



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
Masarykův ústav vyšších studií

Studie proveditelnosti projektu „Absinth Tour“

Feasibility study of „Absinth Tour“ project

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.

Jakub Lorenc

Praha 2016

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Lorenc</u>	Jméno:	<u>Jakub</u>	Osobní číslo:	<u>411802</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Katedra inženýrské pedagogiky</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a Management</u>				
Studijní obor:	<u>Řízení a ekonomika průmyslového podniku</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Studie proveditelnosti projektu "Absinth Tour"

Název bakalářské práce anglicky:
Feasibility Study of "Absinth Tour" Project

Pokyny pro vypracování:
Na základě studia odborné literatury definujte projektový rámec, včetně strategických výstupů projektu. Následně proveďte specifikaci dílčích komponent projektu, prezentujte detailní rozpočet projektu. Dále navrhnete časový harmonogram průběhu projektu. Pozornost věnujte působení identifikovaných rizik a možnostem jejich ošetření. Na závěr bakalářské práce proveďte zhodnocení efektivnosti daného projektu a posuďte možnosti pro jeho realizaci.

Seznam doporučené literatury:
FOTR, J., - VACÍK, E a kol.: Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4
FOTR, J., - SOUČEK I.: Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-0939-2
SVOZILOVÁ, A.: Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-86754-56-1
KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing 1. vyd. Praha: Grada Publishing,

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D., MÚVS, Katedra managementu

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 15.1.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 8.5.2016
Platnost zadání bakalářské práce:

Podpis vedoucí(ho) práce

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

LORENC, Jakub. *Studie proveditelnosti projektu „Absinth Tour“*. Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval 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

.....

Jakub Lorenc

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Emilu Vacíkovi, Ph.D. za trpělivé vedení mé práce a předání mnoha praktických dovedností, které jsou pro mě velkým přínosem a příslibem do budoucna. V neposlední řadě děkuji své rodině, za neutuchající podporu v průběhu celého dosavadního studia. Dále svým přátelům, kteří mi byli velkou oporou při psaní mé závěrečné práce, jež si velmi vážím a cením.

Jakub Lorenc

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je studie proveditelnosti projektu založení pojízdného baru. Na začátku teoretické části se věnuji marketingovému rozhodování o projektu a tvorbě marketingové strategie, následuje technické řešení projektu a finanční analýza podniku. Pro účely rozhodování o investici do projektu vysvětluji použití nástrojů finanční analýzy a řízení rizik. V praktické části se věnuji aplikaci výše zmíněných nástrojů v praxi. Pro studii proveditelnosti uvádím kompletní informace o marketingové strategii a finanční analýze daného projektu. Závěrem práce hodnotím dosažené výsledky studie a rozhoduji o investici do projektu.

Klíčová slova

Studie proveditelnosti, Podnikatelský plán, Absint, Marketingová strategie, Finanční plánování, Řízení rizik, Harmonogram projektu

Abstract

The subject of this bachelor thesis is study of feasibility - establishment of a mobile bar. At the beginning of the theoretical part I devote to marketing decision making on the project and creation of marketing strategies, followed by a technical solution of the project and financial analysis of the company. For the purpose of decision making on investment in the project I explain a usage of tools of financial analysis and risk management. In the practical part I devote to the application of the above mentioned instruments in practice. I describe in detail the marketing strategy and financial analysis. Finally, I evaluate the results of the study and make decision about the investment in the project.

Keywords

Feasibility study, Business plan, Absinth, Marketing strategy, Financial plannig, Risk management, Project schedule

Obsah

Úvod	1
1 Teoretická část	3
1.1 Právní vymezení projektu	3
1.2 Analýza trhu	4
1.3 Porterův model	4
1.3.1 Zákazníci	4
1.3.2 Analýza konkurence a dodavatelů	6
1.4 PEST Analýza	6
1.5 Marketingová strategie	6
1.6 Marketingový mix	7
1.7 Technické a technologické řešení projektu	8
1.8 Finanční plán a finanční analýza projektu	9
1.9 Kalkulace	9
1.9.1 Analýza bodu zvratu	10
1.10 Tvorba finančního plánu	10
1.10.1 Zakladatelský rozpočet	11
1.11 Výkaz zisku a ztrát	11
1.12 Cash flow	12
1.12.1 Metoda čisté současné hodnoty	13
1.12.2 Payback period method	13
1.13 Rozvaha	13
1.14 Analýza a řízení rizik	15
1.14.1 Vzmezení kontextu managementu rizika a jeho cílů	15
1.14.2 Identifikace rizik a jejich sledování	15
1.14.3 SWOT Analýza	16
1.14.4 Stanovení významnosti rizik	16
1.14.5 Stanovení velikosti rizika	17
1.14.6 Příprava a realizace opatření na snížení rizika	17
1.15 Harmonogram projektu	17
1.16 Závěr studie	18

2 Absinth Tour	19
2.0.1 Právní vymezení projektu Absinth Tour	19
2.1 Analýza trhu	19
2.1.1 PEST analýza	21
2.2 Marketingová strategie	22
2.3 Marketingový mix	22
2.3.1 Produkt	22
2.3.2 Cena	23
2.3.3 Komunikace	23
2.3.4 Distribuce	24
2.4 Technické a technologické řešení projektu, výčet investičního majetku	24
2.4.1 Varianta 1	25
2.4.2 Varianta 2	26
2.4.3 Varianta 3	27
2.4.4 Porovnání jednotlivých variant	28
2.4.5 Náklady na zařízení baru	29
2.4.6 Vyřazení majetku	29
2.5 Výpočet produkce a řízení oběžného majetku	30
2.5.1 Plánování kapacity	30
2.5.2 Obrátka zákazníků	31
2.5.3 Skladování zásob	32
2.6 Variabilní náklady	32
2.7 Kalkulace	33
2.7.1 Variabilní náklady	34
2.7.2 Fixní náklady přímé	34
2.7.3 Analýza bodu zratu	36
2.7.4 Zakladatelský rozpočet	37
2.8 Výkaz zisků a ztrát	37
2.9 Cash flow	39
2.9.1 Čistá současná hodnota	39
2.9.2 Payback period method	39
2.10 Rozvaha	40
2.11 Analýza a řízení rizik	40
2.11.1 SWOT analýza	41
2.12 Harmonogram projektu	46
Závěr	53
Literatura	55
Seznam tabulek	57

Seznam obrázků	59
Přílohy	63

Úvod

Pro téma „Studie proveditelnosti projektu Absinth Tour” jsem se rozhodl z důvodu mé několikaleté praxe v oboru pohostinství s tímto druhem nápoje. Informovanost o tomto tradičním nápoji na českém trhu není na dobré úrovni. Trh s absintem má větší potenciál, než je doposud využíván. Při správném nastavení marketingových strategií by se mohla zvýšit celková informovanost o tomto odvětví, která je zatím na nízké úrovni.

Absint má v České republice více než stoletou tradici, avšak v důsledku přechodného zákazu výroby absintu začátkem dvacátého století na něj spotřebitelé z velké části zapomněli. Právě legislativa v tomto ohledu stále hraje významnou roli, protože reguluje výrobu absintu (resp. koncentraci psychoaktivní látky tzv. thujonu v nápoji). Absint je hořká lihovina patřící do kategorie „bitter“. Maximální koncentrace thujonu v této kategorii je 35 mg/kg, je tedy přesně definována [23].

V roce 2014 vydal světový turistický průvodce LonelyPlanet žebříček nejlepších alkoholických nápojů světa, v němž má Česká Republika hned dvě zastoupení: na sedmé příčce se umístila Becherovka a pomyslnou „bramborovou“ medaili získal právě český absint. Ačkoliv jeho tradice, jak jsme výše zmínili, má v Česku hluboké kořeny, pro širokou veřejnost je absint stále jakýmsi výstřelkem, který se vyzkouší pouze několikrát za život [16].

V praktické části závěrečné práce budu zjišťovat návratnost investice do pojízdného baru, který bude provozován v rámci účasti na festivalech a klubových akcích. V pojízdném baru budou prodávány a připravovány absintové nápoje a příslušenství sloužící k přípravě absintu. V rámci zpracování studie se budu zabývat marketingovými nástroji jako je analýza trhu a konkurence, marketingový mix produktu a strategii vedoucí k úspěchu na trhu vzhledem ke konkurenčním výrobkům a substitutům, dále rozeberu variantní finanční kalkulaci Absinth Tour, ve které budu zpracovávat formy uskutečnitelnosti projektu, zhodnotím rizika pro každou variantu a následně vyhodnotím jednotlivá variantní řešení.

Kapitola 1

Teoretická část

1.1 Právní vymezení projektu

Právním vymezením projektu rozumíme formu, kterou bude podnik provozován, majetnické vztahy a strukturu managementu podniku. Výběr vhodného typu právní formy závisí na mnoha faktorech, především pak na struktuře vlastníků a míry ručení za nesplacené závazky společnosti [13].

V našem případě se budeme rozhodovat pouze mezi kapitálovou společností, a sice společností s ručením omezeným, a živnostenským podnikáním, zejména proto, že velikost ani struktura daného podniku nenaznačuje potřebu složitější formy podnikání. Zákon o obchodních korporacích [13] vymezuje podnikání následovně:

- **Živnostenské podnikání** Živnostenský zákon vysvětluje živnost takto: „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem [13].“

Živnosti se dělí:

- **Ohlašovací živnosti** – Ty pak dále na řemeslné (vyžadující k provozování šestiletou praxi v oboru, nebo patřičné vzdělání), vázané (je nutné prokázání odborné způsobilosti) a volné, u kterých nejsou další podmínky (vyjma základních jako svéprávnost atd.).
- **Koncesované živnosti** – Zde je nutné povolení příslušného úřadu, tzv. koncese.
- **Společnost s ručením omezeným** – Jedná se nejrozšířenější a nejjednodušší formu kapitálové společnosti. Jak je patrné z názvu, kapitálová společnost, jedná se často o sdružení podnikatelů, kteří společnost vlastní, ale nemusí se podílet na rozhodování. Společnost za své závazky ručí celým svým majetkem, jednotliví společníci pak do výše svých nesplacených vkladů zapsaných v obchodním rejstříku.

Pro založení společnosti s ručením omezeným je podle nového občanského zákoníku nutné složit vklad 1,- Kč a společnost může založit i jedna fyzická, nebo právnická osoba.

1.2 Analýza trhu

V počáteční fázi výzkumu se zaměříme na analýzu mikroprostředí firmy: zákazníka, trh, dodavatele, analýzu konkurence, možná řešení provedení a zhodnocení potenciálu produktu/služby v tržním prostředí. Budeme využívat marketingové nástroje sloužící k zhodnocení informací o trhu a následné aplikace pro úspěch na trhu např. Porterův model pěti tržních sil. Nesmíme opomínat externí faktory makroprostředí ovlivňující naše podnikání jako je legislativa, či ekonomická situace. Pro tento typ hodnocení použijeme PEST analýzu [2]. Součástí analýzy trhu je i SWOT matice (viz 1.14.3), ve které vyhodnotíme zjištěné informace [2] a navrhne řešení.

1.3 Porterův model

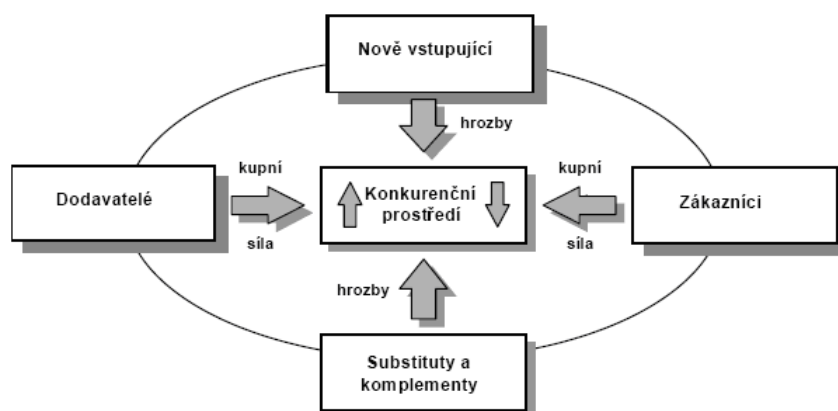
Porterův model [10] viz obrázek 1.1 pěti konkurenčních sil řeší konkurenční boj na trhu, tlak konkurence. Určuje, jaké prostředí v daném odvětví panuje podle následujících pěti bodů:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími konkurenty,
- smluvní síla odběratelů,
- smluvní síla dodavatelů,
- hrozba substitučních výrobků.

Po vyhodnocení můžeme určit, zda je vůbec vhodné na daný trh vstoupit, nebo je již dostatečně nasycen.

1.3.1 Zákazníci

Pro vhodnou analýzu spotřebitelského trhu (zákazníků) slouží nástroje segmentace trhu, positioning, targeting. Trh si podle zvolených měřítek rozdělíme na určité segmenty (např. genderové rozdělení, sociální, demografické, ...). Platí, že podle způsobu rozdělení by měli být patrné určité hranice každého segmentu. Tento způsob nám výrazně usnadní proces targetingu, ve kterém si určíme potenciál úspěchu naší firmy v každém segmentu a



Obr. 1.1: Porterův model pěti konkurenčních sil [10]

následně se zaměříme na ty segmenty, které nám mohou poskytnout nejvýhodnější pozici. Tyto nástroje jsou velmi užitečné, často přímo nezbytné, pro úspěšné uvedení produktu na trh. Pokud bychom segmenty určili nevhodně, výrazně by se snížila efektivita reklamy a investic do ní vložených (příliš obsáhlé segmenty – velké výdaje na reklamu; úzce zaměřené segmenty – ztráta potenciálních zákazníků a tím pádem menší zisk).

Vzhledem ke složitosti lidské povahy je jasné, že existuje mnoho způsobů, jak mohou segmenty trhu, nový způsob segmentace nebo vytvoření nového segmentu, přispět k úspěchu na trhu. Jednoduchá kritéria, jako je věk, pohlaví, sociální status, poskytují marketérům jen málo informací, protože i mezi nezletilými chlapci ze střední třídy existuje řada rozdílů: nadšení fotbaloví fanoušci, filmoví maniaci, punkoví muzikanti atd. Pouze přístup používající celou řadu kritérií odhalí segmenty jako tzv. GUPPY (gay urban professionals – městští homosexuálové), skupina s vysokými výdaji, která zakládá a rozvíjí mnoho nových trendů v hudbě, módě a zábavě a jejíž přítomnost ve společnosti představuje měřítko jejího tvůrčího potenciálu [9].

V další fázi použijeme nástroje positioningu pro zařazení naší značky do spektra konkurenčních výrobků (můžeme například zvolit strategii nízké ceny (tedy výrobní koncepce), vysoké kvality našich produktů (výrobní koncepce), atd.). Kotler upozorňuje na nesprávně nastavený positioning: „Společnost může produkt umístit podle jednoho či více významných odlišujících prvků. Pokud je ovšem positioning založen na příliš mnoha faktorech, může vést ke zmatení nebo nedůvěře zákazníka. Jakmile si společnost zvolí žádanou pozici, musí podniknout opatření, aby tuto pozici sdělila a předala cílovým zákazníkům [9].”

1.3.2 Analýza konkurence a dodavatelů

Při určování strategie positioningu nesmíme zapomenout na analýzu konkurence a substitučních produktů, protože jedině poznáním konkurence se od ní můžeme odlišit a oslovit tak jiné zákazníky, nebo stávající přilákat právě k naší značce. V první řadě identifikujeme stávající a potenciální konkurenty, jejich přibližnou strategii, možné výhody, kterými náš podnik oproti konkurentům disponuje ale i výhody, které má konkurence. Aby náš podnik získal dostatečnou výhodu, měli bychom zpracovat přibližnou nákladovou strukturu konkurence, zjistit informace o dodavatelích a snažit předpovědět rychlost a způsob reakce konkurentů na změny trhu. Právě dodavatelé často ovlivňují cenu, nabídku a kvalitu výrobků. Je proto důležité dodavatele vybírat pečlivě (popřípadě mít k dispozici záložní dodavatele).

1.4 PEST Analýza

Analýza makroprostředí nám dává informace o faktorech, které firma nemůže přímo ovlivnit, patří sem legislativní faktory, ekonomická situace ve světě, kultura společnosti, ekologické faktory a technologické možnosti. Pro zjednodušení, můžeme většinu faktorů obsáhnout v přehledné **PEST** analýze [4]:

- **Politika** – analýza politické situace v místě podnikání. Patří sem vyhlášky a zákony upravující možnosti podnikání. Např. daně, podpora zemědělství, zákony o minimální mzdě atd.
- **Ekonomika** – nastiňuje ekonomické podmínky v místě podnikání i ve světě. Např. HDP, cykly a fáze ekonomiky, podpora zaměstnanosti.
- **Sociální aspekty** – odpovídá na otázky související s demografickým vývojem, pracovními návyky obyvatelstva, kulturou, ...
- **Technologie** – informace o dostupných technologických možnostech, ale také například vládní podporu rozvoje vědy a techniky. Zkoumá dynamiku rozvoje v jednotlivých oblastech.

1.5 Marketingová strategie

Po analyzování trhu, konkurence a zákazníků, jsme kompetentní rozhodnout o marketingové strategii. Jedná se o určitou výhodu nad konkurenčními výrobky, na kterou se budeme zaměřovat při výrobě a distribuci produktu. Michael Porter [17] navrhuje tyto tři (resp. čtyři) základní strategie:

- **Strategie minimalizace nákladů** – jedná se o strategii, která má za cíl penetrovat trh a zajistit firmě co největší tržní podíl formou snižování ceny. Při použití této strategie si dáváme za cíl mít levnější produkty, než konkurence. Patrně nedosahujeme takových jednotkových zisků na produkt, nicméně malé jednotkové výnosy doženeme objemem produkce. Snižování ceny dosáhneme například zvýšením produkce (snížené fixní náklady na jednotku) či standardizací výroby. Tato strategie je určena zákazníkům citlivým na cenu.
- **Diferenční strategie** – snaží se odlišit své výrobky od konkurence, vyšší cena a kvalita oproti předchozí strategii. Tím dává zákazníkovi pocit, že firma je lídrem trhu, což vede k důležité lojalitě zákazníka. Pokud se firma rozhodne pro tuto strategii, musí počítat s nemalými náklady na marketingový výzkum a vývoj nových produktů. Podnik se zaměřuje na trhy, kde si kupující jsou ochotni za kvalitu (prestiž) připlatit.
- **Strategie zaostření** – produkty jsou určeny poměrně malému okruhu zákazníků. Jedná se ještě o větší diferenciaci, než u diferenční strategie. Patří sem například luxusní zboží. Zákazník očekává největší kvalitu, špičkový servis a je ochoten si za tyto výhody připlatit.
- M. Porter zmiňuje ještě jednu strategii – „**na půli cesty**“.

Firmám, které využívají jednu z výše uvedených strategií, se zřejmě bude dařit. Ty, kterým se daná strategie bude dařit nejlépe, logicky vytvoří největší zisk. Firmy, jež nemají jasně definovanou strategii a zůstávají na půli cesty, na tom budou nejhůře. Iivetti, Marks & Spencer, Philips, ty všechny se setkaly s problémy, protože neměly výrazně nižší náklady, nenabízely nejjasněji vnímanou špičkovou hodnotu, ani se nesnažily nejlépe obsluhovat jediný segment. Firmy, které zůstanou na půli cesty, se snaží uspět ve všech strategiích, což znamená, že nakonec nejsou dobré ani v jedné [9].

1.6 Marketingový mix

Po zvolení marketingové strategie může firma přistoupit k plánování jednotlivých kroků marketingového mixu [19], užitečné metodě marketérů, který využívá taktické nástroje pro úpravu nabídky na cílovém trhu. Marketingovým mixem rozumíme soubor **4 P** – **P**roduct (Produkt), **P**rice (Cena), **P**romotion (komunikace se zákazníkem) a **P**lacement (forma distribuce).

- **Produkt** – Jako součást marketingového mixu zahrnuje všechny výstupy podniku, které si zákazník může pořídit. Produkt podle Kotlera dělíme na tři úrovně:

- *Základní produkt* — základní účel koupě produktu, zahrnuje službu, nebo užitek, kvůli jehož podstatě si produkt pořídíme (např. pizza – hlad).
 - *Vlastní produkt* — součásti produktu, funkce, desing, značka, balení, ...
 - *Rozšířený produkt* — doplňkové služby spojené s koupí produktu, goodwill.
- **Cena** – Suma, kterou zákazník zaplatí za náš produkt. Jediná položka marketingového mixu, která generuje zisk, ostatní části tvoří jen náklady, proto je kladen velký důraz na vhodně zvolenou cenovou strategii.

Při tvorbě cen musíme bezpodmínečně znát celou nákladovou strukturu: minimální cena, za kterou jsme schopni výrobek prodat je souhrn všech nákladů vydaných na jednici výrobku (takováto situace je však dlouhodobě neudržitelná).

- **Komunikace se zákazníkem** – Představuje aktivity a kanály, kterými podnik komunikuje se zákazníky. Má informační a přesvědčovací hodnotu. Patří sem reklama, podpora prodeje, PR, a další složky komunikačního mixu.
- **Distribuce** – Vysvětluje a udává cesty, kterými se produkt dostane k zákazníkovi. Podle typu produktu můžeme dělit tyto dvě distribuční strategie:
 - **Strategie Tlaku (PUSH)** — snažíme se, aby náš výrobek byl co nejvíce dostupný (potenciální zákazník je ochoten vydat pouze malou energii do nákupu – často u spotřebního zboží) – použijeme formy intenzivní distribuce.
 - **Strategie Tahu (PULL)** — zákazník je ochoten vydat nákupu větší energii (je ochotný si pro daný výrobek dojet a má z nákupu větší potěšení), spojuje se s loajalitou ke značce – selektivní a výhradní distribuce, kdy jsou naše produkty k dostání pouze na určitých místech [7].

1.7 Technické a technologické řešení projektu

Zde zpracujeme technické řešení studie. Popíšeme, jakou technologii budeme využívat při provozní fázi projektu a jak jí dosáhneme. Pokud budeme mít více variant řešení studie, je velmi pravděpodobné, že v této kapitole budou zmíněny zejména technické, technologické a finanční potřeby jednotlivých variant (výhody/nevýhody jednotlivých variant řešení). Neplatí však, že by studie měla obsahovat úplné technické dokumentace, pravděpodobně bude dostačující zhodnotit použité technologie z ekonomického hlediska a vybrat důležité aspekty každé varianty.

Tato kapitola bude také sloužit jako výčet všech nákladových položek, které budeme muset v průběhu projektu zajistit. Jedná se jak o dlouhodobý majetek (stroje, vozidla, budovy, ...), krátkodobý majetek (nákup zásob, ...), ale i režijní náklady, které budeme muset vynaložit na skladování zásob, či pronájem např. výrobní haly. U dlouhodobého

majetku budeme uvažovat způsob odepisování, u krátkodobého způsob a délku skladování. Již v této kapitole je důležité vymežit přesnou nákladovou strukturu. Započítat náklady na dodavatele, odběratele atd.

1.8 Finanční plán a finanční analýza projektu

Tato část studie proveditelnosti má za cíl převést produkční, tržní a marketingové údaje, které jsme získali v předchozím zkoumání, do ekonomického vyjádření, neboť právě finanční stránka projektu je často jedinou omezující. Právě tato kapitola by měla být zpracována obzvláště pečlivě, neboť při hodnocení studie se investor rozhoduje na jejím základě. Ostatní aspekty projektu jsou až druhotné (neplatí u nevýdělečných projektů pro neziskové organizace, či například stavba pozemní komunikace, která zisk sice nepřinese, ale i tak ji investor může zhodnotit jako přínosnou).

Při zpracovávání finančního plánu začneme výpočtem kalkulace na jednici produktu (tedy jeden výrobek/samostatnou službu), poté podle finančních nástrojů najdeme bod zvratu, kdy zjistíme, kolik výrobků je nutné prodat, aby se nám pokryly všechny náklady. Nakonec vytvoříme finanční plán podniku, který použijeme při aplikaci hodnotících ukazatelů podniku. Je zřejmé, že pro co nejvěrnější zhodnocení budoucího stavu podniku bude potřeba použít nástroje sloužící k finančnímu prognózování. Některé z nich si postupně uvedeme v následujících kapitolách.

1.9 Kalkulace

Naším úkolem při tvorbě kalkulace je vypočítat náklady na kalkulační jednici, tedy výsledný produkt podniku. Tento proces shrnuje všechny náklady podniku. V první části si tedy rozdělíme náklady do nákladové struktury, která nám usnadní pozdější výpočet nákladů na výrobek a bod zvratu (viz 1.9.1).

- **Náklady variabilní** – Jsou přímo závislé na výkonu produkce, tj. s každým dalším výrobkem nám porostou i variabilní náklady. Řadíme sem hlavně náklady na materiál, popřípadě další náklady dle charakteru produkce.
- **Náklady fixní** – Nevážou se na objem produkce, budou stejné při variabilním objemu produkce. Řadíme sem například náklady na pronájem výrobní haly, zálohu inkasa.

Dalším způsob, kterým dělíme náklady:

- **Přímé** (jednicové) – Můžeme je přímo přiřadit k jednotlivým druhům výrobků, například náklady na přímé mzdy, opravu strojů, mazací kapaliny, atd.

- **Nepřímé** (režijní) – Nedají se přiřadit k jednotlivým druhům výrobků, vznikají na základě zajišťování výrobního procesu. Zařadíme sem například platbu poskytovateli internetového připojení, splácení služebních vozidel sloužících pro styk s obchodními partnery [5].

Je důležité zmínit, že toto rozdělení nákladů je jen základní a informativní. V praxi si podnik tvoří vlastní nákladovou strukturu, zpravidla použije vlastní a nejvíce vyhovující. Předběžná kalkulace, o kterou se ve studii proveditelnosti jedná, je tvořena vyčíslením jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici podle technickohospodářských norem.

Za předpokladu správně vyčíslených nákladových složek si můžeme položit otázku týkající se marže, neboli části ceny, která po odečtení všech nákladů tvoří zisk. Z marketingového mixu (viz 1.6) jsme zjistili, že cena je daná minimálně součtem nákladů na jednici výrobku. Aby byl náš podnik udržitelný i do budoucna, byl schopen konkurovat ostatním podnikům na trhu (z hlediska investic a inovací produktu) a měl také důležitou finanční rezervu, musíme k nákladové složce přiřadit i marži, která bude určovat konečnou cenu výrobku. Tu můžeme stanovit přírážkovou metodou a výslednou cenu konfrontovat s marketingovým mixem.

1.9.1 Analýza bodu zvratu

V kalkulaci jsme stanovili cenu jednoho výrobku. Následnou analýzou bodu zvratu (**Break Even Point**) můžeme odvodit, kolik výrobků (jednic výrobku) za jedno období musíme prodat, aby výše zisku na konci účetního období byla rovna nule.

Bod zvratu je dán následujícím vztahem:

$$QBZ = \frac{FN}{p - b}, \quad (1.1)$$

kde QBZ je takový objem produkce, při kterém je dosaženo nulového hospodářského výsledku, p je cena za jednotku produkce, b je jednotkový variabilní náklad, FN jsou fixní náklady [11].

1.10 Tvorba finančního plánu

Realizace jednotlivých finančních plánů vyžaduje vynaložení zdrojů, z nichž k nejvýznamnějším patří finanční prostředky. Vzhledem k tomu, že se nároky na omezené finanční zdroje projevují právě ve finančním plánu v podobě využití vlastních a cizích prostředků, tj. míry zadlužení, likviditní situace aj., poskytuje tento plán zásadní informace pro korekce určitých funkčních plánů (např. vyřazení či odložení určitých investičních projektů s dopady na plán výroby, obchodní plán aj.). Současně stanovení hodnoty firmy na základě

finančního plánu poskytuje jasné vodítko pro tvorbu i korekce funkčních plánů tak, aby vedly k co největšímu růstu této hodnoty při respektování omezených zdrojů [6].

Při zpracovávání finančního plánu bychom měli dát pozor zejména na zpracování následujících dvou výkazů hospodárnosti podniku, neboť tvoří jádro plánu a odvíjí se od nich další ukazatele zdraví podniku.

1.10.1 Zakladatelský rozpočet

Nám dává přehled o všech nákladech na uvedení projektu do provozu, obsahuje informace o správních úkonech nutných k založení podniku, upravuje majetnické vztahy všech majitelů podniku. Rozhoduje se jak získat potřebný kapitál pro uvedení podniku na trh (jestli majitel požádá o úvěr, nebo použije vlastní kapitál).

1.11 Výkaz zisku a ztrát

Ukazuje výsledek hospodaření podniku za uplynulé účetní období. Můžeme jej počítat jako zisk před zdaněním (**EBT** – **E**arning **B**efore **T**axes), či po zdanění (**EAT** – **E**arning **A**fter **T**axes). V případě financování cizím kapitálem počítáme ještě hodnotu **EBIT** (**E**arning **B**efore **I**nterest and **T**axes) [6].

- **Plánování tržeb**

Při plánování výsledovky můžeme vycházet z výsledovek minulých období a ty poté vynásobit koeficientem předpokládaného růstu. Tato metoda se nazývá Extrapolace časových řad, v praxi však při použití ve Feasibility Study bychom, kvůli jedinečnosti projektu, tuto formu výpočtu použili jen stěží. Další nástroj pro prognózování tržeb se nazývá Regresní analýza. Ta pracuje s více faktory, než metoda extrapolace časových řad, zkoumáme zde vývoj HDP, vývoj produkce v daném odvětví, či změnu produkce substitučních produktů. Tento nástroj prognózování se sice ukázal jako věrnější, stále se však při zavádění nových produktů (či zakládání nových podniků) neosvědčil zejména z důvodů dynamicky se rozvíjejících nových trhů a nejisté ekonomické situací. Kvalitativní metody jsou v tomto směru mnohem užitečnější, avšak podstatně nákladnější. Jedná se o analýzu trhu, kdy pro zjištění stavu budoucích období použijeme názory více expertů, marketingové studie a studie dalších faktorů ovlivňujících daný trh. Je patrné, že ani kvalitativní metody nebudou plně úspěšné a v případě neočekávaných událostí, jako například nástup finanční krize, se může přílišná důvěra v tyto plány stát pro podnik zdrcující.

Podle zmíněných informací je jasné, že plně účinná metoda prognózování neexistuje (technicky ani existovat nemůže), nicméně podnik se proti neočekávanému vývoji může bránit zejména jeho flexibilitou (více v kapitole Analýza a řízení rizik). Pro případy neočekávaného vývoje trhu je nutné zpracovat scénáře pracující s variantními

objemy produkce – optimistický scénář, pesimistický scénář, nejpravděpodobnější scénář a nakonec krizový scénář, pokud by se situace vyvíjela obzvláště nepříznivě.

- **Plánování nákladů**

Náklady si, pro snadnější výpočet, můžeme rozdělit následovně:

- **Přímé náklady** – závislé na objemu produkce jednotlivých výrobků. Patří sem náklady jednoduše přiřaditelné k výrobkům, ovlivňuje je objem produkce. Řadíme sem náklady na materiál, přímé mzdy, suroviny, atd. Základem pro výpočet těchto nákladů jsou normy spotřeby jednotlivých nákladových položek, tj. přiřadíme-li k jednici produkce množství spotřebovaného materiálu, tak celkové náklady na produkci vypočteme vynásobením objemu produkce a ceny materiálu (musíme dbát na zachování jednotek pro výpočet). Při výpočtu přímých mezd použijeme jednotku času vynásobenou jednotkou produkce. Mezi náklady závislé na jiných položkách patří také některé finanční náklady, jako jsou odpisy dlouhodobého majetku. Velikost odpisů závisí na investičním programu podniku, způsobu financování dlouhodobého majetku a odprodeji, či vyřazení již nakoupeného dlouhodobého majetku.
- **Nepřímé náklady**
 - * **Finanční náklady** – Náklady závislé na určitých položkách strategického finančního plánu. Do finančních nákladů zařadíme zejména úroky plynoucí z čerpaných dlouhodobých úvěrů, či náklady na emisi akcií při zvyšování základního kapitálu akciové společnosti.
 - * Náklady závislé na jiných faktorech — **režijní**
Tyto náklady nejsou přímo přiřaditelné k jednotlivým výrobkům, či finančním aktivitám firmy. Jedná se o udržovací náklady. Řadíme sem například placení havarijního pojištění, náklady na logistiku, atd. Při plánování hospodářského výsledku bychom měli počítat i s daní z příjmů. Tu můžeme ovlivnit pozitivně (snížit příjmy). Způsoby snižování daňového základu jsou užitečným nástrojem pro regulaci zisku před zdaněním (EBT), patří sem například odpisy či jiné daňově odečitatelné položky.

1.12 Cash flow

Zajišťuje přehled o peněžních tocích podniku. V tomto výkazu počítáme příjmy a výdaje, nikoliv výnosy a náklady, jak je tomu u výkazu zisku a ztrát. Rozdíl v těchto veličinách je následující: výnosy a náklady nezobrazují reálný tok peněz (např. v případě nesplacené pohledávky máme sice ve výsledovce příjmy, ale reálně peníze na náš účet nedorazily).

Výkaz Cash flow můžeme zachycovat dvěma způsoby:

- **Metoda přímá** – sleduje všechny příjmy podniku, které následně odečte od úplných výdajů.
- **Metoda nepřímá** – zachycuje rozdíl mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy. Rozdíly v těchto veličinách porovnává s čistým ziskem podniku [18].

1.12.1 Metoda čisté současné hodnoty

Metoda čisté současné hodnoty je nejvyužívanější metodou pro posuzování efektivity investičních projektů. Čistá současná hodnota investice představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů a počátečního investičního výdaje [21].

Čistou současnou hodnotu vyjádříme s pomocí výkazu hotovostních toků a jejich diskontováním do následujících let životnosti podniku. Právě diskontní sazba je předmětem rozhodnutí o budoucím úspěchu podniku a návratnosti investice. Pokud podnik počítá s velkými riziky v průběhu podnikání, je vhodné také úměrně zvýšit diskontní sazbu. Ta zahrnuje také míru inflace v průběhu provozu podniku a náklady ušlé příležitosti. Vzorec pro výpočet čisté současné hodnoty je následující:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - I, \quad (1.2)$$

kde NPV je čistá současná hodnota, n je počet let životnosti investice, CF_t je výsledek cash flow jednotlivých období, i je diskontní sazba, t je počet let od uplynutí investice, I je investice.

1.12.2 Payback period method

Dobu návratnosti investice spočítáme podle následujícího vztahu. Jedná se o údaj, který nám ukáže počet let (účetních období) potřebných ke splacení investovaného kapitálu [14].

Doba návratnosti investice je rovna podílu hodnoty investice a průměrné cash flow za účetní období.

1.13 Rozvaha

Rozvaha znázorňuje aktiva podniku, tedy jeho majetek a pasiva – zdroje krytí majetku. Při plánování jednotlivých položek rozlišujeme jejich časový užitek podniku.

- **Plánování aktiv**

- **Dlouhodobý majetek** – Základem pro plánování dlouhodobého majetku je investiční program, který určuje, jakou investici v daném roce uskutečníme a

plán divestic, který dodává, za jakou dobu bude investovaný majetek odprodán, popřípadě vyřazen z provozu. Vztah pro výpočet dlouhodobého majetku:

$$D_{i+1} = D_i + N_i - Z_i - O_i, \quad (1.3)$$

kde D_i je hodnota složky dlouhodobého majetku na počátku i -tého roku, D_{i+1} je hodnota složky dlouhodobého majetku na konci i -tého roku, N_i je vstupní cena složky dlouhodobého majetku uvedeného do užívání v i -tém roce, Z_i je zůstatková cena složky dlouhodobého majetku odprodaného, resp. vyřazeného v průběhu i -tého roku, O_i odpisy složky dlouhodobého majetku v i -tém roce [6].

- **Oběžná aktiva** – Při plánování oběžných aktiv vycházíme z procentuálního vztahu jednotlivých složek oběžných aktiv k tržbám z minulých účetních období. Tyto procenta z tržeb patřících jednotlivým oběžným aktivům vynásobíme předpokládaným objemem tržeb. Pakliže se struktura oběžných aktiv (zásob) nemění, dostaneme stav zásob pro dané účetní období.
- **Plánování pasiv** – Jako pasiva můžeme označit jakýkoliv zdroj, z něž financujeme aktiva. Může jím být například krátkodobý, či dlouhodobý bankovní úvěr, zisk podniku po zdanění a rozdělení dividend či podílů na zisku, vložený vlastní kapitál, atd. Jedná se o krátkodobé i dlouhodobé zdroje krytí aktiv. V závislosti na velikosti aktiv, budou potřeba stejně velké zdroje krytí, tj. pasiva. U plánování pasiv plánujeme hlavně jejich strukturu, tj. pokud aktiva zajistíme externími zdroji v podobě úvěrů, nebo použijeme zdroje interní (čistý zisk, vložení vlastního kapitálu, atd.). V závislosti na zdrojích krytí majetku se nám mění i kapitálová struktura firmy.

Iterativní povaha zpracování finančního plánu je nyní již zřetelnější. Jestliže plánujeme konkrétní finanční výkaz (konkrétní tabulkovou přílohu), není možné si neuvědomovat provázanost s ostatními výstupy a to i těmi, které teprve sestavovány budou. Není možné jednoznačně určit, který z výkazů má být plánován jako první, tak aby sestavení a optimalizace následujících tento výstup nezměnila. Začneme-li například plánováním nákladů a výnosů, je zřejmé, že se neobejdeme bez definice struktury majetku, která nám ovlivní odpisy či navrzení struktury pasiv, která je rozhodující pro výši finančních nákladů (zejména úroků). Zároveň však bez definování velikosti tržeb, které jsme schopni generovat na daném „trhu“ není možné optimalizovat velikost majetkové základny. Struktura a výše pohledávek, reinvestic, nárůstů či poklesů zásob na straně aktiv a návrh splátkových kalendářů či nárůstů závazků z obchodního styku na straně pasiv zase jednoznačně ovlivňuje průběh hotovostních toků projektu [20].

1.14 Analýza a řízení rizik

Tento bod Feasibility Study pojednává o analýze rizik, předcházením vzniku rizika a řešení v případě krizových situací, jelikož rizika představují pro podnik i pro projekt významnou roli, měli bychom jim věnovat patřičnou pozornost. Je důležité chápat riziko nejen jako negativní část projektu, ale i pozitivní vývoj, který podnik musí umět co nejlépe využít ve svůj prospěch. Pro management rizik existuje metodický postup, který nás provede od identifikace rizika, přes hodnocení jednotlivých rizik až po kontrolu rizik a opatření sloužící k menšímu dopadu rizika na podnik/projekt.

Další varianty pro snížení negativních dopadů rizik můžeme zajistit tzv. přenosem rizika (jedná se určité formy pojištění majetku či odpovědnosti) nebo krizovými scénáři, kdy si určíme jasný postup v případě krizové situace.

Pro formy rizik s pozitivním scénářem, kdy určitá situace bude vyžadovat zvýšenou produkci/prodej, se budeme snažit o minimalizaci ušlého zisku. Proto je vhodné být i na tyto situace připraven například formou zajištění dalších dodavatelů nebo schopností flexibilně zvyšovat produkci.

Jestliže jsme identifikovali rizika projektu, je smyslem řízení rizika zvýšit pravděpodobnost úspěchu realizace této investiční akce a minimalizovat naopak hrozící nebezpečí problémového průběhu eventuálně dokonce krachu. V rámci řízení rizika v této přípravné fázi projektu by mělo být zhodnocení, jak velké je celkové riziko projektu, zda je vzhledem k němu projekt pro investora ještě přijatelný a zejména, jaká opatření je možné pro snížení rizikovitosti přijmout, eventuálně, jak lze řešit negativní následky případných negativních vývoje. Odpovědi na zmíněné otázky jsou základním obsahem této části studie proveditelnosti. Tyto je vhodné oddělit podle jednotlivých fází projektu, zejména vzhledem k tomu, že v průběhu investiční etapy je struktura rizikových faktorů obvykle odlišná od rizik v etapě provozní [20].

1.14.1 Vzmezení kontextu managementu rizika a jeho cílů

Specifikuje možnosti a hrozby interního a externího prostředí, ve kterém organizace funguje, udává firemní politiku a postoj firmy k řízení rizik.

Určíme zde rizikové kapacity tedy možnosti financování negativního vlivu rizik vlastními prostředky a hranice přijatelného rizika, tedy míry negativního rizika, které by, při dané situaci, pro podnik mělo fatální následky, nebo ochotu vstoupit do dané míry rizika.

1.14.2 Identifikace rizik a jejich sledování

- Jedná se o výčet (identifikaci) faktorů, či potenciálních situací, které by pro podnik (projekt) měli negativní či pozitivní následky.
- Využijeme expertní znalosti managementu projektu.

- Rizika rozdělíme podle potřeby na externí (vliv okolního prostředí jako změna legislativy v odvětví, popřípadě ekonomická a podnikatelská situace) a interní formy rizik (jako vysoká fluktuace zaměstnanců podniku, či krátkodobá nemožnost výroby).

1.14.3 SWOT Analýza

Spojením faktorů z mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí získáme ucelené informace o stavu a potenciálu vývoje daného prostředí. Jednou z nejznámějších metod používaných pro hodnocení a analýzu externích a interních dat prostředí je analýza **SWOT** (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**portunities, **T**hreatments), viz obrázek 1.2. Následující SWOT analýza nám zjištěné informace pomůže zapracovat do kontextu a propojit je s vlastními podnikatelskými záměry. I zde musíme mít na paměti, že informace, které vkládáme do SWOT matice musí být užitečné pro naši studii a je na zpracovateli studie, které informace uzná za vhodné a aplikuje do matice. Obrázek 1.2 ukazuje v tabulce jednotlivé kombinace vnějších a vnitřních faktorů a jak bychom se měli zachovat při rozpoznání určité situace v našem podniku [12]:

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr. 1.2: SWOT matice [12]

1.14.4 Stanovení významnosti rizik

Výstupem fáze identifikace rizik je výčet většiny možných rizik vztahujících se k podniku, měli bychom těmto jednotlivým rizikovým faktorům přiřadit určitou významnost, tj. jak velký význam má určitý rizikový faktor pro podnik, pokud předpokládaná riziková situace nastane. Pro zhodnocení významu jednotlivých faktorů pro podnik použijeme expertní analýzu, či analýzu citlivosti.

1.14.5 Stanovení velikosti rizika

V této fázi kvantitativně vyjádříme velikost jednotlivých rizik vzhledem například k zisku, nákladům atd.

1.14.6 Příprava a realizace opatření na snížení rizika

V tomto bodě přemýšlíme o prevenci rizika a zhodnocení finanční náročnosti prevence rizika, kdy management usoudí, že takové riziko je již nepřijatelné. Pro prevenci rizika slouží strategické nástroje jako:

- **Zvyšování robustnosti firmy**, kdy se firma většinou snaží snížit fixní náklady. To vede k většímu podílu variabilních nákladů a v případě rizikové události (například snížení objemu produkce (prodejů)) předejdeme větší míře zvyšování nákladů na jednici produkce.
- **Zvyšování firemní flexibility** chápeme jako schopnost pružné a rychlé reakce v případě rizikové události například formou nákupu univerzálnějších zařízení, které umožňuje produkci širšího sortimentu (musíme však počítat s tím, že takové zařízení bude pravděpodobně dražší, nežli zařízení se specifictější formou produkce) [6].

1.15 Harmonogram projektu

Tímto bodem rozumíme časový plán projektu. Jelikož je možné, že projekt sezónně ovlivněn, předpokládáme zde sezónní poptávku po produktu. Projekt bychom měli uvést na trh před neočekávanějším nárůstem tržeb v daném odvětví. Je proto možné uvažovat harmonogram projektu jako časové náklady potřebné k uskutečnění projektu. Následně doporučíme, ve kterých měsících je vhodné začít s realizační fází projektu a kdy s provozní fází.

V případě, že existuje reálná návaznost činností, je třeba o těchto vazbách informovat uživatele studie. V daném příkladu by to mohlo znamenat, že činnost B nemůže být vykonána dříve, než bude dokončena činnost A. Z hlediska řízení projektu a jeho rizik je třeba si uvědomit, že pokud by zároveň byly například činnosti D a E závislé na dokončení činnosti B, pak zpoždění v procesu A zpozdí hlavní procesy celé provozní fáze. V případě variantního zpracování studie je třeba myslet i na variantní uspořádání činností [20].

- **Metoda kritické cesty – Critical Path Method (CPM)**
 - Metoda **CPM** je grafické zobrazení řešení zadaného úkolu pomocí síťového diagramu. Síťový diagram je názorné zobrazení řešení úkolu ve tvaru grafu, který je konečný, souvislý, orientovaný, acyklický a kvantifikovaný. Má jeden

počáteční a jeden koncový uzel. Při jeho sestavování se logicky a názorně stanoví postup pracovního postupu pro realizaci projektu. Každá činnost zde tedy má jasnou posloupnost a danou dobu trvání, je naznačeno, jestli daná činnost závisí na určité předchozí činnosti, či na ni jsou vázány další dílčí činnosti [15].

1.16 Závěr studie

V závěrečné fázi Feasibility study zhodnotíme dosažené výsledky studie. Uvedeme doporučení pro realizační tým a posoudíme jednotlivé řešené varianty projektu. V případě omezení projektu je zmíníme a následně zhodnotíme proveditelnost projektu. Případně podmínky proveditelnosti.

Kapitola 2

Absinth Tour

2.0.1 Právní vymezení projektu Absinth Tour

Projekt Absinth Tour bude provozován na základě živnostenského oprávnění fyzickou osobou s udělenou koncesí pro prodej a rozlévání alkoholu. Živnostník je v tomto smyslu i jediným vlastníkem podniku. Jelikož se v tomto typu podnikání nevyžaduje příprava ani úprava pokrmů, nemusíme brát v úvahu živnostenské oprávnění pro pohostinskou činnost, protože ta vyžaduje další nároky na živnostníka. Povinnosti živnostníka si uvedeme v kapitole zabývající se PEST analýzou. Jediným majitelem bude zpracovatel této studie, a sice Jakub Lorenc, sídlem Na Pevňůstce 184/32, Olomouc 779 00, IČO – 980650.

Níže zmíněná forma prodeje formou pojízdného či rozložitelného baru je uvažována z důvodu malé informovanosti veřejnosti o absintu. Je pravděpodobné, že v případě distribuce formou kamenné prodejny oslovíme mnohonásobně menší počet potenciálních zákazníků, nežli tomu bude právě u pojízdného baru. V tomto případě bereme v úvahu poměrně vysokou cenu nápoje (viz 2.7) a předpoklad výjimečnosti baru.

Níže v práci budeme zmiňovat fúzi podniku Absinth Tour s firmou L'OR Special Drinks s. r. o., Jedná se o potenciální možnost splynutí dvou firem formou odkupu, či vázané spolupráce. Takováto spolupráce by se však musela nejdříve právně ošetřit a doladit podle obou stran dohody. Firma L'OR Special Drinks s.r.o. se jeví jako vhodný kandidát ke spolupráci z důvodu výroby vlastního absintu, obecné snahy zlepšit informovanost tuzemského trhu o tomto nápoji a také angažovanost v projektech typu Absinth Bar, či Muzeum absintu v Praze.

2.1 Analýza trhu

Předmětem této kapitoly bude analyzovat trh pojízdného baru poskytující alkoholický nápoj absint. Pro tyto účely budeme vyhledávat místa se zvýšenou koncentrací konzumentů alkoholu. Z podstaty vyplývá, že takováto místa v praxi najdeme na hudebních

festivalech, kulturních akcích a jiných komerčních událostech zaměřujících se na rozvoj cestovního ruchu, či aktivní trávení volného času.

Dále musíme počítat s poměrně vysokou prodejní cenou (viz 2.7), kdy jeden nápoj se bude cenově pohybovat od 120,- Kč do 200,- Kč, proto je nepravděpodobné, že bychom mohli větší úspěch zaznamenat například na studentských akcích, i když právě tam je často konzumace alkoholických nápojů poměrně vysoká. Z tohoto důvodu jsem zvolil jako exemplární příklad hudební festival Rock For People 2016 a festival elektronické hudby Let It Roll 2016. Významnou částí studie bude rozhodování o fúzi s firmou L'OR Special Drinks s.r.o., nebo jinou českou destilerní společností produkující absint (pro fúzi právě s firmou L'OR Special Drinks s.r.o., kterou budu níže zmiňovat, jsem se rozhodl zejména z důvodu dobrých předchozích zkušeností a aktivity na poli distribuce absintu formou přímých prodejů (Absinth bar v Praze)). Ostatní výrobci jsou v těchto ohledech spíše pasivní.

Nejprve zhodnotíme postavení na trhu z hlediska mikroprostředí. Porterův model pěti konkurenčních sil řeší konkurenční boj na trhu, tlak konkurence. Určuje, jaké prostředí v daném odvětví panuje podle následujících pěti bodů:

- **Riziko vstupu potenciálních konkurentů** – Tímto rizikem rozumíme vstup dalších společností produkujících absint na podobné festivaly a akce. Jelikož velkou část dodavatelského trhu zaujímají dva dodavatelé, z nichž jeden dodává pouze vlastní produkty, potenciální konkurenti nebudou mít pravděpodobně větší výhody z hlediska levnějších dodávek nápojů. Potenciální hrozbu představuje vstup na konkurenční trh ze strany producentů absintu, jelikož je pravděpodobné, že si budou moci dovolit prodávat výrazně levnější nápoje, neboť odpadne jeden článek distribučního řetězce. Z tohoto důvodu budeme ve studii uvažovat fúzi podniku s destilerní společností, čímž zamezíme potenciálním konkurentům získat už ze začátku velký podíl na trhu levnějšími nápoji .
- **Rivalita mezi stávajícími konkurenty** – Tento problém při zpracování studie nebudeme uvažovat, jelikož se jedná o specifický produkt, který běžné bary na festivalech nemají v nabídce a zatím se neobjevuje na tuzemském (podle dostupných zdrojů ani na zahraničním) trhu přímý konkurent.
- **Smluvní síla odběratelů (zákazníků)** – Pro lepší pochopení této problematiky nejprve odpovíme na otázku „Kdo je odběratel?“ Odběratel, tedy zákazník, tedy plátce za naše produkty. V našem případě se jedná o návštěvníka dané události, staršího osmnácti let se schopností koupit si náš produkt. Pro účely segmentace stanovíme tedy cílovou skupinu zákazníků následovně: účastníci akcí, kteří jsou starší osmnácti let a mají chuť (popřípadě možnost) pít alkoholický nápoj. Smluvní síla zákazníků bude spočívat v možnosti přejít k substitučnímu produktu, kterého je na daném trhu dostatek. Zákazník musí vnímat náš produkt jako unikátní zboží, ke kterému se dostane jen zřídka. Proto je vhodné uzpůsobit i prostředí pojízdného

baru speciálním způsobem. Kvalita designu bude hlavním bodem při rozhodování o návštěvě prostor baru na akci, musíme tedy věnovat patřičnou pozornost tomuto pojetí baru.

- **Smluvní síla dodavatelů** – Z hlediska dodavatelů máme v Česku nepříjemnou pozici. Dodavatel, zajišťující dodávky většiny značek absintu, je jediný. Je jím firma Absinth-shop.cz. Výhoda ve spolupráci s touto firmou spočívá v jednoduchém objednávání, kdy bychom nemuseli vyjednávat s každou značkou zvlášť. Na stránkách (viz [1]) této firmy najdeme i ceny jednotlivých nápojů, které se liší oproti prodeji přímých výrobců absintu řádově o desetikoruny. Vyjednávání s touto firmou může způsobit problémy z hlediska nedostatku zásob a při výpadku dodavatele bychom se neměli na koho jiného obrátit. V případě spolupráce dvou podniků by teoreticky mohlo dojít k fúzi (viz 2.0.1), při níž by se společnost L'OR Special Drinks s.r.o. a Absinth Tour spojily. Následná spolupráce by přinesla zajisté menší variabilní náklady, neboť by z distribučního řetězce odpadl jeden článek. Uvažujeme i rozšíření možností manipulace s fixními náklady (konkrétně pronájem prodejní plochy), kdy větší společnost bude mít pravděpodobně větší smluvní sílu k pořadatelům akcí.
- **Hrozba substitučních výrobků** – Hrozba, při níž zákazník bude preferovat substituční produkty, tedy všechny ostatní alkoholické nápoje dostupné na dané akci (festivalu), je v našem případě velmi závažná. Musíme jim proto přizpůsobit cenu našich produktů. Za předpokladu, že jeden míchaný alkoholický nápoj cca 3 dcl stojí na podobné události 100,- Kč, náš produkt bude vzhledem k variabilním položkám nákladové struktury dražší zhruba o 50,- Kč. Vzhledem k české konzervativní povaze v pití alkoholu musíme tuto kapitolu patřičně uvážit.

2.1.1 PEST analýza

- **Politics** – Pro případ Absinth Tour bude hrát legislativa roli ze strany provozovatele (zároveň majitele, tedy OSVČ) při výpočtu daní. Pro účely zaměstnávání barmanů nám stát dovoluje použít dohodu o provedení práce, která je osvobozená od daně při splnění podmínek o měsíčním výdělku nižším než 10 000,- Kč a celkovém počtu odpracovaných hodin nižších než 300 ročně. Je vhodné zmínit, že v absintu je ministerstvem zemědělství regulován obsah psychotropní látky jménem thujon, jehož maximální povolená koncentrace v nápoji činí 35mg/l (viz [23]), což je zlomek oproti koncentraci v původním absintu, která dosahovala až 250 mg/l. Ačkoliv jsou zde jasně regulovaná pravidla, názory odborníků na užívání absintu se liší. Výhledově je možné předpokládat debatu na toto téma a potenciální změnu v legislativě. Popřípadě snaha rozvířit na dané téma diskuzi. Případné navýšení maximální povolené koncentrace by mohlo přilákat širší okruh zákazníků.
- **Economic** – Je pravděpodobné, že vlivem zvyšujících se mezd a snižováním ne-

zaměstnanosti bude spotřebitel méně náchylný na cenu u speciálního zboží, pokud o něm bude dostatečně informovaný. Ekonomika je k roku 2016 ve fázi růstu, je nakloněna novým projektům, což zvyšuje šanci úspěchu na trhu, neboť spotřebitelé nebudou tak citliví na cenu.

- **Socials** – Celkově je užívání alkoholu vnímáno negativně, avšak je možné, že s přihlédnutím k tradičnímu pití absintu, bychom mohli pomocí marketingových nástrojů informovat veřejnost a dostat se tak na úroveň lepších značek destilátů, které jsou vnímány spíše pozitivně. Jelikož budeme prodávat z velké části český absint, bude mít snaha o podporu domácích produktů pozitivní vliv na chování zákazníka.
- **Technologie** – Jelikož se výroba absintu považuje tradiční proces, který má jasně daný postup, nejsou zde vyhlídky na levnější výrobu formou inovací výrobních postupů. Je však pravděpodobné, že při vyšším odběru absintu, kdy dodavatelé budou moci rozšířit výrobu také klesne cena absintu, což by mělo pozitivní vliv na strukturu variabilních nákladů.

2.2 Marketingová strategie

Pro rozhodnutí o marketingové strategii se zamyslíme nad povahou Absinth Tour. Je zřejmé, že marketingová strategie pro takovouto formu podnikání bude diferenční (viz 1.5), pokud bychom se chtěli zaměřit na minimalizaci nákladů a tím pádem uspokojovat danou potřebu nejlevněji, mohli bychom nabízet jiný (substituční) produkt, například pivo. Protože však prodáváme absint, navíc zajímavým způsobem, můžeme si dovolit stanovit cenu nad cenovou hladinu substitučních produktů a předpokládat, že zákazník zhodnotí danou cenu adekvátně a náš nápoj si koupí. Pro správný způsob přípravy absintu bude potřeba proškolit zaměstnance, aby zákazník viděl profesionalitu přístupu k práci.

V předchozích částech jsme analyzovali trh, zaměřili jsme se na určitý segment trhu, rozhodovali jsme o marketingové strategii, nyní zbývá otázka marketingového mixu.

2.3 Marketingový mix

2.3.1 Produkt

Produktem rozumíme v případě Absinth Tour absintový nápoj, který si může zákazník koupit. Doplnkový prodej může také pomoci s budováním značky a se zvyšováním zisku, radíme sem tematické předměty (např. speciální lžičky pro přípravu absintu, sklenice, ve kterých se absint podává, nebo absintové fontány), pochutiny z produkce destilérních společností (například absintové čokolády, absintové pivo atd.). Další položkou budou upomínkové předměty (trika s logem Absinth Tour, kšiltovky, odznaky atd.).

Nabídka Absinth Tour bude omezená z hlediska možností dané akce. Je možné, že pořadatel akce nám zakáže prodávat skleněné výrobky kvůli bezpečnosti. Proto je vhodné zjistit si možnosti předem a následně upravit nabídku.

Jako hlavní položkou pro rozhodování bude nabídka absintů, jelikož se běžný spotřebitel dostane ke spíše méně kvalitním absintům v supermarketech, budeme se snažit nabídnout méně známé, avšak kvalitní produkty. Tyto absinty jsou z velké části vyráběny tradičními cestami macerací bylin a koření, kdy každá značka má svůj jedinečný recept. Tomu odpovídá také jejich cena, velkým řetězcům se proto nevyplatí nakupovat kvalitnější absinty, když o nich spotřebitel neví nebo o ně nejeví zájem z jiných důvodů.

Jako osvědčený způsob poznání produktu publikuje Kotler [9] následující rozdělení tří vrstev produktu:

- **Základní produkt** – absint bude uspokojovat zčásti žízeň, avšak tato podstata produktu je zavádějící. Mnohem lépe se hodí určit podstatu produktu jako touhu ochutnat tradiční nápoj.
- **Vlastní produkt** – jedná se o způsob prodeje, chuť, rituál spojený s přípravou, navozující příjemné pocity při pití absintu.
- **Rozšířený produkt** – bude se jednat o ochotu barmanů, možnosti strávit příjemný čas s přáteli, či vychutnat si absint v jedinečném prostředí.

2.3.2 Cena

Cena se bude odvíjet od poptávky po produktu, musíme mít však na paměti, že minimální cena je souhrn všech nákladů na jednotku produkce. V našem případě by byl tento výpočet příliš složitý, neboť neznáme cenu pronájmu místa v areálu události, musíme si proto stanovit cenu na základě odhadu nákladů. Z marketingového hlediska bude cena nad úrovní substitučních produktů na průměrně 160,- Kč za nápoj (od 120,- Kč do 200,- Kč) tzn. zhruba 300% ceny nákupu zboží, podobnou politiku budeme uplatňovat u prodeje doplňkových předmětů.

Můžeme zde uplatnit marketingové nástroje cenotvorby, jako jsou baťovské ceny atd.

2.3.3 Komunikace

Tato položka komunikačního mixu bude zvláště důležitá. Musíme mít na paměti, že o absintových nápojích je v Čechách velmi slabá informovanost, proto budou případné marketingové kampaně spíše informativního charakteru.

Prvotní komunikace, tedy zaujetí pozornosti na akci. Tato položka bude realizovaná formou zajímavého designu absinth baru, light show a fire show. Má za úkol oslovit zákazníka a dát mu pocit exkluzivity při pití tohoto nápoje. Další formou kampaně bude

informativní kampaň, kdy důkladně proškolený personál bude vysvětlovat historii, výrobu a kulturu absintových nápojů. **Webové stránky** nabízející hostování na soukromé akci či firemním večírku, reporty z uskutečněných akcí, názory zákazníků, a v neposlední řadě e-shop, kde si bude zákazník moci pořídit absintové příslušenství i samotné lahve absintu. **Facebook** (formou placené reklamy) bude mít informační charakter. Je vhodné tento způsob komunikace zavést již v průběhu realizační fáze, formou intenzivní informační kampaně. Po uvedení na trh budou obsahem Facebookových stránek reporty z uskutečněných akcí a názory zákazníků. Reklama v tomto případě bude zejména internetová. Protože se jedná o malý podnik, reklamu formou masmédií nebudeme vzhledem k nákladům uvažovat.

2.3.4 Distribuce

Tato složka je poměrně jasná, distribuce bude ve formě pojízdného baru, který bude na vybraných akcích nabízet absintové nápoje. Pro další rozvoj je možné uvažovat pronájem baru na soukromé oslavy, firemní večírky atd. objednávkový formulář bude dostupný na webových stránkách.

V případě fúze s výrobcem absintu bude distribuce sjednána formou e-shopu. Pro kamenné prodejny se zatím ukázal kvalitní absint jako nevhodný zejména kvůli vysoké pořizovací ceně jednotlivých lahví. Při případném rozmachu a projevení zájmu ze strany spotřebitelů je možné uvažovat o distribuci skrz řetězce prodejců alkoholu a např. supermarketů.

Jako ideální strategii uvažujeme strategii "**Tahu**", jelikož zákazníci budou mít sami zájem o tento produkt a budou ho aktivně vyhledávat. Je pravděpodobné, že do této fáze by se podnik dostal po několika sezónách aktivního prodeje a distribuce. Uvažujeme počáteční neinformovanost spotřebitelů o tomto nápoji. Zároveň si chceme ponechat určitý punc exkluzivity, proto bude hlavním projektem distribuce formou pojízdného baru, nikoliv e-shopu, či dalších distributorů.

2.4 Technické a technologické řešení projektu, výčet investičního majetku

V této kapitole popíšeme technické řešení mobilního baru. Jelikož se jedná o největší nákladovou položku, na kterou bude potřeba poměrně větší investice (vzhledem k ostatním realizačním nákladům Absinth Tour), navrhneme jako možnost řešení dvě respektive tři varianty. První, nejméně nákladnou, variantou bude samostatný mobilní bar, rozložitelný a nevyžadující větší údržbu. Druhou variantou bude pojízdný bar, ve formě přívěsu. Nakonec třetí variantou rozumíme kombinaci obou variant. Výhody, specifikace a investiční strukturu jednotlivých variant si vysvětlíme v následujících odstavcích.

Nejprve však musíme zmínit jednu poměrně nestandardní podmínku, která platí pro každou variantu a je pravděpodobné, že bude pro jednání o účasti na akcích zčásti omezující. Jedná se o „rituál“ rozlévání absintových nápojů, s nímž se pojí i jednoduchá forma fire show. Tato forma podávání nápojů vyžaduje používání skleněných nádob, nikoliv, jak je na moderních akcích zvykem, podávání nápojů v plastových kelímcích. Jelikož je to podmínka dosti omezující, navrhuji řešení formou ohrazení prostoru baru, odkud by byl účastníkům udělen zákaz vynášení sklenic, ve kterých je absint podáván. Tato forma omezení bude vyžadovat zvýšenou kontrolu, ale je pravděpodobné, že by ji zastoupil pořadatel akce. Musíme však do smlouvy o pronájmu prostor na akci zanést o této podmínce dodatek a není nemožné, že by některý z pořadatelů na takovouto podmínku nepřistoupil.

2.4.1 Varianta 1

Jedná se o rozložitelný mobilní bar, který svou náročností na uvedení do provozu vyžaduje jen elektrickou a vodovodní přípojku a malou námahu, kterou by proškolený personál zvládl během pár desítek minut. Jeho převoz by se pak musel zajišťovat pomocí dodávkového automobilu.

Je patrné, že tento způsob prodeje by se hodil spíše na klubovou scénu, kde jsme omezení prostorem. Využití tohoto způsobu je celoroční, avšak musíme počítat s mírným útlumem v letních měsících, kdy převládají akce pod širým nebem (ani tato forma užití baru není úplně nevhodná, avšak daleko lépe se pro venkovní akce hodí varianta č. 2). Výhody tohoto baru spočívají v jeho relativně nízké ceně, elegantním designu, který je možné poměrně snadno upravit pomocí nalepovacích fólií, přidáním pásů LED diod, či jinými designovými prvky. Tento bar potřebuje doplnění jako pokladní systém, výrobek ledu, či mycí zařízení. Těmto nákladovým položkám se budeme věnovat níže.

Hlavními investičními položkami pro tuto variantu budou: mobilní bar a automobil dodávkového typu (u dodávkového automobilu nejsou výraznější specifika). Z hlediska nákladů na pořízení baru jsou tyto položky největší. Na webu lze nalézt mnoho možností pro řešení mobilního baru, avšak Česká Republika se jim zdárně vyhýbá. Na tuzemském trhu jsou k dostání pouze nepěkné a neskladné formy barů, které jsou, pokud hledáme design i funkčnost, prakticky nepoužitelné. Využijeme tedy možnost nechat si bar vyrobit na míru, který bude pro naše potřeby ideální. Vzhledem k tomu, že i návrh a kalkulace výroby takového baru vyžaduje určité prostředky, budu pro potřeby této práce počítat s následujícím barem (viz obrázek 2.1). Jeho výrobce sice nenabízí zaslání produktů do Evropy, každopádně jako ukázkový případ tento mobilní bar poslouží dostatečně. Podobný případ, kdy bude nutné zadat výrobu na míru, řešíme při zadávání výroby uměleckého designu baru, tedy celkové vizáži vnímané zákazníkem. Tato cena je odvozena od prodejní ceny mobilního baru [3], jelikož přesnější informace nejsou dohledatelné.

V tabulce 2.1 jsou rozebrány investiční položky mobilního baru.



Obr. 2.1: Ilustrační fotografie mobilního baru [3]

Tab. 2.1: Investiční položky varianty č. 1 – mobilního baru

Název	Cena s DPH
Mobilní bar	250 000,00 Kč
Automobil	700 000,00 Kč
Výrobník ledu	26 880,00 Kč
Kasa pro elektronickou evidenci tržeb	27 346,00 Kč
Spülboy – mycí zařízení	3 388,00 Kč
Regál na sklenice 2ks	1 848,00 Kč
Umělecký design	20 000,00 Kč
CELKEM	1 029 462,00 Kč

2.4.2 Varianta 2

Tato varianta je finančně podstatně náročnější. Jedná se o rozložitelný bar s posezením ve formě přívěsu, viz obrázek 2.2. Jelikož však na trhu není specializovaná firma, zabývající se prodejem takových standardizovaných barů (přívěsů), je nutné postavit přívěs na zakázku. Pro tento typ je také nutné počítat vyššími náklady na výzdobu a design, jelikož se již nebude jednat „jen“ o nalepovací fólie, jako tomu bylo u rozložitelného baru, ale budeme potřebovat i více nákladné designové prvky (např. speciální designové konstrukce, či zařízení pro laserovou show). Použití pro tuto formu pojízdného baru je ve venkovních prostorách s vysokou koncentrací potenciálních zákazníků. Pravděpodobně bychom byli nejvíce vytíženi v letních měsících, kdy probíhají tzv. open air akce. Příkladem může být hudební festival Rock For People 2016, který se uskuteční na letištní ploše v Hradci Králové. Naopak je skoro nemožné tento typ použít pro klubovou scénu, proto je nutné počítat s nevytížením baru v chladnějších měsících roku.

U tohoto modelu jsou nutné další úpravy a doplnění podobné jako u rozložitelného baru (např. výrobník ledu, pokladní systém, atd.). Jelikož se tento bar budeme používat



Obr. 2.2: Ilustrační fotografie baru ve formě přívěsu [22]

ve venkovních prostorách, kde bychom nemuseli být tolik limitováni prostorem, můžeme navíc počítat s doplněním baru o stylové posezení se slunečníky a audio systém pro poslech hudby. Investiční položky předchozí varianty budou rozšířeny o zmíněný nábytek, slunečníky a o light & audio systém. Hlavní investiční položkou bude rozložitelný přívěs, který je postaven na míru. Společnost Vezeko s.r.o. poskytla následující kalkulaci nákladů na výrobu přívěsu (viz příloha). Jedná se o hrubý návrh a je možné počítat s dalšími úpravami. Jelikož se jedná o náročnější projekt, než u předchozí varianty, budeme také počítat s rozsáhlejší investicí do uměleckého designu. V nákladech na pořízení budeme též uvažovat již zmíněný venkovní nábytek (jedná se čtyři sady venkovního posezení a čtyři větší slunečníky. Investičních náklady jsou uvedeny v tabulce 2.2.

2.4.3 Varianta 3

Třetí varianta je kombinací předchozích dvou variant. Budeme provozovat jak klubový bar, tak přívěs pro venkovní akce. Výhody toho způsobu jsou zejména v jeho variabilitě, kdy bychom se nemuseli zaměřovat pouze na jeden typ akcí (vnitřní nebo venkovní akce), odpadnou nám tedy starosti s nevytížením baru v určitém ročním období.

Nabízí se varianta v možnosti účastnění se dvou akcí najednou, ale tento model nebudeme v kalkulacích uvažovat zejména z důvodu nárazové náročnosti na personální zdroje.

Investiční položky této varianty jsou kombinací předchozích dvou variant, konkrétně zaznamenány v tabulce 2.3. Výhodou je také možnost využívání stejných doplňků v obou barech a tedy větší využití a širší rozložení nákladů. Náklady na automobil jsou stejné,

Tab. 2.2: Investiční položky varianty č. 2 – pojízdného baru

Název	Cena s DPH
Přívěs	964 400,00 Kč
Automobil	700 000,00 Kč
Výrobník ledu	26 880,00 Kč
Kasa pro elektronickou evidenci tržeb	27 346,00 Kč
Spülboy – mycí zařízení	3 388,00 Kč
Umělecký design	40 000,00 Kč
Audio systém	36 990,00 Kč
Light systém – výrobník mlhy	4 470,00 Kč
Laser systém	3 721,00 Kč
LED Diodové pásy 3ks	1 500,00 Kč
Regál na sklenice 2ks	1 848,00 Kč
Sedací souprava + slunečník (4x)	124 436,00 Kč
CELKEM	1 934 979,00 Kč

neboť je využijeme místo nákladového prostoru i v této variantě.

Náklady na umělecký design jsou rozloženy, tímto způsobem:

- **Náklady na design mobilního baru:** 10 000,- Kč
- **Náklady na design přívěsu:** 20 000,- Kč
- **Společné náklady (přenosné bannery, konstrukce, . . .), použití v obou barech:** 20 000,- Kč

2.4.4 Porovnání jednotlivých variant

Dle výše zmíněných investičních variant je patrné, že největší rozdíl je mezi variantou č. 1 a variantou č. 3. Výběr z těchto dvou variant bude patrně nejsložitější investiční rozhodování, neboť se jedná o dva různé přístupy k realizaci Absinth Tour. Naopak rozdíl mezi druhou a třetí variantou je tak nepatrný, oproti celkovým investičním nákladům každé varianty, že pokud bychom se měli rozhodovat mezi těmito variantami, bylo by nerozumné rozhodnout se pro samotný bar ve formě přívěsu (tedy variantu č. 2), vzhledem ke ztrátě možnosti provozovat bar na vnitřních akcích. Dále je vhodné zmínit, že varianty č. 2 a 3 vyžadují pro provoz řidičské oprávnění typu B + E. Tento faktor nás asi neodradí od rozhodnutí proti těmto variantám, je však vhodné s ním počítat při získávání nových zaměstnanců. Nejnižší náklady na pořízení tedy vyžaduje první variantní řešení. V tomto ohledu se jedná pouze o vnitřní variantu prodeje, která by na venkovních akcích byla využitelná pouze částečně. Na větší akce typu Rock For People 2016 by tato forma

Tab. 2.3: Investiční položky pro variantu č. 3 – kombinace variant

Název	Cena s DPH
Přívěs	964 400,00 Kč
Mobilní bar	250 000,00 Kč
Automobil	700 000,00 Kč
Výrobník ledu	26 880,00 Kč
Kasa pro elektronickou evidenci tržeb	27 346,00 Kč
Spülboy – mycí zařízení	3 388,00 Kč
Umělecký design	50 000,00 Kč
Audio systém	36 990,00 Kč
Light systém – výrobník mlhy	4 470,00 Kč
Laser systém	3 721,00 Kč
LED Diodové pásy 3ks	1 500,00 Kč
Regál na sklenice 2ks	1 848,00 Kč
Sedací souprava + slunečník (4x)	124 436,00 Kč
CELKEM	2 194 979,00 Kč

byla z marketingového hlediska, kdy požadujeme určitou profesionalitu v designu baru, nevhodná. Můžeme tedy počítat s účastí na událostech po celý rok (se sezonními výkyvy). Tedy 37 akcí p.a. S variantou číslo 3 se zvýší počet akcí o 20. Předpokládáme zvýšení prodejů v letních měsících, což by mělo vykompenzovat vyšší pořizovací cenu této varianty. V níže uvedených kalkulacích budeme konfrontovat tuto úměrnost v počtu zúčastněných akcí a cenou pojízdného baru s celkovými zisky podniku.

2.4.5 Náklady na zařízení baru

V tomto bodě přiblížíme náklady na zařízení baru nástroji potřebnými k servírování, jako jsou skleničky, barové vybavení a inventarizační systém. Pro každou počítanou variantu bude zařízení stejné, proto bude stačit pořídit pouze jednu sadu. V tabulce 2.4 nalezneme výčet potřebného vybavení i potřebné množství.

Měsíční fixní náklady každé varianty spočívají v pronájmu parkovacího místa (v případě rozhodnutí pro druhou, či třetí variantu se jedná o parkovací místa dvě) a splátce případného úvěru. Náklady na údržbu baru budou probíhat proškoleným personálem vždy po skončení dané akce, nebudeme je tedy uvažovat.

2.4.6 Vyřazení majetku

Vyřazením nepotřebného majetku rozumíme likvidaci majetku po skončení jeho životnosti.

Tab. 2.4: Výčet potřebného vybavení pro zařízení baru

Název	Cena s DPH	Počet kusů	Výsledná cena
Sklenička	145,00 Kč	100	14 500,00 Kč
Lžička pro přípravu absintu	54,00 Kč	50	2 700,00 Kč
Fontána	3 195,00 Kč	2	6 390,00 Kč
Nádoba na vodu	150,00 Kč	6	900,00 Kč
Inventarizační systém	35,00 Kč	5	175,00 Kč
CELKEM			24 665,00 Kč

- U dlouhodobého majetku (tedy přívěsu, dodávkového automobilu a mobilního baru) uvažujeme skončení životnosti po pěti letech podnikání. Po pěti letech je tedy uvažován prodej majetku za čtvrtinovou hodnotu (dohromady tedy 303 600,- Kč). V případě krátkodobého majetku je také uvažovaná životnost 5 let s tím, že po pěti letech bude majetek určen k likvidaci a bude nutné nakoupit majetek nový v podobné cenové hladině. Tzn. po pěti letech podnikání bude další investice 280 576,- Kč. Po pěti letech, v případě rozhodnutí pro třetí variantu bude investice 1 914 400,- Kč ponížena o výnosy z prodeje vyřazeného majetku, tedy 1 610 800,- Kč.
- Pro případ krádeže, či jiné újmy na majetku zřídíme pojištění majetku ve výši 2 000,- Kč/měsíc.

2.5 Výpočet produkce a řízení oběžného majetku

Pro výpočet produkce (tedy prodaných nápojů) budeme potřebovat zjistit nejvyšší kapacitu baru, tedy schopnost obsloužit maximální počet zákazníků. K výpočtu potřebujeme znát počet míst baru a průměrnou denní obrátku zákazníků na jedno místo. Jelikož tato forma prodeje ještě nebyla vyzkoušena a nemáme data z minulých období, kterými bychom se mohli řídit, musíme přistoupit k plánování kapacity a prognózy obrátky zákazníků.

2.5.1 Plánování kapacity

Vzhledem k formě pronájmu prostoru na akci (viz 2.4) můžeme jednat o velikosti ohraničeného prostoru s pořadatelem akce. Ze strany Absinth Show budeme vyjednávat o co největším možném prostoru pro pronájem, zatímco pořadatel bude chtít tento prostor co nejvíce zredukovat, aby mohl místo poskytnout dalšímu pronajímateli.

Pro výpočet použijeme model, kdy uvažujeme $1,5 m^2$ pro jednoho zákazníka. Při použití první varianty (tedy klubové varianty rozložitelného baru) musíme přičíst k pronajímanému prostoru ještě prostor vyhrazený pro přípravu nápojů, a sice $16 m^2$. V pří-

padě venkovních akcí za použití přívěsu tento prostor nepočítáme, jelikož je přívěs zařízen pochůznou střechou.

Pro výpočet budeme počítat optimální prostor baru:

- Pro klubové akce bude 40 míst (tedy 76 m^2).
- Pro open air akce za použití přívěsu 60 míst (tedy 90 m^2).

2.5.2 Obrátka zákazníků

Tento bod studie proveditelnosti vyžaduje nemalé zkušenosti pro predikci obrátky zákazníků. Jelikož jeden zákazník si může dopřát více absintových nápojů při jedné návštěvě, nebo zůstane v prostoru baru déle jiných důvodů. Předpokládejme, že zákazník vypije jeden absintový nápoj za dvacet minut, doba od příchodu do prostoru baru, objednání a doručení nápoje zákazníkovi bude trvat deset minut. Budeme tedy pro tento případ počítat s průměrnou hodnotou třiceti minut na jednu obrátku, tj. za třicet minut bude zákazník vystřídán jiným platícím zákazníkem, nebo si objedná další nápoj.

Následující informace dosadíme do vztahu

$$PO = (OZ * KB) * DP, \quad (2.1)$$

kde PO zastupuje počet platících zákazníků (= počet objednaných nápojů), OZ počet obrátek zákazníků v jedné hodině, KB kapacitu baru a DP dobu prodeje.

Dosadíme-li predikované informace do rovnice (2.1), zjistíme že:

- Pro klubové akce, které většinou trvají od cca 22:00 hodin do 4:00 hodin následujícího dne budeme počítat šest hodin prodeje:

$$PO = (2 * 40) * 6 = 480. \quad (2.2)$$

- Pro venkovní akce, které začínají většinou už v odpoledních hodinách však nemůžeme předpokládat plné obsazení baru již od otevření. Budeme tedy počítat začátek od 18:00 a ukončení akce ve 2:00 hodiny následujícího dne. Tzn. 8 hodin prodeje:

$$PO = (2 * 60) * 8 = 960. \quad (2.3)$$

Tento výpočet kapacity baru sice nenastiňuje věrný obraz prodeje, nicméně je dostačující pro výpočet zásob. Jelikož se jedná o výpočty při využití maximální kapacity, budeme tyto data uvažovat jako potřebný stav zásob, který vezeme na akci, kdy je zbytečné mít kapitál uchovaný právě v zásobách, naproti tomu nechce přijít o tržby v případě, kdyby zásoby došly ještě před skončením akce.

2.5.3 Skladování zásob

Vzhledem k předpokládaným objemům prodejů (viz 2.5) by skladování zásob (tedy lahví s absintem, které nepotřebují speciální skladovací zacházení) nemělo představovat větší nákladovou položku a domluvíme-li si s dodavatelem výhodné podmínky, kdy bude dodávky zajišťovat minimálně jednou týdně zdarma. Níže si vysvětlíme objem zásob, který zřídka kdy překročí hranici sto padesáti lahví absintu. Je tedy možné je přechovávat v soukromých prostorách, čímž se zbavíme nákladů na skladování zásob.

2.6 Variabilní náklady

Jako hlavní položkou variabilních nákladů jsou lahve absintu. Po uvážení jsem vybral lahve od českých výrobců přírodního absintu. Ze zkušenosti vím, že ve vybraném vzorku všech nabízených absintů tyto obstojí kvalitou, adekvátní cenou a českou výrobou. Každý z nich je vhodnou variantou jak pro zákazníka, který ještě nikdy neochutnal kvalitní absint, tak pro zkušenějšího znalce absintu. V budoucnu je samozřejmě možné rozšířit sortiment o další druhy absintů. Doplnující prodeje, jako jsou absintové produkty či reklamní předměty zatím nebudeme uvažovat, neboť ve finální kalkulaci budou hrát pouze malou roli (je také dosti pravděpodobné, že bychom tyto předměty nemohli prodávat na všech akcích, zejména pak na akcích konaných ve vnitřních prostorách).

Následující tabulka 2.5 ukazuje výčet nabídky absintů, jejich cenu a cenu za jednici produktu (tedy za 0,04 l podávaného absintu). Jelikož tyto absinty nebudeme prodávat rovnoměrně, je vhodné doplnit tabulku o rozdělení objemu prodejů vzhledem k ostatním absintům. (tj. například Absinth A35 je nejpopulárnější a jeho prodeje tvoří 25% objemu prodejů všech nabízených absintů). Toto rozdělení podle objemu prodejů jednotlivých absintů nám poslouží pro jednodušší zhodnocení variabilních nákladů a později při výpočtu tržeb a zisku.

Tab. 2.5: Náklady na zásoby

Název	Objem lahve	Cena s DPH	Cena za prodejní jednotku (4 cl)	Podíl prodeje jednotlivých značek
Absinth 35	0,5 l	510,00 Kč	40,80 Kč	25,00%
King of Spirits	0,7 l	1 080,00 Kč	61,71 Kč	20,00%
St. Antoine	0,5 l	581,00 Kč	46,48 Kč	18,00%
Euphoria original	0,5 l	487,00 Kč	38,96 Kč	20,00%
Euphoria 80%	0,5 l	510,00 Kč	40,80 Kč	10,00%
Euphoria Black	0,5 l	487,00 Kč	38,96 Kč	7,00%

Pro výpočet ceny prvního závozu použijeme procentní rozdělení předpokládaných objemů prodejů jednotlivých značek.

Průměrná částka za jednu prodejní jednotku činí 45,51 Kč.

Pro výpočet prvního závozu na klubovou akci tedy vynásobíme maximální objem prodejů na akci (viz 2.5.2) s průměrnou nákupní cenou prodejní jednotky:

$$\text{Cena prvního závozu} = 480 \times 45,51 = 21\,844,06 \text{ Kč.}$$

Pozn.: Cena je pouze orientační, neboť nepočítá s minimálním objednávaným množstvím (tedy 0,5 l resp. 0,7 l).

Při výpočtu se zohledněním minimálního objednávaného množství (jako jednotku balení počítáme jednu lahev 0,5 l resp. 0,7 l). První objednávka zásob bude tedy stát dohromady 23 044,00 Kč (viz tabulka 2.6).

Tab. 2.6: Náklady na zásoby se zohledněním minimálního objednávaného množství

Název	Objem lahve (l)	Počet lahví	Cena (Kč)
Absinth 35	0,5	10	5 100,00
King of Spirits	0,7	6	6 480,00
St. Antoine	0,5	7	4 067,00
Euphoria original	0,5	8	3 896,00
Euphoria 80%	0,5	4	2 040,00
Euphoria Black	0,5	3	1 461,00

2.7 Kalkulace

Vzhledem k povaze prodeje, kdy bude záviset na počtu a typu akcí, kterých se zúčastníme, budeme počítat kalkulaci vždy jen pro jednu akci. Takovýto postup je nestandardní a vzhledem k povaze některých nákladových položek, které budou mít časový charakter, se budeme snažit zjistit minimální počet navštívených akcí ročně. Nejprve tedy zjistíme náklady na jednu akci, přiřadíme produktu prodejní marži. Následným srovnáním s předpokládanými ročními náklady zjistíme počet akcí (zahrneme i typ akcí) kterých se bude Absinth Tour účastnit.

V tomto bodě studie proveditelnosti budeme také zjišťovat maximální možnou částku účtovanou za pronájem místa na události. Tato částka bude hlavním předmětem jednání s pořadatelem.

Prvním bodem výpočtu kalkulace bude předpokládané prodané množství na akci. Tuto hodnotu zjistíme součinem maximální kapacity Absinth Tour s koeficientem k , který bude nabývat různých hodnot, jelikož nepředpokládáme plnou návštěvnost baru. Koeficient k bude nabývat tří hodnot pro tři scénáře úspěšnosti prodejů:

- $k = 0,5$ – Tuto hodnotu použijeme pro nejpravděpodobnější scénář, kdy budeme počítat úspěšnost padesát procent vzhledem k maximální kapacitě prodejů. Na klubové akci tedy 240 prodaných nápojů a na venkovní akci 480 prodaných nápojů.
- $k = 0,7$ – Tento optimistický scénář počítá s kapacitou baru naplněnou ze sedmdesáti procent. Na klubové akci 336 prodaných nápojů a na venkovní akci 672 prodaných nápojů.

- $k = 0, 3$ – Pesimistický scénář ukazuje počet prodejů při naplnění kapacity baru z třiceti procent. Tedy na klubové akci 144 prodaných nápojů a na venkovní akci 288 prodaných nápojů.

2.7.1 Variabilní náklady

Tedy náklady na nákup lahví budou pro každou z výše zmíněných scénářů následující. Zbytky po poslední akci je možné použít i pro příští akci, jelikož absint nepodléhá lhůtám expirace (pro vysvětlení o absenci minimálního objednávaného množství).

Variabilní náklady jsou rovny součinu předpokládaného objemu prodejů a průměrné ceny nákupu 4 cl absintu.

2.7.2 Fixní náklady přímé

V tomto bodě vypočteme náklady na mzdy zaměstnanců a náklady na cestu.

V provozní fázi projektu budeme potřebovat personální zdroje pouze nárazově, avšak pravidelně. Hlavní náplní práce je barmanská činnost, další vyžadované činnosti jako uklízení, lehká údržba zařízení, popřípadě stavba mobilního baru. Vzhledem k povaze prodeje, kdy se jedná o zvýšenou potřebu lidské síly v určitých měsících, použijeme pro řešení zaměstnaneckého poměru dohodu o provedení práce (DPP omezuje pracovní vztah na maximální měsíční příjem 10 000,- Kč a 300 odpracovaných hodin za rok [8]). Jelikož je nepravděpodobné, že by si zaměstnanci vydělali měsíčně přes deset tisíc Kč, budeme do nákladů na mzdy počítat jen čistou mzdu. Obvyklá mzda v tomto oboru je 90 Kč/hod. práce, s dodatkem, že případné přebytky po inventuře ve formě dýšek si zaměstnanci rozdělí rovným dílem.

Na klubovou akci, která je počítána na šest hodin provozu baru, přičteme čas strávený rozložením baru, jeho údržbou a následným úklidem. Tedy dvě hodiny.

Mzda na jednoho barmana a jednu klubovou akci tedy vychází: $90 \times (6 + 2) = 720$ Kč/**pracovník/jedna směna**.

Jelikož potřebujeme minimálně tři zaměstnance na jednu směnu (vzhledem k nerovnoměrnému vytížení baru musíme počítat: dva barmani + jeden člověk věnující se úklidu se zástupnou funkcí barmana).

Náklady na mzdy tedy jsou: $3 \times 720 = 2\,160,-$ Kč/**jedna klubová akce**.

Při výpočtu mzdových nákladů na venkovní akci postupujeme podobně. I zde budeme počítat se třemi zaměstnanci na směnu pracujících za 90 Kč/hod. při osmihodinové směně.

Náklady na mzdy u venkovní akce se tedy rovná: $(90 \times (8 + 2)) \times 3 = 2\,700,-$ Kč. Dalšími přímými náklady budou náklady na cestu.

- Průměrná vzdálenost jízdy na akci: **150 km**.
- Průměrné náklady na kilometr: **6 Kč/km**.

- Průměrné náklady na dopravu: $(150 \times 2) \times 3 = 1\,800$ Kč/zpáteční cesta na událost (při stanovení ceny za jeden ujetý kilometr jsem uvažoval spotřebu a opotřebení vozu [22]).

Dalšími fixními náklady počítané z časového hlediska, nikoliv podle počtu zúčastněných akcí jak tomu bylo výše, zmíníme v následujících tabulkách 2.7, 2.8. Uvedené odpisy jsou počítány pro první rok podnikání.

Tab. 2.7: Výčet fixních nákladů pro první variantu

Náklady na parkovací místo	18 000,00 Kč
Náklady na pojištění majetku	24 000,00 Kč
Náklady na povinné ručení a havarijní připojištění	20 000,00 Kč
Režijní náklady (telefon, internet)	14 400,00 Kč
Odpisy	104 500,00 Kč

Tab. 2.8: Výčet fixních nákladů pro třetí variantu

Náklady na parkovací místo	36 000,00 Kč
Náklady na pojištění majetku	24 000,00 Kč
Náklady na povinné ručení a havarijní připojištění	20 000,00 Kč
Režijní náklady (telefon, internet)	14 400,00 Kč
Odpisy	210 584,00 Kč

Tyto nákladové položky sečteme a zjistíme cenu jedné události, poté podle prognózy prodeje vypočítáme náklady na akci včetně variabilních nákladů všechny tři vývojové scénáře. V tomto bodě také zjistíme příjmy jednotlivých variant a scénářů.

Prodejní cena nápojů se z velké části odvíjí od cen substitučních produktů, kdy jsem uvažoval ceny míchaných nápojů (pro srovnání se hodí nejlépe). Za míchané nápoje si obchodníci účtují cca 100 – 150 Kč, jelikož budeme prodávat formu exkluzivního zboží, které si zákazník nedopřává pravidelně (zatím), můžeme cenu vzhledem k míchaným nápojům nadsadit. Budeme tedy uvažovat 300 % nákupní ceny alkoholu (pro nejpopulárnější nápoj – Absinth 35 se jedná o cenu 122 Kč za nápoj, za nejdražší nabízený nápoj – King of Spirits budeme účtovat 185 Kč). Výsledek hospodaření za jednotlivé akce je naznačen v tabulce 2.9.

Pro převedení nákladů do ročního rozpočtu musíme nejdříve predikovat četnost jednotlivých variant v roce. Jelikož je tato veličina teoreticky limitovaná jen počtem dní v roce, musíme četnost určit. Rozhodl jsem se tedy pro způsob výpočtu Break Even Point. Jako prodejní jednici budu uvažovat jednu akci pro každou variantu scénář zvlášť. Protože do vzorce krom investice zařadím i fixní náklady (roční pronájem parkovacího místa a pojištění majetku) budeme jej tedy počítat na pět let. Na tuto dobu vychází odpisy

Tab. 2.9: Přehled nákladových položek pro jednotlivé varianty (O – optimistický scénář, P – pesimistický scénář, N – nejpravděpodobnější scénář) pro různé akce (K – klubové akce, V – venkovní akce), uvedené hodnoty jsou v Kč

Scénář	Akce	Náklady na mzdy	Náklady na cestu	Náklady na zásoby	Součet nákladů	Příjmy	Příjmy - výdaje
N	K	2 160,00	1 800,00	10 922,40	13 982,40	32 767,20	18 784,80
	V	2 700,00	1 800,00	21 844,80	25 444,80	65 534,40	40 089,60
O	K	2 160,00	1 800,00	10 922,40	13 982,40	32 767,20	18 784,80
	V	2 700,00	1 800,00	21 844,80	25 444,80	65 534,40	40 089,60
P	K	2 160,00	1 800,00	10 922,40	13 982,40	32 767,20	18 784,80
	V	2 700,00	1 800,00	21 844,80	25 444,80	65 534,40	40 089,60

Tab. 2.10: Přehled výsledných hodnot počítaných pro průměrné akce (O – optimistický scénář, P – pesimistický scénář, N – nejpravděpodobnější scénář)

Scénář	Průměrná akce	
	Průměrné náklady	Průměrné příjmy
N	17 625,17 Kč	43 908,05 Kč
O	23 734,02 Kč	61 471,27 Kč
P	12 043,57 Kč	26 399,91 Kč

dlouhodobého majetku. Výsledkem je počet akcí, které je potřeba uspořádat do pěti let, abychom dosáhli nulového hospodářského výsledku. Jak jsme si výše zmínili, druhou variantu nemá cenu uvažovat. Pro třetí variantu (tedy kombinaci barů pro vnitřní a venkovní akce musíme vypočítat průměrné náklady na obě akce. Jelikož však víme, že se venkovní bar může využívat jen v letních měsících, budeme tedy počítat třetinu objemu prodeje ve venkovním baru (ne čtvrtinu, protože se snažíme postihnout větší periodicitu událostí v letních měsících).

Průměrnou akci pro třetí variantu mapuje z finančního hlediska tabulka 2.10.

2.7.3 Analýza bodu zratu

Připomeňme, že vzorec pro výpočet Break Even Pointu je dán vztahem uvedeným v teoretické části práce 1.1.

Tabulka 2.11 ukazuje variantní výpočet bodu zratu. Náklady na pronájem místa budou následující:

- Pro venkovní akci tedy budeme počítat 33 000,- Kč. (neboť venkovní akce, jako jsou festivaly, obvykle trvají tři dny, budeme počítat 99 000,- Kč za jeden festival)
- Pro vnitřní událost bude nájemné činit 10 000,- Kč.

Další tabulka ukazuje, kolika akcí je potřeba se zúčastnit za jeden rok, při odepisování dlouhodobého majetku v průběhu pěti let (pro první rok odepisování DHM). Uvedené

Tab. 2.11: Tabulka zobrazující Break Even Point (O – optimistický scénář, P – pesimistický scénář, N – nejpravděpodobnější scénář) pro různé akce (K – klubové akce, KMB – kombinace akcí)

Scénář	Akce	Součet nákladových položek (Kč)	Příjmy (Kč)	Fixní náklady (Kč)	BEP – počet akcí
N	K	24 882,40	32 767,20	180 900,00	23
	KMB	36 599,62	43 908,05	304 984,00	42
O	K	29 251,36	45 874,08	180 900,00	11
	KMB	42 454,02	61 471,27	304 984,00	16
P	K	20 513,44	19 660,32	180 900,00	Nelze vyčíslit
	KMB	30 763,57	26 399,91	304 984,00	Nelze vyčíslit

částky variabilních nákladů jsou včetně nájemného za akci, nákladů na dopravu a mezd zaměstnanců.

Z tabulky je zřejmé, že nejdříve bychom dokázali splatit první variantu. Z důvodů menších investičních nákladů a také z hlediska nižšího pronájmu prostoru. Z tabulky je také patrné, že pokud bychom naplnili kapacitu baru ze sedmdesáti procent (popřípadě by kapacitu dokázali ještě rozšířit), mohla by být v konečném důsledku výhodnější venkovní varianta s pojízdným barem. Naopak pesimistický scénář ukazuje nevhodnost obou variant při nenaplnění dostatečné kapacity baru a v případě dlouhodobého stavu nenaplněné kapacity by podnik byl výrazně ztrátový (zejména u třetí varianty s vyššími průměrnými náklady na pronájem prodejního místa).

2.7.4 Zakladatelský rozpočet

Pro definování zakladatelského rozpočtu použijeme informace z tabulek 2.12 a 2.13. Ty následně sečteme a vyjde nám hodnota potřebná k založení baru do doby, než podnik začne generovat příjmy. Náklady na založení živnosti nebudou uvažovány, protože zpracovatel studie a zároveň jediný investor Jakub Lorenc již koncesí pro prodej alkoholu disponuje. Kapitál použitý pro založení podniku “Absinth Tour“ jde z předchozí podnikatelské činnosti.

2.8 Výkaz zisků a ztrát

Pro výpočet výsledovky je potřeba nejprve stanovit předpokládaný počet akcí, kterých se Absinth Tour v jednom účetním roce zúčastní. Musíme počítat se sezónností nabídky potenciálních akcí, kdy v letních měsících bude převažovat nabídka venkovních akcí, zatímco v zimních budou pořádané události spíše ve vnitřních prostorách. Při výpočtu první

Tab. 2.12: Zakladatelský rozpočet pro první variantu

Náklady na zásoby	23 044,00 Kč
Zařízení baru	24 665,00 Kč
Mobilní bar	250 000,00 Kč
Automobil	700 000,00 Kč
Výrobník ledu	26 880,00 Kč
Kasa pro elektronickou evidenci tržeb	27 346,00 Kč
Spülboy – mycí zařízení	3 388,00 Kč
Regál na sklenice 2ks	1 848,00 Kč
Umělecký design	20 000,00 Kč
Náklady na první nájemné	10 000,00 Kč
Rezerva	50 000,00 Kč
CELKEM	1 137 171,00 Kč

Tab. 2.13: Zakladatelský rozpočet pro třetí variantu

Náklady na zásoby	23 044,00 Kč
Zařízení baru	24 665,00 Kč
Přívěs	964 400,00 Kč
Mobilní bar	250 000,00 Kč
Automobil	700 000,00 Kč
Výrobník ledu	26 880,00 Kč
Kasa pro elektronickou evidenci tržeb	27 346,00 Kč
Spülboy – mycí zařízení	3 388,00 Kč
Regál na sklenice 2ks	1 848,00 Kč
Umělecký design	50 000,00 Kč
Audio systém	36 990,00 Kč
Light systém – Výrobník mlhy	4 470,00 Kč
Laser Systém	3 721,00 Kč
LED Diodové pásy 3ks	1 500,00 Kč
Sedací souprava + slunečník (4x)	124 436,00 Kč
Náklady na první nájemné	17 820,00 Kč
Rezerva	100 000,00 Kč
CELKEM	2 360 508,00 Kč

a druhé varianty budeme uvažovat tento model pro výpočet 2.14. Ve výsledovce tedy budeme uvažovat 57 zúčastněných akcí za účetní období.

Pro zpracování budeme potřebovat rozhodnout o odepisování dlouhodobého majetku. Zvolím rovnoměrné odpisy na pět let. Odepisovat budeme dodávkový automobil v hodnotě 700 000,- Kč, mobilní bar v hodnotě 250 000,- Kč, popřípadě bar ve formě přívěsu (964

Tab. 2.14: Počet jednotlivých akcí za rok

	Vnitřní	Festivaly
CELKEM	37	20

400,- Kč). Roční odpisy tedy budou:

- Varianta 1:
 - 104 500,- Kč v prvním roce.
 - 211 375,- Kč ve zbylých letech.
- Varianta 3:
 - 210 584,- Kč v prvním roce.
 - 425 954,- Kč ve zbylých letech.

Výsledovku pro první variantu a první rok podnikání v nejpravděpodobnějším scénáři nalezneme v tabulce 2.15, hospodářský výsledek v dalších letech v tabulce 2.16 a pro třetí variantu v tabulce 2.17. Přičemž hospodářský výsledek po zaplacení zdravotního a sociálního pojištění bude po řadě -163 426,- Kč, -50 615,06 Kč a -277 165,5,- Kč. Pro další období činí HV po odečtení sociálního a zdravotního pojištění -179 188,05 Kč.

2.9 Cash flow

Výkaz hotovostních toků bude pro projekt Absinth Tour vypadat následovně. V tabulkách 2.18, 2.19, 2.20, 2.21, 2.22, 2.23 je spočítáno cash flow při nejpravděpodobnějším scénáři pro první a třetí variantu.

2.9.1 Čistá současná hodnota

Pro výpočet čisté současné hodnoty (NPV) tedy budeme uvažovat výše uvedené částky. V tabulce 2.24 jsou uvedeny hodnoty pro první a třetí variantu.

Diskontní sazba pro výpočet čisté současné hodnoty činí 0,15. Zahrnuje pravděpodobnost rizikových scénářů a míru předpokládané pětileté inflace. Míra rizikovosti byla určena expertním odhadem.

2.9.2 Payback period method

Pro výpočet doby návratnosti investice uvažujeme Cash flow účetních období zmíněné níže (viz 2.9). Tabulka 2.25 nám ukazuje počet let návratnosti investice pro první a třetí variantu.

Tab. 2.15: Hospodářský výsledek – 1. Varianta, 1. Rok

Náklady	Investiční krátkodobý majetek	Výrobník ledu	26 880,00 Kč
		Kasa pro elektronickou evidenci tržeb	27 346,00 Kč
		Spülboy – mycí zařízení	3 388,00 Kč
		Design	40 000,00 Kč
		LED Diodové pásy 3ks	1 500,00 Kč
		Regál na sklenice	726,00 Kč
		Audio systém	36 990,00 Kč
		Light systém – Výrobník mlhy	4 470,00 Kč
		Laser systém	3 721,00 Kč
		Sklenička	14 500,00 Kč
		Lžička pro přípravu absintu	2 700,00 Kč
		Fontána	6 390,00 Kč
		Nádoba na vodu	900,00 Kč
		Inventarizační systém	175,00 Kč
	Náklady na zásoby	Oběžný majetek	415 050,46 Kč
	Náklady na mzdy	Přímé mzdy	79 920,00 Kč
	Náklady na dopravu	Doprava	66 600,00 Kč
	Ostatní fixní náklady	Pronájem parkovacího místa	18 000,00 Kč
		Pojištění majetku	24 000,00 Kč
		Pronájem místa na akci	370 000,00 Kč
Režijní náklady	Náklady na telefon a internet	14 400,00 Kč	
	Tvorba rezerv	50 000,00 Kč	
	Povinné ručení a havarijní pojištění vozidla	20 000,00 Kč	
Odpisy	Odpisy (automobil + bar)	104 500,00 Kč	
	CELKEM	1 282 156,46 Kč	
Výnosy	Tržby	1 212 386,40 Kč	
Hospodářský výsledek		-119 770,06 Kč	

2.10 Rozvaha

V následujícím bodě ukážeme, jak bude vypadat rozvaha na počátku podnikání pro první (tabulka 2.26) a třetí (tabulka 2.27) variantu.

2.11 Analýza a řízení rizik

Jak jsme si ukázali v kalkulacích, je zřejmé, že podnik bude velmi citlivý na poptávku. Budeme se proto snažit zredukovat variabilní nákladové položky například formou smluvního vztahu s dodavatelem, kdy poskytne slevu na větší objednané množství. Pro fixní náklady za pronájem prostor na akci bude smlouvání pravděpodobně složitější.

Jelikož se jedná o unikátní projekt, který ještě nebyl realizován, a neznáme skuteč-

Tab. 2.16: Hospodářský výsledek – 1. varianta, další období

Náklady	Náklady na zásoby	Oběžný majetek	415 050,46 Kč	
	Náklady na mzdy	Přímé mzdy	79 920,00 Kč	
	Náklady na dopravu	Doprava	66 600,00 Kč	
	Ostatní fixní náklady	Pronájem parkovacího místa		18 000,00 Kč
		Pojištění majetku		24 000,00 Kč
		Pronájem místa na akci		370 000,00 Kč
	Režijní náklady	Náklady na telefon a internet		14 400,00 Kč
		Povinné ručení a havarijní pojištění vozidla		20 000,00 Kč
Odpisy	Odpisy (automobil + bar)		211 375,00 Kč	
	CELKEM		1 219 345,46 Kč	
Výnosy	Tržby		1 212 386,40 Kč	
	Hospodářský výsledek		-6 959,06 Kč	

nou poptávku po našich produktech na akcích, navrhuji jako počáteční řešení pronájem mobilního baru a dodávky. Tato varianta řízení rizika je z dlouhodobého hlediska sice nákladnější, avšak pokud zjistíme u tohoto typu adekvátní poptávku po absintu na akcích, může nám tato forma pronájmu pomoci při rozhodování o investici do projektu. Protože potřebujeme zjistit věrný odraz budoucí akce, budeme počítat i s náklady na umělecký design (který musíme objednat a zaplatit v plné míře, neboť je jedinečný), jelikož z marketingového hlediska hraje velkou roli právě design baru. Pronájem skleniček a lžiček si nejspíš s výrobcem nedomluvíme, nicméně se můžeme domluvit s určitým absinth barem, který nám skleničky v požadovaném množství za úplatu půjčí.

Níže (viz tabulka 2.28) si vysvětlíme nákladovou strukturu při pronájmu baru a barového vybavení.

Musíme uvažovat i s faktem, že v dosavadních propočtech nebyl uvažován prodej doplňkových předmětů. Ty mohou příznivě ovlivnit citlivost na poptávku po absintových nápojích a zdroje příjmu podniku.

2.11.1 SWOT analýza

- **Strength** – Silné stránky podniku budou zejména na straně odlišení se od konkurence, popřípadě substitutů. Budeme nabízet jedinečný produkt, spojený s unikátním způsobem přípravy. Budeme se snažit o to, aby zákazník byl z nápoje nadšený ještě před tím, než jej ochutná. S rituálem bude spojená i atmosféra baru, jehož design budeme ladit spíše do dekadentní nálady.
- **Weaknesses** – Slabé stránky podniku vidím zejména ve vysokých cenách jednotlivých nápojů, protože při snaze udržet si danou marži budeme muset zdražit i cenu výrobků, což by mohlo potenciálního zákazníka odradit od nákupu. Další slabá stránka podniku je zejména v omezeném výběru dodavatelů, kdy na trhu funguje

Tab. 2.17: Hospodářský výsledek -- 3. Varianta, 1. Rok

Náklady	Investiční krátkodobý majetek	Výrobník ledu	26 880,00 Kč
		Kasa pro elektronickou evidenci tržeb	27 346,00 Kč
		Spülboy – mycí zařízení	3 388,00 Kč
		Design	40 000,00 Kč
		LED Diodové pásy 3ks	1 500,00 Kč
		Regál na sklenice	726,00 Kč
		Audio systém	36 990,00 Kč
		Light systém – Výrobník mlhy	4 470,00 Kč
		Laser systém	3 721,00 Kč
		Sklenička	14 500,00 Kč
		Lžička pro přípravu absintu	2 700,00 Kč
		Fontána	6 390,00 Kč
		Nádoba na vodu	900,00 Kč
		Inventarizační systém	175,00 Kč
		Náklady na zásoby	Oběžný majetek
	Náklady na mzdy	Přímé mzdy	142 500,00 Kč
	Náklady na dopravu	Doprava	102 600,00 Kč
	Ostatní fixní náklady	Pronájem parkovacího místa	36 000,00 Kč
		Pojištění majetku	24 000,00 Kč
		Pronájem místa na akci	659 340,00 Kč
	Režijní náklady	Náklady na telefon a internet	14 400,00 Kč
		Tvorba rezerv	100 000,00 Kč
		Povinné ručení a havarijní pojištění vozidla a přívěsu	30 000,00 Kč
Odpisy	Odpisy (automobil + bar)	210 584,00 Kč	
	CELKEM	2 636 263,40 Kč	
Výnosy	Tržby	2 502 758,85 Kč	
	Hospodářský výsledek	-233 504,55 Kč	

jeden větší distributor (společnost Absinth-shop.cz), při jehož výpadku bychom museli oslovit samotné výrobce absintu, kterých je více (cena jednotlivých lahví by se paradoxně skoro nesnížila, neboť bychom museli platit dopravu a lahve bychom koupili bez slevy za větší odběr).

- **Opportunities** – jako příležitost vidím kladnou reakci zákazníků na produkt. Informační funkce Absinth Tour povede ke zvýšení prodeje absintu, výrobci by proto mohli rozšířit produkci a zlevnit produkty, což by se pozitivně projevilo i na výsledných cenách pro konečné zákazníky. Další příležitost vidím v expanzi na zahraniční trhy. Převoz alkoholu na území EU za účelem prodeje je regulován. Proto bychom k výsledné ceně museli připočítat i clo a další náklady na dopravu. Tato příležitost se

Tab. 2.18: Cash flow pro první účetní období (Varianta 1)

Cash flow z provozní činnosti	Odpisy	104 500,00 Kč
	Tvorba dlouhodobých rezerv	-50 000,00 Kč
	Stav zásob	-416 250,40 Kč
	Tržby	1 212 386,00 Kč
	Snížení krátkodobých závazků	-592 920,00 Kč
	Stav krátkodobého majetku	-169 686,00 Kč
	CELKEM	88 029,60 Kč
CF z finanční činnosti	Nákup DHM	-950 000,00 Kč
	Prodej DHM	0,00 Kč
CELKEM		-861 970,40 Kč

Tab. 2.19: Cash flow pro první účetní období (Varianta 3)

Cash flow z provozní činnosti	Odpisy	210 584,00 Kč
	Tvorba dlouhodobých rezerv	-100 000,00 Kč
	Stav zásob	-1 246 353,40 Kč
	Tržby	2 502 758,85 Kč
	Snížení krátkodobých závazků	-1 008 840,00 Kč
	Stav krátkodobého majetku	-149 686,00 Kč
	CELKEM	208 463,45 Kč
CF z finanční činnosti	Nákup DHM	-1 914 400,00 Kč
	Prodej DHM	0,00 Kč
CELKEM		-1 705 936,55 Kč

Tab. 2.20: Cash flow pro období 2-4 (Varianta 1)

Cash flow z provozní činnosti	Odpisy	211 375,00 Kč
	Tvorba dlouhodobých rezerv	0,00 Kč
	Stav zásob	-416 250,40 Kč
	Tržby	1 212 386,40 Kč
	Snížení krátkodobých závazků	-592 920,00 Kč
	Stav krátkodobého majetku	0,00 Kč
	CELKEM	414 591,00 Kč
CF z finanční činnosti	Nákup DHM	0,00 Kč
	Prodej DHM	0,00 Kč
CELKEM		414 591,00 Kč

jeví jako velmi slibná, jelikož hlavní slabou stránkou na území ČR jsem zhodnotil cenu výsledného produktu, v zahraničí by tato cena mohla být na podobné hladině jako substituční výrobky i po připočtení nákladů na celní výlohy spojené s dovozem

Tab. 2.21: Cash flow pro období 2-4 (Varianta 3)

Cash flow z provozní činnosti	Odpisy	425 954,00 Kč
	Tvorba dlouhodobých rezerv	0,00 Kč
	Stav zásob	-1 246 353,40 Kč
	Tržby	2 502 758,85 Kč
	Snížení krátkodobých závazků	-1 008 840,00 Kč
	Stav krátkodobého majetku	0,00 Kč
	CELKEM	673 519,45 Kč
CF z finanční činnosti	Nákup DHM	0,00 Kč
	Prodej DHM	0,00 Kč
CELKEM		673 519,45 Kč

Tab. 2.22: Cash flow pro páté účetní období (Varianta 1)

Cash flow z provozní činnosti	Odpisy	211 375,00 Kč
	Tvorba dlouhodobých rezerv	0,00 Kč
	Stav zásob	-416 250,40 Kč
	Tržby	1 212 386,40 Kč
	Snížení krátkodobých závazků	-592 920,00 Kč
	Stav krátkodobého majetku	0,00 Kč
	CELKEM	414 591,00 Kč
CF z finanční činnosti	Nákup DHM	0,00 Kč
	Prodej DHM	237 500,00 Kč
CELKEM		652 091,00 Kč

Tab. 2.23: Cash flow pro páté účetní období (Varianta 3)

Cash flow z provozní činnosti	Odpisy	425 954,00 Kč
	Tvorba dlouhodobých rezerv	0,00 Kč
	Stav zásob	-1 246 353,40 Kč
	Tržby	2 502 758,85 Kč
	Snížení krátkodobých závazků	-1 008 840,00 Kč
	Stav krátkodobého majetku	0,00 Kč
	CELKEM	673 519,45 Kč
CF z finanční činnosti	Nákup DHM	0,00 Kč
	Prodej DHM	478 600,00 Kč
CELKEM		1 152 119,45 Kč

alkoholu. Pro tento model je pojízdný bar zařízen ideálně. Další příležitost vidím ve fúzi AbsinthTour s firmou L'OR Special Drinks s.r.o., která je distributorem populárních značek absintů a největším producentem absintových produktů v česku.

Tab. 2.24: Čistá současná hodnota (NPV)

	Varianta 1	Varianta 3
Nejpravděpodobnější scénář	397 799,42 Kč	-768 109,81 Kč
Optimistický scénář	1 496 207,13 Kč	947 456,20 Kč
Pesimistický scénář	-700 607,60 Kč	-2 483 288,44 Kč

Tab. 2.25: Doba návratnosti investice

	Varianta 1	Varianta 3
Nejpravděpodobnější scénář	3,77 let	Nevratná investice
Optimistický scénář	1,46 roku	4,6 roku
Pesimistický scénář	Nevratná investice	Nevratná investice

Předpokládalo by se snížení variabilních nákladů a větší schopnost vyjednávat s pořadatelem akcí o ceně pronájmu místa pro mobilní bar. Lepší možnosti financování a menší riziko spojené s investicí vzhledem k poměru nákladů na investici a hodnoty aktiv podniku.

- **Threatments** – Hrozby hodnotím zejména jako požadavky pořadatelů kulturních akcí ve formě příliš vysokého nájemného za pronájem prostor na akci. Tato hrozba, kterou ovlivnit prakticky nemůžeme, by mohla mít pro podnik, zejména na začátku činnosti, fatální následky. Další hrozba je ze strany zákazníků, že nebudou akceptovat absintovou kulturu a cenu, kterou by měli za nápoj zaplatit. Hrozby ze strany potenciálních konkurentů ze začátku nebudou příliš reálné, nicméně s nimi musíme do dalších sezon počítat.

Rizika z tabulky 2.3 si tedy zestručníme do následujících bodů, ze kterých budeme vycházet ve stanovení významnosti a pravděpodobnosti rizik obrázku 2.4.

- R1 – vysoké částky za pronájem prostor na akci.
- R2 – Zákazník neakceptuje cenu.
- R3 – Vstup nových konkurentů na trh.
- R4 – Nevyužití celkového zvýšení prodeje absintových nápojů v náš prospěch.
- R5 – Neakceptování podmínek pronájmu prostor na akci ze strany pořadatelů.

Jak je zřejmé, největší riziko pro projekt Absinth Tour je neadekvátní požadovaná cena za pronájem prodejního místa na akci. Tuto veličinu zdánlivě nemůžeme ovlivnit, ačkoliv pokud by bar svojí profesionalitou a výjimečností byl opravdu žádaný, mohli bychom při jednání s pořadatelem akce tuto skutečnost využít.

Tab. 2.26: Rozvaha – 1. varianta

	AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	Automobil	700 000,00 Kč	1 126 349,06 Kč	Vlastní kapitál
	Mobilní bar	250 000,00 Kč		
Krátkodobý hmotný majetek	Výrobek ledu	26 880,00 Kč		
	Kasa pro elektronickou evidenci tržeb	27 346,00 Kč		
	Spülboy – mycí zařízení	3 388,00 Kč		
	Design	20 000,00 Kč		
	LED Diodové pásy 3ks	1 500,00 Kč		
	Regál na sklenice	726,00 Kč		
	Sklenička	14 500,00 Kč		
	Lžička pro přípravu absintu	2 700,00 Kč		
	Fontána	6 390,00 Kč		
	Nádoba na vodu	900,00 Kč		
	Inventarizační systém	175,00 Kč		
	Rezervní fond	50 000,00 Kč		
Oběžný majetek	Zásoby	21 844,06 Kč		
	CELKEM	1 126 349,06 Kč	1 126 349,06 Kč	

2.12 Harmonogram projektu

Celkově je harmonogram projektu volný, pokud se však rozhodneme pro realizaci, doporučuji začít s plánovacím procesem zhruba tři měsíce před první akcí. Do plánovacího procesu řadíme objednávku barů na míru a odevzdání zadání designové společnosti. Dále můžeme začít s tvorbou facebookových a webových stránek a jejich propagací. Jako stěžejní a nejdější činnost bude výroba baru na zakázku.

V případě rozhodnutí pro třetí variantu záleží na roční době, kdy chceme projekt uskutečnit. Můžeme například na podzim začít zařizovat mobilní bar, pojezdový bar formou přívěsu doporučuji řešit před sezónou. Zbavíme se tak zbytečného držení majetku. V každém případě je vhodné začít zařizovat jakoukoliv variantu asi tři měsíce před hlavní sezónou.

Pro stanovení přesného plánu a návazností jednotlivých činností slouží metoda CPM (Critical Path Method – metoda kritické cesty). Následující graf nám stanoví přesnou posloupnost a časovou náročnost jednotlivých činností (viz obrázek 2.5).

- P0 – P1: rozhodnutí o investici do projektu.
- P1 – P2: Návrh objednávky mobilního baru.
- P1 – P7: Nábor zaměstnanců.
- P1 – P8: Založení Facebookových stránek a start informační kampaně.
- P1 – P9: Analýza trhu, kontaktování pořadatelů zvolených událostí.

Tab. 2.27: Rozvaha – 3. varianta

	AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	Automobil	700 000,00 Kč	1 126 349,06 Kč	Vlastní kapitál
	Mobilní bar	250 000,00 Kč		
Krátkodobý hmotný majetek	Výrobník ledu	26 880,00 Kč		
	Kasa pro elektronickou evidenci tržeb	27 346,00 Kč		
	Spülboy – mycí zařízení	3 388,00 Kč		
	Design	20 000,00 Kč		
	LED Diodové pásy 3ks	1 500,00 Kč		
	Regál na sklenice	726,00 Kč		
	Sklenička	14 500,00 Kč		
	Lžička pro přípravu absintu	2 700,00 Kč		
	Fontána	6 390,00 Kč		
	Nádoba na vodu	900,00 Kč		
	Inventarizační systém	175,00 Kč		
	Rezervní fond	50 000,00 Kč		
	Oběžný majetek	Zásoby	21 844,06 Kč	
	CELKEM	1 126 349,06 Kč	1 126 349,06 Kč	

Tab. 2.28: Nákladová struktura provozu pronajímaného baru

Pronájem baru	4 000,00 Kč
Pronájem dodávky	2 000,00 Kč
Design	20 000,00 Kč
Skleničky	5 000,00 Kč
Lžičky	2 000,00 Kč
Zásoby	23 044,00 Kč
Mzdy	2 160,00 Kč
Náklady na dopravu	1 800,00 Kč
Pronájem místa na akci	10 000,00 Kč
CELKEM	70 004,00 Kč

- P2 – P5: Schválení technického provedení baru, závazné objednání a vyplacení zálohy ve výši 30% z ceny baru (platí jak pro mobilní bar, tak pro přívěs).
- P2 – P3: Objednávka uměleckého designu.
- P3 – P4: Schválení objednávky uměleckého designu a vyplacení zálohy ve výši 30% z ceny designu.
- P4 – P5: Konfrontace designových prvků s vyrobeným barem.
- P5 – P6: Aplikace designových prvků na mobilní bar (přívěsu).
- P5 – P11: Nákup barového vybavení.

- P6 – P13: Zkušební rozložení baru.
- P7 – P13: Školení zaměstnanců.
- P9 – P10: Podpis smlouvy s pořadatelem v pořadí první zúčastněné události.
- P10 – P13: Závěrečná komunikace s pořadatelem první události.
- P11 – P12: Nákup zásob na první událost.
- P12 – P13: Zařízení baru.
- P13 – P14: Zúčastnění se první události, analýza kritických bodů provozu baru a jejich řešení.
- P14 – P15: Uvedení projektu do chodu – provozní fáze.

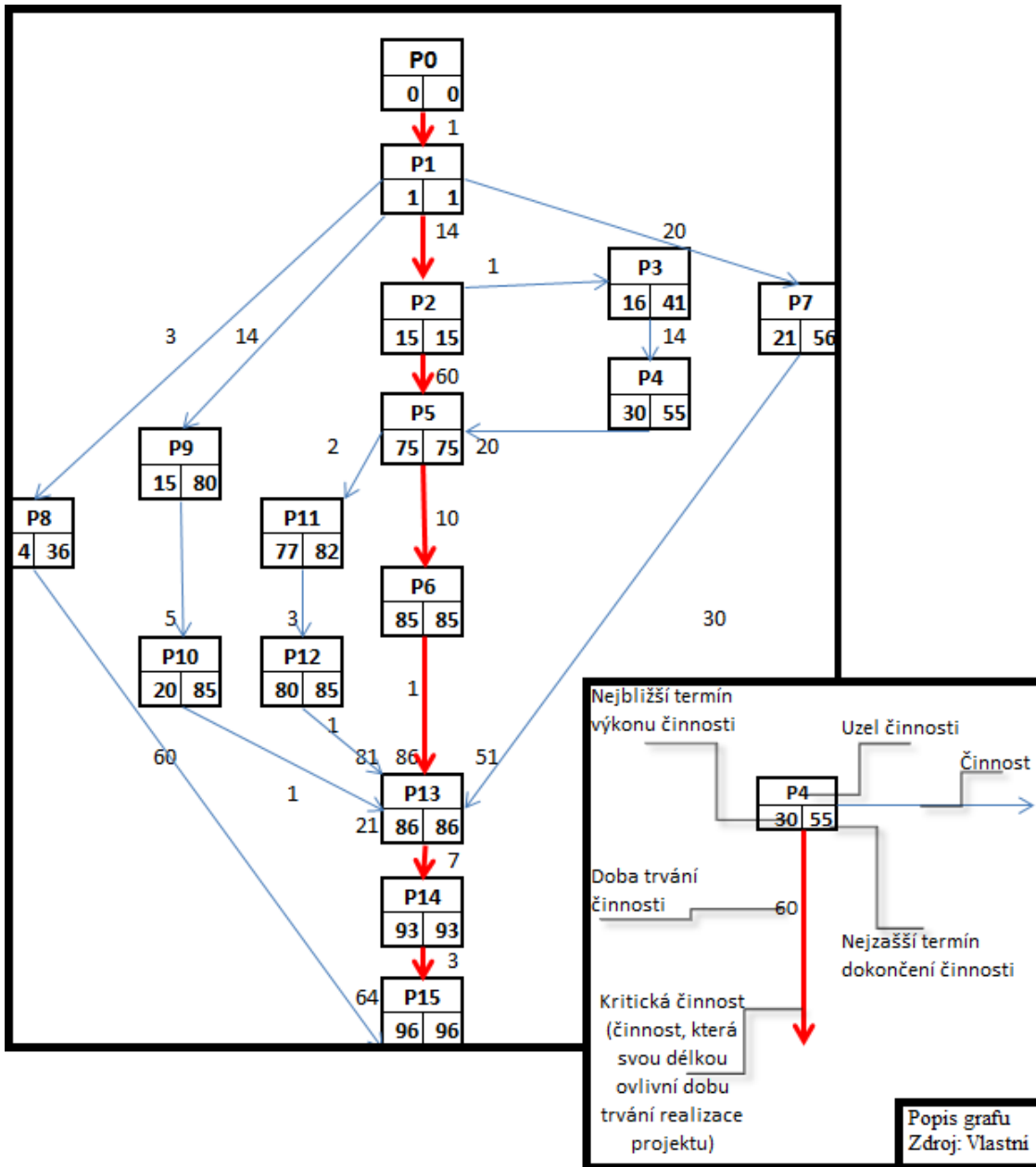
SWOT Analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E X T E R N Í A N A L Ý Z A	Příležitosti	<p>S-O Strategie</p> <p>Pro využití silných stránek v přívětivém prostředí jsem zvolil expanzi na zahraniční trhy, zejména EU, neboť je pravděpodobné, že odlišení od tamních barů bude ještě větší a tamní zákazníci nebudou až tak citliví na cenu.</p> <p>Na začátku projektu si však musíme udělat mapu akcí, kterých bychom se chtěli zúčastnit a co nejvíce vytižit mobilní bar. V případě kladného přijetí můžeme navýšit počet mobilních barů.</p>	<p>W-O strategie</p> <p>Slabé stránky podniku můžeme jako je cena výrobku pro konečné zákazníky, můžeme redukovat zmíněnou fúzí s firmou LO'R. Podpořila by se tak provázanost s potenciálním nárůstem poptávky po absintu a cenou produktu na internetovém obchodě této firmy a ve zvýšení produkce absintu. Další z W-O strategií budeme uvažovat už od počátku projektu expanzi na trhy EU, kdy budeme sice muset platit celní poplatky za vývoz alkoholu, avšak je velmi pravděpodobné, že zahraniční trhy budou méně citlivé na cenu vzhledem k tamním cenám alkoholických nápojů.</p>
	Hrozby	<p>S-T Strategie</p> <p>Budeme se snažit snížit největší fixní nákladovou položku, tedy pronájem místa na akci na minimum. Budeme využívat jedinečnosti projektu, snažit se přesvědčit pořadatele o větší spokojenosti návštěvníků akce při účasti AbsinthTour. Další možností je stanovení si cenové hranice za pronájem, za kterou už nebudeme mít o účast na akci zájem. Pravděpodobně bychom se neúčastnili největších akcí, kde bychom nejvíce utržili, avšak konečný zisk bude větší vlivem menších výdajů za pronájem.</p>	<p>W-O strategie</p> <p>Tuto položku bychom řešili fúzí podniku s firmou LO'R Special Drinks s.r.o., popřípadě prodejem majetku, který by mohl umořit část dluhů kryjících aktiva. Na tuto variantu bychom měli myslet ještě před začátkem projektu, proto se jí budeme zabývat níže. Jedná se o nákup levnějšího barového systému, zato však dražšího univerzálního majetku, jako je automobil na přepravu, vozík atd. Základní snahou je co nejvíce snížit fixní náklady.</p>

Obr. 2.3: Řešení SWOT matice

		Míra závažnosti rizika				
Pravděpodobnost vzniku rizika	5					R1
	4			R5		
	3		R4			
	2				R2	
	1	R3				
		1	2	3	4	5

Obr. 2.4: Tabulka významností a pravděpodobností rizik

Obr. 2.5: Graf pro znázornění kritické cesty



Závěr

Studie proveditelnosti byla dokončena a můžeme přistoupit k závěrečnému zhodnocení. Po uvedení nastavení marketingových strategií a nástrojů, následném vysvětlení technologickém řešení projektu jsme dospěli k finanční analýze projektu a zhodnocení finančního zdraví podniku. Jako nejvíce rentabilní se ukázala varianta číslo jedna, variantu číslo dvě neuvažujeme z důvodu ztráty možnosti účastnění se klubových akcí, varianta číslo tři počítá s nákupem jak mobilního, rozložitelného baru, který je vhodný zejména pro klubové akce, tak s pojízdným barem ve formě přívěsu, který je určen primárně na akce konané pod širým nebem. Je otázkou, jaké by bylo využití mobilního baru pro venkovní akce, technicky to však možné je. V každém případě bude hrát design baru velkou roli při nákupním rozhodování spotřebitele a z marketingového hlediska je bar ve formě přívěsu určitě vhodnější.

Analýza nákladů nám však ukázala, že každá varianta je při aplikaci pesimistického scénáře, kdy uvažujeme kapacitu baru naplněnou ze třiceti procent, nevhodná. Z tohoto důvodu se budeme snažit co nejvíce snížit náklady. To je možné formou smlouvání s pořadatelem akcí o ceně pronájmu prodejního prostoru (uvažovali jsme pronájem za 10 000,- Kč na klubovou akci a 33 000,- Kč na venkovní akci za jeden prodejní den). Další variantou je smlouvání s dodavatelem o diskontní ceně, kdy by mohl poskytnout slevu za předpokladu velkého ročního odběru. Pravděpodobnost provozu podniku při pesimistickém scénáři je poměrně vysoká, avšak pro úplnost doplním, že pro zjištění skutečného objemu prodeje na akci je vhodné aplikovat nejdříve formu prodeje zmíněnou v kapitole "Analýza a řízení rizik", která počítá s pronájmem mobilního baru a dodávkového automobilu. Byť by byly náklady na jednu zúčastněnou událost znatelně vyšší, tato varianta nám dá poměrně přesné informace o skutečném objemu prodeje v baru, tedy jediným příjmem podniku.

Je pravděpodobné, že projekt by s sebou nesl i celkově zvýšenou spotřebu absintových nápojů. Byla by škoda toto břímě spojené s Absinth Tour nevyužít. Proto navrhuji fúzi s firmou L'OR Special Drinks s.r.o. Tato forma spolupráce by byla výhodná pro společnost L'OR z hlediska zvýšeného odbytu absintových nápojů a také z hlediska marketingu a propagace, jelikož informovanost a poptávka v tuzemsku po kvalitním absintu není na takové úrovni, na jaké by mohla být po seznámení zákazníka s produktem.

Protože zmíněné náklady na pronájem akce jsou pouze orientační, doporučuji je nejprve porovnat se skutečností. V každém případě pro rozhodnutí o samotné investici do

projektu bez další spolupráce ze strany výrobců absintu projekt ve formě třetí varianty nedoporučuji. V úvahu beru poměrně velké náklady na pořízení vybavení a následnou rentabilitu podniku v případě nižších prodejů. Toto riziko je neúměrné oproti potenciálním výnosům podniku při nejpravděpodobnějším scénáři prodejů, které nejsou v takové výši, abychom mohli přehlédnout zmíněná rizika. Náklady ušlých příležitostí jsou vysoké. Proto v případě podobného objemu volného kapitálu jej doporučuji investovat do rentabilnějších projektů.

První variantní řešení se ukázalo pro investici jako vhodnější i když náklady na provoz jsou také vysoké. Otázkou je, co by řekli pořadatelé akcí na podmínku o podávání absintu ve sklenicích, které jsou pro prodej v této době již spíše výjimečné. Je pravděpodobné, že v případě kladného přijetí ze strany pořadatelů by i zákazníci reagovali na tento bar pozitivně. Jelikož se jedná o výjimečný projekt, který na trhu zatím nemá konkurenci, předpokládáme i vyšší prodeje a tedy poměrně malou pravděpodobnost reálné aplikace třetího, negativního, počítaného scénáře. Závěrem tedy dodám, že pro rozhodnutí o investici je určitě výhodnější první variantní řešení projektu.

Literatura

- [1] ABSINTH-SHOP.CZ: Absinth - český. 2016.
URL <http://www.absinth-shop.cz/?absinth-cesky>, 6
- [2] BERÁNEK, J.: *Provozujeme pohostinství a ubytování*. MAG Consulting, 2004, ISBN 80-86724-02-6.
- [3] BAR COMPANY, P.: Professional Portable Bar. 2016.
URL <https://theportablebarcompany.com/professional-portable-bar/>
- [4] EDOLO: Pest Analýza. 2013.
URL <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>
- [5] FOTR, J. – SOUČEK, I.: *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Grada Publishing as, 2005, ISBN 80-247-0939-2.
- [6] FOTR, J. – VACÍK, E. – SOUČEK, I. A KOL.: *Tvorba strategie a strategické plánování*. Grada Publishing as, 2012, ISBN 978-80-247-3985-4.
- [7] GREPLOVÁ, K.: *Marketing a propagace obchodní společnosti v oblasti poskytování služeb*. Diplomová práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013.
- [8] JAKUBKA, J.: *Zákoník práce v praxi-kompletní průvodce s řešením problémů*. Grada Publishing as, 2009, ISBN 978-80-247-2113-2.
- [9] KOTLER, P. – WONG, V. – SAUNDERS, J. A KOL.: *Moderní marketing*. Grada Publishing as, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] KOVÁŘ, F. – ŠTRACH, P. – ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE, V.: *Strategický management*. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008.
- [11] KUBÁLKOVÁ, M.: *Manažerské výpočty a ekonomická analýza (+ CD)*. Nakladatelství CH Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-154-3.
- [12] LOUNEK, M.: *PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR*. bakalářská práce, Vysoké učení technické v Brně, Brno, 2011.

- [13] LUCIE, J. – PAVEL, P.: *Zákon o obchodních korporacích: s komentářem*. Grada Publishing, as, 2014, ISBN 978-80-247-4834-4.
- [14] MIROSLAV, M.: *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady použití*. Grada Publishing as, 2005, ISBN 80-247-1557-0.
- [15] ŠTEFAN PACINDA: SÍŤOVÁ ANALÝZA A METODA KARS. *THE SCIENCE FOR POPULATION PROTECTION*, roč. 2010, č. 1, 2010: str. 22.
- [16] PLANET, L.: *Whose round is it anyway? The world's best booze*. 2012.
URL <https://www.lonelyplanet.com/travel-tips-and-articles/76114>
- [17] PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-11-2.
- [18] SCHOLLEOVÁ, H.: *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy-2., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing as, 2012, ISBN 978-80-247-4004-1.
- [19] SHIMIZU, K.: *Advertising theory and strategies. Souseisha Book Company. (Japanese)*, 2009.
- [20] SIEBER, P.: *Studie proveditelnosti (Feasibility Study) metodická příručka. Společný regionální operační program*, 2014: str. 43.
- [21] VOCHOZKA, M. – EZROVÁ, H. – KAFKA, T. A KOL.: *Podniková ekonomika*. Grada publishing, 2012, ISBN 978-80-247-4372-1.
- [22] WWW.VEZEKO.CZ: *Pojízdné prodejní a prezentační stánky*.
URL <http://www.vezeko.cz/cs/produkty/products/view/24-privesy-specialni/243-prodejni-a-presentacni-stanky>
- [23] ZDRAVOTNICTVÍ, M.: *Vyhláška č. 447/2004 Sb.* 2004.
URL <https://www.beck-misc.cz/bo/chapterview-document.seam?documentId=onrf6mrqga2f6nbug4wta>

Seznam tabulek

2.1	Investiční položky varianty č. 1 – mobilního baru	26
2.2	Investiční položky varianty č. 2 – pojízdného baru	28
2.3	Investiční položky pro variantu č. 3 – kombinace variant	29
2.4	Výčet potřebného vybavení pro zařízení baru	30
2.5	Náklady na zásoby	32
2.6	Náklady na zásoby se zohledněním minimálního objednávaného množství	33
2.7	Výčet fixních nákladů pro první variantu	35
2.8	Výčet fixních nákladů pro třetí variantu	35
2.9	Přehled nákladových položek pro jednotlivé varianty (O – optimistický scénář, P – pesimistický scénář, N – nejpravděpodobnější scénář) pro různé akce (K – klubové akce, V – venkovní akce), uvedené hodnoty jsou v Kč	36
2.10	Přehled výsledných hodnot počítaných pro průměrné akce (O – optimistický scénář, P – pesimistický scénář, N – nejpravděpodobnější scénář)	36
2.11	Tabulka zobrazující Break Even Point (O – optimistický scénář, P – pesimistický scénář, N – nejpravděpodobnější scénář) pro různé akce (K – klubové akce, KMB – kombinace akcí)	37
2.12	Zakladatelský rozpočet pro první variantu	38
2.13	Zakladatelský rozpočet pro třetí variantu	38
2.14	Počet jednotlivých akcí za rok	39
2.15	Hospodářský výsledek – 1. Varianta, 1. Rok	40
2.16	Hospodářský výsledek – 1. varianta, další období	41
2.17	Hospodářský výsledek – 3. Varianta, 1. Rok	42
2.18	Cash flow pro první účetní období (Varianta 1)	43
2.19	Cash flow pro první účetní období (Varianta 3)	43
2.20	Cash flow pro období 2-4 (Varianta 1)	43
2.21	Cash flow pro období 2-4 (Varianta 3)	44
2.22	Cash flow pro páté účetní období (Varianta 1)	44
2.23	Cash flow pro páté účetní období (Varianta 3)	44
2.24	Čistá současná hodnota (NPV)	45
2.25	Doba návratnosti investice	45
2.26	Rozvaha – 1. varianta	46

2.27 Rozvaha – 3. varianta	47
2.28 Nákladová struktura provozu pronajímaného baru	47

Seznam obrázků

1.1	Porterův model pěti konkurenčních sil [10]	5
1.2	SWOT matice [12]	16
2.1	Ilustrační fotografie mobilního baru [3]	26
2.2	Ilustrační fotografie baru ve formě přívěsu [22]	27
2.3	Řešení SWOT matice	49
2.4	Tabulka významností a pravděpodobností rizik	50
2.5	Graf pro znázornění kritické cesty	51

Přílohy

Nabídka mobilního prezentačního stánku :

Cargo F 35.6 třínápravový přívěs – prezentační stánek speciál

- celková hmotnost 3500 kg,
- celková hmotnost v TP 3500 kg
- přepravní rozměry v nerozloženém stavu cca 6500 mm x 2550 mm x 2900
- vnitřní výška 2200 mm, ve výsuvném bočním boxu min 2000 mm
- základní rám podvozku ocelový žárově zinkovaný
- skříň z hliníkového Al. bíle lakovaného plechu, rám skříňové nástavby nerezový, sloupky přiznané, do nich vsazený Al. plechy dovnitř i ven bíle lakované
- kola pod ložnou plochou, rozměr 195/50R13C nebo 195/55R10 dle návrhu konstrukčního odd.,
- pravý (levý) bok otvírací výsuvný půlkulatý se stříškou, provedení jako bar
- levý (pravý) bok pevný
- na zadním čele vstupní dveře
- nad výsuvným bokem okap
- stropní rošt z profilů, vyztužený pro pochůznou střechu
- podlaha vodovzdorná překližka tl. 15 mm na ní Al protiskluzový plech 2/4 mm
- na pochůzně střeše Al. plech protiskluz 2/4 mm, odnímatelné nerezové zábradlí s přípravou na dodatečnou montáž pártystanu, příprava na upnutí reklamních banerů, příprava pro zasunutí vlajek
- lehké Al. přístupové schody na střechu, pro transport skládané na přední čelo
- elektroinstalace - přívodka 230 V, 4 x dvoj zásuvka na zadní stěně, 2 x dvoj zásuvka
- na pevném čele, osvětlení stropní světla LED, nouzové stropní světlo 12V napájené od tažného vozidla revize vč. revizní zprávy
- přívodka na připojení vody v levém předním rohu
- bez dalšího než výše uvedeného vybavení
- podvozek hydraulicky sklopný s elektrohydraulickým agregátem
- 4 x stabilizační nohy v rozích podvozku
- v základní výbavě 2 x zakládací klín, rezervní kolo pod ložnou plochou, opěrné kolečko
- montáži tlumičů, konstrukční rychlost 100 km/h
- montáž stabilizačního kloubu AL-KO
- zástěrky + samolepka VEZEKO

Návrh provedení je předběžný a je potřeba zkontrolovat a upravit při osobním jednání proto i cena je předběžná a bude upravena dle skutečného provedení.

Před zahájením výroby, po složení cca 30% zálohy zpracujeme výkresy ke schválení. Doplatek při odběru přívěsu. V případě leasingu bude záloha použita jako akontace.

Ceny :

Prezentační stánek v popsaném provedení, cena k jednání 890 400,- Kč

Příplatky:

Párty stan k montáži na střeše přívěsu 74 000,- Kč

stabilizační kloub AL-KO 5 940,- Kč

Všechny uvedené ceny jsou bez DPH.

S pozdravem

Vladimír Mejzlík

Vezeko s.r.o.

