

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studie proveditelnosti vybraného projektu

Feasibility study of the selected project

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Petr Fanta, Ph.D.

KRATOCHVÍLOVÁ

KATEŘINA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kratochvílová** Jméno: **Kateřina** Osobní číslo: **469305**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Studie proveditelnosti vybraného projektu

Název diplomové práce anglicky:

Feasibility Study of the Selected Project

Pokyny pro vypracování:

Cíl práce: Zpracování studie proveditelnosti vybraného projektu a následné vyhodnocení, zda je projekt životaschopný.
Přínos práce: Vypracování veškerých podkladů nutných k rozhodnutí, zda projekt realizovat či nikoli.
Osnova práce: 1. Úvod, 2. Projektové řízení, 3. Studie proveditelnosti – zpracování a vyhodnocení studie, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

1. BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi: Co nejlepší projektoví manažeři vědí, říkají a dělají. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.
2. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
3. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
4. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
5. VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Petr Fanta, Ph.D., institut veřejné správy a regionálních studií MÚ

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

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

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

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

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

KRATOCHVÍLOVÁ, Kateřina. *Studie proveditelnosti vybraného projektu*. Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

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

V Praze dne: 20. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Petru Fantovi, Ph.D. za jeho čas a ochotu při konzultacích, jeho poznatky, připomínky a rady, které mi značně pomohly ve zpracování mé diplomové práce. Poděkování patří také mé mamince a příteli, kteří mi byli po celou dobu oporou.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je zpracování studie proveditelnosti vybraného projektu a následné vyhodnocení, zda je projekt životaschopný. Práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje teoretický základ, zabývá se projektovým řízením, projektem a postavením studie proveditelnosti v projektovém řízení. Druhá část práce je věnována samotné studii proveditelnosti, jsou zde rozebrány jednotlivé části studie. Na základě veškerých podkladů a finanční a ekonomické analýzy je rozhodnuto, zda investiční záměr, otevření Fresh baru v Říčanech, realizovat či nikoli.

Klíčová slova

Studie proveditelnosti, projektové řízení, projekt, investiční záměr, finanční a ekonomická analýza

Abstract

The aim of the diploma thesis is to prepare a feasibility study of the selected project and subsequent evaluation of whether the project is viable. The work is divided into two parts. The first part contains a theoretical basis, deals with project management, project and the position of the feasibility study in project management. The second part of the work is devoted to the feasibility study itself, the individual parts of the study are discussed. On the basis of all documents and financial and economic analysis, it is decided whether to implement the investment plan, the opening of the Fresh Bar in Říčany, or not.

Key words

Feasibility study, project management, project, investment plan, financial and economic analysis

Obsah

Úvod	5
1 Projektové řízení	7
1.1 Projekt.....	8
1.1.1 Kategorie projektů.....	9
1.1.2 Parametry projektu.....	10
1.1.3 Zainterесované strany projektu.....	11
1.1.4 Životní cyklus projektu.....	12
1.2 Postavení studie proveditelnosti v projektovém řízení.....	16
2 Studie proveditelnosti	20
2.1 Shrnutí projektu.....	21
2.2 Pozadí projektu.....	23
2.2.1 Účel studie proveditelnosti.....	23
2.2.2 Základní parametry projektu.....	23
2.2.3 Popis projektu.....	24
2.2.4 Cíl projektu.....	25
2.3 Analýza trhu a marketingová strategie.....	25
2.3.1 Marketingový výzkum.....	25
2.3.2 Odhad denní poptávky a tržeb.....	33
2.3.3 Porterova analýza.....	40
2.3.4 SWOT analýza.....	42
2.3.5 STP analýza.....	44
2.3.6 Návrh strategie projektu.....	46
2.3.7 Marketingový mix.....	48
2.4 Suroviny a dodávky.....	52
2.4.1 Suroviny.....	53
2.4.2 Dodavatelé.....	62
2.4.3 Pomocný materiál.....	63
2.5 Lokalita a místo.....	64
2.5.1 Lokalita.....	65
2.5.2 Místo.....	67

2.6	Technologie a vybavení.....	68
2.6.1	Technologie.....	68
2.6.2	Vybavení.....	69
2.7	Organizace a režijní náklady	71
2.7.1	Organizační struktura.....	71
2.7.2	Režijní náklady	72
2.8	Lidské zdroje.....	73
2.8.1	Popis jednotlivých pozic	75
2.8.2	Měsíční náklady na zaměstnance.....	76
2.9	Plán realizace projektu	78
2.10	Finanční a ekonomická analýza	79
2.10.1	Zakladatelský rozpočet.....	80
2.10.2	Způsob financování projektu	81
2.10.3	Výkaz zisku a ztráty	82
2.10.4	Cash flow	84
2.10.5	Hodnocení efektivnosti investice.....	87
2.11	Analýza a řízení rizik	90
2.12	Vyhodnocení Studie proveditelnosti	93
	Závěr	95
	Seznam použité literatury.....	96
	Elektronické zdroje	98
	Seznam obrázků	100
	Seznam tabulek	101
	Seznam grafů	103
	Seznam příloh	104

Úvod

Je pro lidi důležitý zdravý životní styl? Jsou ochotni si připlatit za kvalitu potravin? Mají lidé v oblíbě čerstvé ovocné a zeleninové nápoje a jsou ochotni za ně zaplatit? Uvítali by obyvatelé Říčan a přilehlého okolí otevření Fresh baru v Říčanech a byl by tento projekt ziskový?

Pro co nejdůvěryhodnější zodpovězení těchto otázek a především té poslední byla provedena studie proveditelnosti vybraného investičního záměru v této diplomové práci.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část je čistě teoretická a zabývá se projektovým řízením, projektem, jeho kategoriemi, parametry, zainteresovanými stranami a životním cyklem projektu, v jehož předinvestiční fázi se realizuje studie proveditelnosti. Součástí první části práce je také kapitola o postavení studie proveditelnosti v projektovém řízení zpracovaná na základě vědeckých článků.

Druhá část práce je věnována samotné studii proveditelnosti. Jsou zde prakticky zpracovány jednotlivé části studie proveditelnosti podle jasně strukturovaného obsahu a jednotlivé kapitoly jsou podloženy teoretickým základem. Dochází zde k aplikování teoretických poznatků na konkrétní investiční záměr, kterým je otevření Fresh baru v Říčanech v blízkosti vlakového nádraží. Fresh bar představuje výrobu a prodejnu čerstvých ovocných a zeleninových šťáv a smoothie nápojů bez přidaných chemických látek. Vedlejším nabízeným produktem jsou müsli tyčinky z čerstvého ovoce, jediné na trhu v České republice.

První kapitola studie proveditelnosti představuje shrnutí projektu, které obsahuje výtah všech následujících kapitol studie a tvoří ucelený přehled o studii proveditelnosti. Další kapitola představuje pozadí projektu, které vysvětluje účel studie proveditelnosti, základní parametry projektu, jeho popis a cíl. Následuje analýza trhu a marketingová strategie. Analýza trhu je realizována prostřednictvím terénního průzkumu, na jehož základě byla odhadnuta denní poptávka a tržby.

Součástí této kapitoly je zpracování Porterovy analýzy, SWOT analýzy, STP analýzy, návrh strategie projektu a marketingový mix. Navazuje kapitola surovin a dodávek, ve které jsou vyčísleny náklady na jednotlivé suroviny, obalový materiál a pozornost je věnována i jednotlivým dodavatelům. Další kapitola se zabývá vybranou lokalitou a konkrétním umístěním Fresh baru. Následující kapitola je věnována technologiím a vybavení, ve které jsou zpracovány celkové náklady na vybavení Fresh baru. Následuje vyčíslení režijních nákladů v kapitole organizace a režijní náklady. Náklady na zaměstnance jsou součástí kapitoly lidské zdroje, která je doplněna i o popis jednotlivých pozic. Po zpracování dosud zmíněných částí studie je možné plánovat realizaci projektu pomocí Ganttova diagramu.

Stěžejní kapitolu studie proveditelnosti představuje ekonomická a finanční analýza, ve které je sestaven zakladatelský rozpočet, stanovena celková výše investice, pozornost je věnována financování projektu a jsou zde zpracovány výkazy zisku a ztrát a cash flow pro následné hodnocení efektivnosti investice. Efektivnost investice je zjišťována pomocí ukazatelů doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

Na závěr studie proveditelnosti je zpracována analýza rizik a celkové vyhodnocení studie proveditelnosti, kde je rozhodnuto o přijetí či zamítnutí investičního záměru.

Pro přesnost výsledků studie proveditelnosti je pro odhady a výpočty pracováno vždy se třemi scénáři, a to realistickým, optimistickým a pesimistickým.

Cílem diplomové práce je zpracování studie proveditelnosti vybraného projektu a následné vyhodnocení, zda je projekt životaschopný a je vhodné ho přijmout či nikoli. Pro toto rozhodnutí je stanoven předpoklad, že investiční záměr otevření Fresh baru v Říčanech se na základě výsledků studie proveditelnosti vyplatí realizovat.

1 Projektové řízení

Tato kapitola se zabývá projektovým řízením, jenž je nezbytnou součástí při tvorbě studie proveditelnosti. Protože nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt, část kapitoly je věnována také jemu, jeho kategoriím, parametrům, zainteresovaným stranám, projektovému týmu a především životnímu cyklu projektu.

Newton (2008, s. 21) ve své knize uvádí, že projektový management je formální disciplína, která byla vyvinuta za účelem řízení projektů. Z projektového managementu může mít prospěch široký okruh lidských činností. Typy znalostí, které jsou potřebné pro výkon těchto činností se mohou zásadně lišit. Pro všechny je ale společné, že mohou být dodány prostřednictvím projektu a řízeny prostřednictvím postupů a metodologií projektového managementu.

Projektově řízené společnosti jsou řízeny formou procesů s omezenou dobou trvání a s dočasným přidělením zdrojů, tedy formou projektů (Svozilová, 2011, s. 41).

Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv (2009, s. 23) zdůrazňují, že projektově řídit neznámá jen používat metody a techniky, ale znamená to především určitý styl práce, filozofii a určitý způsob myšlení.

Dle Doležala, Máchala, Lacka a kolektivu (2009, s. 395) je projektové řízení charakterizováno těmito principy:

- Systémový přístup,
- Metodický a systematický postup,
- Přiměřené prostředky,
- Využití počítačové podpory,
- Strukturování problému a strukturování v čase,
- Aplikace zásad trvalého zlepšování,
- Interdisciplinární týmová práce,
- Integrace.

1.1 Projekt

Jak již bylo řečeno v úvodu první kapitoly, projekt je nejdůležitějším prvkem projektového řízení. Existuje několik definic projektu a je pouze na čtenáři, kterou z nich si vybere.

Podle Štefánka, Bočkové, Bendové, Holákové a Masára (2011, s. 12) projekt je: „*soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle. Je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji. Projekt je realizován projektovým týmem v podmínkách nadprůměrné nejistoty za využití komplexních metod. Realizace projektu je realizací změny*“.

Němec (2002, s. 11) projekt definuje jako cílevědomý návrh, který je realizován s cílem uskutečnit určité inovace v daném termínu zahájení a ukončení.

Svozilová (2006, s. 22) ve své knize uvádí, že projekt představuje dočasné úsilí, které je vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby či určitého výsledku.

Dle Newtona (2008, s. 20) je projekt v podstatě způsob práce, organizování lidí a řízení úkolů. Jde o styl koordinace a řízení prací. Od jiných stylů řízení se odlišuje tím, že je zcela zaměřen na určitý výsledek a jakmile je tohoto výsledku dosaženo, je ukončen.

Ačkoliv se definice projektu jednotlivých autorů liší, Svozilová (2006, s. 22) a Němec (2002, s. 11-12) se shodují, že projekt je vždy jedinečný (realizuje se pouze jednou, jedná se o něco, co se dřív nedělalo) a neopakovatelný (i podobný projekt je vždy v něčem odlišný), dočasný (vždy má začátek a konec). Němec (2002, s. 11-12) dodává, že téměř pokaždé se na realizaci projektu podílí odlišný projektový tým.

Dle Štefánka, Bočkové, Bendové, Holákové a Masára (2011, s. 12) lze projekt definovat pomocí jeho vymezení na základě pěti atributů, kterými jsou: jedinečnost, komplexnost, vysoká míra nejistoty, vymezenost a tým.

Jedinečnost je vztažena především k cíli projektu, říká, jak originální problém budeme řešit a jak jedinečný výstup bude dodán na konci projektu. Komplexnost představuje různorodé metody, které se využívají dle potřeb přiměřeně k životnímu cyklu projektu.

Protože je každý projekt originální a jedinečný, doprovází ho vysoká míra nejistoty, ze které plynou rizika nebo příležitosti. Rozsah projektu je stanoven na základě dostupnosti času, financí, materiálních a lidských zdrojů, které projekt vymezují. V době zahájení projektu vzniká projektový tým, který projekt realizuje (Štefánek, Bočková, Bendová, Holáková, Masár, 2011, s. 13).

Projekt zvolený pro zpracování studie proveditelnosti v této diplomové práci splňuje všechny výše zmíněné rysy a atributy projektu.

1.1.1 Kategorie projektů

Přestože jsou projekty charakterizovány stejnými znaky, jak je popsáno v předchozí kapitole, lze je podle různých hledisek členit na další typy. Příklady dalšího dělení projektů jsou uvedeny níže.

Němec (2002, s. 12) ve své knize dělí projekty následovně:

- **Komplexní** – dlouhodobé, jedinečné, neopakovatelné, vysoké náklady, velké množství činností a zdrojů, speciální organizační struktura, mnoho subprojektů,
- **Speciální** – střednědobý, méně činností, větší organizační jednotka, dočasné přiřazení pracovníků, dekompozice na subprojekty, přiměřené zdroje a náklady,
- **Jednoduchý** – krátkodobý (měsíce), malý projekt, několik málo činností, jednoduchý cíl, standardizované postupy, realizován jednou osobou.

Svozilová (2006, s. 43) projekty dělí z hlediska zapojení realizačních zdrojů na:

- **Individuální** – má pouze jednoho realizátora, který je sám sobě manažerem,
- **Týmové** – realizátorem projektu je tým s vlastním manažerem,
- **Speciální** – realizace projektu je krátkodobě přidělena jiné organizační jednotce,
- **Agregované nebo maticové** – jednotlivé organizační složky pocházejí z různých organizačních jednotek, na které jsou kladeny velké nároky na jejich kontrolu a řízení.

Korecký a Trkovský (2011, s. 46, 67) dělí projekty podle vztahu k podniku a okolí na:

- **Externí projekty** – výsledek projektu je realizován pro externí zákazníky, cílem je vytvoření zisku a zdrojů pro další rozvoj, úspěšnost je měřena pomocí míry dosaženého zisku,
- **Interní projekty** – výsledek projektu je využit interně v podniku, cílem je zvýšení konkurenceschopnosti podniku, úspěšnost se měří pomocí návratnosti vložených prostředků.

Pro potřeby této diplomové práce se přidržíme členění uváděného autory Koreckým a Trkovským, neboť hlavním záměrem realizace vybraného investičního projektu je realizace zisku.

1.1.2 Parametry projektu

Každý projekt má definovány tři základní parametry (trojimperativ projektu), které autoři definují často odlišně.

Štefánek, Bočková, Bendová, Holáková a Masár (2011, s. 13) za tyto parametry považují náklady, čas a kvalitu. Svozilová (2011, s. 23) se odlišuje jedním z parametrů a uvádí náklady, čas a dostupnost zdrojů. Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv (2009, s. 63) udávají jako parametry projektu cíl, čas a náklady. Korecký a Trkovský (2011, s. 37) ve své knize uvádí trojimperativ podle PMI jako rozsah projektu, čas a náklady.

Autoři se ale shodují, že jsou tyto tři parametry vždy úzce provázány. Pokud dojde ke změně jednoho z nich, má to vliv na zbývající dva. V případě, že bychom např. chtěli doručit výstup projektu v kratším čase ve stejné kvalitě, bude to znamenat větší investici finančních prostředků.

U každého projektu by proto měl být kladen důraz na dodržování rovnováhy mezi jednotlivými parametry projektu (Štefánek, Bočková, Bendová, Holáková a Masár, 2011, s. 13).

1.1.3 Zainterесované strany projektu

Zainterесovanou stranou projektu jsou lidé, ať už jednotlivci či skupiny, kteří mají zájem na výkonu nebo úspěchu projektu nebo jsou projektem ovlivněni či omezeni (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2009, s. 48).

Dle Newtona (2008, s. 99) je vhodné provést formální analýzu zájmových skupin, abychom byli schopni identifikovat skupiny nebo lidi, kteří mají na projekt potenciálně významný vliv. Je dobré zvažovat především tyto typy lidí:

- Lidé, kteří mohou mít hlavní vliv na průběžné přidělování zdrojů,
- Lidé, kteří mohou ovlivnit výstupy projektu nebo jeho přijetí,
- Lidé, kteří mohou do projektu vnést zásadní riziko.

Podle Štefánka, Bočkové, Bendové, Holákové a Masára (2011, s. 27) lze zainterесované strany rozdělit podle významnosti na dvě skupiny následovně:

- **Primární** – investoři, vlastníci, zaměstnanci, stávající i potenciální zákazníci, obchodní partneři, především dodavatelé apod.,
- **Sekundární** – konkurence, veřejnost, vládní instituce, samosprávné orgány média a další.

S tímto rozdělením se ztotožňují také Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv (2009, s. 49-50).

Vždy je důležité stanovit všechny zainterесované strany a identifikovat jejich zájmy. Každý projekt by měl být upraven tak, aby splňoval potřeby všech zainterесovaných stran (Štefánek, Bočková, Bendová, Holáková, Masár, 2011, s. 28).

Pro vybraný investiční záměr bude v praktické části práce také nutné stanovit všechny zainterесované strany a upravit projekt tak, aby splňoval potřeby těchto identifikovaných zainterесovaných stran.

1.1.4 Životní cyklus projektu

„Neexistují dva identické projekty, a proto neexistují ani dva identické životní cykly projektu.“ (Štefánek, Bočková, Bendová, Holáková, Masár, 2011, s. 16)

Každý projekt má však tři fáze, které autoři nazývají odlišně. Rozdělení projektu do jednotlivých fází umožňuje snadnější kontrolu nad průběhem projektu. Po skončení určité fáze je možné další pokračování v projektu přehodnotit. Rozdělení projektu do fází umožňuje mimo jiné sledovat finanční ukazatele projektu a hlavní ukazatele projektu (Korecký a Trkovský, 2011, s. 62).

Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv (2009, s. 155) dělí fáze projektového cyklu následovně:

- Předprojektová fáze (přípravná, definiční),
- Projektová fáze (realizační),
- Poprojektová fáze (vyhodnocovací).

1. Předprojektová fáze

V předprojektové fázi definujeme vizi projektu a nacházíme důvody, proč by měl být projekt realizován. Cílem této fáze je posoudit, zda je projekt potřebný a pro organizaci natolik zajímavý, aby do něj investovala jak pracovní sílu, tak finanční prostředky (Šviráková, 2011, s. 65).

Činnosti v předprojektové fázi vedou k přípravě výstupů, na nichž vzniká úvodní studie proveditelnosti, a v případě jejího schválení i studie proveditelnosti. Studii proveditelnosti bude věnována samostatná kapitola. Předprojektová fáze končí schválením projektu (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2009, s. 156-157).

2. Projektová fáze

Projektová fáze se obvykle dělí do podrobnějších fází. Standard IPMA uznává životní cyklus řízení projektu, který je rozdělen na čtyři fáze:

- Iniciační fáze,
- Plánovací fáze,
- Realizační fáze,
- Ukončovací fáze (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, s. 104).

S tímto rozdělením projektových fází se ztotožňuje Šviráková (2011, s. 66) a Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv (2009, s. 155), kteří pouze první fázi nenazývají iniciační, nýbrž zahájení.

Korecký a Trkovský (2011, s. 62) tyto fáze nazývají: koncepce, plánování, provedení a ukončení.

- **Iniciační fáze**

Upřesňují se cíle projektu, personální zdroje, kompetence, účel projektu a další. Dochází k zahájení projektu na základě schválení zakládací listiny projektu (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2009, s. 158).

- **Plánovací fáze**

V této fázi životního cyklu projektu se podle Svozilové (2011, s. 112) vyskytují tyto čtyři základní fáze:

- Definování předmětu projektu – transformace cílů projektu do popisů funkčních vlastností a specifických činností,
- Vytváření odhadů, předpokladů, návrhů a posudků – jejich přenos do metodických postupů, časových plánů a další,
- Optimalizace a úpravy návrhů plánů,
- Vyjednávání a schvalování plánů.

- **Realizační fáze**

V této fázi začíná fyzická realizace projektu. V průběhu celé této fáze je nutné projekt sledovat a porovnávat jeho průběh s plánovaným průběhem. V případě odchylek od plánu či změn v projektu dochází k nejrůznějším opatřením či přeplánování projektu.

- **Ukončovací fáze**

V ukončovací fázi přichází na řadu fyzické i protokolární předání výstupů, fakturace, podpisy protokolů a další (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2009, s. 159).

3. Poprojektová fáze

V této závěrečné fázi dochází k vyhodnocení projektu, analyzuje se celý jeho průběh a hodnotí se úspěšnost projektu. Realizace projektu přinese celou řadu nových poznatků a zkušeností, ty lze využít v budoucnu při realizaci dalších projektů (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2009, s. 159).

Jiné členění životního cyklu projektu uvádí Němec (2002, s. 31-112), který se ztotožňuje s rozdělením životního cyklu projektu do tří fází, ale jednotlivé fáze nazývá předinvestiční, investiční a fáze provozu a vyhodnocení:

1. **Předinvestiční fáze** – jde o nejdůležitější fázi projektu
 - Stanovuje se cíl a strategie vedoucí k dosažení cílů projektu,
 - Vypracování úvodní studie proveditelnosti – jde o podklad k rozhodnutí, zda pokračovat v přípravě nebo návrh projektu zamítnout,
 - Vypracovává se studie proveditelnosti – v případě kladného vyhodnocení předběžné studie proveditelnosti, studii proveditelnosti bude věnována samostatná kapitola,
 - Vyhodnocuje se návrh projektu – řeší se, zda projekt přijmout bez úprav, v některých částech ho upravit nebo projekt vůbec nerealizovat.

2. **Investiční fáze** – nejpracnější a nejvíce nákladná část
 - Personální zajištění – jmenování hlavního manažera projektu a členů projektového týmu,
 - Organizace projektového managementu a plánovací proces – zpracování detailních implementačních plánů, rozdělení odpovědnosti a pravomocí, časové a zdrojové rozplánování, plán nákladů, plán rizik,
 - Detailní projektová dokumentace – výběrová řízení dodavatelů, kontraktů, zajištění financí,
 - Realizace projektu – zavádění, reorganizace, optimalizace, kontrola,
 - Příprava provozu - školení, zkušební provoz, zásobování, předávání k užívání.

3. Fáze provozu a vyhodnocení

- Provoz realizovaného projektu - předání výsledků projektu do užívání,
- Závěrečná etapa projektu – vyhodnocení průběhu projektu, práce členů týmu, zpracování závěrečné zprávy, dosažené výsledky se porovnávají s plánem, získaná data se shromažďují, analyzují a zaznamenávají se pro případ potřeby do budoucna.

Pro tuto diplomovou práci je stěžejní věnovat pozornost především předprojektové/předinvestiční fázi, jelikož v této fázi životního cyklu projektu dochází ke zpracování studie proveditelnosti, která je tématem této práce a na základě níž je rozhodnuto, zda v projektu pokračovat nebo ho zamítnout.

1.2 Postavení studie proveditelnosti v projektovém řízení

Tato kapitola obsahuje základní všeobecné informace o studii proveditelnosti a jejím postavení v projektovém řízení. Obsah kapitoly je zpracován především na základě vědeckých článků, jsou zde proto převážně převzaty názory autorů těchto článků.

Szot-Gabryś (2013, s. 118) definuje studii proveditelnosti jako: *„dokument obsahující mnohostrannou analýzu proveditelnosti investičního projektu, který má být implementován“*.

Liu, Wu a Caneday (2018, s. 176) definují studii proveditelnosti jako zaměřenou studii, která obsahuje mnoho klíčových částí a informace o projektu jsou následně shrnuty do jedné celkové analýzy. Jde o cenný a praktický rozhodovací nástroj, který vládním orgánům a soukromým společnostem pomáhá určit, zda ekonomické, právní, politické a tržní prostředí upřednostňuje vývoj nového projektu či podporuje pokračování současných operací.

Dle Vytlačila (2008, s. 96) má dobře zpracovaná studie proveditelnosti vyjasněny hlavní cíle, marketingové strategie, tržní podíl, kterého má být dosaženo, umístění závodu, výrobní kapacity, odpovídající technologie a vybavení, existenci surovin a dopady na životní prostředí. Finanční část obsahuje pořizovací, marketingové a výrobní náklady, pracovní kapitál a analýzu návratnosti investovaných prostředků do projektu. Studie proveditelnosti by měla být doplněna o analýzu rizik, které mohou v projektu nastat, a jejich eliminaci.

Szot-Gabryś (2013, s. 122) ve svém článku zdůrazňuje, že investiční projekty, které zahrnují založení nové společnosti od základu, jsou velmi složité na provedení. Jakékoliv rozhodnutí s tím spojené musí být učiněno na základě vícestranné analýzy proveditelnosti daného projektu, a to nejen z hlediska jeho finanční ziskovosti, ale také s odkazem na právní, organizační, technologickou či tržní proveditelnost.

Studie proveditelnosti je dokument používaný vlastníky a investory, kteří chtějí investovat svůj kapitál v analyzovaném projektu. Slouží jako základ pro tyto osoby s rozhodovací pravomocí při realizaci projektu. Vede buď ke schválení nebo odmítnutí projektu. Analýzy obsažené ve studii lze použít při průběhu získávání externích finančních prostředků (Szot-Gabryś, 2013, s. 123-132).

Výhodou studie proveditelnosti je, že se připravuje v rámci fáze myšlenky projektu, realizuje se v předinvestiční fázi projektu, předtím, než budou podniknuty některé další kroky. Vypracování studie proveditelnosti hraje zásadní roli (Szot-Gabryś, 2013, s. 123 - 132).

Vyhodnocení studie proveditelnosti může vést i k úplnému zastavení prací na projektu. Takové rozhodnutí lze ale hodnotit kladně, protože tím dojde k úspoře zdrojů, které je možné využít pro jiné projekty (Vytlačil, 2008, s. 19).

Liu, Wu a Caneday (2018, s. 176) a Shen, Vivian a Leona Tam a Ji (2010, s. 2) se shodují, že obsah a styl studie proveditelnosti se u různých typů projektů může velmi lišit podle potřeb zařízení nebo projektů.

Dle Shen, Vivian a Leona Tam a Ji (2010, s. 2) lze rozdíl mezi jednotlivými studiemi zjistit prozkoumáním atributů či faktorů, ve kterých se uvažuje proces studie proveditelnosti. Tyto atributy autoři obecně dělí do tří skupin:

- Atributy ekonomické výkonnosti,
- Atributy sociální výkonnosti,
- Atributy vlivu na životní prostředí.

Vytlačil (2008, s. 18) dělí studie proveditelnosti do tří základních skupin následovně:

- **Technologické** – dochází k analýze, zda již existuje potřebná technologie nebo ji lze vyvinout,
- **Finanční a ekonomické** – analyzuje se, zda je možné získat finanční zdroje a zda bude projekt ekonomicky životaschopný, k tomu je využívána celá řada ukazatelů od jednoduchých až po komplexní,
- **Operační** – zjišťuje se, co je potřeba vykonat k tomu, aby mohly být výstupy projektu využívány (např. vyškolení obsluhy a zajištění zdrojů).

Role analýzy proveditelnosti se liší mezi soukromým a veřejným sektorem. Pro soukromé subjekty poskytuje studie proveditelnosti důkazy především o ekonomické životaschopnosti, protože finanční ziskovost je v tomto případě základním zaměřením projektu. Pro veřejný sektor nebo neziskové organizace je účelem zpracování studie proveditelnosti nejen určit, zda projekt realizovat s ohledem na současnou nebo předpovídanou ekonomickou situaci, ale především zdůvodnit, zda je projekt vhodné realizovat z hlediska kvality a kvantity služby, která odpovídá potřebám občanů (Liu, Wu a Caneday, 2018, s. 176).

Ve veřejném sektoru se setkáváme také s Cost benefit analýzou (CBA) nebo jinak Analýzou nákladů a přínosů, která hodnotí výnosnost investice u projektů, které nejsou realizovány za účelem zisku. Podle Siebera (2004, s. 6) je CBA: „*metodický postup, který svým průběhem postupně zodpovídá na otázku: Co komu realizace investičního projektu přináší a co komu bere?*“. Účelem této analýzy je mimo vyčíslení finančních nákladů na realizaci projektu a výnosů, které z něj plynou, zároveň finanční zhodnocení všech dalších přínosů pro společnost. Převedení užitků na finančně vyjádřené částky umožňuje hodnotit vhodnost finanční investice i u projektů veřejné povahy. Podstatou CBA je výpočet ukazatelů, na základě nichž dochází k rozhodnutí, zda je či není projekt pro společnost přínosem. Vypočtení ukazatelů umožňuje porovnání či určení preferencí v případě srovnávání více projektů mezi sebou. CBA může být součástí studie proveditelnosti.

Dle Coopera a Ebina (2004, s. 70) se nejjednodušší typ studie proveditelnosti provádí pouze k určení, zda je proces technicky proveditelný. Komplexnější studie proveditelnosti jsou zpracovány k posouzení technické a ekonomické proveditelnosti s dostatečnými podrobnými detaily pro uspokojení investorů, kteří poskytují kapitál, a věřitelům, kteří mohou poskytovat zajištěné či nezajištěné půjčky.

Některé studie proveditelnosti provádí třetí strana, kterou může být vzdělávací instituce, poradenská firma nebo soukromá společnost. Některé studie jsou prováděny v rámci agentur a organizace vlastními zaměstnanci. Provedení studie interními zaměstnanci je méně nákladné, avšak vnější skupiny mohou tyto výsledky zjištěné pomocí takové studie proveditelnosti zpochybňovat. Třetí strany studii proveditelnosti nabízí potenciál k dosažení objektivnějších a nezaujatých doporučení (Liu, Wu a Caneday, 2018, s. 186-187).

Studie proveditelnosti by měla mít tým pro spolupráci, který zahrnuje jednotlivce a odborníky z více oborů s hlubokými znalostmi a pověřením ve studijní oblasti pro vypracování komplexní, nezaujaté a objektivní studie a doporučení. V případě zadávání studie je také velmi důležitá otevřená komunikace a vzájemná důvěra mezi agenturou a výzkumným týmem (Liu, Wu a Caneday, 2018, s. 1).

Závěrem je vhodné zdůraznit názor autorů Shen, Vivian a Leona Tam a Ji (2010, s. 2), dle jejich přesvědčení je studie proveditelnosti jedním z nejsnadněji nepochopených aspektů ve vypracování projektu. Jedná se však o nejdůležitější fázi, protože chyby v této fázi mohou trvale znevýhodnit projektový výkon, a to dokonce fatálně. Studie proveditelnosti je více než jen soubor finančních projekcí, které se mohou stát tržně orientovaným strategickým plánem a plánem pro všechna následná rozhodnutí.

2 Studie proveditelnosti

Druhá část diplomové práce je věnována Studii proveditelnosti otevření Fresh baru v Říčanech, která je prakticky zpracována. Každá část Studie proveditelnosti obsahuje teoretický úvod, který je odlišen kurzívou pro lepší přehlednost v textu.

Při tvorbě studie proveditelnosti budu vycházet ze struktury, která je téměř totožná s mezinárodně ustáleným obsahem Studie proveditelnosti podle UNIDO (Němec, 2002, s. 57), který obsahuje následující části:

1. Souhrnný přehled výsledků studie
2. Pozadí a historie návrhu projektu
3. Kapacita trhu a závodu
4. Suroviny, materiál a výrobní vstupy
5. Lokalita a pozemek
6. Technické řešení projektu
7. Organizace závodu a režijní náklady
8. Pracovní síly
9. Realizace projektu
10. Finanční a ekonomická analýza

Mnou vytvořená struktura studie proveditelnosti pro zpracování praktické části práce má pouze výstižněji pojmenované jednotlivé body osnovy pro vybraný projekt a je rozšířena o některé kapitoly. Obsah studie proveditelnosti bude následující:

1. Shrnutí projektu
2. Pozadí projektu
3. Analýza trhu a marketingová strategie
4. Suroviny a dodávky
5. Lokalita a místo
6. Technologie a vybavení
7. Organizace a režijní náklady
8. Lidské zdroje
9. Plán realizace projektu
10. Finanční a ekonomická analýza
11. Analýza a řízení rizik
12. Vyhodnocení Studie proveditelnosti

2.1 Shrnutí projektu

Tato první kapitola studie proveditelnosti obsahuje výtah všech následujících kapitol. Obsahuje všechna klíčová data, závěry a doporučení. Účelem je poskytnout rozhodovacím orgánům přehledné informace o hlavních záměrech a výsledcích studie. Konkrétní postupy řešení, propočty a další zdůvodněné informace naleznou v příslušných kapitolách (Němec, 2002, s. 57).

Struktura shrnutí projektu by dle Vytlačila (2008, s. 106) měla odpovídat členění studie proveditelnosti.

Studie proveditelnosti se zabývá investičním záměrem otevření nového Fresh baru v blízkosti vlakového nádraží v Říčanech. Hlavním nabízeným produktem jsou čerstvé ovocné a zeleninové šťávy a smoothie nápoje bez přidaných chemických látek. Vedlejším produktem nabízeným ve Fresh baru jsou müsli tyčinky vyrobené z čerstvého ovoce od společnosti Muesli Fresh, které jsou jediné na trhu v České republice. Koncept Fresh baru je postaven na BIO kvalitě a zdraví prospěšných produktech. Projekt využívá rostoucí trend zdravého životního stylu a absence konkurence v dané lokalitě. Podstatou Fresh baru je výdajové okénko, které mohou zákazníci využít pro nákup produktů s sebou na cesty.

Z průzkumu trhu bylo zjištěno, že obyvatelé Říčan a přilehlého okolí mají v oblibě čerstvé ovocné a zeleninové nápoje a uvítali by otevření Fresh baru v blízkosti vlakového nádraží. Z celkově oslovených 105 respondentů by Fresh bar navštěvovalo a má zájem o jeho otevření 89 respondentů.

Pro výrobu čerstvých ovocných a zeleninových šťáv a smoothie nápojů lze využít téměř jakýkoliv druh ovoce a zeleniny, suroviny lze kombinovat, měnit jejich poměr a lze se řídit sezónní nabídkou, proto je ve studii proveditelnosti počítáno pouze s nejčastěji využívanými surovinami pro výrobu fresh nápojů. Tyto nápoje se budou prodávat v objemu 0,5 litru a cena za nápoj se bude odvíjet podle použitých surovin, průměrná cena za nápoj je 105,- Kč včetně DPH.

Fresh bar bude umístěn v blízkosti vlakového nádraží v Říčanech. Město Říčany bylo v letech 2018 a 2019 dle indexu kvality života označeno za nejlepší místo pro život s nejvyšší kvalitou života v České republice. Životní úroveň je zde srovnatelná s Prahou. Vlakové nádraží v Říčanech je využíváno obyvateli Říčan a přilehlého okolí pro cesty do Prahy či Benešova u Prahy a denní obrat cestujících na vlakovém nádraží je přes 7 000 osob.

Pronajaté prostory nepotřebují větších úprav a potřebné vybavení pro fungování Fresh baru bylo vyčísleno na 159 213,- Kč bez DPH.

První rok fungování Fresh baru je zkrácený na šest měsíců a režijní náklady v prvním roce činí 185 000,- Kč. V letech 2022-2025 jsou roční režijní náklady vyčísleny na 370 000,- Kč.

Pro zajištění plynulého chodu Fresh baru bude stěžejním pracovníkem sama majitelka Fresh baru, která bude Fresh bar provozovat na základě živnostenského oprávnění. Majitelka bude mít na starost celkové řízení Fresh baru a mimo jiné bude zastávat i pracovníka obsluhy. Další pracovníci obsluhy budou pokryti brigádníky na základě dohody o provedení práce.

Celková doba trvání realizace projektu byla stanovena na 11 týdnů, a to od ohlášení živnosti po samotné otevření Fresh baru.

Požizovací náklady na otevření Fresh baru jsou vyčísleny na 282 013,- Kč při čemž se počítá, že na bankovní účet či do poklady bude vloženo 400 000,- Kč, dohromady tedy 682 013,- Kč. Projekt bude financován vlastním i cizím kapitálem. Majitelka zažádá o bankovní úvěr ve výši 400 000,- na dobu pěti let.

Pro veškeré odhady a výpočty bylo pro co nejpřesnější výsledky počítáno se třemi scénáři, a to realistickým, optimistickým a pesimistickým.

Na základě finanční a ekonomické analýzy byl projekt přijat. Byl vyhodnocen za životaschopný pro všechny uvažované scénáře. Výsledky finanční a ekonomické analýzy jsou shrnuty v následující tabulce:

Finanční ukazatel	Realistický	Optimistický	Pesimistický
Čistá současná hodnota	4 248 842 Kč	7 208 017 Kč	1 223 453 Kč
Vnitřní výnosové procento	485 %	620 %	102 %
Doba návratnosti	v 1. roce	v 1. roce	ve 2. roce

Tabulka 1 - Výsledky ekonomických ukazatelů, zdroj: vlastní zpracování

Nejkritičtějším identifikovaným rizikem projektu bylo shledáno otevření nového Fresh baru ve vybrané lokalitě. Toto riziko lze eliminovat prostřednictvím sledování trendu na trhu, zajímavou a pestrou nabídkou sortimentu, obměnou nabídky, péčí o zákazníky, dostatečnou propagací, příjemným prostředím a profesionalitou obsluhy.

2.2 Pozadí projektu

Kapitola obsahuje základní myšlenku projektu a důvody pro jeho zahájení. Projekt je zde podrobně popsán, je identifikován investor a jeho důvody zájmu na projektu (Vytlačil, 2008, s. 108).

2.2.1 Účel studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti se zabývá zhodnocením investičního záměru otevření nového Fresh baru, výroby čerstvých ovocných a zeleninových šťáv a smoothie nápojů, v Říčanech u Prahy. Cílem této studie proveditelnosti je rozhodnutí, zda je projekt životaschopný a s tím spojené jeho přijetí nebo zamítnutí.

2.2.2 Základní parametry projektu

- Název provozovny: Fresh bar
- Místo provozovny: Mánesova 391/3, 251 01 Říčany
- Otevírací doba provozovny: Po-Pá: 6:30-18:30
So: 7:30-17:00
- Investor: Bc. Kateřina Kratochvílová
- Zadavatel: Bc. Kateřina Kratochvílová
- Zpracovatel: Bc. Kateřina Kratochvílová

2.2.3 Popis projektu

Investičním záměrem je otevření nového Fresh baru v Říčanech u Prahy v blízkosti vlakového nádraží, kde je denní obrat cestujících více než 7 000 osob. Fresh bar představuje výrobu čerstvých ovocných a zeleninových šťáv a smoothie nápojů se 100% obsahem přírodní složky bez přidaných chemických látek. Dalším produktem, který bude ve Fresh baru nabízen jsou müsli tyčinky z čerstvého ovoce od značky Muesli Fresh, o které byl projevěn největší zájem na základě průzkumu trhu.

Projekt se snaží podchytit aktuální trend, kdy spotřebitelé stále častěji vyhledávají produkty v bio kvalitě a klade důraz na zdravý životní styl. Je využito situace na trhu - absence konkurence v tomto odvětví v dané lokalitě.

Vzhledem k umístění Fresh baru v bezprostřední blízkosti vlakového nádraží v Říčanech, které je využíváno obyvateli Říčan a přilehlého okolí pro cesty směr Praha nebo Benešov u Prahy, je základní myšlenkou Fresh baru koupě čerstvého fresh nápoje a müsli tyčinky u výdajového okénka, aby si zákazníci zakoupené produkty mohli vzít jednoduše s sebou na cestu. Fresh bar není primárně koncipován na dlouhé vysedávání. Míst k tomu určených je v Říčanech mnoho a pokud chce člověk posedět s přáteli nebo relaxovat, obvykle si vyčlení více času a není pro něj problém dojít si do některé z říčanských kaváren nebo restaurací, které se ovšem nenachází v blízkosti nádraží. Zároveň ale Fresh bar nabízí menší posezení pro případ, že by zde měli hosté zájem posedět. Využití posezení se předpokládá spíše z důvodu zpoždění vlaku nebo čekání na další spoj.

Misí společnosti je podporovat zdravý životní styl a vysokou kvalitu surovin. Nabízet kvalitní čerstvé bio produkty a přispívat tak ke zdraví svých zákazníků.

Vizí společnosti je stát se vyhledávaným místem stále více zákazníků pro své kvalitní bio produkty a neustále rozšiřovat a obnovovat nabídku.

Fresh bar bude provozován na základě živnostenského oprávnění dle Živnostenského zákona č. 455/1991 Sb. Pohostinská činnost, řemeslná živnost, v pronajímaných prostorech.

2.2.4 Cíl projektu

Cílem projektu je od 1. července 2021 otevřít nový Fresh bar v Říčanech u Prahy v blízkosti vlakového nádraží, který bude svým zákazníkům nabízet čerstvé 100% zeleninové a ovocné šťávy a smoothie nápoje a müsli tyčinky z čerstvého ovoce bez přidaných chemických látek.

2.3 Analýza trhu a marketingová strategie

Hlavním cílem každého projektu je využití určitých disponibilních zdrojů nebo uspokojení existující či potenciální poptávky po produktu nebo službě. V obou případech je pro rozhodování o základních parametrech projektu i pro výsledný úspěch projektu klíčovou činností analýza trhu. Seznámení a znalost trhu, analýza a prognóza poptávky, ujasnění si konkurenční situace tvoří východiska pro navržení marketingové strategie projektu a základních marketingových nástrojů, především marketingového mixu (Fotr a Souček, 2005, s. 34).

Výsledky získané na základě analýzy trhu slouží jako základ pro zpracování dalších kapitol studie proveditelnosti, např. určení zaměření projektu, umístění či volby technologií.

Tyto výsledky však nelze považovat za neměnné, protože při tvorbě studie proveditelnosti je potřeba se vracet k již zpracovaným výstupům a upravovat je na základě analýz provedených v dalších kapitolách (Vytlačil, 2008, s. 109).

2.3.1 Marketingový výzkum

„Náplní marketingového výzkumu je získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí.“ Zahrnuje analýzu poptávky, konkurence, potřeb a chování zákazníků, konkurenčních produktů a marketingových nástrojů (Fotr, Souček, 2005, s. 35).

Předtím než se podnik rozhodne realizovat primární (neboli terénní) výzkum, měl by vždy nejdříve přistoupit k sekundárnímu výzkumu. Může se stát, že požadované informace jsou již někde k dispozici (Karlíček a kolektiv, 2018, s. 88).

Pro námi požadovaný marketingový průzkum neexistují sekundární data a musíme proto přistoupit k výzkumu primárnímu.

Před zahájením sběru dat byly stanoveny předpoklady, které budou na základě výsledků dotazníkového šetření potvrzeny nebo vyvráceny. Jednotlivé předpoklady jsou formulovány následovně:

- Obyvatelé Říčan a blízkého okolí jsou ochotni si připlatit za kvalitu potravin.
- Čerstvé ovocné a zeleninové šťávy a smoothie nápoje jsou mezi lidmi oblíbené.
- Obyvatelé Říčan a blízkého okolí mají zájem o otevření Fresh baru.

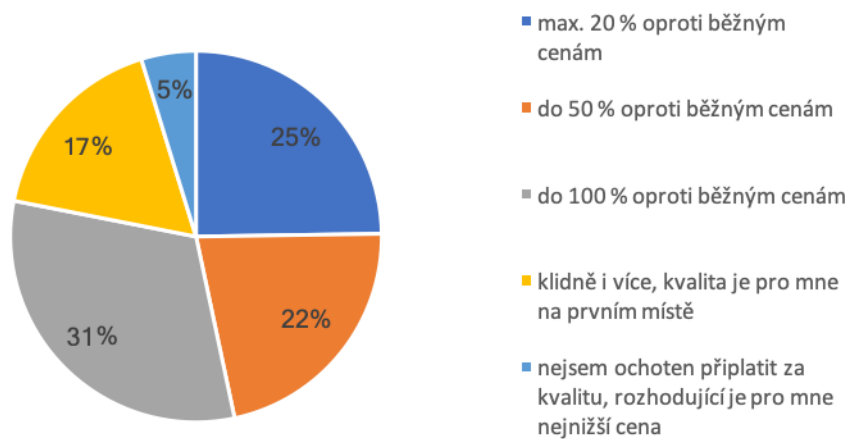
Pro ověření předpokladů a zpracování praktické části práce byl realizován marketingový průzkum, který probíhal formou osobního dotazování na základě předem připraveného tištěného dotazníku s řadou uzavřených otázek. Průzkumu se zúčastnilo 105 náhodně vybraných respondentů, kteří byli osloveni v okolí vlakového nádraží v Říčanech, kde se plánuje otevření Fresh baru. Sběr dat se prováděl ve dnech od 22. 2. 2021 do 25. 2. 2021 v dopoledních hodinách.

Dotazník obsahuje tři části. První část dotazníku je určena pro všechny oslovené respondenty. Druhá část dotazníku je určena pouze pro ty, kteří odpověděli, že pijí čerstvé ovocné a zeleninové šťávy a smoothie nápoje, těchto respondentů bylo 98. Závěrečná třetí část dotazníku počítá s 89 respondenty, kteří by ocenili otevření Fresh baru a navštěvovali by ho. Celý dotazník viz Příloha 1.

Výsledky marketingového průzkumu jsou zpracovány pomocí grafických znázornění následovně:

1. část dotazníku

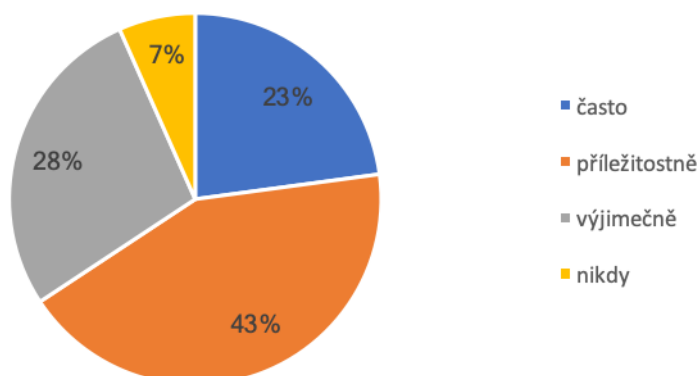
Kolik jste ochotni si připlatit za kvalitní (zdravé) potraviny?



Graf 1- Příplatek za kvalitu, zdroj: vlastní zpracování

Na základě první otázky můžeme říct, že pouze 5 % osob (5 respondentů) si není ochotných připlatit za kvalitu surovin a důležitá je pro ně v první řadě cena. 25 % dotázaných (26 respondentů) si je za kvalitu ochotno připlatit maximálně do 20 % oproti běžným cenám. 22 % (23 respondentů) si je ochotno připlatit do 50 % a 31 % (33 respondentů) do 100 % oproti běžným cenám. Pro 17 % tázaných (18 respondentů) je kvalita natolik důležitá, že jsou si ochotni připlatit i více než 100 %.

Jak často pijete čerstvé ovocné a zeleninové šťávy a smoothie nápoje?

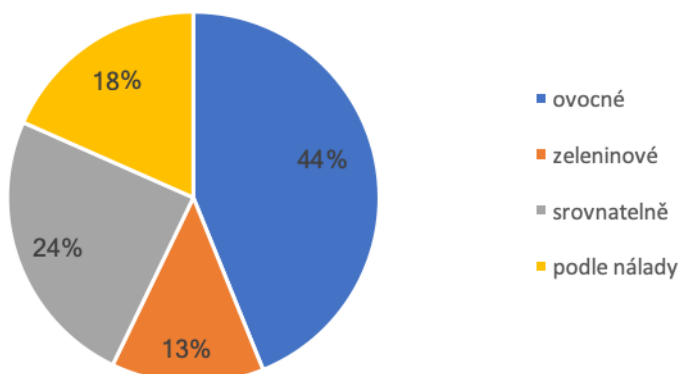


Graf 2 - Frekvence pití čerstvých šťáv a smoothie nápojů, zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka zkoumá, jak často respondenti pijí čerstvé ovocné a zeleninové šťávy a smoothies. 7 % dotázaných (7 respondentů) nepije tyto nápoje vůbec. 28 % (29 respondentů) pijí ovocné či zeleninové freshe výjimečně. Většina dotázaných osob, přesně 43 % (45 respondentů) pije tyto čerstvé nápoje příležitostně a zbylých 23 % (24 respondentů) často.

2. část dotazníku

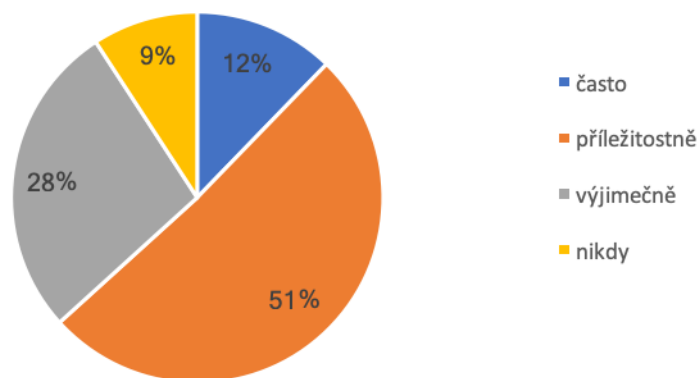
Pokud fresh nápoje pijete, máte raději šťávy a smoothies ovocné nebo zeleninové?



Graf 3 - Preference druhu čerstvých šťáv a smoothies, zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázkou byla zkoumána preference druhu šťáv a smoothie nápojů u respondentů, kteří v první části dotazníku odpověděli, že čerstvé ovocné a zeleninové nápoje pijí, těchto respondentů bylo 98. 44 % dotázaných osob (43 respondentů) preferuje ovocné druhy, 13 % (13 respondentů) dává přednost zeleninovým šťávám a smoothies, 24 % osob (24 respondentů) má v oblíbenosti šťávy a smoothies ovocné a zeleninové srovnatelně a 18 % tázaných (18 respondentů) volí druh podle aktuální nálady.

Jak často si kupujete ovocné a zeleninové šťávy a smoothie nápoje?



Graf 4 - Frekvence nákupu fresh nápojů, zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka se týká nákupu produktu, tedy jak často si respondenti hotové ovocné a zeleninové šťávy a smoothie nápoje kupují, aniž by si je vyráběli sami. Často si je kupuje 12 % osob (12 respondentů). Většina dotazovaných si šťávy a smoothie kupují příležitostně, a to 51 % osob (50 respondentů). 28 % osob (27 respondentů) si fresh nápoje kupuje výjimečně a 9 % tázaných (9 respondentů) si je nekupuje nikdy.

Využívali byste v okolí říčanského vlakového nádraží Fresh bar, tedy výrobu čerstvých ovocných a zeleninových šťáv a smoothies, případně jak často?

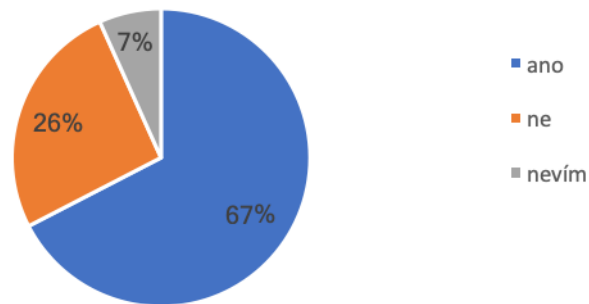


Graf 5 - Zájem o otevření Fresh baru a jeho potenciální návštěvnost, zdroj: vlastní zpracování

Pátou otázkou je zkoumán zájem respondentů o otevření nového Fresh baru v okolí říčanského nádraží a jeho potenciální návštěvnost. 14 % dotázaných (14 respondentů) odpovědělo, že by Fresh bar navštěvovalo několikrát týdně. Většina dotázaných, přesně 37 % (36 respondentů) by prodejnu navštěvovalo párkrát do týdne. 29 % osob (28 respondentů) by Fresh bar využilo párkrát v měsíci. 7 % dotázaných osob (7 respondentů) odpovědělo, že Fresh bar využívali méně, zhruba 1-3x měsíčně. Výjimečně by provozovnu využila 4 % osob (4 respondenti) a Fresh bar by vůbec nenavštěvovalo 9 % dotázaných (9 respondentů).

3. část dotazníku

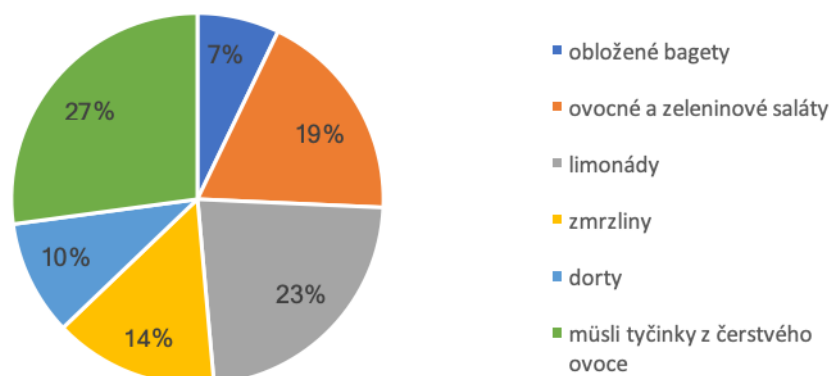
Uvítali byste v rámci Fresh baru i další produkty mimo čerstvých ovocných a zeleninových nápojů (např. obložené bagety, ovocné a zeleninové saláty, limonády, zmrzliny, dorty, müsli tyčinky z čerstvého ovoce)?



Graf 6 – Potenciální zájem o další sortiment, zdroj: vlastní zpracování

Od šesté otázky se dotazník týká pouze respondentů, kteří projeví zájem o otevření Fresh baru a kteří by ho navštěvovali, těchto respondentů je 89. 79 % z nich (70 respondentů) by uvítalo i další produkty mimo čerstvých ovocných a zeleninových fresh nápojů. 17 % osob (15 respondentů) nestojí o další sortiment a 4 % dotázaných (4 respondenti) neví, zda by rozšíření sortimentu ocenili.

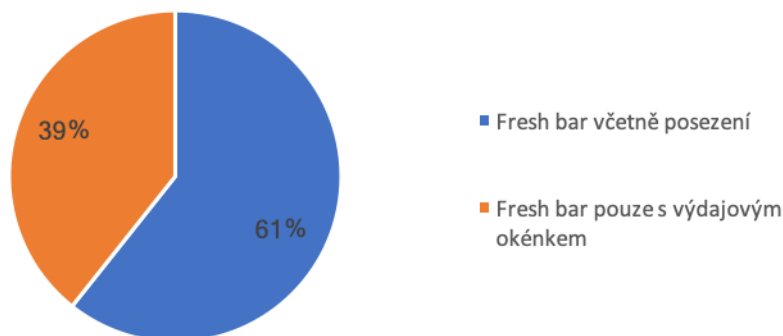
Pokud ano, jaký další sortiment byste kromě fresh nápojů nejvíce ocenili?



Graf 7 - Preference dalšího sortimentu, zdroj: vlastní zpracování

Sedmá otázka zkoumá, jaké další produkty by respondenti, kteří projevíli zájem i o další sortiment, nejvíce ocenili. Těchto respondentů, kteří by uvítali i jiné produkty než čerstvé ovocné a zeleninové šťávy a smoothies je 70. 7 % osob (5 respondentů) by nejvíce ocenilo obložené bagety. 19 % (13 respondentů) by uvítalo ovocné a zeleninové saláty. 23 % (16 respondentů) by největší zájem mělo o limonády. 14 % (10 respondentů) odpovědělo zmrzliny. 10 % osob (7 respondentů) projevíli zájem o dorty), avšak největší zájem je dle dotazníku zjištěn u müsli tyčinek vyrobených z čerstvého ovoce, o které by mělo zájem 27 % dotázaných (19 respondentů).

Využili byste v rámci Fresh baru i menší posezení nebo preferujete jen produkt koupit u výdajového okénka?



Graf 8 - Preference posezení nebo výdajového okénka, zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka řeší, zda je zájem o Fresh bar včetně posezení nebo respondenti preferují nápoj (případně i další produkty) pouze zakoupit u výdajového okénka a vzít např. s sebou na cesty. 61 % dotazovaných osob (54 respondentů) by ocenilo Fresh bar včetně posezení, 39 % (35 respondentů) preferuje pouze výdajové okénko.

Vyhodnocení průzkumu trhu

Na základě provedeného marketingového průzkumu se potvrdily všechny tři výše stanovené předpoklady.

Jako nejvhodnější další produkt se pro nabídku Fresh baru jeví zdravé müsli tyčinky vyrobené z čerstvého ovoce, o které byl na základě odpovědí respondentů projev největší zájem.

2.3.2 Odhad denní poptávky a tržeb

Fresh bar disponuje maximální kapacitou 12 hostů uvnitř Fresh baru. Hlavní myšlenkou Fresh baru je ovšem koupě fresh nápoje a müsli tyčinky u výdajového okénka s sebou na cestu, proto nebude na tuto maximální obsazenost Fresh baru při odhadu denní poptávky brán zřetel.

Pro co nejpřesnější odhad denní poptávky a tržeb byly vytvořeny tři scénáře, a to optimistický, realistický a pesimistický. Každý ze scénářů obsahuje odhad počtu zakoupených nápojů v kusech a litrech a počet zakoupených müsli tyčinek v kusech na zákazníka. Pomocí odhadů denní poptávky po produktech byl následně proveden odhad denních tržeb na prvních pět let fungování Fresh baru. Pro výpočet odhadu tržeb se počítá s průměrnou cenou za nápoj 105,- Kč včetně DPH, jelikož ceny jednotlivých fresh nápojů se budou lišit v závislosti na použitých surovinách.

Odhad procentuálního vyjádření počtu zákazníků, kteří si zakoupí čerstvou ovocnou a zeleninovou šťávu či smoothie nápoj je stanoven na základě zohlednění výsledků průzkumu trhu a především na základě dat z roku 2020 poskytnutých městem Říčany, která udávají, že obrat cestujících na vlakovém nádraží v Říčanech je více než 7 000 denně, viz kapitola Lokalita.

Nepředpokládají se výrazné výkyvy poptávky po produktech v jednotlivých měsících v průběhu roku. V letních měsících si fresh nápoje kupují zákazníci převážně za účelem osvěžení, v jarních, podzimních a zimních měsících především z důvodu doplnění potřebných vitamínů a posílení imunity. Počítá se s přizpůsobením nabídky dle ročního období a sezónnosti surovin.

Nižší poptávka se předpokládá pouze na začátku období, po otevření Fresh baru. Vzhledem k umístění prodejny na velmi frekventovaném místě, kvalitní propagaci a podpoře prodeje se ovšem tato doba odhaduje pouze na týdny. Pro první půlrok fungování Fresh baru (od července do prosince roku 2021) je odhad denní poptávky a tržeb nejnižší a počítá se tedy s nižším povědomím o provozovně než v dalších letech. V následujících letech má odhad poptávky po produktech rostoucí charakter. Vychází se z předpokladu, že se do Říčan a okolí bude stěhovat stále více nových obyvatel, a proto i vlakové nádraží v Říčanech bude využívat stále více osob.

Lze předpokládat, že o sobotách bude prodej slabší než ve všedních dnech. Některé všední dny mohou být zase úspěšnější než stanovený předpoklad, proto se pro výpočty nepočítá s rozdíly mezi jednotlivými dny v týdnu.

Pro každý rok v jednotlivých scénářích je stanoven předpoklad, ze kterého vychází odhad denní poptávky a tržeb, které jsou zpracovány níže:

Realistický scénář

Předpoklad 2021: Fresh nápoj si koupí 1,4 % cestujících.

Předpoklad 2022: Fresh nápoj si zakoupí 1,7 % cestujících.

Předpoklad 2023: Fresh nápoj si zakoupí 2 % cestujících.

Předpoklad 2024: Fresh nápoj si zakoupí 2,3 % cestujících.

Předpoklad 2025: Fresh nápoj si zakoupí 2,5 % cestujících.

Odhad denní poptávky a tržeb				
2021				
	Počet kusů/den	Počet litrů/den	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)	Tržby (Kč/den)
Fresh nápoje	98	49	105	10 290
Müsli tyčinky	30	-	44,90	1 347
Celkové tržby				11 637
2022				
	Počet kusů/den	Počet litrů/den	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)	Tržby (Kč/den)
Fresh nápoje	119	59,5	105	12 495
Müsli tyčinky	45	-	44,90	2 021
Celkové tržby				14 516

2023				
	Počet kusů/den	Počet litrů/den	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)	Tržby (Kč/den)
Fresh nápoje	140	70	105	14 700
Müsli tyčinky	63	-	44,90	2 829
Celkové tržby				17 529
2024				
	Počet kusů/den	Počet litrů/den	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)	Tržby (Kč/den)
Fresh nápoje	161	80,5	105	16 905
Müsli tyčinky	79	-	44,90	3 547
Celkové tržby				20 452
2025				
	Počet kusů/den	Počet litrů/den	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)	Tržby (Kč/den)
Fresh nápoje	175	87,5	105	18 375
Müsli tyčinky	87	-	44,90	3 906
Celkové tržby				22 281

Tabulka 2 - Realistický odhad denní poptávky a tržeb, zdroj: vlastní zpracování

Optimistický scénář

Předpoklad 2021: Fresh nápoj si koupí 1,9 % cestujících.

Předpoklad 2022: Fresh nápoj si zakoupí 2,3 % cestujících.

Předpoklad 2023: Fresh nápoj si zakoupí 2,7 % cestujících.

Předpoklad 2024: Fresh nápoj si zakoupí 3 % cestujících.

Předpoklad 2025: Fresh nápoj si zakoupí 3,4 % cestujících.

Odhad denní poptávky a tržeb				
2021				
	Počet kusů/den	Počet litrů/den	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)	Tržby (Kč/den)
Fresh nápoje	133	66,5	105	13 965
Müsli tyčinky	50	-	44,90	2 245
Celkové tržby				16 210
2022				
	Počet kusů/den	Počet litrů/den	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)	Tržby (Kč/den)
Fresh nápoje	161	80,5	105	16 905
Müsli tyčinky	70	-	44,90	3 143
Celkové tržby				20 048
2023				
	Počet kusů/den	Počet litrů/den	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)	Tržby (Kč/den)
Fresh nápoje	189	94,5	105	19 845
Müsli tyčinky	80	-	44,90	3 592
Celkové tržby				23 437

2024				
	Počet kusů/den	Počet litrů/den	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)	Tržby (Kč/den)
Fresh nápoje	210	105	105	22 050
Müsli tyčinky	92	-	44,90	4 131
Celkové tržby				26 181
2025				
	Počet kusů/den	Počet litrů/den	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)	Tržby (Kč/den)
Fresh nápoje	238	119	105	24 990
Müsli tyčinky	130	-	44,90	5 837
Celkové tržby				30 827

Tabulka 3 - Optimistický odhad denní poptávky a tržeb, zdroj: vlastní zpracování

Pesimistický scénář

Předpoklad 2021: Fresh nápoj si zakoupí 0,8 % cestujících.

Předpoklad 2022: Fresh nápoj si zakoupí 1,1 % cestujících.

Předpoklad 2023: Fresh nápoj si zakoupí 1,3 % cestujících.

Předpoklad 2024: Fresh nápoj si zakoupí 1,5 % cestujících.

Předpoklad 2025: Fresh nápoj si zakoupí 1,8 % cestujících.

Odhad denní poptávky a tržeb				
2021				
	Počet kusů/den	Počet litrů/den	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)	Tržby (Kč/den)
Fresh nápoje	56	28	105	5 880
Müsli tyčinky	12	-	44,90	539
Celkové tržby				6 419
2022				
	Počet kusů/den	Počet litrů/den	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)	Tržby (Kč/den)
Fresh nápoje	77	38,5	105	8 085
Müsli tyčinky	14	-	44,90	629
Celkové tržby				8 714
2023				
	Počet kusů/den	Počet litrů/den	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)	Tržby (Kč/den)
Fresh nápoje	91	45,5	105	9 555
Müsli tyčinky	25	-	44,90	1 123
Celkové tržby				10 678

2024				
	Počet kusů/den	Počet litrů/den	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)	Tržby (Kč/den)
Fresh nápoje	105	52,5	105	11 025
Müsli tyčinky	28	-	44,90	1 257
Celkové tržby				12 282
2025				
	Počet kusů/den	Počet litrů/den	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)	Tržby (Kč/den)
Fresh nápoje	126	63	105	13 230
Müsli tyčinky	33	-	44,90	1 482
Celkové tržby				14 712

Tabulka 4 - Pesimistický odhad denní poptávky a tržeb, zdroj: vlastní zpracování

2.3.3 Porterova analýza

Porterův model pěti sil vymezuje pět základních hrozeb, které mohou ovlivnit atraktivitu odvětví. Těchto pět faktorů zahrnuje intenzitu soupeření konkurentů v rámci daného odvětví, potenciální nové konkurenty, substituční produkty, vyjednávací sílu dodavatelů a vyjednávací sílu odběratelů (Fotr a Hlinica, 2014, s. 27).

Stávající konkurenti

Mezi největší konkurenty patří UGO fresh bar a Fruitissimo, které mají nejvíce poboček po celé České republice. Ani jeden z těchto hlavních konkurentů ale nemá pobočku v Říčanech. Obě tyto provozovny mají nejbližší pobočky v Praze.

V Říčanech u Prahy je poměrně velké množství restaurací a kaváren, žádná z nich ovšem nedisponuje ve své nabídce větším počtem druhů čerstvých ovocných a zeleninových šťáv a smoothie nápojů, ze kterých by měli hosté na výběr. V Říčanech u Prahy v současné době neexistuje prodejna specializovaná právě na tento druh výrobku.

Za největšího konkurenta v Říčanech lze považovat Café & Bistro Na Fialce, a to především kvůli jeho umístění v dané lokalitě. Bistro je součástí volnočasového centra, které se nachází v blízkosti říčanského vlakového nádraží a náměstí, kde se uvažuje o otevření Fresh baru. Centrum Na Fialce je sportovní a kulturní centrum, které disponuje bazénem, saunou, kinem, divadlem, je vhodné pro různé sportovní aktivity, relaxaci, konají se zde různé kroužky a kurzy jak pro děti, tak dospělé.

Centrum je velmi navštěvované pro své vyžití a stejně tak je tedy využíváno i již zmíněné bistro. Restaurace ve svém jídelním lístku nabízí pouze čerstvou pomerančovou šťávu, dále pak klasické nápoje jako džusy, vody a limonády. Bistro slouží spíše k posezení po nějaké aktivitě ve volnočasovém centru a obvykle bývá obsazeno především maminkami s dětmi. Je v něm proto velmi rušno, což je shledáno jako značná nevýhoda.

Müsli tyčinky vyrobené z čerstvého ovoce od značky Muesli Fresh jsou jediné müsli tyčinky vyrobené z čerstvých surovin na trhu v České republice. Existuje ale celá řada substitutů, viz část Substituty.

Potenciální konkurenti

Potenciální konkurenti představují hrozbu pro existenci Fresh baru. Potenciální konkurenci představuje otevření další výroby čerstvých ovocných a zeleninových šťáv a smoothie nápojů ve vybrané lokalitě nebo rozšíření nabídky již stávajících restaurací či kaváren o více druhů tohoto typu nápoje.

Mezi bariéry vstupu na trh patří:

- živnostenské oprávnění,
- potravinářský průkaz,
- dostatek finančních prostředků,
- zajištění prostorů a vybavení,
- smluvní zajištění dodavatelů,
- smluvní zajištění zaměstnanců,
- náklady na propagaci.

Substituty

Mezi substituty fresh nápojů lze zařadit domácí ovocné a zeleninové nápoje vyrobené pomocí odšťavňovačů nebo smoothie makerů. Dalšími substituty jsou kvalitní ovocné a zeleninové šťávy a smoothie s vysokým podílem přírodní složky prodávané průmyslovou konkurencí. Jinou možností jsou nekvalitní džusy nabízené průmyslovou konkurencí a jiné ovocné nápoje.

Substituty müsli tyčinek Muesli Fresh z čerstvého ovoce jsou müsli tyčinky prodávané průmyslovou konkurencí, jiné BIO müsli tyčinky, po domácku vyrobené müsli tyčinky a jiné typy tyčinek než müsli.

Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů ovoce a zeleniny je nízká, každopádně závislá na úrodě samotného ovoce a zeleniny. V případě horší úrody lze očekávat navýšení cen ze strany dodavatelů. V potravinářském odvětví ale existuje velké množství dodavatelů a neměl by být problém případně nalézt alternativního dodavatele. V případě Fresh baru je navíc možné neustále inovovat nabídku, vymýšlet nové druhy šťáv a smoothies, nespočet kombinací. V případě velkého zdražení určité suroviny je možné tuto surovinu na nějaký čas úplně vypustit. I přesto je ale nutné sehnat stabilního spolehlivého dodavatele.

Vyjednávací síla dodavatele müsli tyčinek Muesli Fresh, s.r.o. je velká, jelikož se jedná v současné době o jediné müsli tyčinky vyrobené z čerstvého ovoce a dalších surovin na trhu. Müsli tyčinky Muesli Fresh jsou ale pouze vedlejší produkt nabízený Fresh barem a nestojí na nich existence Fresh baru, proto je důležitá především vyjednávací síla dodavatelů ovoce a zeleniny.

Odběratelé (zákazníci)

Neustále přibývá množství lidí, pro které je důležitý zdravý životní styl, kteří dbají na to, jaké potraviny konzumují a jsou ochotni si za lepší bio kvalitu surovin připlatit. Na druhou stranu, stále existuje množství lidí, kteří nejsou ochotni si připlatit za kvalitu a rozhodující je pro ně cena. Koupit si fresh nápoj se 100% složkou ovoce a zeleniny nebo müsli tyčinku vyrobenou z čerstvého ovoce je pro ně poměrně drahá záležitost a raději si koupí džus a průmyslově vyrobenou tyčinku v supermarketu. Vyjednávací síla odběratelů je střední, do budoucna lze předpokládat její pokles.

2.3.4 SWOT analýza

Tato metoda zahrnuje analýzu silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Jde o metodu pro analýzu pozice podniku, případně jeho podnikatelského záměru v konkurenčním prostředí a pro možnosti odhadu vývoje a formulaci strategií (Korecký a Trkovský, 2011, s. 218).

Název analýzy SWOT je získán ze seskupení prvních písmen anglických slov:

- **S** = Strengths – silné stránky,
- **W** = Weaknesses – slabé stránky,
- **O** = Opportunities – příležitosti,
- **T** = Threats – hrozby.

Před zpracováním SWOT analýzy je nutné stanovit si předmět analýzy. Cílem je sestavit seznamy pro silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv, 2009, s. 91-92).

Následující tabulka zachycuje silné a slabé stránky Fresh baru a upozorňuje na možné příležitosti a hrozby, které mohou mít vliv na jeho fungování.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - vysoká kvalita produktů - dobré umístění prodejny - absence jiného Fresh baru v lokalitě - příjemné prostředí - inovace produktů 	<ul style="list-style-type: none"> - konkurence supermarketů - nezkušenost majitelky s podnikáním
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - rostoucí zájem o BIO výrobky - vybudování dobrého jména - vytvoření loajálních vztahů se zákazníky - rozšíření prodejny - spolupráce (např. s Dáme jídlo) - rozšíření sortimentu (domácí limonády, zmrzliny, saláty a další) - možnost obměny druhů fresh nápojů (různé kombinace) 	<ul style="list-style-type: none"> - příchod nového konkurenta - zvýšení cen surovin - nízká poptávka - ztráta pronajatých prostor - nižší ceny průmyslové konkurence

Tabulka 5 - SWOT analýza, zdroj: vlastní zpracování

2.3.5 STP analýza

Analýza STP je velmi využívanou analýzou, která představuje proces segmentace targetingu a positioningu v tomto pořadí.

Segmentace je proces, který představuje rozdělení všech kupujících na daném trhu do několika skupin na základě určitých kritérií. Po tomto rozdělení vznikají segmenty, které zahrnují skupinu kupujících s podobným chováním, potřebami, případně dalšími charakteristikami.

K segmentaci trhu slouží čtyři skupiny segmentačních kritérií:

- **Demografická** – věk, pohlaví, příjem, národnost, rasa, náboženství, sexuální orientace, vzdělání, povolání,
- **Geografická** – kontinenty, státy, regiony, města, čtvrti,
- **Psychografická** – životní styl, hodnoty, zájmy, osobnostní profil,
- **Behaviorální** – očekávaný užitek, frekvence užívání, příležitost užití, postoj k produktu, loajalita ke značce..

Targeting označuje proces výběru segmentu, na který se chce firma zaměřit. Po segmentaci si podnik vybere jeden nebo více segmentů a osloví je speciální nabídkou. Vybraným segmentům přizpůsobí podobu produktu, jeho cenu, distribuci, marketingovou komunikaci a další).

Positioning představuje proces, ve kterém se podnik snaží ovlivňovat cílový segment zákazníků jak mají být značka a produkty vnímány (Karlíček a kolektiv, 2018, s. 111- 113).

Segmentace

Hlavní cílovou skupinou Fresh baru jsou všichni konzumenti čerstvých ovocných a zeleninových šťáv a smoothie nápojů v BIO kvalitě bez přidaných chemických látek a všichni ti, pro které je důležitý zdravý životní styl a jsou ochotni si připlatit za kvalitu produktu. Jedná se zejména o obyvatele města Říčany a přilehlého okolí, především pak ty, kteří využívají vlakové spojení směr Praha nebo Benešov u Prahy, neboť umístění Fresh baru je v bezprostřední blízkosti vlakového nádraží. Věkové rozhraní je 15-65 let.

K segmentaci trhu byly použity všechny čtyři skupiny segmentačních kritérií:

- **Demografická** – věkové rozmezí 15-65 let, bez rozdílu pohlaví,
- **Geografická** – Říčany u Prahy a okolí,
- **Psychografická** – zdravý životní styl, důraz na kvalitu surovin, prospěšnost pro zdraví,
- **Behaviorální** – konzumace 100% čerstvých ovocných a zeleninových šťáv a smoothie nápojů a dalších zdravých produktů bez přidaných chemických látek alespoň několikrát do měsíce.

Targeting

Hlavní cílovou skupinou Fresh baru jsou pracující lidé, kteří pro přepravu do práce využívají vlakové spojení směr Praha nebo Benešov u Prahy. Před cestou do práce se zastaví ve Fresh baru, zakoupí si u výdajového okénka čerstvý fresh a müsli tyčinku a zakoupené produkty si vezmou na cestu do vlaku. Stejně tak mohou využít Fresh bar po příjezdu z práce a v případě zájmu si v něm mohou i posedět a odpočívat. Návštěvnost Fresh baru touto cílovou skupinou se očekává především v ranních hodinách a následně v pozdějších odpoledních hodinách po příjezdu z práce.

Druhým segmentem jsou studenti, kteří dojíždí za studiem. Takových studentů středních nebo vysokých škol je v dané lokalitě většina. Opět mohou využít výdajové okénko před nebo po cestě do školy a zakoupit si čerstvou šťávu, smoothie či müsli tyčinku s sebou. Případně mohou využít posezení Fresh baru s přáteli, ať už pro relaxaci nebo studium. Návštěvnost Fresh baru studenty lze předpokládat v dopoledních i odpoledních hodinách.

Další cílovou skupinou jsou obyvatelé zejména okolních obcí a měst, kteří dojíždí do Říčan na vlak hromadnou dopravou. Mezi spoji jsou často prodlevy a oni jsou tak nuceni čekat např. na autobusových zastávkách. Návštěvou Fresh baru by si tedy mohli zpříjemnit čekání na dopravní prostředek. Toto využití Fresh baru je vhodné i pro čekání na odjezd vlaku, např. při jeho zpoždění. Lze předpokládat, že tato skupina osob bude využívat prodejnu v průběhu celého dne.

Positioning

Nabízené produkty mají být zákazníky vnímány jako BIO a kvalitní se 100% přírodní složkou bez přidaných chemických látek, navíc velmi chutné. Samotný Fresh bar by měl na zákazníky působit příjemným a poctivým dojmem a měli by se sem rádi vracet. Taková nebo podobná další prodejna v dané lokalitě navíc neexistuje, jedná se tedy o ojedinělé místo.

2.3.6 Návrh strategie projektu

Pokud daný projekt připravuje nově vznikající firma, výsledky marketingového výzkumu vytváří dostatečnou základnu pro formulaci strategie projektu (Fotr a Souček, 2005, s. 37).

Strategie projektu se dělí dle různých hledisek. Pro vybraný investiční záměr budou využity strategie z hlediska podílu na trhu, z hlediska vztahu trhu a produktu a strategie vycházející ze SWOT analýzy, které jsou podrobněji rozebrány níže.

Foret (2008, s. 24-25) ve své knize využívá strategii z hlediska podílu na trhu:

- **Strategie minimálních nákladů** – společnost usiluje o co nejnižší náklady ve výrobě a distribuci, čímž je schopná nabízet své produkty levněji než konkurence, vyskytuje se především u velkých, kapitálově silných, nadnárodních a globálně orientovaných organizací,
- **Strategie diferenciacce produktu** – podnik se soustřeďuje na dosažení co nejlepšího produktu, tuto strategii uplatňují především střední a malé podniky, kterým omezené finanční zdroje nedovolují vstoupit do přímé konfrontace s cenami a nabídkou vedoucích konkurentů na trhu,
- **Strategie tržní orientace** – podnik se zaměřuje na jeden či více menších segmentů trhu, může se jednat o specifické výklenky trhu, společnost neusiluje o ovládnutí celého trhu a snaží se získat vedoucí postavení na svém cílovém trhu (Foret, 2008, s. 24-25).

Fotr a Souček (2005, s. 38) ve své knize seznamují se strategií z hlediska vztahu trhu a produktu, kde rozlišují čtyři typy strategií:

- **Strategie penetrace** – rozšíření podílu stávajících produktů, které tvoří výrobní program firmy na dosavadních trzích,
- **Strategie rozvoje produktů** – orientuje se na nové produkty pro současné trhy,
- **Strategie rozvoje trhů** – orientuje se na proniknutí současných produktů k novým zákazníkům, např. do dalších geografických oblastí,
- **Strategie diverzifikace** – zaměřuje se na proniknutí nových výrobků na nové trhy, nejrizikovější.

Strategie z hlediska vztahu trhu a produktu se také nazývá jako Ansoffova matice, kterou znázorňuje následující tabulka:

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Tabulka 6 - Ansoffova matice, zdroj: vlastní zpracování

Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2012, s. 148-153) představují také strategie odvozené ze SWOT analýzy. Tyto strategie spočívají v rozboru strategické situace. Je nutné zvážit vzájemný vliv externích faktorů (příležitosti, hrozby) a faktorů interních (silné stránky, slabé stránky) v kontextu uvažované strategie.

Existují 4 různé strategie:

- **Strategie Maxi-Maxi** – využití silných stránek na identifikované příležitosti,
- **Strategie Mini-Maxi** – překonání slabých stránek při sdílení příležitostí,
- **Strategie Maxi-Mini** – využít silné stránky a vyhnout se hrozbám,
- **Strategie Mini-mini** – minimalizování dopadů hrozeb na slabý podnik.

Strategie z hlediska podílu na trhu

Vybraný investiční záměr klade důraz především na jakost a kvalitu a snaží se odlišit od výrobků konkurence, využívá proto dle Foreta strategii diferenciaci.

Strategie z hlediska trhu a produktu

Podle Fotra a Součka se jedná o strategii tržní penetrace, která představuje nejméně rizikovou strategii.

Strategie odvozená ze SWOT analýzy

Pro Fresh bar bude využito strategie Maxi-Maxi, tedy uplatnění silných stránek podniku na využití identifikovaných příležitostí. Využít velkého zájmu o BIO výrobky, dobrého umístění prodejny, kvalitu nabízených produktů a absenci jiného Fresh baru ve vybrané lokalitě pro vybudování dobrého jména, vytvoření loajálních vztahů se zákazníky, rozšíření sortimentu a možné spolupráce.

2.3.7 Marketingový mix

Stehlík a kolektiv autorů (2003, s. 93) ve své knize uvádí definici marketingového mixu od Kotlera, která zní následovně: „Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu.“

Stehlík a kolektiv autorů (2003, s. 95) uvádí, že jednotlivé složky marketingového mixu mají zpravidla toto vnitřní členění:

- *Produkt,*
- *Místo,*
- *Cena,*
- *Propagace.*

Foret (2008, s. 87-89) ve své knize vysvětluje strukturu komplexního produktu, který se skládá ze tří vrstev:

- **Jádro produktu** – představuje hlavní užitek, hodnotu pro zákazníka, kterou je mu produkt schopen poskytnout,
- **Reálný produkt** – způsobilost produktu plnit požadované funkce, kvalita produktu (značka, cena, obal, distribuce, propagace), design produktu,
- **Rozšířený produkt** – rozšiřující faktory, které poskytují zákazníkovi vnímanou výhodu (služby spojené se zakoupením produktu jako doprava, instalace, údržba atd.).

S tímto rozdělením se ztotožňuje i Stehlík a kolektiv autorů (2003, s. 103).

Karlíček a kolektiv (2018, s. 159-160) ve své knize demonstrují pět úrovní produktu:

- **Základní užitek** – představuje hlavní důvod, proč si zákazník produkt kupuje,
- **Základní produkt** – popis základních charakteristik produktu,
- **Očekávaný produkt** – soubor charakteristik, které zákazníci od produktu očekávají,
- **Vylepšený produkt** – touto úrovní je možné překonat očekávání zákazníků a předčit tak konkurenci,
- **Potenciální produkt** – možná vylepšení produktu.

Produkt

Fresh nápoje

Hlavním produktem jsou ovocné a zeleninové fresh nápoje obsahující 100% přírodní složku bez přidaných chemických látek.

Pro zpracování struktury hlavního produktu v praktické části práce bude využito pět úrovní produktu podle Karlíčka a kolektivu autorů:

Úroveň produktu	Užitek
Základní užitek	Zahnání pocitu žízně zdravými a chutnými šťávami a smoothie nápoji z ovoce a zeleniny.
Základní produkt	Kvalitní ovocné a zeleninové šťávy a smoothies bez přidaných chemických látek.
Očekávaný produkt	Čerstvost, prospěšnost, kvalita a zdravotní nezávadnost ovocných a zeleninových šťáv a smoothies.
Vylepšený produkt	Možnost konzumace fresh nápojů přímo ve Fresh baru nebo koupě s sebou u výdajového okénka.
Potenciální produkt	Nabídka dalšího sortimentu (zmrzlina, saláty, limonády).

Tabulka 7 - Pět úrovní produktu, zdroj: vlastní zpracování

Čerstvé müsli tyčinky

Vedlejším produktem jsou müsli tyčinky vyrobené z čerstvých kvalitních surovin od společnosti Muesli Fresh, s.r.o., které jsou jediné na trhu v České republice. Tento typ tyčinek vyrobených z čerstvých surovin existuje např. v USA, odkud společnost přišla s nápadem. Vzhledem k čerstvosti surovin použitých v tyčinkách Muesli Fresh je trvanlivost stanovena na 7 dní a je nutné je uchovávat při teplotách 2-6 °C. Tyčinky mají gramáž 55 gramů.

Společností Muesli Fresh je nabízeno několik druhů příchutí tyčinek:

- jablko, skořice,
- malina, borůvka,
- jahoda, kokos,
- mandle, pomeranč,
- jablko, hruška,
- borůvka, bílá čokoláda,
- chilli, chocolate,
- banán, borůvka

Místo

Fresh bar bude otevřen v blízkosti vlakového nádraží v Říčanech u Prahy. Provozovna bude disponovat výdajovým okénkem a menším vnitřním posezením. Bude zde tedy probíhat přímá distribuce bez mezičlánků přímo k zákazníkovi v prostorách prodejny.

Otevírací dobu Fresh baru zachycuje následující tabulka:

Otevírací doba	
Po-Pá	6:30-18:30
So	7:30-17:00

Tabulka 8 - Otevírací doba Fresh baru, zdroj: vlastní zpracování

Cena

Cena produktů odpovídající BIO kvalitě bude vyšší než cena u průmyslové konkurence.

Fresh nápoje

Cenotvorba fresh nápojů je orientována na konkurenci. Cenová kalkulace vychází ze sledování cen konkurence na trhu. Mezi největší konkurenty patří UGO fresh bar a Fruitissimo. Fruitissimo nabízí nápoje v objemu 0,5 litru v rozmezí od 89,- do 129,- Kč včetně DPH. UGO fresh bar nabízí čerstvé ovocné a zeleninové šťávy a smoothie nápoje od 105,- do 135,- Kč včetně DPH.

Jelikož se jedná o jediný Fresh bar v této lokalitě, mohla by být cena nastavena na nejvyšší možnou úroveň, za kterou lze produkt prodat. Je nutné vzít ale v potaz, že ačkoliv je životní úroveň v Říčanech srovnatelná s Prahou, stále se nejedná o Prahu a mnoho lidí dojíždějících z Říčan a okolí do Prahy by tak mohlo dát přednost koupi fresh nápoje až v Praze, pokud by byly ceny srovnatelné. Z tohoto důvodu je stanovena nižší cena než u výše zmíněných konkurentů.

Následující tabulka udává ceny za fresh nápoje:

Objem nápoje	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)
0,5 litru	85-125

Tabulka 9 - Prodejní cena fresh nápojů, zdroj: vlastní zpracování

Fresh bar bude nabízet několik druhů fresh nápojů, ceny se proto budou u jednotlivých produktů lišit, a to v závislosti na cenách surovin a jejich sezónnosti. Čerstvé ovocné a zeleninové šťávy a smoothies budou prodávány v objemu 0,5 litru. Součástí ceny za produkt bude kelímek, víčko na kelímek a brčko. Cena za nápoj se bude pohybovat od 85,- až 125,- Kč včetně DPH.

Čerstvé müsli tyčinky

Cena za müsli tyčinky je stejně jako u fresh nápojů orientována na konkurenci. Kvalitní müsli tyčinky stojí v supermarketu běžně i 49,90,- Kč/ks včetně DPH. Námi nabízené müsli tyčinky vyrobené z čerstvého ovoce značky Muesli Fresh jsou navíc jediné v České republice, proto si můžeme dovolit stanovit vyšší cenu.

Cena müsli tyčinek je znázorněna v následující tabulce:

Nákupní cena bez DPH (Kč/ks)	Nákupní cena vč. DPH (Kč/ks)	Prodejní cena vč. DPH (Kč/ks)
19,90	22,89	44,90

Tabulka 10 - Prodejní cena müsli tyčinky, zdroj: vlastní zpracování

Prodejní cena byla stanovena na 44,90,- Kč/ks včetně DPH. Náklady na nákup od dodavatele jsou 22,89,- Kč/ks včetně DPH. Marže na výrobku je 49 %.

Propagace

Při otevření Fresh baru bude probíhat propagace prostřednictvím letáčků, reklamy v Říčanském kurýru, který vychází každý měsíc pro obyvatele Říčan, sociálních sítí (Facebook, Instagram) a webových stránek. Při fungování prodejny bude podpora prodeje realizována především již zmíněnou online cestou. Na webových stránkách a sociálních sítích budou veškeré důležité informace jako otevírací doba, umístění prodejny, aktuální nabídka a další. Mimo tyto informace zde budou aktualizovány různé akce a nové druhy nápojů. Je plánována i anketa pro zákazníky, které fresh nápoje jim nejvíce chutnají a o jaké příchutě by měli zájem. Cílem webových stránek a sociálních sítí je informování a komunikace se zákazníky, která povede k jejich spokojenosti.

2.4 Suroviny a dodávky

Kapitola surovin a dodávek obsahuje přehled materiálů a jiných vstupů, které jsou potřebné pro výrobu produktů, včetně jejich nákladů. Do surovin řadíme nezpracovaný materiál, který je potřebný pro výrobu produktu. Pomocný materiál představuje materiál potřebný pro balení produktů či údržbu (Vytlačil, 2008, s. 122-123).

Fotr a Souček (2005, s. 46) ve své knize zdůrazňují, že při volbě materiálových vstupů je třeba brát v úvahu následující faktory:

- *Dostupnost základního materiálu z dlouhodobého hlediska,*
- *Možnost substituce daného materiálu v případě, že by byl nedostupný,*
- *Kvalita materiálu či suroviny,*
- *Vzdálenost zdrojů materiálu či surovin, která ovlivňuje výši dopravních nákladů,*
- *Míra rizika spojená se zabezpečením dané suroviny nebo materiálu,*
- *Cenová úroveň materiálu (suroviny), která se promítá do výrobních nákladů.*

Volba surovin souvisí také s volbou jejich dodavatele, proto je i této úloze věnována v kapitole surovin a dodávek pozornost. Jako hlavní kritéria rozhodování o dodavatelích by podle Petrákové a kolektivu (1998, s. 47) měla sloužit především vysoká spolehlivost, minimalizace nákladů a platební podmínky.

2.4.1 Suroviny

Pro výrobu fresh nápojů lze využít téměř jakýkoliv druh ovoce a zeleniny, suroviny lze různě kombinovat, měnit poměr surovin, řídit se sezónní nabídkou a podobně. Z toho důvodu jsou zde uvedeny pouze hlavní druhy surovin, které jsou k výrobě čerstvých ovocných a zeleninových šťáv a smoothie nápojů nejvíce využívány. Veškeré ovoce a zelenina musí být skladovány při vhodných teplotách.

Pro možný výpočet odhadu ceny vstupu surovin byl stanoven podíl jednotlivých druhů surovin na celkových litrech následovně:

Podíl jednotlivých druhů surovin na litrech	
Typ suroviny	Procentuální zastoupení
Pomeranče	25 %
Grapefruit	4 %
Jablka	15 %
Banány	12 %
Ananas	7 %
Jahody	9 %
Borůvky	5 %
Maliny	5 %
Řepa	3 %
Mrkev	12 %
Celer	3 %

Tabulka 11 - Podíl jednotlivých druhů surovin na litrech, zdroj: vlastní zpracování

Pro odhad nákladů na suroviny v jednotlivých letech se vychází z odhadu poptávky z kapitoly 2.3.2 a předpokládá se růst cen surovin.

Odhad celkových nákladů na suroviny v jednotlivých letech pro jednotlivé scénáře zobrazují tabulky na následujících stránkách.

Realistický scénář

Náklady na suroviny			
Rok 2021			
Typ suroviny	Průměrná velkoobchodní cena vč. DPH (Kč/kg)	Množství (kg)	Cena vstupu vč. DPH (Kč)
Pomeranče	22,89	3 573	81 778
Grapefruit	45,89	539	24 719
Jablka	22,89	1 498	34 296
Banány	25,19	1 616	40 706
Ananas	34,39	943	32 417
Jahody	114,89	799	91 808
Borůvky	231,2	393	90 769
Maliny	359,2	393	141 022
Řepa	17,14	466	7 990
Mrkev	18,19	1 865	33 916
Celer	21,74	466	10 134
Celkové náklady			589 554
Rok 2022			
Typ suroviny	Průměrná velkoobchodní cena vč. DPH (Kč/kg)	Množství (kg)	Cena vstupu vč. DPH (Kč)
Pomeranče	24,2	8 230	199 167
Grapefruit	45,7	1 317	60 178
Jablka	23,89	3 663	87 505
Banány	27,19	3 950	107 412
Ananas	34,39	2 304	79 249
Jahody	116,3	1 954	227 193
Borůvky	232,4	1 064	247 274
Maliny	359,6	1 064	382 614
Řepa	16,15	1 140	18 404
Mrkev	18,2	4 558	82 959
Celer	21,74	1 140	24 774
Celkové náklady			1 516 727

Rok 2023			
Typ suroviny	Průměrná velkoobchodní cena vč. DPH (Kč/kg)	Množství (kg)	Cena vstupu vč. DPH (Kč)
Pomeranče	24,9	9 587	238 713
Grapefruit	45,7	1 534	70 099
Jablka	23,96	4 267	102 230
Banány	27,4	4 602	126 086
Ananas	35,5	2 684	95 293
Jahody	118,3	2 276	269 199
Borůvky	235,6	1 324	312 029
Maliny	361,2	1 324	478 373
Řepa	16,15	1 327	21 438
Mrkev	18,6	5 310	98 759
Celer	22,74	1 327	30 185
Celkové náklady			1 842 404
Rok 2024			
Typ suroviny	Průměrná velkoobchodní cena vč. DPH (Kč/kg)	Množství (kg)	Cena vstupu vč. DPH (Kč)
Pomeranče	25,3	11 062	279 856
Grapefruit	46,2	1 770	81 767
Jablka	23,96	4 923	117 955
Banány	27,8	5 310	147 605
Ananas	37,4	3 097	115 836
Jahody	120,2	2 626	315 596
Borůvky	235,8	1 480	348 937
Maliny	362,6	1 480	536 575
Řepa	17,12	1 532	26 221
Mrkev	18,8	6 126	115 176
Celer	23,33	1 532	35 732
Celkové náklady			2 121 255

Rok 2025			
Typ suroviny	Průměrná velkoobchodní cena vč. DPH (Kč/kg)	Množství (kg)	Cena vstupu vč. DPH (Kč)
Pomeranče	26,45	12 023	318 018
Grapefruit	48,3	1 924	92 917
Jablka	25,96	5 351	138 914
Banány	28,6	5 771	165 057
Ananas	39,3	3 367	132 305
Jahody	122,23	2 854	348 832
Borůvky	237,8	1 586	377 032
Maliny	365,6	1 586	579 659
Řepa	18,12	1 665	30 166
Mrkev	17,8	6 659	118 532
Celer	23,2	1 665	38 623
Celkové náklady			2 340 054

Tabulka 12 - Realistický odhad nákladů na suroviny, zdroj: vlastní zpracování

Optimistický scénář

Náklady na suroviny			
Rok 2021			
Typ suroviny	Průměrná velkoobchodní cena vč. DPH (Kč/kg)	Množství (kg)	Cena vstupu vč. DPH (Kč)
Pomeranče	22,89	4 569	104 582
Grapefruit	45,89	731	33 547
Jablka	22,89	2 033	46 545
Banány	25,19	2 193	55 243
Ananas	34,39	1 279	43 995
Jahody	114,89	1 084	124 596
Borůvky	231,2	502	116 080
Maliny	359,2	502	180 345
Řepa	17,14	633	10 843
Mrkev	18,19	2 530	46 029
Celer	21,74	633	13 753
Celkové náklady			775 557
Rok 2022			
Typ suroviny	Průměrná velkoobchodní cena vč. DPH (Kč/kg)	Množství (kg)	Cena vstupu vč. DPH (Kč)
Pomeranče	24,2	11 135	269 461
Grapefruit	45,7	731	33 408
Jablka	23,89	4 956	118 389
Banány	27,19	5 345	145 322
Ananas	34,39	3 118	107 219
Jahody	116,3	2 643	307 378
Borůvky	232,4	1 224	284 365
Maliny	359,6	1 224	440 007
Řepa	16,15	1 542	24 899
Mrkev	18,2	6 167	112 238
Celer	21,74	1 542	33 517
Celkové náklady			1 876 203

Rok 2023			
Typ suroviny	Průměrná velkoobchodní cena vč. DPH (Kč/kg)	Množství (kg)	Cena vstupu vč. DPH (Kč)
Pomeranče	24,9	12 942	322 262
Grapefruit	45,7	2 071	94 634
Jablka	23,96	5 760	138 010
Banány	27,4	6 212	170 216
Ananas	35,5	3 624	128 646
Jahody	118,3	3 072	363 418
Borůvky	235,6	1 422	335 076
Maliny	361,2	1 422	513 708
Řepa	16,15	1 792	28 941
Mrkev	18,6	7 168	133 325
Celer	22,74	1 792	40 750
Celkové náklady			2 268 986
Rok 2024			
Typ suroviny	Průměrná velkoobchodní cena vč. DPH (Kč/kg)	Množství (kg)	Cena vstupu vč. DPH (Kč)
Pomeranče	25,3	14 428	365 030
Grapefruit	46,2	2 308	106 652
Jablka	23,96	6 421	153 854
Banány	27,8	6 925	192 528
Ananas	37,4	4 040	151 091
Jahody	120,2	3 425	411 647
Borůvky	235,8	1 586	373 861
Maliny	362,6	1 586	574 902
Řepa	17,12	1 998	34 201
Mrkev	18,8	7 991	150 229
Celer	23,33	1 998	46 607
Celkové náklady			2 560 601

Rok 2025			
Typ suroviny	Průměrná velkoobchodní cena vč. DPH (Kč/kg)	Množství (kg)	Cena vstupu vč. DPH (Kč)
Pomeranče	26,45	16 352	432 505
Grapefruit	48,3	2 616	126 367
Jablka	25,96	7 277	188 922
Banány	28,6	7 849	224 477
Ananas	39,3	4 579	179 935
Jahody	122,23	3 881	474 412
Borůvky	237,8	1 797	427 303
Maliny	365,6	1 797	656 947
Řepa	18,12	2 264	41 025
Mrkev	17,8	9 056	161 203
Celer	23,2	2 264	52 527
Celkové náklady			2 965 624

Tabulka 13 - Optimistický odhad nákladů na suroviny, zdroj: vlastní zpracování

Pesimistický scénář

Náklady na suroviny			
Rok 2021			
Typ suroviny	Průměrná velkoobchodní cena vč. DPH (Kč/kg)	Množství (kg)	Cena vstupu vč. DPH (Kč)
Pomeranče	22,89	1 924	44 034
Grapefruit	45,89	308	14 125
Jablka	22,89	856	19 598
Banány	25,19	923	23 260
Ananas	34,39	539	18 524
Jahody	114,89	457	52 462
Borůvky	231,2	211	48 876
Maliny	359,2	211	75 935
Řepa	17,14	266	4 565
Mrkev	18,19	1 065	19 381
Celer	21,74	266	5 791
Celkové náklady			326 550
Rok 2022			
Typ suroviny	Průměrná velkoobchodní cena vč. DPH (Kč/kg)	Množství (kg)	Cena vstupu vč. DPH (Kč)
Pomeranče	24,2	5 325	128 873
Grapefruit	45,7	852	38 939
Jablka	23,89	2 370	56 621
Banány	27,19	2 556	69 502
Ananas	34,39	1 491	51 279
Jahody	116,3	1 264	147 007
Borůvky	232,4	585	136 000
Maliny	359,6	585	210 438
Řepa	16,15	737	11 908
Mrkev	18,2	2 949	53 679
Celer	21,74	737	16 030
Celkové náklady			920 275

Rok 2023			
Typ suroviny	Průměrná velkoobchodní cena vč. DPH (Kč/kg)	Množství (kg)	Cena vstupu vč. DPH (Kč)
Pomeranče	24,9	6 231	155 163
Grapefruit	45,7	997	45 564
Jablka	23,96	2 773	66 449
Banány	27,4	2 991	81 956
Ananas	35,5	1 745	61 941
Jahody	118,3	1 479	174 979
Borůvky	235,6	685	161 333
Maliny	361,2	685	247 341
Řepa	16,15	863	13 934
Mrkev	18,6	3 451	64 194
Celer	22,74	863	19 620
Celkové náklady			1 092 475
Rok 2024			
Typ suroviny	Průměrná velkoobchodní cena vč. DPH (Kč/kg)	Množství (kg)	Cena vstupu vč. DPH (Kč)
Pomeranče	25,3	7 214	182 515
Grapefruit	46,2	1 154	53 326
Jablka	23,96	3 211	76 927
Banány	27,8	3 463	96 264
Ananas	37,4	2 020	75 545
Jahody	120,2	1 712	205 823
Borůvky	235,8	793	186 930
Maliny	362,6	793	287 451
Řepa	17,12	999	17 101
Mrkev	18,8	3 995	75 115
Celer	23,33	999	23 304
Celkové náklady			1 280 301

Rok 2025			
Typ suroviny	Průměrná velkoobchodní cena vč. DPH (Kč/kg)	Množství (kg)	Cena vstupu vč. DPH (Kč)
Pomeranče	26,45	8 657	228 973
Grapefruit	48,3	1 385	66 900
Jablka	25,96	3 853	100 018
Banány	28,6	4 155	118 841
Ananas	39,3	2 424	95 260
Jahody	122,23	2 055	251 159
Borůvky	237,8	951	226 219
Maliny	365,6	951	347 795
Řepa	18,12	1 199	21 719
Mrkev	17,8	4 795	85 343
Celer	23,2	1 199	27 808
Celkové náklady			1 570 036

Tabulka 14 - Pesimistický odhad nákladů na suroviny, zdroj: vlastní zpracování

2.4.2 Dodavatelé

Ovoce a zelenina

V potravinářském průmyslu je velké množství dodavatelů. Nabídku Fresh baru lze navíc velmi snadno obměňovat. Pro zásobování Fresh baru čerstvým ovocem a zeleninou byla vzhledem k cenám, nabídce surovin, referencím a dostupnosti vybrána společnost GASTROFRESH, s.r.o., která má sklady v Praze a zaváží od pondělí do soboty.

Vybraný dodavatel nabízí distribuci čerstvého ovoce, zeleniny, exotických a lesních plodů, loupaných produktů, bylinek a čerstvých hub. Importuje zboží z Holandska, Německa, Španělska, Řecka, Itálie a od českých farmářů zejména z Polabí.

Předpokládá zásobování 5x týdně, případně dle potřeby. Suroviny jsou společností dodávány tentýž nebo následující den po objednání podle času vytvoření objednávky. Doprava by byla v případě Fresh baru zdarma.

Čerstvé müsli tyčinky

Müsli tyčinky z čerstvého ovoce budou dodávány společností Muesli Fresh, s.r.o. Jedná se o českou společnost založenou Michaellem Šašínkou. Je to jediná společnost, která vyrábí müsli tyčinky z čerstvých surovin na území České republiky. Výrobní kapacita společnosti je 2 000 ks denně. Předpokládá se zásobování 3x týdně. Dodací lhůta je jeden den od přijetí objednávky a společnost nabízí v Praze a okolí dopravu zdarma při objednávce nad 1 500,- Kč.

2.4.3 Pomocný materiál

Čerstvé nápoje budou prodávány v kvalitních BIO plastových kelímcích v objemu 0,5 litru. BIO jednorázové kelímky jsou vyrobeny z BIO plastu, který je 100% bio rozložitelný, kompostovatelný. Mimo kelímků bude nutné opatřit víčka na kelímky a brčka, které jsou ze stejného materiálu jako kelímky. Veškerý potřebný materiál a náklady s ním spojené jsou uvedené v následujících tabulkách:

Položka	Velkoobchodní cena vč. DPH (Kč/ks)
Kelímek 0,5 litru	2,7
Víčko na kelímek	1,18
Brčko	0,4
Celkové náklady	4,28

Tabulka 15 - Náklady na pomocný materiál, zdroj: vlastní zpracování

Náklady na veškerý pomocný materiál pro objem nápoje 0,5 litru je 4,28,- Kč/ks včetně DPH.

Veškerý pomocný materiál bude dodáván od společnosti DEKOS, která se specializuje na prodej obalových materiálů a má sklad přímo v Říčanech u Prahy. Prodejní cena potřebného materiálu je zahrnuta v prodejní ceně nápoje.

2.5 Lokalita a místo

Při volbě umístění vycházíme z informací získaných v předchozích fázích studie, ve kterých jsme dospěli k postupnému vyjasnění velikosti výrobní jednotky, výrobního programu, základních potřebných materiálů a surovin a dalších důležitých informací, které je třeba brát v potaz při výběru lokality a místa.

Každý projekt má určité požadavky, které by měla lokalita splňovat. Jedním z požadavků jsou požadavky na infrastrukturu. K nejvýznamnějším složkám infrastruktury, které je potřeba zvážit, patří:

- **Doprava** – požadavky na jednotlivé druhy transportu,
- **Komunikace** – požadavky na vyhovující komunikační zařízení,
- **Energie** – požadavky na vodu, elektrickou energii, paliva,
- **Lidské zdroje** – hodnocení disponibilní kvalifikované pracovní síly včetně existujícího zázemí pro pracovníky,
- **Stavební, montážní a opravářské kapacity** – hodnocení kapacit stavebních a opravářských podniků pro budování a udržování infrastruktury,
- **Likvidace a ukládání odpadů** – hodnocení možností likvidace a ukládání odpadů vyprodukovaných ve výrobní jednotce (Fotr a Souček, 2005, s. 48-49).

Vytlačil (2008, s. 126) také uvádí hodnocení přírodních podmínek:

- **Klimatické podmínky** – v našich podmínkách se jedná zejména o vliv klimatu na zemědělskou produkci či možnost záplav,
- **Vliv na životní prostředí** – hodnocení ekologických následků zahájení plánované výroby.

Všem výše zmíněným požadavkům je třeba při výběru lokality a místa věnovat pozornost.

2.5.1 Lokalita

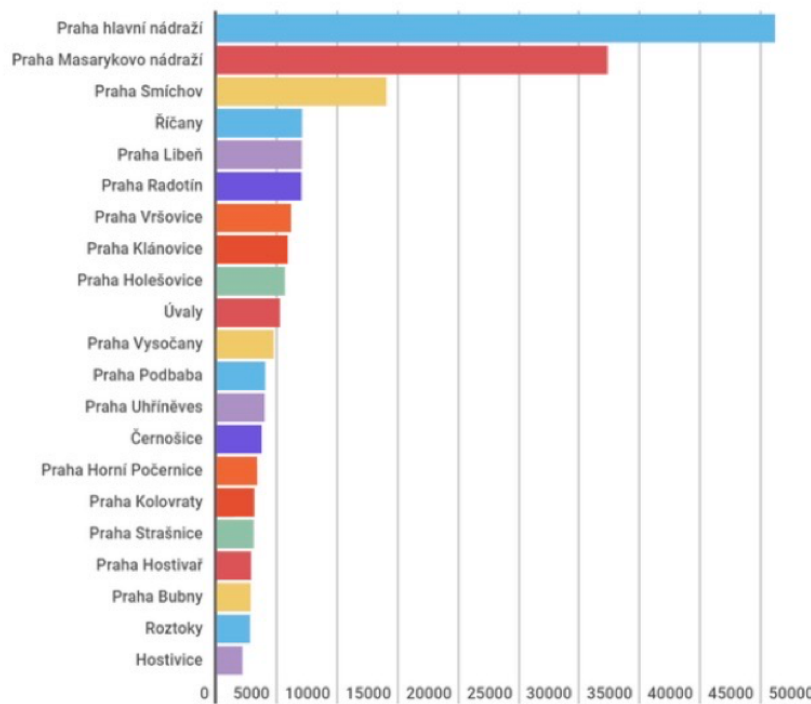
Fresh bar bude otevřen v Říčanech u Prahy. V této lokalitě žádný jiný Fresh bar v současné době neexistuje, což představuje skvělou příležitost a lokalita se jeví jako ideální hned z několika důvodů.

Říčany jsou poměrně velké a velmi žádané město k žití. V roce 2018 a 2019 byly dle indexu kvality života označeny projektem Obce v datech a společností Deloitte za nejlepší místo pro život s nejvyšší kvalitou života v České republice, dokonce před Prahou. Index kvality života zahrnuje 29 ukazatelů, které řeší úroveň zdraví, prostředí, dostupnost zdravotní péče, optimální materiální podmínky (práce, bydlení a vzdělávání), dostatečnost služeb a vztahy mezi lidmi (např. existence místních spolků) (Aktuálně.cz, 2019). Neustále proto přibývá velké množství obyvatel, v současné době je počet obyvatel 15 908. Staví se zde nové bytové domy, školy, budují se cyklostezky a další. Životní úroveň a např. výše mezd je srovnatelná s Prahou.

Město se skládá ze sedmi částí na sedmi katastrálních územích, a to Říčany, Jažlovice, Kuří, Pacov, Radošovice, Strašín a Voděrádky.

Městem Říčany prochází železniční trať 221 z Prahy do Benešova u Prahy. Říčanský kurýr udává, že Říčany jsou čtvrtou nejvytíženější stanicí v Praze a okolí. Přední příčka připadá Hlavnímu nádraží, Masarykovu nádraží a Smíchovu.

Grafické znázornění denního obratu cestujících jednotlivých železničních stanic zobrazuje následující obrázek:



Obrázek 1 - Obrat cestujících v Říčanech, zdroj: Říčanský kurýr

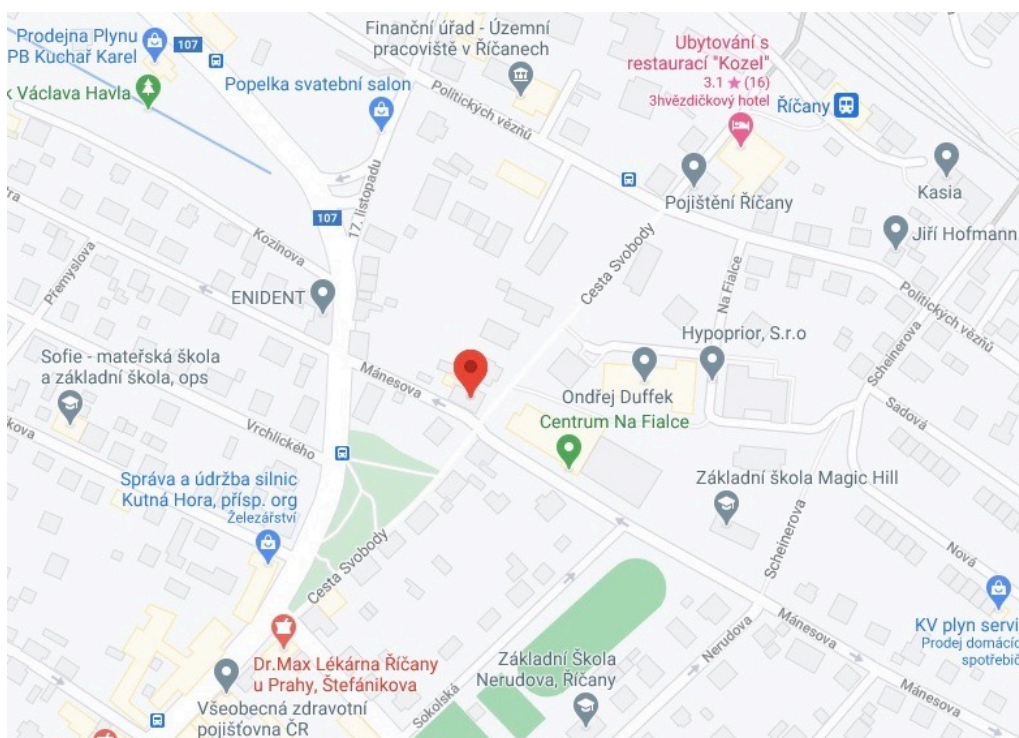
Z grafického znázornění je patrné, že denní obrat cestujících na vlakovém nádraží v Říčanech je více než 7 000 osob.

Lokalita splňuje všechny požadavky pro otevření Fresh baru.

2.5.2 Místo

Výběr konkrétního místa v dané lokalitě představuje velmi důležitý krok pro úspěšnost fungování provozovny. Pro otevření Fresh baru bylo pečlivě vybrané umístění v blízkosti vlakového nádraží, které je denně využíváno jak obyvateli Říččan, tak okolních vesnic v průběhu celého dne. Mnoho obyvatel přilehlého okolí dojíždí do Říččan MDH či vlastními vozy a pokračují pro cesty směr Praha nebo Benešov u Prahy vlakem. Vlakové nádraží se navíc nachází v blízkosti autobusové zastávky, náměstí a volnočasového centra Na Fialce, které je velmi navštěvované.

Fresh bar bude otevřen na adrese Mánesova 391/3, 251 01 Říčany v pronajatých prostorech o celkové ploše 45 m². Výhodou prostorů je již proběhnutá kolaudace na prodejnu s potravinami, protože zde dříve fungovala pekárna, které navíc taktéž využívala výdajové okénko a menší vnitřní posezení. Prostory není nutné stavebně upravovat a případné vnitřní úpravy nevyžadují žádná povolení. Prostory jsou již napojeny na elektrickou síť a veřejnou kanalizaci, disponují dálkovým vodovodem a lokálním plynovým topením. Nájemní smlouva je uzavřena na 3 roky s možností prodloužení. Měsíční nájem činí 17 500,- Kč.



Obrázek 2 - Umístění Fresh baru, zdroj: Mapy Google

2.6 Technologie a vybavení

Volba technologie je velmi důležitý element celého investičního záměru a úzce souvisí s výběrem výrobního zařízení. Volba technologie ovlivňuje kvalitu výroby, nákladovost produkce, šíři výrobního sortimentu, investiční náročnost na pracovní síly a míru znečištění životního prostředí (Petráková a kolektiv, 1998, s. 48).

Specifikace výrobního zařízení by měla vycházet ze zvolené výrobní technologie a velikosti výrobní jednotky. Výsledkem by měl být optimální soubor výrobních strojů a zařízení, které jsou nezbytné pro využitou technologii a výrobní kapacitu (Fotr a Souček, 2005, s. 54).

Cílem je na základě stanovených cílů a strategií projektu navrhnout funkční fyzický návrh výrobní jednotky, která bude schopná produkovat definovaný výstup. To vše s ohledem na okolí podniku, marketingový koncept a zdroje (Vytlačil, 2008, s. 128).

2.6.1 Technologie

Pro výrobu čerstvých BIO ovocných a zeleninových šťáv a smoothie nápojů bude využíváno tradičních technologických postupů. Tyto postupy zajišťují největší výtěžnost a zároveň umožňují vyrábět vysoce kvalitní fresh nápoje.

Pro výrobu čerstvých šťáv bude využíváno šnekových odšťavňovačů značky Kuvings, které pomocí přesunu výkonu motoru na lisovací ústrojí umožňují kontinuální odšťavňování po dobu 24 hodin bez nutných technologických přestávek.

Pro výrobu smoothie nápojů a některých druhů šťáv bude využito vysoce výkonných mixérů značky Vitamix s bezdrátovou technologií.

Popis pracovního postupu výroby:

1. Omytí zeleniny a ovoce
2. Odstranění neužitných částí
3. Krájení v případě nutnosti
4. Odšťavňování/mixování
5. Podávání

2.6.2 Vybavení

Pronajaté prostory jsou ve velmi dobrém stavu a nepotřebují stavebních úprav, nutné je pouze vymalování. Malování prostor bude provádět sama majitelka Fresh baru, nepočítá se proto s náklady za práci, bude nutné koupit pouze barvu a pomocný materiál.

Náklady na tento materiál obsahuje následující tabulka:

Materiál na malování	Náklad vč. DPH (Kč)
Barva na malování Polar	1 690
Pomocný materiál	1 300
Celkové náklady	2 990

Tabulka 16 - Materiál na malování, zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na vymalování činí 2 990,- Kč včetně DPH.

V prostorách byla dříve pekárna s výdajovým okénkem a menším vnitřním posezením, tedy obdobné rozložení prostor nutných k fungování Fresh baru. Prostory zahrnují obslužnou místnost, toalety pro zákazníky, šatnu s toaletou pro zaměstnance, přípravnu a sklad.

V prostorách je v ceně nájmu výdajové okénko, pracovní plocha se dřezem, policové regály a kalibrovaná prodejní váha.

V následující tabulce je zaznamenáno veškeré vybavení Fresh baru nutné pro jeho fungování včetně celkových nákladů:

Položka	Počet ks	Cena/ks	Cena celkem vč. DPH (Kč)
Odšťavňovač Kuvings CS600	1	39 990	39 990
Mixér Vitamix A2300	2	15 490	30 980
Chladicí vitrína Snaige Design line	2	12 490	24 980
Chladicí vitrína Royal Catering RCCC-100-B	1	12 122	12 122
Kuchyňské pomůcky		4 200	4 200
Gastro nádoby Trigno	25	250	6 250
Odpadkové koše	3	864	2 592
Výrobek ledu Powericer ECO 3	1	9 529	9 529
Sklenice	20	22	440
Talířky	20	33	660
Barový pult	1	11 099	11 099
Kavárenské stoly	4	2 989	11 956
Židle	12	567	6 804
Pokladní systém Dotykačka Kompletní 14	1	12 087	12 087
Telefon Xiaomi Redmi 9A	1	2 690	2 690
Notebook	1	8 489	8 489
Platební terminál FiskalPRO	1	6 490	6 490
Křídová reklamní tabule Allboards 70x50 cm	1	978	978
Křídová tabule Allboards 200x100 cm	1	1 399	1 399
Vybavení pro zaměstnance		4 800	4 800
Dekorace		3 000	3 000
Celkové náklady			201 535

Tabulka 17 - Náklady na vybavení Fresh baru, zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na vybavení Fresh baru činí 201 535,- Kč včetně DPH.

2.7 Organizace a režijní náklady

Tato kapitola obsahuje návrh organizačního uspořádání výrobní jednotky zabezpečující řízení všech operací s odhadem režijních nákladů.

Režijní náklady tvoří podstatnou složku nákladů a ovlivňují tak do značné míry výši dosahovaného zisku a rentabilitu projektu (Fotr a Souček, 2005, s. 57).

Němec (2002, s. 49) ve své knize uvádí, že do režijních nákladů patří:

- **Materiální náklady a služby:** spotřeba energie, spotřeba paliv, režijní materiál, dopravné, vodné a stočné, opravy a údržba, náklady na spoje a nevýrobní služby,
- **Osobní náklady:** platy úředníků, mzdy režijních dělníků, příspěvky na zdravotní a sociální pojištění pracovníků,
- **Finanční náklady:** úroky z úvěru, pojistné majetku, silniční daň a daň z nemovitosti,
- **Odpisy investičního majetku.**

2.7.1 Organizační struktura

Organizační struktura pro fungování Fresh baru zahrnuje majitelku a brigádníky na pozicích obsluhy, jejichž počet se liší v prvním a v následujících letech. První rok fungování Fresh baru je zkrácený na šest měsíců, stačí proto menší počet brigádníků. Sama majitelka Fresh baru se bude podílet na jeho chodu.

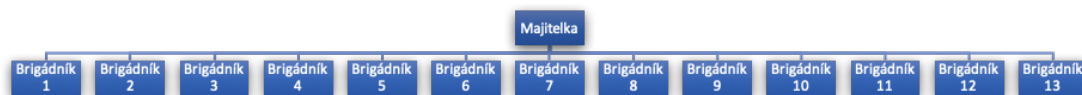
Grafické znázornění organizační struktury pro jednotlivé roky je představeno níže:

Organizační struktura pro rok 2021:



Obrázek 3 - Organizační struktura pro rok 2021, zdroj: vlastní zpracování

Organizační struktura pro roky 2022-2025:



Obrázek 4 - Organizační struktura pro roky 2022-2025, zdroj: vlastní zpracování

2.7.2 Režijní náklady

Veškeré režijní náklady jsou zobrazeny v tabulce níže:

Druh režijního nákladu	Měsíční náklady (Kč)	Roční náklady bez DPH (Kč)
Nájemné	17 500	210 000
Energie	6 000	72 000
Kancelářské potřeby	450	5 400
Telefon	400	4 800
Internet	500	6 000
Účetnictví	2 000	24 000
Opravy a údržba	900	10 800
Hygienické potřeby	1 200	14 400
Propagace	1 500	18 000
Pojištění	-	2 400
Popelnice	-	2 200
Celkové náklady	30 450	370 000

Tabulka 18 - Režijní náklady, zdroj: vlastní zpracování

Celkové roční režijní náklady na provoz Fresh baru činí 370 000,- Kč bez DPH.

2.8 Lidské zdroje

Vstupní informace pro stanovení potřeby lidských zdrojů tvoří velikost předpokládané výrobní jednotky, volba technologie a typ výrobního zařízení. Důležité je zajištění pracovních sil s ohledem na vyhovující kvalifikaci, požadované dovednosti a zkušenosti (Petráková a kolektiv, 1998, s. 50).

Fotr a Souček (2005, s. 56) a Petráková a kolektiv (1998, s. 50) se shodují, že při plánování pracovních sil je důležité věnovat pozornost následujícím faktorům:

- Poptávka a nabídka pracovníků ve zvolené lokalitě,
- Legislativní podmínky v oblasti pracovních vztahů,
- Počet pracovních dní v roce.

Cílem této kapitoly studie proveditelnosti je specifikovat potřebný počet pracovníků, kvalifikaci, dovednosti, zkušenosti, posoudit disponibilitu pracovních sil, navrhnout vhodný program pro výcvik, určit výši osobních nákladů včetně nákladů na výcvikové programy, jež jsou podstatné pro ekonomické posouzení projektu (Fotr a Souček, 2005, s. 56).

Níže vytvořená tabulka obsahuje otevírací dobu Fresh baru a pracovní dobu zaměstnanců:

	Otevírací doba	Pracovní doba
Po-Pá	6:30-18:30	6:00-18:45
So	7:30-17:00	7:15-17:15

Tabulka 19 - Otevírací a pracovní doba, zdroj: vlastní zpracování

Pro bezproblémový chod Fresh baru je potřeba pro zkrácený rok 2021 7 brigádníků na pozici obsluhy a v následujících letech 2022-2025 13 brigádníků, u kterých se předpokládá, že odpracují méně než 20 hodin týdně. Po celou pracovní dobu bude na pracovišti jeden brigádník a v nejvytíženějších časech či v případě potřeby vždy majitelka Fresh baru, která bude zastávat druhého pracovníka obsluhy. Brigádníci si směny budou domlouvat přímo s majitelkou Fresh baru vždy na měsíc dopředu.

Pro všechny zaměstnance Fresh baru bude povinné školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Náklady na tato školení jsou uvedeny v tabulce:

Druh školení	Roční náklady bez DPH (Kč)
BOZP	800
PO	800
Celkové roční náklady	1 600

Tabulka 20 - Náklady na školení BOZP a PO pro rok 2021, zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na školení zaměstnanců v roce 2021 jsou vyčísleny na 1 600,- Kč.

Druh školení	Roční náklady bez DPH (Kč)
BOZP	1 400
PO	1 400
Celkové roční náklady	2 800

Tabulka 21 - Náklady na školení BOZP a PO pro roky 2022-2025, zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na školení zaměstnanců v letech 2022-2025 jsou vyčísleny na 2 800,- Kč ročně.

Poptávka po pracovnících na pozici obsluhy bude zveřejněna na Facebookých stránkách Události na Říčansku, Práce Říčany a okolí a v Říčanském kurýru, tedy v tištěné formě.

V následující tabulce jsou vyčísleny náklady na inzerci v Říčanském kurýru:

Velikost inzerce	Rozměr	Cena vč. DPH (Kč)
½ strany na šířku	165 x 120 mm	3 328

Tabulka 22 - Náklady na inzerci v Říčanském kurýru, zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na inzerci v Říčanském kurýru v měsíčním výtisku jsou 3 328,- Kč.

2.8.1 Popis jednotlivých pozic

Majitelka

Majitelkou Fresh baru je Bc. Kateřina Kratochvílová, která žije v Říčanech v blízkosti Fresh baru. Majitelka má vystudovanou střední školu v oboru hotelnictví, splňuje podmínky pro provozování řemeslné živnosti a je vlastníkem potravinářského průkazu. V době otevření Fresh baru by měla mít dokončené vysokoškolské vzdělání v oblasti ekonomiky a managementu.

Majitelka bude mít na starost celkové řízení Fresh baru, komunikaci s dodavateli, realizaci objednávek zásob, komunikaci se zaměstnanci, nábor zaměstnanců, školení zaměstnanců, tvorbu a inovaci nabídky, podporu prodeje a spravování sociálních sítí. V nejvytíženějších časech prodeje či v případě potřeby bude zastávat druhého pracovníka obsluhy Fresh baru.

Obsluha

Pozice obsluhy budou obsazeny brigádníky, kteří budou pracovat na základě Dohody o provedení práce na dobu neurčitou. Rozsah práce tedy nesmí přesáhnout 300 hodin v kalendářním roce pro jednoho zaměstnance. Práci nad rámec zastane majitelka Fresh baru. Předpokládá se, že každý ze zaměstnanců na DPP odpracuje méně než 20 hodin týdně a vydělá si do 10 000,- Kč měsíčně. Odměna za vykonanou práci je stanovena na 140,- Kč hrubého za hodinu.

Náplní práce obsluhy bude příprava prostorů na provoz, příprava surovin, přijímání objednávek, výroba čerstvých ovocných a zeleninových šťáv a smoothie nápojů, obsluha zákazníků jak u výdajového okénka, tak uvnitř Fresh baru, obsluha pokladny, údržba vybavení a úklid provozovny.

K výkonu práce obsluhy nejsou potřeba kvalifikovaní zaměstnanci. Pozici lze obsadit méně kvalifikovanými pracovníky, kteří jsou dostupnější než pracovníci s vyšší kvalifikací.

Požadavky na pracovníky obsluhy:

- čistý trestní rejstřík,
- příjemné vystupování,
- upravený vzhled,
- potravinářský průkaz,
- pravidla společenského chování.

Zaměstnanci odpovídají především za kvalitní přípravu nápojů, čistotu pracoviště, útratu a spokojenost zákazníků.

Odpovědný zástupce

Odpovědným zástupcem majitelky Fresh baru bude její matka, která bydlí také v Říčanech a je v současné době v domácnosti. Má proto dostatek času pro zastoupení majitelky v případě potřeby, případně jinou výpomoc. Tato spolupráce je bezúplatná.

2.8.2 Měsíční náklady na zaměstnance

Výše mezd jednotlivých brigádníků je pouze orientační, záleží na jejich rozložení směn a příplatků za práci o víkendu, která činí 10 % průměrného výdělku. Pro výpočty se počítá s rovnoměrným rozdělením směn pro rok 2021 mezi všech 7 brigádníků a v letech 2022-2025 mezi všech 13 brigádníků. Ve skutečnosti se nepočítá s tím, že všech 13 brigádníků bude pracovat v jednom měsíci, pro pokrytí jednoho měsíce stačí 4 brigádníci. Předpokládá se, že si všichni brigádníci vydělají do 10 000,- Kč měsíčně.

Majitelka Fresh baru si bude vyplácet mzdu, ze které bude hradit zdravotní a sociální pojištění pro OSVČ:

Zaměstnanec	Hrubá mzda	ZP	SP	Čistá mzda	Náklady celkem
Majitelka	20 000	2 393	2 588	15 019	-
Celkové náklady					20 000

Tabulka 23 - Mzdové měsíční náklady na majitelku Fresh baru, zdroj: vlastní zpracování

Mzdové měsíční náklady na brigádníky Fresh baru pro jednotlivé roky zobrazují tabulky na následující stránce.

Mzdové měsíční náklady pro rok 2021:

Zaměstnanec	Počet	Hrubá mzda/os.	SP (25 %)	ZP (9 %)	Zálohová daň (15 %)	Čistá mzda/os.	Náklady celkem
Brigádník	7	5 900	-	-	-	5 900	-
Celkové náklady							41 300

*Tabulka 24 - Mzdové měsíční náklady pro rok 2021, zdroj: vlastní zpracování***Mzdové měsíční náklady v letech 2022-2025:**

Zaměstnanec	Počet	Hrubá mzda/os.	SP (25 %)	ZP (9 %)	Zálohová daň (15 %)	Čistá mzda/os.	Náklady celkem
Brigádník	13	3 177	-	-	-	3 177	-
Celkové náklady							41 300

Tabulka 25 - Mzdové měsíční náklady v letech 2022-2025, zdroj: vlastní zpracování

Celkové měsíční náklady na zaměstnance činí 61 300,- Kč.

2.9 Plán realizace projektu

Realizační fáze projektu je zahájena rozhodnutím o přijetí projektu. Následně se zpracovává technická dokumentace, vyjednávají se a uzavírají kontrakty, dochází k vlastní investiční výstavbě a na konci dochází k zahájení provozu výrobní jednotky (Fotr a Souček, 2005, s. 58).

Podle Vytlačila (2008, s. 135) implementační plán zahrnuje tyto dílčí části:

- Stanovení jednotlivých činností,
- Vymezení návaznosti činností,
- Zpracování časového plánu,
- Určení osob odpovědných za realizaci.

Vztah mezi jednotlivými činnostmi a časem zachycuje Ganttův diagram. Činnosti jsou seřazeny shora dolů v pořadí, v jakém jsou realizovány. Každou tuto činnost reprezentuje obdélník, jehož délka odpovídá času jeho trvání (Štefánek, Bočková, Bendová, Holáková, Masár, 2011, s. 86).

Hlavní činnosti pro realizaci projektu jsou:

- A – Ohlášení živnosti
- B – Uzavření nájemní smlouvy
- C – Výmalba prostor
- D – Zajištění pojištění
- E – Nákup vybavení a dekorací
- F – Instalace vybavení
- G – Uzavření smluv s dodavateli
- H – Nábor a školení zaměstnanců
- I – Sestavení nabídky
- J – Propagace
- K – Nákup surovin
- L – Uvedení do provozu
- M - Otevření Fresh baru

Za všechny výše zmíněné činnosti nutné k realizaci projektu je zodpovědnou osobou majitelka Fresh baru, Bc. Kateřina Kratochvílová.

Ganttův diagram

Činnost		Týden														
		Červenec				Srpen				Září						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
A	Ohlášení živnosti	■														
B	Uzavření nájemní smlouvy		■													
C	Výmalba prostor			■												
D	Zajištění pojištění			■												
E	Nákup vybavení a dekorací			■	■	■										
F	Instalace vybavení						■									
G	Uzavření smluv s dodavateli						■	■	■							
H	Nábor a školení zaměstnanců						■	■	■	■						
I	Sestavení nabídky			■	■	■										
J	Propagace						■	■	■	■	■	■	■	■		
K	Nákup surovin										■					
L	Uvedení do provozu											■				
M	Otevření Fresh baru												■			

Tabulka 26 - Ganttův diagram, zdroj: vlastní zpracování

Ganttův diagram zobrazuje vztah mezi jednotlivými činnostmi a délkou jejich trvání. Celková doba trvání realizace projektu je 11 týdnů. V případě, že má být Fresh bar otevřen od 1. července 2021, je nutné s realizací projektu začít nejpozději v polovině dubna téhož roku.

2.10 Finanční a ekonomická analýza

Finanční a ekonomická analýza projektů má ve studii proveditelnosti hlavní postavení, jelikož poskytuje základní informace pro rozhodování o přijetí či zamítnutí projektu (Fotr a Souček, 2005, s. 63).

Životaschopnost projektu je posuzována na základě kumulovaných hodnot finančního cash flow, které nesmí klesnout do záporných čísel. Pro další hodnocení se využívají výpočty pomocí ukazatelů ekonomické efektivnosti (Vytlačil, 2008, s. 136).

Pro výpočty se počítá se skutečností, že se majitelka Fresh baru stane plátcem DPH.

2.10.1 Zakladatelský rozpočet

Zpracování zakladatelského rozpočtu je neoddělitelnou součástí přípravných prací, které souvisí se založením podniku. Čím větší rozsah podnikatelské činnosti se předpokládá, tím je sestavení zakladatelského rozpočtu důležitější (Synek a kolektiv, 2011, s. 41).

Zakladatelský rozpočet slouží ke specifikaci a kvantifikaci finančních prostředků potřebných k zahájení podnikání. Tyto finanční zdroje slouží nejen k úhradě administrativních úkonů, které souvisí se založením podnikání, ale především s tvorbou věcných předpokladů výroby či poskytování služeb (Veber, Srpová a kolektiv, 2005, s. 87).

Celkové investiční náklady na projekt shrnuje následující tabulka:

Zakladatelský rozpočet	
Položka	Náklad bez DPH (Kč)
Ohlášení živnosti	1 000
Zavedení HACCP	1 500
Školení a kurzy zaměstnanců	1 600
Úpravy prostor	2 362
Vybavení Fresh baru	159 213
Propagace	2 829
Počáteční zásoby	113 509
Celkové pořizovací náklady	282 013

Tabulka 27 - Pořizovací náklady na projekt, zdroj: vlastní zpracování

Pro určení výše počátečních zásob se počítá se zásobou na první měsíc fungování Fresh baru, který má 26 pracovních dní a vychází se z optimistického odhadu denní poptávky v kapitole 2.3.2. Počáteční zásoby zahrnují jak suroviny potřebné k výrobě ovocných a zeleninových šťáv a smoothie nápojů, tak müsli tyčinky Muesli Fresh. Mimo výše vyjádřených pořizovacích nákladů je nutné počítat s penězi na bankovním účtu, případně pokladně, a to ve výši 400 000,-.

Celkové pořizovací náklady na projekt činí 682 013,- Kč bez DPH.

2.10.2 Způsob financování projektu

K financování projektů lze využít tři základní zdroje, z nichž může být projekt financován:

- **Financování z interních (vlastních) zdrojů** - emise akcií u a.s., u ostatních společností vklad stávajících nebo nových vlastníků do základního jmění,
- **Financování z externích (cizích) zdrojů** - bankovní úvěr, dluhopisy, finanční leasing, business angels,
- **Podpora veřejných zdrojů a zdrojů Evropské unie.**

Investiční záměr je financován vlastním i cizím kapitálem. Celková výše investice byla vyčíslena na 682 013,- Kč. Částka 282 013,- Kč je financována vlastním kapitálem majitelky Fresh baru a zbytek investice pomocí bankovního podnikatelského úvěru. Celková výše úvěru je ve výši 400 000,- Kč. Poskytovatelem bankovního úvěru byla vybrána společnost Unicredit Bank, a. s., neboť má majitelka u této bankovní společnosti běžný i spořicí účet a podmínky pro čerpání úvěru zde byly nejvýhodnější. Bankovní úvěr je čerpán jednorázově a splácen pravidelnými měsíčními anuitními splátkami ve výši 7 715,- Kč vždy k 20. dni v měsíci po dobu pěti let. Roční jistina činí 80 000,- Kč. Nákladové úroky jsou vyčísleny ve výkazu zisku a ztráty.

Bližší informace o bankovním úvěru zobrazuje následující tabulka:

Bankovní úvěr	
Celková výše úvěru	400 000
Úroková sazba	5,9 % p. a.
Doba splatnosti	5 let
Výše měsíční splátky	7 715
Roční jistina	80 000

Tabulka 28 - Bankovní úvěr, zdroj: vlastní zpracování

2.10.3 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty představuje písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledcích hospodaření podniku za určité období. Informace vycházející z tohoto výkazu jsou významným podkladem pro hodnocení ziskovosti podniku. Ve výkazu zisku a ztráty rozlišujeme část provozní a finanční, které se od sebe liší tím, jaké náklady a výnosy do jejich struktury vstupují (Růčková, 2019, s. 32-33).

Následující tabulky výkazů zisku a ztrát zobrazují pro přesnost tři typy scénářů – realistický, optimistický a pesimistický, které vycházejí z odhadu poptávky v kapitole 2.3.2. Jednotlivé výkazy jsou vyobrazené pro prvních pět let fungování Fresh baru. Jelikož se otevření Fresh baru plánuje na 1. července roku 2021, první rok je zkrácený na 6 měsíců.

Výkazy zisku a ztrát pro jednotlivé scénáře jsou zobrazeny níže:

Realistický scénář

Výkaz zisků s ztrát (Kč)	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby z prodeje	1 493 609	3 750 934	4 484 795	5 250 028	5 719 533
Režijní náklady	351 904	370 000	370 000	370 000	370 000
Osobní náklady	369 400	738 400	738 400	738 400	738 400
Náklady na suroviny	589 259	1 555 383	1 934 997	2 267 260	2 500 246
Náklady na obalový materiál	53 835	131 608	153 305	176 887	192 268
EBIT	129 211	955 543	1 288 092	1 697 482	1 918 618
Nákladové úroky	23 600	18 880	14 160	9 440	4 720
EBT	105 611	936 663	1 273 932	1 688 042	1 913 898
Daň	15 842	140 499	191 090	253 206	287 085
EAT	89 769	796 164	1 082 842	1 434 835	1 626 814

Tabulka 29 - Realistický scénář - Výkaz zisku a ztrát, zdroj: vlastní zpracování

Optimistický scénář

Výkaz zisků s ztrát (Kč)	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby z prodeje	2 080 554	5 180 403	5 996 356	6 720 663	7 913 291
Režijní náklady	351 904	370 000	370 000	370 000	370 000
Osobní náklady	369 400	738 400	738 400	738 400	738 400
Náklady na suroviny	806 120	2 008 807	2 397 151	2 717 090	3 284 643
Náklady na obalový materiál	73 062	178 058	206 962	230 722	261 485
EBIT	480 068	1 885 138	2 283 844	2 664 450	3 258 763
Nákladové úroky	23 600	18 880	14 160	9 440	4 720
EBT	456 468	1 866 258	2 269 684	2 655 010	3 254 043
Daň	68 470	279 939	340 453	398 252	488 107
EAT	387 997	1 586 319	1 929 231	2 256 759	2 765 937

Tabulka 30 - Optimistický scénář - Výkaz zisku a ztrát, zdroj: vlastní zpracování

Pesimistický scénář

Výkaz zisku a ztrát (Kč)	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby z prodeje	823 879	2 251 698	2 731 966	3 152 789	3 776 570
Režijní náklady	351 904	370 000	370 000	370 000	370 000
Osobní náklady	369 400	738 400	738 400	738 400	738 400
Náklady na suroviny	312 823	865 041	1 075 014	1 252 780	1 528 434
Náklady na obalový materiál	30 763	85 158	99 648	115 361	138 433
EBIT	-241 011	193 099	448 904	676 248	1 001 303
Nákladové úroky	23 600	18 880	14 160	9 440	4 720
EBT	-264 611	174 219	434 744	666 808	996 583
Daň	-	26 133	65 212	100 021	149 487
EAT	-264 611	174 219	369 532	566 787	847 096

Tabulka 31 - Pesimistický scénář - Výkaz zisku a ztrát, zdroj: vlastní zpracování

Tržby z prodeje v jednotlivých scénářích vychází z odhadu poptávky a zahrnují prodej ovocných a zeleninových šťáv, smoothie nápojů a müsli tyčinek. Během let se očekává nárůst poptávky a s ním i spojený nárůst nákladů na suroviny a obalový materiál. Náklady na suroviny zahrnují náklady na nákup ovoce a zeleniny a müsli tyčinek. Do režijních nákladů byly v prvním roce připočteny i pořizovací náklady na vybavení, založení živnosti, zavedení HACCP, úpravy prostor a počáteční propagaci z kapitoly 2.10.1. Osobní náklady se skládají z ročních mzdových nákladů a nákladů na školení zaměstnanců. Protože byl pro financování projektu využit vlastní i cizí kapitál, počítáme ve výkazu zisku a ztrát s nákladovými úroky.

V realistickém a optimistickém scénáři se od prvního roku fungování Fresh baru nacházíme v kladných hodnotách. U pesimistického scénáře je první rok ztrátový, není zde proto ani daňové zatížení. Od druhého roku je již fungování Fresh baru ziskové i u pesimistického scénáře.

2.10.4 Cash flow

Výkaz cash flow poskytuje informace o příjmech a výdajích, které byly v podniku v minulém účetním období realizovány. Cash flow zobrazuje skutečný pohyb peněžních prostředků. Žádoucí stav je takový, kdy příjmy převyšují výdaje (Kislingerová a kolektiv, 2007, s. 58).

Pro zjištění cash flow se využívá přímá a nepřímá metoda. Výsledky těchto metod jsou stejné (Synek a Kislingerová, 2015, s. 282-283).

Kislingerová a kolektiv (2007, s. 58) ve své knize uvádí, že pojem cash flow se v praxi používá v několika významech. Především podniky cash flow vnímají jako volnou zásobu peněz, kterou má společnost k dispozici. Ze strany investora jde o dynamické pojetí a využití cash flow jako budoucí, potenciální a odnímatelný výnos, který je možné získat v případě, že by investor do podniku investoval.

Pro výpočet Cash flow byla použita přímá metoda, ke které je potřeba určit příjmy a výdaje v jednotlivých obdobích, kdy první rok je zkrácený na půl roku. Pro přesnost byly opět použity tři scénáře, tj. realistický, optimistický a pesimistický.

Příjmy a výdaje v jednotlivých scénářích a letech jsou zobrazeny v následujících tabulkách:

Realistický scénář

	2021	2022	2023	2024	2025
Příjmy	1 893 609	3 750 934	4 484 795	5 250 028	5 719 533
Výdaje	1 289 620	2 997 065	3 448 738	3 870 644	4 137 664
Cash flow	603 989	753 869	1 036 057	1 379 384	1 581 869

Tabulka 32 - Realistický scénář - Příjmy a výdaje, CF, zdroj: vlastní zpracování

Optimistický scénář

	2021	2022	2023	2024	2025
Příjmy	2 480 554	5 180 403	5 996 356	6 720 663	7 913 291
Výdaje	1 750 547	3 634 737	4 113 183	4 520 382	5 164 418
Cash flow	730 007	1 545 667	1 883 173	2 200 281	2 748 873

Tabulka 33 - Optimistický scénář - Příjmy a výdaje, CF, zdroj: vlastní zpracování

Pesimistický scénář

	2021	2022	2023	2024	2025
Příjmy	1 223 879	2 251 698	2 731 966	3 152 789	3 776 570
Výdaje	1 294 063	2 157 362	2 423 356	2 654 328	2 970 864
Cash flow	-70 184	94 335	308 610	498 461	805 707

Tabulka 34 - Pesimistický scénář - Příjmy a výdaje, CF, zdroj: vlastní zpracování

Pro následující výpočty hodnocení efektivnosti investice bylo vypočteno také kumulované cash flow, diskontované cash flow a kumulované diskontované cash flow. Celkové pořizovací náklady na investici jsou zahrnuty již ve výkazu zisku a ztrát a výdajích v prvním roce.

Pro výpočet diskontovaného cash flow stanovila majitelka Fresh baru po konzultaci s odborníkem diskontní míru 7 %.

Výpočty jednotlivých cash flow v prvních pěti letech obsahují následující tabulky:

Realistický scénář

	Rok				
	1	2	3	4	5
CF	603 989	753 869	1 036 057	1 379 384	1 581 869
Kum. CF	603 989	1 357 858	2 393 915	3 773 299	5 355 168
DCF	564 476	658 459	845 731	1 052 325	1 127 851
Kum. DCF	564 476	1 222 934	2 068 665	3 120 991	4 248 842

Tabulka 35 - Realistický scénář - CF, Kum. CF, DCF, Kum. DCF, zdroj: vlastní zpracování

Optimistický scénář

	Rok				
	1	2	3	4	5
CF	730 007	1 545 667	1 883 173	2 200 281	2 748 873
Kum. CF	730 007	2 275 673	4 158 847	6 359 127	9 108 000
DCF	682 249	1 350 045	1 537 230	1 678 584	1 959 908
Kum. DCF	682 249	2 032 294	3 569 525	5 248 108	7 208 017

Tabulka 36 - Optimistický scénář - CF, Kum. CF, DCF, Kum. DCF, zdroj: vlastní zpracování

Pesimistický scénář

	Rok				
	1	2	3	4	5
CF	-70 184	94 335	308 610	498 461	805 707
Kum. CF	-70 184	24 151	332 762	831 223	1 636 929
DCF	-65 593	82 396	251 918	380 274	574 458
Kum. DCF	-65 593	16 804	268 721	648 995	1 223 453

Tabulka 37 - Pesimistický scénář - CF, Kum. CF, DCF, Kum. DCF, zdroj: vlastní zpracování

2.10.5 Hodnocení efektivnosti investice

Zda je investice efektivní a měla by tudíž být realizována, by mělo být rozhodnuto na základě ekonomických propočtů a hodnot ukazatelů efektivnosti investice.

Sieber (2004, s. 35-36) ve své metodické příručce uvádí následující ukazatele efektivnosti investice, které budou pro praktické výpočty využity:

Doba návratnosti (DN)

- Počet let, které jsou potřeba k tomu, aby se kumulované očekávané hotovostní toky vyrovnaly počáteční investici.

Čistá současná hodnota (NPV – Net Present Value)

- Součet současné hodnoty budoucích hotovostních toků plynoucích z investice a hotovostního toku v roce 0 (investičních výdajů).

Vnitřní výnosové procento (IRR – Internal Rate on Return)

- Taková výše diskontní sazby, při které bude čistá současná hodnota (NPV) toků plynoucích z investice rovna 0.

Doba návratnosti (DN)

Doba návratnosti investice vyplývá z předchozích tabulek kumulovaného cash flow a diskontovaného kumulovaného cash flow v kapitole 1.10.4, které jsou níže uvedeny ve zkrácené verzi:

Realistický scénář

Rok	Kum. CF	Kum. DCF
1	603 989	564 476
2	1 357 858	1 222 934
3	2 393 915	2 068 665

Tabulka 38 - Realistický scénář - Doba návratnosti, zdroj: vlastní zpracování

Optimistický scénář

Rok	Kum. CF	Kum. DCF
1	730 007	682 249
2	2 275 673	2 032 294
3	4 158 847	3 569 525

Tabulka 39 - Optimistický scénář - Doba návratnosti, zdroj: vlastní zpracování

Pesimistický scénář

Rok	Kum. CF	Kum. DCF
1	-70 184	-65 593
2	24 151	16 804
3	332 762	268 721

Tabulka 40 - Pesimistický scénář - Doba návratnosti, zdroj: vlastní zpracování

Na základě výpočtů je zřejmé, že doba návratnosti investice u realistického a optimistického scénáře je již v prvním roce fungování Fresh baru. Pro pesimistický scénář jsou hodnoty kladné ve druhém roce a investice se tedy vrátí v roce 2. Doba návratnosti investice by měla být kratší než životnost projektu. Tato podmínka je splněna ve všech scénářích.

Čistá současná hodnota (NPV)

Hodnota NPV byla vypočtena na základě diskontovaného cash flow. Investici lze přijmout tehdy, pokud je hodnota NPV > 0.

Výpočty čisté současné hodnoty pro jednotlivé scénáře zobrazuje následující tabulka:

Realistické NPV	4 248 842
Optimistické NPV	7 208 017
Pesimistické NPV	1 223 453

Tabulka 41 - Čistá současná hodnota, zdroj: vlastní zpracování

Veškeré výpočty NPV pro jednotlivé scénáře jsou kladné, projekt lze přijmout.

Vnitřní výnosové procento (IRR)

Pro výpočet vnitřního výnosového procenta, které vyjadřuje roční výnosnost investice, byla použita funkce míra výnosnosti v Microsoft Excel.

Jednotlivé hodnoty IRR pro jednotlivé scénáře zachycuje tabulka níže:

Realistické IRR	485 %
Optimistické IRR	620 %
Pesimistické IRR	102 %

Tabulka 42 - Vnitřní výnosové procento, zdroj: vlastní zpracování

Vnitřní výnosové procento je ve všech scénářích větší než diskontní sazba a projekt tak lze doporučit k realizaci.

2.11 Analýza a řízení rizik

Řízení rizik je přístup, který se zakládá na předvídání událostí, které mohou způsobit významné odchýlení projektu od plánu, a následné řešení takového problému. Řízení rizik a problémů pomáhá odhalit slabá místa plánu a může nám tak poskytnout užitečnou informaci o zdraví projektu (Barker, Cole, 2009, s. 35).

Barker a Cole (2009, s. 36) ve své knize uvádí že pro řízení rizik a problémů existuje ověřený proces, který se skládá ze tří kroků:

1. **Identifikace** – nalezení a definování klíčových rizik a problémů, ohrožující úspěch projektu,
2. **Plánování činností** – určení opatření, co s riziky můžeme dělat,
3. **Monitorování a kontrola** – dohled nad riziky a problémy, případně přizpůsobení postupů.

Štefánek, Bočková, Bendová, Holáková a Masár (2011, s. 86) uvádí, že hodnotu rizika udává pravděpodobnost (P) jeho vzniku a velikost dopadu (D), kde se můžeme setkat s dvěma jevy:

- **Hrozba** – nejistý jev, který může mít na projekt pozitivní vliv,
- **Příležitost** – nejistý jev, který může mít na projekt negativní vliv.

Abychom mohli určit hodnotu rizika, je třeba stanovit pravděpodobnost jeho vzniku a výši jeho případného dopadu na projekt. Hodnota rizika se určí podle následujícího vzorce:

$$HR = P \times D$$

S výše zmíněným se ztotožňují také autoři Korecký a Trkovský (2011, s. 66-147).

Pro fungování Fresh baru bylo identifikováno pět hlavních rizik, která jsou zaznamenána v následující tabulce:

Identifikace rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika	Eliminace
Problémy s dodávkami surovin	2	4	8	- smluvní podmínky - pečlivý výběr dodavatelů - noví dodavatelé
Otevření dalšího Fresh baru ve vybrané lokalitě	3	4	12	- sledování trendu na trhu - zajímavá a pestrá nabídka - péče o zákazníky (věrnostní program, analýza spokojenosti zákazníků) - dostatečná propagace
Malá poptávka po produktech	2	4	8	- pestrá nabídka - obměna nabídky - péče o zákazníky - propagace - podpora prodeje
Nespolehliví brigádníci	3	3	9	- dobré pracovní podmínky (přiměřené finanční ohodnocení, příjemné prostředí, benefity) - pečlivý výběr pracovníků
Zdražení cen surovin	3	3	9	- sledování vývoje cen - obměňování nabídky - práce se sezónností používaných surovin

Tabulka 43 - Analýza rizik, zdroj: vlastní zpracování

Pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizik byla stanovena pětibodová hodnotící stupnice:

Pravděpodobnost vzniku		Velikost dopadu	
1	téměř vyloučené	1	zanedbatelné
2	nepravděpodobné	2	nevýznamné
3	možné	3	střední
4	pravděpodobné	4	významné
5	téměř jisté	5	krizové

Tabulka 44 - Pravděpodobnost a dopad rizik, zdroj: vlastní zpracování

Nejkritičtějším identifikovaným rizikem s hodnotou 14 je otevření dalšího Fresh baru ve vybrané lokalitě. Pro eliminaci identifikovaného rizika je důležité sledování trendu na trhu, zajímavá a pestrá nabídka sortimentu, obměna nabídky, péče o zákazníky v podobě pravidelné analýzy spokojenosti zákazníků a věrnostního programu, dostatečná propagace, podpora prodeje, příjemné prostředí a v neposlední řadě profesionalita obsluhy Fresh baru.

2.12 Vyhodnocení Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti byla zpracována za účelem zhodnocení investičního záměru otevření Fresh baru v Říčanech, pro který byl v úvodu praktické části práce realizován terénní průzkum, který potvrdil zájem obyvatel Říčan a přilehlého okolí o jeho otevření v blízkosti vlakového nádraží.

Konceptem Fresh baru je výroba a prodej čerstvých ovocných a zeleninových šťáv a smoothie nápojů bez přidaných chemických látek a prodej müsli tyčinek značky Muesli Fresh z čerstvého ovoce, a to především u výdajového okénka, kde si mohou zákazníci zakoupit produkty s sebou na cesty.

Předpokládá se financování projektu vlastním i cizím kapitálem. Majitelka využije bankovní úvěr ve výši 400 000,- Kč s dobou splatnosti na pět let a 282 013,- Kč bude financovat vlastním kapitálem.

Pro co nejpřesnější vypovídající hodnotu o životaschopnosti projektu bylo pracováno s realistickým, optimistickým a pesimistickým scénářem, které vycházely z jasně definovaných předpokladů odhadu poptávky a tržeb. Tyto předpoklady byly stanoveny především na základě dat o denním obratu cestujících na vlakovém nádraží v Říčanech a zohledněním výsledků průzkumu trhu.

Na základě finanční a ekonomické analýzy lze tvrdit, že je vhodné projekt realizovat v případě všech výše uvažovaných scénářů. Ve všech scénářích je NPV > 0, doba návratnosti investice je kratší než doba životnosti projektu a IRR je vyšší než diskontní sazba.

Výsledky finanční a ekonomické analýzy jsou pro realizaci projektu příznivé. I při pesimistickém scénáři lze projekt realizovat. Doba návratnosti investice je v případě pesimistického scénáře ve druhém roce fungování Fresh baru. U realistického a optimistického scénáře je návratnost investice již v prvním roce.

Čistý příjem z podnikání pro majitelku Fresh baru za dobu životnosti projektu je zobrazen v následující tabulce:

	Roční příjem	Měsíční příjem
Realistický scénář	1 124 415	93 701
Optimistický scénář	1 782 010	148 500
Pesimistický scénář	452 106	37 676

Tabulka 45 - Čistý příjem majitelky, zdroj: vlastní zpracování

Pro výpočty se počítá s životností projektu 4,5 roku, protože první rok fungování Fresh baru je zkrácený na půl roku.

Tento projekt lze na základě výsledků studie proveditelnosti doporučit k realizaci.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracování studie proveditelnosti vybraného investičního záměru otevření Fresh baru v Říčanech a vyhodnocení, zda je projekt vhodné realizovat či jej zamítnout.

Pro toto rozhodnutí byla stěžejní částí studie proveditelnosti ekonomická a finanční analýza, kde byl sestaven zakladatelský rozpočet a vyčíslena celková výše investice v částce 682 013,- Kč. Byl zvolen způsob financování projektu, a to pomocí vlastního i cizího kapitálu. Majitelka Fresh baru bude čerpat bankovní úvěr ve výši 400 000,- Kč s dobou splatnosti pěti let. Součástí této kapitoly bylo zpracování výkazů zisku a ztráty, cash flow a jednotlivých ukazatelů hodnocení efektivnosti investice pro realistický, optimistický i pesimistický scénář. Pro hodnocení efektivnosti investice byly použity ukazatele doba návratnosti, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento.

Na závěr práce byla studie proveditelnosti vyhodnocena. Výsledkem studie proveditelnosti je doporučení investičního záměru k realizaci, neboť všechny ukazatele efektivnosti investice vyšly pro všechny tři uvažované scénáře kladně. U nejpravděpodobnějšího realistického scénáře je doba návratnosti investice hned v prvním roce, čistá současná hodnota je vyčíslena na 4 248 842,- Kč a vnitřní výnosové procento je 485 %. U optimistického scénáře je návratnost investice také v prvním roce fungování Fresh baru, čistá současná hodnota je vyčíslena na 7 208 017,- Kč a vnitřní výnosové procento je 620 %. U pesimistického scénáře je doba návratnosti investice ve druhém roce, čistá současná hodnota je 1 223 453,- Kč a vnitřní výnosové procento je 102 %.

V úvodu práce byl stanoven předpoklad, že se investiční záměr, otevření Fresh baru v Říčanech, dle výsledků studie proveditelnosti vyplatí realizovat. Tento předpoklad byl na základě výsledků ekonomické a finanční analýzy potvrzen a závěrem této práce lze projekt doporučit k realizaci.

Seznam použité literatury

1. BARKER, Stephen a Rob COLE. Projektový management pro praxi: Co nejlepší projektoví manažeři vědí, říkají a dělají. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.
2. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL, Branislav LACKO a kol. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
3. FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1942-6.
4. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
5. KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
6. KISLINGEROVÁ, Eva a kolektiv. *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.
7. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se změněním na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
8. MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. Světové standardy projektového řízení: pro malé i střední firmy. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.
9. NEWTON, Robert. Úspěšný projektový manažer: Jak se stát mistrem projektového managementu. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
10. NĚMEC, Vladimír. Projektový management. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0392-0.
11. PETRÁKOVÁ, Irena a kolektiv. *Investování 10*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1998. ISBN 80-01-01802-4.
12. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
13. STEHLÍK, Eduard a kolektiv. *Základy marketingu*. Praha: Nakladatelství VŠE, 2003. ISBN 80-245-0587-8.

14. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
15. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5.
16. SYNEK, Miloslav a Eva Kislingerová a kolektiv. *Podniková ekonomika a kolektiv*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
17. SYNEK, Miloslav a kolektiv. Manažerská ekonomika. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
18. ŠTEFÁNEK, Radoslav, Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Klára BENDOVÁ, Petra HOLÁKOVÁ a Ivan MASÁR. Projektové řízení pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.
19. ŠVIRÁKOVÁ, Eva. Dynamika projektu: uplatnění systémové dynamiky v řízení projektu. Zlín: VerBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-07-1.
20. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
21. VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-04001-0.

Elektronické zdroje

1. COOPER, H. W. a L. A. EBIN. What to look for in a project feasibility study-Part 1 [online]. 2004, 83(8), 70-75 [cit. 2020-11-02]. ISSN 0018-8190. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=be2c500d-e59b-494e-9a01-8e5a2129d9bd%40sessionmgr4006>
2. FOTR, Jiří a Jiří HLINICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování* [online]. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014 [cit. 2020-11-05]. ISBN 978-80-247-9185-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/aplikovana-analyza-rizika-ve-financnim-managementu-a-investicnim-rozhodovani-2368/>
3. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování* [online]. Praha: Grada, 2012 [cit. 2021-03-02]. ISBN 978-80-247-8143-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-264282/#>
4. KROPÁČEK, Jiří a Jan NEVYHOŠTĚNÝ. Kde se v Česku nejlépe žije: Velké porovnání 200 měst ukazuje skokany i varování. *Aktuálně.cz* [online]. Obce v datech, 2019, 13. 8. 2019 [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/kvalita-zivota-porovnani-mest-v-cesku-2019/r~b8d2b052ba8511e9b6a9ac1f6b220ee8/>
5. LIU, Hung-Ling, I-Chun WU a Lowell CANEDAY. Using a Feasibility Study as a Management Tool: A Case Study of Oklahoma State Park Lodges. *Journal of Park and Recreation Administration* [online]. 2018, 36(3), 174-190 [cit. 2020-11-02]. ISSN 21606862. Dostupné z: doi:10.18666/JPra-2018-V36-I3-8488
6. *Mapy Google* [online]. [cit. 2021-02-23]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/3,+Mánesova+391,+251+01+Ř%C3%ADčany/@49.9954575,14.6587663,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x470b89582a653811:0x6643b6072fb86dab!8m2!3d49.9954541!4d14.660955>

7. MICHALIČKA, David. Udržitelná městská mobilita. *Říčanský kurýr: Věstník města a městského úřadu Říčany* [online]. 2020, 31. 3. 2020 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.kuryr-ricany.cz/clanek/udrzitelna-mestska-mobilita-c6226>
8. SHEN, Li-Yin, Vivian W.Y. TAM, Leona TAM a Ying-bo JI. Project feasibility study: the key to successful implementation of sustainable and socially responsible construction management practice. *Journal of Cleaner Production* [online]. 2010, 18(3), 254-259 [cit. 2020-11-02]. ISSN 09596526. Dostupné z: doi:10.1016/j.jclepro.2009.10.014
9. SIEBER, Patrik. *Analýza nákladů a přínosů: metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. 2004 [cit. 2020-11-26]. Dostupné z: http://dotaceeu.cz/getmedia/19a93671-3cbe-45d0-8708%208817848204bf/1083947206cba_1-4_19a93671-3cbe-45d0-8708-8817848204bf.pdf?ext=.pdf
10. SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti: metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. 2004 [cit. 2020-11-02]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/>
11. SZOT-GABRYŚ, Teresa. Application of the Feasibility Study in Project Finance on the Basis of a Selected Investment Project. *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy* [online]. 2013, 6(1), 117-132 [cit. 2020-11-02]. ISSN 2069-3508. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=be2c500d-e59b-494e-9a01-8e5a2129d9bd%40sessionmgr4006>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Obrat cestujících v Říčanech, zdroj: Říčanský kurýr	66
Obrázek 2 - Umístění Fresh baru, zdroj: Mapy Google	67
Obrázek 3 - Organizační struktura pro rok 2021, zdroj: vlastní zpracování	71
Obrázek 4 - Organizační struktura pro roky 2022-2025, zdroj: vlastní zpracování.....	72

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Výsledky ekonomických ukazatelů, zdroj: vlastní zpracování	23
Tabulka 2 - Realistický odhad denní poptávky a tržeb, zdroj: vlastní zpracování	35
Tabulka 3 - Optimistický odhad denní poptávky a tržeb, zdroj: vlastní zpracování	37
Tabulka 4 - Pesimistický odhad denní poptávky a tržeb, zdroj: vlastní zpracování	39
Tabulka 5 - SWOT analýza, zdroj: vlastní zpracování	43
Tabulka 6 - Ansoffova matice, zdroj: vlastní zpracování	47
Tabulka 7 - Pět úrovní produktu, zdroj: vlastní zpracování	49
Tabulka 8 - Otevírací doba Fresh baru, zdroj: vlastní zpracování	50
Tabulka 9 - Prodejní cena fresh nápojů, zdroj: vlastní zpracování	51
Tabulka 10 - Prodejní cena müsli tyčinky, zdroj: vlastní zpracování	52
Tabulka 11 - Podíl jednotlivých druhů surovin na litrech, zdroj: vlastní zpracování	53
Tabulka 12 - Realistický odhad nákladů na suroviny, zdroj: vlastní zpracování	56
Tabulka 13 - Optimistický odhad nákladů na suroviny, zdroj: vlastní zpracování	59
Tabulka 14 - Pesimistický odhad nákladů na suroviny, zdroj: vlastní zpracování	62
Tabulka 15 - Náklady na pomocný materiál, zdroj: vlastní zpracování	63
Tabulka 16 - Materiál na malování, zdroj: vlastní zpracování	69
Tabulka 17 - Náklady na vybavení Fresh baru, zdroj: vlastní zpracování	70
Tabulka 18 - Režijní náklady, zdroj: vlastní zpracování	72
Tabulka 19 - Otevírací a pracovní doba, zdroj: vlastní zpracování	73
Tabulka 20 - Náklady na školení BOZP a PO pro rok 2021, zdroj: vlastní zpracování	74
Tabulka 21 - Náklady na školení BOZP a PO pro roky 2022-2025, zdroj: vlastní zpracování	74
Tabulka 22 - Náklady na inzerci v Říčanském kurýru, zdroj: vlastní zpracování	74
Tabulka 23 - Mzdové měsíční náklady na majitelku Fresh baru, zdroj: vlastní zpracování	76
Tabulka 24 - Mzdové měsíční náklady pro rok 2021, zdroj: vlastní zpracování	77
Tabulka 25 - Mzdové měsíční náklady v letech 2022-2025, zdroj: vlastní zpracování	77
Tabulka 26 - Ganttův diagram, zdroj: vlastní zpracování	79
Tabulka 27 - Pořizovací náklady na projekt, zdroj: vlastní zpracování	80
Tabulka 28 - Bankovní úvěr, zdroj: vlastní zpracování	81
Tabulka 29 - Realistický scénář - Výkaz zisku a ztrát, zdroj: vlastní zpracování	82
Tabulka 30 - Optimistický scénář - Výkaz zisku a ztrát, zdroj: vlastní zpracování	83
Tabulka 31 - Pesimistický scénář - Výkaz zisku a ztrát, zdroj: vlastní zpracování	83

Tabulka 32 - Realistický scénář - Příjmy a výdaje , CF, zdroj: vlastní zpracování.....	85
Tabulka 33 - Optimistický scénář - Příjmy a výdaje, CF, zdroj: vlastní zpracování.....	85
Tabulka 34 - Pesimistický scénář - Příjmy a výdaje, CF, zdroj: vlastní zpracování.....	85
Tabulka 35 - Realistický scénář - CF, Kum. CF, DCF, Kum. DCF, zdroj: vlastní zpracování	86
Tabulka 36 - Optimistický scénář - CF, Kum. CF, DCF, Kum. DCF, zdroj: vlastní zpracování	86
Tabulka 37 - Pesimistický scénář - CF, Kum. CF, DCF, Kum. DCF, zdroj: vlastní zpracování	86
Tabulka 38 - Realistický scénář - Doba návratnosti, zdroj: vlastní zpracování	87
Tabulka 39 - Optimistický scénář - Doba návratnosti, zdroj: vlastní zpracování	88
Tabulka 40 - Pesimistický scénář - Doba návratnosti, zdroj: vlastní zpracování.....	88
Tabulka 41 - Čistá současná hodnota, zdroj: vlastní zpracování.....	88
Tabulka 42 - Vnitřní výnosové procento, zdroj: vlastní zpracování.....	89
Tabulka 43 - Analýza rizik, zdroj: vlastní zpracování	91
Tabulka 44 - Pravděpodobnost a dopad rizik, zdroj: vlastní zpracování.....	92
Tabulka 45 - Čistý příjem majitelky, zdroj: vlastní zpracování	94

Seznam grafů

Graf 1 - Příplatek za kvalitu, zdroj: vlastní zpracování	27
Graf 2 - Frekvence pití čerstvých šťáv a smoothie nápojů, zdroj: vlastní zpracování ...	28
Graf 3 - Preference druhu čerstvých šťáv a smoothies, zdroj: vlastní zpracování	28
Graf 4 - Frekvence nákupu fresh nápojů, zdroj: vlastní zpracování	29
Graf 5 - Zájem o otevření Fresh baru a jeho potenciální návštěvnost, zdroj: vlastní zpracování	30
Graf 6 – Potenciální zájem o další sortiment, zdroj: vlastní zpracování.....	31
Graf 7 - Preference dalšího sortimentu, zdroj: vlastní zpracování.....	31
Graf 8 - Preference posezení nebo výdajového okénka, zdroj: vlastní zpracování.....	32

Seznam příloh

Příloha 1 - Průzkum trhu – dotazník, zdroj: vlastní zpracování.....	105
Příloha 2 - Počet pracovních dnů v jednotlivých letech, zdroj: vlastní zpracování	107
Příloha 3 – Realistický odhad denní a roční poptávky v litrech, zdroj: vlastní zpracování	107
Příloha 4 - Optimistický odhad denní a roční poptávky v litrech, zdroj: vlastní zpracování	108
Příloha 5 - Pesimistický odhad denní a roční poptávky v litrech, zdroj: vlastní zpracování	108
Příloha 6 – Realistický scénář - Podíl jednotlivých druhů surovin na litrech za rok, zdroj: vlastní zpracování.....	108
Příloha 7 - Optimistický scénář - Podíl jednotlivých druhů surovin na litrech za rok, zdroj: vlastní zpracování.....	109
Příloha 8 - Pesimistický scénář - Podíl jednotlivých druhů surovin na litrech za rok, zdroj: vlastní zpracování.....	109

1. ČÁST – pro všechny oslovené respondenty

1) Kolik jste ochotni si připlatit za kvalitní (zdravé) potraviny?

- a) max. 20 % oproti běžným cenám
- b) do 50 % oproti běžným cenám
- c) do 100 % oproti běžným cenám
- d) klidně i více, kvalita je pro mne na prvním místě
- e) nejsem ochoten připlatit za kvalitu, rozhodující je pro mne nejnižší cena

2) Jak často pijete čerstvé ovocné a zeleninové šťávy a smoothie nápoje?

- a) často
- b) příležitostně
- c) výjimečně
- d) nikdy

2. ČÁST – pro respondenty, kteří pijí čerstvé ovocné a zeleninové nápoje

3) Pokud fresh nápoje pijete, máte raději šťávy a smoothies ovocné nebo zeleninové?

- a) ovocné
- b) zeleninové
- c) srovnatelně
- d) podle nálady

4) Jak často si kupujete ovocné a zeleninové šťávy a smoothie nápoje?

- a) často
- b) příležitostně
- c) výjimečně
- d) nikdy

5) Využívali byste v okolí říčanského vlakového nádraží Fresh bar, tedy výrobu čerstvých ovocných a zeleninových šťáv a smoothies, případně jak často?

- a) několikrát týdně (cca 4-7x týdně)
- b) párkrát do týdne (cca 2-3x týdně)
- c) párkrát v měsíci (zhruba 4-7x měsíčně)
- e) méně (cca 1-3x měsíčně)
- f) výjimečně
- g) nikdy

3. ČÁST - pro respondenty, kteří projevili zájem o otevření Fresh baru

6) Uvítali byste v rámci Fresh baru i další produkty mimo čerstvých ovocných a zeleninových nápojů (např. obložené bagety, ovocné a zeleninové saláty, limonády, zmrzliny, dorty, müsli tyčinky z čerstvého ovoce)?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

7) Pokud ano, jaký další sortiment byste kromě fresh nápojů nejvíce ocenili?

- a) obložené bagety
- b) ovocné a zeleninové saláty
- c) limonády
- d) zmrzliny
- e) dorty
- f) müsli tyčinky z čerstvého ovoce

8) Využili byste v rámci Fresh baru i menší posezení nebo preferujete jen produkt koupit u výdajového okénka?

- a) Fresh bar včetně posezení
- b) Fresh bar pouze s výdajovým okénkem

Příloha 2 - Počet pracovních dnů v jednotlivých letech, zdroj: vlastní zpracování

Počet pracovních dnů v jednotlivých měsících a letech					
	2021	2022	2023	2024	2025
leden	-	26	26	26	26
únor	-	24	24	25	24
březen	-	27	27	25	26
duben	-	24	23	25	24
květen	-	26	25	25	25
červen	-	26	26	25	25
červenec	25	24	24	25	26
srpen	26	27	27	27	26
září	25	25	25	24	26
říjen	25	25	25	26	26
listopad	25	26	25	26	24
prosinec	25	24	24	23	24
Celkový počet dnů za rok	151	304	301	302	302

Příloha 3 – Realistický odhad denní a roční poptávky v litrech, zdroj: vlastní zpracování

Odhad denní a roční poptávky v litrech					
Rok	2021	2022	2023	2024	2025
Litry/den	49	59,5	70	80,5	87,5
Litry/rok	7 399	18 088	21 070	24 311	26 425

Příloha 4 - Optimistický odhad denní a roční poptávky v litrech, zdroj: vlastní zpracování

Odhad denní a roční poptávky v litrech					
Rok	2021	2022	2023	2024	2025
Litry/den	66,5	80,5	94,5	105	119
Litry/rok	10 042	24 472	28 445	31 710	35 938

Příloha 5 - Pesimistický odhad denní a roční poptávky v litrech, zdroj: vlastní zpracování

Odhad denní a roční poptávky v litrech					
Rok	2021	2022	2023	2024	2025
Litry/den	28	38,5	45,5	52,5	63
Litry/rok	4 228	11 704	13 696	15 855	19 026

Příloha 6 – Realistický scénář - Podíl jednotlivých druhů surovin na litrech za rok, zdroj: vlastní zpracování

Podíl jednotlivých druhů surovin na litrech/rok						
Typ suroviny	Procentuální zastoupení	2021	2022	2023	2024	2025
Pomeranče	0,25	1 850	4 522	5 268	6 078	6 606
Grapefruit	0,04	296	724	843	972	1 057
Jablka	0,15	1 110	2 713	3 161	3 647	3 964
Banány	0,12	888	2 171	2 528	2 917	3 171
Ananas	0,07	518	1 266	1 475	1 702	1 850
Jahody	0,09	666	1 628	1 896	2 188	2 378
Borůvky	0,05	370	904	1 054	1 216	1 321
Maliny	0,05	370	904	1 054	1 216	1 321
Řepa	0,03	222	543	632	729	793
Mrkev	0,12	888	2 171	2 528	2 917	3 171
Celer	0,03	222	543	632	729	793

Příloha 7 - Optimistický scénář - Podíl jednotlivých druhů surovin na litrech za rok, zdroj: vlastní zpracování

Podíl jednotlivých druhů surovin na litrech/rok						
Typ suroviny	Procentuální zastoupení	2021	2022	2023	2024	2025
Pomeranče	0,25	2 510	6 118	7 111	7 928	8 985
Grapefruit	0,04	402	979	1 138	1 268	1 438
Jablka	0,15	1 506	3 671	4 267	4 757	5 391
Banány	0,12	1 205	2 937	3 413	3 805	4 313
Ananas	0,07	703	1 713	1 991	2 220	2 516
Jahody	0,09	904	2 202	2 560	2 854	3 234
Borůvky	0,05	502	1 224	1 422	1 586	1 797
Maliny	0,05	502	1 224	1 422	1 586	1 797
Řepa	0,03	301	734	853	951	1 078
Mrkev	0,12	1 205	2 937	3 413	3 805	4 313
Celer	0,03	301	734	853	951	1 078

Příloha 8 - Pesimistický scénář - Podíl jednotlivých druhů surovin na litrech za rok, zdroj: vlastní zpracování

Podíl jednotlivých druhů surovin na litrech/rok						
Typ suroviny	Procentuální zastoupení	2021	2022	2023	2024	2025
Pomeranče	0,25	1 057	2 926	3 424	3 964	4 757
Grapefruit	0,04	169	468	548	634	761
Jablka	0,15	634	1 756	2 054	2 378	2 854
Banány	0,12	507	1 404	1 643	1 903	2 283
Ananas	0,07	296	819	959	1 110	1 332
Jahody	0,09	381	1 053	1 233	1 427	1 712
Borůvky	0,05	211	585	685	793	951
Maliny	0,05	211	585	685	793	951
Řepa	0,03	127	351	411	476	571
Mrkev	0,12	507	1 404	1 643	1 903	2 283
Celer	0,03	127	351	411	476	571

Evidence vypůjček

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: Kateřina Kratochvílová

V Praze dne: 20. 04. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis