

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

**Konkurenceschopnost malých a středních podniků
ve vybraném odvětví**

Veronika VALEŠOVÁ

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Veronika Valešová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Konkurenceschopnost malých a středních podniků ve vybraném odvětví

Název anglicky

Competitiveness of small and medium enterprises in selected sector

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analyzovat konkurenceschopnost a tržní postavení dvou vybraných podniků v oboru pivovarnictví: Akciový pivovar Letiny a Pivovarský dvůr Purkmistr. Přínosem diplomové práce bude určení faktorů, které by zlepšily postavení malých a středních podniků v daném oboru na trhu.

Metodika

Diplomová práce bude rozdělena na část teoretickou a analytickou. V teoretické části budou vysvětleny základní pojmy a kategorie z oblasti podnikání, pozice malých a středních podniků v ekonomice ČR, se zaměřením na obor pivovarnictví. Zdroje informací budou čerpány z odborných publikací MPO ČR, ČSÚ, odvětvových analýz a databáze firem (HBI – Bisnode ČR, a.s.), ARES apod. V teoretické části bude využita metoda sekundárního sběru dat a studium odborné literatury.

V analytické části práce budou, na základě ukazatelů finanční analýzy, zhodnoceny vybrané podniky z oboru pivovarnictví: firma Lukrécus a.s. a Akciový pivovar Letiny a.s. Pro syntézu získaných poznatků budou použity metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu (např. interview s představiteli daných subjektů, analýza dokumentů, rešeršní průzkum, statistické metody), analýza konkurenčního prostředí a strategie firmy (Porterův model, SWOT analýza).

V závěru diplomové práce bude provedeno celkové zhodnocení, vč. vlastních námětů a doporučení ke zlepšení pozice vybraných podniků na regionálním trhu.

Doporučený rozsah práce
60-80 stran textu bez příloh

Klíčová slova

malé a střední podniky, konkurenceschopnost malých a středních podniků, pivovarnictví, komparativní výhody, finanční analýza, OP podnikání a inovace

Doporučené zdroje informací

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Podniková ekonomika a řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2014. ISBN 9788021325043.

KOLLÁR, A. Pivo. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-795-6

SLÁDEK, L. Pivovarnictví. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1616-9

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Dobroslava Pletichová

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 20. 11. 2015

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 10. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Konkurenceschopnost malých a středních podniků ve vybraném odvětví" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Dobroslavě Pletichové za odborné vedení a cenné rady při psaní diplomové práce, za její ochotu a vstřícnost. Velice děkuji panu Ing. Lubomírovi Krýslovi za poskytnuté materiály a informace o společnostech Lukrécius a.s. a Akciový pivovar Letiny a.s.

Konkurenceschopnost malých a středních podniků ve vybraném odvětví

Souhrn

Diplomová práce hodnotí aktuální stav malých a středních podniků v odvětví pivovarnictví z hlediska konkurenceschopnosti a jejich postavení na trhu. Posuzuje efektivnost a možnosti dalšího rozvoje dvou podniků v Plzeňském kraji, které spadají do kategorie malých a středních podniků. Jedná se o restaurační pivovary: Lukrécius a.s. a Akciový pivovar Letiny a.s.

Malé a střední podniky mají nižší ekonomickou sílu v porovnání s podniky velkými. Dalším problémem, který postihuje téměř všechny podniky v ČR od poloviny roku 2016, je nedostatek zaměstnanců. Tyto problémy mají i restaurační pivovary.

Od roku 2013 zaznamenávají malé pivovary velký rozvoj. Každý rok jich vznikne cca 50 nových. Aby byly tyto podniky konkurenceschopné, musí mít vybudovanou určitou konkurenční výhodu. Proto musí znát své silné a slabé stránky a především znát své okolí, v němž podnikají. Tyto podniky jsou často úzce spjaty s regionem, kde působí.

Klíčová slova: malé a střední podniky, konkurenceschopnost malých a středních podniků, komparativní výhody, finanční analýza, OP podnikání a inovace, pivovarnictví, minipivovary

Competitiveness of small and medium enterprises in selected sector

Summary

This thesis evaluates the current status of the small and medium-sized enterprises in the brewing industry in terms of competitiveness and their market position. It reviews the effectiveness and possibilities for further development of two companies in the Pilsen region which belong to the category of small and medium-sized enterprises - the restaurant breweries: Lukrecius a.s. and Akciový pivovar Letiny a.s.

Small and medium-sized enterprises have lower economic strength compared to large businesses. Another problem that affects almost all enterprises in The Czech Republic since the middle of the year 2016 is the shortage of staff. Even the restaurant breweries are affected by these problems.

Small breweries have been developing fast since 2013. About 50 new small breweries are founded every year. To become competitive, the breweries must have a certain competitive advantage so they need to know their strengths and weaknesses and above all, they must know the business environment in their area. The companies are usually very closely connected with the region where they operate.

Keywords: small and medium enterprises, competitiveness of small and medium enterprises, competitive advantages, comparative advantages, financial analysis, operational programme entrepreneurship and innovation, brewing, microbrewery

Obsah

1	Úvod	13
2	Cíl práce a metodika	15
2.1	Cíl.....	15
2.2	Metodika.....	15
3	Teoretická východiska.....	17
3.1	Pojmy podnik, podnikání a podnikatel.....	17
3.2	Malé a střední podniky	18
3.3	Vývoj malých a středních podniků v ČR v roce 2014	19
3.4	Konkurence a konkurenceschopnost.....	20
3.5	Podpora malých a středních podniků	21
3.6	Analýza prostředí	23
3.6.1	STEP analýza.....	24
3.6.2	Porterův model.....	25
3.6.3	SWOT analýza.....	27
3.7	Konkurenční výhoda	27
3.8	Marketing.....	28
3.9	Strategické zaměření podniku.....	28
3.9.1	Poslání podniku.....	30
3.9.2	Podnikové cíle.....	30
3.9.3	Marketingové strategie MSP.....	30
3.10	Specifikace oboru pivovarnictví v ČR	31
3.10.1	Charakteristika piva.....	31
3.10.2	Historie piva.....	32
3.10.3	Historie piva v ČR.....	33
3.10.4	Historie balení piva	34
3.10.5	Vývoj sudů	36
3.10.6	Spotřeba piva v ČR	37
3.10.7	Export a import piva.....	39
3.10.8	Rozdělení pivovarů	40
3.10.9	Minipivovary.....	41
3.10.10	Vývoj počtu minipivovarů v ČR	41
3.10.11	Označení České pivo.....	43
3.10.12	Dny českého piva	43

4	Vlastní práce.....	44
4.1	Charakteristika vybraných podniků	44
4.1.1	Lukrécius a.s.	44
4.1.2	Akciový pivovar Letiny a.s.	47
4.2	Analýza obecného prostředí podniků.....	48
4.2.1	Společenské faktory	48
4.2.2	Technicko – technologické faktory	49
4.2.3	Ekonomické faktory	49
4.2.4	Politicko – právní faktory.....	51
4.2.5	Enviromentální faktory	52
4.3	Analýza oborového okolí podniků.....	52
4.3.1	Substituty	52
4.3.2	Noví konkurenti	53
4.3.3	Stávající konkurence	53
4.3.4	Zákazníci.....	53
4.3.5	Dodavatelé.....	54
4.4	Analýza vnitřního prostředí podniků.....	54
4.4.1	Materiálové zdroje.....	54
4.4.2	Lidské zdroje.....	55
4.4.3	Marketingové strategie	56
4.4.4	Podnikatelská vize a cíl	58
4.5	Finanční analýza	58
4.5.1	Výnosnost (rentabilita)	60
4.5.2	Platební schopnost (likvidita)	61
4.5.3	Ukazatele aktivity	62
4.5.4	Zadluženost (stabilita).....	64
4.6	SWOT analýza.....	65
5	Výsledky a diskuse	70
6	Závěr	74
7	Seznam použitých zdrojů	78
8	Přílohy	81

Seznam příloh

Příloha A	Organigram společnosti Lukrécius a.s.	77
Příloha B	Organigram společnosti Akciový pivovar Letiny a.s.	78
Příloha C	Dotazník	79
Příloha D	Zjednodušené účetní výkazy společnosti Lukrécius a.s. 2011-2015	82
Příloha E	Zjednodušené účetní výkazy společnosti Akciový pivovar Letiny a.s. pro roky 2014-2015	84

Seznam obrázků

Obrázek 1	Vývoj aktivních podniků MSP v ČR v letech 2009-2014	19
Obrázek 2	Alokace ESI fondů mezi programy v období 2014-2020	21
Obrázek 3	Prostředí podniku	24
Obrázek 4	Pět dynamických konkurenčních faktorů	25
Obrázek 5	Strategické zaměření podniku	29
Obrázek 6	Spotřeba piva v ČR v letech 2000-2015 (l/osoba/rok)	38
Obrázek 7	Podíl spotřeby základních druhů piv v letech 2006-2015.....	39
Obrázek 8	Export českého piva do zahraničí.....	40
Obrázek 9	Počet nově založených minipivovarů v ČR v letech 1991-2015	42
Obrázek 10	Reklama - trika.....	57

Seznam tabulek

Tabulka 1	SWOT strategie	27
Tabulka 2	Sazba spotřební daně v Kč/hl za každé celé procento EPM.....	38
Tabulka 3	Vývoj míry inflace v letech 2011-2015	49
Tabulka 4	Vývoj HDP v letech 2011-2015	50
Tabulka 5	Vývoj nezaměstnanosti v letech 2011-2015.....	50
Tabulka 6	Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2011-2015	51
Tabulka 7	Ekonomické ukazatele (tis. Kč).....	59
Tabulka 8	Ekonomické ukazatele (tis. Kč).....	60
Tabulka 9	Ukazatele rentability (%).....	60
Tabulka 10	Ukazatele rentability (%).....	61
Tabulka 11	Ukazatele likvidity	62
Tabulka 12	Ukazatele likvidity	62
Tabulka 13	Ukazatele aktivity	63
Tabulka 14	Ukazatele aktivity	64
Tabulka 15	Ukazatele zadluženosti (%)	65
Tabulka 16	Ukazatele zadluženosti (%)	65
Tabulka 17	SWOT analýza.....	66
Tabulka 18	SWOT analýza.....	68

Seznam požitých zkratk

ALE	pivní láhev; svrchně kvašené pivo
AMSP	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EET	Elektronická evidence tržeb
EPM	Extrakt v původní mladině
EU	European Union; Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ICC	International Chamber of Commerce; Mezinárodní obchodní komora
IPA	India Pale Ale; svrchně kvašené pivo
KEG	Vratný sud pro skladování nápojů
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
NARP	Národní asociace pro rozvoj podnikání
NRW	Nord Rhein Westfal; pivní láhev
OPPIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
PEN	Polyetylenaftalát
PET	Polyetylenreftalát
PR	Public relations; vztahy s veřejností
VŠCHT	Vysoká škola chemicko-technologická v Praze
ŽP	Životní prostředí

1 Úvod

Pivo je nejprodávanější nápoj na světě. Každoročně se ho vyrobí přes 1,5 mld. hl. Největším producentem piva je Čína, druhá pak EU. Z EU se z exportovaného piva vyváží přes 60 % v rámci jednotlivých zemí EU. K datu 28. 9. 2016 existuje v EU 6 517 pivovarů. Největší počet pivovarů má Velká Británie - 1700 a Německo – 1352, (brewersofeurope).

Mezi největší spotřebitele piva se řadí již několik let Česká republika s průměrnou spotřebou okolo 143 l/obyv./rok. Podstatně menší spotřebu má Německo (107 l/osoba/rok), které je druhé ve spotřebě piva a třetí Rakousko (104 l/osoba/rok), (brewersofeurope).

Obor pivovarnictví má v České republice dlouhou tradici. Pivo je považováno za český národní nápoj. České pivo je známé i v zahraničí, především díky Plzeňskému pivovaru, který roku 1842 začal vařit pivo Pilsner. Toto označení se pak ujalo jako obecné označení piva plzeňského typu se svými specifickými vlastnostmi. Více než polovina vyrobených piv na světě je právě plzeňského typu.

Česká republika má k datu 29. 8. 2016 360 pivovarů. Velký nárůst zaznamenávají minipivovary, jichž každým rokem vzniká stále více, od roku 2013 je to zhruba 50 minipivovarů ročně. Hlavním důvodem pro vznik minipivovarů je propouštění zaměstnanců velkých pivovarů. Propouštění sládků si tak často zakládají pivovary vlastní. Růst počtu minipivovarů je způsoben i faktem, že se spotřebitelům mění preference v porovnání s minulým stoletím. Rádi zkouší nové druhy piv. To ovlivňuje i poptávku po pivech výčepních, která se výrazně snížila.

Budoucí nárůst počtu minipivovarů ovšem může způsobit závažný problém s nedostatkem odborníků - sládků. Počet nových sládků je až trojnásobně nižší než počet nových minipivovarů.

Obecným problémem zůstává, že až 70% malých a středních podniků (dále jen MSP) ukončí svoji činnost během prvního roku svého podnikání. Na důležitost konkurenceschopnosti poukazuje i M. Porter svým výrokem: „*Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků.*“ Aby mohl být podnik konkurenceschopný, musí dosahovat zisku a získat a udržet si silnou pozici na trhu. Takový podnik musí znát

své vnitřní i vnější prostředí. A především musí znát své zákazníky a vědět, co jim může nabídnout.

Pro založení minipivovaru je nutný základní kapitál, který se pohybuje kolem 5 mil. Kč bez DPH. Záleží, zda má podnikatel k dispozici vlastní prostory pro provoz podniku a jak velký výstav plánuje. Na zřízení minipivovaru má podnikatel možnost využít i státní podpory. Např. lze využít dotací Evropských strukturálních a investičních fondů, především v operačním programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl

Cílem diplomové práce je analyzovat konkurenceschopnost a tržní postavení podniků Akciový pivovar Letiny a.s. a Lukrécus a.s., podnikající v oboru pivovarnictví. Přínosem diplomové práce bude určení faktorů, které by zlepšily postavení malých a středních podniků v daném oboru na trhu.

2.2 Metodika

Diplomová práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a analytické. V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy a kategorie týkající se malých a středních podniků v oboru pivovarnictví. Zdroje informací byly čerpány z odborných publikací MPO ČR, ČSÚ, Českého svazu pivovarů a sladoven a z odvětvových analýz a databáze firem. V teoretické části byla využita metoda sekundárního sběru dat a studium odborné literatury.

V analytické části práce byly zhodnoceny podniky z oboru pivovarnictví: firma Lukrécus a.s. a Akciový pivovar Letiny a.s. Jejich společnými znaky jsou: minipivovary (výstav do 10 000 hl/rok), nemají vlastní distribuční síť, neexportují, jejich produkci nelze zakoupit v běžných obchodních sítích. Téměř celé množství výstavu je spotřebováno ve vlastní restauraci, nejsou součástí nadnárodních společností a nechťejí konkurovat velkým pivovarům. Vlastníci mají k oboru pivovarnictví nejen ekonomický vztah, ale také citový.

Vybrané podniky byly zhodnoceny pomocí ukazatelů finanční analýzy. Rentabilita byla zhodnocena pomocí ukazatele rentability vlastního kapitálu, celkového kapitálu a tržeb. Byly vypočteny ukazatele okamžité, běžné a celkové likvidity. Pro zhodnocení aktivity byly použity ukazatele doba splatnosti pohledávek a závazků, ukazatel doby obratu zásob a ukazatel obratu aktiv. Pro ukazatele stability byla vypočtena celková zadluženost a míra zadluženosti. Pro syntézu získaných poznatků bylo použito metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu (interview s představiteli daných subjektů, analýza dokumentů, rešeršní průzkum, statistické metody), analýza makroprostředí (PESTE analýza), analýza konkurenčního prostředí (Porterův model) a pro celkové zhodnocení bude provedena SWOT analýza.

V závěru diplomové práce bylo provedeno celkové zhodnocení, včetně vlastních námětů a doporučení ke zlepšení pozice vybraných podniků na regionálním trhu.

V celé práci bylo využito metod deskripce, komparace a analýzy.

3 Teoretická východiska

3.1 Pojmy podnik, podnikání a podnikatel

Základ života každého člověka tvoří uspokojování jeho potřeb. Uspokojuje-li, ale potřeby ostatních a zároveň dosahuje zisku, jedná se o **podnikání**. Pokud není splněna podmínka zisku, hovoříme o neziskových organizacích. Ve sféře podnikání se setkává celá společnost: podnikatelé, domácnosti i stát (Homolka, 2014, s. 38).

Existují různé definice pojmu podnikání, ale všechny mají některé body společné, jsou jimi:

- chopení se iniciativy;
- organizování za účelem přeměny výrobních faktorů na konkrétní výsledky výroby;
- zvažování rizika (Homolka 2014, s. 38).

Pod pojmem **podnikatel** se v zákoně č. 89/2012 Sb. § 420 definuje osoba, která *samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku* (Občanský zákoník, 2014).

Veber definuje jako podnikatele, *osobu, která realizuje určitý projekt a nese riziko jeho úspěchu či neúspěchu*. Ten je vázán vlastnosti a schopnosti daného podnikatele, jako je např. originalita, aktivita, nápaditost. Od 20. století se důležitým rysem stává inovativnost (2012, s. 14).

I podnik lze interpretovat různými formami. Nejjednodušeji lze podnik chápat jako subjekt, ve kterém dochází ke změně vstupů na výstupy. Dle nařízení komise ES č. 800/2008 je podnikem *každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní normu* (Veber, 2012, s. 16)

3.2 Malé a střední podniky

Pojem malé a střední podniky (dále jen MSP) lze definovat různě. Pro české hospodářství je rozhodující nařízení Komise EU z 6. 5. 2003. Skupiny jsou rozděleny podle počtu pracovníků a finančního zhodnocení:

Střední podniky – Počet zaměstnanců 50-250. Roční obrat je nižší než 50 mil. EUR. Bilanční suma roční rozvahy je nižší než 43 mil. EUR.

Malé podniky – Max. počet zaměstnanců je 49. Roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy je nižší než 10 mil. EUR.

Mikropodniky - Max. 10 zaměstnanců a obrat či bilanční suma roční rozvahy je nižší než 2 mil. EUR.

Všechny z výše definovaných podniků musí být nezávislé, tzn. nesmí být vlastněny z více jak 25% jiným podnikem, který nespĺňuje definici malého nebo středního podniku (Veber, 2012, s. 19).

MSP mají vysoký přínos pro naši společnost. Tím je např. garance svobody, stabilizace společnosti nebo prezentace místního kapitálu. Malé a střední podnikání garantuje lidem – podnikatelům svobodu. Dává jim možnost realizovat se v produktivním procesu a způsobem, jakým sami chtějí. Zároveň se podnikatelé stávají zodpovědnými ve svých jednáních, protože každá jejich chyba, může vést k neúspěchu a ukončení podnikání, mnohdy se ztrátami. Malé a střední firmy nebývají vlastněny zahraničními subjekty. Naopak reprezentují místní kapitál a daný region. Ve většině případů podnikají v místě svého bydliště. Jejich podnikání je tedy kontrolováno veřejností daného regionu. Důležitým faktem je, že MSP jsou protipólem monopolů nebo velkých mezinárodních korporací a řetězců (Veber, 2012, s. 20).

MSP nabízí mnoho výhod především zákazníkům. Jde především o pružnější reakce na změny, silnou orientaci na zákazníka, specializace na konkrétní produkt, osobní přístup, nadšení podnikatele i jeho zaměstnanců nebo rychlé vyřešení zákaznických problémů. Často jsou také inovátory (Veber, 2012, s. 185).

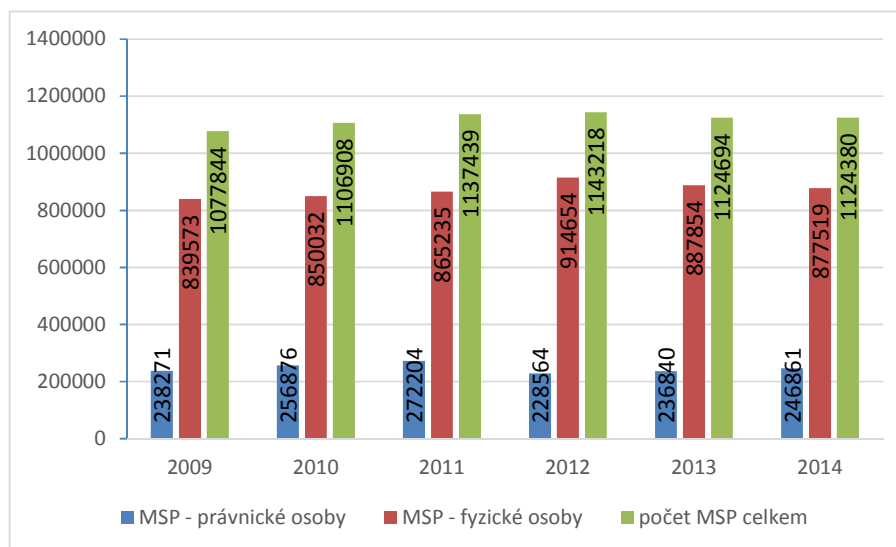
I přes všechny přínosy jsou MSP nositeli řady nevýhod oproti velkým podnikům. Veber zdůrazňuje především menší ekonomickou sílu, obtížný přístup ke kapitálu, s tím spojený omezený rozvoj, horší pozici ve veřejných soutěžích, vyloučení z podnikání, kde je potřeba vysokých investic nebo že si většinou nemohou dovolit zaměstnávat špičkové odborníky (2012, s. 22). Ještě lze doplnit např. horší jazykové znalosti, horší úroveň řízení obchodních procesů nebo nižší profesionalitu v jednání se zájmovými skupinami.

3.3 Vývoj malých a středních podniků v ČR v roce 2014

MSP jsou nedílnou součástí naší ekonomiky, zaujímají 99,84 % všech podnikatelů, což je více než milion podniků. Pro stát jsou důležitým partnerem jak v oblasti vývozu, tak dovozu. Na exportu se podílí 51 % a na importu 56 %. To, že na našem trhu existuje tolik malých a středních podniků, vyvolává otázku konkurenceschopnosti jednotlivých podniků.

31. 12. 2014 bylo evidováno v ČR evidováno celkem 1 126 153 podniků, z toho bylo 1 124 380 podnikatelů MSP. 877 519 bylo fyzických osob a 246 861 osob právnických. Oproti předchozímu roku narostl počet právnických osob, celkově se však počet snížil o 314 podnikatelských subjektů (MPO, 2014).

Obrázek 1 Vývoj aktivních podniků MSP v ČR v letech 2009-2014



Zdroj: MPO, vlastní zpracování

Porovnáním posledních let, lze konstatovat, že od roku 2009 téměř výlučně počet podnikatelů klesá. Zároveň také dochází k nárůstu počtu podnikatelů, kteří mají živnost jako vedlejší profesi (MPO, 2014).

Od roku 2009 došlo k poklesu počtu zaměstnanců MSP. V porovnání s rokem 2013 se snížil o 48 tis. (2,62 %) na konečných 1784 tis. Naopak zvýšily se výkony na částku 4 381 517 mil. Kč, tj. nárůst o 2,7 % v porovnání s rokem 2013. Zvýšení je také u přidané hodnoty, které čítá 1 424 205 mil. Kč (MPO, 2014).

3.4 Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurencí rozumíme podniky, které podnikají ve stejné oblasti. Tyto podniky se mohou vzájemně, teď nebo v budoucnosti, ohrožovat na ekonomickém trhu. Podniky spolu soupeří o moc a působení na daném trhu. Jak moc je podnik v tomto úspěšný, určuje konkurenceschopnost daného podniku. Konkurence je zcela přirozená a je potřebná k udržení tržní rovnováhy. Podniky nutí neustále se zlepšovat a rozvíjet se.

Konkurenceschopnost tedy měří podnik s jeho konkurenty. Z ekonomického hlediska se jedná o um podniku dosahovat ekonomické renty. Tato renta znamená výnos přesahující množství, které by tytéž zdroje dosahovaly při jiném nejlepším možném užití. Lze rozlišit ekonomickou rentu:

- podle Ricarda – vztahuje se k zdrojům, které jsou jen těžce nahraditelné konkurencí (např. reputace podniku)
- podle Schumpetera – vztahuje se k inovacím (ty lze časem napodobit)

(Tichá, 2003, s. 43-44).

Tržní konkurence se týká jak oblasti cen, tak kvality. Konkurovat lze pomocí reklamy, dodatečného servisu, prodloužené záruky aj. Existuje i **mimotržní konkurence**, kam patří lobbying, ale i nelegální korupce, špionáže apod.

Teorie zná dva druhy konkurence – dokonalou a nedokonalou. V tržní praxi neexistuje **dokonalá konkurence**. Při ní nikdo nemůže ovlivnit tržní cenu – ta je daná tržní rovnováhou. **Nedokonalá konkurence** je proti tomu charakterizována existencí min. jednoho subjektu, který může situaci na trhu ovlivnit. Dále se dělí na monopol (jedna

firma v odvětví, která ovlivňuje trh), oligopol (několik málo firem) a monopolistickou konkurencí (mnoho firem).

Pivovary se nachází na nedokonale konkurenčních trzích. Existuje zde několik firem, které ovlivňují tržní ceny. Když se porovná celkový výstav ČR (19,1 mil. hl) s výstavem třech největších producentů piva (15,5 mil. hl), zaujímají tyto 3 podniky 81 % trhu. To ukazuje na oligopolní strukturu pivovarnického trhu.

3.5 Podpora malých a středních podniků

Aby byly MSP konkurenceschopné, je někdy nutné je finančně podpořit. Jedná se o různé finanční i nefinanční podpory. Veber rozděluje subjekty poskytující podpory podnikatelům do čtyř skupin: **vládní instituce udělující podporu z veřejných zdrojů; podnikatelské inkubátory a vědeckotechnické parky; neziskové organizace; komerční subjekty podporující MSP** (2012, s. 23).

Veřejné zdroje mohou být poskytované ze státního rozpočtu ČR nebo ze strukturálních fondů EU, rozdělení mezi jednotlivé programy je zřejmé z obr. č. 1. Ze státního rozpočtu udílí podpory příslušná ministerstva. Pro obor cestovního ruchu je to Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, pro zemědělství Ministerstvo zemědělství ČR a pro ostatní Ministerstvo průmyslu a obchodu (dále jen MPO).

Obrázek 2 Alokace ESI fondů mezi programy v období 2014-2020



Zdroj: www.strukturalni-fondy.cz

MSP velmi často využívají **podpory z operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014-2020 (dále jen OPPIK)**. Pro tento program bylo pro ČR vyčleněno 4 905 mil EUR. Program je rozdělen do šesti prioritních os: Inovace; MSP; Technologie; Obnovitelné zdroje energie; Vysokorychlostní internet; Technická pomoc. Cílem programu je dosáhnout konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích. Finanční prostředky z tohoto programu přerozděluje MPO (OPPIK, 2016).

Koncem roku 2015 MPO vydalo **Akční plán podpory MSP na rok 2016**. Tento plán navazuje na Koncepti podpory malých a středních podnikatelů na období 2014-2020. MPO definuje několik hlavních problémů současných MSP. Podniky mají problém především získat kapitál, mají nedostatečné inovační a marketingové aktivity nebo nevyužívají zahraniční trh. MPO bude tedy podporovat zejména *podnikatelské prostředí, získání financí, internacionalizaci podnikání a energetické úspory v podnikání MSP* (MPO, 2015).

Kromě ministerstev zmíněných v kapitole 3.5 jsou k poskytování podpory z veřejných prostředků pověřeny vládní a regionální instituce. Přímé finanční podpory poskytují: Českomoravská záruční a rozvojová banka a.s., CzechInvest, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo pro místní rozvoj, hlavní město Praha, kraje. Nepřímé finanční podpory lze čerpat od: České exportní banky a.s. nebo Exportní garanční a pojišťovací společnosti a.s. (Veber, 2012, s. 25). Dále je možné čerpat nefinanční podpory z veřejných zdrojů od: CzechTrade, MPO ČR a zastupitelských úřadů. Nefinanční podpory pomáhají firmám v podnikatelských aktivitách, zvyšují jejich informovanost a tím také šetří finance (Veber, 2012, s. 31).

Podnikatelské inkubátory podporují především absolventy škol či začínající podnikatele. **Vědeckotechnické parky** poskytují podporu na vědu, technologie, inovační podnikání a odborné vzdělávání (Veber, 2012, s. 35).

Užitečné služby nabízí různorodé **nevládní organizace**. Jedná se např. o Mezinárodní obchodní komoru (ICC), Hospodářskou a agrární komoru, Rozhodčí soud, CEBRE, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP), Národní asociace pro rozvoj podnikání (NARP) nebo Profesní sdružení (Veber, 2012, s. 36).

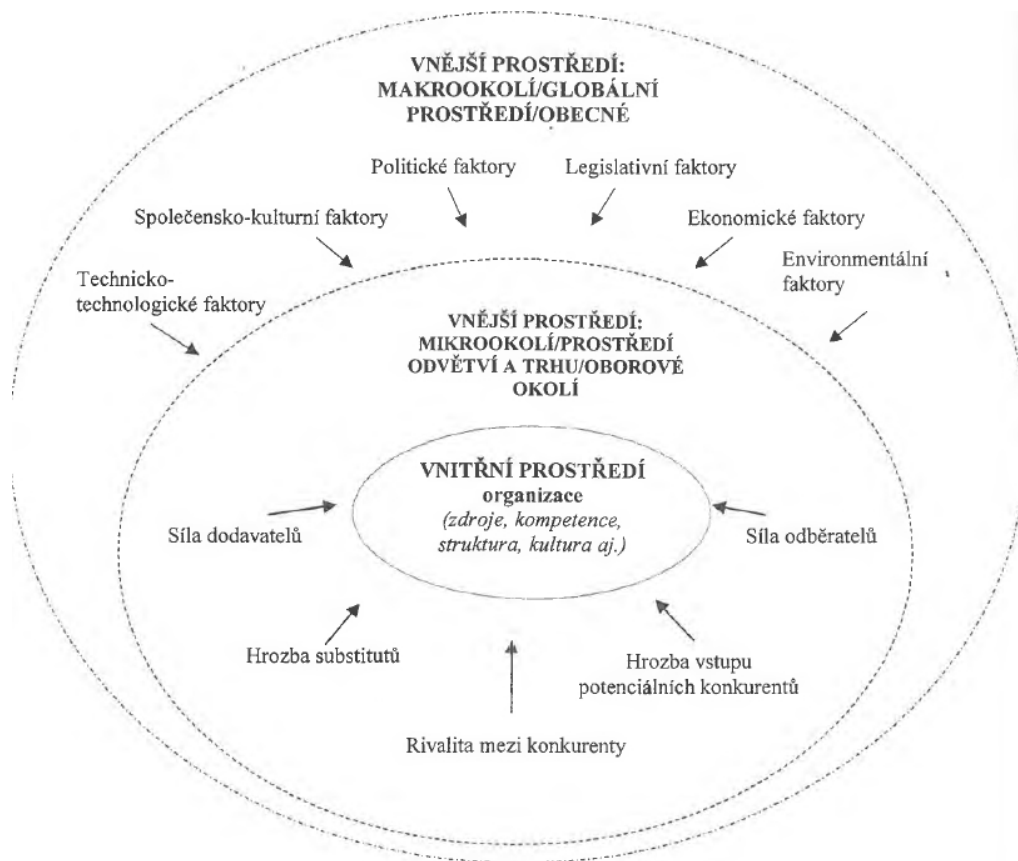
Komerční subjekty nabízí MSP řadu služeb, např. vedení účetnictví, daňové poradenství, požadavky vedoucí k bezpečnosti a ochrany zdraví při práci apod. Těmito subjekty mohou být banky nebo fondy rizikového kapitálu aj. (Veber, 2012, s. 39).

O podpoře malého a středního podnikání hovoří **zákon č. 47/2002 Sb.** Zákon neplatí pro zemědělskou a lesnickou prvovýrobu. Podpora může být udělena, jen pokud má žadatel trvalý pobyt nebo sídlo firmy v ČR. Podpora může mít několik podob: *návratná finanční výpomoc; dotace; finanční příspěvek; záruka; úvěr se sníženou úrokovou sazbou.* Zákon vyjmenovává konkrétní oblasti podpory (MPO, 2006).

3.6 Analýza prostředí

Každá firma je vždy součástí určitého vnějšího prostředí (**makroprostředí nebo také obecné okolí podniku**), které ji ovlivňuje, a proto by své prostředí měla každá firma dobře znát. Každý podnikatel by měl umět prostředí jeho firmy analyzovat a neustále ho sledovat. Pozornost by měla být zaměřena na určité trendy v oblasti společenské, technicko-technologické, ekonomické a politicko-právní, často bývá důležitá i oblast environmentální. Pro každou firmu jsou rozhodující jiné trendy. Pro zhodnocení blízkého okolí firmy (**mikroprostředí nebo také oborové okolí podniku**) je třeba věnovat pozornost svým konkurentům, dodavatelům, odběratelům, substitučním produktům a rivalitu mezi jednotlivými konkurenty. Analýza vnějšího prostředí může zajistit podniku úspěšné postavení na trhu, pokud bude firma včas reagovat na problémy a předvídat příležitosti. Analýzou **vnitřního prostředí** lze provést zhodnocení konkrétního podniku. Jeho silné a slabé stránky, faktory, které může podnik sám ovlivnit.

Obrázek 3 Prostředí podniku



Zdroj: Homolka, 2014, s. 154

3.6.1 STEP analýza

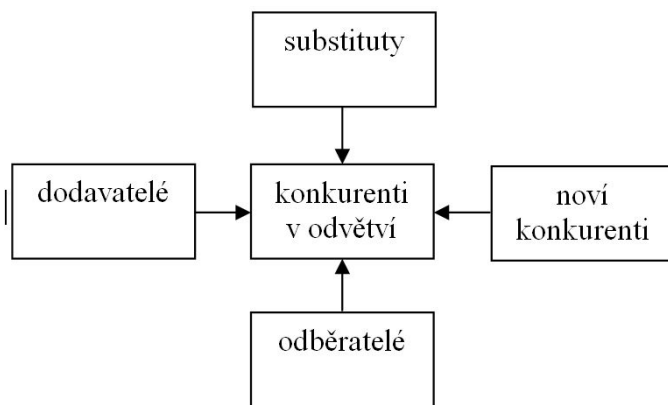
STEP analýza pomáhá podnikům zhodnotit situaci v globálním prostředí jejich firmy. Analýza je zaměřena na širší okolí než jen na dané odvětví. Zároveň pomáhá porozumět faktorům, které dané odvětví ovlivňují. Zajímá se i o „nepodnikatelské“ faktory, jako je např. životní styl, úroveň vzdělání obyvatelstva aj. Základním poznatkem je možnost odpovědět si na tři základní otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají na podnik vliv?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Tichá, 2002, s. 72)

3.6.2 Porterův model

Dle Portera je prvním základním určujícím faktorem výnosnosti podniku přitažlivost odvětví. Proto je velmi důležité pochopit pravidla konkurence, která je rozhodující v rámci přitažlivosti odvětví. Lze určit pět faktorů, která charakterizují pravidla konkurence. Těmito faktory jsou: vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb, dohadovací schopnosti kupujících, dohadovací schopnosti dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty. Působení těchto faktorů je v každém odvětví jiná a spolu s odvětvím se také může měnit. Tomuto Porterovu modelu se proto také říká analýza pěti konkurenčních sil. (1993, s. 22)

Obrázek 4 Pět dynamických konkurenčních faktorů



Zdroj: Porter, 2013, s. 23, vlastní zpracování

Pokud firma uspokojuje potřeby kupujících, ukazuje to jistou životaschopnost daného podniku. Kupující musí být ochotni zaplatit za výrobek vyšší cenu, než jsou jeho výrobní náklady. Výnosnost si ale prodávající nemusí udržet, protože na trhu existuje riziko vstupu nových konkurentů. Ti mohou kupujícím nabídnout podobný výrobek za nižší cenu. Další otázkou je, jak dokáže nový výrobek oproti původnímu nabízenému uspokojit zákazníky. Vyjednávací schopnost dodavatelů určuje, jaké množství výnosu od kupujících si dokážou přivlastnit pro sebe. V neposlední řadě je důležité soupeření mezi firmami. To určuje, zda vytvořenou hodnotu přenechají kupujícím ve formě nižších cen nebo znehodnotí vyššími náklady na soupeření (Porter, 1993, s. 27-28).

Hrozba substitutů: Nové substituty jsou ovlivněny především cenou v porovnání s existujícími výrobky. Obecně nápoj pivo nelze nahradit jiným podobným substitutem.

Substituty lze ale rozlišit u druhů jednotlivých piv, kde rozhoduje kromě ceny i kvalita produktu. V neposlední řadě jsou také důležité náklady na změnu přechodu k substitutu.

Hrozba vyjednávací síly dodavatelů: Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká především, pokud je dodávané zboží jedinečné a odběratel by jen stěží našel jinou vhodnou alternativu, což platí i v oboru pivovarnictví. Chmel ze žatecké pěstitelské oblasti patří k nejkvalitnějšímu v celé Evropě, proto si může dovolit určovat ceny. Jestliže není odběratel pro dodavatele důležitý, může mu prodejní cenu zvýšit.

Hrozba vyjednávací síly odběratelů: Je nutné poukázat na fakt, že zákazníci mají velmi silnou vyjednávací pozici vůči pivovarům. Mohou velmi snadno a rychle přejít ke konkurenci, která je poměrně silná. Často není pro zákazníka důležitá kvalita, někdy ani nerozpozná, čím se liší piva z různých pivovarů. Pak se důležitými body stávají prostředí pivovaru, lokalita a cena. Silnou pozici mají zákazníci především, protože mají k dispozici všechny informace o pivovarech ve svém okolí. Znají jejich piva, jejich cenu a jejich služby.

Hrozba vstupu nových konkurentů: Vstup nových podniků na trh je ovlivněn určitými bariérami do odvětví. Těmito bariérami jsou úspory z rozsahu při menší výrobní kapacitě a tím spojené úspory z nákladů. Omezením jsou i potřebné technologie. Důležitým omezením je kapitálová náročnost oboru pivovarnictví, která může některé firmy odradit od vstupu do odvětví. Nové podniky se také musí na trhu prosadit a přimět zákazníky nakupovat jejich produkt, musí se tak zaměřit na věrnost zákazníka k původnímu produktu.

Hrozba rivalitou mezi konkurenty: Každý podnik bojuje o svoji pozici na trhu. Většina by chtěla získat lepší tržní pozici, proto jsou si podniky vzájemnými rivaly. Rivalitu ovlivňuje i samo zboží. Pokud k němu existuje mnoho substitutů, konkurence je vysoká, protože nakupující má možnost vybrat si jiného dodavatele. Obor pivovarnictví je také charakterizován velkým množstvím substitutů. Nejvíce si konkurují stejně velké a silné podniky v daném odvětví. Pokud je na trhu jeden dominantní podnik a ostatní jeho pozici neohrožují, je odvětví stabilnější. Vyšší rivalitu sebou vždy přináší globální podniky. Na českém trhu existuje šest velkých pivovarnických podniků.

3.6.3 SWOT analýza

Tato analýza shrnuje předchozí vyhodnocení vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Charakterizuje slabé a silné stránky podniku a jak je schopen se vyrovnat s hrozbami a využít příležitosti.

S – strenghts – silné stránky

W – weaknesses – slabé stránky

O – opportunities - příležitosti

T – threats – hrozby

Tabulka 1 SWOT strategie

		Analýza vnitřního prostředí	
		W- Slabé stránky	S - Silné stránky
Analýza vnějšího prostředí	O - Příležitosti	Strategie WO Překonat slabé stránky s pomocí příležitosti.	Strategie SO Díky příležitosti využít silné stránky.
	T - Hrozby	Strategie WT Minimalizovat slabé stránky a ohrožení.	Strategie ST Odvrátit hrozbu pomocí silné stránky.

Zdroj: Homolka, 2014, s. 172, vlastní zpracování

3.7 Konkurenční výhoda

Důležitým krokem úspěšného podnikání je najít ve svém podniku konkurenční výhodu. Porter rozděluje dvě základní typy konkurenční výhody a to nízké náklady nebo diferenciaci (odlišení se od konkurentů). Tyto dvě výhody pramení ze struktury odvětví. Znázorňují, jak je podnik schopný vyrovnat s pěti dynamickými faktory, viz kapitola 3.6.2 (1993, s. 30).

Konkurenční výhodu lze nalézt v různých samostatných činnostech podniku. Výhoda nízkých nákladů může být objevena zefektivněním montážního postupu nebo lepším využitím obchodníků. Výhoda diferenciaci může pramenit z vylepšeného designu výrobku nebo použitím vysoce kvalitního zboží. Konkurenční výhoda každého podniku

tkví v různých zdrojích, jen je potřeba prozkoumat všechny činnosti podnikem prováděné (Porter, 1993, s. 55).

3.8 Marketing

Marketing je koncepce politiky firmy, zaměřená na trh a zákazníka. Každá firma provádí marketing jiným způsobem, především, protože každá firma je jiná, musí se vypořádat s jinými problémy, se zaměstnanci, řízením podniku a to vše na trhu, který se neustále mění (Veber, 2012, s. 184).

I marketing se v průběhu let vyvíjí. Počátkem 20. století byla situace jiná, než jaká je v roce 2016. Poptávka značně převyšovala nabídku. Zákazníkům tedy bylo nabízeno dostupné a levné zboží (tento trend ještě funguje v rozvojových zemích). Změna nastala v 60. letech 20. století, kdy se přestalo zákazníkům vnucovat nadbytečně vyrobené zboží. Začaly se zjišťovat skutečné potřeby zákazníků a to především díky rozvoji **marketingových výzkumů**. Ty pomáhají firmám zajistit informace a poznání stávajících nebo budoucích zákazníků. Důležitým bodem je také tzv. **marketingový mix**. Jeho nástroje pomáhají ovlivňovat cíle a výrobní programy se snahou, co nejvíce se přiblížit zákazníkovi. Jde o nástroje tzv. **4P** (product, price, place, promotion), (Veber, 2012, s. 187-188).

V 80. letech 20. století byl marketing rozšířen o analýzu konkurence, jejíž autor je M. Porter (vysvětlena v kapitole 3.8.2). V dalším desetiletí byl důležitým krokem vývoj komunitních technologií. Začal se uplatňovat e-business (podnikání na internetu). Důležitým bodem v 21. století je uplatňování komplexního pohledu a soustavná práce se zákazníkem (Veber, 2012, s. 190). Mnoho autorů (např. M. Christopher nebo Timothy R. V. Foster) dnes uvádí, že je mnohem levnější udržet si stávajícího zákazníka než získat nového (Veber, 2012, s. 186).

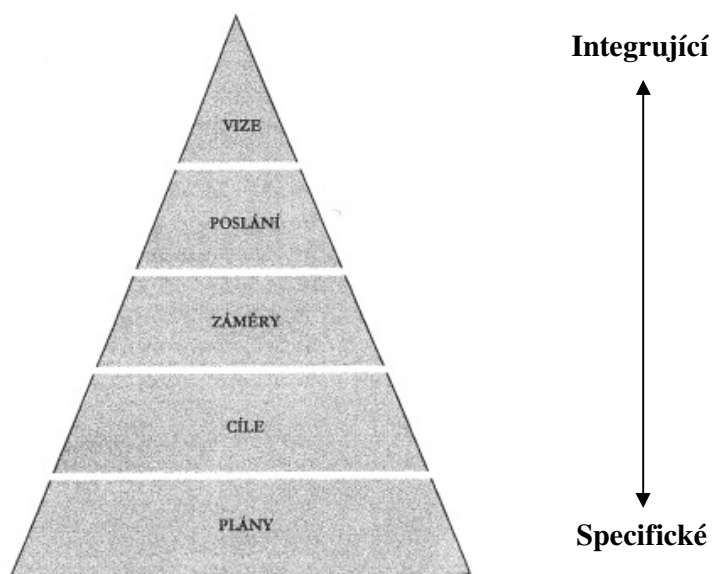
3.9 Strategické zaměření podniku

Strategické zaměření podniku popisuje důvod, proč podnik existuje, definuje jeho účel a smysl. Lze ho rozdělit do několika částí:

Vize směřuje k budoucnosti podniku. Vyjadřuje, jak by měl daný podnik vypadat a čím by se měl zabývat. **Vize** blíže ale nepopisují způsob, jak je dosáhnout. **Poslání** je

sepsaná vize. Definuje, proč podnik existuje a co by měl nadále dělat. Popisuje současný i budoucí předmět podnikání. **Záměry** více konkretizují vizi. Jsou motivující a dosažitelné. Zahrnují, jak finanční tak nefinanční otázky. Různé záměry si mohou i odporovat. Pokud jsou dobře formulované, pomohou manažerům správně rozhodnout, které záměry jsou pro konkrétní podnik nejdůležitější. **Cíle** přesně definují, čeho má být dosaženo, aby byly realizovány záměry. **Plány** jsou konkrétními postupy k naplnění cílů. Oznamují termíny plnění, osobní zodpovědnost, rozdělní zdrojů ad (Tichá, 2003, s. 20).

Obrázek 5 Strategické zaměření podniku



Zdroj: Tichá, 2003, s. 20

Strategie je do detailů zpracovaný plán, jak dosáhnout požadovaných výsledků. Strategie je uplatňována v rámci podnikové kultury. V čase se mění různé okolnosti a tím se mění i samotná strategie, poslání, cíle i kultura (Tichá, 2003, s. 21).

Na druhou stranu Porter poukazuje na fakt, že některé firmy činí svá rozhodnutí bez ohledu na dlouhodobé působení v rámci daného odvětví. Jestliže nepředpovídají stejnou reakci konkurentů, a to zisk v konkurenčním postavení, může to vyvolat zničení celé struktury odvětví (1993, s. 26).

3.9.1 Poslání podniku

Poslání podniku je integrální součástí tzv. strategického zaměření podniku. Může být definováno příliš úzce nebo naopak příliš široce. Riziko úzké definice poslání podniku přináší omezené periferního vidění, jak ze strany příležitostí, tak z hlediska ohrožení podniku. Příliš široce definované poslání naopak může mít jen malou vypovídací schopnost. Další riziko v sobě ukrývá poslání, které se ubírá několika směry najednou nebo naopak riziko spojené s nevědomostí, kam vlastně směřovat. Pokud není správně určeno poslání podniku, těžko mu mohou porozumět manažeři, kteří s ním mají pracovat dále. Tím mohou blokovat rozvoj podniku. Správné poslání dokáže odpovědět na otázku „*Co je předmětem naší činnosti a co jím v budoucnu bude?*“ (Tichá, 2003, s. 22).

3.9.2 Podnikové cíle

Podnikové cíle popisují, čeho přesně chce podnik dosáhnout. Nejčastěji jsou aplikovány na specifické oblasti, např. růst podniku, finance, výrobek/služba, marketing, operativa, personalistika, společenská zodpovědnost aj. Cíle je potřeba určit pro všechny oblasti, na kterých závisí další působení podniku. Je vhodné stanovit si jak cíle z krátkodobého hlediska, tak z dlouhodobého. Jasně definované cíle pomohou podniku realizovat zamýšlené záměry. Důležité je, aby cíle byly motivující a zároveň splnitelné.

Požadavky na formulaci cílů:

- cíl stanovit k jednomu přesně definovanému tématu;
- cíl zaměřit na výsledek ne k činnosti;
- cíl vyjádřit v měřitelných jednotkách;
- cíl opatřit termínem plnění;
- cíl musí být dosažitelný a zároveň motivující k výkonům.

(Tichá, 2003, s. 23-24).

3.9.3 Marketingové strategie MSP

Při definování marketingové strategie musí firmy vycházet ze svých silných stránek, využívat konkurenční výhody a specifických vlastností. MSP volí nejčastěji některou z následujících strategií:

- **strategie koncentrace na vybraný tržní segment:** MSP se mohou zaměřit na přesně vybraný segment trhu, který je pro velké firmy nezajímavý. Problémem ale bývá najít tento segment. Je vhodné provést marketingový průzkum trhu a najít vhodnou skupinu zákazníků pro danou firmu.;

- **strategie diferenciaci:** Zdrojem diferenciaci může být cokoliv, nejčastěji to bývá kvalita. Nejen kvalita samotného výrobku, ale i služeb a vztahů se zákazníky.;

- **strategie diverzifikace:** U MSP bývá riziková. Pomocí diverzifikace může firma podnikat v různých oblastech trhu, čímž zvyšuje možnost udržení se na určité části trhu. MSP by měly diverzifikovat pouze v oblastech, ve kterých jsou odborníky.;

- **strategie kooperace:** Kooperaci využívají firmy, které nejsou schopné samy dosáhnout úspěchu. Překonají tak bariéry jako jsou nedostatky ve formě finančních nebo lidských zdrojů. Kooperace může být jak s konkurenčními firmami, tak i s těmi, se kterými si nekonkurují (Veber, 2012, s. 197).

3.10 Specifikace oboru pivovarnictví v ČR

3.10.1 Charakteristika piva

Pivo je slabý alkoholický nápoj. Vzniká kvašením cukernatého roztoku povařeného s chmelem. U nás je zdrojem cukru většinou škrob obsažený v ječném sladu.

Dle vyhlášky č. 289/2004 Sb. ODDÍL 3 PIVO A NÁPOJE NA BÁZI PIVA se pivem rozumí *pěnivý nápoj vyrobený z kvašením mladiny připravené ze sladu, vody, neupraveného chmele, upraveného chmele nebo chmelových produktů, který vedle kvasným procesem vzniklého alkoholu (ethanolu) a oxidu uhličitého obsahuje i určité množství neprokvašeného extraktu* (zakony.judikaty.info, 2004).

Obsah alkoholu

Obsah alkoholu v pivu je dán množstvím extraktu v původní mladině (dále jen EPM). Pojem EPM byl zaveden, protože pojem stupeň se udává pro měření úhlů. Není pro to tedy možné použít i pro „stupňovitost“ piva. Místo starého označení „desítka“ je správné pojmenování pivo s EPM 10 (Chládek, 2007, s. 58).

Barva piva

Barva piva je závislá na použitém sladu. Světlá piva se vyrábí se světlým sladem. U polotmavých se část světlého sladu nahrazuje mnichovským sladem. Do tmavých piv se přidává navíc karamelový a barvicí slad.

Technologický postup výroby piva

Výroba piva se vždy skládá z těchto kroků: šrotování, rmutování, scezování sladiny, výroba mladiny, provzdušňování mladiny, zkvašování mladiny, hlavní kvašení a ležení piva. Od začátku 20. století se pivo navíc filtruje a pasterizuje, pro delší dobu použitelnosti. Filtraci a pasterizaci méně často používají minipivovary, čímž zachovávají původní chuť piva (Chládek, 2007, s. 59).

3.10.2 Historie piva

Má se za to, že pivo bylo vynalezeno náhodně. Do nádoby s rozemletým obilím natekla voda. Směs zkvasila. A tím vznikl oblíbený nápoj.

Vznik nápoje je spojován s národem Sumerů. Pivo bylo v oblasti Mezopotámie velmi oblíbené. Ne každý si ho však mohl dovolit. Lidé jím byli odměňováni za práci nebo jinou záslužnou činnost. Množství bylo udělováno podle tříd. Dělníci dostávali denně 2 l piva, vysocí kněží a správce provincií až 5 l. Pivo bylo přidělováno i dvorním dámám a kněžkám, a to až 3 l denně. Pokud se pivo nepovedlo nebo se zkazilo, bylo podáváno otrokům. Výroba piva byla velmi pečlivě sledována. Za nedodržení předpisů hrozily tresty. V Chammurapiho zákoníku (vytesán r 1800 př. n. l.) se za lichvu, kažení nebo falšování piva udává trest smrti (Kollár, 2012, s. 10-11).

Další oblastí, kde se pivo pilo již v dávných dobách, je Egypt. Během vykopávek zde byla objevena zchovalá pekárna a pivovar. Stáří objektů se odhaduje na 4500 let. Koncem minulého století bylo v USA vyrobeno pivo podle původních nalezených receptů. Faraonské pivo obsahovalo 6% alkoholu. Pivo bylo nazváno Tutanchamon Ale. První lahev tohoto piva byla vydražena za 5000 liber. V roce 2010 vyrobili pivo podle egyptského receptu v Japonsku. Pivo mělo dvojnásobné množství alkoholu než dnešní piva, chyběla mu pěna i hořkost. Chuť připomínala spíše víno než pivo. Ovšem nikdy nebylo uvedeno na prodejní trh (Kollár, 2012, s. 11).

Dříve byla dokonce dělníkům v Egyptě udělována dovolená na přípravu rodinné oslavy včetně vaření piva (Kollár, 2012, s. 12). Z Egypta se pivo rozšířilo do Středozeří. Řekové i Římané nehrají v otázce pivovarnictví téměř žádnou roli. Moc jim nechutnalo. Považovali ho dokonce za nápoj škodlivý. Měli raději víno. O tom svědčí, že měli i bohy vína, ale piva ne (Kollár, 2012, s. 13).

Pivo se v Evropě vařilo už před naším letopočtem. Mezi první kmeny, které si nápoj oblíbily, se řadí Keltové, Markomané a Kvádové. Slované se přidali až později, ale významně ho v 8 stol. vylepšili kvalitním chmelem. Pivo patřilo v Evropě až do 19. stol. ke každodenním nápojům jako chléb ke každodenním pokrmům (Kollár, 2012, s. 14).

Pozoruhodné je zjištění, že za vlády Jindřicha VIII. (1491-1547) pily i dvorní dámy místo kávy a čaje „snídaňové pivo“. Výborně se pivovarnictví zhostili mniši. Pivo se ve střední Evropě ve velkém vařilo právě v kláštorech (Kollár, 2012, s. 15).

3.10.3 Historie piva v ČR

Výroba piva má v České republice zřejmě objektivní důvod, protože zde nebyly příliš vhodné podmínky pro pěstování vinné révy (mimo jižní Moravy). Naopak ječmenu a chmelu se zde výborně dařilo. Pivovarnictví se stalo významnou složkou českého hospodářství (Kollár, 2012, s. 16).

První zmínka o vaření piva v Čechách pochází z roku 993 a je spojena s Břevnovským klášteřem. Nejstarším dokladem o pěstování chmele je nadační listina z 11. století. Od 12. století chmelnic přibývalo. A už v té době patřil český chmel mezi uznávaný světový standard a vyvážel se. V tomtéž století již měl právo vařit kdokoli. Pivo se tak vařilo téměř v každé domácnosti a byla to práce žen. Pivo nebyl pouze nápoj, ale používal se do omáček, polévek apod. Díky svému využití se až do poloviny 19. století podával v chudých rodinách jako „tekutý chléb“ (Pivní ročenka 2013, s. 138).

Výroba piva na řemeslné úrovni se započala ve 13. Století, kdy se začala přidělovat práva várečná a mílová. Pivo mohl vařit pouze měšťan, majitel domu. Velký význam pro další rozvoj a úroveň českého piva měly sladovnické cechy (přibližně od 14. století). Ty kontrolovaly kvalitu uvařeného piva, a zda pivo vařil člověk, který je v oboru řádně vyučen. Díky tomu byla česká piva velmi kvalitní a vyvážela se i do okolních zemí. V této době bylo již vaření piva právem mužů (Pivní ročenka 2013, s. 138).

Ve 14. a 15. století začali bohatí měšťané zakládat městské pivovary. Důležitý krok učinil sládek František Ondřej Poupě (1753-1805), který přišel s reformou, která dala pivu typické vlastnosti, které má i dnes. Díky němu se začal používat pro vaření piva pouze ječný slad. Založil také v Brně první pivovarskou školu svého druhu jedinou v celé Evropě. V oboru pivovarnictví byl dalším významným bodem založení pivovaru v Plzni v roce 1842. Zde se začalo vařit pivo spodně kvašené. Bylo velmi kvalitní a tak se jeho výroba rozšířila i do ostatních pivovarů (Pivní ročenka 2013, s. 139).

Největší rozmach zažilo pivovarnictví v 19. století. V tomto období se zahájila průmyslová výroba piva. Naše pivo bylo známé po celém světě, vyváželi jsme do cca 400 států. Po druhé světové válce se situace v pivovarnictví u nás, jako i jinde, změnila. Řada pivovarů uzavřených ve válce se již neobnovila. Pivovarský a sladařský průmysl byl zestátněn a řízen centrálně. V komunistickém režimu nebyly do pivovarů vkládány téměř žádné finance. Přesto se vyrábělo dostatečné množství piva, které se spotřebovávalo nejen v komunistických zemích, ale vyváželo se i jinam (Pivní ročenka 2013, s. 139).

V 21. století je počet velkých pivovarů poměrně stabilní, velký nárůst ale zaznamenávají minipivovary. Pivovary obecně znamenají pro obec nebo region, ekonomický přínos a přispívají ke zvyšování zaměstnanosti. Pivovary neznamenaají propagaci pouze jejich pivům, ale i místům, kde jsou pivovary zřízeny. Podporují cestovní ruch. Často jsou to místa, kde mají turistům, co nabídnout, např. pivní lázně, kongresová centra apod. Významné jsou i pivovarské akce, které nabízejí návštěvníkům kulturní zábavu (např. Pilsner Fest). Neméně důležitý fakt je, že pivovary nevznikají na zemědělské půdě, ale většinou jsou zřízeny v průmyslových oblastech nebo na místech původních zaniklých pivovarů (Pivní ročenka 2014, s. 158).

3.10.4 Historie balení piva

První **skleněné lahve** s pivem se objevily roku 1841 v Praze. Začal je používat pivovar U Křížovníků. Pivovar byl tak první, kdo začal používat lahve na balení piva, ale byl první i v distribuci, protože lahve přímo rozvážel po jednotlivých kupcích v Praze. Tento způsob balení piva byl značně neobvyklý, v té době bylo pivo nejčastěji baleno do kameninových lahví. Pivo balené ve skleněných lahvích nemělo z počátku moc velký

úspěch. Nejběžněji bylo baleno v sudech. Toto balení se ovšem vyplatilo jen hostinským a občané si k nim chodili pro pivo se džbánkem (Pivní ročenka 2014, s. 140).

Lahve se dělily na pivovarské a pivní. Pivovarské lahve byly majetkem pivovaru a měly na sobě nápis nebo logo daného pivovaru. Pivní lahve vlastnily soukromé osoby, firmy nebo spolky. Původním uzávěrem lahví byl korek, později ho nahradila keramická zátku upevněná k hrdlu, dnes je to korunkový uzávěr. V době rozšíření skladování piva v lahvích začal fungovat systém zálohování lahví. Zákazník si koupil lahvové pivo a zaplatil zálohu. Pak si do oné lahve mohl nechat stáčet pivo. Když se rozhodl, že už si nebude kupovat lahvové pivo, vrátil umytou lahev obchodníkovi a ten mu vrátil zálohu (Pivní ročenka 2014, s. 140).

Do roku 1875 byly používány lahve o objemu z dolnorakouské sestavy dutých měř a to „holba“. Ta měla objem zhruba 0,7 l. Od roku 1876 byla v decimetrické soustavě zavedena míra 1 l. A od té doby se již většinou používaly jen lahve o objemu 0,5 a 1 l. Základní typ lahví má cylindrický tvar. Do roku 1972 se v Československu používaly lahve dle ČSN. V témže roce byla uvedena na trh lahev označována jako EURO. U nás měla hnědou a později i zelenou barvu. Velké německé pivovary přišly s nápadem používat pro dražší piva jiné lahve, atraktivnější. Byla zavedena lahev NRW (Nord Rhein Westfal). Tato lahev má přesně předepsaný odstín hnědé barvy a na patě lahve musí být ochranná známka varny. Pivovary, které chtějí tento typ lahve používat, se musí stát členy spolku a slíbit, že budou nevhledné staré lahve vyřazovat z oběhu. V roce 1997 se u nás typ lahví EURO používal jen pro výčepní piva, pro ležáky a speciály byla používaná lahev NRW. Plzeňský Prazdroj se také vrátil k dříve používaným lahvím typu ALE (za dob socialismu se používal pro obchody Tuzex). Od roku 2010 se u nás používají nejen lahve typu NRW a ALE, ale také dalších 5 typů (Pivní ročenka 2014, s. 141).

Dalším obalem na pivo se staly **plechovky**. Tento nápad se objevil ve Spojených státech za dob prohibice kolem roku 1909. První plechovky měly u sebe otvírák, kterým se do plechovky prorazil trojúhelníkovým otvor. V roce 1935 byly na americkém trhu první pivní plechovky. Důležitým faktem byl ten, že tento obal byl o 40 % lehčí než skleněné lahve a byl nerozbitný. Plechovka byla ovšem stále těžká oproti dnešním. Byla vyrobená z oceli a vážila 83 g, později z hliníku (38 g). Dnešní plechovky jsou z pocínovaného ocelového plechu a váží 13,4 g. Od roku 1962 se plechovky otevírají bez použití otvíráků.

Dnes se používá pouze typ, kdy se promáčkne část víčka dovnitř. Požívají se dvě velikosti – 0,33 a 0,5 l. Nejvíce se pivo v plechovkách prodává ve Švédsku nebo Velké Británii, kde se jich prodá kolem 70 %. I v Polsku nebo Maďarsku jim patří zhruba polovinu trhu. U nás se tak velké oblibě netěší, v roce 2015 zabíraly jen 7% trhu. U nás jsou nejoblíbenější v létě, při cestování, kdy zákazníci ocení jejich nesporné výhody jako je nerozbitnost a skladnost (Pivní ročenka 2014, s. 144).

Nejnovějším typem pro balení piva jsou **plastové lahve**. Poprvé je použil na balení piva švédský pivovar PRIPPS v roce 1970. Nejrozšířenější je plnění do lahví z polyetylenreftalátu (PET). Výhodou je stejně jako u plechovek nízká hmotnost a nerozbitnost. Mají ale i další velkou výhodu, jsou znovu uzavíratelné. Menší výrobci piva si PET lahve kupují přímo od dodavatelů. Střední si je vyfukují z nakoupených polotovarů. Největší výrobci si sami vyrábí i tyto předlisky. Nevýhodou PET lahví je nižší odolnost proti teplu. To brání možnosti, mýt lahve horkým louhem a znovu je použít. To není problém pro jiný typ plastu, a to PEN, který má vysokou odolnost proti teplu, takže se z něj dají vyrábět i vratné lahve. Nevýhodou ovšem je jeho vysoká cena, která brání jejímu používání (Chládek, 2007, s. 138).

Plastové lahve se v ČR používají od roku 2000. Výrobci zaznamenávají větší odbyt piv balených do větších lahví, o objemu 1,25, 1,5 a 2 l. Např. pivovar Prazdroj se snaží zachovat balení ve skleněných lahvích a plastové používá jen pro levnější druhy piv jako je Klasik a Primus (Pivní ročenka 2014, s. 146).

3.10.5 Vývoj sudů

Dřevěné sudy

Koncem 19. století se navyšovala výroba piva, a tím se zvětšovaly velikosti kvasných tanků v řádu desítek hektolitrů. Do hospod ale bylo potřeba pivo dopravovat v menších obalech. Tehdy se začaly vyrábět soudky z řezaného či štípaného dubového dřeva. Vyráběly se ve velikostech 25, 50, 100 a 200 hl. V 50. letech 20. století začalo být obtížné sehnat kvalitní dubové dřevo. Náročná byla i oprava starých sudů a obnova jejich vnitřních smolných povlaků. Další nevýhodou byla i vysoká hmotnost těchto sudů (Chládek, 2007, s. 139).

Kovové sudy

Začali se používat počátkem 20. století, zejména pro vývoz piva do zámoří. Byly vyrobené z oceli se smaltovaným nebo lakovaným vnitřním povrchem. Měly dvojitou stěnu, vyplněnou vzduchem. Toto mělo sloužit jako izolace sudu. Poté se začaly vyrábět sudy hliníkové. Ty byly ještě lehčí. Hliníkové sudy se používaly zhruba jen 30 let, kvůli hygienickým předpisům byly vyměněny za současné nerezové sudy (Chládek, 2007, s. 140).

Nerezové KEG sudy

Sud EURO KEG je vratný stohovatelný vertikální nerezový válcovaný obal. Nejčastěji o objemu 30 a 50 l. Ve středu horního víka je umístěn návarek se závitem, do kterého se šroubuje armatura (fitink). Dnes se u nás používají dva typy armatur: jednodušší plochý fitink a košíčkový fitink (Chládek, 2007, s. 142).

Speciální sudy

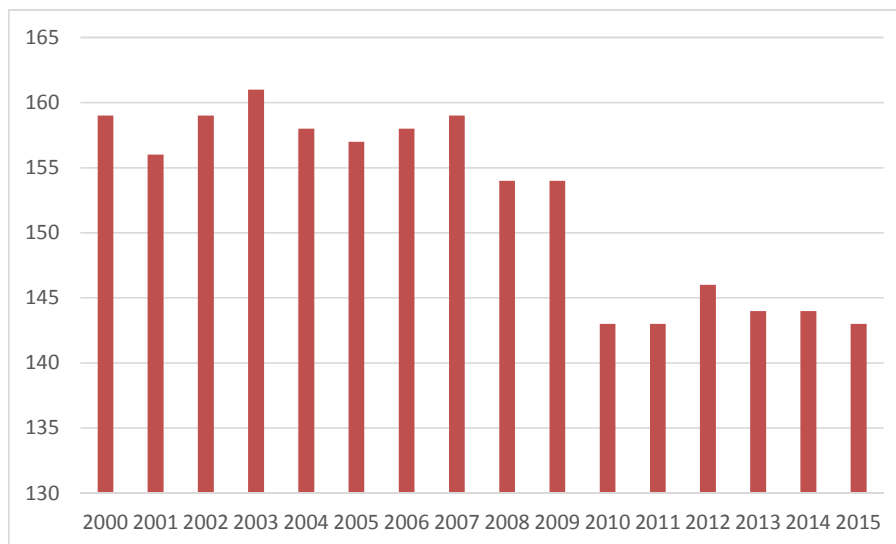
Dnes se na trhu objevují různé nové druhy balení piva. Např. CoolKeg. To je samochladící sud určený pro malé domácí oslavy, grilování, ... Tento sud vychladí pivo na optimální teplotu do 60 minut. Výhodou je, že sud je znovu použitelný a recyklovatelný. Objevují se i PET kegy z recyklovaného plastu. Tyto sudy se připojují k běžně používaným zařízením pro čepování piva. Slouží pouze k jednorázovému použití. Oblíbenými se stávají i soudky o objemu 5 l, které mají ve spodní části platový ventil pro čepování (Pivní ročenka 2014, s. 147).

3.10.6 Spotřeba piva v ČR

Spotřeba piva mírně klesá oproti minulým rokům, v roce 2003 dosahovala rekordních 161 l na osobu/rok. Nižší spotřebu ovlivnila především ekonomická krize v roce 2009, kdy došlo k propadu ze 154 l/osobu na 143 l/osobu. Od roku 2010 se pak spotřeba piva téměř nezměnila. V celosvětové spotřebě piva zaujímáme již několik let prvenství. (České pivo, 2016).

Největším spotřebitelem piva je Čína s 54 mld. l piva. Ovšem po přepočtení na obyvatele, je spotřeba na osobu jen 40 l. (Independent, 2014)

Obrázek 6 Spotřeba piva v ČR v letech 2000-2015 (l/osoba/rok)



Zdroj: České pivo, vlastní zpracování

Nižší spotřebu piva v ČR ovlivnilo i zvýšení sazby spotřební daně pro pivo v roce 2009, kdy probíhala ekonomická krize. Navýšení daně je uvedeno v tabulce č. 2.

Tabulka 2 Sazba spotřební daně v Kč/hl za každé celé procento EPM

Rok	Základní sazba	Do 10.000 včetně	< 10.000 - 50.000	< 50.000 - 100.000	< 100.000 - 150.000	< 150.000 - 200.000
2009	24	12	14,4	16,8	19,2	21,6
2009-2016	32	16	19,2	22,4	25,6	28,8

Zdroj: www.businessinfo.cz, vlastní zpracování

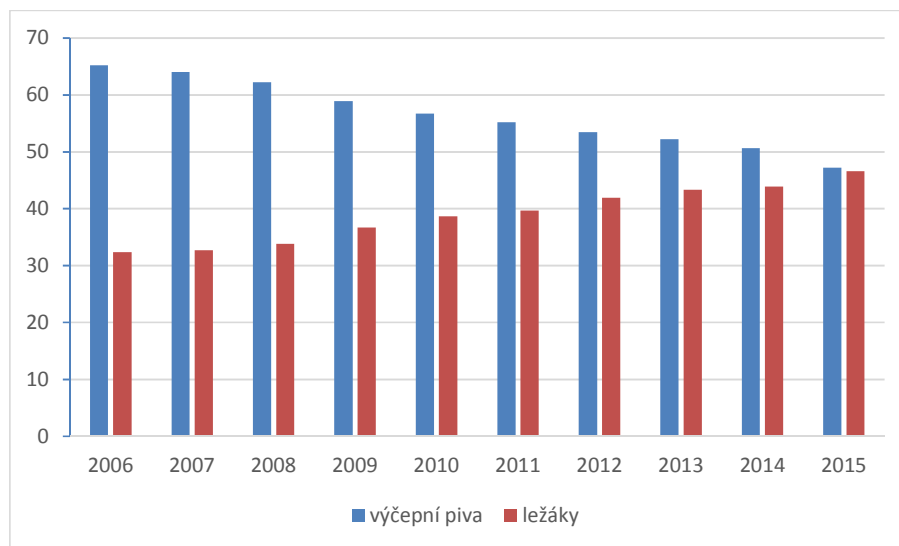
I přes zvýšení spotřební daně má ČR jednu z nejnižších sazeb v EU. Spotřební daň pro pivo 12 % EPM odpovídá 1,92 Kč/půllitr. Nejnižší daň je v Rumunsku (1,15 Kč), Bulharsku (1,17 Kč) nebo v Německu (1,21 Kč). Nejvyšší pak v Norsku (34,70 Kč), ve Finsku (18,33 Kč) nebo ve Velké Británii (14,98 Kč), (Finance, 2013).

Celkově stále klesá spotřeba čepovaného piva, které je v poměru k lahvovému 40:60, v minulosti byl tento poměr opačný. Tento trend je patrný i v ostatních zemích. Např. v Německu klesla spotřeba čepovaného piva dokonce dvojnásobně oproti ČR. Jiná situace je ale u minipivovarů, kde snížení spotřeby nezaznamenaly. Naopak velká část svůj výstav zvyšuje (České pivo, 2016).

Největší spotřebu dle obalů má pivo lahvové (41 %). Téměř stejně oblíbené je pivo sudové (37 %). Nižší spotřebu má pivo z PET lahví (12 %), v plechovkách (7 %) a v cisternách (3 %), (České pivo, 2016).

Obecně platí, že se snižuje poptávka po výčepních pivech (8-10% hm. EPM) a zvyšuje se po ležákách (11-12% hm. EPM) a pivech speciálních (nad 13% hm. EPM). V roce 2015 byla v ČR stejná spotřeba ležáků jako výčepního piva (České pivo, 2016).

Obrázek 7 Podíl spotřeby základních druhů piv v letech 2006-2015

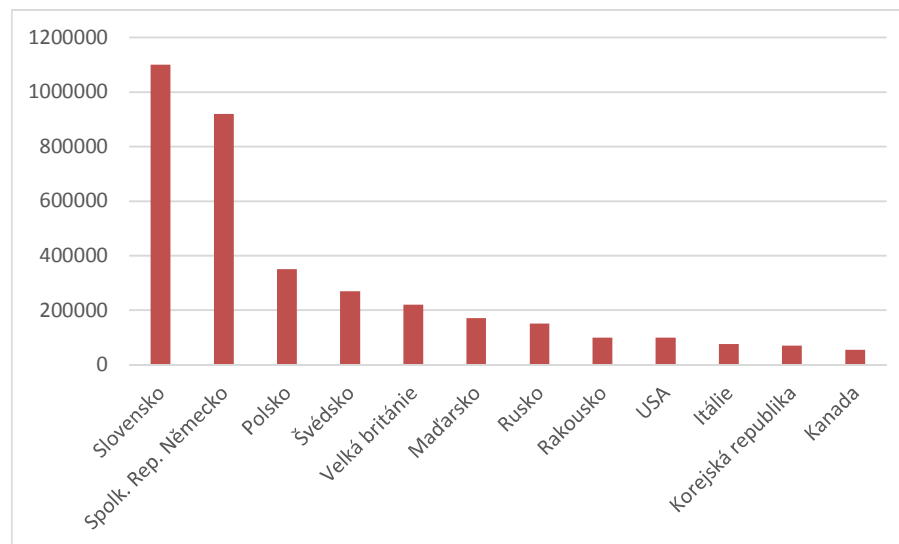


Zdroj: České pivo, vlastní zpracování

3.10.7 Export a import piva

V roce 2015 překročila výroba piva poprvé hranici 20 mil. hl., což ukazuje zvyšující se výstav piva o 2,2%. Nejvíce se na tom podílel export (4 139 tis. hl. piva), který se zvýšil o 13,3 %. České pivo bylo a stále je v zahraniční velmi oblíbené. Nejvíce piva se od nás vyváží na Slovensko (1,1 mil hl) a Německo (930 tis. hl). Největší odběratel českého piva mimo EU je Rusko (150 tis. hl), zde je ovšem patrný pokles (index let 2015/2014 je 61 %), způsobený ruským embargem a propadem rublu. Druhým největším spotřebitelem jsou USA. Třetím je Jižní Korea, u které se dovoz našeho piva zvýšil více než dvojnásobně. Podobný nárůst zaznamenala také Čína, přesněji o 81% oproti roku 2014 (České pivo, 2016).

Obrázek 8 Export českého piva do zahraničí



Zdroj: České pivo, vlastní zpracování

Množství importovaného piva se nemění. Z celé Evropy importujeme piva nejméně, 312 tis. hl/rok. Nejvíce dovážíme z Polska (180 tis. hl.) a Německa (45 tis. hl.), (České pivo, 2016).

3.10.8 Rozdělení pivovarů

Pivovary můžeme rozdělit do několika velikostních skupin dle jejich ročního výstavu. Velké pivovary mají výstav nad 200 000 hl. Do této skupiny se řadí i tzv. velkopivovary, kterých je v ČR šest: Plzeňský Prazdroj (výstav 10,1 mil. hl), Pivovary Staroramen (3,1 mil. hl), Heineken ČR (2,3 mil. hl), Budějovický Budvar (1,6 mil. hl), Pivovary Lobkowicz (0,9 mil. hl) a Pivovary Moravskoslezské (ceskatelevize).

Do další skupiny patří malé pivovary, které mají výstav nižší než 200 000 hl. Největší skupinou, co se počtu týká, jsou minipivovary. Jejich počet se neustále zvyšuje, k datu 28. 9. 2016 jich bylo v ČR 306. Minipivovary mají roční výstav do 10 000 hl (Český svaz pivovarů a sladoven, 2016). Existují také tzv. domácí pivovary (homebrewer), které mají výstav do 200 l (více viz kapitola 3.10.9).

Dle velikosti výstavu platí pivovary spotřební daň za pivo, viz tabulka č. 2 v kapitole 3.10.6.

3.10.9 Minipivovary

Minipivovary v ČR zabírají z celkové produkce piva asi 1,5% z podílu výstavu, tj. 250 tis. hl. Oproti roku 2014 vrostla jejich produkce o 30%. (České pivo, 2016).

Minipivovary jsou definovány výstavem piva, který je do 10 000 hl/rok. Průměrný výstav minipivovarů se zvyšuje, pro rok 2015 to bylo přibližně 880 hl/rok (České pivo, 2016).

Podskupinou minipivovarů jsou tzv. domácí pivovary (homebrewer). Tyto pivovary, jak název napovídá, provozují majitelé většinou doma. Pivo vaří fyzické osoby pro svojí vlastní spotřebu (svou rodinu a osoby blízké), bez možnosti prodeje. Uvařené množství piva nesmí překročit limit 200 l na domácnost za rok, jinak by museli platit spotřební daň (zakony.judikaty.info).

Minipivovary nemohou, ani nechtějí, velkým pivovarům konkurovat, co se týká objemu produkce nebo ceny. Ale právě díky menšímu výstavu si mohou dovolit více experimentovat, např. v příchutích pív. Minipivovary nabízejí často různé speciály a velmi dbají na kvalitu a jedinečnost svého piva. Piva nabízejí převážně točená, nefiltrovaná a nepasterizovaná. Segment minipivovarů je velmi různorodý. Některé nabízejí max. dva druhy pív, jiné nabízí mnoho různých druhů pív. Nejčastěji produkují lokálně nebo v rámci kraje. Cenami pív jsou si poměrně blízko, vždy jsou dražší než piva velkých pivovarů.

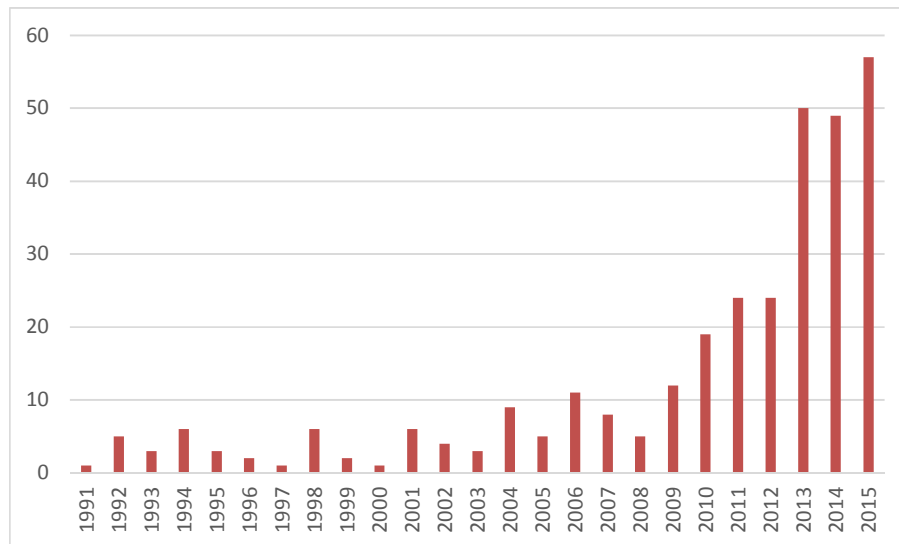
3.10.10 Vývoj počtu minipivovarů v ČR

V roce 2015 překročil počet minipivovarů v ČR hranici 300 (České pivo, 2016). V dalších letech se očekává další nárůst minipivovarů. Obdobná situace je patrná i v zahraničí, např. v USA, kde posledních 5 let vzniká každoročně kolem 1000 minipivovarů.

ČR má bohatou tradici v oboru pivovarnictví, za první republiky tu bylo přes tisíc pivovarů. Avšak v době centrálně řízené ekonomiky v ČR byly malé pivovary zrušeny. Zůstal pouze jediný funkční minipivovar, který vznikl před rokem 1989 a je v provozu i dnes, pivovar U Fleků v Praze. Po roce 1989 vznikalo v ČR každý rok max. deset minipivovarů. Od roku 2010 jejich počet narůstá (ca 20 minipivovarů ročně). Velký

vzestup zaznamenávají minipivovary od roku 2013. V roce 2013 vzniklo u nás 50 minipivovarů, v roce 2014 – 47 a v roce 2015 – 58 (Pivovary, 2016).

Obrázek 9 Počet nově založených minipivovarů v ČR v letech 1991-2015



Zdroj: České pivo, vlastní zpracování

Nárůst počtu minipivovarů ovlivnilo několik faktorů. Jedním z nich je modernizace velkých pivovarů a s tím spojené snižování počtu zaměstnanců. Propuštění sládců si začali zakládat pivovary vlastní, prodávají tak to, co opravdu umí, umění vařit pivo. Dalším faktorem je dlouhodobá a pozvolná změna životního stylu obyvatel ČR. Lidé obecně začínají vyhledávat malé výrobce potravin, kterým více věří, než velkým prodejcům. Také rádi ochutnávají nové typy piva a poznávají rozdílné chutě. Navíc piva z minipivovarů jsou většinou kvalitní a různorodá. Dalším důvodem je možnost dotací na zřízení pivovaru.

Dle slov pana Tomáše Maiera z katedry Provozně ekonomické fakulty ČZU v Praze počet minipivovarů v následujících letech velmi vrostle: „Do pěti let u nás vyrostle do tisícovky minipivovarů, které ještě Česká republika vstřebá. Nicméně od takových 600, což by mělo být tak za tři roky, začnou krachovat a pak se trh bude tříbit, ale počet pořád poroste.“ (financni-web, 2016).

Velkým problémem v blízké budoucnosti může být nedostatek kvalifikované odborné síly. Každý rok přichází z odborných škol zhruba dvacet specialistů. Ovšem minipivovarů vzniká dvakrát až třikrát tolik (zemedelec).

3.10.11 Označení České pivo

Chráněné zeměpisné označení bylo v EU zavedeno v roce 1999. V ČR je platné od roku 2004, po vstupu ČR do EU. Ochranná známka Chráněné zeměpisné označení České pivo platí od roku 2008. Jejím účelem je uchovat dobré jméno a kvalitu piva uvařeného v ČR. V roce 2015 tuto značku používalo 18 pivovarů a 104 značek piv. Pod značkou je ukryta přesná specifikace piva. Např. 80 % ze sladového sypání na várku je vyrobeno z jarního ječmene doporučených odrůd. 30 % chmelu na várku musí tvořit Žatecký chmel nebo jeho doporučené klony a jiné (České pivo, 2016).



3.10.12 Dny českého piva

Dny českého piva se slaví na svátek sv. Václava, patronem piva. Slaví se teprve krátce, od roku 2013, kdy Český svaz pivovarů a sladoven přišel s nápadem zpopularizovat české pivo: „Cílem Dne českého piva, který pořádá Český svaz pivovarů a sladoven, je vytvoření nové celonárodní tradice oslav českého piva, posílit hrdost k tomuto tradičnímu nápoji a nalákat veřejnost k oslavě českého piva v podnicích, kde se čepuje. Akce bude probíhat každoročně po celé ČR, v předvečer svátku svatého Václava.“ (Pivní ročenka 2014, s. 94).

4 Vlastní práce

Plzeňský kraj je s pivem spjat minimálně od doby, kdy v Plzni roku 1842 vznikl Plzeňský pivovar. Tradice plzeňského vaření piva ovšem sahá ještě dále do historie, konkrétně k roku 1295, kdy bylo plzeňským měšťanským domům uděleno právo vařit pivo.

V roce 2016 je v Plzeňském kraji celkem 30 pivovarů. Z toho jeden velkopivovar – Plzeňský Prazdroj v Plzni a jeden pivovar – Pivovar – restaurant Modrá hvězda v Dobřanech. Ostatních 28 se řadí do kategorie minipivovarů (seznam pivovarů). Dále budou zkoumány dva minipivovary – Akciový pivovar Letiny a.s. a Lukrécius a.s.

4.1 Charakteristika vybraných podniků

Společným znakem podniků Akciový pivovar Letiny a Lukrécius je kromě piva také rodina Krýslových. Pivovar Lukrécius vlastní Ing. Lubomír Krýsl a pivovar Letiny patří jeho synovi Bc. Lubomíru Krýslovi. Bratr majitele firmy Lukrécius, Ing. Josef Krýsl, je sládkem ve jmenovaných pivovarech a zároveň provozuje vlastní domácí minipivovar. Je totiž absolventem VŠCHT a 27 let působil v Plzeňském pivovaru. Na sládka vystudoval i jeho syn Petr Krýsl a spolu také v pivovarnictví podnikají.

V obci Letiny zřídil Ing. Lubomír Krýsl také dílny pro výrobu pivních tanků, varen a další pivní technologie pro restaurace. V jedné dílně jsou dva stroje pro výrobu PET lahví v malých sériích. Výroba jen malých sérií vyplnila poptávku na trhu, kde velké firmy odmítají malé zakázky. Ing. Lubomír Krýsl také vlastní technologii chráněnou průmyslovým vzorem na výrobu plastových vaků do pivních tanků.

Obec Letiny je rodištěm bratrů Lubomíra a Josefa, právě proto se o obec zajímají a svými podnikatelskými činnostmi pomáhají k jejímu rozvoji, např. vznikem pivovaru.

4.1.1 Lukrécius a.s.

Firma Lukrécius provozuje dva objekty: Hotel, restauraci a wellness centrum Gondola a Pivovarský dvůr Plzeň. Diplomová práce se dále bude zabývat pouze částí Pivovarského dvoru Plzeň (dále také označován jako pivovar Purkmistr).



Pivovarský dvůr Plzeň spojuje pivovar, dvě restaurace, hotel, bowling, konferenční sál, historický sklípek a wellness centrum. Nejvýznamnější činností je pivovarnictví. Standardně se v restauraci čepuje 8 druhů piv. Vaří piva ke zvláštním příležitostem, např. Velikonoční nebo Vánoční speciál. Nabízí mnoho ochucených piv, např. pivo s příchutí canabisu, fíků, vanilky, medu, křenu a mnoho dalších. Pivovar již nabízel více než 50 druhů piv a stále přichází s novými. Pivo Purkmistr se čepuje v dalších deseti restauracích mimo Pivovarský dvůr. Výstav v roce 2015 činil téměř 1 400 hl piva.

Historie

Majitel firmy Lukrécus a.s. již v roce 1991 založil firmu Lukr CZ a.s., která se věnuje vývoji, výrobě a instalaci kompletního řešení pro čepování piva. Podle vlastních patentových vzorů tvoří tradiční výčepní hlavy a kohouty. Především, ale vyvíjí a vyrábí pivní tanky a pivní vaky. K myšlence otevřít si vlastní minipivovar přispěl i fakt, že bratr majitele je sládek. V pivovaru se tedy prezentuje práce obou bratrů - kompletní vybavení od firmy Lukr CZ a umění vaření piva. Právě prezentace práce firmy Lukr CZ vedla k založení pivovaru.

V místě, kde dnes pivovar stojí, býval dříve selský dvůr. Ten zde stával od roku 1603. Součástí stavení byla i hospoda. Podoba selského dvora se po celá staletí příliš nezměnila. To nezměnilo ani otevření Pivovarského dvora Plzeň. Celý objekt prošel kompletní rekonstrukcí, při níž zůstal původní selský ráz zachován.

Areál byl otevřen 6. 6. 2007 jako pivovar a restaurace s hotelem. 6. 9. 2012 se rozšířil o wellness služby, kde jsou mimo jiné pivní lázně. Čtyřhvězdičkový hotel nabízí ubytovací kapacitu 65 osob. Stylově zařízená pivnice pojme až 80 lidí a je umístěna v přízemí budovy. V prvním patře se nachází ještě restaurace s kapacitou 90 osob, která umožňuje propojení s konferenčním sálem. Na konci roku 2015 proběhla rekonstrukce spilky pivovaru za účelem rozšíření kapacity ležáckých tanků. Díky tomu pivovar může nabízet více speciálů a piv angloamerického typu, které v nabídce chyběly.

Minipivovar vznikl s využitím jediné dotační podpory a to dotace na úroky.

Značka Purkmistr

Purkmistr byla původně značka piva nejstaršího pivovaru v Čechách – v Domažlicích. Ten byl založen v roce 1341. Původní myšlenka majitele společnosti Ing. Lubomíra Krýsla byla zrekonstruovat domažlický pivovar, který v roce 1996 skončil svojí podnikatelskou činností. Záměr se nepodařil kvůli dlouhodobým dohadům s vlastníkem, městem Domažlice, o koupi tohoto objektu. Protože majitel chtěl vybudovat pivovar, našel si jiné místo, konkrétně v Plzni Černicích. Firma se alespoň stala vlastníky originálních značek piv domažlického pivovaru: Purkmistr, Písař a Radní. Označení Purkmistr se mezi lidmi ujalo tak, že ho téměř každý používá pro pojmenování celého pivovaru. Podnik se tak zasloužil o zachování této značky.

Sládkové

Majitel pivovaru si uvědomuje, že pivo dělá sládek. V pivovaru působí tři sládkové. Josef Krýsl, absolvent SPŠPT a VŠCHT, řadí se mezi nejznámější sládky v ČR, dlouhá léta působil jako sládek v Plzeňském Prazdroji. Petr Krýsl, absolvent SPŠPT, syn Josefa Krýsla, který pokračuje v rodinné tradici. Eva Straková, SOU potravinářská, Biochemie pro výrobu piva a sladu.

Základní údaje o společnosti

Obchodní firma	LUKRÉCIUS a.s.
Sídlo	Selská náves 21/2, 326 00 Plzeň
IČO	263 69 541
Právní forma	Akciová společnost
Datum zápisu	9. března 2004
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin; Hostinská činnost; Pivovarnictví a sladovnictví; Masérské, rekondiční a regenerační služby.
Statutární orgán	Statutární ředitel – Ing. Lubomír Krýsl, dat. nar. 21. února 1953, Letiny 27, 336 01 Blovice
Základní kapitál	5 000 000 Kč (splaceno: 5 000 000 Kč)

Zdroj: Justice, 2016

4.1.2 Akciový pivovar Letiny a.s.

Akciový pivovar Letiny využívá prostory původní letinské hospody. Obec Letiny se nachází 30 km jižně od města Plzně. Kromě restaurace poskytuje reprezentativní prostory multifunkčního sálu. Jedinečnost piva je zaručena velmi kvalitní vodou, která splňuje požadavky na kojeneckou vodu. Na kvalitu vody odkazuje i historie, protože zde bývaly léčebné lázně. Pivovar nabízí standardně šest druhů piv, k různým svátkům /událostem vaří piva speciální (např. pivo sv. Patrika). Letinské pivo je k dostání v dalších jednadvaceti restauracích mimo pivovar Letiny. Výstav v roce 2015 činil 800 hl piva.



Historie

Pivovar byl založen 16. 6. 2014 sedmi členy, bratry Krýslovi, Lubomírem Krýslem ml., sládkem pivovaru Tomášem Nožičkou a třemi plzeňskými lékaři. Společně vybudovali pivovar s restaurací a velkým společenským sálem. Varny pivovaru vysvětil plzeňský biskup, monsignor František Radkovský. 24. 5. 2016 došlo ke změně a podnik byl převeden pouze na jediného člena, statutárním ředitelem se stal Lubomír Krýsl ml., který je zároveň předsedou správní rady. Dalšími členy správní rady jsou Ing. Josef Krýsl a Ing. Lubomír Krýsl. Minipivovar vznikl bez využití dotačních podpor.

Základní údaje o společnosti

Obchodní firma	Akciový pivovar LETINY a.s.
Sídlo	Letiny 66, 336 01
IČO	031 03 854
Právní forma	Akciová společnost
Datum zápisu	16. června 2014
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin; Hostinská činnost; Pivovarnictví a sladovnictví.
Statutární orgán	Statutární ředitel - Bc. Lubomír Krýsl, dat. nar. 21. dubna 1980, Pallova 44/12, 301 00 Plzeň
Základní kapitál	13 000 000 Kč (splaceno: 12 000 000 Kč)

Zdroj: Justice, 2016.

4.2 Analýza obecného prostředí podniků

Každý podnik ovlivňují různé globální faktory. Tyto faktory by měl daný podnik znát a sledovat je. I když je nemůže ovlivnit, ony mohou ovlivnit jeho.

4.2.1 Společenské faktory

ČR zaznamenává již několik let stagnující počet obyvatelstva, z toho vyplývá maximální možný počet spotřebitelů. Ovšem v porovnání s předchozími roky, se od roku 2014 počet obyvatel mírně zvyšuje. Což ovlivňuje především migrační přírůstek. Dalším fenoménem je stárnutí obyvatelstva, což obor pivovarnictví nemusí nijak ohrozit. Pro Plzeňský kraj je také typická nízká zalidněnost, která je třetí nejnižší z ČR, která může ovlivňovat spotřebu regionálních piv.

S měnícím se životním stylem obyvatel se mění i spotřebitelské preference po různých typech potravin. S rostoucí úrovní vzdělávání a změnou přístupu k práci a volnému času se také mění spotřebitelské preference. Lidé chtějí poznávat vše nové, i nové typy piv. Příkladem mohou být bio výrobky. Dnes jsou již na trhu k dostání i bio piva, masově nejsou zatím nijak rozšířeny. Otázkou je, zda po nich začne být zvýšená poptávka. Záleží také na producentech piva, za kolik taková piva nabízí, protože jejich výroba je poměrně nákladná. Dobrou zprávou proto je, že spotřebitelé jsou ochotni si za kvalitní zboží připlatit. Což je důležité především pro minipivovary, jejichž prodávaná piva jsou poměrně dražší než piva od velkopivovarů. S tím souvisí i zvyšující se úroveň vzdělávání, která ovlivňuje příjmy obyvatel. Ovšem příjmy spotřebitelů nerostou tak rychle jako ceny potravin.

Zároveň se také mění zájem o prostředí, kde lidé chtějí trávit čas. Mnohým lidem již nestačí zajít si na pivo do hospody, ale chtějí svůj čas strávit v příjemném kulturním prostředí.

Problémem v oblasti vzdělání může být již brzy nedostatečný počet odborníků v pivovarnictví. Odborné školy ročně ukončí stále stejný počet absolventů (ca 20), nárůst vznikajících nových pivovarů je ale poměrně vyšší (ca 50-60/rok).

4.2.2 Technicko – technologické faktory

Technologický segment ovlivňuje především vývoj podniků. V pivovarnictví jsou technologie velice důležité, bez nich by obor neexistoval. Pro fungování pivovaru je nutné specifické vybavení.

Důležitým bodem je internet. Bez něho dnes nefunguje žádná firma. Slouží především pro vlastní prezentaci, která zákazníky velmi zajímá, zejména firemní internetové stránky. Na nich je navíc možnost propagace, která je především v kulturní oblasti velmi prospěšná. Řada firem prosperuje i díky kulturním programům, které ve svých podnicích pořádají.

4.2.3 Ekonomické faktory

V letech 2008-2009 probíhala ekonomická krize. Ovlivnila téměř každou firmu, která v té době podnikala. To je důkazem, jak moc ekonomika státu / světa ovlivňuje každý podnik. Velký vliv má vývoj HDP a inflace.

Inflace je všeobecný růst cenové hladiny. Je vyjádřena procentním přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Vysoká míra inflace (3,3 %) byla v roce 2012. To bylo způsobeno především zvýšením sazby daně z přidané hodnoty z 10 % na 14 %. Vývoj inflace má vliv na působení každé firmy, čím je vyšší, tím nižší bývají investice na vývoj firem. V roce 2015 i 2014 byla míra inflace velmi nízká (viz tabulka č. 3). Nižší míra inflace od roku 1998 byla jen v roce 2003.

Tabulka 3 Vývoj míry inflace v letech 2011-2015

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace (%)	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Hrubý domácí produkt (HDP) je základním ukazatelem národního hospodářství. Používá se pro sledování výkonnosti ekonomiky. Vyjadřuje celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. Rok 2015 byl pro českou ekonomiku úspěšný.

Tabulka 4 Vývoj HDP v letech 2011-2015

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
HDP (mld. Kč), b.c.	4033,8	4059,9	4098,1	4313,8	4554,6
Meziroční růst HDP (%)	2,0	-0,8	-0,5	2,7	4,5

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Dalším důležitým faktorem je nezaměstnanost. Míra nezaměstnanosti má vliv na tržby podniků. Při zvýšené nezaměstnanosti nebudou lidé ochotni utracet za dražší piva minipivovarů, nebudou navštěvovat samotné pivovary a raději si koupí běžně dostupné lahvové pivo domů. Tento trend je ale stále patrný i dnes při relativně nízké nezaměstnanosti. V roce 2015 byla nejnižší nezaměstnanost od roku 2009. Plzeňský kraj patří ke krajům s nejnižší nezaměstnaností. Od roku 2011 má vždy nižší obecnou míru nezaměstnanosti, než je průměrná pro ČR. V roce 2015 měl Plzeňský kraj obecnou míru nezaměstnanosti 3,8% (ČSÚ, 2016), což byla druhá nejnižší hodnota, hned po hlavním městě Praze.

Tabulka 5 Vývoj nezaměstnanosti v letech 2011-2015

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Obecná míra nezaměstnanosti v ČR (%)	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0
Obecná míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji (%)	5,1	4,8	5,2	5,1	3,8

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Opačným problémem se v roce 2016 stal nedostatek zaměstnanců. Tento problém řeší zaměstnavatelé různě. Některé firmy si již zaměstnance přetahují mezi sebou, např. jim nabízejí lepší pracovní podmínky nebo větší mimopracovní benefity. Tento stav příliš nesvědčí oboru pohostinství a pivovarnictví, kde jsou mzdy nejnižší a zaměstnavatelé tedy nemají takové možnosti, aby si stávající personál udrželi nebo našli nový.

Průměrná mzda v ČR v roce 2015 byla 26 467 Kč. Průměrná hrubá měsíční mzda v tomtéž roce v Plzeňském kraji byla 25 574 Kč. Průměrná mzda vykazuje od roku 2011 každoročně narůstající tendenci. V roce 2015 byla v Plzeňském kraji nejvyšší dosažená průměrná mzda (38 887 Kč) v odvětví informačních a komunikačních technologií. Nejnižší (12 071 Kč) v odvětví ubytování, stravování a pohostinství (ČSÚ, 2016).

Tabulka 6 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2011-2015

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR (Kč)	24 455	25 067	25 035	25 768	26 467
Průměrná hrubá měsíční mzda v Plzeňském kraji (Kč)	23 196	23 753	23 832	24 603	25 574

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Vznik pivovarů je poměrně finančně nákladný (vybavení malého pivovaru se odhaduje na cca 5 mil Kč bez DPH), proto je mnohdy závislý na bankovních úvěrech nebo dotacích. Průměrná návratnost investic je kolem 8 let (finanční-web).

4.2.4 Politicko – právní faktory

Česká republika má mnoho zákonů, vyhlášek nebo předpisů, kterými upravuje podnikání. Je důležité je sledovat, protože poměrně často dochází ke změnám, které je nutno respektovat.

Nejnovější a nejvíce diskutovaný je předpis č. 112/2016 Sb. o elektronické evidenci tržeb (dále jen EET). Pro ubytovací a stravovací služby vyjde v platnost 1. 12. 2016. Je zaváděn kvůli poctivějšímu vybírání daní, pro stát to znamená více financí vybraných na daních. Pro podnikatele to znamená přiznat veškerý svůj prodej a odvádět daně ze skutečného prodeje. Co skutečně předpis přinese, ukáže čas.

V souvislosti s tím se hovoří o snížení DPH u piva. Současný ministr financí A. Babiš navrhuje snížit sazbu z 21 % na 15 %, což by pro provozovatele a zároveň spotřebitele byla dobrá zpráva. Do října roku 2016 zatím k žádné změně nedošlo.

Po vstupu ČR do EU (2004) máme volný vstup zahraničních komodit na český trh. Pokud vezmeme v úvahu komodity pro výrobu piva, není tento fakt tak důležitý, protože máme svoje kvalitní suroviny, které dávají českému pivu specifickou chuť. Volný trh ale usnadňuje export piva.

Politika státu má značný vliv na vytváření konkurenčního prostředí a ovlivňuje konkurenceschopnost MSP.

Polická situace státu je možná nejdůležitějším faktorem. Při nestabilní politické situaci se problémy promítnou i v ostatních oblastech. Nestabilní situace v ČR naposledy v roce 2013, když vláda Petra Nečase ztratila důvěru a došlo k předčasným volbám. Další parlamentní volby budou probíhat řádně v roce 2017. V říjnu 2016 probíhaly na území ČR krajské a senátní volby. Momentálně je tak politická situace v ČR stabilní.

Ne zcela stabilní je politická a bezpečnostní situace ve světě. S tím je spojený nárůst počet Čechů, kteří místo cestování do zahraničí, cestují po ČR. Nebo zvýšený počet cizinců cestující do bezpečnějších zemí, jako je ČR. Tato situace je výhodná i pro zdejší pivovary.

4.2.5 Enviromentální faktory

Environmentální faktory se stávají pro společnost stále více důležité. Zákony o ochraně ŽP existují, ale každý a to nejenom podnikatel může udělat daleko víc pro udržení kvalitního ŽP. S tím souvisí např. i pěstování bio plodin (bio chmele a obilného bio sladu) pro výrobu piva.

4.3 Analýza oborového okolí podniků

Analýza vnějšího prostředí podniků v daném oboru je velmi důležitá. Ukazuje podnikům potenciální hrozby ze strany konkurentů, odběratelů nebo dodavatelů. Je možné zde také najít nové podnikatelské příležitosti.

4.3.1 Substituty

Obor pivovarnictví téměř vůbec neohrožují substituty samotného nápoje, protože pivo patří k nejoblíbenějším českým nápojům a ani sami zákazníci ho nechtějí ničím nahrazovat. Přece jen ale existují substituty, které mohou pivovary ohrozit, a to, co se

druhů piv týká. Každý spotřebitel má právo volby, která je s rostoucím počtem pivovarů a nabízených piv vyšší.

4.3.2 **Noví konkurenti**

Konkurenti mohou do odvětví pivovarnictví vstoupit relativně snadno. Jisté bariéry ovšem existují. Pro vstup je nutný základní kapitál na provozní prostory a kapitál na technologické vybavení pivovaru. K surovinám potřebným na výrobu piva je snadný přístup. Podmínkou pro dobře uvařené pivo je sládek. Sehnat dobrého sládku, ale nemusí být snadné, v budoucnu jich zřejmě bude nedostatek.

4.3.3 **Stávající konkurence**

Podnikání v pivovarnictví se stává velmi oblíbeným, tím roste i počet konkurentů. V roce 2016 působí v Plzeňském kraji v tomto oboru dalších 28 pivovarů, mimo dvou, které jsou v této práci hodnoceny. Jeden velkopivovar Pivovar Plzeň a jeden větší Pivovar – restaurant Modrá hvězda v Dobřanech. Dalších 26 se řadí mezi minipivovary. Z nichž některé jsou pouze tzv. domácí pivovary (vysvětleno v kapitole 3.9.10 Minipivovary).

Minipivovary jsou rozmístěné po celém kraji a tak si vzájemně nejsou konkurencí. Větší konkurenci má firma Lukrécius, která sídlí v Plzni, kde existuje dalších šest minipivovarů (Pivovar Groll, Pivovar Joe's Garage, Pivovar Raven, Pivovar U Lenocho, Pivovar U Pašáka, Pivovar U rytíře Lochoty) a 1 velkopivovar (Plzeňský Prazdroj). Ovšem ani ty si vzájemně nekonkurují. Nejen protože jsou umístěné v různých částech Plzně, ale protože každá je jedinečná a nabízí různé druhy piv a různé služby. Pro firmu Lukrécius navíc nejsou konkurencí, protože žádný jiný minipivovar v Plzni nenabízí na jenom místě pivovar, restauraci, hotel a lázně.

4.3.4 **Zákazníci**

Pro oba pivovary jsou důležité dvě skupiny zákazníků – firemní klientela (v rámci školení, konferencí, firemních akcí) a soukromá klientela (běžné návštěvy, oslavy, svatby). V rámci odlišnosti těchto zákaznických skupin je nutné zvolit různé marketingové strategie.

4.3.5 Dodavatelé

Zásadní pro obě firmy jsou dodavatelé chmelu a sladu. Oba komponenty nakupují sledované firmy převážně české. Pouze pro určitá piva je nutný zahraniční chmel. V ČR existuje 26 dodavatelů chmele, největší produkce chmele je v oblasti Žatce. Dodavatelů sladu působí v ČR 19, rozmístěných po celé republice. Český chmel i slad je výjimečně kvalitní a žádaný i v zahraničí. Dodavatelé tak mají velmi silnou vyjednávací pozici vůči pivovarům. Obě tyto zemědělské komodity jsou závislé na počasí, které má velký vliv na jejich cenu. Ceny se ovšem nemění často, protože pivovary uzavírají s těmito dodavateli dlouhodobé smlouvy.

Suroviny do restaurace nakupují obě firmy převážně od tuzemských dodavatelů. Na trhu jich existuje mnoho a v zásadě se příliš neliší, proto zde mají silnou vyjednávací sílu pivovary.

4.4 Analýza vnitřního prostředí podniků

Vnitřní prostředí podniků představují jejich zdroje, materiálové, finanční a lidské. Vnitřní prostředí je charakterizováno faktory, které podniky mohou přímo ovlivnit. Finanční zdroje budou analyzovány v kapitole 4.5.

4.4.1 Materiálové zdroje

Firma Lukrécius a.s.

Firma nabízí nejen pivo z místního pivovaru, ale také restauraci, hotel, lázně a bowling.

Pivovar si zakládá na originálním původu vaření piv. V restauraci čepují osm druhů piv. Mimo to nabízí různá piva speciální, ochucená piva (novinkou podzimu 2016 je pivo kokosové). Většinu piv tvoří ležáky. V portfoliu má samozřejmě i piva plzeňského typu. Také nabízí piva oblíbená v zahraničí, která si získávají oblibu i u nás, IPA nebo ALE, což jsou piva anglo-americké pivní kultury. Piva kromě vlastní restaurace firma prodává v PET lahvích a KEG sudech. Hosté si mohou také objednat prohlídku minipivovaru a prohlédnout si, jak se zde pivo vaří.

Restaurace se prezentuje českou kuchyní., připravenou z čerstvých surovin. Nachází se ve dvou patrech. Přízemí pojme 80 lidí, 1. patro až 90. V přízemní pivnici mají hosté možnost spatřit měděné pivovarské varny a seznámit se tak s technologií pivovaru. Pivo se čepuje přímo z pivovarských ležáckých tanků.

Čtyřhvězdičkový hotel nabízí ubytování ve 32 pokojích. I pokoje prezentují selský ráz, ale v moderním pojetí. Několik zdí v pokojích je z režného zdiva, z neomítnutých cihel. Tím mají pokoje neotřelý, ale útulný výraz.

Společnost vybuodovala také luxusní pivní lázně. Kde nabízí kromě pivních koupelí, také masáže, wellness a kosmetiku. V areálu se ještě nachází prostory určené ke hraní bowlingu.

Podnik se stal místem vyhledávaným nejen kvůli lahodnému pivu, ale také místem zajišťující relaxaci a zábavu.

Firma Akciový pivovar Letiny a.s.

Pivovar běžně nabízí šest druhů piv. Jedno výčepní, tři ležáky a dva speciály. Většina piv je vařena z českého chmele. Pouze pro zahraniční druh piv je český chmel míchán s americkým. Produkci piv pivovar prodává nejen ve své restauraci, ale také v PET lahvích a v KEG sudech.

Pivovar má také restauraci, kde se vaří převážně česká kuchyně. Restaurace pojme cca 50 hostů. V létě je otevřená terasa pro 80 lidí. K dispozici je také prostorný sál s kapacitou až 300 lidí. Celá místnost je zdařile zrekonstruovaná. Stěny jsou z režného cihelného zdiva.

4.4.2 Lidské zdroje

Obě firmy mají v určitých obdobích nedostatek personálu, především v restauracích. Dle slov majitele firmy Lukrécius p. Lubomíra Krýsla, jdou lidé raději pracovat do fabrik, kde nejsou vystaveni tlaku zákazníků a dostanou vyšší mzdu. Důvodem jsou tedy především finance a poměrně náročná práce, po stránce fyzické i psychické. To se týká servírek a číšníků. Další problematickou skupinou jsou kuchaři. Najít a udržet si dobré kuchaře je náročné.

Firma Lukrécus a.s.

Firma od roku 2012 zaměstnává průměrně 60 osob.

Firma Lukrécus a.s. má poměrně složitou organizační strukturu (uvedena v příloze). Firmu vlastní majitel Ing. Lubomír Krýsl, ten firmu zastupuje navenek jako statutární ředitel a zároveň je jediným členem správní rady.

Řízením celého podniku je pověřena ředitelka. O úroveň níže jsou manažeři: provozní, obchodní, PR a event a marketing manažer. Na stejné úrovni jsou ještě executive chef, vedoucí lázní a účetní. Všichni jmenovaní jsou pověřeni řízením svých podřízených.

Organizační struktura podniku není zcela jednoznačně liniová. Prolínají se zde různé funkce a úkoly na několika pozicích. To se projevuje zejména u provozu restaurace, který má na starosti nejen provozní manažer, ale také obchodní a event a marketing manažer. Dalším střediskem řízeným více manažery je pivovar a s ním i sládcí. Ten je řízen manažerem PR a manažerem event a marketingu.

Nejdůležitějším zaměstnancem pivovaru je vždy sládek. Firma Lukrécus má velkou výhodu, že jako sládek, zde pracuje bratr majitele p. Josef Krýsl, jeho syn p. Petr Krýsl a pí. Eva Straková. Všichni tři jsou renomovaní sládcí v ČR.

Firma Akciový pivovar Letiny a.s.

Podnik Akciový pivovar Letiny má jednoduchou organizační strukturu (uvedena v příloze). Zaměstnává 11 lidí. Sládek v letinském minipivovaru spolupracuje se sládkem pivovaru Purkmistr p. Josefem Krýslem. Společnost zastupuje statutární ředitel. Podnik má tři členy správní rady.

4.4.3 Marketingové strategie

Firma Lukrécus a.s.

Společnost Lukrécus a.s. v roce 2015 investovala do modernizace svých webových stránek. Stránky jsou dostupné v několika jazykových mutacích, nově také v japonštině, čínštině a korejštině. Jsou přehledné a plné zajímavých a potřebných informací, např. o hotelu, restauraci, pivovaru, lázních a jiné. Aktuálnost podporuje také prezentace novinek několikrát do měsíce.

Skvělou reklamou je pořádání festivalu Slunce ve skle, kam zve ostatní minipivovary. Poslední se konal 15-16. 9. 2016 a byl to již devátý ročník. Návštěvníci mohli ochutnat cca 250 druhů piv od 71 pivovarů. Na festivalu představili svůj nový druh piva, Černice 13, který byl uvařen z prvního letošního čerstvého chmele.

Na každý typ piva je potřeba jiný tvar sklenice, aby ho mohl spotřebitel správně vnímat. Toho si je pivovar dobře vědom a nabízí několik druhů sklenic. Ty si mohou zákazníci také zakoupit. Na konci října 2016 představili kromě sklenic nového typu i nový design.

Originální reklamu představuje kolekce zábavných trik. V říjnu 2016 přišli opět s novou řadou. Pro ukázkou viz obr. č. 5.

Obrázek 10 Reklama - trika



Zdroj: Purkmistr, 2016

Firma Akciový pivovar Letiny a.s.

Pivovar se prezentuje především pomocí internetových stránek. Stránky jsou přehledné a profesionálně zpracované. Se zákazníky komunikují velmi často, především je informují o konání různých akcí u nich v podniku. Pořádání kulturních akcí je pro firmu v malé obci zásadní. Firma často prezentuje i svojí kuchyni, různými specialitami podle aktuálního ročního období. Na podzim nabízí např. zvěřinové hody nebo dýňové menu.

Stejně jako jiné pivovary prodává i letinský pivovar suvenýry, různé druhy sklenic, vlastní pivní pálenku aj.

4.4.4 Podnikatelská vize a cíl

Firma Lukrécius a.s.

Obecné cíle firmy Lukrécius a.s. jsou:

- Efektivní provoz hotelu s kvalitní úrovní nabízených služeb;
- Snaha o udržení trvalého růstu prodeje v hotelu;
- Udržení vysokého standardu poskytovaných služeb;
- Posilování atraktivity pro stávající zákazníky a získání nových;
- Zvýšení obsazenosti hotelu;
- Zvyšování produkce piva;
- Udržení vysoké kvality všech typů produkovaných piv.

Produkcí piva plánuje podnik zdvojnásobit, tzn. z výstavu 1 400 hl piva na 2 800 hl. Jedním z cílů je budování podzemních sklepů v areálu pivovarského dvora v Plzni, tento krok byl zahájen již na podzim 2016.

Podnik by chtěl získat nové zákazníky nejen z ČR a blízkého zahraničí, ale i z asijských zemí.

Firma Akciový pivovar Letiny a.s.

Obecnými cíli podniku jsou: Udržení si prosperity; stabilní působení na trhu; stát se vyhledávaným pivovarem pro své kvalitní produkty; udržet si stávající zákazníky a získat nové.

Podnik plánuje zdvojnásobit výstav z objemu 800 hl piva na 1 600 hl. S tím souvisí i cíl - rozšíření varny, tento krok byl zahájen již na podzim 2016.

4.5 Finanční analýza

V kapitole 4.5 je zhodnocen vývoj vybraných ukazatelů, včetně finanční analýzy obou podniků. Hodnocení je provedeno pomocí ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a stability. Cílem každého podniku by měl být pozitivní vývoj těchto finančních ukazatelů. Jejich výsledky jsou důležité nejen pro podnik samotný, ale mají vliv i na dodavatelské vztahy a vztahy vůči věřitelům.

Podnik Lukrécus a.s. je hodnocen v období roků 2011-2015. Podnik Akciový pivovar Letiny a.s. vznikl teprve v roce 2014, proto i jeho finanční zhodnocení je pouze pro roky 2014 a 2015. Oba podniky jsou spolu porovnány.

Firma Lukrécus a.s.

Tabulka 7 Ekonomické ukazatele (tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	2 299	2 130	2 550	2 861	2 151
Náklady na prodané zboží	5 162	4 490	5 289	5 733	5 535
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	34 567	36 156	42 928	48 780	50 164
Osobní náklady	11 636	11 316	11 997	12 193	14 604
Celkové výnosy	37 750	39 721	48 189	52 574	53 281
Výsledek hospodaření před zdaněním	-3 732	-1 317	854	4 661	2 746

Zdroj: výkazy zisku a ztrát firmy Lukrécus a.s., vlastní zpracování

Rok 2011 nebyl pro firmu Lukrécus příliš úspěšný. Záporný hospodářský výsledek byl ovlivněn stále ekonomickou krizí. Pomocí marketingové strategie v oblasti ubytování zvýšil podnik tržby za prodej služeb. Vzrostly i tržby z prodeje zboží. Hospodářský výsledek se oproti roku 2010 zlepšil o 2 868 tis. Kč, což odpovídá zlepšení o 76 %.

Rok 2012 byl úspěšnější než rok 2011. Firma měla ale stále poměrně nízkou obsazenost hotelu i návštěvnost restaurace. Navíc v tomto roce stavěla wellness centrum s pivními lázněmi, což se promítlo do hospodářského výsledku. Došlo k dalšímu navýšení tržeb jak za prodej zboží, tak služeb.

V roce 2013 již byly v provozu pivní lázně. To výrazně ovlivnilo celkové výnosy, když se zvýšily tržby za prodej zboží i služeb. Výsledek hospodaření byl opět kladný.

V roce 2014 se firma věnovala propagaci pivních lázní, nejen tuzemským zákazníkům, ale i zahraničním. To přineslo nejen větší návštěvnost lázní, ale i obsazenost hotelu. Rok 2014 byl velmi úspěšný, to ovlivnilo i poměrně vysoký hospodářský výsledek.

Rok 2015 byl pro firmu také úspěšný, čemuž odpovídá kladný hospodářský výsledek. Došlo sice ke snížení tržeb za zboží, ale celkové výnosy vzrostly. Došlo k výraznému zvýšení osobních nákladů (o 20% oproti roku 2014).

Firma Akciový pivovar Letiny a.s.

Tabulka 8 Ekonomické ukazatele (tis. Kč)

	2014	2015
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 681	6 144
Osobní náklady	1 577	3 013
Celkové výnosy	2 845	6 446
Výsledek hospodaření před zdaněním	-2 120	-2 600

Zdroj: výkazy zisku a ztrát firmy Akciový pivovar Letiny a.s., vlastní zpracování

Podnik Akciový pivovar Letiny byl otevřen v průběhu roku 2014. Proto jsou jak tržby, osobní náklady i celkové výnosy výrazně nižší než v roce 2015. Výsledek hospodaření je ve sledovaných rocích záporný, především kvůli vysokým počátečním vkladům do podnikání. V roce 2016 bude firma účtovat nově také tržby za prodej zboží.

4.5.1 Výnosnost (rentabilita)

Hodnota výnosnosti ukazuje schopnost podniku zhodnotit, zda mu vložený kapitál zajišťuje dostatečný výnos. Nejčastěji používané ukazatele jsou rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita celkového kapitálu (ROA) a rentabilita tržeb (ROS).

Firma Lukrécus a.s.

Tabulka 9 Ukazatele rentability (%)

	2011	2012	2013	2014	2015
ROE	-72,1	-23,1	12	73,8	28,3
ROA	-14,8	-4,8	2,9	15,9	9,3
ROS	-10,1	-3,4	1,9	9,0	5,2

Zdroj: účetní výkazy firmy Lukrécus a.s., vlastní zpracování

Výsledky z roku 2011 a 2012 vykazují ztrátu, neboť firma Lukrécius ještě řešila dopady ekonomické krize. V roce 2012 navíc investovala do výstavby wellness centra. Od roku 2013 je firma rentabilní ve všech ukazatelích.

Firma Akciový pivovar Letiny a.s.

Tabulka 10 Ukazatele rentability (%)

	2014	2015
ROE	-19,5	-31,4
ROA	-11,6	-16,1
ROS	-102,2	-45,3

Zdroj: účetní výkazy firmy Akciový pivovar Letiny a.s., vlastní zpracování

Firma Akciový pivovar Letiny v letech 2014 a 2015 nebyla rentabilní. Příčinou je zahájení podnikání v roce 2014 a s tím související vysoké počáteční náklady. V roce 2015 dosahuje ještě horších výsledků výnosnosti kapitálu. To je zapříčiněno dalším investováním do firmy (rozšíření produkce). Pozitivní faktem je, že oproti roku založení firmy se rentabilita tržeb v roce 2015 více než dvojnásobně zlepšila.

4.5.2 Platební schopnost (likvidita)

Platební schopnost ukazuje, zda je podnik schopný včas uhradit své krátkodobé závazky. Pokud je likvidita nedostatečná, poukazují na platební neschopnost podniku, která může skončit až likvidací firmy.

Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost podniku krýt svými finančními prostředky své běžné potřeby, optimálně by měla být v rozsahu 0,2 – 0,5. Běžná likvidita hodnotí relativně delší období, odkazuje na schopnost podniku krýt své běžné potřeby a krátkodobé dluhy. Měla by být v rozsahu 1- 1,5. Celková likvidita představuje krytí svých krátkodobých závazků pomocí oběžných aktiv. Přijatelná hodnota je v rozmezí 2 -2,5.

Firma Lukrécus a.s.

Tabulka 11 Ukazatele likvidity

	2011	2012	2013	2014	2015
Okamžitá likvidita	0,04	0,06	0,08	0,10	0,12
Běžná likvidita	0,20	0,20	0,27	0,35	0,41
Celková likvidita	0,29	0,28	0,34	0,42	0,50

Zdroj: účetní výkazy firmy Lukrécus a.s., vlastní zpracování

Firma má v celém sledovaném období rostoucí trend u všech ukazatelů likvidit, zároveň je ale pod doporučenými hodnotami. Celková likvidita firmy je navíc i pod únosnou hranicí 1,0, tzn., že firma není schopná uhradit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv, je tedy nutné je hradit z dlouhodobých zdrojů financování.

Firma Akciový pivovar Letiny a.s.

Tabulka 12 Ukazatele likvidity

	2014	2015
Okamžitá likvidita	1,68	0,40
Běžná likvidita	2,18	0,96
Celková likvidita	2,76	1,98

Zdroj: účetní výkazy firmy Akciový pivovar Letiny a.s., vlastní zpracování

V prvním roce podnikání měla firma Akciový pivovar Letiny všechny ukazatele likvidity nad přijatelnými hodnotami. Vyšší likvidita než doporučená znamená nižší riziko platební neschopnosti, ale zároveň také snížení výnosnosti kapitálu. V roce 2015 vykazovala firma likviditu v doporučených hodnotách, podnik tak neměl problém s uhrazením svých krátkodobých závazků.

4.5.3 Ukazatele aktivity

Doba obratu nebo splatnosti představuje dobu, za jakou je podnik schopný reagovat. Ukazatel doby splatnosti závazků odpovídá reakci podniku pro zaplacení svých závazků. Věřitelům zajišťuje informace o platební morálce podniku. Ukazatel doby splatnosti pohledávek je důležitý pro podnik. Vypovídá, za jakou dobu odběratelé zaplatí

za své závazky. Ukazatel doby obratu zásob vykazuje, za jaký čas podnik prodá své zásoby. Obrat aktiv ukazuje, jak podnik efektivně využívá svá aktiva. Tento ukazatel udává, kolikrát firma použije svá aktiva za jeden rok. Hodnota by měla dosahovat minimálně hodnoty 1.

Firma Lukrécius a.s.

Tabulka 13 Ukazatele aktivity

	2011	2012	2013	2014	2015
Doba splatnosti pohledávek (dny)	42	39	44	42	44
Doba splatnosti závazků (dny)	252	267	228	171	151
Doba obratu zásob (dny)	21	21	16	13	13
Obrat aktiv	1,41	1,39	1,58	1,76	1,78

Zdroj: účetní výkazy firmy Lukrécius a.s., vlastní zpracování

Aktivita firmy Lukrécius dle hodnocených ukazatelů je velmi dobrá. Firma vykazuje velmi nízký počet dnů z hlediska doby obratu zásob. Relativně dobrou je i doba splatnosti pohledávek. Optimální hodnota je 30 dnů, ale neměla by být vyšší než 60. Vysoké hodnoty ukazuje doba splatnosti závazků. Firma má silnou pozici vůči svým dodavatelům a zaměstnancům. Zároveň to ale ukazuje na špatnou platební morálku firmy vůči svým věřitelům. Dlouhá doba splatnosti závazků souvisí i s problémy v likviditě, které podnik má. Obrat aktiv vykazuje ve všech sledovaných rocích vyšší hodnoty než 1, což je žádoucí. Hodnoty mají zároveň zvyšující se tendenci.

Firma Akciový pivovar Letiny a.s.

Tabulka 14 Ukazatele aktivity

	2014	2015
Doba splatnosti pohledávek (dny)	63	23
Doba splatnosti závazků (dny)	128	42
Doba obratu zásob (dny)	74	43
Obrat aktiv	0,14	0,35

Zdroj: účetní výkazy firmy Akciový pivovar Letiny a.s., vlastní zpracování

Firma Akciový pivovar Letiny je dle hodnocených ukazatelů aktivity úspěšná. Doba splatnosti závazků je vyšší než doba splatnosti pohledávek v obou rocích. Splatnost pohledávek se v roce 2015 snížila pod 60 dnů, čímž se firma stává pro odběratele důležitější. Doba splatnosti závazků se o dvě třetiny snížila, ze 128 dnů na 42 dnů. Z toho vyplývá lepší platební schopnost firmy, která souvisí se zlepšením likvidity firmy. Zároveň má firma dostatečně silnou pozici vůči svým dodavatelům a zaměstnancům. Vyšší je doba obratu zásob. Oproti roku 2014 se tato hodnota snížila a je žádoucí v tomto trendu pokračovat. Nedostatečných hodnot nabývá ukazatel obratu aktiv. Firmě se zatím nedaří zcela využít svá aktiva k tržbám.

4.5.4 Zadluženost (stabilita)

Ukazatele míry zadluženosti vyjadřují poměr mezi vlastními a cizími zdroji financování, přičemž by cizí zdroje neměly být vyšší než 1,5 násobek vlastních zdrojů. Jedná se o ukazatel důležitý v případě poskytování bankovního úvěru. Celková zadluženost by se měla pohybovat v rozmezí 30 - 60%.

Firma Lukrécus a.s.

Tabulka 15 Ukazatele zadluženosti (%)

	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	98,0	101,4	98,4	82,5	73,3
Míra zadluženosti	945,0	702,6	622,1	472,7	274,8

Zdroj: účetní výkazy firmy Lukrécus a.s., vlastní zpracování

Hodnoty celkové zadluženosti jsou velmi vysoké, v roce 2011 – 2013 byly cca 100 %, což odpovídá kumulované ztrátě z předešlých let. Krytí majetku bylo v těchto letech hrazeno především z cizích zdrojů. To představuje velké riziko pro věřitele. Od roku 2014 se hodnoty zadluženosti snižují, což vypovídá o lepší schopnosti subjektu splácet své závazky. Je žádoucí ve snižujícím se trendu pokračovat a dosáhnout doporučených hodnot.

Firma Akciový pivovar Letiny a.s.

Tabulka 16 Ukazatele zadluženosti (%)

	2014	2015
Celková zadluženost	40,5	49,3
Míra zadluženosti	67,9	97,1

Zdroj: účetní výkazy firmy Akciový pivovar Letiny a.s., vlastní zpracování

Celková zadluženost firmy Akciový pivovar Letiny se pohybuje kolem 50%. Míra zadluženosti dosahuje optimálních hodnot, kdy cizí zdroje jsou nižší než vlastní kapitál. Oba výsledky jsou ve sledovaných rocích velmi uspokojivé.

4.6 SWOT analýza

Každá firma je unikátní, ale každá by měla znát své silné a slabé stránky a být si vědoma okolních příležitostí a hrozeb. Díky provedeným SWOT analýzám jsou stanoveny návrhy pro posílení silných stránek a minimalizování slabých stránek. Také jsou zhodnoceny příležitosti a hrozby daných podniků. SWOT analýzy jsou výsledkem osobních poznatků, rozhovoru s majitelem společností a dotazníkovým šetřením.

Firma Lukrécus a.s.

Tabulka 17 SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Kvalitní pivo Široká nabídka druhů piv Stále nové druhy piv Vysoká odbornost zaměstnanců – sládků Kvalitní kuchyně Nadstandardní ubytování Dobrá poloha firmy Klidná lokalita Velké parkoviště Pivní lázně Spojení hotelu, restaurace, lázní, bowlingu s pivovarem Komplexní nabídka služeb Vlastní prostory Působivé interiéry Možnost pořádání kulturních a společenských akcí Stálé vztahy s dodavateli Prezentace firmy na svých webových stránkách Originální reklama Podnikatelská zkušenost Zavedená firma na trhu	Vyšší ceny V letní sezóně vysoká obsazenost restaurace a vytížení zaměstnanců Vysoká zadluženost Nedostatečné plnění krátkodobých závazků
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Působení i v jiných regionech/krajích Nárůst zákazníků ze zahraničí Nové druhy piv Využití dotací	Legislativa Rostoucí konkurence Výdaje s rozšiřováním firmy Nedostatek personálu Různorodá obsazenost dle ročního období Počasí - pěstování chmelu

Zdroj: vlastní zpracování

Firma Lukrécus si vybuodovala v Plzni dobrou pověst. Zákazníci si velmi cení kvality a chuti piva. Oceňují velký výběr druhů piva, který nabízí v Plzeňském kraji jen málo dalších podniků. Některým zákazníkům (25 z 370 dotazovaných, kteří podnik navštívili) se nelíbí zvyšování cen piva, které jsou pro ně již dost vysoké (33 Kč/0,5l ležáku).

Mnoho dotazovaných (53 z 370 osob) si chválí výbornou kuchyní. Ovšem výhrady mají zákazníci k velké přeplněnosti v letních měsících, kdy není návštěva restaurace bez

rezervace možná. To má vliv i na obsluhu, která je zcela vytížená. To se odrazilo v hodnocení, kdy někteří zákazníci mají obsluhu za pomalou. Většina zákazníků však považuje obsluhu za příjemnou. Pro podnik je rezervační systém nutností, protože dovoluje plánovat obsazení restaurace. V současné době je možné rezervace vyřizovat telefonicky. Pro firmu a zároveň pro zákazníky by mohlo být efektivnější mít rezervační systém přímo na svých webových stránkách, kde by si sami zákazníci vybrali datum a čas své návštěvy, což by vedlo k rovnoměrnější obsazenosti restaurace.

Zákazníkům se líbí prostředí celého areálu. Pochvalují si interiéry restaurace, hotelu i lázní. Pozitivně hodnotí úroveň služeb a zákaznický servis. Ti, kdo již navštívili wellness centrum, si cení zdejších pivních lázní. Právě ty sem lákají značné množství zákazníků. Rodiče s dětmi oceňují dětský koutek, ale schází jim přebalovací pult na toaletách.

Rozdílné jsou názory na lokalitu podniku. Někteří oceňují klidné vesnické prostředí. Pro jiné se pivovar nachází příliš daleko od centra města Plzně. Stejně tak různorodě hodnotí bowling, kdy se zákazníkům nelíbí otevírací doba, která je pouze na objednávku.

Podnik má velmi nápaditý a originální marketing. Má velmi precizně zpracované internetové stránky, kde poskytují zákazníkům více než jen potřebné informace. Firmě by mohla pomoci reklama především pro prezentaci méně využívaných služeb (bowling nebo prohlídka pivovaru, aj.).

Slabou stránkou podniku je vysoká zadluženost, která v roce 2015 dosahovala 73%. Tomu odpovídá i nedostatečné plnění krátkodobých závazků.

Výhodou pivovaru jsou odborní sládkové, kteří stále přichází s novými druhy pív. Pivovar tak zákazníkům nabízí možnost ochutnávat nové druhy pív při každé jejich další návštěvě. Velkou příležitostí představují zákazníci ze zahraničí. Ti by mohli trvale vyplnit obsazenost hotelu, lázní i restaurace. Firma by také mohla více nabízet pivo i v jiných restauračních zařízeních. Dalšímu rozvoji firmy mohou pomoci dotace. Majitel firmy jim není nakloněn, firma vznikla bez pomoci dotačních fondů a ani v blízké budoucnosti o jejich využití neuvažuje.

Největší hrozbou i dle slov pana majitele je pro pivovar stát, resp. legislativa (výše daní, zákon o EET a další budoucí zákony), jimiž stát MSP nepomáhá. Další možnou hrozbou je nárůst konkurence, kterou prognózy předpovídají. Je důležité, aby si podnik udržel stávající klientelu a vzbudil zájem u budoucích hostů. Potenciální hrozbou může být nedostatek chmelu na trhu, což je jedna z nejdůležitějších složek pro výrobu piva. Při změně klimatu je tato hrozba odůvodnitelná, avšak se zatím nejeví jako aktuální.

Firma Akciový pivovar Letiny a.s.

Tabulka 18 SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Kvalitní pivo Kvalitní kuchyně Spojení pivovaru, restaurace a sálu Vlastní prostory Působivý interiér Možnost pořádání kulturních a společenských akcí Dobré vztahy s dodavateli Malá firma s jednoduchou organizační strukturou	Špatná poloha firmy Špatné parkování Vyšší ceny Nedostatečná reklama
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Vytvoření silné a stabilní firmy Zvýšení počtu zákazníků Nové druhy piv Využití dotací	Legislativa Rostoucí konkurence Velké výdaje s rozšiřováním firmy Nedostatek zákazníků Chybějící personál Různorodá obsazenost dle ročního období Počasí - pěstování chmelu

Zdroj: vlastní zpracování

Silnou stránkou podniku Akciový pivovar Letiny je jeho velikost. Jedná se o malou firmu, která je schopna rychle reagovat na změny na trhu. Malý počet zaměstnanců urychluje jejich zapracování i proškolení. To ovšem znamená také hrozbu z hlediska chybějícího personálu (dovolené, zaměstnanec ve výpovědi, aj.).

Nejvíce si zákazníci pivovaru cení kvalitního piva a kuchyně. Obojí má zároveň slabou stránku, jíž jsou pro určité zákazníky vyšší ceny (30 Kč/0,5l ležáku). Výhodou jsou vlastní prostory, kde je spojen pivovar s restaurací a multifunkčním sálem. Tyto prostory

se firma snaží využívat. Několikrát týdně se zde konají kulturní akce. Ani ty ale nevyplní plnou obsazenost podniku, která je nárazová.

Slabou stránkou, i podle hodnotitelů dotazníkového průzkumu, je lokalita. Pivovar se nachází mimo hlavní silnici, zhruba 30 km od Plzně. Firma by se měla zaměřit na reklamu, nejen kvůli své poloze, ale i navýšení počtu zákazníků.

Negativně zákazníci hodnotí možnost parkování u podniku. Pivovar nemá vybudované žádné vlastní parkoviště. Parkovat se dá před budovou, ale zde je místo max. pro 7 aut. Při větší návštěvnosti je parkování problém. Firma by měla vybudovat vlastní parkoviště, i kdyby nebylo v těsné blízkosti pivovaru.

Protože má pivovar znalé sládky, může i nadále přicházet s novými druhy pív. To může navýšit počet zákazníků, kteří budou moci při každé své návštěvě ochutnávat nové druhy pív. Navýšení počtu zákazníků je pro budoucí existenci firmy nutností. Podnik má vhodné podmínky vytvořit silnou a stabilní firmu. K dalšímu rozvoji může použít různé druhy financování, resp. dotací. Firma vznikla bez pomoci dotačních fondů a ani v blízké budoucnosti o jejich využití neuvažuje.

Největší hrozbou pivovaru (celkově i pohostinství) je legislativa. Další zvyšování daní nebo vznik nových zákonů ovlivní zisk pivovaru. S tím souvisí i menší výdaje a pomalejší rozvoj firmy. Hrozbou do budoucích let je rychle rostoucí počet konkurentů, kdy bude potřeba zákazníky zaujmout, získat a udržet si je. Budoucí hrozbou může být nedostatek chmelu na trhu, bez něhož se pivo nedá uvařit. Při neustálých a silných změnách počasí, je možná i neúroda chmele.

5 Výsledky a diskuse

Diplomové práce hodnotila dva sledované podniky v Plzeňském kraji v oboru pivovarnictví. Jako zástupce středního podniku byl vybrán podnik Lukrécus a.s. (dále také označován jako pivovar Purkmistr). A druhým, malým podnikem, Akciový pivovar Letiny a.s.

Provedené dotazníkové šetření u 550 respondentů ukázalo, že více jak tři čtvrtiny hodnotitelů zná pivovar Purkmistr, celkem 422 osob. Z těchto osob jich dokonce 370 již navštívilo pivovar. Pivovar Letiny zná 201 osob a osobně jej navštívilo pouze 108 osob. Důvodů k tomu je několik. Jedním je, že na trhu působí teprve třetím rokem. Jako nedostatečnou také lze ohodnotit reklamu. Ne zcela nejlepší je také lokalita, malá obec mimo hlavní silniční trasy. To jsou důležité rozdíly hodnocených pivovarů. Pivovar Purkmistr je na trhu již 9 let a působí v krajském městě Plzni. Pivovar Letiny by se měl v prvé řadě zaměřit na propagaci. Pokud o pivovaru lidé v kraji nevědí, přichází o mnoho potenciálních zákazníků. Umístění pivovaru není pro zákazníky až tak důležité, rádi přicestují i z větší dálky, pokud vyhodnotí pivovar jako pro ně zajímavý. Když se pivovar nenachází u hlavní silnice nebo v centru velkého města, je jeho situace problematičtější a je nutná reklama. Proto i pivovar Purkmistr využívá ke svému zviditelnění reklamu. Sice působí v největším městě Plzeňského regionu, ovšem v jeho okrajové části. Pro pivovar Letiny je reklama zásadní, může mu pomoci k získání většího množství návštěvníků.

U obou pivovarů zmínilo téměř 10% hodnotitelů vyšší ceny piva. Oproti pivům prodávaných v marketech, mají pivovary ceny skutečně vyšší. Ale ve srovnání s jinými minipivovary v kraji mají ceny srovnatelné a někdy i nižší. Dotazníkové šetření odhalilo, kolik jsou spotřebitelé ochotni zaplatit za pivo. Pro srovnání, cena 0,5 l ležáku v pivovaru Purkmistr stojí 33 Kč a v pivovaru Letiny 30 Kč. Ceny tedy odpovídají většině spotřebitelských preferencí, kde průzkum ukázal, že polovina dotazovaných spotřebitelů je ochotna za pivo zaplatit 25-35 Kč/0,5 l. Čtvrtina pouze do 25 Kč/0,5 l a další čtvrtina i nad 35 Kč/0,5 l. Každý spotřebitel je jiný, ale v podstatě je většina z nich ochotna za pivo zaplatit i vyšší ceny. Při volbě preference ceny nebo značky piva, zvolila polovina spotřebitelů cenu a polovina značku. To odpovídá i celonárodnímu sledování (Česká televize).

Oborové okolí obou sledovaných podniků je stejné. Pivovary se nezabývají hrozbou substitutů. Pivo je český národní nápoj, kterého se v ČR spotřebuje nejvíce na světě (143 l/osoba/rok). Spotřebitelé ho v nejbližší budoucnosti jistě nebudou nahrazovat jiným nápojem. V podstatě se nezabývají ani ohrožením ze strany existující konkurence. Ohrožení od konkurentů bude problémem možná v budoucnu, kdy se očekává další navyšování počtu minipivovarů. Momentálně jsou minipivovary rozmístěny rovnoměrně po celém kraji, takže si nekonkurují.

Hodnocené pivovary jsou zaměřené na dvě skupiny zákazníků, na soukromou a firemní klientelu. Oba pivovary disponují velkými reprezentativními sály pro pořádání jakýchkoli akcí (konference, svatby, divadlo, aj.) Zásadní pro pivovary jsou dodavatelé chmelu a sladu, bez nichž se neobejdou. To zajišťuje velmi silnou vyjednávací schopnost těmto dodavatelům. Na druhou stranu, pivovary s nimi uzavírají dlouhodobé smlouvy, takže razantní výkyvy v cenách surovin nehrozí.

I firmy podnikající v pivovarnictví ovlivňují globální faktory. Pro pivovary je důležitým faktorem změna životního stylu obyvatel, který sebou přináší i nové spotřební preference. Oproti minulému století, kdy na trhu byly dostupné v podstatě totožné produkty, dnes pivovary nabízejí velké množství druhů piv. Lidé si proto minipivovary sami vyhledávají a rádi zkouší nové druhy piv.

Důležitým ekonomickým faktorem je zaměstnanost. Zatímco v minulých letech byla velmi často problémem nezaměstnanost. V roce 2016 je problém opačný. Na trhu chybí volná pracovní síla, firmy si tak zaměstnance přetahují mezi sebou. I oba sledované pivovary mají velký problém s nedostatkem personálu, především kuchařů a servírek. Nejen, že o tyto pozice není příliš vysoký zájem. Ale i ti, kteří jsou v těchto oborech vyučeni, svoji práci většinou dělat nechtějí. Důvody jsou především finance a fyzická i psychická náročnost profese. Řešením by bylo, kdyby pivovary přišly se zajímavou finanční nabídkou nebo mimopracovními benefity. To ale odkazuje na další problém a to je výše průměrné měsíční mzdy, která je v pohostinství nejnižší ze všech odvětví.

Problémem do budoucnosti bude nedostatek sládků, kteří jsou pro pivovar nezbytní. Počet minipivovarů v ČR roste rychleji než počet vyučených sládků. Sledované

podniky tento problém nemají a zřejmě mít nebudou, protože zde jako sládci pracují i rodinní příslušníci.

Pivovarů se nově týká předpis o elektronické evidenci služeb, pro firmy podnikající v pohostinství je platný od prosince roku 2016. Jak bude účinný pro stát a jak bude problémový/bezproblémový pro podniky se ukáže až po určité době provozu. Celkově důležitá je pro pivovary právní legislativa, která MSP příliš nepomáhá. To se týká jak výše daní, tak nových zákonů a nařízení, které ovlivňují zisk pivovarů.

Sledované podniky byly zkoumány také pomocí finančních ukazatelů. Při porovnání ukazatelů rentability (rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkového kapitálu a rentabilita tržeb) je zřejmá lepší situace pivovaru Purkmistr. Pivovar Letiny má všechny hodnocené ukazatele záporné, což souvisí s nedávným založením firmy (2014). U rentability tržeb se ale podniku podařilo během druhého roku působení na trhu snížit záporný výsledek více než dvojnásobně.

Platební schopnost firem je také odlišná. Pivovar Purkmistr dosahuje velmi nízkých hodnot ve sledovaných ukazatelích, to znamená problematickou platební schopnost svých krátkodobých závazků. Pozitivním faktem je, že se všechny hodnoty ukazatelů zvyšují. Oproti tomu situace v pivovaru Letiny je výrazně lepší. V prvním roce podnikání dosahoval podnik vysokých hodnot v ukazatelích likvidity, což sice znamenalo výbornou platební morálku, ale zároveň také nižší zisky. V roce 2015 podnik dosahoval doporučených hodnot, proto také neměl problém s placením svých závazků a dosahoval vyšších zisků.

Aktivita obou firem je na dobré úrovni. Dobu splatnosti pohledávek má nižší pivovar Letiny, to znamená, že rychleji platí své závazky. Lepší dobu splatnosti závazků vykazuje pivovar Purkmistr, což mu zaručuje silnější pozici při jednání s dodavateli a zaměstnanci. Stejně tak má lepší dobu obratu zásob, to ukazuje na efektivnější výměnu položek na skladu.

Slabou stránkou pivovaru Purkmistr je vysoká celková zadluženost. Ta sice každým rokem klesá, ale v roce 2015 dosahovala stále vysoké hodnoty, 73%. Lepší výsledky má pivovar Letiny, který dosahoval v témže roce zadluženosti necelých 50%. Míra zadluženosti by optimálně neměla přesahovat 1,5 násobek vlastního kapitálu. To opět

splňuje pouze pivovar Letiny, který je v optimální pozici, kdy vlastní zdroje převyšují zdroje cizí. Pivovar Purkmistr má míru zadluženosti velmi vysokou, hodnotu 1,5 násobku převyšuje.

Pivovar Purkmistr působí na trhu již několik let. Jedná se o dobře prosperující podnik, s velmi dobrou pověstí. Podnik je stále více vyhledávaným místem nejen českých zákazníků, ale také zahraničních. K vysoké návštěvnosti v roce 2015 pomohl i fakt, že Plzeň byla vyhlášena evropským městem kultury. Z toho vyplývá i nový cíl firmy, kterým je zvýšit návštěvnost zahraničních zákazníků. Podnik proto nechal v roce 2016 přeložit svoje internetové stránky také do třech nejvýznamnějších jazyků asijských zemí. Tím nabízí stránky již v sedmi jazykových mutacích.

Naproti tomu pivovar Letiny je na trhu znatelně kratší dobu. Zákazníky láká především na pořádání různých kulturních akcí. Z toho plyne i nepravidelná návštěvnost hostů. Jeho cílem je zvýšit návštěvnost obecně.

Oblíbenost oboru pivovarnictví v Plzeňském kraji dokazuje kromě historického vývoje i dotazníkový průzkum. Tři čtvrtiny dotazovaných odpověděly, že pivo pijí. 142 dotázaných osob pije pivo denně, 185 osob minimálně jednou týdně. Nejoblíbenější značkou piva v Plzeňském kraji jsou dvě původní plzeňské značky. Nejvíce respondentů (101) odpovědělo, že jejich nejoblíbenější pivo je Gambrinus. 89 z dotazovaných osob vybralo Pilsner Urquell. Vysoké hodnocení měla ještě značka Svijany (78 osob). Zmíněny byly i sledované pivovary Purkmistr (21x) a Letiny (8x).

Místa, kde lidé pivo pijí nejčastěji, jsou: doma, v hospodě a v restauraci. Všechna tato místa zvolil téměř vyrovnaný počet respondentů. Restaurační minipivovary tak mají možnost získat zákazníky obou zbývajících skupin.

6 Závěr

Cílem práce bylo analyzovat konkurenceschopnost a tržní postavení podniků Akciový pivovar Letiny a.s. a Lukrécius a.s. Práce si dále kladla za cíl určit faktory, které mohou zlepšit postavení malých a středních podniků v České republice v oboru pivovarnictví. Tržní postavení podniků bylo posouzeno pomocí vybraných finančních ukazatelů aktivity, likvidity, rentability a stability. Na základě komparace zvolených podniků bylo možné stanovit doporučení pro zlepšení jejich postavení na trhu a dalšího ekonomického vývoje.

Pivovary se nachází na nedokonale konkurenčních trzích. Při porovnání celkového výstavu v ČR (20,1 mil. hl) s výstavem třech největších producentů piva (15,5 mil. hl), zaujímají tyto 3 podniky 77 % trhu. To ukazuje na oligopolní strukturu pivovarnického trhu. Minipivovary zabírají z celkového výstavu podíl 1,5%. Takto malý podíl je způsoben především faktem, že nově zakládané malé pivovary přišly na trh s novými druhy piv pro obyvatele ČR. Očekává se zvýšení na zhruba 4% podílu z celkového výstavu piva. Minipivovary zároveň ani nechtějí velkým pivovarům konkurovat. Chtějí spotřebitelům nabídnout pivo jiné chuti a kvality.

V září 2016 existovalo 306 minipivovarů. Zatím jsou rovnoměrně rozmístěné po celé ČR, takže si nekonkurují. Ovšem na trhu je patrný rostoucí trend minipivovarů, kdy za poslední 3 roky vzniklo kolem 50 nových pivovarů každý rok. Prognóza zároveň odhaduje další narůstání počtu subjektů v daném odvětví. Při takovémto nárůstu nových podniků se naskytuje otázka, zda tyto podniky budou konkurenceschopné.

Firmy by se proto měly zaměřit na určení své konkurenční výhody a zajištění si výhodné pozice na trhu. Důležitými body, které ovlivňují postavení firem, jsou:

- finanční stabilita/růst;
- výrobky a služby (kvalita a jedinečnost);
- zaměstnanci (vzdělanost a kreativita);
- lokalita působení.

Firma Lukrécius a.s. si vybuodovala velmi dobrou pozici na trhu. Zákazníkům kromě kvalitního piva nabízí také nadstandardní služby: dvě restaurace, bowling, hotel a

wellness centrum s pivními lázněmi. Výhodou firmy je i lokalita, podnik působí, krajské město Plzeň.

Firma Lukrécius nemá problém s nedostatkem zákazníků. V letních měsících je tomu spíše naopak, chybí jí prostorová kapacita. Společnosti doporučuji zavést rezervační systém pro restauraci, kde by si sami zákazníci na stránkách firmy vybrali termín návštěvy. Předělo by se tak neuspokojení zákazníků z důvodů přeplněnosti restaurace. Důležitý je tento bod především, protože jedním z cílů firmy je další navyšování počtu klientů. Jako prospěšné by mohlo být zavedení krátkých a stručných dotazníků kvůli hodnocení služeb. Tento systém je dnes často používaný v hotelech v zahraničí i v ČR. Firma by tak získala důležité informace, o tom, co může zlepšit.

Firmě Lukrécius doporučuji sledovat finanční ukazatele, které z důvodu rozšiřování podniku nejsou úplně příznivé. Zaměřit by se měla na průběžné sledování ukazatelů likvidity. Vyšší likvidita by byla přípustná pouze v případě zvýšení rentability. S vyšší likviditou souvisí i vysoká doba splatnosti závazků, kterou také doporučuji snížit. Dalším ukazatelem, který je nutno sledovat, je zadluženost firmy. Ta je poměrně vysoká, 73%. Všechny jmenované faktory mohou negativně ovlivňovat jednání obchodních partnerů a bankovních institutů. Tyto finanční ukazatele jsou způsobeny investicemi do firmy - především finančně náročná byla výstavba wellness centra a rozšíření výstavu. Zároveň také pozitivně ovlivňují návštěvnost pivovaru. Proto lze předkládat výrazné zlepšení finanční situace podniku.

Akciový pivovar Letiny a.s. nabízí svým zákazníkům kvalitní výrobky i krásné prostředí. Jedním z problémů je lokalita. Pivovar je umístěn v malé obci asi 30 km od Plzně mimo hlavní silnici. Při řešení tohoto problému by se měl management pivovaru zaměřit na reklamu, která mu získá více zákazníků. Díky lokalitě se podnik potýká s velmi nevyváženou návštěvností. Při pořádání akcí je návštěvnost vysoká, ale při běžném denním provozu je zákazníků málo a není tak stoprocentně využita kapacita podniku. Druhým problémem podniku jsou parkovací místa. Doporučením pro podnik je vybudování vlastního parkoviště. Při pořádání již zmíněných akcí je parkovací kapacita nedostatečná.

Je zřejmé, že podnik působící na trhu třetím rokem, nebude rentabilní. Přesto doporučuji sledovat vývoj ukazatelů rentability. Ostatní finanční ukazatele dle provedené finanční analýzy jsou pro firmu pozitivní. Akciový pivovar Letiny tak má předpoklady k úspěšnému podnikání.

Většina firem v odvětví pivovarnictví/pohostinství má problém s chybějícím personálem u pozic kuchař a číšnice/číšník. Je to dáno především finančním hlediskem a psychickou a fyzickou náročností profesí. Tomu nesvědčí ani fakt, že mzdy v odvětví pohostinství jsou nejnižší ze všech sledovaných. Firmy by tedy mohly svým zaměstnancům poskytovat i jiné benefity než finanční.

Všechny pivovary jsou závislé na odborných schopnostech sládků. Prognóza předpovídá, že při takovémto ročním navyšováním pivovarů, hrozí nedostatek těchto odborníků. Nově vyučených sládků je až trojnásobně nižší v porovnání s počtem vzniklých pivovarů za rok.

Stále více podniků využívá možnosti získání finanční podpory. Tyto podpory jsou poskytovány z národních zdrojů České republiky nebo ze strukturálních a investičních zdrojů EU. Důležitá je i regionální podpora podniků. Všechny ekonomické subjekty zaručují danému regionu pracovní místa, nové příležitosti a vyšší zisky.

MSP by měly být podporovány i ze strany státu, protože tvoří významnou část ekonomiky ČR. Velmi by pomohlo zjednodušení daňové soustavy a snížení daňové zátěže pro podniky. Vhodné by bylo snížit slevu na dani při vzniku nových pracovních míst. Také bych doporučovala ustálit legislativu, aby byly podmínky podnikání známé dopředu.

Od 1. 12. 2016 vstoupí v platnost předpis č. 112/2016 Sb. o elektronické evidenci tržeb. Zejména malé podniky dopředu uvažují o ukončení své podnikatelské činnosti. Statistiky odhadují, že se to může týkat 15-20% malých podniků, zejména na vesnicích, s nízkým obratem. Co všechno sebou nový předpis přinese nebo nepřinese lze zhodnotit až po určitém čase fungování.

Predikovat další vývoj pivovarnictví v ČR je poměrně lehké. ČR má nejvyšší spotřebu piva řadu let. Nejenom mezi obyvateli ČR, ale i v zahraničí je nápoj velmi oblíbený. Odhadnout budoucí vývoj MSP v pivovarnictví je již méně jednoznačné.

S jistotou lze říci, že počet minipivovarů bude v příštích letech narůstat. Se zvyšujícím se počtem MSP se mezi nimi bude tvořit stále větší konkurence. Záleží na samotných podnicích, zda si dokážou vybudovat konkurenční výhodu, které jim zajistí výhodnou pozici na trhu.

7 Seznam použitých zdrojů

CHLÁDEK, Ladislav. *Pivovarnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Řemesla, tradice, technika. 208 s. ISBN 978-80-247-1616-9.

HOLOUBEK, Roman. *Pivní ročenka 2014*. 1. vyd. Agriprint, 2014. 168s. ISBN 978-80-87091-51-7.

HOLOUBEK, Roman. *Pivní ročenka 2013*. 1. vyd. Baštan, 2013. 176s. ISBN 978-80-87091-41-8.

HOMOLKA, Jaroslav. *Podniková ekonomika a řízení*. 2. vyd. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2014. 289 s. ISBN 978-80-213-2504-3.

KOLLÁR, Anton. *Pivo: zdraví, souvislosti, žízeň, obezita, alkoholismus, kuriozity*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 154 s. ISBN 978-80-7204-795-6.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

TICHÁ, Ivana , HRON, Jan. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Credit, 2002. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN 879-80-247-4520-6.

Elektronické zdroje

BUSINESSINFO. *Podnikatelské prostředí, Koncepce politiky* [on-line]. 11.1.2013 [cit. 12.2.2016]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-mp-2014-2020-27913.html>>.

BUSINESSINFO. *Změna sazeb spotřebních daní v roce 2010* [on-line]. Celní správa ČR. 24.10.2011 [cit. 12.2.2016]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zmena-sazeb-spotrebnych-dani-leden-2010-3475.html>>.

BREWERSOFEUROPE. *Key facts and figures* [on-line]. 28.9.2016 [cit. 28.9.2016]. Dostupné z WWW: <<http://www.brewersofeurope.org/site/media-centre/key-facts-figures.php>>.

CESKATELEVIZE. *Češi mění trendy v pití piva, pořád ale jsou národem pilařů* [on-line]. 12.8.2016 [cit. 28.9.2016]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1873760-cesi-meni-trendy-v-piti-piva-porad-ale-jsou-narodem-pivaru>>.

ČESKÉ PIVO. *Zpráva o stavu pivovarnictví a sladařství za rok 2015* [on-line]. 29.1.2016 [cit. 15.8.2016]. 37 s. (PDF). Dostupné z WWW: <<http://www.ceske-pivo.cz/>>.

CSU. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [on-line]. 9.9.2016 [cit. 2.10.2016]. (xls). Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr>.

FINANCE. *EU: spotřební daň u piva* [on-line]. 11.3.2013 [cit. 12.9.2016]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/382106-eu-spotrebni-dan-u-piva/>>.

FINANCNI-WEB. *Počet minipivovarů se do 5 let ztrojnásobí na 1000* [on-line]. 3.10.2016 [cit. 8.10.2016]. Dostupné z WWW: <<https://www.financni-web.cz/clanek/52-pocet-minipivovaru-se-do-5-let-ztrojnasobi-na-1000/>>.

INDEPENDENT. *China drinks the most beer in the world - but which European country comes out top?* [on-line]. 19.11.2014 [cit. 18.9.2016]. Dostupné z WWW: <<http://www.independent.co.uk/life-style/food-and-drink/china-drinks-the-most-beer-in-the-world-but-which-european-country-comes-out-top-9869831.html>>.

JUSTICE. *Výpis z rejstříku* [on-line]. 2016 [cit. 16.8.2016]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=868853&typ=PLATNY>> a <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=lukrecius&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE>.

MPO. *Akční plán podpory malých a středních podnikatelů 2016* [on-line]. Odbor 61400. 15.12.2015 [cit. 12.8.2016]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument167374.html>>.

MPO. *Zákon 47/2002 o podpoře malého a středního podnikání* [on-line]. Ladislav Sokolt. 16.1.2006 [cit. 15.8.2016]. 6s. (PDF). Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument6172.html>>.

MPO. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* [on-line]. Odbor 61400. 24.9.2015 [cit. 12.8.2016]. 123 s. (PDF). Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument164106.html>>.

OBCANSKYZAKONIK. *Občanský zákoník 2012* [on-line]. 1.1.2014 [cit. 21.9.2016]. 654 s. (PDF). Dostupné z WWW: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/images/pdf/NOZ_interaktiv.pdf>.

OPPI/K. *OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014-2020* [on-line]. 7.10.2016 [cit. 7.10.2016]. Dostupné z WWW: <<http://www.oppi.cz/dotace-podle-oboru/oppik/>>.

- PIVOVARY. *Přehled zakládání minipivovarů po roce 1989* [on-line]. 5.1.2016 [cit. 11.8.2016]. Dostupné z WWW: <<http://www.pivovary.info/view.php?cisloclanku=2014120002>>.
- PURKMISTR. *Představujeme novou řadu trik* [on-line]. 4.10.2016 [cit. 11.10.2016]. Dostupné z WWW: <<http://www.purkmistr.cz/predstavujeme-novou-radu-trik-purkmistr/>>.
- SEZNAMPIVOVARU. *Kategorie: Plzeňský kraj*. [on-line]. 2.10.2016 [cit. 2.10.2016]. Dostupné z WWW: <<http://www.seznampivovaru.cz/Kategorie.aspx?id=8>>.
- STRUKTURÁLNÍ FONDY. *Programy pro programové období 2014-2020* [on-line]. 28.11.2012 [cit. 15.8.2016]. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>>.
- ZAKONY.JUDIKATY.INFO. *Vyhláška 289/2004* [on-line]. 12.7.2004 [cit. 19.8.2016]. Dostupné z WWW: <<http://zakony.judikaty.info/cz/predpis/vyhlaska-289/2004>>.
- ZAKONY.JUDIKATY.INFO. *Zákon 353/2003* [on-line]. 1.1.2004 [cit. 19.9.2016]. Dostupné z WWW: <<http://zakony.judikaty.info/cz/predpis/zakon-353/2003>>.
- ZEMEDELEC. *Minipivovary u nás zažívají boom* [on-line]. 8.12.2014 [cit. 31.8.2016]. Dostupné z WWW: <<http://zemedelec.cz/minipivovary-u-nas-zazivaji-boom/>>.

8 Přílohy

Příloha A Organigram společnosti Lukrécius a.s.

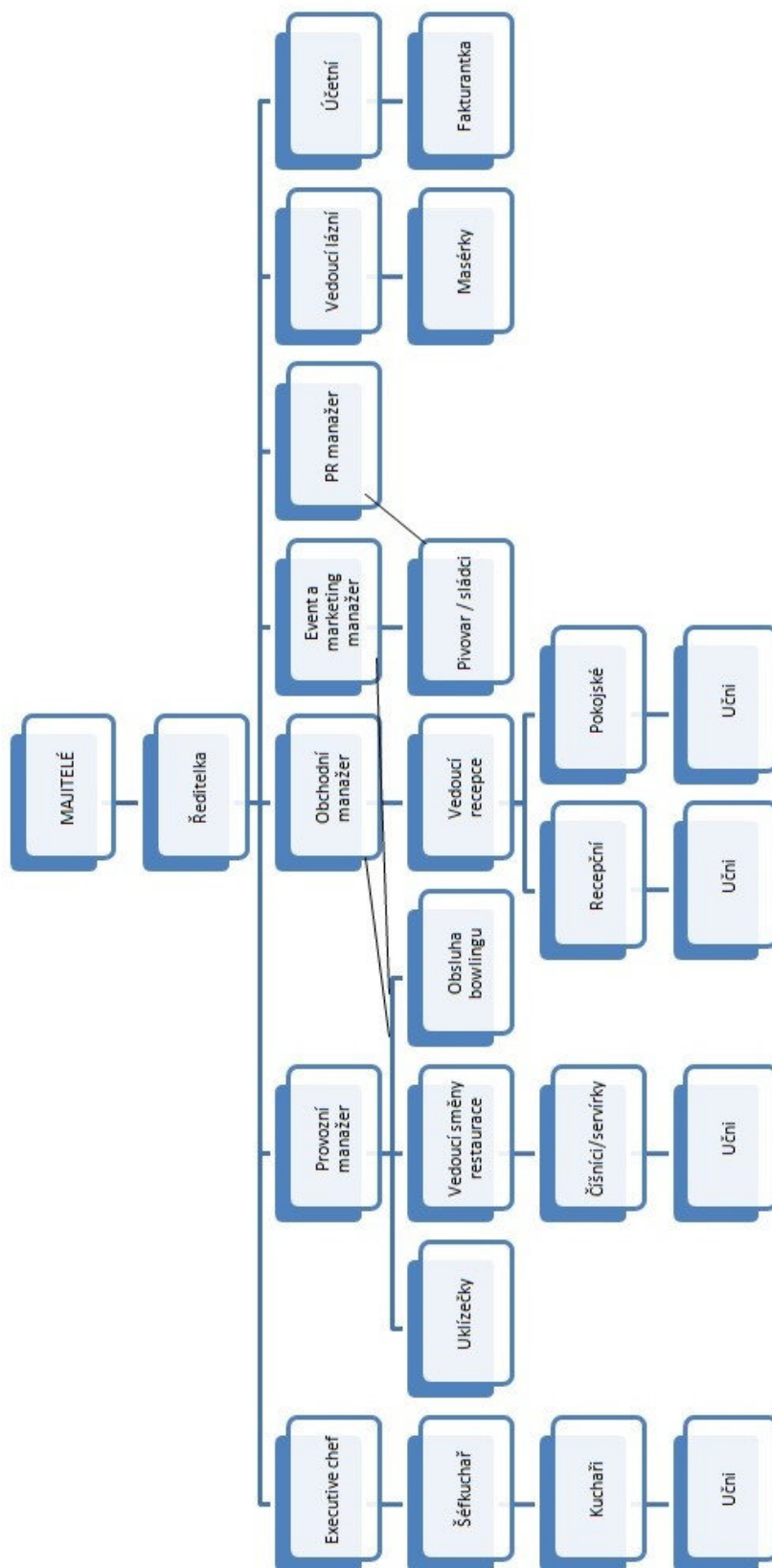
Příloha B Organigram společnosti Akciový pivovar Letiny a.s.

Příloha C Dotazník

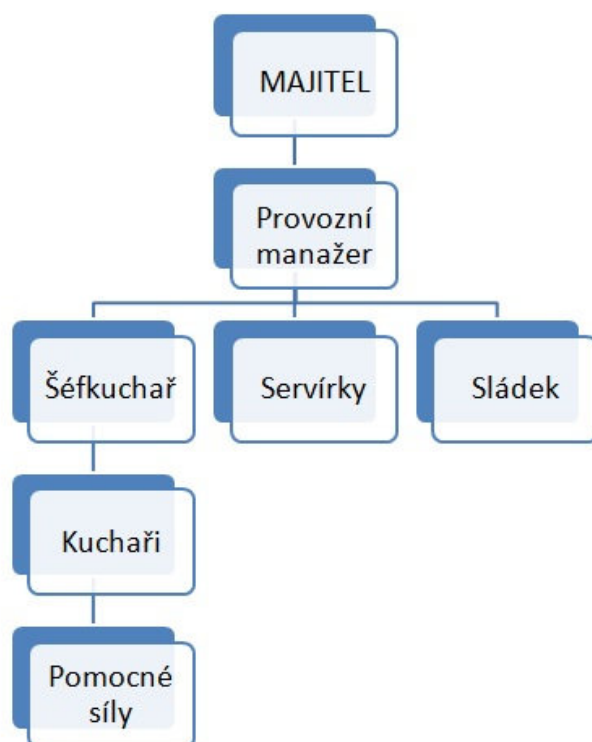
Příloha D Zjednodušené účetní výkazy společnosti Lukrécius a.s. pro roky 2011-2015

Příloha E Zjednodušené účetní výkazy společnosti Akciový pivovar Letiny a.s. pro roky 2014-2015

Příloha A Organigram společnosti Lukrécius a.s.



Příloha B Organigram společnosti Akciový pivovar Letiny a.s.



Dotazníkové šetření k diplomové práci:

**Konkurenceschopnost malých a středních podniků v oboru
pivovarnictví**

Dobrý den,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který provádím v rámci své diplomové práce na Katedře ekonomiky Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze.

Cílem dotazníku je zjistit spotřební preference lidí, kteří pijí pivo. Dotazník je ale určen všem, i těm, kteří nejsou konzumenti piva. Respondenti jsou vybráni především z Plzeňského kraje, kde se mnou zkoumané pivovary nachází.

Veškeré informace zjištěné tímto šetřením jsou zpracovány anonymně a budou použity pouze k účelům diplomové práce.

Děkuji za Váš čas a ochotu,

Bc. Veronika Valešová

zpracovatel

Ing. Dobroslava Pletichová

vedoucí diplomové práce

U každé otázky vyberte jednu odpověď, odpovídající políčko zaškrtněte křížkem.

Postoj k pivu:

1. Pijete pivo?
 Ano
 Ne

Pokud jste odpověděli/a ne, přejděte k otázce č. 8.

2. Jak často pijete pivo?
 Denně,
 Alespoň 1x týdně
 Přibližně 1x do měsíce
 Přibližně 1x do roka

3. Kde nejčastěji pivo pijete?
 Doma
 V hospodě
 V restauraci
 Na diskotéce/festvalu/zabavě
 Jinde

4. Při výběru piva je pro Vás spíše důležitější?
 Cena
 Značka

5. Kolik jste ochoten zaplatit za 0,5l piva v restauraci/hospodě?
 Do 25kč
 25-35kč
 Nad 35kč

6. Jakou preferujete značku piva?
 Bernard
 Běžeňák
 Gambrinus
 Heineken
 Krušovice
 Pardál
 Pilsner Urquell
 Radegast
 Staropramen
 Stella Artois
 Svijany
 Velkopopovický Kozel
 Nemám oblíbenou značku
 Jiné

Pokud jste odpověděli/a jiné, napište prosím jaké:.....

7. Jaké pivo je Vaše nejoblíbenější (konkrétní značka, typ)

Místní pivovary:

8. Znáte pivovar Purkmistr?
 Ano
 Ne

<p><u>Osobní údaje:</u></p> <p>16. Vaše pohlaví? <input type="checkbox"/> Žena <input type="checkbox"/> Muž</p> <p>17. Kolik je Vám let? <input type="checkbox"/> 18-30 <input type="checkbox"/> 31-45 <input type="checkbox"/> 46-60 <input type="checkbox"/> nad 60</p> <p>18. V jak velké obci žijete? <input type="checkbox"/> Do 1 000 obyvatel <input type="checkbox"/> 1 001-10 000 obyvatel <input type="checkbox"/> 10 001-100 000 obyvatel <input type="checkbox"/> Nad 100 000 obyvatel</p>	<p>9. Navštívil/a jste již někdy pivovar Purkmistr? <input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne Pokud jste odpověděl/a NE, přejděte rovnou na otázku č. 12.</p> <p>10. Co se Vám líbí na pivovaru Purkmistr?</p> <p>11. Co se Vám nelíbí na pivovaru Purkmistr?</p> <p>12. Znáte pivovar Letiny? <input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne</p> <p>13. Navštívil/a jste již někdy pivovar Letiny? <input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne Pokud jste odpověděl/a NE, přejděte rovnou na otázku č. 16.</p> <p>14. Co se Vám líbí na pivovaru Letiny?</p> <p>15. Co se Vám nelíbí na pivovaru Letiny?</p>
--	---

Příloha D Zjednodušené účetní výkazy společnosti Lukrécius a.s. pro roky 2011-2015

Rozvaha ke dni 31. 12. (v tisících Kč)						
Označ.	Aktiva	2011	2012	2013	2014	2015
	AKTIVA CELKEM	26133	27637	28779	29298	29470
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	18612	18974	18273	18647	18313
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	42	48	48	48	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	18570	18926	18225	18599	18313
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	7345	7890	9756	10247	10882
C. I.	Zásoby	2137	2220	2008	1878	1931
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	4197	4127	5454	5911	6375
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1011	1543	2294	2458	2576
D. I.	Časové rozlišení	176	773	750	404	275
Označ.	Pasiva	2011	2012	2013	2014	2015
	PASIVA CELKEM	26133	27637	28779	29298	29470
A.	Vlastní kapitál	-750	-399	455	5116	7862
A. I.	Základní kapitál	5000	5000	5000	5000	5000
A. II.	Kapitálové fondy	12907	13307	13307	13307	13307
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	380	380	380	380	380
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-	-	-	-	-
		14037	17769	19086	18232	13571
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-3732	-1317	854	4661	2746
B.	Cizí zdroje	25615	28036	28324	24182	21608
B. I.	Rezervy	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	126	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	25489	28036	28324	24182	21608
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	0	0	0	0	0

Výkaz zisku a ztrát ke dni 31. 12. (v tisících Kč)						
Označ.	Aktiva	2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	2299	2130	2550	2861	2151
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	5162	4490	5289	5733	5535
+	Obchodní marže	-2863	-2360	-2739	-2872	-3384
II.	Výkony	34567	36156	42928	48780	50164
B.	Výkonová spotřeba	21631	22944	27925	27932	27935
+	Přidaná hodnota	10073	10852	12264	17976	18845
C.	Osobní náklady	11636	11316	11997	12193	14604
D.	Daně a poplatky	64	55	75	81	88
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného majetku a materiálu	1801	1424	1313	1400	1470
IV.	Ostatní provozní výnosy	824	1390	2667	859	818
H.	Ostatní provozní náklady	822	597	401	242	517
*	Provozní výsledek hospodaření	-3426	-1109	1145	4919	2984
X.	Výnosové úroky	14	1	1	6	1
N.	Nákladové úroky	125	0	7	0	1
XI.	Ostatní finanční výnosy	47	44	43	68	147
O.	Ostatní finanční náklady	242	253	328	332	385
*	Finanční výsledek hospodaření	-306	-208	-291	-258	-238
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-3732	-1317	854	4661	2746
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-3732	-1317	854	4661	2746
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-3732	-1317	854	4661	2746

Příloha E Zjednodušené účetní výkazy společnosti Akciový pivovar Letiny a.s. pro roky 2014-2015

Rozvaha ke dni 31. 12. (v tisících Kč)			
Označ.	Aktiva	2014	2015
	AKTIVA CELKEM	18272	16318
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	14198	14022
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	108	85
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14090	13937
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0
C.	Oběžná aktiva	2459	1298
C. I.	Zásoby	516	673
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	442	365
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1501	260
D. I.	Časové rozlišení	1615	998
Označ.	Pasiva	2014	2015
	PASIVA CELKEM	18272	16318
A.	Vlastní kapitál	10880	8280
A. I.	Základní kapitál	13000	13000
A. II.	Kapitálové fondy	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0	-2120
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-2120	-2600
B.	Cizí zdroje	7392	8038
B. I.	Rezervy	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	6500	7384
B. III.	Krátkodobé závazky	892	654
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
C. I.	Časové rozlišení	0	0

Výkaz zisku a ztrát ke dni 31. 12. (v tisících Kč)			
Označ.	Aktiva	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0
+	Obchodní marže	0	0
II.	Výkony	2681	6144
B.	Výkonová spotřeba	3150	5309
+	Přidaná hodnota	-469	835
C.	Osobní náklady	1577	3013
D.	Daně a poplatky	3	13
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného majetku a materiálu	55	433
IV.	Ostatní provozní výnosy	163	302
H.	Ostatní provozní náklady	174	233
*	Provozní výsledek hospodaření	-2115	-2555
X.	Výnosové úroky	1	0
N.	Nákladové úroky	0	33
XI.	Ostatní finanční výnosy	3	12
O.	Ostatní finanční náklady	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-5	-45
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-2120	-2600
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-2120	-2600
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-2120	-2600