plánů prodeje na období tří let je součástí přílohy 4, kapacitní plán je pak obsahem přílohy 5.

3.1.9.2.4 Plán tržeb

Plán tržeb vychází z plánů prodeje na období tří let, kdy prodejní ceny matcha produktů v prvním roce jsou odlišné od cen ve druhém a třetím roce, jak bylo uvedeno v kapitole 3.1.4.5.2. Plány tržeb na období tří let naleznete v příloze 6 této diplomové práce.

3.1.9.2.5 Plán nákladů

Z organizační struktury podniku je jasné, že jeho součástí jsou tři oddělení (Management a marketing, Výroba, Administrativní oddělení), kdy každé z nich je spojeno s náklady. Náklady pro každé oddělení byly spočteny odděleně spolu s jednotlivými zdroji, které se ke každému z oddělení vázaly – lidské, hmotné, nehmotné a ostatní. Pro mzdy všech čtyř zaměstnanců ve všech odděleních platí, že je jim vyplácena hrubá mzda a jsou za ně placeny odvody zdravotního pojištění ve výši 9 % spolu s odvody za sociální pojištění ve výši 25 % z jejich hrubé mzdy. Každé dva roky jsou zaměstnanci povinni se účastnit školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) a požární ochraně (PO).

Ostatní náklady související s tímto školením jsou proto spojeny s prvním a třetím rokem podnikání. Vybavení s větší hodnotou než je 40 000 Kč, představující elektrickou horkovzdušnou troubu a velkou lednici v oddělení Výroby, je odepisováno lineárně po dobu tří let, neboť spadá pod první odpisovou skupinu. Odpisy v jednotlivých letech jsou obsahem přílohy 7. Zbylé vybavení, jehož hodnota nepřesáhla 40 000 Kč, bylo součástí zřizovacích výdajů, které byly vynaloženy před samotným zahájením výroby matcha pečiva, a tudíž nejsou odepisovány. Zřizovací výdaje na vybavení veškerých prostorů pekárny jsou uvedeny v příloze 1. Náklady na nehmotné zdroje v jednotlivých odděleních představují fixní náklady, jímž je pozornost věnována v následující kapitole. Více o nákladech spojenými s konkrétními odděleními na řádcích níže.

Oddělení Managementu a marketingu

Zaměstnancem tohoto oddělení je zároveň i vlastník, prezentující lidské zdroje, jehož hrubá mzda činí 33 000 Kč a odvody související se zdravotním a sociálním pojištěním, představující náklad, jsou v hodnotě 2 970 Kč za zdravotní a 8 250 Kč za sociální pojištění. Vlastník využívá vlastní mobilní telefon i počítač, na kterém jsou instalovány softwary i MS Office, za něž platí podnik. Stejně tomu je

i pro firemní tarif, jenž je nákladem podniku. Vybavení kanceláře bylo součástí zřizovacích výdajů a žádný dlouhodobý hmotný ani nehmotný majetek určený k odpisu v tomto oddělení není.

Výrobní oddělení

Součástí výrobního oddělení jsou dva pekaři, pracující na plný úvazek, jejichž hrubá mzda je ve výši 25 500 Kč na osobu a odvody zdravotního pojištění činí 2 295 Kč, sociálního pak 6 375 Kč. Roční náklady tohoto oddělení zahrnují odpisy za dlouhodobý hmotný majetek i náklady za nákup obalového materiálu a čisticích prostředků. Náklady spojené s nehmotnými zdroji v tomto oddělení nevznikají. Ostatní vybavení výrobního oddělení bylo pořízeno před zahájením provozu matcha pekárny a bylo součástí zřizovacích výdajů.

Administrativní oddělení

Zaměstnankyní tohoto oddělení je administrativní pracovnice, jejíž hrubá mzda i odvody zdravotního a sociálního jsou ve stejné výši jako pro vlastníka v oddělení Managementu a marketingu. Pracovnice využívá vlastní mobilní telefon i počítač, ale veškeré softwary i MS Office jsou placeny podnikem. Stejně jako v předchozích odděleních, i v tomto oddělení bylo veškeré vybavení pořízeno v předstihu, a tudíž nevznikají žádné dodatečné náklady spojené s hmotnými zdroji.

Součástí plánu nákladů jsou i variabilní a fixní náklady, o nichž již zmínka byla, ale větší pozornost je jim věnována v následující kapitole 3.1.9.3, i z tohoto důvodu bude kompletní plán nákladů na období tří let zmíněn v rámci další kapitoly.

3.1.9.3 Náklady

Vedle nákladů spojených s jednotlivými odděleními, jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, je třeba zmínit i náklady variabilní a fixní, související s provozem a potřebným materiálem na výrobu matcha pečiva.

3.1.9.3.1 Náklady variabilní

Náklady variabilní lze v tomto případě přirovnat ke kalkulaci nákladů na produkty, již byla věnována pozornost v kapitole 3.1.10.2.1, kde byly jednotlivé matcha produkty z portfolia pekárny detailně popsány. Vzhledem k různorodosti jednotlivých produktů obsahující různé ingredience v odlišném množství se i cena

nákladů na jejich výrobu liší, tudíž variabilní náklady na výrobu každého z produktů jsou jiné. Obsah jednotlivých ingrediencí, jejich cena i množství je součástí přílohy 3 v zadní části této práce.

3.1.9.3.2 Náklady fixní

Většina fixních nákladů je placena měsíčně s výjimkou nákladů za softwary, které byly uhrazeny hned během prvního měsíce fungování (června 2017) ve výši 7 144 Kč. Mohlo tak být uskutečněno díky dostatečným finančním prostředkům. Náklady za elektřinu jsou v tomto případě považovány za fixní, přestože mají povahu spíše variabilních nákladů. Je tomu tak z důvodu uzavřené smlouvy o pronájmu prostor o velikosti 55m², kde se vedle pravidelné měsíční splátky ve výši 35 000 Kč platí i pravidelná splátka za energii za fixní sazbu 3 213 Kč měsíčně a vodu ve výši 1 533 Kč též za měsíc. Ceny byly stanoveny majitelem objektu na základě aktuálních cen elektřiny a vody na území Hlavního města Prahy. Dle jeho odhadů byla předpokládaná spotřeba vody za měsíc (20 pracovních dní) 168 kubíků, kdy cena vody za kubík v té době činila 85,18Kč. Cena elektřiny za 1 kWh elektřiny se pak pohybovala ve výši 3,78K, kdy předpokládaná spotřeba elektřiny za měsíc byla pak odhadnuta na 850 kWh. K dalším fixním měsíčním nákladům lze řadit i splátku úvěru ve výši 14 893 Kč, náklady za MS Office v hodnotě 783 Kč, firemní tarif za 833 Kč a internet za cenu 800 Kč. Veškeré tyto fixní náklady se platí aktuální měsíc, což bude posléze důležité pro bilanci cash-flow, kde je zachycen hotovostní tok peněz v jednotlivých měsících. Fixní náklady jsou součástí přílohy 8.

Celkový plán nákladů za tři roky zahrnující nejen náklady variabilní, fixní, ale i náklady jednotlivých střediskem je obsahem přílohy 9.

3.1.9.4 Rozvaha

V rámci finanční analýzy je důležité sestavení výsledných bilancí, jejichž součástí je i rozvaha. Rozvaha pro realistický scénář zahrnuje nejen počáteční rozvahu sestavenou pro období ještě před začátkem podnikání, ale následně i období tří let počínaje 1. červnem 2017 a konče 31. květnem 2020. Součástí této rozvahy jsou již několikrát zmíněné zřizovací výdaje ve výši 870 714 Kč. Jak bylo již uvedeno v teoretické části práci, právě díky provázanosti všech tří výkazů – rozvahy, výsledovky a cash-flow, následně dochází k převodu hotovosti (zůstatku peněžních prostředků) z cash-flow daného roku i zisku/ztráty před zdaněním tzv. EBT (Earnings before Tax), z výsledovky právě do rozvahy. Nerozdělený zisk v rozvaze

představuje součet zisku/ztráty spolu s nerozděleným ziskem roku předchozího. Patnácti procentní dlužná daň z příjmu je pak součástí závazků, které jsou v rozvaze vyjádřeny hodnotou -56 512 Kč. Rozvaha na výše zmíněné období je součástí přílohy 10.

3.1.9.5 Výsledovka (výkaz zisku a ztrát)

Podobně jako rozvaha i výsledovka pro realistický scénář byla vytvořena na období tří let a je součástí přílohy 10 v závěru práce. Obsahem výsledovky je nejen zisk před zdaněním a úroky, ale též zisk po úrocích, jehož hodnoty jsou klíčové pro rozvahu. Během třetího roku došlo i k nutnosti splatit daň jejíž počáteční výše činila 81 352 Kč, avšak po odečtu slevy na poplatníka ve výši 24 480 Kč byla výsledná daň vyčíslena na 56 512 Kč, což představuje výše zmíněné závazky v rozvaze. Čistý zisk za poslední fiskální rok 2019 byl ve výši 542 346 Kč.

3.1.9.6 Cash-flow

Pro případ realistického scénáře bylo cash-flow opět propočteno na období tří let po jednotlivých měsících a to metodou nepřímou, jejíž bližší vysvětlení bylo obsahem teoretické části. Z pohledu podniku je cash-flow významné právě z důvodu, že podává informaci o stavu peněžních prostředků na konci zvoleného období, což se následně projeví na straně aktiv v rozvaze v položce Peníze. Během tříletého období nebylo pro variantu realistického scénáře potřeba navyšovat finanční prostředky prostřednictvím půjčky apod., neboť stav hotovosti byl dostačující. Hotovost na konci třetího roku činila 894 848 Kč. Příloha 11 demonstruje finanční tok po celé období.

3.1.9.7 NPV - Čistá současná hodnota

Po tříletém období, pro nějž se sestavovaly veškeré výkazy tohoto projektu, je zjevné, že hodnota peněz na konci května 2020 je záporná ve výši -218 500 Kč, což svědčí o tom, že se projekt za uvažovaných podmínek nevyplatí realizovat. Tato hodnota značí to, že peníze vložené do investice se po třech letech od začátku podnikání nevrátily. S narůstajícími roky roste i diskontní sazba. Za počáteční investici se považuje výše finančních prostředků nutných pro zahájení podnikání, což v tomto případě představuje částku ve výši 1,2 mil. Kč – půjčka 800 tis. Kč a vlastní vklad 400 tis. Kč.

3.1.9.8 IRR - Vnitřní výnosové procento

Pro případ realistického scénáře bylo dosaženo záporné hodnoty IRR, -1 %, což vypovídá o tom, že přijdeme o právě -1 % investicí do projektu založení pekárny. Předpokladem tohoto výpočtu bylo to, že byla v potaz brána hodnota peněz v čase. Výpočet taktéž vycházel z diskontovaných hodnot cash-flow s diskontní sazbou ve výši 7 %. Pro výpočet IRR se postupovalo tak, že se čistá současná hodnota rovnala nule, čímž se dospělo k výsledné hodnotě.

3.1.9.9 DN - Doba návratnosti vloženého kapitálu

Doba návratnosti představovala období 1224 dní, což je více než 3 roky a znamená to, že teprve po uplynutí této doby se investované prostředky vrátí.

3.1.10 Analýza a řízení rizik

Každý projekt je ohrožen řadou rizik, které mají různou významnost, pravděpodobnost i odlišný vliv na probíhající projekt. Právě proto je důležité jednotlivá rizika analyzovat a mít je stále na zřeteli.

3.1.10.1 Analýza rizik matcha pekárny

Pro účely tohoto projektu - založení matcha pekárny byla analýza rizik provedena v několika krocích, jak bylo již dříve uvedeno v teoretické části této práce v kapitole 2.3.3.10.1. Jedná se o tradiční postup používaný rizikovým managementem typický tímto postupem: identifikace rizika, jeho posouzení a následná odezva na riziko. Monitorování rizika není pro případ této diplomové práce využitelné. Analýzu potenciálních rizik matcha pekárny znázorňuje tabulka 6.

Tabulka 6 - Analýza rizik matcha pekárny

<i>Identifikace rizika</i>	<i>Posouzení rizika</i>			<i>Odezvy na rizika</i>
<i>Identifikace</i>	<i>Pravděpodobnost výskytu</i>	<i>Dopady</i>	<i>Hodnota rizika</i>	<i>Řešení</i>
<i>Nedodržení termínu dodávky surovin</i>	4	4	16	<i>Jasně stanovené podmínky ve smlouvě, hrozící sankce a důraz na time management</i>
<i>Zvýšení ceny surovin, energií</i>	4	3	12	<i>Spolupráce s více dodavateli i flexibilní možnost změny dodavatelů</i>

<i>Nemoc, komplikace ze strany zaměstnanců</i>	3	2	6	<i>Mnohostranní zaměstnanci schopní zastat více pozic</i>
<i>Porucha výrobního zařízení</i>	2	4	8	<i>Pravidelné kontroly a servis strojů</i>
<i>Zpoždění přípravy pečiva</i>	3	3	9	<i>Důkladné proškolení pekařů a důraz na správný time management</i>
<i>Neprofesionální přístup zaměstnanců</i>	2	2	4	<i>Důkladný výběr zaměstnanců, péče o ně, jejich motivace, školení</i>
<i>Hrozba požáru</i>	1	5	5	<i>Kouřový alarm, hasicí přístroj a pravidelná kontrola spotřebičů</i>
<i>Vloupání, krádež</i>	1	4	4	<i>Bezpečnostní systém, trezor spolu s bezpečnostními dveřmi</i>
<i>Nezájem o matcha pečivo ze strany zákazníků</i>	5	5	25	<i>Častější marketingové kampaně, vylepšení USP</i>
<i>Nově příchozí konkurence</i>	3	2	6	<i>Vytváření vztahu se zákazníky, inovace produktů a vylepšování USP</i>

Zdroj: vlastní

Vzhledem k tomu, že je možné pravděpodobnost i dopady určovat kvalitativně i kvantitativně, vybrala si autorka této práce kvantitativní formu, kdy hodnota 1 vyjadřuje minimální pravděpodobnost (dopad) s postupnou vzestupnou důležitostí až k hodnotě 5 značící velkou pravděpodobnost či velmi významný dopad. Hodnota rizika pak byla stanovena na základě vynásobení obou hodnot, kdy za vysoce rizikové byly považovány ty varianty, jejichž výsledná hodnota se řadila k největším (v tabulce označeno tučně) a jejichž hodnota byla větší než 16. Významně rizikové se pro matcha pekárnu jevil nezájem zákazníků o matcha pečivo a nedodržení termínu dodávky surovin. Naopak nižší hodnoty od 0 do 7 představovaly malé riziko a hodnoty v rozmezí 8 až 15 riziko střední. V posledním kroku bylo navrženo možné řešení vztahující se ke konkrétnímu rizikovému případu.

Přestože došlo k identifikaci rizik, jejichž důležitost má různou váhu, je třeba je mít všechny neustále na paměti a po celou dobu se snažit zajišťovat takové opatření, aby k jejich vzniku nedošlo. Nezájem o matcha produkty ze strany zákazníků je tím, co bude určovat, jak bude podnik ne/prosperovat. I z tohoto důvodu byly v rámci této závěrečné práce zpracovány vedle realistického scénáře další dva scénáře – optimistický a pesimistický, související s potenciální poptávkou a prodeji matcha pečiva v budoucnu ovlivněné zájmem zákazníků o tyto produkty.

3.1.10.2 Scénáře

Různé varianty scénářů mohou napomoci v rozhodnutí, zdali je projekt životaschopný či nikoli a zdali je či není investice do nové matcha pekárny perspektivní. Za úspěšný projekt se považuje ten, jenž vykazuje kladné hodnoty, není v mínusu a jeho rozvoj má potenciál, tak jak jej vnímá autorka z pozice rozhodovatele s neutrálním postojem, kdy riziko i výnos je v rovnováze.

3.1.10.2.1 Realistický scénář

Byl považován za výchozí při zpracování veškerých finančních analýz v praktické části diplomové práce, kdy pravděpodobnost tohoto scénáře byla autorkou práce odhadnuta na 65 %. Propočty jednotlivých finančních ukazatelů jsou znázorněny v tabulce 7 níže. NPV neboli čistá současná hodnota tohoto scénáře vychází v záporných číslech, podobně jako IRR, vnitřní výnosové procento, což vypovídá o úbytku finančních prostředků po dobu životnosti investice na 3 roky.

3.1.10.2.2 Optimistický scénář

Přestože se v realistickém scénáři počítalo s navýšením prodejů vybraných druhů během druhého roku podnikání, pro optimistický scénář se předpokládalo zvýšení prodejů všech produktů z portfolia o 15 %. Toto navýšení způsobilo nejen vzrůst variabilních nákladů, ale také nákladů na obalový materiál o 8 %. Fixní náklady zůstávají ve stejné výši, jen se tyto náklady rozdělí mezi větší množství vyráběných produktů. Došlo i k nárůstu mezd o 15 %, čímž se změnila i výše odvodů zdravotního a sociálního pojištění pro zaměstnance. Výše počáteční půjčky zůstala ve stejné výši jako tomu bylo v předchozí variantě, aby byl zajištěn dostatek finančních prostředků a tím i plynulý chod výroby. Za jiného stavu by bohužel peněžní hotovost nebyla dostačující. Finanční výkazy tohoto scénáře jsou součástí přílohy 12 a 13.

Ve srovnání s realistickým scénářem, u něhož byly ukazatele záporné a doba návratnosti byla 1224 dní, byly hodnoty tohoto scénáře vyšší, kladné. Diskontní sazba i počáteční investice v hodnotě 1,2 mil. Kč byly uvažována ve stejné výši jako v realistickém scénáři. Čistá současná hodnota činila 179 539 Kč, což bylo přibližně o 400 tisíc více v porovnání s realistickou verzí. IRR pak bylo 13 %, tedy vyšší pouze o 6 % než stanovená diskontní sazba ve výši 7 %. Návratnost vloženého kapitálu byla vypočítána na 1018 dní, představují období necelých tří let. Z výsledků těchto hodnot lze usuzovat, že realizace projektu by mohla mít smysl.

3.1.10.2.3 Pesimistický scénář

Pro případ pesimistického scénáře, představující nejrizikovější variantu, bylo uvažováno o poklesu zájmu o matcha pečivo, tak jak vyplynulo z provedené analýzy rizik v kapitole 3.1.11.1. Předpokladem byl pokles prodejů o 10 % oproti realistické verzi, s čímž následně souvisel i pokles variabilních nákladů za nákup surovin na výrobu matcha pečiva a snížení nákladů obalového materiálu o 17 %. Vzhledem k nedostatečným finančním prostředkům už během prvních měsíců podnikání, bylo nutné zajistit dodatečnou půjčku ve výši 1,17 mil. Kč. Pro případ menšího objemu peněz by se podnik v nastávajících měsících dostal do problému neschopnosti splácet své závazky a samotné fungování i výroba podniku by mohly být ohroženy. Doba splácení dodatečné půjčky je 5 let v pravidelných měsíčních splátkách ve výši 22 133 Kč při úroku 5,1 %, což představuje obrovskou finanční zátěž. Příloha 14 demonstruje rozvahu a výsledovku pesimistického scénáře. Bilance cash-flow je pak součástí přílohy 15 této práce.

Z pohledu finančních ukazatelů došlo k navýšení původní investice o dodatečných 1,17 mil. Kč, čímž se celkový dluh vyšplhal na celkovou částku 2,37 mil. Kč. Čistá současná hodnota je po tříletém období záporná ve výši -1 466 744 Kč, zhruba o 900 000 Kč nižší než celková počáteční investice projektu. IRR dosahuje též záporné hodnoty -36 % a návratnost vlastního kapitálu lze očekávat až po více než 9 letech. Právě z těchto důvodů je pesimistický scénář pro autorku zcela nepřijatelný a velmi neuspokojivý.

3.1.11 Finanční ukazatele pro všechny scénáře

Veškeré ukazatele zmíněné v předchozích odstavcích jsou součástí tabulky 7.

Tabulka 7 - Finanční ukazatele scénářů

Porovnání	NPV (Kč)	IRR	DN (dny)
<i>Realistický scénář</i>	-218 500	-1 %	1224
Optimistický scénář	179 539	13 %	1018
<i>Pesimistický scénář</i>	-1 466 744	-36 %	3509

Zdroj: vlastní

3.1.12 Závěrečné shrnutí projektu

Výsledky finanční analýzy naznačují, že pouze jediný scénář, optimistický, u něhož vycházejí kladné hodnoty splňuje autorčiny požadavky úspěšného projektu, který má smysl realizovat. Zbylé dva scénáře představují ztrátové a rizikové podnikání, neboť hodnoty jsou záporné. Hodnoty pesimistického scénáře jsou z pohledu autorky nepříznivé až odstrašující. Tato varianta je velmi riziková kvůli výši potřebných finančních prostředků i době návratnosti po 9 letech. Hodnoty realistického scénáře sice nejsou s pesimistickou verzí srovnatelné, jsou akceptovatelné, přesto nejsou uspokojivé. Velkou roli vedle finančních ukazatelů hraje budoucí poptávka po matcha pečivu, která je v současnosti jen těžko předvídatelná kvůli nedostatku informací a statistik týkající se prodeje matcha tea prášku v České republice obecně. I z důvodu, že veškeré analýzy a prognózy jsou postaveny na vlastních zkušenostech a domněnkách, stejně tak i na zkušenostech a prognózách pana Patočky, je riziko založení matcha pekárny veliké. Na druhou stranu vlastní zkušenosti a víra autorky v budoucnost matcha produktů v České republice je tím, co bude hrát velkou roli ve finálním rozhodování týkající se založení matcha pekárny v ČR.

3.2 Vyhodnocení projektu

Veškeré teoretické poznatky, které byly součástí první části této diplomové se následně v praktické části podařilo aplikovat a došlo tak ke zpracování studie proveditelnosti na téma založení matcha pekárny v České republice.

Podrobné analýzy trhu zahrnující vnější i vnitřní prostředí odhalily, že se na trhu s matcha produkty vyskytuje tzv. mezera, tudíž je zde potenciál nabídky nových produktů na českém trhu. Narůstající zájem o matcha tea prášek, který je zároveň považován i za tzv. *superpotravinu* je též evidentní, zvláště ze strany vyznavačů

zdravého životního. Právě účinky tohoto zeleného čaje jsou tím, co přitahuje pozornost a výrazně přispívá k lepšímu zdraví, což může mít velký význam i pro řadu sportovců, kteří jsou považováni za cílovou skupinu spolu s vyznavači zdravotního stylu. Propagace matcha tea prášku i ostatních matcha produktů ze strany pana Patočky, považovaného za průkopníka tohoto druhu čaje v České republice, v mnohém přispívá k rozšíření povědomí široké veřejnosti o matcha prášku, jeho účincích i mnohostranném užití. Právě tento fakt může velmi pomoci při zvažovaném podnikatelském záměru založení matcha pekárny zaměřující se na výrobu slaného i sladkého pečiva spolu s dezerty obsahující kvalitní matcha tea prášek.

Co se týče konkurence v oblasti matcha produktů na českém trhu, nelze mluvit o přímé konkurenci nabízející matcha pečivo, ale spíše o drobných prodejcích vyrábějící jen pár produktů s obsahem matcha tea prášku. K menším a z mého pohledu nevýznamným konkurentům lze řadit Biopekárnu Zemanku a Gently.cz, nabízející pouze balené matcha sušenky nikoli matcha pečivo ve své tradiční podobě.

V rámci zpracované finanční analýzy byly kalkulovány veškeré náklady související s tímto projektem. Nejen výše počátečních nákladů 870 714 Kč , ale také výše nákladů fixních (služby, splátka úvěru, nájem atd.) spolu s náklady variabilními (suroviny potřebné k výrobě produktů) hrají významnou roli při následném propočtu finančních ukazatelů. Právě propočet finančních ukazatelů – NPV, IRR a DN ukázal, jak si projekt za realistického scénáře stojí. Vzhledem k tomu, že byl plán prodeje, z něhož vycházeli i další plány sestavené v rámci finanční analýzy, postaven na výsledcích průzkumu, které byly spíše teoretického a vcelku pesimistického charakteru, nebyly tržby po celé období tří let dostačující na to, aby pokryly náklady související se založením matcha pekárny a její provoz. Právě čistá současná hodnota -218 500 Kč poukazuje na to, že projekt je ztrátový a k navrácení počáteční investice vložené do tohoto projektu by došlo až po uběhnutí doby tří let.

Aby byl pohled na tento projekt komplexnější, byly v rámci této práce brány v úvahu dodatečné scénáře – optimistický a pesimistický, jejichž cílem bylo zhodnotit projekt v případě odlišných prognóz plánovaných prodejů. Optimistický scénář uvažoval o 15 % nárůstu prodejů, pesimistický pak s jeho poklesem o 10 % ve srovnání s realistickým scénářem. Optimistický scénář byl jediný, jehož NPV vyšla kladná

179 539 Kč, tudíž za tohoto scénáře by se projekt vyplatil a šlo by jej považovat za životaschopný. V případě pesimistického scénáře vyšla NPV velmi nepříznivě, -1 466 744 Kč, a návratnost vloženého kapitálu byl byla reálná až po 9 letech od začátku podnikání, což z autorčina pohledu není vůbec uspokojivě a přípustné.

Přestože pro celou řadu lidí může být výsledek výpočtu čisté současné hodnoty určující a může tak podstatně ovlivnit jejich rozhodnutí, pro případ této práce tomu tak není a autorka se v tomto ohledu chová jinak. I přes nepříznivé hodnoty, které vyšly v rámci finančních analýz pro realistický i pesimistický scénář s uvážením souvisejících rizik tohoto druhu podnikání se autorka rozhodla, že má význam o tomto podnikání – založení matcha pekárny, uvažovat.

4 Závěr

Tato studie proveditelnosti vznikla za účelem nabídnout vyznavačům zdravého životního stylu zdravější verzi pečiva, které má v ČR velkou tradici, s obsahem matcha tea prášku, považovaného dnes za novodobou tzv. *superpotravinu*. Právě díky účinkům a celkové prospěšnosti matchy i výživovým hodnotám pečiva by se mohlo jednat o novinku na českém trhu, o níž by mohl být zájem. Cílem této diplomové práce proto bylo zjistit, zda se projekt založení matcha pekárny v České republice jeví jako životaschopný či nikoli. Na základě zpracované studie proveditelnosti bylo zjištěno, že se opravdu jedná o jedinečné produkty, které se prozatím na českém trhu nenabízejí, i proto se nabízí ojedinělá možnost tuto mezeru na trhu vyplnit. Analýza trhu prokázala narůstající zájem o matcha prášek v ČR, zvláště pak v oblasti zdravé výživy, kde se potenciál jeví největší. Pouze malé množství prodejců nabízející matcha sušenky je tím, co je považováno jako potenciální konkurence na trhu s matcha produkty. I díky přístupu, jaký zaujímá pan Patočka – průkopník matcha tea prášku v ČR k propagaci matchy, se matcha tea dostává do podvědomí stále většího množství lidí a získává si tak stále nové a nové zákazníky. Podobně by tomu mohlo dle mého názoru, postaveného mimo jiné i na zahraničních zkušenost s matchou, být i u nového druhu matcha pečiva na českém trhu. Odhad prodejů realistického scénáře byl postaven na výsledcích průzkumu, jenž neměl dle mého názoru dostatečnou vypovídající hodnotu, neboť šlo pouze o teoretické vyjádření bez zkušenosti a přístup ze strany zákazníků byl opatrný. Dotazovaní, z nichž většina nebyla s matchou vůbec obeznámena, bez možnosti produkty vidět, ochutnat, mít z nich nějaký pocit, vybírali z nabízeného portfolia 15 matcha produktů ty, o něž by mohli mít eventuálně zájem. Právě z tohoto, dle mého mínění, vcelku pesimistického plánu prodejů vycházely i plány ostatní. Z provedené finanční analýzy vyšla čistá současná hodnota projektu záporná, na základě čehož by bylo možné se rozhodnout projekt nerealizovat. Domnívám se, že ve skutečnosti by zájem o matcha pečivo mohl být až o 20 % větší než ukázal provedený průzkum. Za těchto okolností by se i realistická varianta jevila jako životaschopná a má význam o tomto podnikání založení matcha pekárny uvažovat.

Seznam literatury

- 50MINUTES.COM. *PESTLE Analysis: Prepare the best strategies in advance*. Francie: 50 Minutes, 2015. ISBN 9782806268372.
- BENDOVÁ, Klára. *Základy projektového řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 78 s. ISBN 9788024431246.
- BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, c2010. ISBN 9780957607620.
- BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2016. ISBN 9788027193608.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 9788024715353.
- GILLIGAN, Colin a Richard M.S. WILSON. *Strategic marketing planning*. 2.vyd. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 9781856176170.
- ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 9788024731582.
- DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 9788024756202.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 9788024742755.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 9788024728483.
- FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 808641924X.
- FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, Albatros Media, 2012. ISBN 9788026602606.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024739854.

- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 9788024751047.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 9788024732930.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. Expert (Grada). ISBN 8024709392.
- FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 3., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2016, 474 s. ISBN 9788087865330.
- FREIBERG, František a Martin ZRALÝ. *Ekonomika podniku*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2003. ISBN 8001028127.
- GIDO, Jack a James P CLEMENTS. *Successful project management*. 6th ed. Australia: Cengage Learning, c2015, xxix, 516 s. ISBN 9781285068374.
- HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001208.
- HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing: a decision-oriented approach*. 4th ed. Harlow: Prentice-Hall, 2007. ISBN 9780273706786.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.
- KOTLER, Philip. *Marketing Management Millenium Edition*. 10.vyd. USA: Pearson Custom Publishing, 2000. ISBN 0-536-63099-2.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 8024705133.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024713595.
- KUMAR, V. *Managing customers for profit: strategies to increase profits and build loyalty*. Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Pub., c2008. ISBN 9780132352215.

- LILIEN, Gary L., Arvind RANGASWAMY a ARNAUD DE BRUYN. *Principles of marketing engineering*. Victoria, B.C.: Trafford Publishing, 2007. ISBN 9781425113148.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706482.
- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 9788024753218.
- NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002, 182 s. Poradce. ISBN 8024703920.
- RAMASWAMY, V S a S NAMAKUMARI. *Marketing Management*. 5.vyd. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, 2013. ISBN 9781259026416.
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024741031.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024774282.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 9788024734941.
- TYCHO PRESS. *Scrum Basics: A Very Quick Guide to Agile Project Management*. United States: Callisto Media, 2015. ISBN 9781623155896.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.
- VOZIKIS, George, Timothy MESCON, Howard FELDMAN a Eric W LIGUORI. *Entrepreneurship: Venture Initiation, Management and Development*. 2.vyd. New York: Routledge, 2015. ISBN 9781317471356.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.
- *A dictionary of business and management*. 4th ed. New York: Oxford University Press, 2006. ISBN 9780192806482.

Ostatní zdroje

- *Benefity matcha tea* [online]. MatchaTea.cz [cit. 2016-25-11]. Dostupné z: <https://www.matchatea.cz/benefity-matcha-tea>
- BLAHOVÁ, R.: Výpočet daně z příjmu v různých situacích. In: *portál.POHODA* [online]. STORMWARE s. r. o., 2013 [cit. 2016-18-12]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/priklady-vypoctu-dane-osvc-v-ruznych-situacich/>
- *Cena vody v hlavním městě*. In: *Praha.eu* [online]. Magistrát hlavního města Prahy, 2016 [cit. 2016-18-12]. Dostupné z: http://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/zivot_v_praze/sluzby/voda/index.html
- *Citáty z kategorie: Budoucnost* [online]. Poeta.cz [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.poeta.cz/citaty/kategorie/budoucnost>
- ČERNO, M.: Objevte sílu zeleného čaje matcha tea. In: *Biomana* [online]. 2015 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: http://www.biomana.cz/blog/51_objevte-silu-matcha-tea
- DVOŘÁKOVÁ, E.: Češi se více zaměřují na zdravou stravu. In: *Novinky.cz* [online]. Borgis, a. s., 2016 [cit. 2016-25-11]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/zdravi/360465-cesi-se-vice-zameruji-na-zdravou-stravu.html>
- *Elektrina* [online]. Energie123.cz, 2016 [cit. 2016-18-12]. Dostupné z: <http://www.energie123.cz/elektrina/ceny-elektricke-energie/cena-1-kwh/>
- Exporting tea to the Czech Republic. [online]. *CBI Ministry of Foreign Affairs* [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: <https://www.cbi.eu/market-information/tea/czech-republic/>
- HÁLEK, V.: Strategické plánování firmy [online]. Hálek.info, 2016 [cit. 2016-18-12]. Dostupné z: <http://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=02>
- *I love health and nutrition* [online]. Pinterest [cit. 2016-25-11]. Dostupné z: <https://www.pinterest.com/josiekiteley/i-health-nutrition/>
- *Kam a jak zaplatit daň z příjmu v roce 2016?* [online]. iPodnikatel.cz, 2016 [cit. 2016-26-11]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Danove-priznani/kam-a-jak-zaplatit-dan-z-prijmu-v-roce-2016.html?highlight=WyJwbGF0YmEiLCJkYW5pIiwicGxhdGJhIGRhblx1MD>

BIZCJd

- *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. BusinessVize [cit. 2016-25-11]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- *Koncepce podpory MSP 2014-2020* [online]. BusinessInfo.cz – oficiální portál pro podnikání a export [cit. 2016-25-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>
- KOPECKÝ, J.: Vláda zvýšila minimální mzdu na 11 tisíc korun, přidala také řidičům. In: *iDNES.cz* [online]. MAFRA, 2016 [cit. 2016-11]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/zvyseni-minimalni-mzdy-na-11-tisic-korun-mesicne-f5b-/ekonomika.aspx?c=A161005_083430_domaci_kop
- *Kupní síla Čechů dosahuje přibližně poloviny evropského průměru* [online]. Gfk [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/kupni-sila-cechu-dosahuje-priblizne-poloviny-evropskeho-prumeru-1/>
- *Logo Biopekárna Zemanka* [online]. Biopekárna Zemanka s.r.o., 2016 [cit. 2016-3-12]. Dostupné z: <https://biopekarnazemanka.cz>
- *Logo Gently* [online]. Gently.cz, 2016 [cit. 2016-3-12]. Dostupné z: <https://www.gently.cz>
- *Lokalita matcha pekárny* [online]. Google Maps, 2016 [cit. 2016-7-12]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/Zdravá+výživa/@50.0746607,14.43463,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x6423745e8d194ae8!8m2!3d50.0800124!4d14.4357669>
- *Mapa všech čajoven v ČR* [online]. Icajove more [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.icajove-more.cz/mapa-cajoven/>
- *Marketing theories – PESTEL analysis* [online]. Professional Academy, 2016 [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>
- *Marketingová strategie* [online]. Podnikátor [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16414/Marketingova-strategie>
- *Marketingový mix – Produkt* [online]. Marketing Mix, 2016 [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/156-marketingovy->

mix-produkt-a.html

- *Matcha pečivo* [online]. Pinterest [cit. 2016-25-11]. Dostupné z: <https://www.pinterest.com/explore/green-tea-cakes/>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU.: Analýza konkurenceschopnosti České republiky. In: *BusinessInfo.cz – oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Czech Trade, 2011 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zavedeni-registracnich-pokladen-bude-nejvetsi-zmenou-pro-podnikatele-za-dve-desetileti57615.html>
- Novela zákoníku práce se dotkne každého. Již od příštího roku. [online]. *Podnikatel.cz* [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/novela-zakoniku-prace-se-dotkne-kazdeho-jiz-od-pristiho-roku/>
- *Osnova studie proveditelnosti* [online]. Ministerstvo vnitra ČR [cit. 2016-26-11]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/ppzp-p01-osnova-studie-proveditelnosti.aspx
- Označování potravin - průvodce pro spotřebitele. [online]. *eAGRI* [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/mze/vyhledavani/index\\$41111.html?query=vyhlaska+o+alergenech&segments=eagri](http://eagri.cz/public/web/mze/vyhledavani/index$41111.html?query=vyhlaska+o+alergenech&segments=eagri).
- *Plán (Plan)* [online]. ManagementMania [cit. 2016-25-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/plan>
- *Porterův model konkurenčních sil* [online]. Vlastnícestacz [cit. 2016-25-11]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
- *Potravinářské výrobky* [online]. Český statistický úřad [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32955072/1501401604a.pdf/f34925f7e7074821a602cac441c425ef?redirect=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2Fczso%2Fspotreba-potravin>
- *Proces matcha tea* [online]. Remetea [cit. 2016-25-11]. Dostupné z: <http://www.remeteamatcha.com.au/our-matcha/>
- *Proč je důležité, aby firma měla poslání* [online]. BusinessVize [cit. 2016-25-11]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/proc-je-dulezite-aby-firma-mela-poslani>

- *Prodej pečiva v ČR 14.11.2015 – 14.11.2016* [online]. Google Trends, 2016 [cit. 2016-7-12]. Dostupné z: <https://www.google.cz/trends/explore?date=2015-11-14%202016-11-14&geo=CZ&q=pečivo>
- PROKŮPKOVÁ, D.: Účetní výkazy vybraných organizací a jejich využití pro řízení a kontrolu. In: *Účetní kavárna* [online]. Wolters Kluwer ČR, a. s., 2016 [cit. 2016-25-11]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d39198v49198-ucetni-vykazy-vybranych-organizaci-a-jejich-vyuziti-pro-rizeni-a/>
- RUGGIERI, M. Czechs and tea, between culture and business. In: *Progetto Repubblica Ceca* [online]. Italian Business Center, 2014 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <http://www.progetto.cz/i-cechi-e-il-te-tra-cultura-e-business/?lang=en>
- *Řízení rizik (Risk Management)* [online]. ManagementMania [cit. 2016-25-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>
- *Studie proveditelnosti* [online]. Strukturální fondy [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/1136372156-zpracov-n-studie-proveditelnosti>
- VANČUROVÁ, P.: Jak na sestavení cash flow přímou i nepřímou metodou. In: *Daňáři online* [online]. Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013 [cit. 2016-18-12]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d41534v52478-jak-na-sestaveni-cash-flow-primou-i-nepirimou-metodou/>
- *Věkové složení obyvatelstva - 2015* [online]. Český statistický úřad, 2015 [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva>
- *Vytvoření marketingové strategie* [online]. RobertNemec.com, s.r.o., 2016 [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://robertnemec.com/umime/marketingove-strategie/>
- *Výkaz zisků a ztrát jako ukazatel hospodářského výsledku podniku* [online]. iPodnikatel.cz, 2012 [cit. 2016-25-11]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/vykaz-zisku-a-ztrat-jako-ukazatel-hospodarskeho-vysledku-podniku.html>

- *Vývoj ekonomiky České republiky - 1. pololetí 2016* [online]. Český statistický úřad [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-1-pololeti-2016>
- *Zájem o matcha tea v ČR 1.1.2014 – 14.11.2016* [online]. Google Trends, 2016 [cit. 2016-7-12]. Dostupné z: <https://www.google.cz/trends/explore?date=2014-01-01%202016-11-14&geo=CZ&q=matcha%20tea>
- ZBOŘIL, J.: Strategické plánování metodou scénářů. In: *Vesmír* [online]. Vesmír, spol. s r. o., 2016 [cit. 2016-15-12]. Dostupné z: <http://casopis.vesmir.cz/clanek/strategicke-planovani-metodou-scenaru>
- *Zpráva o zdraví obyvatel České republiky* [online]. Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2014 [cit. 2016-26-11]. Dostupné z: http://www.szu.cz/uploads/documents/czpzp/aktuality/Cesi_ziji_dele_ale_trapi_je_civilizacni_nemoci/Zprava_o_zdravi_obyvatel_CR_.pdf

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trojimperativ.....	14
Obrázek 2: Životní cyklus projektu	17
Obrázek 3 - Proces strategického plánování.....	22
Obrázek 4 - Porterova analýza pěti konkurenčních sil	26
Obrázek 5 - Jednotlivé fáze STP a jejich přidaná hodnota pro firmu.....	28
Obrázek 6 - Marketingový mix.....	30
Obrázek 7 - Ansoffova matice	31
Obrázek 8 - Distribuční cesty na spotřebitelských trzích	34
Obrázek 9 - Lineární organizační struktura	37
Obrázek 10 - Funkcionální organizační struktura.....	37
Obrázek 11 - Liniově - štábní organizační struktura	38
Obrázek 12 - Maticová organizační struktura.....	38
Obrázek 13 - Divizní organizační struktura.....	39
Obrázek 14 - Hybridní organizační struktura	39
Obrázek 15 - Provázanost finančních výkazů.....	42
Obrázek 16 - Přímá metoda tvorby cash-flow	44
Obrázek 17 - Nepřímá metoda tvorby cash-flow.....	44
Obrázek 18 - Rozhodovací kroky k přípravě a realizaci projektu	53
Obrázek 19 - Proces matcha tea.....	56
Obrázek 20 - Výhody matcha	57
Obrázek 21 – Mapa čajoven v ČR.....	58
Obrázek 22 – Zdravotní benefity matcha tea.....	62
Obrázek 23 - Nabídka matcha produktů na vybraných trzích	63
Obrázek 24 - Logo Biopekárna Zemanka.....	67
Obrázek 25 - Logo Gently	67
Obrázek 26 - Zájem o matcha tea od 1.1.2014 - 14.11.2016.....	68
Obrázek 27 - SWOT analýza.....	71
Obrázek 28 - Zacílení segmentů	75
Obrázek 29 - Matcha pečivo.....	78
Obrázek 31 - Lokalita matcha pekárny.....	83
Obrázek 32 - Prostory matcha pekárny.....	84

Obrázek 33 - Organizační struktura podniku.....	86
Obrázek 34 - Celkové hodnoty průzkumu o matcha pečivu.....	90

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Výroba a prodej pečiva v ČR, 2014 – 2015	57
Tabulka 2 - Portfolio matcha produktů	76
Tabulka 3 - Ceník matcha pečiva	79
Tabulka 4 - Náklady na marketing	81
Tabulka 5 - Časová náročnost činností projektu.....	86
Tabulka 6 - Analýza rizik matcha pekárny	97
Tabulka 7 - Finanční ukazatele scénářů.....	101

Seznam příloh

Příloha 1: Počáteční náklady – zřizovací výdaje

<i>Náklady na počáteční vybavení</i>	<i>Počet kusů</i>	<i>Cena za kus včetně DPH (Kč)</i>	<i>Cena celkem (Kč)</i>
<i>Vybavení kanceláře a prodejny – Vedoucí a administrativní pracovníci</i>			
<i>Notebook</i>	<i>2</i>	<i>9 392</i>	<i>18 784</i>
<i>Software</i>	<i>2</i>	<i>2 299</i>	<i>4 598</i>
<i>Účetní software</i>	<i>1</i>	<i>2 396</i>	<i>2 396</i>
<i>MS Office</i>	<i>2</i>	<i>4 699</i>	<i>9 398</i>
<i>Pokladní software pro EET</i>	<i>1</i>	<i>150</i>	<i>150</i>
<i>PC pokladna pro EET</i>	<i>1</i>	<i>2 990</i>	<i>2 990</i>
<i>Pracovní stůl</i>	<i>2</i>	<i>1 835</i>	<i>3 670</i>
<i>Pracovní židle</i>	<i>2</i>	<i>599</i>	<i>1 198</i>
<i>Skartovačka</i>	<i>1</i>	<i>590</i>	<i>590</i>
<i>Tiskárna, kopírka, scanner 3v1</i>	<i>1</i>	<i>2 990</i>	<i>2 990</i>
<i>Skříň</i>	<i>1</i>	<i>2 499</i>	<i>2 499</i>
<i>Trezor</i>	<i>1</i>	<i>169</i>	<i>169</i>
<i>Mobilní telefon</i>	<i>2</i>	<i>489</i>	<i>978</i>
<i>Pracovní uniforma</i>	<i>1</i>	<i>399</i>	<i>399</i>
<i>Kancelářské potřeby – set</i>	<i>1</i>	<i>429</i>	<i>429</i>
<i>Prodejní pult</i>	<i>1</i>	<i>9 000</i>	<i>9 000</i>
<i>Drobný inventář – set</i>	<i>1</i>	<i>3 000</i>	<i>3 000</i>
<i>Chladicí vitrina</i>	<i>2</i>	<i>28 000</i>	<i>56 000</i>
<i>Vstupní cedule prodejny</i>	<i>1</i>	<i>390</i>	<i>390</i>
<i>Celkem N za vybavení kanceláře a prodejny</i>			<i>119 628</i>
<i>Vybavení pekárny – Pekaři</i>			
<i>Elektrická horkovzdušná trouba</i>	<i>1</i>	<i>98 237</i>	<i>98 237</i>
<i>Lednice velká</i>	<i>1</i>	<i>48 200</i>	<i>48 200</i>
<i>Lednice malá</i>	<i>1</i>	<i>4 000</i>	<i>4 000</i>
<i>Mikrovlonná trouba</i>	<i>1</i>	<i>2 499</i>	<i>2 499</i>
<i>Kynárna</i>	<i>1</i>	<i>20 591</i>	<i>20 591</i>
<i>Dřez</i>	<i>1</i>	<i>2 129</i>	<i>2 129</i>
<i>Pracovní plocha</i>	<i>1</i>	<i>8 299</i>	<i>8 299</i>
<i>Hnětač těsta</i>	<i>2</i>	<i>13 068</i>	<i>26 136</i>
<i>Mixér</i>	<i>2</i>	<i>2 299</i>	<i>4 598</i>
<i>Digestoř</i>	<i>1</i>	<i>2 690</i>	<i>2 690</i>
<i>Myčka velká</i>	<i>1</i>	<i>13 290</i>	<i>13 290</i>
<i>Pekařské drobné náčiní – set</i>	<i>1</i>	<i>649</i>	<i>649</i>
<i>Pekařské formy – set</i>	<i>1</i>	<i>799</i>	<i>799</i>

Nádobí – set	1	3 000	3 000
Mísy	8	1 169	1 169
Plechý	15	3 000	3 000
Obalový materiál – set	1	979	979
Čistící prostředky – set	1	650	650
Papírové kuchyňské utěrky – set	1	903	903
Pracovní uniforma	2	399	798
Hasicí přístroj	1	239	239
Kouřový alarm	1	177	177
Celkem N za vybavení pro pekárnu			243 032

Náklady na marketing	Cena bez DPH (Kč)	Cena s DPH 21 % (Kč)
Tisk letáků (1 000 ks)	2 450	2 965
Sociální síť	zdarma	
Vzorky zdarma (100 ks pečiva)	-	1 190
Stánek Náplavka	600	726
	Celkem	4 881
Dodatečné náklady	Cena bez DPH (Kč)	Cena s DPH 21 % (Kč)
Školení BOZP a PO pro vedoucího	180	218
Školení BOZP a PO pro 3 zaměstnance	210	254
Kompletní dokumentace BOZP	3 000	3 630
Kontrola hasicího přístroje	60	73
Protokol HACCP	-	5 000
N spojené s živnostenským listem	-	1 000
Kauce za nebytové prostory	40 000	48 400
	Celkem	58 575
Náklady na rekonstrukci	Cena bez DPH (Kč)	Cena s DPH 15 % (Kč)
Konstrukční práce	90 436	108 523
Stavební materiál	250 000	287 500
N spojené s umístěním a povolením stavby	42 240	48 576
	Celkem	444 599

Příloha 2: Seznam surovin

Druh suroviny	Cena za 1kg / 1l (Kč)
<i>Matcha prášek</i>	2 499,00
<i>Hladká mouka</i>	9,80
<i>Polohrubá mouka</i>	9,80
<i>Celozrnná pšeničná mouka</i>	28,00
<i>Celozrnná špaldová mouka</i>	29,90
<i>Kukuřičná mouka</i>	23,53
<i>Hladká mouka dortová</i>	23,90
<i>Pohanková mouka</i>	58,00
<i>Ovesné vločky</i>	31,80
<i>Jedlá soda</i>	273,00
<i>Prášek do pečiva</i>	300,00
<i>Třtinový cukr</i>	46,90
<i>Cukr moučka</i>	19,80
<i>Pepř</i>	300,00
<i>Sůl</i>	15,90
<i>Čerstvé droždí</i>	93,00
<i>Sušené droždí</i>	500,00
<i>Mléko polotučné</i>	18,90
<i>Mandlové mléko</i>	70,00
<i>Med</i>	160,00
<i>Tvaroh</i>	66,00
<i>Zakysaná smetana</i>	59,66
<i>Ricotta</i>	160,00
<i>Máslo</i>	170,00
<i>Bílý jogurt</i>	49,90
<i>Vanilkový extrakt</i>	936,00
<i>Datle bez pecky</i>	95,00
<i>Pistácie nesolené celé</i>	856,00
<i>Kokos strouhaný</i>	95,50
<i>Lískové ořechy mleté</i>	375,00
<i>Kešu nesolené</i>	358,00
<i>Chia semínka</i>	240,00
<i>Mák</i>	31,50
<i>Lněné semínko</i>	83,33
<i>Sezamové semínka</i>	190,00
<i>Dýňová semínka</i>	390,00
<i>Mandle plátky</i>	449,00
<i>Brusinky sušené</i>	200,00
<i>Kokosové mléko plechovka</i>	98,00

<i>Kokosový olej</i>	<i>260,00</i>
<i>Olivový olej</i>	<i>180,00</i>
<i>Olivy černé bez pecky</i>	<i>71,00</i>
<i>Olivy zelené bez pecky</i>	<i>75,00</i>
<i>Bazalka sušená</i>	<i>2 100,00</i>
<i>Pažitka sušená</i>	<i>1 220,00</i>
<i>Oregano sušené</i>	<i>659,00</i>
<i>Druh suroviny</i>	<i>Cena za 1kus (Kč)</i>
<i>Vejce</i>	<i>2,96</i>
<i>Cuketa</i>	<i>18,30</i>
<i>Banán</i>	<i>5,80</i>
<i>Mrkev</i>	<i>2,90</i>

Příloha 3: Kalkulace jednotlivých matcha produktů

Matcha koláček s kokosovým krémem (1ks)				
Suroviny	Množství			Cena (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
<i>Matcha prášek</i>	2			4,99
<i>Ovesné vločky</i>	40			1,27
<i>Bílý jogurt</i>	100			4,99
<i>Kokos strouhaný</i>	10			0,16
<i>Veje</i>	1			2,96
<i>Med</i>	18			1,60
<i>Kokosový krém</i>	15			1,40
Celkem za kus				17,37

Matcha croissanty s pistáciemi (10ks)				
Suroviny	Množství			Cena (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
<i>Matcha prášek</i>	4			9,98
<i>Veje</i>			1	2,96
<i>Sůl</i>	3			0,05
<i>Třtinový cukr</i>	15			0,70
<i>Sušené droždí</i>	10			5,00
<i>Mléko polotučné</i>		300		5,67
<i>Máslo</i>	250			42,50
<i>Hladká mouka</i>	500			4,90
<i>Pistácie nesolené</i>	50			42,80
<i>Celkem za 10 ks</i>				114,56
Celkem za kus				11,46

Matcha mandlový bagel (8ks)				
Suroviny	Množství			Cena (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
<i>Matcha prášek</i>	3			7,48
<i>Sůl</i>	3			0,05
<i>Třtinový cukr</i>	15			0,70
<i>Čerstvé droždí</i>	20			1,86
<i>Polohrubá mouka</i>	525			5,15
<i>Mandle plátky</i>	150			67,35
<i>Celkem za 8 ks</i>				82,58
Celkem za kus				10,32

<i>Matcha scones s brusinkami (8ks)</i>				
<i>Suroviny</i>	<i>Množství</i>			<i>Cena (Kč)</i>
	<i>Váha (g)</i>	<i>Objem (ml)</i>	<i>Počet (ks)</i>	
<i>Matcha prášek</i>	3			7,48
<i>Sůl</i>	3			0,05
<i>Prášek do pečiva</i>	10			3,00
<i>Třtinový cukr</i>	60			2,81
<i>Kokosový olej</i>		60		15,60
<i>Vanilkový extrakt</i>		4		3,74
<i>Hladká mouka</i>	500			4,45
<i>Brusinky sušené</i>	50			10,00
<i>Mandlové mléko</i>		454		31,78
<i>Celkem za 8 ks</i>				78,91
<i>Celkem za kus</i>				9,86

<i>Matcha donuty (8ks)</i>				
<i>Suroviny</i>	<i>Množství</i>			<i>Cena (Kč)</i>
	<i>Váha (g)</i>	<i>Objem (ml)</i>	<i>Počet (ks)</i>	
<i>Matcha prášek</i>	4			9,98
<i>Máslo</i>	30			5,10
<i>Prášek do pečiva</i>	2			0,60
<i>Jedlá soda</i>	1			0,27
<i>Třtinový cukr</i>	100			4,69
<i>Vejsce</i>			1	2,96
<i>Mléko polotučné</i>		200		2,78
<i>Hladká mouka</i>	225			2,27
<i>Zakysaná smetana</i>	50			2,98
<i>Sůl</i>	3			0,05
<i>Vanilkový extrakt</i>		4		3,74
<i>Celkem za 8 ks</i>				35,42
<i>Celkem za kus</i>				4,43

Špaldový matcha kynutý koláček (33ks)				
Suroviny	Množství			Cena (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
<i>Matcha prášek</i>	4			9,98
<i>Celozrnná špaldová mouka</i>	250			7,50
<i>Čerstvé droždí</i>	21			1,95
<i>Mléko</i>		300		5,67
<i>Celozrnná pšeničná mouka</i>	250			8,00
<i>Třtinový cukr</i>	70			3,28
<i>Sůl</i>	3			0,04
<i>Máslo</i>	150			25,50
<i>Vejsce</i>			2	5,92
<i>Med</i>	10			1,60
<i>Ricotta</i>	250			40,00
<i>Tvaroh</i>	250			16,50
<i>Celkem za 33 ks</i>				125,94
<i>Celkem za kus</i>				3,82

Matcha koblíha s mandlemi (6ks)				
Suroviny	Množství			Cena (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
<i>Matcha prášek</i>	6			14,97
<i>Máslo</i>	35			5,95
<i>Prášek do pečiva</i>	2			0,60
<i>Sůl</i>	3			0,04
<i>Třtinový cukr</i>	25			1,17
<i>Vejsce</i>			1	2,96
<i>Mléko polotučné</i>		80		1,51
<i>Hladká mouka dortová</i>	95			2,27
<i>Med</i>	10			1,60
<i>Mandle plátky</i>	25			11,22
<i>Celkem za 6 ks</i>				42,29
<i>Celkem za kus</i>				7,05

Zeleninovo-makové matcha muffiny (8ks)				
Suroviny	Množství			Cena (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
<i>Matcha prášek</i>	4			9,98
<i>Chia semínka</i>	7			1,68
<i>Celozrnná špaldová mouka</i>	175			5,07
<i>Kukuřičná mouka</i>	125			2,94
<i>Prášek do pečiva</i>	3			0,90
<i>Sůl</i>	2			0,32
<i>Pepř</i>	1			0,30
<i>Mák</i>	15			0,47
<i>Dýňové semínka</i>	15			5,23
<i>Cuketa</i>			1	18,30
<i>Mrkev</i>			1	2,90
<i>Pažitka sušená</i>	10			12,20
<i>Bazalka sušená</i>	10			21,00
<i>Mandlové mléko</i>		230		16,10
<i>Olivový olej</i>		24		4,32
<i>Celkem za 8 ks</i>				101,71
<i>Celkem za kus</i>				12,71

Matcha müsli bulky (7ks)				
Suroviny	Množství			Cena (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
<i>Matcha prášek</i>	4			9,98
<i>Celozrnná pšeničná mouka</i>	250			7,00
<i>Pohanková mouka</i>	100			5,80
<i>Med</i>	6			0,96
<i>Sůl</i>	2			0,31
<i>Sušené droždí</i>	5			2,50
<i>Lískové ořechy mleté</i>	50			18,75
<i>Bílý jogurt</i>	100			4,99
<i>Mrkev</i>			1	2,90
<i>Banán</i>			1	5,80
<i>Celkem za 7 ks</i>				58,99
<i>Celkem za kus</i>				8,43

Matcha celozrnné bulky s olivami (8ks)				
Suroviny	Množství			Cena (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
<i>Matcha prášek</i>	6			14,97
<i>Celozrnná pšeničná mouka</i>	200			5,60
<i>Celozrnná špaldová mouka</i>	300			9,60
<i>Sůl</i>	5			0,08
<i>Oregano sušené</i>	5			3,29
<i>Olivy černé</i>	50			3,58
<i>Olivy zelené</i>	50			3,58
<i>Sušené droždí</i>	10			5,00
<i>Celkem za 8 ks</i>				45,70
<i>Celkem za kus</i>				5,71

Matcha sezamovo-lněné bulky s chia semínky (8ks)				
Suroviny	Množství			Cena (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
<i>Matcha prášek</i>	4			9,98
<i>Celozrnná pšeničná mouka</i>	300			8,40
<i>Mandle mleté</i>	200			89,80
<i>Lněná semínka</i>	15			1,80
<i>Sůl</i>	2			0,03
<i>Olivový olej</i>		24		4,32
<i>Sezamová semínka</i>	15			1,90
<i>Chia semínka</i>	20			3,96
<i>Celkem za 8 ks</i>				120,19
<i>Celkem za kus</i>				15,02

Matcha pistáciové kuličky (15ks)				
Suroviny	Množství			Cena (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
<i>Matcha prášek</i>	4			9,98
<i>Datle bez pecky</i>	60			5,70
<i>Kokosový olej</i>		5		5,00
<i>Kešu nesolené</i>	112,5			40,27
<i>Kokos strouhaný</i>	37,5			5,81
<i>Pistácie nesolené</i>	75			64,20
<i>Celkem za 15 ks</i>				130,96
<i>Celkem za kus</i>				8,73

Matcha chia sušenky (15ks)				
Suroviny	Množství			Cena (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
<i>Matcha prášek</i>	8			19,96
<i>Ovesné vločky</i>	60			2,40
<i>Celozrnná pšeničná mouka</i>	50			1,40
<i>Máslo</i>	25			4,25
<i>Bílý jogurt</i>	14			0,69
<i>Med</i>	18			2,88
<i>Banán</i>			0,5	3,50
<i>Prášek do pečiva</i>	3			0,90
<i>Chia semínka</i>	7			1,68
<i>Celkem za 15 ks</i>				37,66
<i>Celkem za kus</i>				2,51

Matcha blondies s pistáciemi (10ks)				
Suroviny	Množství			Cena (Kč)
	Váha (g)	Objem (ml)	Počet (ks)	
<i>Matcha prášek</i>	4			9,98
<i>Hladká mouka</i>	130			1,27
<i>Třtinový cukr</i>	75			3,52
<i>Veje</i>			2	5,92
<i>Med</i>	10			1,60
<i>Mandle plátky</i>	100			44,90
<i>Vanilkový extrakt</i>		4		3,74
<i>Máslo</i>	125			21,25
<i>Pistácie nesolené</i>	50			42,80
<i>Celkem za 10 ks</i>				134,98
<i>Celkem za kus</i>				13,50

<i>Matcha kokosovo-jogurtová tartaletka (10ks)</i>				
<i>Suroviny</i>	<i>Množství</i>			<i>Cena (Kč)</i>
	<i>Váha (g)</i>	<i>Objem (ml)</i>	<i>Počet (ks)</i>	
<i>Matcha prášek</i>	4			9,98
<i>Ovesné vločky</i>	50			2,00
<i>Kokos strouhaný</i>	75			11,62
<i>Mandle mleté</i>	21			9,42
<i>Bílý jogurt</i>	10			0,50
<i>Kokosový olej</i>		35		4,55
<i>Datle bez pecky</i>	30			2,85
<i>Med</i>	10			1,60
<i>Celkem za 10 ks</i>				42,52
<i>Celkem za kus</i>				4,25

Příloha 4: Plán prodeje – červen 2017 až květen 2020

Plán prodeje na 1.rok 2017/2018 po měsících [ks]													
Druh pečiva	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Celkem
Matcha koláček s kokosovým krémem	439	437	449	357	579	772	892	694	552	523	437	498	6 629
Matcha croissant s pistáciemi	620	617	634	504	818	1 090	1 260	979	780	739	617	703	9 361
Matcha donut	336	334	343	273	443	590	682	530	422	400	334	381	5 068
Špaldový matcha kynutý koláček	361	360	370	294	477	635	735	571	455	431	360	410	5 459
Matcha koblíha s mandlemi	2 843	2 829	2 909	2 310	3 751	4 996	5 775	4 490	3 575	3 388	2 829	3 225	42 920
Matcha mandlový bagel	1 318	1 311	1 348	1 071	1 739	2 316	2 677	2 082	1 657	1 570	1 311	1 495	19 895
Matcha scones s brusinkami	1 887	1 877	1 930	1 533	2 489	3 316	3 832	2 980	2 372	2 248	1 877	2 140	28 481
Matcha sezamovo-lněná bulka s chia semínky	2 533	2 521	2 592	2 058	3 341	4 451	5 145	4 000	3 185	3 018	2 521	2 873	38 238
Matcha celozrná bulka s olivami	1 783	1 775	1 825	1 449	2 352	3 134	3 622	2 816	2 242	2 125	1 775	2 023	26 921
Matcha musli bulka	1 783	1 775	1 825	1 449	2 352	3 134	3 622	2 816	2 242	2 125	1 775	2 023	26 921
Zeleninovo-makový matcha muffin	2 197	2 186	2 248	1 785	2 898	3 861	4 462	3 470	2 762	2 618	2 186	2 492	33 165
Matcha chia sušenka	258	257	264	210	341	454	525	408	325	308	257	293	3 900
Matcha pistáciová kulička	284	282	290	231	375	499	577	449	357	338	282	322	4 286
Matcha kokosovo-jogurtová tartaletka	310	308	317	252	409	545	630	489	390	369	308	351	4 678
Matcha blondies s pistáciemi	258	257	264	210	341	454	525	408	325	308	257	293	3 900
Celkem	17 216	17 132	17 615	13 986	22 705	30 247	34 961	27 182	21 641	20 508	17 126	19 522	259 822
Počet dní v měsíci	22	21	23	21	22	23	21	23	20	22	21	23	262
Prodeje pečiva podle Google Trends	47%	49%	46%	40%	62%	79%	100%	71%	65%	56%	49%	51%	

Plán prodeje na 2.rok 2018/2019 po měsících [ks]													
Druh pečiva	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Celkem
Matcha koláček s kokosovým krémem	439	437	449	357	579	772	892	694	552	523	437	498	6 629
Matcha croissant s pistáciemi	682	679	697	554	900	1 199	1 386	1 077	858	813	679	773	10 297
Matcha donut	336	334	343	273	443	590	682	530	422	400	334	381	5 068
Špaldový matcha kynutý koláček	397	396	407	323	525	699	809	628	501	474	396	451	6 005
Matcha koblíha s mandlemi	2 843	2 829	2 909	2 310	3 751	4 996	5 775	4 490	3 575	3 388	2 829	3 225	42 920
Matcha mandlový bagel	1 318	1 311	1 348	1 071	1 739	2 316	2 677	2 082	1 657	1 570	1 311	1 495	19 895
Matcha scones s brusinkami	2 076	2 065	2 123	1 686	2 738	3 648	4 215	3 278	2 609	2 473	2 065	2 354	31 329
Matcha celozrná bulka s olivami	1 783	1 775	1 825	1 449	2 352	3 134	3 622	2 816	2 242	2 125	1 775	2 023	26 921
Matcha musli bulka	1 961	1 953	2 008	1 594	2 587	3 447	3 984	3 098	2 466	2 338	1 953	2 225	29 613
Matcha sezamovo-lněná bulka s chia semínky	2 533	2 521	2 592	2 058	3 341	4 451	5 145	4 000	3 185	3 018	2 521	2 873	38 238
Matcha celozrná bulka s olivami	1 783	1 775	1 825	1 449	2 352	3 134	3 622	2 816	2 242	2 125	1 775	2 023	26 921
Zeleninovo-makový matcha muffin	2 197	2 186	2 248	1 785	2 898	3 861	4 462	3 470	2 762	2 618	2 186	2 492	33 165
Matcha chia sušenka	284	283	290	231	342	499	578	449	358	339	283	322	4 257
Matcha pistáciová kulička	312	310	319	254	413	549	635	494	393	372	310	354	4 715
Matcha kokosovo-jogurtová tartaletka	310	308	317	252	409	545	630	489	390	369	308	351	4 678
Matcha blondies s pistáciemi	258	257	264	210	341	454	525	408	325	308	257	293	3 900
Celkem	17 729	17 643	18 139	14 408	23 357	31 160	36 016	28 002	22 294	21 127	17 643	20 111	267 630
Počet dní v měsíci	21	22	23	20	23	22	21	23	20	21	21	23	260

Plán prodeje na 3.rok 2019/2020 po měsících [ks]													
Druh pečiva	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Celkem
Matcha koláček s kokosovým krémem	474	481	539	393	730	849	1 079	854	602	617	481	533	7 630
Matcha croissant s pistáciemi	737	747	837	610	1 134	1 319	1 677	1 325	935	959	747	827	11 853
Matcha donut	363	367	412	300	558	649	825	652	460	472	367	408	5 834
Špaldový matcha kynutý koláček	429	436	488	356	661	768	978	773	546	559	436	483	6 912
Matcha koblíha s mandlemi	3 070	3 112	3 491	2 541	4 726	5 496	6 988	5 523	3 897	3 998	3 112	3 451	49 404
Matcha mandlový bagel	1 423	1 442	1 618	1 178	2 191	2 548	3 239	2 561	1 806	1 853	1 442	1 600	22 900
Matcha scones s brusinkami	2 242	2 271	2 548	1 855	3 450	4 012	5 100	4 032	2 844	2 918	2 271	2 519	36 062
Matcha sezamovo-lněná bulka s chia semínky	2 736	2 773	3 110	2 264	4 210	4 896	6 225	4 920	3 472	3 561	2 773	3 074	44 014
Matcha celozrná bulka s olivami	1 926	1 953	2 190	1 594	2 964	3 447	4 383	3 464	2 444	2 508	1 953	2 165	30 988
Matcha musli bulka	2 118	2 148	2 409	1 753	3 260	3 792	4 821	3 810	2 688	2 758	2 148	2 381	34 086
Zeleninovo-makový matcha muffin	2 373	2 405	2 698	1 964	3 651	4 247	5 399	4 268	3 011	3 089	2 405	2 666	38 175
Matcha chia sušenka	307	311	348	254	431	549	699	552	390	400	311	345	4 897
Matcha pistáciová kulička	337	341	383	280	520	604	768	607	428	439	341	379	5 427
Matcha kokosovo-jogurtová tartaletka	335	339	380	277	515	600	762	601	425	435	339	376	5 385
Matcha blondies s pistáciemi	279	283	317	231	430	499	635	502	354	363	283	314	4 489
Celkem	19 148	19 407	21 767	15 849	29 430	34 276	43 579	34 443	24 301	24 930	19 407	21 519	308 055
Počet dní v měsíci	20	23	22	21	23	21	22	23	20	22	21	22	260
Po marketingové kampani, mírný nárůst	1,08	1,1	1,2	1,1	1,26	1,1	1,21	1,23	1,09	1,18	1,1	1,07	

Příloha 5: Kapacitní plán – červen 2017 až květen 2020

Kapacitní plán za 1.rok 2017/2018 po měsících dle koeficientu K_{pn} a K_t															
Druh pečiva	Rozměr na ks (m ²)	Doba pečení (min)/ kapacita (min)	Červen	Červenec	Srpen	Září	Ríjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Celkem
Matcha koláček s kokosovým krémem	0,0064	15	42,14	41,95	43,10	34,27	55,58	74,11	85,63	66,62	52,99	50,21	41,95	47,81	636
Matcha croissant s pistáciemi	0,009	15	83,70	83,30	85,59	68,04	110,43	147,15	170,10	132,17	105,30	99,77	83,30	94,91	1 264
Matcha donut	0,01	15	50,40	50,10	51,45	40,95	66,45	88,50	102,30	79,50	63,30	60,00	50,10	57,15	760
Špaldový matcha kynutý koláček	0,01	15	54,15	54,00	55,50	44,10	71,55	95,25	110,25	85,65	68,25	64,65	54,00	61,50	819
Matcha koblíha s mandlemi	0,0036	20	204,70	203,69	209,45	166,32	270,07	359,71	415,80	323,28	257,40	243,94	203,69	232,20	3 090
Matcha mandlový bagel	0,01	20	263,60	262,20	269,60	214,20	347,80	463,20	535,40	416,40	331,40	314,00	262,20	299,00	3 979
Matcha scones s brusinkami	0,0006	20	22,64	22,52	23,16	18,40	29,87	39,79	45,98	35,76	28,46	26,98	22,52	25,68	342
Matcha sezamovo-lněná bulka s chia semínky	0,0025	30	189,98	189,08	194,40	154,35	250,58	333,83	385,88	300,00	238,88	226,35	189,08	215,48	2 868
Matcha celozrnná bulka s olivami	0,0036	30	192,56	191,70	197,10	156,49	254,02	338,47	391,18	304,13	242,14	229,50	191,70	218,48	2 907
Matcha musli bulka	0,0025	30	133,73	133,13	136,88	108,68	176,40	235,05	271,65	211,20	168,15	159,38	133,13	151,73	2 019
Zeleninovo-makový matcha muffin	0,0036	30	237,28	236,09	242,78	192,78	312,98	416,99	481,90	374,76	298,30	282,74	236,09	269,14	3 582
Matcha chia sušenka	0,0025	15	9,68	9,64	9,90	7,88	12,79	17,03	19,69	15,30	12,19	11,55	9,64	10,99	146
Matcha blondies s pistáciemi	0,01	15	42,60	42,30	43,50	34,65	56,25	74,85	86,55	67,35	53,55	50,70	42,30	48,30	643
Počet dní v měsíci	x	x	22	21	23	21	22	23	21	23	20	22	21	23	262
Celkem	0,0743	270	1 527,15	1 519,68	1 562,41	1 241,10	2 014,77	2 683,93	3 102,30	2 412,12	1 920,30	1 819,75	1 519,68	1 732,51	23 056
Kapacita troub	3,1005	120	8 185,32	7 813,26	8 557,38	7 813,26	8 185,32	8 557,38	7 813,26	8 557,38	7 441,20	8 185,32	7 813,26	8 557,38	97 479,72

Kapacitní plán za 2.rok 2018/2019 po měsících dle koeficientu K_{pn} a K_t															
Druh pečiva	Rozměr na ks (m ²)	Doba pečení (min)/ kapacita (min)	Červen	Červenec	Srpen	Září	Ríjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Celkem
Matcha koláček s kokosovým krémem	0,0064	15	42,14	41,95	43,10	34,27	55,58	74,11	85,63	66,62	52,99	50,21	41,95	47,81	636
Matcha croissant s pistáciemi	0,009	15	92,07	91,62	94,15	74,84	121,47	161,87	187,11	145,38	115,83	109,74	91,62	104,40	1 390
Matcha donut	0,01	15	50,40	50,10	51,45	40,95	66,45	88,50	102,30	79,50	63,30	60,00	50,10	57,15	760
Špaldový matcha kynutý koláček	0,01	15	59,57	59,40	61,05	48,51	78,71	104,78	121,28	94,22	75,08	71,12	59,40	67,65	901
Matcha koblíha s mandlemi	0,0036	20	204,70	203,69	209,45	166,32	270,07	359,71	415,80	323,28	257,40	243,94	203,69	232,20	3 090
Matcha mandlový bagel	0,01	20	263,60	262,20	269,60	214,20	347,80	463,20	535,40	416,40	331,40	314,00	262,20	299,00	3 979
Matcha scones s brusinkami	0,0006	20	24,91	24,78	25,48	20,24	32,85	43,77	50,58	39,34	31,31	29,67	24,78	28,25	376
Matcha sezamovo-lněná bulka s chia semínky	0,0025	30	189,98	189,08	194,40	154,35	250,58	333,83	385,88	300,00	238,88	226,35	189,08	215,48	2 868
Matcha celozrnná bulka s olivami	0,0036	30	192,56	191,70	197,10	156,49	254,02	338,47	391,18	304,13	242,14	229,50	191,70	218,48	2 907
Matcha musli bulka	0,0025	30	147,10	146,44	150,56	119,54	194,04	258,56	298,82	232,32	184,97	175,31	146,44	166,90	2 221
Zeleninovo-makový matcha muffin	0,0036	30	237,28	236,09	242,78	192,78	312,98	416,99	481,90	374,76	298,30	282,74	236,09	269,14	3 582
Matcha chia sušenka	0,0025	15	10,64	10,60	10,89	8,66	12,83	18,73	21,66	16,83	13,41	12,71	10,60	12,09	160
Matcha blondies s pistáciemi	0,01	15	46,86	46,53	47,85	38,12	61,88	82,34	95,21	74,09	58,91	55,77	46,53	53,13	707
Počet dní v měsíci	x	x	21	22	23	20	23	22	21	23	20	21	21	23	260
Celkem	0,0743	270	1 561,80	1 554,17	1 597,86	1 269,27	2 059,26	2 744,84	3 172,72	2 466,86	1 963,89	1 861,06	1 554,17	1 771,66	23 578
Kapacita troub	0,074	120	7 813,26	8 185,32	8 557,38	7 441,20	8 557,38	8 185,32	7 813,26	8 557,38	7 441,20	7 813,26	7 813,26	8 557,38	96 735,60

Kapacitní plán za 3.rok 2019/2020 po měsících dle koeficientu K_{pn} a K_t															
Druh pečiva	Rozměr na ks (m ²)	Doba pečení (min)/ kapacita (min)	Červen	Červenec	Srpen	Září	Ríjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Celkem
Matcha koláček s kokosovým krémem	0,0064	15	45,52	46,15	51,72	37,70	70,04	81,52	103,61	81,95	57,76	59,25	46,15	51,155	617
Matcha croissant s pistáciemi	0,009	15	99,44	100,79	112,98	82,33	153,06	178,05	226,40	178,82	126,25	129,49	100,79	111,703	1 226
Matcha donut	0,01	15	54,43	55,11	61,74	45,05	83,73	97,35	123,78	97,79	69,00	70,80	55,11	61,151	737
Špaldový matcha kynutý koláček	0,01	15	64,33	65,34	73,26	53,36	99,17	115,25	146,74	115,88	81,83	83,92	65,34	72,386	794
Matcha koblíha s mandlemi	0,0036	20	221,07	224,06	251,34	182,95	340,29	395,68	503,12	397,63	280,57	287,84	224,06	248,454	2 997
Matcha mandlový bagel	0,01	20	284,69	288,42	323,52	235,62	438,23	509,52	647,83	512,17	361,23	370,52	288,42	319,930	3 859
Matcha scones s brusinkami	0,0006	20	26,90	27,25	30,57	22,26	41,40	48,15	61,20	48,38	34,13	35,01	27,25	30,225	331
Matcha sezamovo-lněná bulka s chia semínky	0,0025	30	205,17	207,98	233,28	169,79	315,72	367,21	466,91	369,00	260,37	267,09	207,98	230,558	2 781
Matcha celozrnná bulka s olivami	0,0036	30	207,97	210,87	236,52	172,14	320,06	372,32	473,32	374,08	263,93	270,81	210,87	233,778	2 820
Matcha musli bulka	0,0025	30	158,87	161,08	180,68	131,50	244,49	284,41	361,57	285,75	201,61	206,87	161,08	178,580	1 958
Zeleninovo-makový matcha muffin	0,0036	30	256,26	259,70	291,34	212,06	394,36	458,69	583,09	460,95	325,14	333,64	259,70	287,976	3 474
Matcha chia sušenka	0,0025	15	11,49	11,66	13,07	9,53	16,16	20,60	26,20	20,70	14,61	14,99	11,66	12,932	142
Matcha blondies s pistáciemi	0,01	15	50,61	51,18	57,42	41,93	77,96	90,57	115,20	91,12	64,21	65,81	51,18	56,849	623
Počet dní v měsíci	x	x	20	23	22	21	23	21	22	23	20	22	21	22	260
Celkem	0,0743	270	1 686,74	1 709,59	1 917,44	1 396,20	2 594,66	3 019,32	3 838,99	3 034,24	2 140,64	2 196,05	1 709,59	1 896	23 360
Kapacita troub	3,101	120	7 442,40	8 538,76	8 186,64	7 814,52	8 538,76	7 814,52	8 186,64	8 538,76	7 442,40	8 186,64	7 814,52	8 186,64	97 479,72

Příloha 6: Plán tržeb – červen 2017 až květen 2020

Druh pečiva	Plán tržeb za 1.rok 2017/2018 po měsících [Kč]												
	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Celkem
Matcha koláček s kokosovým krémem	13 170	13 110	13 470	10 710	17 370	23 160	26 760	20 820	16 560	15 690	13 110	14 940	198 870
Matcha croissant s pistáciemi	15 500	15 425	15 850	12 600	20 450	27 250	31 500	24 475	19 500	18 475	15 425	17 575	234 025
Matcha donut	5 040	5 010	5 145	4 095	6 645	8 850	10 230	7 950	6 330	6 000	5 010	5 715	76 020
Špaldový matcha kynutý koláček	6 498	6 480	6 660	5 292	8 586	11 430	13 230	10 278	8 190	7 758	6 480	7 380	98 262
Matcha kobliha s mandlemi	42 645	42 435	43 635	34 650	56 265	74 940	86 625	67 350	53 625	50 820	42 435	48 375	643 800
Matcha mandlový bagel	26 360	26 220	26 960	21 420	34 780	46 320	53 540	41 640	33 140	31 400	26 220	29 900	397 900
Matcha scones s brusinkami	33 966	33 786	34 740	27 594	44 802	59 688	68 976	53 640	42 696	40 464	33 786	38 520	512 658
Matcha sezamovo-lněná bulka s chia semínky	63 325	63 025	64 800	51 450	83 525	111 275	128 625	100 000	79 625	75 450	63 025	71 825	955 950
Matcha celozrná bulka s olivami	21 396	21 300	21 900	17 388	28 224	37 608	43 464	33 792	26 904	25 500	21 300	24 276	323 052
Matcha musli bulka	24 962	24 850	25 550	20 286	32 928	43 876	50 708	39 424	31 388	29 750	24 850	28 322	376 894
Zeleninovo-makový matcha muffin	54 925	54 650	56 200	44 625	72 450	96 525	111 550	86 750	69 050	65 450	54 650	62 300	829 125
Matcha chia sušenka	3 870	3 855	3 960	3 150	5 115	6 810	7 875	6 120	4 875	4 620	3 855	4 395	58 500
Matcha pistáciová kulička	4 260	4 230	4 350	3 465	5 625	7 485	8 655	6 735	5 355	5 070	4 230	4 830	64 290
Matcha kokosovo-jogurtová tartaletka	7 750	7 700	7 925	6 300	10 225	13 625	15 750	12 225	9 750	9 225	7 700	8 775	116 950
Matcha blondies s pistáciemi	7 740	7 710	7 920	6 300	10 230	13 620	15 750	12 240	9 750	9 240	7 710	8 790	117 000
Celkem	331 407	329 786	339 065	269 325	437 220	582 462	673 238	523 439	416 738	394 912	329 786	375 918	5 003 296
Počet dní v měsíci	22	21	23	21	22	23	21	23	20	22	21	23	262

Druh pečiva	Plán tržeb za 2.rok 2018/2019 po měsících [Kč]												
	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Celkem
Matcha koláček s kokosovým krémem	13 170	13 110	13 470	10 710	17 370	23 160	26 760	20 820	16 560	15 690	13 110	14 940	198 870
Matcha croissant s pistáciemi	17 050	16 968	17 435	13 860	22 495	29 975	34 650	26 923	21 450	20 323	16 968	19 333	257 428
Matcha donut	5 040	5 010	5 145	4 095	6 645	8 850	10 230	7 950	6 330	6 000	5 010	5 715	76 020
Špaldový matcha kynutý koláček	7 148	7 128	7 326	5 821	9 445	12 573	14 553	11 306	9 009	8 534	7 128	8 118	108 088
Matcha kobliha s mandlemi	42 645	42 435	43 635	34 650	56 265	74 940	86 625	67 350	53 625	50 820	42 435	48 375	643 800
Matcha mandlový bagel	26 360	26 220	26 960	21 420	34 780	46 320	53 540	41 640	33 140	31 400	26 220	29 900	397 900
Matcha scones s brusinkami	37 363	37 165	38 214	30 353	49 282	65 657	75 874	59 004	46 966	44 510	37 165	42 372	563 924
Matcha sezamovo-lněná bulka s chia semínky	63 325	63 025	64 800	51 450	83 525	111 275	128 625	100 000	79 625	75 450	63 025	71 825	955 950
Matcha celozrná bulka s olivami	24 962	24 850	25 550	20 286	32 928	43 876	50 708	39 424	31 388	29 750	24 850	28 322	376 894
Matcha musli bulka	31 381	31 240	32 120	25 502	41 395	55 158	63 747	49 562	39 459	37 400	31 240	35 605	473 810
Zeleninovo-makový matcha muffin	54 925	54 650	56 200	44 625	72 450	96 525	111 550	86 750	69 050	65 450	54 650	62 300	829 125
Matcha chia sušenka	5 676	5 634	5 808	4 620	6 842	9 988	11 550	8 976	7 150	6 776	5 634	6 446	85 140
Matcha pistáciová kulička	6 248	6 204	6 380	5 082	8 250	10 978	12 694	9 878	7 854	7 436	6 204	7 084	94 292
Matcha kokosovo-jogurtová tartaletka	7 750	7 700	7 925	6 300	10 225	13 625	15 750	12 225	9 750	9 225	7 700	8 775	116 950
Matcha blondies s pistáciemi	7 740	7 710	7 920	6 300	10 230	13 620	15 750	12 240	9 750	9 240	7 710	8 790	117 000
Celkem	350 782	349 068	358 888	285 075	462 127	616 520	712 606	554 047	441 106	418 004	349 068	397 899	5 295 190
Počet dní v měsíci	21	22	23	20	23	22	21	23	20	21	21	23	260

Druh pečiva	Plán tržeb za 3.rok 2019/2020 po měsících [Kč]												
	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Celkem
Matcha koláček s kokosovým krémem	14 224	14 421	16 164	11 781	21 886	25 476	32 380	25 609	18 050	18 514	14 421	15 986	228 911
Matcha croissant s pistáciemi	18 414	18 664	20 922	15 246	28 344	32 973	41 927	33 115	23 381	23 981	18 664	20 686	296 315
Matcha donut	5 443	5 511	6 174	4 505	8 373	9 735	12 378	9 779	6 900	7 080	5 511	6 115	87 503
Špaldový matcha kynutý koláček	7 720	7 841	8 791	6 403	11 900	13 830	17 609	13 906	9 820	10 070	7 841	8 686	124 417
Matcha kobliha s mandlemi	46 057	46 679	52 362	38 115	70 894	82 434	104 816	82 841	58 451	59 968	46 679	51 761	741 055
Matcha mandlový bagel	28 469	28 842	32 352	23 562	43 823	50 952	64 783	51 217	36 123	37 052	28 842	31 993	458 010
Matcha scones s brusinkami	40 352	40 881	45 857	33 389	62 096	72 222	91 807	72 575	51 193	52 522	40 881	45 338	649 112
Matcha sezamovo-lněná bulka s chia semínky	68 391	69 328	77 760	56 595	105 242	122 403	155 636	123 000	86 791	89 031	69 328	76 853	1 100 356
Matcha celozrná bulka s olivami	26 959	39 050	43 800	31 878	59 270	68 948	87 652	69 274	48 876	50 150	39 050	43 292	608 199
Matcha musli bulka	33 891	34 364	38 544	28 053	52 158	60 674	77 134	60 961	43 011	44 132	34 364	38 097	545 383
Zeleninovo-makový matcha muffin	59 319	60 115	67 440	49 088	91 287	106 178	134 976	106 703	75 265	77 231	60 115	66 661	954 376
Matcha chia sušenka	6 130	6 219	6 970	5 082	8 621	10 987	13 976	11 040	7 794	7 996	6 219	6 897	97 931
Matcha pistáciová kulička	6 748	6 824	7 656	5 590	10 395	12 076	15 360	12 150	8 561	8 774	6 824	7 580	108 539
Matcha kokosovo-jogurtová tartaletka	8 370	8 470	9 510	6 930	12 884	14 988	19 058	15 037	10 628	10 886	8 470	9 389	134 618
Matcha blondies s pistáciemi	8 359	8 481	9 504	6 930	12 890	14 982	19 058	15 055	10 628	10 903	8 481	9 405	134 676
Celkem	378 845	395 690	443 806	323 146	600 061	698 857	888 549	702 260	495 468	508 289	395 690	438 740	6 269 400
Počet dní v měsíci	20	23	22	21	23	21	22	23	20	22	21	22	260

Příloha 7: Lineární odpisy dlouhodobého hmotného majetku

Plánované náklady v Kč/rok		Odpisy [Kč]		
<i>Položka</i>	<i>Pořizovací cena [Kč/ks]</i>	<i>1.rok (6/2017- 6/2018)</i>	<i>2.rok (6/2018- 6/2019)</i>	<i>3.rok (6/2019- 6/2020)</i>
<i>El. horkovzdušná trouba</i>	<i>98 237,00</i>	<i>19 647,40</i>	<i>39 294,80</i>	<i>39 294,80</i>
<i>Lednice velká</i>	<i>48 200,00</i>	<i>9 640,00</i>	<i>19 280,00</i>	<i>19 280,00</i>
<i>Celkem</i>	<i>146 437,00</i>	<i>29 287,40</i>	<i>58 574,80</i>	<i>58 574,80</i>

Příloha 8: Fixní náklady podniku

Plánované náklady Kč/rok			
<i>Položka</i>	<i>Počet ks</i>	<i>Náklad [Kč/rok]</i>	<i>N na ks [Kč/rok]</i>
<i>Software PC</i>	<i>2</i>	<i>4 598,00</i>	<i>2 299,00</i>
<i>MS Office</i>	<i>2</i>	<i>9 398,00</i>	<i>4 699,00</i>
<i>Účetní software</i>	<i>1</i>	<i>2 396,00</i>	<i>2 396,00</i>
<i>Pokladní software</i>	<i>1</i>	<i>150,00</i>	<i>150,00</i>
<i>Firemní paušál</i>	<i>2</i>	<i>10 000,00</i>	<i>5 000,00</i>
<i>Celkem</i>		<i>26 542,00</i>	

Plánované náklady Kč/rok		
<i>Položka</i>	<i>Náklad (Kč)</i>	<i>Měsíční náklad (Kč)</i>
<i>Nájemné bez vody a elektřiny</i>	<i>420 000,00</i>	<i>35 000,00</i>
<i>Internet</i>	<i>9 600,00</i>	<i>800,00</i>
<i>Voda</i>	<i>18 398,88</i>	<i>1 533,24</i>
<i>Elektřina</i>	<i>38 556,00</i>	<i>3 213,00</i>
<i>Splátka úvěru</i>	<i>178 711,19</i>	<i>14 892,60</i>
<i>Celkem</i>	<i>665 266,07</i>	<i>55 438,84</i>

Příloha 9: Plán nákladů - červen 2017 až květen 2020

Náklady	30/06/17	31/07/17	31/08/17	30/09/17	31/10/17	30/11/17	31/12/17	30/01/18	28/02/18	31/03/18	30/04/18	31/05/18	Celkem (Kč)
N Mngmt a marketing	45 438	45 220	45 220	45 220	45 220	45 220	45 220	45 220	45 220	45 220	45 220	45 220	542 856
N Výroba	72 158	71 989	71 989	71 989	71 989	71 989	71 989	71 989	71 989	71 989	71 989	71 989	864 037
N Administrativa	45 517	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	545 269
Fixní náklady	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	665 266
Variabilní náklady	168 974	168 147	172 879	137 313	215 305	290 381	339 132	273 677	217 307	202 333	171 097	189 579	2 546 124
Celkem	387 525	386 227	390 959	355 393	433 384	508 461	557 212	491 757	435 387	420 413	389 176	407 659	5 163 552

Náklady	30/06/18	31/07/18	31/08/18	30/09/18	31/10/18	30/11/18	31/12/18	30/01/19	28/02/19	31/03/19	30/04/19	31/05/19	Celkem (Kč)
N Mngmt a marketing	46 887	46 887	46 887	46 887	46 887	46 887	46 887	46 887	46 887	46 887	46 887	46 887	562 638
N Výroba	74 430	74 430	74 430	74 430	74 430	74 430	74 430	74 430	74 430	74 430	74 430	74 430	893 155
N Administrativa	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	545 184
Fixní náklady	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	665 266
Variabilní náklady	173 498	172 649	177 508	140 991	228 801	304 924	352 436	274 031	218 160	206 739	172 649	196 801	2 619 187
Celkem	395 685	394 836	399 695	363 177	450 988	527 111	574 623	496 218	440 346	428 926	394 836	418 988	5 285 430

Náklady	30/06/19	31/07/19	31/08/19	30/09/19	31/10/19	30/11/19	31/12/19	30/01/20	28/02/20	31/03/20	30/04/20	31/05/20	Celkem (Kč)
N Mngmt a marketing	45 438	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	34 000	34 000	34 000	155 436
N Výroba	74 599	74 430	74 430	74 430	74 430	74 430	74 430	74 430	74 430	74 430	74 430	74 430	893 324
N Administrativa	45 517	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	45 432	545 269
Fixní náklady	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	55 439	665 266
Variabilní náklady	187 378	189 914	213 009	155 090	288 289	335 416	426 448	337 058	237 794	243 952	189 914	210 577	3 014 840
Celkem	408 370	366 215	389 309	331 390	464 589	511 716	602 748	513 358	414 094	453 252	399 215	419 878	5 274 135

Příloha 10: Rozvaha a výsledovka pro realistický scénář v období od 31. května 2017 do 31. května 2020

Rozvaha za období květen 2017 až květen 2020 v Kč					
Aktiva	31.5.2017	31.12.17	31.12.2018	31.12.2019	31.5.2020
<i>Zřizovací výdaje</i>	870 714	870 714	870 714	870 714	870 714
<i>Oprávký</i>	0	-17 084	-63 456	-122 031	-146 437
<i>Zásoby</i>	0	0	0	0	0
<i>Pohledávky</i>	0	0	0	0	0
<i>Peníze</i>	329 286	290 361	264 896	709 052	894 848
Celkem aktiv	1 200 000	1 143 991	1 072 154	1 457 735	1 619 125
Pasiva	31.5.2017	31.12.17	31.12.2018	31.12.2019	31.5.2020
<i>Vlastní vklad</i>	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Zisk/ztráta		28 452	78 132	542 346	285 299
<i>Nerozdělený zisk</i>		0	28 452	106 584	648 930
<i>Závazky</i>		0	0	0	-56 512
<i>Půjčka</i>	800 000	715 539	565 570	408 806	341 409
Celkem pasiv	1 200 000	1 143 991	1 072 154	1 457 735	1 619 125

Výkaz zisku a ztrát v Kč	2017	2018	2019	2020
	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>květen</i>
<i>Tržby</i>	2 962 503	5 175 859	5 889 076	2 540 447
<i>Náklady</i>	2 897 180	5 022 613	5 266 209	2 223 676
<i>Odpisy</i>	17 084	46 372	58 575	24 406
<i>EBIT (zisk z provozní činnosti)</i>	48 239	106 875	564 292	292 365
<i>Úroky</i>	19 787	28 742	21 947	7 066
EBT (zisk před zdaněním)	28 452	78 132	542 346	285 299
<i>Daň</i>	0	0	0	81 352
<i>Odpočitatelná položka podnikatele</i>	0	0	0	24 840
<i>EAT (disponibilní zisk)</i>	28 452	78 132	542 346	228 787

Příloha 11: Cash-flow pro realistický scénář v období od 31. května 2017 do 31. května 2020

Cash flow v Kč	2 017						
	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Počáteční stav	329 286	270 268	218 071	170 422	83 765	91 845	170 091
Příjmy z tržeb	331 407	329 786	339 065	269 325	437 220	582 462	673 238
Výdaje (náklady)	375 532	367 090	371 822	341 089	414 247	489 324	538 075
CF z provozní čin.	-44 125	-37 304	-32 757	-71 764	22 973	93 138	135 163
Splátka úvěru - úmor	11 933	11 977	12 021	12 066	12 110	12 155	12 200
Úroky	2 960	2 916	2 872	2 827	2 782	2 738	2 693
Zaplacená daň	0	0	0	0	0	0	0
Půjčky dodatečná	0	0	0	0	0	0	0
CF z finanční čin.	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893
CF celkem	270 268	218 071	170 422	83 765	91 845	170 091	290 361

Cash flow v Kč	2 018											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Počáteční stav	290 361	321 454	307 050	281 793	226 647	194 318	153 766	116 349	83 894	5 310	24 801	122 562
Příjmy z tržeb	523 439	416 738	394 912	329 786	375 918	350 782	349 068	358 888	285 075	462 127	616 520	712 606
Výdaje (náklady)	477 453	416 250	405 276	370 039	393 355	376 441	371 592	376 450	348 767	427 744	503 866	555 379
CF z provozní čin.	45 986	488	-10 364	-40 253	-17 437	-25 659	-22 524	-17 562	-63 692	34 383	112 654	157 227
Splátka úvěru - úmor	12 245	12 290	12 336	12 382	12 427	12 473	12 519	12 566	12 612	12 659	12 706	12 753
Úroky	2 647	2 602	2 557	2 511	2 465	2 419	2 373	2 327	2 280	2 234	2 187	2 140
Zaplacená daň	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Půjčky dodatečná	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CF z finanční čin.	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893
CF celkem	321 454	307 050	281 793	226 647	194 318	153 766	116 349	83 894	5 310	24 801	122 562	264 896

Cash flow v Kč	2 019											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Počáteční stav	264 896	326 243	335 354	332 784	295 367	277 797	254 956	246 896	263 857	213 245	311 181	460 787
Příjmy z tržeb	554 047	441 106	418 004	349 068	397 899	378 845	395 690	443 806	323 146	600 061	698 857	888 549
Výdaje (náklady)	477 807	417 102	405 682	371 592	400 577	386 793	388 857	411 952	358 866	487 232	534 359	625 391
CF z provozní čin.	76 240	24 003	12 322	-22 524	-2 678	-7 948	6 833	31 854	-35 720	112 829	164 498	263 158
Splátka úvěru - úmor	12 800	12 847	12 895	12 943	12 990	13 039	13 087	13 135	13 184	13 233	13 282	13 331
Úroky	2 093	2 045	1 998	1 950	1 902	1 854	1 806	1 757	1 709	1 660	1 611	1 562
Zaplacená daň	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Půjčky dodatečná	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CF z finanční čin.	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893
CF celkem	326 243	335 354	332 784	295 367	277 797	254 956	246 896	263 857	213 245	311 181	460 787	709 052

Cash flow v Kč	2 020				
	leden	únor	březen	duben	květen
Počáteční stav	709 052	855 585	899 424	893 414	885 354
Příjmy z tržeb	702 260	495 468	508 289	395 690	438 740
Výdaje (náklady)	540 834	436 737	442 895	388 857	414 353
CF z provozní čin.	161 425	58 731	65 395	6 833	24 387
Splátka úvěru - úmor	13 380	13 430	13 479	13 529	13 579
Úroky	1 513	1 463	1 413	1 364	1 313
Zaplacená daň	0	0	56 512	0	0
Půjčky dodatečná	0	0	0	0	0
CF z finanční čin.	-14 893	-14 893	-71 404	-14 893	-14 893
CF celkem	855 585	899 424	893 414	885 354	894 848

Příloha 12: Rozvaha a výsledovka optimistický scénář v období od 31. května 2017 do 31. května 2020

Rozvaha za období květen 2017 až květen 2020 v Kč					
Aktiva	31.5.2017	31.12.17	31.12.2018	31.12.2019	31.5.2020
Zřizovací výdaje	870 714	870 714	870 714	870 714	870 714
Oprávkky	0	-17 084	-63 456	-122 031	-146 437
Zásoby	0	0	0	0	0
Pohledávky	0	0	0	0	0
Peníze	329 286	327 952	383 189	972 546	1 216 364
Celkem aktiv	1 200 000	1 181 581	1 190 447	1 721 229	1 940 641
Pasiva	31.5.2017	31.12.17	31.12.2018	31.12.2019	31.5.2020
Vlastní vklad	400 000	400 000	400 000	800 000	800 000
Zisk/ztráta		66 042	158 834	287 547	365 101
Nerozdělený zisk		0	66 042	224 877	512 423
Závazky		0	0	0	-78 292
Půjčka	800 000	715 539	565 570	408 806	341 409
Celkem pasiv	1 200 000	1 181 581	1 190 447	1 721 229	1 940 641

Výkaz zisku a ztrát v Kč	2017	2018	2019	2020
	prosinec	prosinec	prosinec	květen
Tržby	3 366 522	5 909 519	6 723 992	2 921 492
Náklady	3 263 608	5 675 571	5 955 924	2 524 918
Odpisy	17 084	46 372	58 575	24 406
EBIT (zisk z provozní činnosti)	85 829	187 577	709 493	372 167
Úroky	19 787	28 742	21 947	8 299
EBT (zisk před zdaněním)	66 042	158 834	687 547	365 101
Daň	0	0	0	103 132
Odpočitatelná položka podnikatele	0	0	0	24 840
EAT (disponibilní zisk)	66 042	158 834	687 547	286 809

Příloha 13: Cash-flow pro optimistický scénář v období od 31. května 2017 do 31. května 2020

Cash flow v Kč	2 017						
	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Počáteční stav	329 286	271 134	219 678	173 472	62 912	82 588	181 128
Příjmy z tržeb	381 154	379 270	389 978	269 325	502 798	669 841	774 156
Výdaje (náklady)	424 414	415 833	421 291	364 993	468 229	556 408	612 440
CF z provozní čin.	-43 260	-36 563	-31 313	-95 668	34 569	113 433	161 716
Splátka úvěru - úmor	11 933	11 977	12 021	12 066	12 110	12 155	12 200
Úroky	2 960	2 916	2 872	2 827	2 782	2 738	2 693
Zaplacená daň	0	0	0	0	0	0	0
Půjčky dodatečná	0	0	0	0	0	0	0
CF z finanční čin.	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893
CF celkem	271 134	219 678	173 472	62 912	82 588	181 128	327 952

Cash flow v Kč	2 018											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Počáteční stav	327 952	372 632	364 573	344 679	289 836	261 572	224 122	189 664	160 935	58 447	89 409	210 394
Příjmy z tržeb	601 976	479 181	454 143	379 270	432 335	403 445	401 446	412 779	285 075	531 437	709 007	819 425
Výdaje (náklady)	542 403	472 347	459 144	419 221	445 706	426 002	421 012	426 615	372 670	485 583	573 129	631 738
CF z provozní čin.	59 573	6 834	-5 001	-39 951	-13 371	-22 557	-19 566	-13 836	-87 595	45 855	135 878	187 687
Splátka úvěru - úmor	12 245	12 290	12 336	12 382	12 427	12 473	12 519	12 566	12 612	12 659	12 706	12 753
Úroky	2 647	2 602	2 557	2 511	2 465	2 419	2 373	2 327	2 280	2 234	2 187	2 140
Zaplacená daň	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Půjčky dodatečná	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CF z finanční čin.	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893
CF celkem	372 632	364 573	344 679	289 836	261 572	224 122	189 664	160 935	58 447	89 409	210 394	383 189

Cash flow v Kč	2 019											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Počáteční stav	383 189	462 653	481 641	487 236	452 777	441 486	423 877	423 178	451 280	376 763	497 937	678 543
Příjmy z tržeb	637 176	507 200	480 694	401 446	457 612	435 720	455 061	510 440	323 146	690 061	803 694	1 021 742
Výdaje (náklady)	542 819	473 320	460 206	421 012	454 010	438 438	440 867	467 446	382 769	553 995	608 196	712 847
CF z provozní čin.	94 357	33 880	20 487	-19 566	3 602	-2 717	14 194	42 994	-59 623	136 066	195 498	308 896
Splátka úvěru - úmor	12 800	12 847	12 895	12 943	12 990	13 039	13 087	13 135	13 184	13 233	13 282	13 331
Úroky	2 093	2 045	1 998	1 950	1 902	1 854	1 806	1 757	1 709	1 660	1 611	1 562
Zaplacená daň	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Půjčky dodatečná	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CF z finanční čin.	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893
CF celkem	462 653	481 641	487 236	452 777	441 486	423 877	423 178	451 280	376 763	497 937	678 543	972 546

Cash flow v Kč	2 020				
	leden	únor	březen	duben	květen
Počáteční stav	972 546	1 149 983	1 208 901	1 197 231	1 196 532
Příjmy z tržeb	807 630	569 708	584 515	455 061	504 577
Výdaje (náklady)	615 300	495 897	503 001	440 867	469 853
CF z provozní čin.	192 329	73 811	81 514	14 194	34 724
Splátka úvěru - úmor	13 380	13 430	13 479	13 529	13 579
Úroky	1 513	1 463	1 413	1 364	1 313
Zaplacená daň	0	0	78 292	0	0
Půjčky dodatečná	0	0	0	0	0
CF z finanční čin.	-14 893	-14 893	-93 185	-14 893	-14 893
CF celkem	1 149 983	1 208 901	1 197 231	1 196 532	1 216 364

Příloha 14: Rozvaha a výsledovka pesimistický scénář v období od 31. května 2017 do 31. května 2020

Rozvaha za období květen 2017 až květen 2020 v Kč					
Aktiva	31.5.2017	31.12.17	31.12.2018	31.12.2019	31.5.2020
<i>Zřizovací výdaje</i>	870 714	870 714	870 714	870 714	870 714
<i>Oprávký</i>	0	-17 084	-63 456	-122 031	-146 437
<i>Zásoby</i>	0	0	0	0	0
<i>Pohledávky</i>	0	0	0	0	0
<i>Peníze</i>	1 499 286	1 100 025	424 494	319 519	320 590
Celkem aktiv	2 370 000	1 953 655	1 231 752	1 068 202	1 044 867
Pasiva	31.5.2017	31.12.17	31.12.2018	31.12.2019	31.5.2020
<i>Vlastní vklad</i>	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Zisk/ztráta		-296 856	-352 091	223 871	143 500
<i>Nerozdělený zisk</i>		0	-296 856	-648 947	-425 076
<i>Závazky</i>		0	0	0	0
<i>Půjčka</i>	800 000	715 539	565 570	408 806	341 409
<i>Půjčka dodatečná</i>	1 170 000	1 134 972	915 129	684 473	585 034
Celkem pasiv	2 370 000	1 953 655	1 231 752	1 068 202	1 044 867

Výkaz zisku a ztrát v Kč	2017	2018	2019	2020
	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>prosinec</i>	<i>květen</i>
<i>Tržby</i>	2 511 219	4 542 317	5 331 949	2 286 198
<i>Náklady</i>	2 761 966	4 773 541	4 992 616	2 099 999
<i>Odpisy</i>	17 084	46 372	58 575	24 406
<i>EBIT (zisk z provozní činnosti)</i>	-267 831	-277 596	280 757	161 793
<i>Úroky</i>	19 787	28 742	21 947	7 066
<i>Úroky dodatečná půjčka</i>	9 238	45 752	34 940	11 227
EBT (zisk před zdaněním)	-296 856	-352 091	223 871	143 500
<i>Daň</i>	0	0	0	0
<i>Odpočitatelná položka podnikatele</i>	0	0	0	0
<i>EAT (disponibilní zisk)</i>	-296 856	-352 091	223 871	143 500

Příloha 15: Cash-flow pro pesimistický scénář v období od 31. května 2017 do 31. května 2020

Cash flow v Kč	2 017											
	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec					
Počáteční stav	329 286	260 340	198 073	147 089	61 265	1 107 982	1 035 316					
Příjmy z tržeb	304 557	302 867	318 438	269 325	285 512	424 645	605 875					
Výdaje (náklady)	358 610	350 242	354 529	340 256	393 902	460 286	504 140					
CF z provozní čin.	-54 053	-47 375	-36 091	-70 931	-108 390	-35 641	101 735					
Splátka úvěru - úmor	11 933	11 977	12 021	12 066	12 110	12 155	12 200					
Úroky	2 960	2 916	2 872	2 827	2 782	2 738	2 693					
Zaplacená daň	0	0	0	0	0	0	0					
Dodat. splátka úvěru - úmor						17 160	17 867					
Dodat. úroky						4 973	4 266					
Půjčky dodatečná	0	0	0	0	1 170 000	0	0					
CF z finanční čin.	-14 893	-14 893	-14 893	-14 893	1 155 107	-37 026	-37 026					
CF celkem	260 340	198 073	147 089	61 265	1 107 982	1 035 316	1 100 025					
Cash flow v Kč	2 018											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Počáteční stav	1 100 025	1 084 829	987 916	876 794	777 552	652 208	571 769	494 535	421 813	321 929	295 894	340 339
Příjmy z tržeb	471 063	334 620	310 935	290 680	285 250	315 652	314 085	322 999	285 075	415 819	554 837	641 301
Výdaje (náklady)	449 233	394 508	385 032	352 896	373 569	359 066	354 294	358 695	347 933	404 829	473 367	520 120
CF z provozní čin.	21 830	-59 888	-74 097	-62 216	-88 319	-43 414	-40 209	-35 696	-62 858	10 990	81 471	121 181
Splátka úvěru - úmor	12 245	12 290	12 336	12 382	12 427	12 473	12 519	12 566	12 612	12 659	12 706	12 753
Úroky	2 647	2 602	2 557	2 511	2 465	2 419	2 373	2 327	2 280	2 234	2 187	2 140
Zaplacená daň	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dodat. splátka úvěru - úmor	17 934	18 000	18 067	18 133	18 200	18 268	18 335	18 403	18 471	18 608	18 677	18 746
Dodat. úroky	4 199	4 133	4 066	4 000	3 933	3 865	3 798	3 730	3 662	3 525	3 456	3 387
Půjčky dodatečná	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CF z finanční čin.	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026
CF celkem	1 084 829	987 916	876 794	777 552	652 208	571 769	494 535	421 813	321 929	295 894	340 339	424 494

Cash flow v Kč	2 019											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Počáteční stav	424 494	436 524	401 178	355 324	278 090	219 112	154 963	104 142	75 892	3 980	48 532	139 630
Příjmy z tržeb	498 611	396 951	376 162	314 085	358 123	340 905	356 034	399 421	323 146	539 937	628 933	799 642
Výdaje (náklady)	449 556	395 271	384 990	354 294	380 076	368 028	369 829	390 645	358 032	458 359	500 809	582 728
CF z provozní čin.	49 056	1 680	-8 828	-40 209	-21 953	-27 123	-13 795	8 775	-34 886	81 578	128 124	216 914
Splátka úvěru - úmor	12 800	12 847	12 895	12 943	12 990	13 039	13 087	13 135	13 184	13 233	13 282	13 331
Úroky	2 093	2 045	1 998	1 950	1 902	1 854	1 806	1 757	1 709	1 660	1 611	1 562
Zaplacená daň	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dodat. splátka úvěru - úmor	18 816	18 885	18 955	19 025	19 096	19 166	19 237	19 308	19 380	19 523	19 596	19 668
Dodat. úroky	3 317	3 248	3 178	3 108	3 037	2 967	2 896	2 825	2 753	2 609	2 537	2 465
Půjčky dodatečná	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CF z finanční čin.	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026
CF celkem	436 524	401 178	355 324	278 090	219 112	154 963	104 142	75 892	3 980	48 532	139 630	319 519
Cash flow v Kč	2 020											
	leden	únor	březen	duben	květen							
Počáteční stav	319 519	408 217	404 125	349 517	298 696							
Příjmy z tržeb	632 000	445 874	457 408	356 034	394 883							
Výdaje (náklady)	506 276	412 941	418 478	369 829	392 475							
CF z provozní čin.	125 724	32 934	38 929	-13 795	2 407							
Splátka úvěru - úmor	13 380	13 430	13 479	13 529	13 579							
Úroky	1 513	1 463	1 413	1 364	1 313							
Zaplacená daň	0	0	0	0	0							
Dodat. splátka úvěru - úmor	19 741	19 814	19 887	19 961	20 035							
Dodat. úroky	2 392	2 319	2 246	2 172	2 098							
Půjčky dodatečná	0	0	0	0	0							
CF z finanční čin.	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026	-37 026							
CF celkem	408 217	404 125	406 029	355 208	320 590							

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

V Praze dne

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis