

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra sociologie

Bakalářská práce

Kateřina Stejskalová

Finanční hodnocení investičního projektu

Financial Evaluation of Investment Project

Praha 2016

Vedoucí práce: Ing. Martina Sieber, Ph.D.

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Martině Sieber, Ph.D. za inspiraci při výběru tématu bakalářské práce a zejména pak za podporu, trpělivost, cenné rady a odborné připomínky, které přispěly ke vzniku této bakalářské práce.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 9. 5. 2016

.....
Kateřina Stejskalová

Klíčová slova

hodnota, hodnocení, cena, investice, investiční projekt

Key words

value, valuation, price, investment, investment project

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá finančním hodnocením investičních projektů. Práce je rozdělena do dvou částí. První, teoretická část se věnuje metodám hodnocení investičních projektů, analýze trhu a marketingovým strategiím a rizikům. Druhá část, praktická, je pak aplikací metod a postupů (uvedených v části teoretické) na fiktivní kavárnu Cimra. Součástí je popis projektu, finanční plán, zjištění hodnoty tohoto podniku a analýza rizik s projektem spojených.

Abstract

The Bachelor thesis deals with Financial Evaluation of Investment Projects. The thesis is divided into two parts. Theoretical part consists on methods of evaluation of investment projects, market analysis, marketing strategies, and risks. Second part, the practical part, is the application of methods and procedures (described in theoretical part) to the fictitious coffee shop called Cimra. The practical part deals with investment description, financial planning, measuring the enterprise value and risks analyses.

Obsah

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 METODY HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIC	11
1.1 STATICKÉ METODY	11
1.2 DYNAMICKÉ METODY	13
1.2.1 Čistá současná hodnota	13
1.2.2 Vnitřní výnosové procento	14
1.2.3 Index ziskovosti	15
1.2.4 Diskontovaná doba návratnosti	16
2 ANALÝZA TRHU A MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	17
2.1 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	17
2.2 MARKETINGOVÝ MIX	19
3 RIZIKA	24
PRAKTICKÁ ČÁST	26
4 NULOVÁ, INVESTIČNÍ A ROZDÍLOVÁ VARIANTA.....	26
5 POPIS PROJEKTU	27
5.1 PERSONÁLNÍ STRUKTURA	27
5.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	29
5.3 MARKETINGOVÝ MIX	31
6 FINANČNÍ PLÁN.....	35
6.1 POČÁTEČNÍ INVESTICE A REINVESTIČNÍ FOND	35
6.2 PROVOZNÍ A VARIABILNÍ NÁKLADY	38
6.3 OČEKÁVANÉ TRŽBY	45
7 STANOVENÍ HODNOTY	47
8 ANALÝZA RIZIKA	52
9 ZÁVĚR.....	55
10 ZDROJE.....	57

Seznam obrázků, tabulek

Obrázek č. 1 Portetova analýza konkurenční sil (str. 17)

Obrázek č. 2 Marketingový mix (str. 19)

Obrázek č. 3 Pět úrovní výrobku (str. 20)

Obrázek č. 4 Pull strategie (str. 23)

Obrázek č. 5 Push strategie (str. 23)

Tabulka č. 1 Směny zaměstnanců – všední dny (str. 28)

Tabulka č. 2 Směny zaměstnanců – víkend (str. 28)

Tabulka č. 3 Ceny produktů s DPH (str. 33)

Tabulka č. 4 Počáteční investice (str. 36)

Tabulka č. 5 Zrychlené odpisy (str.36)

Tabulka č. 6 Reinvestiční fond (str. 37)

Tabulka č. 7 Provozní náklady (str. 39)

Tabulka č. 8 Nákupní ceny surovin (str. 40)

Tabulka č. 9 Očekávaný prodej produktů v létě (str. 41)

Tabulka č. 10 Očekávaný prodej produktů v zimě (str. 42)

Tabulka č. 11 Denní variabilní náklady v letní sezóně (str. 43)

Tabulka č. 12 Denní variabilní náklady v zimní sezóně (str. 44)

Tabulka č. 13 Očekávané tržby v létě za jeden den (str. 45)

Tabulka č. 14 Očekávané tržby v zimě za jeden den (str. 46)

Tabulka č. 15 Celkový výdělek (str. 46)

Tabulka č. 16 Výkaz zisků a ztrát v tisících (str. 48)

Tabulka č. 17 Model CAPM (str. 49)

Tabulka č. 18 Vlastní kapitál, vklad investora, kumulativní zisk v tisících (str. 49)

Tabulka č. 19 WACC (str. 49)

Tabulka č. 20 Výpočet NWC v tisících (str. 50)

Tabulka č. 21 Proměnné pro výpočet FCFF a FCFE v tisících (str. 50)

Tabulka č. 22 FCFF v tisících (str. 50)

Tabulka č. 23 FCFE v tisících (str. 51)

Tabulka č. 24 NPV equity/firm (str. 51)

Seznam zkratek

CAPM	= Capital Asset Pricing Model = model oceňování kapitálových aktiv
CF	= Cash Flow = peněžní tok
DPH	= daň z přidané hodnoty
E	= Equity = vlastní kapitál
EAT	= Earnings after Taxes = čistý zisk
EBIT	= Earnings before Interest and Taxes = zisk před zdaněním a před úroky
FCFE	= Free Cash Flow to the Equity = odnímatelný peněžní tok pro vlastníka
FCFF	= Free Cash Flow to the Firm = odnímatelný peněžní tok pro firmu
IRR	= Internal Rate of Return = vnitřní výnosové procento
NPV	= Net Present Value = čistá současná hodnota
NWC	= Net Working Capital = čistý pracovní kapitál
PI	= Profitability Index = Index ziskovosti
r_D	= náklady na kapitál věřitelů
r_E	= náklady na vlastní kapitál
WACC	= Weighted Average Cost of Capital = vážené průměrné náklady na kapitál

Úvod

V současnosti si téměř každý větší finanční obnos zaslouží být investován. Vzhledem k situaci úrokových měr v bankách je nevýhodné hotovost udržovat na bankovním účtu, jelikož se peníze téměř vůbec nezhodnotí. Je několik variant, jak s penězi naložit – nákup nemovitostí, nákup akcií, investice do podnikání apod. Ovšem před každou investicí je nutné zvážit všechna pro a proti a právě při případném vložení peněz do investice se vyplatí vyhotovit zhodnocení efektivnosti investice odborníkem. Dobrý nápad na podnikání se na první pohled zdá vždy zajímavý a výnosný, nicméně podrobná kalkulace je spolehlivější než pocit investora.

Finanční hodnocení investičního projektu je velmi obsáhlý a komplikovaný proces. Zhodnotitel musí mít dostatek znalostí jak ekonomických, tak i z oblasti marketingu a managementu. Cílem této bakalářské práce je seznámit čtenáře se základy metod a technik hodnocení investic. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část spočívá v představení technik vyhodnocení projektu, analýzy trhu a marketingové strategie. Poslední kapitola teoretické části je věnována rizikům, která jsou pro nezbytná pro kompletní představu o stavu investice během své funkčnosti. Za ideální investici je označována taková, která má vysoké výnosy, krátkou dobu návratnosti a minimální rizika. Kombinace všech tří faktorů je v reálném světě nemožná, jelikož při vysokých výnosech stoupá i riziko investice. Nicméně tyto tři charakteristiky by měly být v rovnováze, která se nazývá magický trojúhelník investic.

Druhá část, praktická, je aplikací postupů popsaných v teoretické části na imaginární kavárnu Cimra. Kavárna se nachází v pražském Žižkově, konkrétně v ulici Cimburkova. Prostory kavárny budou malé, avšak útulné, se snahou vyvolat ideální atmosféru pro zákazníky. Oproti klasickým kavárnám se bude lišit nabídkou čerstvých a domácích produktů včetně zákusků vhodných pro celiaky. Investorem je osoba, která má dlouholeté zkušenosti s vedením obdobného podniku, tudíž bude současně manažerem a ve chvílích nouze bude nápomocna svým zaměstnancům. Jak charakter projektu napovídá, nejedná se o krátkodobou investici, tudíž je nutné provést kompletní analýzu všech faktorů, které by mohly fungování kavárny ohrozit. Obsahem praktické části je bližší seznámení s projektem, personální strukturou podniku a analýzou prostředí, kde se kavárna nachází. K tomu poslouží Porterova analýza pěti sil a marketingový mix, jejichž postup a význam je v teoretické části vysvětlen. Navazuje

finanční plán, ve kterém budou stanoveny počáteční investice nezbytné k otevření kavárny, výše a kalkulace provozních nákladů a odhad tržeb podniku v době maximální výnosnosti. Z hodnot finančního plánu bude sestaven výkaz zisků a ztrát, která poslouží jako opora pro zjištění hodnoty investice pomocí výpočtu čisté současné hodnoty a finančních toků pro firmu a vlastníka. Nakonec dojde k analýze rizik, které neodmyslitelně patří k finančnímu zhodnocení investičních projektů. Investor si musí být vědom potenciálních rizik a určit, zda má schopnosti a nástroje těmto rizikům čelit či nikoliv. Projekt může být sebevíc výnosný, ale majitel musí být vždy připraven rychle reagovat na možné změny, ať již ze strany poptávky, konkurence či například dodavatelů.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit efektivitu projektu kavárny Cimra, zda se vyplatí do něj investovat či nikoliv a jakých zisků bude podnik dosahovat. Hypotézou je kladná čistá současná hodnota, jinými slovy podnik bude prosperující.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část má za úkol představit základní modely hodnocení investic, analýzu trhu, marketingových strategií a analýzu rizik.

1 Metody hodnocení efektivnosti investic

Metody hodnocení efektivnosti investic jsou využívány pro zjištění doby návratnosti finančních prostředků vložených do investice. Cílem každé investice je budoucí finanční výnos či předpoklad budoucích výnosů. Finanční výsledky investice je možné vyhodnotit několika způsoby, u všech je však nezbytné sestavit reálný plán investice, z kterého lze vycházet jak při jejím hodnocení, tak při případné realizaci. Existují dva základní typy metod hodnocení efektivnosti investice, které se od sebe liší pojetím času – metody statické a dynamické.

1.1 Statické metody

Pro statické metody je charakteristická jejich jednoduchost, což je důvod, proč se stále používají. Zabývají se sledováním peněžních výnosů nebo poměrují zisk z investice s počátečními výdaji. Faktor času berou v úvahu pouze omezeně, s rizikem nepočítají vůbec, mohou být tedy trochu nepřesné, z toho důvodů se využívají u méně významných projektů s nízkým stupněm rizika s krátkou dobou životnosti investice. (Kislingerová, 2004)

„Metody statické nerespektují faktor času, abstrahují od zahrnutí časové hodnoty peněz do propočtů. Jejich výhodou je jejich jednoduchost, nevýhodou nepřesnost. S délkou životnosti projektu roste i chyba způsobená nezahrnutím faktoru času. Používají se tedy, pokud faktor času nemá podstatný vliv na investiční rozhodování; obvykle u investic s krátkou dobou životnosti (1-2 roky) U dlouhodobých investic slouží pouze pro první orientační hodnocení.“
(Vochozka, Mulač, 2012)

Průměrný roční výnos poměruje všechna cash flow spojená s investicí a její očekávanou životnost v letech:

$$\bar{CF} = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t}{n}, \quad (1)$$

kde \bar{CF} představuje průměrný roční výnos,
 $\sum_{t=1}^n CF_t$ sumu všech cash flow souvisejících s investicí,
 n počet let životnosti investice.

Při porovnávání investic platí, že čím je vyšší výsledek průměrného ročního výnosu, tím je investice pro investora zajímavější.

Průměrná doba návratnosti měří, jak rychle se zainvestované finance vrátí investorovi zpět:

$$t = \frac{C_0}{\bar{CF}}, \quad (2)$$

kde t představuje průměrnou dobu návratnosti investice,
 C_0 kapitálové výdaje související s hodnocenou investicí,
 \bar{CF} průměrný roční výnos.

Zde je žádoucí co nejnižší výsledek, tedy čím kratší doba návratnosti, tím výhodnější. Doba návratnosti nesmí být delší než doba životnosti investice.

Průměrná procentní výnosnost udává, jak vysoké procento z vloženého kapitálu se průměrně ročně vrátí investorovi:

$$\bar{r} = \frac{\bar{CF}}{C_0}, \quad (3)$$

kde \bar{r} představuje průměrnou procentní výnosnost,
 \bar{CF} průměrný roční výnos,
 C_0 kapitálové výdaje související s hodnocenou investicí.

Projekt, který má vyšší průměrnou procentní výnosnost, je výhodnější, protože vložený kapitál se investorovi rychleji vrátí. (Kislingerová, 2004)

1.2 Dynamické metody

Na rozdíl od statických metod zohledňují metody dynamické faktor času i rizika. Tím pomáhají investorovi získat ucelenější obraz o vývoji jeho investice do budoucna, popřípadě ulehčit úvahu o přijetí či nepřijetí investice. Zakládají se na diskontování všech budoucích finančních výstupů, neboli cash flow. Jinak řečeno, dochází k přepočítávání všech budoucích příjmů a výdajů na současné hodnoty. Tento postup nejlépe vystihují Brealey, Myers a Allen slovy „*koruna má větší hodnotu dnes než zítra, jelikož může být dnes investována a začít vydělávat*“.
(2000)

1.2.1 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota, Net Present Value – NPV, investice představuje „*rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu*“ (Fotr and Souček, 2005). NPV bere v úvahu, kromě času a rizika, i časový průběh investice. Její výsledek pak říká, kolik peněz dostane podnik navíc nad počáteční investovanou částku. Jedná se tedy o nejčastěji používanou a zároveň i nejhodnější metodu hodnocení investic, protože z jejího výsledku je na první pohled jasné, zda je plánovaná investice smysluplná či nikoliv.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (4)$$

kde	NPV	představuje čistou současnou hodnotu,
	CF_t	peněžní tok za určité časové období,
	r	náklady na kapitál,
	t	časové období
	$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$	součet diskontovaných peněžních toků spojených s investicí.

Investice pak připadá v úvahu, pokud je výsledek NPV větší než 0. V případě, kdy hodnota NPV vychází záporně, není investice smysluplná, jelikož nedojde k navrácení vloženého kapitálu investorovi. Při porovnávání více investic však může dojít ke zkreslení z důvodů

absolutních výsledků čisté současné hodnoty. Proto se doporučuje NPV doplnit další dynamickou metodou hodnocení investic, například vnitřním výnosovým procentem (Kislingerová, 2004).

1.2.2 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento, Internal Rate of Return – IRR, udává relativní výnos, který hodnocená investice poskytuje během svého fungování. Je to diskontní sazba, kdy současná čistá hodnota je rovna nule. Jinak řečeno, je to úroková míra, kdy se kapitálové výdaje rovnají současné hodnotě peněžních příjmů (Valach, 2010). „*Pravidlo vnitřního výnosového procenta říká, že by měly být přijaty takové investiční projekty, jejichž náklady obětované příležitosti jsou nižší než vnitřní výnosové procento.*“ (Brealey, Myers, 2000, str. 163)

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} , \quad (5)$$

kde CF_t představuje peněžní tok za určité období,
IRR vnitřní výnosové procento,
t časová hodnota.

Výpočet IRR se běžně provádí za pomoci tabulkových kalkulátorů anebo metodou pokusů a omylů, přičemž cílem je nalezení takové diskontní sazby, která povede k NPV rovno nule. Čím je vyšší hodnota IRR, tím je investice výhodnější z hlediska porovnání budoucích příjmů z investice s vloženým kapitálem. Tato metoda však není vždy aplikovatelná a její možnosti užití se odvíjí podle vývoje cash flow – to musí být konvenční, tedy mezi obdobími se musí změnit znaménko u cash flow právě jednou. Pokud je v peněžním toku více změn znamének anebo vůbec žádná, nastávají komplikace - pasti vnitřního výnosového procenta (Kislingerová, 2004).

„Zápůjčka vs. výpůjčka“ je název první z pastí vnitřního výnosového procenta. Podstatou je míra výnosnosti v různých situacích. Pokud si investor půjčuje, požaduje co nejnižší míru výnosnosti a naopak, když půjčuje, očekává co nejvyšší míru výnosnosti. Výsledné hodnoty

IRR pak mohou vycházet stejně a být pro investora přijatelnými, avšak při porovnání s hodnotami NPV vyjde najevo, že pouze jeden projekt je přípustný a druhý nikoliv.

Past „**více výnosových měř**“ je typická pro projekty, které jsou spojeny s velkými reinvesticemi během životnosti projektu. V peněžním toku tak dochází k několika změnám znaménka, tím pádem je vyprodukováno několik IRR pro jeden projekt.

Třetí pastí jsou „**vzájemně se vylučující doporučení NPV a IRR**“. Tento problém nastává v okamžiku, kdy se hodnotí dva nebo více různých projektů, a hodnoty čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta se neshodují, tedy každý ukazatel doporučuje jinou investici. Zpravidla se upřednostňují hodnoty NPV před IRR.

Poslední pastí jsou „**odlišné úrokové sazby**“. Do této situace se ukazatel dostává tehdy, když se během životnosti investice mění diskontní sazba a není pak jasné, ke které se má IRR vázat. Řešení se nachází ve váženém aritmetickém průměru úrokových sazeb, s kterým se porovnává hodnota vnitřního výnosového procenta (Brealey, Myers, 2000).

Ačkoliv použití metody vnitřního výnosového procenta může působit poněkud složitě a chaoticky na první pohled, v realitě tomu tak není, jenom je potřeba být obezřetnější při jeho použití.

1.2.3 Index ziskovosti

Jako doplňkový nástroj při použití ukazatele NPV, ale i jako pomocník při rozhodování mezi více projekty je využíván index ziskovosti. Vyjadřuje poměr budoucích očekávaných peněžních toků a počátečních kapitálových výdajů. Aby investice byla přijatelná, index ziskovosti musí vykazovat hodnoty vyšší než 1. Čím více ji přesahuje, tím je projekt výhodnější (Kislingerová, 1999).

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{C_0}, \quad (6)$$

kde PI představuje index ziskovosti,

CF_t	peněžní tok za určité časové období,
r	náklady na kapitál,
C_0	kapitálové výdaje související s hodnocenou investicí,
t	časovou hodnotu,
$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$	součet diskontovaných peněžních toků souvisejících s investicí.

1.2.4 Diskontovaná doba návratnosti

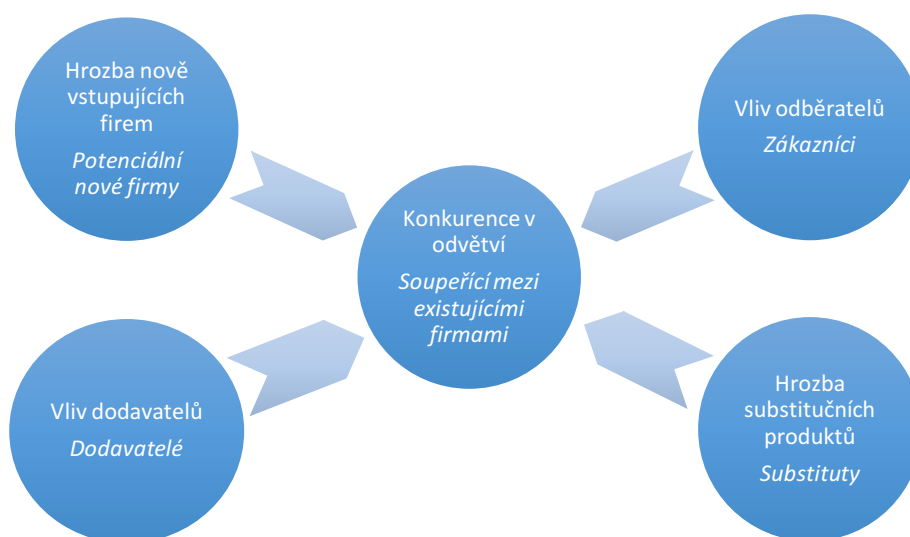
Doba návratnosti byla představena i v kapitole u statických metod. Smysl diskontované doby návratnosti je stejný. Cílem je zjistit, během kolika let se vrátí vložený kapitál, zda v období, které si firma určí, či nikoliv. Pokud je to kratší nebo stejně dlouhé období než je stanoveno firmou, má smysl investovat do projektu. Naopak doba návratnosti nesmí být delší než životnost projektu. Diskontovaná doba návratnosti se liší tím, že počítá s diskontovanými peněžními toky, které by se měly vyrovnat výši vynaložených nákladů. I přesto je použití této metody obtížné u dlouhodobých projektů, jelikož po zjištění doby návratnosti nepodává žádné další informace o cash flow. Její aplikace se doporučuje pouze na krátkodobé projekty či na projekty s vysokým rizikem (Kislingerová, 1999).

2 Analýza trhu a marketingová strategie

Výše zmíněné metody se zabývají peněžními toky uvnitř podniku, avšak ke kompletnímu zhodnocení investice nelze vedle statických a dynamických metod opomenout analýzu trhu a volbu marketingové strategie, aby zhodnocení projektu bylo kompletní. V této kapitole bude představena Porterova analýza pěti sil, která se zabývá zkoumáním možných hrozeb vnějších činitelů vůči podniku a dále marketingový mix, který napomáhá určit správnou marketingovou strategii a způsob propagace společnosti.

2.1 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza je nástrojem zabývajícím se analýzou oborového prostředí z hlediska konkurence. Investoři tak získají náhled na pozice firmy v konkurenčním prostředí díky faktorům, kterými je firma ovlivňována. Spočívá v analýze pěti faktorů, kterými je vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu (Přikrylová and Jahodová, 2010).



Obrázek č. 1 Porterova analýza konkurenčních sil (zdroj: Moderní marketingový výzkum, str. 30)

Konkurence v odvětví

Atraktivním trhem je možné označit takový, kde není vysoký počet silných či agresivních konkurentů anebo daný trh rychle roste a rozvíjí se. Pokud toto trh nesplňuje, nelze plně využívat výrobní kapacity, zvyšují se tím fixní náklady a může docházet k nadbytku výrobních kapacit stejných statků. Dalším rizikem jsou příliš vysoké výstupní bariéry, kvůli kterým následně může docházet k cenovým válkám (Kozel, 2006).

Hrozba nově vstupujících firem

Hlavním kritériem u hrozby nově vstupujících firem jsou vstupní a výstupní bariéry. Pokud jsou vstupní bariéry nízké, není obtížné pro firmy do odvětví vstoupit i vystoupit. S tím se však pojí riziko nízké návratnosti kapitálu, jelikož vstup do oboru není pro nikoho komplikovaný. Dochází také k nízké diferenciaci výrobků, jelikož k jejich výrobě není potřeba speciálních znalostí. S tím souvisí přesycení trhu, kdy není pro zákazníky problém přejít ke konkurenci. S vysokými vstupními bariérami se pojí hrozba i vysokých výstupních bariér, pokud by se podniku v odvětví nedařilo (Kozel, 2006).

Vliv odběratelů

Zákazníci jsou pro firmu významným odběratelem a důvodem k existenci. Firma tak může být ohrožena v případě, kdy se zákazník rozhodne přejít ke konkurenci, zboží pro něj není zajímavé (není diferencované), nebo je pro něj lákavější jiná forma produktu, čili substitut. Nesmí dojít k opomenutí, že zákazníci bývají velice citliví na změnu cen produktů, což může firmu připravit o zisky (Hanzelková, Keřkovský a Kostroň, 2013).

Hrozba substitučních produktů

Pro podnik je nezbytné sledovat ceny svých substitutů a být schopný na jejich změny reagovat, jinak může dojít k omezení zisků. Nebezpečím pro firmu je také velké množství substitučních produktů ve stejné cenové hladině, protože pro spotřebitele není problém přejít ke konkurenci (Kozel, 2006).

Vliv dodavatelů

V případě, že je firma závislá na jednom dodavateli (monopolní postavení na trhu), nachází se společnost v kritické situaci, jelikož při jakékoliv neshodě s dodavatelem nastávají problémy. Firma by si tak měla nastavit své dodavatele tak, aby nedošlo k absolutní závislosti. Jako další hrozbou je velikost firmy vůči dodavateli. Jestliže je společnost v porovnání s dodavatelem

malá, stává se pro dodavatele nezajímavou, a tudíž není v jeho zájmu udržovat si trvalé vztahy se společností, protože potenciální ztrátou malého klienta není ohrožen. Pro firmu je výhodné v tomto ohledu mít mezi dodavateli substitut, kterým by byla schopná konkrétní produkt nahradit (Hanzelková, Keřkovský a Kostrůň, 2013).

2.2 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).“ (Kotler, 2007)

Produktová politika	Komunikační politika	Cenová politika	Distribuční politika
sortiment, kvalita, design, vlastnosti, značka, obal, služby, záruka	reklama, podpora prodeje, osobní prodej, publicita	ceníky, slevy, náhrady, platební lhůty, úvěrové podmínky	distribuční kanály, dostupnost, sortiment, umístění, zásoby, doprava
↓	↓	↓	↓
CÍLOVÝ TRH			

Obrázek č. 2 Marketingový mix (zdroj: Moderní marketing, str. 70)

Produkt

V marketingovém mixu produkt neznamena pouze fyzický výrobek, ale i služby, myšlenky, místa, osoby (např. předvolební kampaně). Pro společnost je důležité si stanovit veškeré přidané hodnoty produktu, jako je obal, design výrobku, kvalitu, postavení značky na trhu, jinými slovy vše, čím může společnost zaujmout zákazníka a přesvědčit ho ke koupi právě toho konkrétního produktu. Cílem produktu je uspokojit potřebu zákazníka.

Kotler a Keller (2013) stanovili pět vrstev výrobku – čím vyšší úroveň výrobku, tím vyšší úroveň uspokojení a vyšší hodnota produktu pro zákazníka:

- Vrstva základního užitku/jádro výrobku – základní účel výrobku, pro který si ho spotřebitel kupuje (Srpová, Řehoř, 2010).
- Vrstva základního produktu/základní výrobek – jádro výrobku, s kterým jsou spojeny jeho vlastnosti, kvalita, značka, obal, design nezbytné pro jeho funkci a možnost prodeje (Keller, 2007).
- Vrstva očekávaného produktu/očekávaný výrobek - podmínky a vlastnosti, které spotřebitelé očekávají při koupi produktu (Keller, 2007).
- Vrstva rozšířeného produktu/rozšířený výrobek – doplňkové služby, kterými se výrobce liší od konkurence a překonává tak očekávání zákazníka (Keller, 2007).
- Vrstva potenciálního produktu/potenciální výrobek – veškeré změny, transformace a rozšíření, která mohou výrobek ovlivnit v budoucnosti (Keller, 2007).



Obrázek č. 3 Pět úrovní výrobku (zdroj: Marketing management, str. 364)

Cena

Za produkt, který firma poskytuje, musí zákazník zaplatit. Z celého marketingového mixu je cena právě jediným nástrojem, skrze který se společnost dostane k výnosům. Stanovení ceny je proto klíčovým krokem firmy k úspěchu. Cena musí odpovídat očekávání zákazníka, že za určitou cenu získá požadovaný produkt s určitou kvalitou a zároveň cena musí pokrýt náklady, které byly na výrobu produktu vynaloženy. Jedná se také o psychologický efekt, jelikož vysoká cena automaticky vzbuzuje domněnku, že produkt je velmi kvalitní, což nemusí být vždy pravda. Naopak velmi nízká cena může vyvolávat dojem nekvalitního výrobku. Podle slov Kotlera a Kellera (2013) *„informace o cenách aktivně zpracovávají a interpretují v kontextu předchozích nákupních zkušeností, formální komunikace, neformální komunikace, zdrojů dostupných v místě prodeje nebo online a dalších faktorů. Kupní rozhodnutí jsou založena na tom, jak spotřebitelé ceny vnímají a jaké by podle nich měly být - nikoli na ceně stanovené marketérem“*. Marketérovi může ke stanovení ceny napomocť několik modelů, které jsou inspirované právě vnímáním cen spotřebitelem.

- Referenční ceny – cena, kterou spotřebitel očekává ze zkušenosti z minulých nákupů, odvozuje podle pocitu spravedlivé ceny, či se nachází mezi horním a dolním cenovým prahem, ve kterém je zákazník ochotný za produkt zaplatit.
- Odvození předpokladu kvality od ceny – nástroj marketérů, jak ve spotřebitelích vyvolat pocit exkluzivity produktu vysokou cenou. Nezkoušení zákazníci, kteří nemají dostatek informací a touží po kvalitním výrobku, automaticky vyhledávají vyšší ceny v domnění záruky kvality. Příliš vysoké ceny mohou vyvolat ve spotřebitelích pocit jedinečnosti, že produkt není dostupný všem, což může být firemní strategií.
- Cenové koncovky – v České republice známé též jako Baťovy ceny. Jedná se nastavení ceny tak, aby končila číslem 9 (19 Kč; 19,90 Kč; 999 Kč), nikoliv, aby se ceny zaokrouhlovaly. Rozdíl v ceně je minimální, nicméně dopad na spotřebitele je vysoký a má pocit, že je zboží levnější. Dalším nástrojem je označení produktu cedulkou „sleva“, ale to je možné použít pouze u několika výrobků jako akce. (Kotler a kol., 2013)

Distribuce

Distribucí rozumíme způsob dodání produktu spotřebiteli. Jeho cílem je zajistit dostupnost výrobku co nejširší veřejnosti. Je reprezentován distribučním řetězcem, kdy je nutné, aby výrobce měl správně stanovené vztahy s hlavními odběrateli. Z marketingového mixu se jedná o nejméně flexibilní prvek, na rozdíl například od ceny, kterou je možné změnit v podstatě okamžitě.

Důležitým rozhodnutím výrobce je rozhodnutí, jakou zvolí distribuční cestu:

- Přímé distribuční cesty – využíváním vlastních prodejen, e-shopů či katalogů výrobce získává přímý kontakt s odběrateli a přejímá veškerou kontrolu nad distribucí svého produktu spotřebiteli.
- Nepřímé distribuční cesty – výrobce využívá tzv. distribučních mezičlánků jako jsou maloobchody, franšízy, velkoobchody apod. V tomto případě je velice důležitý správný výběr distribučního partnera, protože špatná volba může uškodit samotnému produktu, jelikož marketing a reprezentace výrobku se přesouvá do rukou distributora. Výhodou nepřímé distribuční cesty je snížení nákladů za sklady a vybudování distribuční sítě samotným výrobcem.
- Kombinace přímé a nepřímé distribuční cesty – firma praktikuje samostatný prodej svého produktu, ale zároveň využívá i distribučních partnerů. Vedle několika výhod je zde i riziko, že distribuční partner může brát výrobce jako svou konkurenci a mohou vznikat konflikty (Keller, 2007).

Propagace

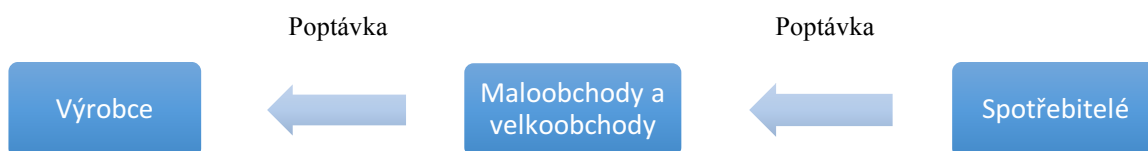
Propagace v marketingovém mixu je tvořena vlastním komunikačním mixem. Jedná se o optimalizaci všech nástrojů použitých i propagaci firemních a marketingových cílů. Rozlišuje se forma osobní a neosobní komunikace společnosti se zákazníky.

- Osobní forma – neboli osobní prodej probíhá v případě, kdy dochází k přímé komunikaci mezi prodejcem a kupujícím. Cílem není pouze produkt prodat, ale vytvořit dlouhodobý vztah s odběratelem se snahou podpořit vizáž společnosti. Zároveň je výhodou okamžitá zpětná vazba od zákazníka.
- Neosobní forma – reklama, public relations, přímý marketing, podpora prodeje, sponzoring.

- Reklama – forma neosobní komunikace definovaná jako placená propagace realizovaná skrze podnikatelské subjekty nebo neziskové organizace, jejichž úkolem je přesvědčit cílovou skupinu potenciálních nakupujících k výběru konkrétního produktu. Média, které jsou využívána k reklamě, jsou tiskoviny, televize, rozhlas, časopisy, billboardy apod (Přikrylová and Jahodová, 2010).

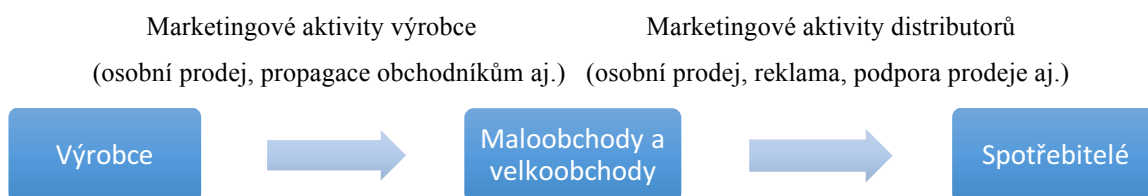
Důležitým krokem v marketingovém mixu je volba komunikační strategie.

- **Strategie pull** – účelem je vytvoření velmi silné propagační vlny, která vyvolá ve spotřebitelích zájem o produkt a sami o výrobek poptávají. Tato metoda je finančně nákladná, nicméně pokud je úspěšná, dochází k efektu, kdy je produkt žádán spotřebiteli od maloobchodů a ti jej žádají od výrobce (Kotler, 2007).



Obrázek č. 4 Pull strategie (zdroj: Moderní marketing, str.838)

- **Strategie push** – výrobce skrze své distribuční mezičlánky protlačuje produkt k zákazníkům. Cílem je přimět distribuční kanály k odběru výrobku a posléze i k jeho propagaci (Kotler, 2007).



Obrázek č. 5 Push strategie (zdroj: Moderní marketing, str. 838)

V praxi často dochází k prolínání těchto dvou strategií.

3 Rizika

Ke kompletnímu a správnému oceňování investice je vždy nutné zvážit veškerá rizika. Slovem riziko je v tomto smyslu myšlena míra nejistoty v souvislosti s předpokládaným výnosem, tedy potencionální odchylka reálných zisků od zisků předpokládaných.

Klasifikací rizik je mnoho, základní rozdělení je pak dané podle příčin, které rizika vyvolávají, což jsou příčiny vnější a vnitřní. Jako vnější příčiny jsou označovány ty, které sám podnikatel není schopen nijak ovlivnit. Mohou být:

- Přírodní – živelné pohromy
- Ekonomické – zvýšení/snížení inflace či úrokové míry, změna cel, apod.
- Legislativní – státní zásahy do podnikatelských aktivit
- Politické – změna vlády
- Sociálně patologické – krádeže, podvody (Paták and Adamec, 2001)

Naopak vnitřní příčiny jsou ty, které závisí přímo na podnikateli či na jeho činnosti. Takovým rizikem může být například špatný odhad spotřebitelské poptávky, nedostatečná manažerská znalost, poškození výrobních strojů, neschopnost inovace či změny v objemu prodeje zboží atd.

Další způsob rozdělení je na rizika systematická (tržní) a rizika nesystematická (jedinečná) (Kislingarová, 1999). Systematická rizika jsou ta, která ovlivňují rovně všechny podnikatele na trhu. Jedná se tedy o změny kursů měn, úrokových měr, daňových zákonů a dalších regulací, inflace. Naopak nesystematická rizika jsou pro každé odvětví jiná. Všechna výše zmíněná rizika se dají rozlišit do dvou skupin – zda jsou ovlivnitelná či neovlivnitelná. Výsledek ovlivnitelných rizik je možné snížit působením na jejich příčiny. Například pokud je firma neschopná inovace, nabízí se vyškolení zaměstnanců. U neovlivnitelných rizik toto možné není a není možné se jim vyvarovat, proto je potřeba se snažit důsledky těchto rizik minimalizovat (Paták and Adamec, 2001).

Měření rizik je možné několika způsoby. Pro změření absolutního rizika je typické použití směrodatné odchylky a rozptyl, kde se odchylky jednotlivých očekávaných výnosů srovnávají s průměrem očekávané výnosové míry. Pro změření tržního rizika se využívá beta koeficient,

který ukazuje, jak je investice citlivá vůči trhu. Ke stanovení hodnoty beta se využívá historických cen akcií a hodnota globálního indexu (Kislingerová, 1999).

PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části bakalářské práce je vyhodnocení investičního projektu otevření a provozu kavárny. Pro tento účel byla zvolena fiktivní kavárna Cimra v Praze 3 s právní formou společnost s ručením omezeným a aktivní účastí stoprocentního majitele. Majitel je plátcem DPH.

4 Nulová, investiční a rozdílová varianta

Nulová varianta projektu popisuje, co se stane s předmětem projektu za předpokladu, že se projekt nebude financovat. Opakem je investiční varianta, což znamená, že se investiční projekt zrealizuje. Samotné hodnocení investice je rozdílovou variantou, tedy automatickým výpočtem rozdílu mezi variantou investiční a nulovou. Jinými slovy, praktická část této práce je zaměřena na zjištění hodnot, které vzniknou navíc, když se investice bude realizovat v podobě kavárny Cimra.

5 Popis projektu

Kavárna bude určena jak pro studenty, neboť se bude nacházet v blízkosti Vysoké školy ekonomické, tak i pro širokou veřejnost. Koncept kavárny bude zaměřen na vysokou kvalitu kávových nápojů, což bude podpořeno programem direct trade coffee, tudíž tím, že káva bude přijímána přímo od malých farmářů skrze společnost Doubleshot¹. Dále budou v sortimentu i bezlepkové zákusky, a to z důvodu nárůstu počtu celiaků a také kvůli všeobecnému zájmu veřejnosti o tuto stravu. Cílovou skupinou jsou tedy milovníci kvalitní kávy, která jim bude poskytována vyškolenými baristy.

Prostory kavárny poskytují místa až pro 30 zákazníků, k dispozici budou i čtyři místa na lavicích před kavárnou. Budou v provozu celoročně coby prostor pro kuřáky, jelikož celá kavárna bude nekuřácká.

Otevřeno bude každý den, pouze o víkendu bude zkrácena otevírací doba. Vzhledem k tomu, že hlavními zákazníky budou studenti VŠE, nebude o víkendu předpokládána tak vysoká návštěvnost, proto i otevírací doba bude kratší. Naopak večerní otevírací doba je přizpůsobena zahajovací době představení Divadla J. Cimrmana, která je pravidelně v 19:00.

Po – Pá: 9:00 – 19:00

So – Ne: 10:00 – 18:00

5.1 Personální struktura

Provozním a zároveň vedoucím kavárny bude sám investor. Díky předchozímu zaměstnání má bohaté zkušenosti s vedením kavárny a zároveň i baristické znalosti, tudíž je schopný si své zaměstnance vyškolit sám. Bezprostředně po otevření kavárny bude přítomen každý den, po zavedení systému a zaškolení zaměstnanců bude zařizovat administrativu, objednávání zboží, plánování směn a v případě potřeby bude sloužit jako náhrada, např. v případě nemoci či dovolené zaměstnanců.

¹ Doubleshot s.r.o. – česká lokální pražírna výběrové kávy

V kavárně budou pracovat dva stálí zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a tři brigádníci, kteří budou pracovat na dohodu o pracovní činnosti. Rozvržení směn je znázorněno v tabulkách č. 1 a č. 2. V kavárně bude vždy jeden zaměstnanec, v pracovním týdnu na 12 hodinovou směnu a o víkendu 10 hodinovou směnu. Pracovní doba je vždy o hodinu prodloužena jak před otevírací dobou, tak i po zavření kavárny vzhledem k tomu, že hodina ráno je nutná na přípravu kavárny a příjem zboží a hodina večer je počítána na úklid kavárny. V nejvytíženějších hodinách bude docházet brigádník na výpomoc. Vytížené hodiny v tabulce jsou pouze orientační, finální směna brigádníka se může lišit podle potřeb a bude upravována vždy na týden dopředu.

Po - Pá	8:00		12:00		18:00		20:00
Zaměstnanec							
Brigádník							

Tabulka č. 1 Směny zaměstnanců – všední dny

So - Ne	9:00		19:00
Zaměstnanec			

Tabulka č. 2 Směny zaměstnanců - víkend

Stálí zaměstnanci se budou střídát podle systému krátký/dlouhý týden. Rozpis směn pro brigádníky bude upravován podle jejich možností a také s ohledem na potřeby zaměstnanců na plný pracovní poměr – potřeba dovolených, nemocenské apod.

Pracovní nabídky budou k dispozici na sociálních sítích a internetových portálech k tomu určených. Výběrové řízení bude probíhat ve formě osobního pohovoru a uchazeči budou vybíráni na základě předešlých zkušeností v oboru, tzn. minimálně tři roky praxe v kavárenském prostředí, znalost přípravy kávy na pákovém kávovaru, zkušenosti s latte art² výhodou. Důležitý je také jejich osobní projev a schopnost vycházet a vyhovět zákazníkům. Obsluha musí na první pohled působit přívětivě a nápomocně. Příjemná obsluha je základem pro vytvoření dobrého prostředí a spokojenosti zákazníků.

Mzdové ohodnocení zaměstnancům bude vypočítáno podle hodinové mzdy, která činí 120 Kč na hodinu u stálých zaměstnanců, u brigádníků 90 Kč na hodinu. K celkovému platovému

² Latte art = způsob přípravy kávy, kdy při zalévání espressa mlékem dochází k vytváření obrazců v kávě

ohodnocení je také připočítáno spropitné, které bude ponecháno obsluhujícímu personálu a které bude sloužit jako motivace pro zaměstnance.

5.2 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil představuje charakteristiku odvětví a jeho rizik. Aplikace na kavárnu Cimra následuje níže.

Stávající konkurence

V okolí provozovny se nachází velké množství barů, kaváren však již méně. Nejbližším konkurentem je nově otevřená Costa Coffee, které se svým konceptem naprosto vymyká konceptu Cimry. Costa Coffee je neosobní nadnárodní „fast food“ mezi kavárnami a pro ty, co vyhledávají kvalitní chutnou kávu v přátelském prostředí, není dostačující.

Oproti tomu je reálným konkurentem Café Pavlač, které do svého sortimentu zahrnuje i alkohol a také snídaně, obědy a večeře, tudíž pro ty, kteří si chtějí vychutnat svou kávu v klidu, zde může být rušno. Cimra nebude ani tak místem pro jídlo, jako spíše pro občerstvení a zároveň meeting pointem hlavně pro studenty, lidi z okolí a návštěvníky divadla.

V okolí se nachází několik dalších restauračních zařízení, které jsou nepřímí konkurenti kavárny. Konkrétně čtyři restaurace – Restaurace Kredenc, Restaurace Sklep, Restaurace Yes Burger a Pizzeria Einstein a dva bary - Café Bar Churchill a Ananas Bananas cocktail café bar. Všechny výše zmíněné podniky mají ve svém sortimentu zařazenou kávu, záleží tak na zákazníkovi, zda upřednostňuje kvalitu, či typy káv nerozlišuje. Žádné z uvedených zařízení se nepodobá konceptu kavárny Cimra.

Nová konkurence

Jak již bylo řečeno výše, Žižkov je rychle rozvíjející se čtvrť s neustálým přívalem nových podnikatelů, tudíž pravděpodobnost nových konkurentů je velmi vysoká. Cimra si tak musí vybudovat skupinu svých stálých klientů. Velkou hrozbou je otevření nové kavárny přímo v

budově Vysoké školy ekonomické, což by pro Cimru znamenalo velkou zkoušku. Pokud se stane Cimra „kultovním“ místem pro socializaci studentů i pedagogů blízké školy, projekt by mohl být úspěšný.

Vliv zákazníků

Kavárna je určena zejména mladým lidem, u kterých se předpokládá, že mohou být často i ve spěchu, tím pádem bude k dispozici i možnost prodeje kávy s sebou. Vzhledem k tomu, že hlavní produkt je standardizovaný a pro klienty není složité přejít ke konkurenci, je důležité si vytvořit silné pouto se zákazníky, což bude práce zejména zaměstnanců. Schopnost komunikace se zákazníky bude jedním z hlavních kritérií při výběru zaměstnanců (popsáno v předešlé kapitole). Důvody, které mohou přimět zákazníka jít ke konkurenci, jsou například stále stejná nabídka a žádné inovace. Je tedy nutností neustále obnovovat nabídku a neopomenout optimální výši cen, která je dalším důvodem přechodu zákazníků ke konkurenci.

Vliv dodavatelů

Hlavním dodavatelem je společnost Doubleshot, která bude dodávat nejen kávu, ale i porcelán. Tento přímý partnerský vztah se značkou, která je mezi pražskými znalci a milovníky kávy prestižní, napomůže též s marketingovou propagací. Nicméně dodavatelů kávy je na českém trhu mnoho, i vzhledem k tomu, že káva je jednou z nejobchodovanějších komodit na světě. Dodavatele Doubleshot je možné nahradit například společnostmi Coffee Source.

Dodavatelem čajů a kakaá bude velkoobchodní společnost Oxalis. Pokud by zde nastal nějaký problém, není překážkou přijímat čaje a kakao od jiných dodavatelů, či od maloobchodních tuzemských prodejců – například společnost MIX-TEE, internetový obchod čaj.cz a jiné.

Dodavatelem zbylých surovin bude společnost Fany, ovšem i ta je nahraditelná například velkoobchodem Makro, Swing či dalšími. Kavárna Cimra tak není závislá na žádném konkrétním dodavateli a nezávisí na nich její životaschopnost.

Substituční produkty

Největším substitučním produktem kávy připravované na pákovém kávovaru jsou instantní kávy a v současné době také kávové kapsle, které zaznamenaly velký boom. Žádný z těchto substitutů však nedokáže nahradit ručně připravované espresso, a proto pro tyto alternativní „kávy“ nebude v Cimře místo. Záleží tak na zákazníkovi, zda upřednostní pohodlí domova a instantní kávu nad kávou kvalitní. Nicméně kultura chození do kaváren je stále aktuálním trendem, který jen tak nevyumizí.

Jako substitut je možné považovat i jiný způsob trávení času zákazníků než v kavárně Cimra. Tato varianta závisí zejména na počasí a na náladě zákazníků, tudíž pro ideální funkčnost kavárny je nutné zajistit důvod, proč zákazníci mají navštěvovat právě ji.

5.3 Marketingový mix

Podle toho, jak byl marketingový mix představen v teoretické části, bude nyní aplikován na kavárnu Cimra. Bude provedena analýza marketingového mixu – 4P, tedy Product (Produkt), Price (Cena), Place (Distribuce), Promotion (Propagace).

Produkt

Hlavním produktem je vysoce kvalitní káva připravovaná na profesionálním kávovaru La Marzocco. La Marzocco je světově známá italská značka kávovarů proslulá řemeslnou výrobou³. Káva bude dodávána přímo od malých farmářů, kteří se sběrem kávy mají bohaté zkušenosti. Nejedná se o velkovýrobu, tudíž vysoká kvalita kávy je jejich zájmem a zárukou spokojených zákazníků kavárny Cimra.

Vedle kávových nápojů bude k dispozici i základní nabídka sypaných čajů a jako studené nápoje budou v nabídce domácí ovocné limonády. V konceptu Cimry není prostor pro klasické nápoje typu Coca Cola či Fanta, jelikož cílem Cimry je nabízet kvalitní sezónní domácí produkty.

³ <http://www.lamarzocco.cz/>

V nabídce bude každý den jiný druh občerstvení podle aktuálního ročního období a dostupných čerstvých surovin. Cílem je, aby každý den byly k dispozici minimálně dva sladké dorty (cheesecake, medovník, ovocný koláč, apod.), či sladké pečivo jako ovocné či čokoládové muffiny, croissanty, donuty. Dále pak losový, sýrový, šunkový sendvič a doplňkový sortiment jako olivy, oříškové či ovocné sušené směsi. Vždy alespoň jedna varianta sladkého občerstvení bude bez lepku.

Jelikož sortiment není tak široký, není těžké udržet vysokou kvalitu všech nabízených produktů.

Cena

Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou kavárny Cimra jsou zejména studenti vysoké školy, je nutné udržet cenovou hladinu dostupnou cílové klientele. Na druhou stranu není možné být výrazně levnější než konkurence, aby bylo možné docílit požadované kvality. Cílem kavárny tak bude výhodný poměr cena/kvalita.

Prodejní ceny jsou stanoveny s ohledem na tržní ceny v okolí provozovny, musí však zohledňovat nákladovost a minimální marži, která zajistí rentabilitu podnikatelského záměru.

Nejdražší a zároveň nejkvalitnější kávu z konkurence má Costa Coffee. Costa Coffee má svou vlastní směs, čímž může působit na zákazníky přesvědčivě. Nicméně i přes vysokou cenu má vysoké tržby, což je známkou toho, že lidé žijící v oblasti, kde se Cimra nachází, jsou ochotni za kvalitu zaplatit. Naopak nejhůře s kvalitou kávy je na tom Café Bar Churchill, který tento nedostatek dohání nízkou cenou s skvělou dostupností studentům VŠE, jelikož se nachází přímo v budově VŠE.

Cenový rozsah konkurence je v rozmezí mezi 32 Kč až 80 Kč v průměru za kávový nápoj. Ceny kavárny Cimra směřovaly do středové hladiny cen konkurence s přihlédnutím na poměr ceny a nabízené kvality. Ceník je vyobrazen v tabulce č. 3.

Zboží	Prodejní cena s DPH
Káva ⁴	45 Kč
Čaj ⁵	40 Kč
Kakao	45 Kč
Muffin 1 ks	42 Kč
Sendvič 1 ks ⁶	75 Kč
Dort 1 porce	38 Kč
Bezlepkový muffin	45 Kč
Bezlepkový dort	39 Kč
Limonáda citronová	29 Kč
Limonáda grepová	29 Kč
Limonáda pomerančová	29 Kč
Olivy	45 Kč
Sušené brusinky	39 Kč
Směs ořechů	45 Kč

Tabulka č. 3 Ceny produktů

Distribuce

Distribucí rozumíme zprostředkování produktu zákazníkovi. V tomto případě jde o umístění Cimry, která se, jak je zmíněno výše, nachází mezi Vysokou školou ekonomickou a Divadlem Járy Cimrmana. Tyto dvě instituce jsou považovány za stěžejní pro chod kavárny Cimra.

Tato lokalita je také velice dobře dostupná i pro ostatní zákazníky. Kavárna je v docházkové vzdálenosti pět minut od zastávky Husinecká a také pět minut od zastávky Tachovské náměstí v Koněvově ulici, což je hlavní spojnice Žižkova s Florencí.

⁴ Průměr cen za všechny kávové nápoje

⁵ Stejná cena pro všechny druhy čajů

⁶ Stejná cena pro všechny druhy sendvičů

Žižkov je v současnosti rychle se rozvíjející a modernizující se rezidenční zóna, tudíž je možný předpoklad nárůstu počtu obyvatelstva v této oblasti a také podnětů, které do této lokality mohou další potenciální zákazníci nalákat.

Propagace

Propagace kavárny bude postavena zejména na sociálních sítích a osobním doporučení. Hned po otevření budou pozváni bloggeři, kterým bude nabídnuta káva a občerstvení zdarma. Jelikož interiér kavárny bude specifický svými vzdušnými prostory a prvky přírody, je předpokládáno, že tuto kombinaci bloggeři ocení a zveřejní tak na svých kanálech, které sledují tisíce lidí. Nejlepší propagační metodou bude word-of-mouth. Do této metody musí veškerý personál kavárny investovat svou ochotu, vstřícnost, kvalitu servisu a úsměv.

Kavárna bude mít své vlastní účty na Facebooku a Instagramu, kde bude své zákazníky informovat o aktuální nabídce a s předpokladem, že i toto bude podnětem pro zákazníky sdílet své zážitky z Cimry se svými známými.

Dále budou dodány letáky o otevření nové kavárny a posléze informační letáky o aktuální měsíční nabídce do Vysoké školy ekonomické a Divadla Járy Cimrmana. Další reklamy budou umístěny na internetu na webových stránkách kavárny Cimra a dvakrát měsíčně v deníku Metro. Již při pohledu do ulice bude k vidění poutač umístěný vedle vchodu kavárny a na tabuli vedle vchodu bude každý den aktualizovaná denní nabídka. Živým poutačem bude několik míst venkovní zahrádky v podobě dvou lavic, které zde budou po celý rok, a to zejména jako prostor pro kuřáky. Celkové měsíční náklady na propagaci jsou 4 862 Kč.

6 Finanční plán

Ve finančním plánu budou představeny základní nutné investice k provozu kavárny, způsob odpisování majetku, průměrné měsíční provozní náklady a stanovení cen produktů nabízených v kavárně. Ceny všech položek zmíněných níže jsou ceny reálné, s DPH.

6.1 Počáteční investice a reinvestiční fond

Prostory o rozloze 104 m², ve kterých se kavárna bude nacházet, byly dříve vinárnou, tudíž není nutné stavět či rekonstruovat žádné sanitární prostory jak pro zákazníky, tak pro zaměstnance. Bude však potřeba položit novou podlahu v celých prostorách. Vybrána byla vinylová podlaha z důvodu vysoké odolnosti. Dále je nezbytné prostory vymalovat, strop (104 m²) klasickou barvou a stěny (106,1 m²) barvou omyvatelnou z důvodu údržby, proto cena je lehce vyšší než u klasické barvy.

Jednotlivé počáteční investice a celkové ceny jsou vypsány v tabulce č. 4. Pod položkou nábytek je zahrnuto 26 bílých židlí, tři malé dřevěné stolečky, jeden velký dřevěný stůl až pro osm osob a dvě venkovní dřevěné lavice. Veškerý nábytek je zakoupen u firmy IKEA. Světla byla vybrána černé barvy, s jednoduchým designem. Jedná se o osm svítidel zavěšených ze stropu, dvě stolní lampičky a jedna stojací lampa. Účelem je mít v kavárně více světla s možností postupného rozsvícení, aby nedošlo ke přesvícení prostoru a také z důvodu úspory energie. V položce nádobí jsou zahrnuty skleničky (23 Kč/ks), talíře (22 Kč/ks) a vidličky (10 Kč/ks) vždy po 30 kusech, 15 mističek (19 Kč/ks) a 40 kávových lžic (5 Kč/ks). Porcelán, jak již bylo zmíněno výše, bude pravidelně odebírán od dodavatele kávy.

K uvedení kavárny do provozu budou na začátku zakoupeny pouze nezbytné položky jako kávovar, chladicí stůl, chladicí vitrína, výrobek ledu, Blender a myčka. Doplnkové spotřebiče (French press apod.) budou dokoupeny až později, při dostatečném množství finančních zdrojů.

V tabulce č. 4. je vypsán seznam nezbytných počátečních investic.

Položka	cena bez DPH
Vinylová podlaha (104 m ²)	38 000 Kč
Malba (210, 1 m ²)	7 690 Kč
Nábytek	38 150 Kč
Světla	9 655 Kč
Nádobí	2 135 Kč
Doplňky (květiny, obrazy,..)	10 000 Kč
Chladicí stůl "Saladeta" MS-901 D2	27 709 Kč
Chladicí vitrína BC 145	9 559 Kč
Výrobník ledu SCOTSMAN ACM 46 WS	24 188 Kč
Blendtec Total Blender	16 819 Kč
Kávovar La Marzocco GB5	321 860 Kč
Myčka DWASH35	25 289 Kč
Příslušenství ke kávovaru	28 460 Kč
Celkem	531 054 Kč

Tabulka č. 4 Počáteční investice

Jelikož cena kávovaru přesáhla částku 40 000 Kč a je dlouhodobým hmotným majetkem, bude zrychleně odepisován po dobu tří let a zařazen v první odpisové skupině tak, jak je znázorněno v tabulce č. 5.

Zrychlené odpisy	Odpisy	Oprávký	Zůstatková cena
1. rok	107 287 Kč	107 287 Kč	214 573 Kč
2. rok	143 049 Kč	250 336 Kč	71 524 Kč
3. rok	71 524 Kč	321 860 Kč	0

Tabulka č. 5 Zrychlené odpisy

Každodenním používáním bude docházet k opotřebení majetku, proto bude potřeba do dlouhodobého majetku opakovaně investovat. Nejedná se však o klasické reinvestice, které by byly nutné hradit každoročně, ale o tvoření fondu reinvestic. Každý rok bude ukládána vypočtená částka do fondu, z kterého, v případě potřeby, bude možné kdykoliv reinvestice či jakékoliv opravy uhradit. Výše reinvestičního fondu je vidět v tabulce č. 6 a k vypočítání ročních reinvestic je v tabulce zaznamenána i odhadovaná doba životnosti majetku podléhajícího opotřebení. Největší položkou je kávovar z důvodu vysoké pořizovací ceny, nicméně například vinylové podlahy mají roční reinvestici nízkou, jelikož mají velice dlouhou životnost.

Položka	Cena bez DPH	Doba životnosti v letech	Reinvestiční fond
Vinylová podlaha	38 000 Kč	30	1 267 Kč
Malba	7 690 Kč	3	2 563 Kč
Nábytek	38 150 Kč	5	7 630 Kč
Světla	9 655 Kč	10	966 Kč
Nádobí	2 135 Kč	2	1 068 Kč
Doplňky (květiny, obrazy,...)	10 000 Kč	2	5 000 Kč
Chladicí stůl "Saladeta" MS-901 D2	27 709 Kč	4	6 927 Kč
Chladicí vitrína BC 145	9 559 Kč	4	2 390 Kč
Výrobník ledu SCOTSMAN ACM 46 WS	24 188 Kč	4	6 047 Kč
Blendtec Total Blender	16 819 Kč	4	4 205 Kč
Kávovar La Marzocco GB5	321 860 Kč	5	64 372 Kč
Myčka DWASH 35	25 289 Kč	5	5 058 Kč
Příslušenství ke kávovaru	28 460 Kč	4	7 115 Kč
Celkem	531 054Kč		114 607 Kč

Tabulka č. 6 Reinvestiční fond

6.2 Provozní a variabilní náklady

Pro větší přehlednost byly náklady rozděleny na provozní a variabilní. Toto rozdělení je možné využít i k ověření si správnosti stanovených prodejních cen a to z hlediska zjištění, zda pokryjí veškeré náklady a kavárna je schopna na produktech vydělat.

Provozní náklady

Položky zobrazené v tabulce č. 7 jsou provozní náklady, které investor bude muset platit každý měsíc bez ohledu na tržby a celkové výkony. Nájemné bylo majitelem stanoveno na 20 000 Kč měsíčně. Poplatky za vodu, elektřinu a odpad jsou hrazeny zvlášť. Elektřina bude odebírána od společnosti PRE, kde bude využito programu AKTIV+FAVORIT, který je určen právě pro podnikatele. Tato cena je fixní po dobu tří let s možností prodloužení smlouvy. Cena vody byla vypočítána na průměrnou spotřebu 300 l za den při ceně za vodné i stočné dohromady 85,18 Kč/m³ včetně DPH. Cena za odvoz odpadu je stanovena ve smlouvě o nájmu.

Mzdové náklady jsou vypočítány na jeden měsíc, který má 30 dní, z toho 22 pracovních a 8 víkendových, pro zaměstnance na hlavní pracovní poměr společně s brigádníky. Celkové náklady pro zaměstnavatele jsou pak, při hrubé mzdě 20 640 Kč pro jednoho stálého zaměstnance, 27 658 Kč, na jednoho brigádníka je to pak 5 307 Kč měsíčně.

Pojištění s názvem TopGEN bylo vybráno od společnosti Generali Pojišťovna. Tento program pokrývá pojištění před riziky jako jsou povodně, požár, přímý úder blesku, výbuch, kouř, únik vody z potrubí, přírodní nebezpečí, odcizení, vandalismus, rozbití skla, strojní a elektronická rizika a přerušení provozu.

Propagací, jak již bylo řečeno výše, je tisk letáků, inzerce v deníku Metro a webové stránky kavárny. Cena za tisk 200 letáků měsíční nabídky je 1 362 Kč. Reklama dvakrát měsíčně v pražském Metru stojí celkem 2 700 Kč a pravidelná údržba webových stránek činí 800 Kč měsíčně.

Provozní náklady	Cena/měsíc
Nájem	20 000 Kč
Elektřina	908 Kč
Voda	5 110 Kč
Mzdové náklady	71 237 Kč
Pojištění	5 545 Kč
Odpad	200 Kč
Propagace	4 862 Kč
Celkem	107 862 Kč

Tabulka č. 7 Provozní náklady

Náklady na spotřebu materiálu a energie zahrnují všechny položky, které vstupují do ceny výrobků a služeb placených zákazníky, jsou tedy přímo úměrné množství prodaného zboží a služeb. Tabulka č. 8. zahrnuje nákupní ceny za velkoobchodní balení a náklady, které vstupují do jednoho kusu zboží (nápoj, jídlo...). Nabízené suroviny jsou pouze orientační, nabídka se bude lišit podle dostupnosti čerstvých surovin a nabídky na trhu.

Sladké pečivo i sendviče budou odebírány od rodiny investora, která vlastní svou pekárnu, a tudíž není problém zboží odebírat na zakázku za minimální cenu, každý den čerstvé.

Výjimkou v seznamu je cukr, který bude v kavárně dostupný stále a všem, není tedy rozpočítána jeho spotřeba na jednotlivce, jelikož se spotřeba cukru bude lišit.

Nákupní ceny surovin	Cena bez DPH	Cena za jednu porci
Costa Rica Herbazu 1kg	1 160 Kč	8,20 Kč
Assan Dikom - čaj 1kg	1 420 Kč	7,10 Kč
Cukr 10 kg	157 Kč	0 Kč
Mléko 3,5 % 1l	21 Kč	4,20 Kč
Muffin 1 ks	20 Kč	20 Kč
Sendvič 1 ks	45 Kč	45 Kč
Dort 1 porce	15 Kč	15 Kč
Horeca Select Olivy Bella 1,6 kg	229 Kč	29 Kč
Bezlepkový muffin	40 Kč	40 Kč
Bezlepkový dort	35 Kč	35 Kč
Citrony 2,3 kg	132 Kč	11 Kč
Grep červený 1 kg	35 Kč	7 Kč
Pomeranče 5 kg	172 Kč	7 Kč
ARO sušené brusinky 1 kg	196 Kč	19,60 Kč
ARO směs ořechů 1 kg	276 Kč	27,60 Kč
Horeca Select Olivy Bella 1,6 kg	229 Kč	29 Kč
Kelímeček papírový Coffee to go 50 ks	48 Kč	1 Kč
Ubrousky 1000 ks	85 Kč	0,1 Kč

Tabulka č. 8 Nákupní ceny surovin

Při stanovení variabilních nákladů jsou brány v úvahu pouze dvě rozdílné sezóny – letní, ve které se zvyšuje spotřeba čerstvých ovocných nápojů při současném poklesu cen surovin, a zimní, kdy je vyšší spotřeba teplých nápojů. K odhadu tržeb byl proveden náčrt reálného prodeje zboží, který je vyobrazen v tabulce č. 9. Tento odhad je závislý na dané otevírací době, lokalitě kavárny, předpokládané návštěvnosti, cílové klientele i výši stanovených cen.

LÉTO		9:00 - 11:00	11:00 - 13:00	13:00 - 15:00	15:00 - 17:00	17:00 - 19:00
		ks	ks	ks	ks	ks
Káva	všední den	15	20	15	17	13
	víkend	7	15	15	15	8
Čaj	všední den	10	10	8	8	9
	víkend	7	7	6	6	4
Kakao	všední den	3	0	0	0	0
	víkend	1	1	1	0	0
Muffin 1 ks	všední den	5	4	6	5	0
	víkend	3	2	3	2	0
Sendvič 1 ks	všední den	2	1	4	2	1
	víkend	1	1	3	2	1
Dort 1 porce	všední den	2	0	3	4	1
	víkend	1	1	2	3	1
Bezlepkový muffin	všední den	2	0	1	2	0
	víkend	1	1	1	2	0
Bezlepkový dort	všední den	0	1	2	2	0
	víkend	0	1	2	2	0
Limonády	všední den	8	14	14	14	10
	víkend	6	10	12	10	7
Olivy	všední den	0	0	1	3	6
	víkend	0	0	1	2	2
Sušené brusinky	všední den	2	2	1	2	3
	víkend	1	1	1	1	1
Směs ořechů	všední den	0	0	1	2	2
	víkend	0	0	1	1	1

Tabulka č. 9 Očekávaný prodej produktů v létě

Stejným způsobem jako v letním období byl proveden odhad tržeb v období zimním. Je to z toho důvodu, že návštěvnost kaváren a veškerých restauračních zařízení se v převážné míře liší v závislosti na počasí, období prázdnin, státních svátků apod. Odhady prodeje jednotlivého zboží v zimě je vyobrazeno v tabulce č. 10.

ZIMA		9:00 - 11:00	11:00 - 13:00	13:00 - 15:00	15:00 - 17:00	17:00 - 19:00
		ks	ks	ks	ks	ks
Káva	všední den	20	25	30	35	20
	víkend	15	20	25	25	15
Čaj	všední den	7	9	9	10	10
	víkend	5	5	6	7	7
Kakao	všední den	3	3	3	3	3
	víkend	2	2	2	2	2
Muffin 1 ks	všední den	4	3	6	4	3
	víkend	2	4	4	3	2
Sendvič 1 ks	všední den	4	3	6	4	3
	víkend	2	4	4	3	2
Dort 1 porce	všední den	2	4	8	4	2
	víkend	2	4	6	2	1
Bezlepkový muffin	všední den	2	1	4	2	1
	víkend	1	2	3	1	1
Bezlepkový dort	všední den	2	2	3	2	1
	víkend	1	2	3	1	1
Limonády	všední den	6	10	12	10	7
	víkend	4	6	10	6	4
Olivy	všední den	0	0	3	3	4
	víkend	0	0	1	2	2
Sušené brusinky	všední den	1	2	2	3	2
	víkend	1	1	1	1	1
Směs ořechů	všední den	1	2	2	3	2
	víkend	1	1	1	1	1

Tabulka č. 10 Očekávaný prodej produktů v zimě

Jak variabilní náklady, tak tržby jsou vztaženy na jeden den při 30 dnech v měsíci. Tzn. že je počítáno se 185 dny „letní“ sezóny a se 180 dny „zimní“ sezóny. V následujících tabulkách č. 11 a 12 je sečtené očekávané množství prodaných produktů vyčíslené společně s náklady na materiál a energie, opět rozlišeno na letní a zimní období.

LÉTO	Pracovní dny		Víkendy	
	Množství	Var. náklady	Množství	Var. náklady
Káva	80	992 Kč	60	744 Kč
Čaj	45	320 Kč	30	213 Kč
Kakao	3	25 Kč	3	25 Kč
Muffin 1 ks	20	400 Kč	10	200 Kč
Sendvič 1 ks	10	450 Kč	8	360 Kč
Dort 1 porce	10	150 Kč	8	120 Kč
Bezlepkový muffin	5	125 Kč	5	125 Kč
Bezlepkový dort	5	100 Kč	5	100 Kč
Limonáda citronová	20	220 Kč	15	165 Kč
Limonáda grepová	20	140 Kč	15	105 Kč
Limonáda pomerančová	20	140 Kč	15	105 Kč
Olivy	10	290 Kč	5	145 Kč
Sušené brusinky	10	196 Kč	5	98 Kč
Směs ořechů	5	138 Kč	3	83 Kč
Celkem		3 685 Kč		2 587 Kč

Tabulka č. 11 Denní variabilní náklady v letní sezóně

ZIMA	Pracovní dny		Víkendy	
	Množství	Var. náklady	Množství	Var. náklady
Káva	130	1 612 Kč	100	1 240 Kč
Čaj	45	320 Kč	30	213 Kč
Kakao	15	123 Kč	10	82 Kč
Muffin 1 ks	20	400 Kč	15	300 Kč
Sendvič 1 ks	20	900 Kč	15	675 Kč
Dort 1 porce	20	300 Kč	15	225 Kč
Bezlepkový muffin	10	250 Kč	8	200 Kč
Bezlepkový dort	10	200 Kč	8	160 Kč
Limonáda citronová	15	165 Kč	10	110 Kč
Limonáda grepová	15	105 Kč	10	70 Kč
Limonáda pomerančová	15	105 Kč	10	70 Kč
Olivy	10	290 Kč	5	145 Kč
Sušené brusinky	10	196 Kč	5	98 Kč
Směs ořechů	10	276 Kč	5	138 Kč
Celkem		5 242 Kč		3 726 Kč

Tabulka č. 12 Denní variabilní náklady v zimní sezóně

6.3 Očekávané tržby

V restauračním a kavárenském průmyslu je nezbytné počítat s odlišnými tržbami během ročního období. Největší rozdíl je tak mezi létem a zimou, kdy v létě je návštěvnost kaváren nižší z důvodu hezkého počasí a nutkání trávit volný čas v přírodě či kdekoliv venku, a pak naopak v zimě, kdy pochmurné počasí nahrává provozovatelům. Z tohoto důvodu bude znázorněn plán očekávaných tržeb zvlášť v létě a zvlášť v zimě.

LÉTO	Pracovní dny ⁷		Víkendy ⁸	
	Množství	Tržba	Množství	Tržba
Káva	80	3 600 Kč	60	2 700 Kč
Čaj	45	1 800 Kč	30	1 200 Kč
Kakao	3	135 Kč	3	135 Kč
Muffin 1 ks	20	840 Kč	10	420 Kč
Sendvič 1 ks	10	750 Kč	8	600 Kč
Dort 1 porce	10	380 Kč	8	304 Kč
Bezlepkový muffin	5	225 Kč	5	225 Kč
Bezlepkový dort	5	195 Kč	5	195 Kč
Limonáda citronová	20	580 Kč	15	435 Kč
Limonáda grepová	20	580 Kč	15	435 Kč
Limonáda pomerančová	20	580 Kč	15	435 Kč
Olivy	10	450 Kč	5	225 Kč
Sušené brusinky	10	390 Kč	5	195 Kč
Směs ořechů	5	225 Kč	3	135 Kč
Celkem		10 730 Kč		7 639 Kč

Tabulka č. 13 Očekávané tržby v létě za jeden den

Stejná kalkulace očekávaných tržeb i pro zimní období je znázorněna v tabulce č. 14.

⁷ 137 pracovních dní v letní sezóně

⁸ 48 víkendových dní v letní sezóně

ZIMA	Pracovní dny ⁹		Víkendy ¹⁰	
	Množství	Tržba	Množství	Tržba
Káva	130	5 850 Kč	100	4 500 Kč
Čaj	45	1 800 Kč	30	1 200 Kč
Kakao	15	675 Kč	10	450 Kč
Muffin 1 ks	20	840 Kč	15	630 Kč
Sendvič 1 ks	20	1 500 Kč	15	1 125 Kč
Dort 1 porce	20	760 Kč	15	570 Kč
Bezlepkový muffin	10	450 Kč	8	360 Kč
Bezlepkový dort	10	390 Kč	8	312 Kč
Limonáda citronová	15	435 Kč	10	290 Kč
Limonáda grepová	15	435 Kč	10	290 Kč
Limonáda pomerančová	15	435 Kč	10	290 Kč
Olivy	10	450 Kč	5	225 Kč
Sušené brusinky	10	390 Kč	5	195 Kč
Směs ořechů	10	450 Kč	5	225 Kč
Celkem		14 860 Kč		10 662 Kč

Tabulka č. 14 Očekávané tržby v zimě za jeden den

Z propočítání jednotlivých denních tržeb, variabilních a provozních nákladů a denních marží (tabulky výpočtů jsou dostupné v přílohách) je v tabulce č. 15 znázorněna celková marže za rok. Toto číslo znamená, kolik provozovna Cirma vydělá za rok s přihlédnutím na různá roční období, dny pracovní či víkendové.

	Rok
Celkové náklady	2 811 249 Kč
Tržba	4 369 573 Kč
Celková marže	1 558 324 Kč

Tabulka č. 15.: Celkový výdělek

⁹ 132 pracovních dní v zimní sezóně

¹⁰ 48 víkendových dní v zimní sezóně

7 Stanovení hodnoty

Ke zjištění hodnoty investice bylo použito parametrů FCFF a FCFE a NPV. Proto byl z finančního plánu sestaven výkaz zisků a ztrát (tabulka č. 16), který slouží jako opora pro samotné výpočty hodnoty investice.

V prvních dvou letech projektu je počítáno s nižšími výnosy z důvodu etablování na trhu. Od roku 2019 není předpokládán žádný další nárůst tak, jak je to znázorněno ve výkazu. Do tržeb za prodané zboží byly započítány z celého sortimentu kavárny pouze sendviče a muffiny (i v bezlepkové variantě), jelikož neprochází žádnou další úpravou v provozovně. Pod položkou výkony jsou pak tržby za vše ostatní, co je v nabídce Cimry (káva, čaje, limonády atd.). Osobní náklady jsou vypočteny pro dva zaměstnance na hlavní pracovní poměr se mzdou 120 Kč/hodina a tři brigádníci, kteří budou dostávat 90 Kč/hodina. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku představují hodnotu kávovaru, ostatní provozní náklady pak ostatní počáteční investice (kromě kávovaru).

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby za prodej zboží	467	623	778	778	778	778
Náklady vynaložené na prodané zboží	256	342	427	427	427	427
Obchodní marže	210	281	351	351	351	351
Výkony	2155	2873	3591	3591	3591	3591
Výkonová spotřeba	1093	1311	1 529	1 529	1 529	1 529
Spotřeba materiálu a energie	726	944	1 162	1 162	1 162	1 162
Služby	367	367	367	367	367	367
Přidaná hodnota	1272	1843	2413	2413	2413	2413
Osobní náklady	770	812	855	855	855	855
Mzdové náklady	574	606	638	638	638	638
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	195	206	217	217	217	217
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	107	143	72	0	0	0
Ostatní provozní náklady	209					
Provozní výsledek hospodaření [ř. 11-12-17-18+19-22-(+/-25)+26-27+(-28)-(-29)]	187	888	1486	1558	1558	1558
Výnosové úroky	0	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	12,9	10,4	7,7	4,8	1,8	0
Finanční výsledek hospodaření [ř.31-32+33+37-38+39-40-(+/-41)+42-43+44-45+(-46)-(-47)]	-12,9	-10,4	-7,7	-4,8	-1,8	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) EAT	140,6	710,5	1197,4	1258,1	1260,5	1262,0

Tabulka č. 16 Výkaz zisků a ztrát v tisících

Pro zjištění peněžních toků pro firmu a pro vlastníka je potřeba znát velikost nákladů na vlastní kapitál. K jeho výpočtu byl použit model CAPM, který je znázorněn v tabulce č. 17. Výše r_f je odvozena od výnosnosti střednědobého státního dluhopisu – ISIN CZ0001004600 a vypovídá hodnotu 0,45% (tato hodnota je dostupná na stránkách ČNB). Výše koeficientu beta, které určuje rizikovost podnikání v daném oboru, je stanovena na 0,87 podle webu damodaran.com,

kde jsou tato data veřejně dostupná. Odtud byla doplněna i hodnota tržní rizikové přírážky pro Českou republiku, která je 7,34 %. Čísla v řádku rd vyjadřují náklady na kapitál očištěné o inflaci.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
re	6,05%	5,22%	4,92%	4,80%	4,74%	4,74%
rd	2,45%	2,45%	2,45%	2,45%	2,45%	2,45%

Tabulka č. 17 Model CAPM

K výpočtu WACC bylo vycházeno z hodnot uvedených v tabulce č. 18, kde E představuje hodnotu vlastního kapitálu, tzn. vklad investora sečtený s kumulativními zisky podniku.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
E	640,7	1351,1	2548,6	3806,8	5067,5	6329,6
Vklad investora	500	500	500	500	500	500
Kumulativní zisk	140,7	851,1	2048,6	3306,8	4567,5	5829,6

Tabulka č. 18 Vlastní kapitál, vklad investora, kumulativní zisk v tisících

Z předchozích hodnot byly vypočteny průměrné náklady kapitálu na celé sledované období zobrazené v tabulce č. 19.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
WACC	5,22%	4,94%	4,82%	4,77%	4,74%	4,74%

Tabulka č. 19 WACC

Dalším potřebným ukazatelem pro určení FCFE je výše čistého pracovního kapitálu. NWC rozdíl krátkodobých závazků od oběžných aktiv. Závazky v případě kavárny Cimra je vyplácení mezd zaměstnancům, které budou vypláceny k 20. dni v měsíci. Nájem, pojištění a další faktury budou propláceny k 14. dni v měsíci, faktury za materiál a energie k 21. dni v měsíci. Náklady vynaložené na prodej zboží budou hrazené bankovním převodem, splatnost je dva dny.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Delta NWC	-85,5	-8,8	-8,8	0	0	0
NWC	-85,5	-94,3	-103,2	-103,2	-103,2	-103,2
zásoby bez DPH	7,0	9,4	11,7	11,7	11,7	11,7
pohledávky s DPH	0	0	0	0	0	0
závazky s DPH	92,5	103,7	114,9	114,9	114,9	114,9

Tabulka č. 20 Výpočet NWC v tisících

Čistý pracovní kapitál vychází v záporných číslech, jelikož pohledávky jsou nulové a stav zásob není vysoký z důvodu udržení co nejvyšší čerstvosti nabízených produktů. Závazky jsou relativně vysoké plynoucí z přirozeného provozu firmy.

Pro přehlednost je níže výpis zbývajících proměnných nutných k výpočtu odnímatelného peněžního toku pro firmu i pro vlastníka - jsou vypsány v tabulce č. 21. EAT představuje finanční výsledek hospodaření, EBIT je výsledek hospodaření za účetní období – hodnoty jsou převzaté z výkazu zisku a ztrát, stejně tak i odpisy. Investice představují hodnotu kávovaru.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
EAT	140,7	710,4	1197,5	1258,2	1260,7	1262,1
Odpisy	107	143	72	0	0	0
Investice	322	0	0	0	0	0
delta dluhu	165,4	-37,1	-39,8	-42,7	-45,8	0
EBIT	186,6	887,4	1486,2	1558,2	1558,2	1558,5

Tabulka č. 21 Proměnné pro výpočet FCFF a FCFE v tisících

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Zůstatková hodnota
FCFF	22	871	1285	1262	1262	1262	24 204
diskontovaná CF (sazbou WACC)	20,6	788,5	1110,0	1040,9	993,8	948,8	18195,1

Tabulka č. 22 FCFF v tisících

Z hodnot, které vyšly u FCFF není možné určit vnitřní výnosové procento, jelikož křivka IRR má nekonvenční průběh a neprotíná osu x ani jednou. Jedná se tedy o jednu z pastí vnitřního výnosového procenta, proto je lepší se v případě peněžního toku pro firmu řídit hodnotami čisté současné hodnoty.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Zůstatková hodnota
FCFE	-154,2	899,3	1318,2	1300,9	1306,5	1262,1	24204,1
diskontovaná CF (sazbou re)	-145,4	805,9	1125,9	1060,2	1016,6	937,6	17981,3

Tabulka č. 23 FCFE v tisících

Stejný problém jako u FCFF nastává i u FCFE, kdy je dostupná pouze omezená interpretace. Výsledky FCFE mají nízkou hodnotu z důvodu způsobu financování. I v tomto případě má větší vypovídající hodnotu NPV, které je vyobrazené v tabulce č. 24 níže.

NPV (equity)	22 782 000 Kč
NPV (firm)	23 098 000 Kč

Tabulka č. 24 NPV equity/firm

Z tabulky č. 24 je zřejmé, že hodnota vlastního kapitálu je 22 782 000 Kč a hodnota podniku 23 098 000 Kč. Z těchto výsledků je možné vyvodit závěr, že investice do projektu kavárny Cimra je efektivní a lze ji doporučit k realizaci.

8 Analýza rizika

I přes velmi pozitivní výsledky výpočtů čisté současné hodnoty úspěch kavárny Cimra není zaručen, jelikož je možný výskyt několika rizik, která by výnosnost podniku mohla ovlivnit. Níže následuje výčet nesystematických ovlivnitelných rizik, tedy těch, kterým je možné předejít či zmírnit jejich následky.

Poptávkové a prodejní riziko

Poptávková a prodejní rizika jsou provázaná a souvisí jedno s druhým. Největší hrozbou je, že nebude o kavárnu zájem a nenalezne svou cílovou klientelu, tím pádem nebude dostatečný počet zákazníků, kteří by kavárnu navštěvovali a plnili by tak plán očekávaných tržeb. To by mohlo být způsobeno několika faktory:

- Nekvalitní sortiment
- Špatná cenová politika
- Nedostatečný marketing
- Nevhodně zvolená marketingová strategie
- Nepříjemný personál
- Špatně dostupná lokalita

V případě, že nastanou tato rizika, je nutné zakročit. Pokud by kavárna měla nabízet nekvalitní produkty, je na manažerovi (v případě Cimry zároveň i na investorovi), aby došlo ke změně dodavatele/změně uchovávání a zpracovávání zásob/změně receptur nápojů či kompletní změně sortimentu. Vyvarovat se této hrozně je možné pravidelnými kontrolami čerstvosti surovin.

Špatná cenová politika souvisí se spokojeností zákazníků, kteří jsou vždy ochotni za kvalitu zaplatit. Nicméně vzhledem k tomu, že mezi cílovou skupinu patří i studenti z blízké VŠE, jako řešení se nabízí zvýhodnění cen pro studenty.

Jak je zřejmé z finančního plánu, co se týče marketingu, nebyla mu věnována příliš vysoká částka financí, investor nejvíce sází na marketing typu word-of-mouth. To se však může vymstít, veřejnost nemusí být o nové kavárně informována, tím pádem budou nízké tržby. Pokud během prvního roku funkce projektu nebude znatelný nárůst zisků, je potřebí navýšit nebo změnit marketingovou strategii – zvážit jiná média k propagaci kavárny, investovat více do reklamy.

Co se týče snížení návštěvnosti kvůli nepříjemnému personálu, i toto může nastat v případě, že manažer nebude mít dostatečně dobré vztahy se svými zaměstnanci. Zaměstnancům je potřeba naslouchat a nepřehlížet jejich námítky, problémy a nápady, kterými by chtěli přispět k provozu kavárny. Aby se této hrozbě předešlo, je ideální mít pravidelně naplánované pohovory se zaměstnanci, řešit jejich názor na chod kavárny a po zásluhách odměnit zvýšením hodinové mzdy nebo jednorázovými prémie. Zároveň by manažer měl mít zkušenosti a osobní vztahy se zákazníky, aby měl představu o každodenních problémech, s kterými se zaměstnanci potýkají, a přehled o tom, jakou práci musejí vykonávat. Neosobní přístup ze strany manažera se zaměstnanci může být jeho vlastní vstupenkou k bankrotu firmy.

Nízké tržby mohou být zapříčiněné také špatně zvolenou lokalitou. I přes to, že se kavárna nachází téměř v samotném centru Prahy mezi dvěma frekventovanými ulicemi Husinecká a Koněvova, nepatří ulice Cimburkova k tak frekventovaným. Této hrozbě se dá předejít zvýšením pozornosti k marketingu a zejména kvalitou sortimentu.

Sociální rizika

Tento okruh rizik se vyskytuje pouze v prostředí lidského kapitálu. Může dojít k riziku ze strany manažera, že neví jak kavárnu správně vést, jak optimálně objednávat zboží, jakou marketingovou roli zvolit. I toto může vést ke snížení tržeb, minimální návštěvnosti a snížení výnosů. Jelikož v případě Cimry je manažerem investor, riziko je vysoké, protože nemusí odhadnout své vlastní síly a ani si nebýt vědom toho, že dělá chybu. Jako opatření by bylo vhodné do firmy najmout asistenta manažera, či povýšit jednoho ze stálých zaměstnanců, aby vedení společnosti nebylo pouze v rukou investora.

Dalším možným rizikem je výskyt krádeží na pracovišti. Vzhledem k tomu, že kavárna bude mít pouze dva stálé zaměstnance, neměla by tato situace nastat a kdyby ano, odhalení viníka by nemělo být složité. Nicméně stejně v tomto případě platí stejné opatření jako u hrozby nepříjemného personálu, kdy je nutný dobrý vztah mezi manažerem a zaměstnancem a pravidelná kontrola tržeb a účtů.

Poslední variantou sociálních rizik je nedostatečná kvalifikace zaměstnanců. I to je z velké části problém ze strany manažera, v první řadě, že najme nekvalifikované zaměstnance, v druhé řadě, že si je nedokáže využit. To může vést k zajištění špatného servisu zákazníkům, nižší návštěvnosti a ve výsledku opět sníženým tržbám. Tudíž je na manažerovi, aby dokázal odhadnout schopnosti nových zaměstnanců a poskytnout jim prostor k neustálému vzdělávání, ideálně v zaměstnancích vyvolat zájem k jejich práci, jinými slovy vytvořit z jejich práce zálibu.

Kromě ovlivnitelných rizik je nutné počítat i s riziky, které se ovlivnit nedají, ale manažer by si jich měl být vědom a v případě nouze umět zareagovat.

Legislativní rizika

Sem patří jakákoliv právní úprava podnikání a všeho s ním spojené – zvýšení/snížení DPH, úprava hygienických nařízení apod. Pokud tato situace nastane, je výhodou pro kavárnu Cimra, že jím budou postihnuti všichni podnikatelé stejně, tudíž i blízká konkurence bude stejně ohrožena. V tom případě je nutné, aby investor na nové požadavky co nejrychleji zareagoval. V opačném případě by následovalo ukončení podnikání, a tím pádem ukončení fungování kavárny.

Živelná a přírodní rizika

Tento typ rizik nelze nikdy předvídat, ani se na ně připravit, ani určit ideální způsob, jak se proti těmto případům chránit. Jedinou ochranou provozovny je pojištění proti živelným pohromám, které kavárna Cimra má.

9 Závěr

V teoretické části byly vymezeny základní typy způsobů hodnocení investic – statické a dynamické, z čehož dynamické byly aplikované v praktické části této práce. Následovalo seznámení se se způsoby analýzy trhu a marketingových strategií, konkrétně s Porterovou analýzou a marketingovým mixem. Teoretická část byla zakončena vhladem do managementu rizik.

V praktické části byly aplikovány postupy z části teoretické. Byla určena varianta investice, tedy rozdílová varianta v podobě fiktivní kavárny Cimra. Kavárna Cimra, s lokalitou v pražském Žižkově, je společnost s ručením omezením s jedním stoprocentním majitelem, plátcem DPH. Následoval podrobný popis projektu –moderní kavárna určena pro setkávání lidí všech věkových s vizí nabízet vysoce kvalitní kávu, zdravé domácí produkty a bezpečné občerstvení. Kapacita kavárny byla stanovena na 30 míst k sezení včetně celoročně fungující zahrádky, která slouží současně jako živý poutač pro kolemjdoucí a také prostor pro kuřáky. Personální struktura je složena ze dvou zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a třemi brigádníky.

V Porterově analýze pěti sil byla vymezena konkurence v okolí podniku, možná nová konkurence, vliv zákazníků na chod firmy, vliv dodavatelů a možné ohrožení substitučními produkty. Navazoval marketingový mix, kde byla stanovena přesná nabídka občerstvení kavárny, ceny jednotlivých produktů, způsob distribuce produktů zákazníkovi a propagace.

V další části byl vypracován finanční plán investice, ve kterém byly shrnuty počáteční investice potřebné k provozu kavárny – vymalování prostorů, nová podlaha, spotřebiče, osvětlení apod. Tato částka činí 531 054 Kč, z čehož nejdražší položkou je kávovar (321 860 Kč), u kterého byly provedeny zrychlené odpisy po dobu tří let. Počáteční investice byly hrazeny částečně z vlastního kapitálu (500 000 Kč) a částečně dlouhodobým bankovním úvěrem, který činí 200 000 Kč a je splácen po dobu pěti let. Byl založen fond reinvestic, který je investorovi kdykoliv k dispozici v případě poruchy některého spotřebičů či jiných možných oprav. Praktická část dále pokračuje kalkulací provozních nákladů a přehledem nákupních cen surovin. Rozdělení roku do dvou částí, na léto a zimu, usnadnilo stanovení očekávaných tržeb, jelikož návštěvnost v letních a zimních měsících v roce se v restauračních zařízeních liší.

Finanční plán je zakončen součtem celkových nákladů, očekávaných celkových ročních tržeb a marže, která činí 1 558 324 Kč.

V další kapitole došlo konečně k propočtům hodnoty investice – zda se investice vyplatí či nikoliv. Po sestrojení výkazu zisků a ztrát naplánovaného na šest let následoval výpočet nákladů na kapitál skrze model CAPM, výpočet průměrných nákladů na kapitál (WACC) a čistého pracovního kapitálu. Všechny tyto proměnné byly použity ke zjištění hodnoty peněžních toků pro firmu a pro vlastníka. Z výsledků FCFE a FCFF vyšlo najevo, že není možné určit (nebo je možné pouze omezeně interpretovat) míru vnitřního výnosového procenta, tudíž stěžejním měřítkem pro stanovení hodnoty investice bylo čistá současná hodnota. Čistá současná hodnota ku investici vyšla na 23 098 000 Kč a pro vlastníka na 22 782 000 Kč. Z těchto hodnot je možné říci, že investice je velice výnosná a má smysl do ní investovat.

Poslední kapitolou v praktické části byla analýza rizik, která mohou ohrozit bezproblémový chod kavárny. Byly vyzdvihnuty největší hrozby ve čtyřech skupinách rizik – rizika poptávková a prodejní, sociální, legislativní a rizika a živelná a přírodní rizika.

V popisu projektu, finančním plánu a stanovení investice bylo pracováno s reálnými cenami a poplatky za služby, tudíž projekt lze zhodnotit jako smysluplný, životaschopný a pro investora jako velice výhodná investice a počáteční hypotéza, že čistá současná hodnota projektu bude kladná, se potvrdila.

10 Zdroje

Knižní zdroje:

BREALEY, Richard A., Vilém JUNGMANN a Stewart C. MYERS. *Teorie a praxe firemních financí*. Překlad Zdeněk Strnad, Tomáš Hlaváč. Praha: Computer Press, 2000. Praxe manažera. ISBN 8072261894.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024709392.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071795643.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024714813.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck, 2004. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 8071798029.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. Praha: C.H. Beck, 1999. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071792276.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 802470966X.

PATÁK, Milan R. a Libor ADAMEC. *Podnikové finanční řízení a rozhodování*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2001. ISBN 80-7080-428-9.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024736228.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733395.

VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 9788086929712.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

Internetové zdroje:

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, Oficiální stránky České národní banky [online]. [cit. 2016-05-08] Dostupné z: <http://www.cnb.cz>

DAMODARAN, Aswath, Blog [online]. [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.damodaran.com>

Doubleshot [online]. [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: www.doubleshot.cz

Lamarzocco [online]. [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: www.lamarzocco.cz

Odkazy na ceny spotřebičů, nábytku, nádobí, propagace, surovin atd.:

Spotřebiče

<http://gastro-tip.cz/katalog-produktu/chladici-zarizeni/chladici-stoly-saladety/chladici-stul-ms-901-d2>

<http://www.abcelektrodum.cz/tefcold-bc-145/d-72047/>

<http://www.gastrolevne.eu/Vyrobnik-ledu-SCOTSMAN-ACM-46-WS-d128.htm>

<http://mixery.heureka.cz/blendtec-total-blender/>

<http://eshop.penerini.cz/penerini/eshop/17-1-Kavovary-profesionalni/0/5/329-La-Marzocco-GB-5>

<http://gastro-tip.cz/katalog-produktu/myci-technika/mycky/mycky-skla/mycka-skla-jednoplustova-dwash>

<http://www.malby-color.cz/cenik>

Nábytek

<http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/dining/19141/>

<http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/80275340/>

<http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/00246078/>

<http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/20275338/>

<http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/00290815/>

<http://www.drevo-kaplan.cz/osb-3-f.2500x1250mm-superfinish-eco>

<http://www.svitidla.com/brilliant/svitidlo/rider--cerna/sada.html?id=13847>

<http://www.vpodlahy.cz/ceniky>

Propagace

<http://www.inetprint.cz/on-line-kalkulace-tisku-letaku/?action=preview&clid=414189&clk=erl5WBVysUINoCOazriq83&statc=CLCOK>

http://data.idnes.cz/soubory/metro-sdeleni/68A150810_ME1_019_KUPON_PRAHASTECHY_.PDF

Nádobí

<http://nadobionline.cz/sklenice-vysok/6720-adora-odlivka-longdrink-37-cl-hb.html>

<http://nadobionline.cz/porcelnov-tale/6853-tim-c-tal-desertrn-205-cm.html>

<http://nadobionline.cz/kompotov-misky/7660-verdura-miska-11-cm-ir.html>

<http://nadobionline.cz/pribory/7736-eko-vidlika-jdeln.html>

<http://www.pili.cz/detail.aspx?typ=56&katc=972816>

Energie

https://www.pre.cz/cs/firmy/elektrina/favorit/A_FAVORIT3/

<http://www.pvk.cz/vse-o-vode/cena-vodneho-a-stocneho/>

<http://tzb.fsv.cvut.cz/?mod=podklady&id=29>

Pojištění

<http://www.generali.cz/clanky/topgen>

Suroviny

<http://www.coffeesource.eu/direct-trade/costa-rica-herbazu-micro-mill.html>

<http://www.oxalis.cz/cs/eshop/assam-dikom-tgfop>

<https://sortiment.makro.cz/cs/trvanlive/olej-ocet-cukr-sul/cukr/4026c/>

<https://sortiment.makro.cz/cs/aro-smes-orechu-a-ovoce-1kg-s/184919p/>

<https://sortiment.makro.cz/cs/aro-brusinky-susene-1kg/138542p/>

<https://sortiment.makro.cz/cs/jc-mleko-trvplnotuk-35-12x11-s/115521p/>

<https://sortiment.makro.cz/cs/hs-cerne-olivvy-bella-di-c-1600g/177876p/>

<https://sortiment.makro.cz/cs/aro-papkelcoffee-to-go50x250ml/113204p/>

<https://sortiment.makro.cz/cs/hs-citrony-prim-45-ipitu-23kg/130656p/>

<https://sortiment.makro.cz/cs/grep-cervený-25-ii-gearsac-1kg/178889p/>

<https://sortiment.makro.cz/cs/hs-pomerdzus-lane-late56-i5kg/213008p/>

<https://www.top-cokolada.cz/Kava-a-kakao/Holandske-kakao-Bensdorp-Bendsdorp-250g>

<https://sortiment.makro.cz/cs/aro-ubrousky-24x24cm-1vrs-1000ks/132855p/>

<http://www.mixtee.cz/>