



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO VZNIK A ROZVOJ VYBRANÉHO PODNIKU

BUSINESS PLAN PROPOSAL FOR A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LUKÁŠ KROPÁČEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kropáček Lukáš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikatelského plánu pro vznik a rozvoj vybraného podniku

v anglickém jazyce:

Business Plan Proposal for a Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému Vlastní návrhy řešení Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2014

Abstrakt

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je vytvořit návrh podnikatelského záměru pro vznik a další rozvoj minipivovaru.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, marketingový plán, finanční plán, malý podnik, minipivovar, pivovar, pivo, ale, ejl.

Abstract

The main goal of the thesis is to propose a business plan for establishment and development of a microbrewery.

Keywords

Business plan, marketing plan, financial plan, small business, microbrewery, brewery, beer, ale.

Bibliografická citace diplomové práce

KROPÁČEK, Lukáš. *Návrh podnikatelského plánu pro vznik a rozvoj vybraného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 123 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. května 2014

Bc. Lukáš Kropáček

Poděkování

Děkuji vedoucí své diplomové práce Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D., za vedení této práce a cenné rady. Dále děkuji Ing. Janu Grmelovi (jednatel a sládek brněnského minipivovaru Lucky Bastard a šéfredaktor webu PivniRecenze.cz) a Davidu Pařízkovi (majitel uherskohradištského 2d baru).

Obsah

1	Úvod	14
2	Vymezení problému a cíle práce	16
3	Teoretická východiska práce	17
3.1	Podnikatel, podnik a podnikání	17
3.1.1	Různá pojetí pojmu podnikání	17
3.1.2	Definice a charakteristické vlastnosti podnikatele	17
3.1.3	Právní formy podnikatelské činnosti	19
3.1.4	Podnikání fyzických osob	20
3.1.5	Podnikání právnických osob – osobní společnosti	21
3.1.6	Podnikání právnických osob – kapitálové společnosti	22
3.1.7	Podnikání právnických osob – družstva	24
3.1.8	Založení právnické osoby	24
3.1.9	Význam malých a středních podniků	25
3.1.10	Zdroje financování podniku	26
3.1.11	Podpora podnikání malých a středních podniků	30
3.2	Podnikatelský plán	31
3.2.1	Smysl podnikatelského plánu	31
3.2.2	Podnikatelský plán jako autoatlas	31
3.2.3	Uživatelé podnikatelského plánu	33
3.2.4	Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	33
3.2.5	Struktura podnikatelského plánu	34
3.2.6	Podnikatelské strategie a strategický plán	38
3.3	Analýzy a průzkumy, strategie, segmentace trhu	40
3.3.1	Marketingové mikroprostředí (S-W analýza)	40
3.3.2	Marketingové makroprostředí (O-T analýza)	40
3.3.3	SWOT analýza	41
3.3.4	PESTLEK analýza	43
3.3.5	Porterův model pěti sil	43
3.3.6	McKinsey 7S	44
3.3.7	Určení strategie	45
3.3.8	Segmentace trhu	46

3.4	Marketingový plán.....	47
3.4.1	Obsah marketingového plánu.....	48
3.4.2	Marketingový mix	49
3.4.3	Struktura marketingového plánu	53
3.5	Finanční plán	57
3.5.1	Rozvaha	57
3.5.2	Výkaz zisku a ztráty	57
3.5.3	Výkaz cash flow	58
3.5.4	Ukazatele finanční analýzy	59
3.5.5	Bod zvratu.....	60
3.6	Pivní a pivovarnická teorie.....	61
3.6.1	Pivní styly, svrchní a spodní kvašení	61
3.6.2	Česká pivní legislativa vs. klasické názvosloví	62
3.6.3	Daň z piva	62
4	Analýza problému a současné situace	64
4.1	PESTE analýza	64
4.1.1	Politické faktory	64
4.1.2	Ekonomické faktory	64
4.1.3	Sociální faktory	64
4.1.4	Technické a technologické faktory.....	65
4.1.5	Ekologické faktory	65
4.2	Porterův model pěti sil	66
4.2.1	Stávající konkurence	66
4.2.2	Nová konkurence.....	67
4.2.3	Nové výrobky.....	68
4.2.4	Dodavatelé	68
4.2.5	Odběratelé	68
4.3	SWOT analýza	69
4.3.1	Silné a slabé stránky	69
4.3.2	Příležitosti a hrozby	69
4.4	McKinsey 7S	71
4.4.1	Strategy (strategie)	71
4.4.2	Structure (struktura).....	71

4.4.3	Systems (systémy)	71
4.4.4	Shared values (sdílené hodnoty a kultura)	71
4.4.5	Skills (schopnosti, dovednosti)	72
4.4.6	Style (styl řízení)	72
4.4.7	Staff (zaměstnanci, spolupracovníci)	72
4.5	Potenciální odběratelé	73
5	Vlastní návrhy řešení	74
5.1	Exekutivní souhrn	74
5.2	Analýza odvětví	74
5.3	Popis podniku	75
5.4	Výrobní plán	77
5.4.1	Dodavatelé sladů	77
5.4.2	Dodavatelé chmelů	78
5.4.3	Dodavatelé kvasnic	79
5.4.4	Dodavatel technologie	79
5.4.5	Ostatní dodavatelé	80
5.4.6	Týdenní a měsíční výrobní plán	80
5.4.7	Stručný popis výrobního postupu	82
5.4.8	Sortiment	83
5.5	Marketingový plán	87
5.5.1	Název pivovaru, vizuální styl	87
5.5.2	Segmentace zákazníků	89
5.5.3	Marketingový mix – product (produkt)	90
5.5.4	Marketingový mix – price (cena)	92
5.5.5	Marketingový mix – place (místo)	93
5.5.6	Marketingový mix – promotion (propagace)	94
5.5.7	Shrnutí marketingového plánu	99
5.6	Organizační plán	100
5.7	Finanční plán	101
5.7.1	Náklady	101
5.7.2	Výnosy	108
5.7.3	Cash flow a zisk – optimistická varianta	108
5.7.4	Cash flow a zisk – realistická varianta	109

5.7.5	Cash flow a zisk – pesimistická varianta	110
5.7.6	Možnosti úspor	111
5.7.7	Bod zvratu	111
5.7.8	Shrnutí finančního plánu	112
5.8	Hodnocení rizik	115
5.8.1	Nedostatečný odbyt	115
5.8.2	Zkažená várka piva	115
5.8.3	Špatně ošetřené pivo	116
6	Závěr	117
7	Seznam použitých zdrojů	119
7.1	Monografie	119
7.2	Elektronické zdroje	121
8	Seznam příloh	123

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Grafika 1	Formy podnikání	20
Grafika 2	Zakladatelský rozpočet – rozpočet startovního kapitálu	27
Grafika 3	Účel a smysl podnikatelského plánu – plán jako autoatlas	32
Grafika 4	Strategická pyramida	38
Grafika 5	Vztahy mezi silnými a slabými stránkami a příležitostmi a hrozbami	42
Grafika 6	Porterův model konkurenčních sil	43
Grafika 7	Model 7S od firmy McKinsey	44
Grafika 8	Diferenciace, segmentace a přednosti – Porterovy konkurenční strategie	46
Grafika 9	Struktura marketingového plánu	48
Grafika 10	Koncepce rozšířeného produktu	51
Grafika 11	Diagram rovnováhy nákladů a výnosů firmy	60
Grafika 12	Daň z piva za 1 hl piva a každé celé hmotnostní % EPM	63
Grafika 13	Silné a slabé stránky firmy N. Bunny	69
Grafika 14	Příležitosti a hrozby pro firmu N. Bunny	70
Grafika 15	Logo pivovaru N. Bunny	76
Grafika 16	Ceník sladů Raven Trading (vč. 15% DPH)	77
Grafika 17	Ceník chmelů Chmely.cz – Vít Ondračka (vč. 15% DPH)	78
Grafika 18	Ceník kvasnic Brelex (vč. 15% DPH)	79
Grafika 19	Ceník vody a elektrické energie (vč. DPH)	80
Grafika 20	Měsíční výrobní plán	81
Grafika 21	Měsíční výrobní plán	81
Grafika 22	Pivo pale ale v typické nonic sklenici	84
Grafika 23	Ukázka vizuálního stylu pivovaru N. Bunny	87
Grafika 24	Návrhy možných etiket pivovaru N. Bunny	88
Grafika 25	Zákaznické segmenty	89
Grafika 26	Příklady inspirativních vizuálních stylů	92
Grafika 27	Běžné ceny sudového piva na Uherskohradištsku	92
Grafika 28	Ceny našeho sudového piva	93
Grafika 29	Náklady – suroviny	101
Grafika 30	Náklady – elektřina a voda	102

Grafika 31	Daň z piva	102
Grafika 32	Variabilní náklady – celkem	103
Grafika 33	Náklady – osobní	103
Grafika 34	Náklady – ostatní pravidelné	104
Grafika 35	Celkové pravidelné náklady	105
Grafika 36	Odpisy	105
Grafika 37	Jednorázové náklady	106
Grafika 38	Potřebné finanční prostředky a jejich zdroje	106
Grafika 39	Anuitní splácení úvěru	107
Grafika 40	Zahajovací rozvaha	107
Grafika 41	Celkové výnosy	108
Grafika 42	Graf peněžních toků – optimistická varianta	109
Grafika 43	Graf peněžních toků – realistická varianta	110
Grafika 44	Graf peněžních toků – pesimistická varianta	110
Grafika 45	Bod zvratu	112
Grafika 46	Stav bankovního účtu na konci roku – tři varianty	113

1 Úvod

Základním předpokladem úspěšnosti nově vytvořeného podniku je podnikatelský plán. Jde o důležitý dokument, který pomáhá podnikateli ujasnit si klíčové záležitosti týkající se jeho podniku před samotným zahájením činnosti, ale i v jejím průběhu. Kromě toho je vypracování realistického podnikatelského plánu vyžadováno investory a bankami při žádosti o finanční zdroje.

V první části této práce jsou shrnuty teoretické poznatky z dostupné literatury, které se týkají podnikání a zejména podnikatelského plánu a okrajově také piva a pivovarnictví a cílem práce pak je v další části vytvořit na základě těchto teoretických zdrojů realistický podnikatelský plán se všemi jeho náležitostmi.

Pivo je v současné době nápojem oblíbeným k uhašení žízně i pro svou chuť a provází lidstvo již odpradáвна. Víme o výrobě piva už v době asi kolem roku 4000 př. n. l. v Mezopotámii, některé prameny ovšem tvrdí, že pivo naši předkové vyráběli už 10 000 až 15 000 let př. n. l. Pivo bylo vyráběno také např. ve starověkém Egyptě, Peru, Indii, Číně a Tibetu, antickém Řecku a Římě; vařili jej i Germáni, Galové, Keltové a Slované (Cichá 2002, s. 5, Chládek 2007, s. 12–27).

V současnosti je pivo nejprodávanějším alkoholickým nápojem a jeho celosvětová produkce neboli výstav činí asi 1,5 mld. hl ročně a stále roste (Chládek 2007, s. 9).

Česká republika je považována za ráj piva a Češi se umisťují na prvním místě na světě ve spotřebě piva na obyvatele, která se pohybuje kolem 160 litrů za rok (Chládek 2007, s. 9, Kučera, 2013).

Přesto člověk alespoň trochu znalý piva ví, že pivo není jen spodně kvašený ležák českého typu (pilsner), který u nás tvoří naprostou většinu produkce i spotřeby, ale ve světě existuje bezpočet pivních stylů. Nejrozmanitější nabídkou se může pochlubit zřejmě Belgie, ale třeba i sousední Německo nebo třeba Velká Británie produkují více různých zajímavých pivních stylů. Velkou škálu piv nalezneme také v USA.

Stále významnějším prvkem českého pivního trhu se v poslední době stávají minipivovary, které náročnějším zákazníkům nabízí kromě ležáku také např. piva typu

weizen, ale, stout, porter a další. Tato práce ve své praktické části zobrazuje podnikatelský plán výstavby takového minipivovaru a jeho rozvoje.

Toto téma diplomové práce bylo autorem vybráno proto, že se zajímá o pivo – jeho historii, druhy, používané technologie, degustace apod., ale i o domácí vaření piva. Autor tedy disponuje nejen teoretickými, ale i praktickými zkušenostmi z této oblasti a dlouhodobě sleduje trh s pivem, chování zákazníků apod.

2 Vymezení problému a cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit návrh podnikatelského záměru pro vznik a další rozvoj podnikatelského subjektu. Konkrétně pak minipivovaru, který se bude soustředit na výrobu u nás stále nepříliš rozšířených svrchně kvašených piv, která jsou ovšem v zahraničí značně oblíbená a v posledních letech jejich popularita roste i na konzervativním českém pivním trhu.

Dílčí cíle práce pak tvoří vypracování jednotlivých částí podnikatelského plánu, zejména pak těchto:

- Analýza prostředí.
- Marketingový plán.
- Výrobní plán.
- Finanční plán.

V práci jsou použity tyto metody:

- Literární rešerše.
- PESTE analýza.
- Porterův model pěti sil.
- SWOT analýza.
- Analýza McKinsey 7S.

3 Teoretická východiska práce

3.1 Podnikatel, podnik a podnikání

3.1.1 Různá pojetí pojmu podnikání

Podle Vebera, Srpové a kol. (2005, s. 15) lze pojem „podnikání“ chápat z různých úhlů:

- **Ekonomické pojetí** – podnikání jako zapojení ekonomických zdrojů a vytváření přidané hodnoty.
- **Psychologické pojetí** – činnost motivovaná potřebou něco získat.
- **Sociologické pojetí** – vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, vytváření pracovních míst.
- **Právnícké pojetí** – „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“ (Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník).

Vždy se ovšem jedná o činnost, která se **vyznačuje těmito rysy** (Veber, Srpová a kol. 2008, s. 15):

- Cílevědomá činnost.
- Iniciativní (kreativní) přístupy.
- Organizace a řízení transformačních procesů.
- Praktický přínos, užitek.
- Riziko neúspěchu.
- Opakovaná činnost.

3.1.2 Definice a charakteristické vlastnosti podnikatele

Existuje celá řada definic pojmu „podnikatel“. Richard T. Ely a Ralph H. Hesse definovali v roce 1933 tento pojem takto: „Podnikatel zakládá a provozuje podnik za účelem svého osobního prospěchu. Platí běžné ceny za materiál spotřebovaný v podnikání, za používání pozemků, za služby personálu a za potřebný kapitál. Vkládá svou vlastní iniciativu, dovednost a vynalézavost do plánovací, organizační a správní činnosti podniku. Bere na sebe možnost zisku, či ztráty v důsledku nepředvídatelných a kontrole se vymykajících okolností. Čistý zůstatek ročních příjmů podniku po zaplacení všech nákladů si ponechá.“ Dnes nejvíce vyhovující definicí je asi definice Roberta D. Hisricha

z roku 1985: „Podnikatel ve svém jednání vytváří cosi nového, čemuž náleží hodnota, prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebíráním doprovodných finančních, psychických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení“ (Koráb, Mihalisko a Vaškovičová 2008a, s. 9, 13).

Podle Vebera, Srpové a kol. (2005, s. 50–52) by si měl člověk, který chce začít podnikat, uvědomit tyto skutečnosti nutné k úspěšnému podnikání:

- **Aspekt dlouhodobosti** – podnikání je relativně dlouhodobou záležitostí, je spojeno s postupným budováním a posilování pozice na trhu a vyžaduje od podnikatele velké množství času.
- **Podnikavost** – podnikatel by měl být tzv. „podnikavý“, tzn., že by měl mít jisté dispozice a osobní vlastnosti.
 - **Dispozice.**
 - **Schopnosti** – převážně vrozené; inteligence, organizační schopnosti apod.
 - **Vědomosti** – získané; odborné, podnikatelské a komunikační.
 - **Dovednosti** – naučené vzorce chování získané tréninkem.
 - **Osobní vlastnosti** – charakterizují osobnost podnikatele.
 - **Specifické** – bezúhonnost, poctivost, zásadovost, důslednost, ohleduplnost, přesnost, zdvořilost.
 - **Nespecifické** – rozhodnost, svědomitost, cílevědomost, vytrvalost, zodpovědnost, vztah k práci a druhým lidem atd.
- **Motivace** – musí existovat důvod k podnikání a k dosahování úspěchu. Nemá-li podnikatel vůli být úspěšný, nepomohou mu k dosažení cíle ani skvělé znalosti a zdroje.
- **Iniciativa a aktivita** – podnikatel by měl být dynamický, proaktivní, optimistický, kreativní, iniciativní apod.
- **Podstupování rizika** – podnikatel musí být rozhodný i v rizikové či nejisté situaci a musí umět přijímat odpovědnost.
- **Dobrý zdravotní stav** – zejména pak duševní a to kvůli vysokým nárokům na pracovní dobu, stres atd.

Barrow (1992, s. 27–32) uvádí v podstatě stejné požadavky na osobnost podnikatele: absolutní angažovanost a tvrdá práce, vyrovnání se s nejistotami, dobrý zdravotní stav, vnitřní ukázněnost, vlastnosti zakladatele, investora, organizátora a plánovače.

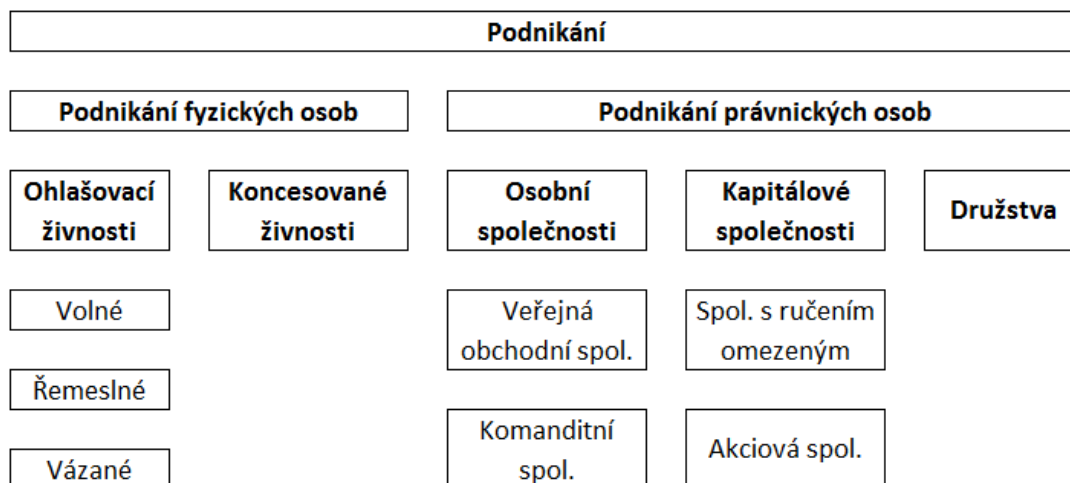
3.1.3 Právní formy podnikatelské činnosti

Budoucí podnikatel si musí mj. zvolit právní formu svého podniku. Tento typ může samozřejmě později transformovat v jiný, což s sebou ale nese dodatečné náklady. Dle Obchodního zákoníku dělíme podnikání takto (Veber, Srpová a kol. 2005, s. 65–66, Štěpánová 2007, s. 63–74):

- **Podnikání fyzických osob** – jde o osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění, zapsané v Obchodním rejstříku, podnikající na základě jiného oprávnění dle zvláštního předpisu, soukromě hospodařící zemědělce zapsané v evidenci. Živnosti rozlišujeme:
 - **Ohlašovací živnosti.**
 - Ohlašovací živnosti volné.
 - Ohlašovací živnosti řemeslné.
 - Ohlašovací živnosti vázané.
 - **Koncesované živnosti.**
- **Podnikání právnických osob** – všechny jeho typy musí být zapsány v Obchodním rejstříku. Podnikání právnických osob dělíme na:
 - **Osobní společnosti** – zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti.
 - **Veřejná obchodní společnost** – veř. obch. spol., v. o. s.
 - **Komanditní společnost** – kom. spol., k. s.
 - **Kapitálové společnosti** – povinností společníků je vnést vklad a jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené nebo žádné. Zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti.
 - **Společnost s ručením omezeným** – spol. s r. o., s. r. o.
 - **Akciová společnost** – akc. spol., a. s.

- **Družstva** – v podnikatelské praxi méně častý typ.

Názorně vidíme **dělení podnikání** na následujícím obrázku.



Grafika 1 Formy podnikání

Zdroj: Veber, Srpová a kol. 2005, s. 65–66, Štěpánová 2007, s. 63–74

3.1.4 Podnikání fyzických osob

3.1.4.1 Fyzická osoba podnikající samostatně na základě živnostenského nebo jiného oprávnění

Tato forma je vhodná pro začínající podnikatele nebo pro ty, kteří mají podnikatelskou činnosti jako vedlejší zdroj příjmů. Zahájení činnosti je velmi jednoduché. Mezi výhody patří (Veber, Srpová a kol. 2008, s. 76):

- Minimum formálně-právních záležitostí.
- Není zde nutnost počátečního kapitálu.
- Samostatnost při rozhodování.
- Výběr mezi podvojným účetnictvím nebo daňovou evidencí (pokud není podnikatel zapsán v Obchodním rejstříku).
- Osobu žijící ve společné domácnosti lze přizvat jako spolupracující osobu a přerozdělit na ni práci a část příjmů a výdajů a případně tak využít daňové úspory.

Mezi nevýhody podle Vebera, Srpové a kol. (2008, s. 76) patří:

- Neomezené ručení majetkem podnikatele.

- Vysoké požadavky na odborné i ekonomické znalosti podnikatele, který zastává vlastní podnikatelskou činnost i administrativu.
- Omezený přístup k bankovním úvěrům.
- Tato forma podnikání může působit méněcenně.

3.1.4.2 Sdružení fyzických osob bez právní subjektivity

Nejedná se o samostatný právní subjekt a členové navenek vždy jednají vlastním jménem. Sdružení se nezapisuje do Obchodního rejstříku a funguje zejména na principu „více hlav více ví“. Založení je velmi jednoduché a díky sdílení vybavení apod. lze ušetřit na režijních nákladech. Nevýhodou je pak nutnost vysoké důvěry a solidarity mezi účastníky (Veber, Srpová a kol. 2008, s. 77).

3.1.4.3 Tiché společenství

Nejedná se o samostatný právní subjekt. Tichý společník se zavazuje k poskytnutí určitého vkladu podnikateli a ten se zavazuje k vyplacení části zisku tichému společníkovi. Tichý společník ovšem nemá podíl na řízení. Smlouva o tichém společenství musí být písemná. (Veber, Srpová a kol. 2008, s. 77).

3.1.5 Podnikání právnických osob – osobní společnosti

3.1.5.1 Veřejná obchodní společnost

Jedná se o osobní společnost, ve které alespoň dvě osoby (právnická i fyzická) podnikají pod společnou firmou. Tyto osoby ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. Zisk je dělen rovným dílem mezi společníky. Jde o druhou nejčastější formu podnikání malých a středních firem (po spol. s r. o.). Statutárním orgánem jsou (pokud společenská smlouva nestanoví jinak) všichni společníci. Výhody veřejné obchodní společnosti (Veber, Srpová a kol. 2008, s. 78):

- Není zde nutnost počátečního kapitálu.
- Neomezené ručení vytváří image solidnosti podniku.
- Dobrý přístup k cizímu kapitálu.
- Zisk není daněn jako příjem právnických osob, ale rozdělen mezi společníky a zdaněn jako příjem fyzických osob.

Nevýhody veřejné obchodní společnosti (Veber, Srpová a kol. 2008, s. 78):

- Neomezené ručení společníků.
- Minimálně dva společníci.
- Vysoké zdanění a odvody na sociální pojištění v případě vysokých zisků (pokud je zavedena daňová progresse u daně z příjmu fyzických osob, může být sazba daně u vysokého základu vyšší než sazba daně z příjmu právnických osob).

3.1.5.2 Komanditní společnost

Jeden či více společníků ručí za závazky podniku do výše svého nesplaceného vkladu (komandisté) a jeden nebo více společníků ručí celým svým majetkem (komplementáři). Statutárním orgánem jsou komplementáři. Málo frekventovaná forma podnikání. Výhody komanditní společnosti (Veber, Srpová a kol. 2008, s. 78–79):

- Komandista musí vložit minimálně pouze 5 tis. Kč.
- Zisk se dělí podle podmínek společenské smlouvy.
- Za určitých podmínek lze transformovat na veřejnou obchodní společnost.

Nevýhody komanditní společnosti (Veber, Srpová a kol. 2008, s. 79):

- Neomezené ručení komplementářů.
- Administrativní nároky – nutnost společenské smlouvy.
- Zisk komandistů zdaněn daní z příjmu právnických osob a následně i srážkovou daní.
- Možné rozpory mezi prioritami komplementářů a komandistů (každý nese jinou míru rizika).

3.1.6 Podnikání právnických osob – kapitálové společnosti

3.1.6.1 Společnost s ručením omezeným

Společníci ručí za závazky společnosti ve výši nesplacených vkladů a společnost ručí celým svým majetkem. Povinně vytváří rezervní fond. Společník může být nejméně jeden, nejvíce pak padesát. Výše základního kapitálu je min. 200 tis. Kč a min. vklad jednoho společníka je 20 tis. Kč. Základním dokumentem je společenská smlouva. Statutárním orgánem jsou jednatelé, které jmenuje nejvyšší orgán – valná hromada. Lze

ustanovit také dozorčí radu. Jedná se o nejčastější formu podnikání právnických osob. Výhody spol. s r. o. (Veber, Srpová a kol. 2008, s. 79–80):

- Omezené ručení společníků.
- Do společnosti lze vložit i nepeněžitý vklad. Vklad lze splatit ve lhůtě pěti let.
- Podíly na zisku, vyplacené společníkům – fyzickým osobám, nepodléhají odvodům na sociální pojištění.

Nevýhody spol. s r. o. (Veber, Srpová a kol. 2008, s. 80):

- Nutnost počátečního kapitálu.
- Administrativní náročnost – notářské zápisy, zápisy z valných hromad atd.
- Pro obchodní partnery méně důvěryhodná forma podnikání než akciová společnost či osobní obchodní společnosti.
- Zisk společnosti zdaněn daní z příjmu fyzických osob a vyplacené podíly na zisku dále zdaněny ještě srážkovou daní.

3.1.6.2 Akciová společnost

Tato forma podnikání je typická spíše pro větší společnosti. Jde o jednu z nejstarších kapitálových právních forem. Společnost ručí celým svým majetkem, společník (akcionář) neručí za závazky podniku. Akciová společnost může být založena jednou právnickou osobou nebo dvěma a více zakladateli. Min. základní kapitál je v případě veřejné nabídky akcií 20 mil. Kč, jinak alespoň 2 mil. Kč. Základní dokument jsou stanovy. Nejvyšší orgán je valná hromada, která volí a odvolává členy představenstva (statutární orgán, min. 3 členové). Nejméně tříčlenná dozorčí rada pak dohlíží na působnost představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti. Výhody akciové společnosti (Veber, Srpová a kol. 2008, s. 80):

- Akcionáři neručí za závazky firmy.
- Jednodušší přístup ke kapitálu. Firma působí solidně a stabilně.
- Vyplacené dividendy nepodléhají odvodům na sociální pojištění.

Nevýhody akciové společnosti (Veber, Srpová a kol. 2008, s. 80):

- Nutnost vysokého počátečního kapitálu.

- Velká komplikovanost o omezení právní úpravy. Administrativní náročnost.
- Nutnost ověření účetní závěrky auditorem, její povinné zveřejňování.
- Povinná výroční zpráva.

3.1.7 Podnikání právnických osob – družstva

Jedná se o společenství neuzavřeného počtu osob, které bylo založeno za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů. V ČR není tato forma pro podnikání využívána příliš často. Musí mít alespoň pět členů nebo musí být členy alespoň dvě právnické osoby. Odpovídá celým svým majetkem, členové za závazky družstva neručí. Základní kapitál je min. 50 tis. Kč. Orgány jsou členská schůze, představenstvo a kontrolní komise. Základním dokumentem jsou statuty družstva. Výhody družstva (Veber, Srpová a kol. 2008, s. 81):

- Členové neručí za závazky družstva. Rovné postavení členů.
- Jednoduché vstoupení a vystoupení nového člena.
- Nízký základní kapitál.
- Z vyplacených podílů na zisku není placeno pojistné sociálního pojištění.

Nevýhody družstva (Veber, Srpová a kol. 2008, s. 81):

- Vytváření nedělitelného fondu.
- Zisk družstva je zdaněn daní z příjmu právnických osob a vyplacené podíly na zisku jsou následně zdaněny ještě srážkovou daní.

3.1.8 Založení právnické osoby

Společnost je založena ke dni sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny a společnost vzniká dnem zápisu do Obchodního rejstříku. Postup založení každé z forem právnické osoby je stanoven v Obchodním zákoníku. Obecně jej však můžeme shrnout do následujících čtyř bodů (Veber, Srpová a kol. 2008, s. 84–85):

- **Sepsání společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny** (v případě jediného společníka). Společenská smlouva musí splňovat určité náležitosti (firma a sídlo společnosti, společníci, předmět podnikání atd. atd.). Obchodní firma nesmí být zaměnitelná s firmou jiného podnikatele.

- **Složení stanovené části základního kapitálu u správce vkladu** – alespoň 30 % každého vkladu, celkem alespoň 100 tis. Kč (v případě jediného společníka musí být splacen celý základní kapitál).
- **Zajištění živnostenského či jiného oprávnění k výkonu činnosti.**
- **Zápis do Obchodního rejstříku.** Návrh na zápis musí být podán nejpozději do 90 dnů od založení společnosti. Je vyžadováno předložení listin, které se do rejstříku nebo sbírky listin zapisují (společenská smlouva, oprávnění k činnosti, potvrzení správce vkladu apod.) a dále také nájemního listu či výpisu z katastru nemovitostí.

3.1.9 Význam malých a středních podniků

Kromě běžně užívaného rozdělení podle Evropské unie existuje dělení podniků podle velikosti také podle kritérií České správy sociálního zabezpečení nebo podle Eurostatu. Podle Evropské unie dělíme malé a střední podniky podle počtu zaměstnanců a doplňkových kritérií následovně (Vojík 2009, s. 22):

- **Mikropodnik** – méně než 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. eur.
- **Malý podnik** – méně než 50 zaměstnanců, roční obrat méně než 10 mil. eur.
- **Střední podnik** – méně než 250 zaměstnanců, roční obrat méně než 50 mil. eur.

Koráb a Mihalisko (2005, s. 210) uvádí tyto charakteristiky malých a středních podniků:

- Jsou základem pro budoucí velké podnikání.
- Jsou základem demokratického smýšlení.
- Jsou jakýmsi protipólem, vyvažující silou proti monopolům.

Malé a střední podniky tvoří naprostou většinu všech podniků. Např. v Evropě existuje kolem 19 milionů malých a středních podniků (což je 99,8 % všech podniků), které zaměstnávají přes 74 milionů lidí (Veber, Srpová a kol. 2005, s. 21).

Podle Ministerstva průmyslu a obchodu (2013) podnikatelskou činnost k 31. 12. 2012 v České republice vykonávalo asi 1,12 mil. právnických a fyzických osob s maximálně 249 zaměstnanci (z toho fyzických osob asi 851 tis. a právnických osob asi 271 tis.). V roce 2012 byl podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů 99,86 %, počet jejich zaměstnanců byl asi 1,7 mil. – tedy asi 59,4 % všech zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR.

Omezení malých a středních podniků dle Vebera, Srpové a kol. (2005, s. 11, 22) a Císaře a kol. (1996, s. 17):

- Malá ekonomická síla, omezenost kapitálu, mnohem výrazněji se jich týkají výkyvy ekonomiky a situace v regionech.
- Horší pozice ve veřejných zakázkách.
- Nemožnost zaměstnávat špičkové vědce a manažery.
- Inovace jsou spíše nižších řádů.
- Horší využívání dostupných znalostí.
- Ohrožení ze strany velkých podniků (dumpingové ceny).
- Objednávání materiálů v menších množstvích, z čehož vyplývají vyšší ceny. (Větší podniky odebírají větší množství a dostávají slevy, rabaty.)
- Často závislé jako dodavatelé na velkých firmách.
- Nemohou zaměstnávat tolik lidí ve správě a byrokracii. Různá opatření na ochranu životního prostředí na ně mají větší dopad než na velké firmy.
- Legislativní omezení kvůli rostoucímu počtu právních předpisů, často obtížně splnitelných.

Výhodou malých a středních podniků je podle Císaře a kol. (1996, s. 15–16) pružnost (flexibilita) v reakci na změnu podmínek vyvolanou změnou poptávky. Menší podniky nejsou v takové míře zatíženy existencí nákladných budov a zařízení jako velké firmy a jejich pracovníci mají širší profesní specializaci. Autoři považují za významný – zejména u středních podniků – také jejich inovační potenciál, neboť takové podniky soustavně testují zájem trhu o nové výrobky; většina výrobků velkých firem původně vznikla v malé dílně.

3.1.10 Zdroje financování podniku

Založení podniku a další výdaje spojené se zahájením podnikatelské činnosti lze financovat ze zdrojů vlastních (tj. vkladů podnikatele a společníků) a zdrojů cizích (především bankovních úvěrů, půjček či leasingu). Tyto zdroje mohou být krátkodobé (do

jednoho roku) nebo dlouhodobé. Co se týká účelu těchto prostředků, dělíme je podle Vebera, Srpové a kol. (2008, s. 95–97) do čtyř hlavních skupin.



Grafika 2 Zakladatelský rozpočet – rozpočet startovního kapitálu
Zdroj: Veber, Srpová a kol. 2008, s. 97

Financování podniku může být ze dvou různých zdrojů – vnitřních (interních) nebo vnějších (externích). Vnitřními (interními) zdroji financování podniku mohou být (Koráb a Mihalisko 2005, s. 195–196):

- **Zisk** – po odvodech, výplatě podílů společníkům a případném pokrytí ztrát. Důležitý interní zdroj financování firmy.
- **Odpisy** – nejde o nově vytvořené zdroje, ale o peněžní vyjádření opotřebování dlouhodobého majetku v průběhu příslušného období, které je zaúčtováno do nákladů, které jsou plně daňově uznatelné; snižují tedy zisk před zdaněním a tím pádem i výši daně. Jde o nezanedbatelný interní zdroj financování.
- **Prostředky za prodej nevyužitých aktiv** – např. odprodej části strojů, kterou podnik už díky vyšší efektivitě výroby nepotřebuje nebo odprodej skladových zásob nevyužitého materiálu.
- **Příjmy z nedobytných pohledávek.**

Vnější (externí) zdroje financování umožňují rychlejší růst podnikového kapitálu a pomáhají rychleji reagovat na potřebu změny majetku firmy kvůli tržním změnám. Negativním důsledkem využití externích zdrojů je pak rostoucí počet společníků nebo věřitelů a vyšší nároky na udržování likvidity a platební schopnosti firmy. Vnějšími zdroji financování mohou být (Koráb a Mihalisko 2005, s. 195):

- Vklady vlastníků.
- Emise obligací.
- Dlouhodobé a střednědobé úvěry.
- Krátkodobé úvěry.
- Leasing, factoring, forfaiting.
- Rizikový kapitál.
- Dotace.

3.1.10.1 Bankovní úvěry

Nejčastěji ve formě úvěru od komerční banky. Bývá vyžadována garance ve formě hmotného aktiva – obchodní majetek podniku (pozemek, budova) nebo i osobního majetku vlastníků (pozemek, dům, automobil) nebo aktiva ručitele. Nicméně v současnosti banky spíše upřednostňují zajištění likvidnějšími aktivy (pohledávky, cenné papíry, termínované vklady). Banky poskytují úvěry velmi obezřetně a vyžadují vypracovaný podnikatelský plán, ale i různé další informace. Potenciální dlužníci jsou pak posuzováni a na základě velikosti finančního rizika zařazeni do skupin A – E (Koráb a Mihalisko 2005, s. 196–198).

3.1.10.2 Obchodní úvěry

Existují dvě formy – úvěr dodavatelský a úvěr odběratelský. Běžnějším je úvěr dodavatelský. Jeho principem je dohodnutý odklad platby za výrobky či služby o určitý počet dnů. Jde tedy o prodloužení lhůty splatnosti, u odběratelů s velkou vyjednávací silou jde zpravidla o 30 až 90 dnů. Důležitá je vzájemná důvěra partnerů a dodržování stanovených termínů. Úvěr odběratelský pak je vlastně záloha od odběratele. Bývá poskytována především v odvětvích s velmi dlouhou dobou výroby – např. stavebnictví (Koráb a Mihalisko 2005, s. 198).

3.1.10.3 Leasing

Jde o pronájem, který umožňuje úsporu hotovosti a daňové úspory. Leasing dělíme na operativní a finanční (Koráb a Mihalisko 2005, s. 198).

Operativní leasing

Jedná se o krátkodobý až střednědobý zrušitelný pronájem, po jehož skončení je předmět pronájmu vrácen zpět pronajímateli. Je využíván k pronájmu věcí, které uživatel využije podstatně kratší dobu, než je doba životnosti této věci. Pronajímatelovou povin-

ností jsou opravy a údržba pronajímané věci (až na výjimky) a je také nositelem rizika škody – tzn., že také většinou hradí pojištění (Koráb a Mihalisko 2005, s. 198).

Finanční leasing

Podle Korába a Mihaliska (2005, s. 199) je finanční leasing je dlouhodobým nezrušitelným pronájmem, po jehož skončení se předmět leasingu stává (za symbolickou cenu) majetkem nájemce (uživatele). Je vhodný zejména pro zařízení s dlouhodobým využitím, např. výrobní linky. Údržba a opravy jsou povinností nájemce, pokud není s pronajímatelem smlouveno jinak. Termínem přímý pronájem pak označujeme situaci, kdy firma sama najde výrobce věci, kterou potřebuje a poté se dohodne s nějakou leasingovou společností, která věc koupí na své náklady a bude ji pronajímat firmě. Výhodou finančního leasingu je, že šetří okamžitou hotovost (což se hodí zejména v začátcích), maskuje skutečné zadlužení a zlepšuje tak zisk a rentabilitu (nemusí být zachycen v účetních výkazech, ale jen v podrozvahové evidenci), umožňuje daňové úspory (rychlejší odepisování) a rychlejší obnovu technologií. Nevýhodou pak je cena (pořizovací cena navýšená o marži leasingové společnosti) a to, že nájemce není majitelem předmětu pronájmu (nemůže tudíž předmět jednoduše využít jako zástavu ani dále pronajmout; v případě konkurzu na leasingovou společnost může být pronajímaná věc použita k úhradě jejích závazků).

3.1.10.4 Dotace

Dotace jsou nenávratným zdrojem financování a ekonomickým nástrojem, který stát nebo jiný územní celek podporuje své zájmy. Dotace dělíme především na přímé a nepřímé (Koráb a Mihalisko 2005, s. 209–210):

- **Přímé dotace** – jde o zvýšení firemních příjmů.
 - Cenové příplatky.
 - Exportní prémie.
 - Investiční dotace.
 - Další přímé dotace.
- **Nepřímé dotace** – vlastně snížení firemních výdajů.
 - Daňové úlevy.
 - Bezúročné půjčky.
 - Státní záruka úvěrů.
 - Bezplatné poradenství.

3.1.11 Podpora podnikání malých a středních podniků

Podle Korába a Mihaliska (2005, s. 210) existuje v České republice řada programů k podpoře malých a středních podniků a jeho podpora je obvyklá i ve světě. Tato podpora může být v zásadě dvojího druhu:

- Finanční.
- Poradenská a informační.

ČR připravila pro využívání fondů Evropské unie 24 programů a v letech 2007 – 2013 může z fondů čerpat asi 26,7 mld. eur (Veber, Srpová a kol. 2008, s. 41).

Programy podpory pro začínající podnikatele podle Vebera, Srpové a kol. (2008, s. 48–50):

- **Program Start** – pro začínající podnikatele v ČR kromě Prahy. Správcem je Ministerstvo průmyslu a obchodu. Poskytovatelem podpory Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s. Podpora z prostředků záručního fondu nebo úvěrového fondu tvořených z prostředků státního rozpočtu, Evropského fondu pro regionální rozvoj nebo Českomoravské záruční a rozvojové banky.
- **Program Trh** – pro začínající podnikatele na území Prahy. Financován z Národního programu podpory podnikání.

3.2 Podnikatelský plán

3.2.1 Smysl podnikatelského plánu

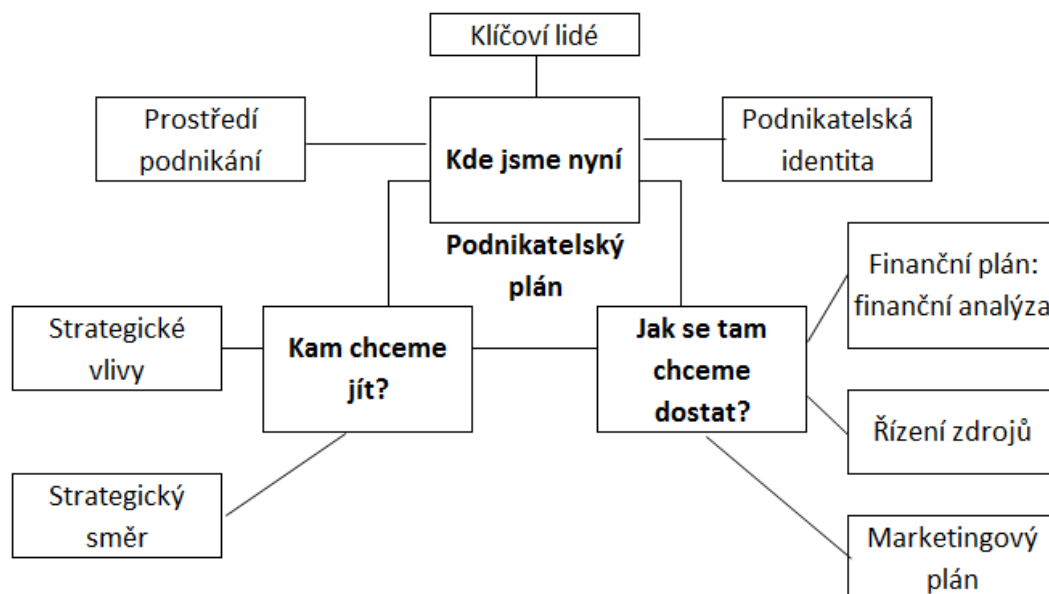
Podnikatelský plán je písemný dokument, zpracovaný podnikatelem, jehož účelem je popsat všechny podstatné vnější i vnitřní faktory, které souvisí se zahájením podnikání nebo fungování existujícího podniku. Ke zpracování podnikatelského plánu je nutné využití invence, odvahy a flexibility. Pokud se jedná o střední podnik, podnikatelský plán je výsledkem týmové práce (Veber, Srpová a kol. 2005, s. 90).

Podnikatelský plán je velmi důležitým dokumentem před zahájením i během podnikatelské činnosti a minimalizuje rizika. Úsilí vynaložené na jeho tvorbu se určitě vyplatí. Pokud si na jeho sestavení budoucí podnikatel z nějakého důvodu netroufá, lze využít i služeb poradenských firem. Podnikatelský plán slouží k těmto účelům (Koráb a Mihalisko 2005, s. 23):

- Pomáhá definovat cíle a způsoby jejich dosažení.
- Popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související se založením podniku.
- Slouží jako nástroj při řízení firmy v období růstu.
- Slouží jako podklad při žádosti o finanční zdroje.
- Pokud chceme ověřit proveditelnost nějaké akce na trhu, možnost výroby a prodeje určitého výrobku, pak nám slouží také jako tzv. studie proveditelnosti.

3.2.2 Podnikatelský plán jako autoatlas

Někdy je podnikatelský plán označován také jako jakýsi autoatlas. Klíčovými otázkami jsou: kde jsme nyní, kam chceme jít a jak se tam chceme dostat (Koráb a Mihalisko 2005, s. 23–24, Koráb, Peterka a Režňáková 2008b, s. 9, Veber, Srpová a kol. 2008, s. 97).



Grafika 3 Účel a smysl podnikatelského plánu – plán jako autoatlas

Zdroj: Koráb a Mihalisko, 2005, s. 24.

3.2.2.1 Otázka 1: Kde jsme nyní

Abychom byli schopni odpovědět na otázku, kde jsme nyní, musíme detailně popsat tyto faktory (Koráb a Mihalisko 2005, s. 24–25):

- Podnikatelská identita – právní forma podniku, organizační struktura atd.
- Klíčoví zaměstnanci – kvalitní zaměstnanci jsou pro firmu tím nejvyšším aktivem. Struktura řízení firmy, management a jeho kvalifikace.
- Prostředí podnikání – analyzujeme faktory okolí podniku – sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické (tzv. SLEPT analýza).

3.2.2.2 Otázka 2: Kam chceme jít

Jedná se v podstatě o stanovení cíle a strategie naší firmy. Strategie je pak úzce svázána s cíli firmy a vyjadřuje představy o tom, jak jich chceme dosáhnout (Koráb a Mihalisko 2005, s. 25).

3.2.2.3 Otázka 3: Jak se tam chceme dostat

Odpovědi na tuto otázku by mělo být zpracování těchto náležitostí (Koráb a Mihalisko 2005, s. 26):

- Podrobný finanční plán – včetně základní finanční analýzy.

- Návrh řízení finančních zdrojů, zaměstnanců a materiálových zdrojů.
- Marketingový plán.

3.2.3 Uživatelé podnikatelského plánu

Uživatele podnikatelského plánu můžeme rozdělit do tří kategorií, přičemž pro každou z nich plní podnikatelský plán jiné funkce (Koráb a Mihalisko 2005, s. 26):

- Manažeři. } Vnitropodnikoví příjemci.
- Majitelé. }
- Investoři, banky. – Mimopodnikové účely.

3.2.4 Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Veber, Srpová a kol. (2005, s. 90) a Fotr a Souček (2011, s. 382) doporučují, aby podnikatelský plán byl:

- **Srozumitelný a přehledný** – jednoduché vyjadřování, nepřiliš dlouhá souvětí, využití tabulek, doložení čísel.
- **Logický** – myšlenky by měly na sebe navazovat, tvrzení by měla být podložena fakty a nesmí si odporovat. Vhodné je využití diagramu pro zobrazení harmonogramu.
- **Uváženě stručný** – ovšem ne na úkor neúplnosti dat Vhodné je vrátit se k textu po několika dnech a případně provést úpravy nebo nechat další osobu uvést připomínky.
- **Pravdivý, realistický a věrohodný** – uvedená data musí být samozřejmě pravdivá; reálnost predikovaného vývoje. Neměl by být ani příliš optimistický (nižší důvěryhodnost), ale ani pesimistický (nižší atraktivita).
- **Respektování rizika** – někdy je obtížná orientace i ve složité přítomnosti, natož pak v budoucnosti, ale podnikatel by měl v podnikatelském plánu prokázat, že si je vědom i budoucích rizik a že s nimi počítá – např. vypracováním variantních řešení.
- **Orientovanost na budoucnost** – trendy, zpracování prognóz.
- **Demonstrace výhod produktu pro zákazníka.**

3.2.5 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není závazně stanovena; každý investor či banka požadují jinou strukturu či rozsah plánu. Někteří investoři dokonce vyžadují pouze powerpointovou prezentaci a naopak banky mohou vyžadovat řadu různých dalších dokumentů a informací (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík 2011, s. 14).

Struktura podnikatelského plánu může vypadat např. takto:

- Titulní strana / list
- Obsah.
- Exekutivní souhrn.
- Analýza odvětví.
- Popis podniku.
- Výrobní / obchodní plán.
- Marketingový plán.
- Organizační plán.
- Hodnocení rizik.
- Finanční plán.
- Přílohy.

3.2.5.1 Titulní strana / list

Titulní strana by měla obsahovat tyto náležitosti (Koráb a Mihalisko 2005, s. 28, Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík 2011, s. 15):

- Obchodní název a sídlo firmy, případně logo, datum založení.
- Jména podnikatelů, kontakty (telefon, email).
- Popis společnosti a povaha podnikání.
- Doporučuje se také uvést prohlášení typu: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství“.

3.2.5.2 Obsah

Je dobré na něj nezapomínat. Jeho absence ztěžuje vyhledávání a může čtenáře podnikatelského plánu zbytečně rozladit. Rozsah 1 – 1,5 strany A4. Uvádíme zde nadpisy první až třetí úrovně (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík 2011, s. 15).

3.2.5.3 Exekutivní souhrn / realizační resumé

Sestavuje se až nakonec a rozsah by měl být pouze několik stránek (2 – 3). Jde vlastně o výtah toho nejdůležitějšího z podnikatelského plánu. Hlavním úkolem je co nejvíce

podnítit zájem potenciálních investorů – přesvědčit je, aby vůbec plán četli dále (Koráb a Mihalisko 2005, s. 28–29, Fotr a Souček 2011, s. 378).

Hrubá osnova může vypadat například takto (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlik 2011, s. 16, Fotr a Souček 2011, s. 378, Srpková, Svobodová, Skopal a Orlik 2011, s. 45, 162–163):

- **Název** a adresa firmy, kontakty.
- Poskytované **produkty nebo služby**.
- **V čem** jsou naše produkty **jiné a lepší** než produkty konkurence? A proč? Jaký je **užitek pro zákazníka**? Specifické vlastnosti?
- **Popis trhu a tržních trendů** (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a distribučních cest.
- **Popis konkurence**.
- **Klíčové osoby firmy**, jejich zkušenosti a dovednosti.
- **Mise** (poslání, např. etické nebo společenské hodnoty, dobře zapamatovatelný slogan, nemusí být příliš konkrétní, protože nejde o cíl), **vize** (dlouhodobý směr podniku, jasné vyjádření budoucí pozice firmy) a **cíle** firmy.
- **Celková kapitálová náročnost**, potřeba cizích zdrojů a schopnost jejich splácení, délka financování apod. **Odhady zisku** v následujících 5 letech a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu.

3.2.5.4 Analýza odvětví

Do této části patří podle Korába a Mihaliska (2005, s. 29):

- Analýza konkurenčního prostředí – všichni významní konkurenti (a jejich slabé a silné stránky).
- Vývojové trendy a historické výsledky odvětví.
- Předpovědi vydávané v rámci odvětví nebo vládními orgány.
- Analýza zákazníků – segmentace trhu.

Konkurenci představují ty firmy, které působí na stejných cílových trzích a prodávají stejné nebo podobné produkty – skuteční konkurenti. Jsou zde ale i firmy, které nejsou

konkurencí dnes, ale mohou jí být v budoucnosti – potenciální konkurenti (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlický 2011, s. 22).

3.2.5.5 Popis podniku

Jde o podrobný popis podniku, obsahující zejména tyto náležitosti (Koráb a Mihalisko 2005, s. 29, Fotr a Souček 2011, s. 379):

- Výrobky nebo služby.
- Historie firmy, motivy založení.
- Umístění (lokalita) firmy.
- Velikost firmy.
- Personál, zaměstnanci.
- Organizační a funkční schéma.
- Technické a kancelářské vybavení.
- Znalosti a praxe podnikatelů.

3.2.5.6 Výrobní / obchodní plán

V případě výrobního podniku se tato část nazývá výrobní plán, jinak obchodní plán. Je zde zachycen celý výrobní proces včetně dodavatelů a důvodů jejich výběru, informace o nákladech, popis strojů a zařízení. V případě obchodního plánu pak informace o nákupu zboží a služeb a skladovacích prostorech. V případě poskytování služeb bychom se měli dočíst o procesu poskytování služeb, vazbě na subdodávky a hodnocení subdodavatelů. (Koráb a Mihalisko 2005, s. 29).

3.2.5.7 Marketingový plán

Často bývá považován investory za nejdůležitější součást úspěchu firmy. Obsahuje následující části (Koráb a Mihalisko 2005, s. 29):

- Způsoby oceňování, propagace a distribuce.
- Odhady objemu produkce.
- Odhad rentability firmy.

3.2.5.8 Organizační plán

Popisuje formu vlastnictví firmy – zda se jedná o osobní vlastnictví nebo obchodní společnost. Pokud jde o obchodní společnost, musí organizační plán obsahovat také informace o managementu, obchodních podílech apod. Najdeme zde i shrnutí organizace činností uvnitř firmy (Koráb a Mihalisko 2005, s. 29–30).

Fotr a Souček (2011, s. 379) uvádějí, že bychom v této části měli najít organizační schéma včetně pravomocí a odpovědností, politiku odměňování či základní přístup k řízení firmy (centralizovaný, decentralizovaný).

3.2.5.9 Hodnocení rizik

Tato část má ukázat potenciálním investorům, že podnikatel zvážil různá rizika a je na ně připraven. Rizika vyvstávají před každým novým podnikem a ta největší plynou většinou z konkurence, slabých stránek, marketingu, výroby, managementu nebo technologického vývoje. Podnikatel by měl tato rizika analyzovat a připravit pro ně alternativní strategie (Koráb a Mihalisko 2005, s. 30).

Rizika můžeme rozdělit na ovlivnitelná a neovlivnitelná, na vnitřní a vnější nebo podle náplně na technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, politická apod. Jejich analýzu můžeme provést např. pomocí expertního hodnocení nebo pomocí analýzy citlivosti. Mezi opatření, díky kterým můžeme snížit riziko, patří např. diverzifikace, dělení rizika, transfery rizika, pojištění, forwardy a swapy nebo etapová příprava a realizace (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík 2011, s. 32–33).

3.2.5.10 Finanční plán

Podle Korába a Mihaliska (2005, s. 30) jde o důležitou část podnikatelského plánu, která ukazuje potřebnou výši investice a míru reálnosti podnikatelského plánu jako celku. Obsahuje tři důležité části:

- Předpověď příjmů a výdajů alespoň na tři roky včetně očekávaných tržeb a nákladů.
- Vývoj cash flow (peněžních toků) nejméně v příštích třech letech.
- Odhad finančního výkazu rozvaha (balance).

3.2.5.11 Přílohy (podpůrná dokumentace)

Zde by měly být materiály, které není nutné uvádět přímo v samotném podnikatelském plánu (tam je ovšem vhodné jejich uvedení v přílohách uvést). Jde například o data z primárního výzkumu nebo korespondenci se zákazníky apod. (Koráb a Mihalisko 2005, s. 30). Dále sem můžeme zařadit např. životopisy, výpis z Obchodního rejstříku, novinové články, finanční výkazy, technické výkresy nebo důležité smlouvy (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík 2011, s. 33).

3.2.6 Podnikatelské strategie a strategický plán

Koráb, Peterka a Režňáková (2008b, s. 16) důrazně doporučují podnikatelům, aby dávali přednost dlouhodobému výhledu (alespoň dva až tři roky) s jasnými cíli před soustavnou snahou o dosažení těchto cílů každodenními úpravami a operativními požadavky. Autoři na str. 14 uvádějí definici podnikatelské strategie podle Wilsona a Batese (The Essential Guide to Managing Small Business Growth, 2003): „Podnikatelská strategie popisuje, jak organizovat vaše podnikání (rozmíst'ovat vaše zdroje), jak konkurovat k udržení zákazníků ve vašich cílových trzích (dosahovat vašich cílů), jak čelit konkurentům a ostatním vnějším faktorům, které znamenají pro vaše podnikání hrozby.“

Struktura tzv. strategické pyramidy je zobrazena na následujícím obrázku:



Grafika 4 Strategická pyramida
Zdroj: Koráb, Peterka, Režňáková 2008b, s. 16

Strategické plány obsahují následující čtyři základní části (Koráb, Peterka a Režňáková (2008b, s. 16–17):

- **Analýza situace** – určení situace firmy využitím tzv. 5 W:
 - Who (kdo)? Lidé. Kdo jsou klíčoví lidé?
 - What (co)? Věci. Jaké je prostředí firmy? Co firma vyrábí?
 - When (kdy)? Čas. Kdy prodáváme nejvíce a nejméně? Kdy je největší zisk?
 - Where (kde)? Umístění. Kde je ideální a kde nejhorší místo pro firmu?

- Why (proč)? Příčina, smysl, cíl. Proč firma vznikla a proč začala růst?
- **Návrh zbraní** – identifikací zdrojů a předností výrobků.
 - Resources (zdroje). Jaké zdroje budeme potřebovat a kde je vezmeme?
- **Stanovení cílů.**
 - Sales (prodej). Jaké budou prodeje v krátkodobém horizontu?
 - Profits (zisky). Jaké budou zisky v dlouhodobém horizontu?
- **Vytvoření taktik.**
 - Marketing plan (marketingový plán).
 - Production plan (plán výroby).
 - Financial plan (finanční plán).
 - People plan (plán lidských zdrojů).

3.3 Analýzy a průzkumy, strategie, segmentace trhu

K pochopení jednotlivých analýz je vhodné nejprve se seznámit s pojmy marketingové mikroprostředí a marketingové makroprostředí.

3.3.1 Marketingové mikroprostředí (S-W analýza)

Podle Foreta (2012, s. 45–46) slouží k posouzení úrovně a kvality podnikového mikroprostředí analýza slabých a silných stránek (strengths and weaknesses analysis, S-W analýza). Firma je všemi skupinami faktorů marketingového mikroprostředí ovlivněna a může je také sama aktivně měnit (výběr dodavatelů a zákazníků, komunikace s veřejností pomocí PR, dohody s konkurenty apod.). Do marketingového mikroprostředí patří těchto šest skupin faktorů:

1. **Vlastní podnik a jeho zaměstnanci.**
2. **Zákazníci** – spotřebitelé, organizace a vlády.
3. **Dodavatelé** – surovin, energií, služeb, polotovarů atd.
4. **Marketingoví zprostředkovatelé** – obchodní zprostředkovatelé, skladovací a přepravní společnosti, marketingové agentury – speciální kategorie dodavatelů.
5. **Veřejnost** – hromadné sdělovací prostředky, neziskové organizace (charita, církve, nadace), zájmové a nátlakové skupiny (ochránci různých práv, ekologičtí aktivisté) a zejména místní obyvatelé.
6. **Konkurenti** – subjekty nabízející stejné nebo podobné produkty či substituty.

Vašítková (2008, s. 62–63) jde v tomto dělení ještě dále a zákazníky, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost a konkurenty zařazuje do externího mikroprostředí neboli blízkého okolí organizace a výrobní, technické, technologické, finanční a jiné podmínky v podniku nazývá jako interní mikroprostředí.

3.3.2 Marketingové makroprostředí (O-T analýza)

Marketingové makroprostředí bývá někdy nazýváno také jako globální makroprostředí. Podobně jako marketingové mikroprostředí i marketingové makroprostředí sestává ze šesti skupin faktorů. Na žádné z nich nemá firma prakticky žádný vliv (proto jsou někdy nazývány jako determinující či nekontrolovatelné faktory), ale měla by o nich vědět,

aby na ně případně mohla adekvátně reagovat. K tomu slouží analýza příležitostí a hrozeb (opportunities and threats analysis, O-T analýza). Jednotlivé skupiny faktorů marketingového makroprostředí jsou následující (Foret 2012, s. 47–48):

1. **Demografické prostředí** – např. vývoj porodnosti, stárnutí obyvatelstva, vzdělanost, zaměstnanost, role žen.
2. **Ekonomické prostředí** – inflace, zadluženost, nezaměstnanost, směnné kurzy atd.
3. **Přírodní prostředí** – geografické a klimatické podmínky, surovinové bohatství, ekologické problémy.
4. **Technologické prostředí** – zrychlující se tempo inovací, dostupnost dopravní infrastruktury, dostupnost internetu a komunikací obecně.
5. **Politické prostředí** – legislativa, činnost vládních institucí, nevládních organizací a politických stran.
6. **Kulturní prostředí** – zejména jazyková a náboženská specifika.

Podle Foreta (2012, s. 48) a Vašítkové (2008, s. 59) jsou k analýze makroprostředí často využívány (především v managementu) také další analýzy, nazývané podle prvních písmen jednotlivých skupin faktorů: PESTE (STEPE) či PESTLEK.

3.3.3 SWOT analýza

Podle Foreta (2012, s. 48) je SWOT analýza základem každé marketingové strategie a marketingového plánu a může jít jak o analýzu celé firmy, tak i jednotlivých produktů. Jde o souhrnnou analýzu marketingového prostředí (trhu), spojuje v sobě analýzu makroprostředí i mikroprostředí.

Jde o analýzu čtyř faktorů – silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Doporučuje se namísto obsáhlého seznamu vybrat z každé kategorie maximálně pět oblastí. Zejména u malých firem jich ale ani tolik nenajdeme – především příležitostí a hrozeb (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlický, 2011, s. 174).

3.3.3.1 Strengths – silné stránky

Např. kvalifikovaná pracovní síla, zkušený management, kvalitní servis, silná značka, dobré povědomí o produktu mezi zákazníky nebo exkluzivní přístup k přírodním zdrojům (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s. 31, Blažková 2007, s. 156).

3.3.3.2 Weaknesses – slabé stránky

Výčet slabých stránek ukazuje investorovi, že autor plánu myslel na všechno. Patří sem např. kapitálová síla, nedostatek zkušeností, cenová politika, špatné umístění firmy, vysoké náklady či špatná reputace (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s. 31, Blažková 2007, s. 156).

3.3.3.3 Opportunities – příležitosti

K využití příležitostí je nutné podnik nejdříve identifikovat. Jde o možnosti, s jejichž realizací může růst zisk nebo mohou být lépe plněny další cíle. Zařadit sem můžeme nové technologie, neuspokojené potřeby zákazníků, odstranění mezinárodních bariér nebo rozvoj nových trhů (Blažková 2007, s. 156).

3.3.3.4 Threats – hrozby

Hrozby jsou představovány nepříznivými situacemi či změnami v podnikovém okolí, které jsou pro podnik překážkou a podnik na ně musí rychle reagovat, snažit se o jejich minimalizaci. Jde např. vstup nových konkurentů na trh, konkurenty s nižšími náklady nebo lepším produktem, daňovou zátěž a regulaci odvětví, změny v preferencích zákazníků nebo zavedení obchodních bariér (Blažková 2007, s. 156).

3.3.3.5 Vztahy mezi S, W, O a T

Silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby je důležité posuzovat v souvislostech a to zejména ve smyslu strategického využití silných a slabých stránek k eliminaci hrozeb nebo využití příležitostí.

	S: Silné stránky	W: Slabé stránky
O: Příležitosti	SO strategie	WO strategie
T: Hrozby	ST strategie	WT strategie

Grafika 5 Vztahy mezi silnými a slabými stránkami a příležitostmi a hrozbami
Zdroj: Blažková 2007, s. 158

3.3.4 PESTLEK analýza

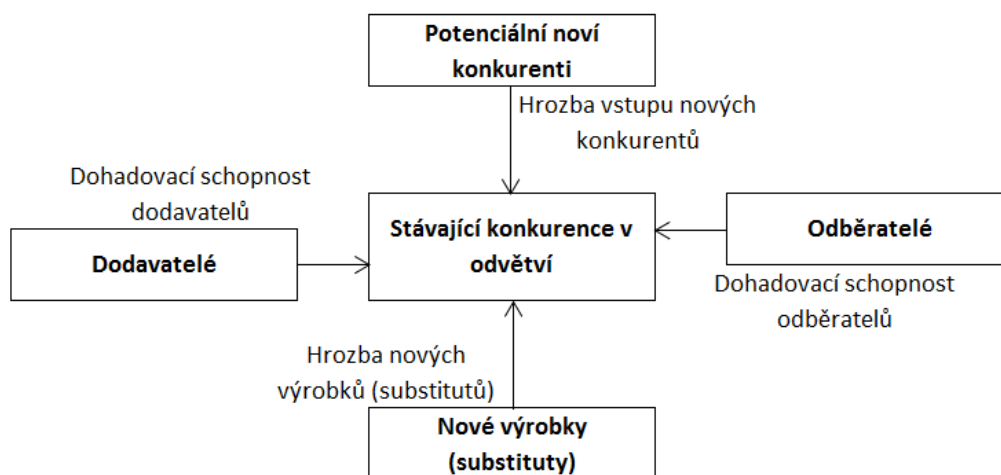
Jednotlivé skupiny faktorů PESTLEK analýzy (Foret 2012, s. 48):

- Politické.
- Ekonomické.
- Sociální.
- Technické a technologické.
- Legislativní.
- Ekologické.
- Kulturní.

Existují další verze této analýzy, zahrnující např. etické nebo demografické faktory. Často nám však – díky provázanosti jednotlivých faktorů – vystačí pouze jednodušší varianta analýzy – např. PESTE (legislativní faktory lze zahrnout do politických a kulturní faktory do sociálních).

3.3.5 Porterův model pěti sil

Výnosnost každého odvětví je determinována pěti dynamickými konkurenčními faktory – stávající konkurencí v odvětví, nebezpečím vstupu nových konkurentů, vstupu nových výrobků, které mohou danou potřebu uspokojovat jinak (substituty) a dohadvací schopností dodavatelů a odběratelů (Vysekalová a kol. 2006, s. 39).



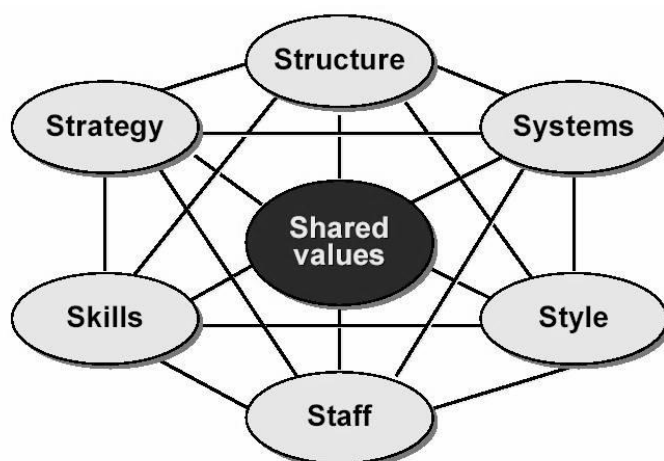
Grafika 6 Porterův model konkurenčních sil

Zdroj: Porter, M. E. 1996, podle Vysekalové a kol. 2006, s. 39

3.3.6 McKinsey 7S

Analýza 7S od firmy McKinsey slouží k analýze vnitřního prostředí firmy. Je založena na předpokladu, že úspěšná firma musí mít v souladu těchto sedm skupin elementů (Rais a Doskočil 2007, s. 11–25; Analýza 7S, 2009–2013):

- **Strategy (strategie)** – jak organizace získává konkurenční výhodu (Porterovy strategie – nízké náklady, diferenciacce, focus).
- **Structure (struktura)** – jakým způsobem je firma organizovaná (liniová, funkcionální, liniově štábní, divizionální maticová organizační struktura a další).
- **Systems (systémy)** – všechny informační procedury (formální i neformální) ve firmě – ruční i automatizované; informační systémy, CRM apod.
- **Shared values (sdílené hodnoty a kultura)** – jak jsou definované a sdílené firemní hodnoty. Kultura je jakýmsi souhrnem představ, mýtů a hodnot, které jsou ve firmě všeobecně sdíleny a relativně dlouho udržovány.
- **Skills (schopnosti, dovednosti)** – za zásadní bývá považována schopnost rychlé adaptace.
- **Style (styl řízení)** – jak jsou zaměstnanci řízeni (např. autoritativní styl, demokratický styl, styl laissez-faire a další).
- **Staff (zaměstnanci, spolupracovníci)** – jaké jsou obecné schopnosti zaměstnanců; pro management je důležité znát motivační zázemí, preference a sklony zaměstnanců.



Grafika 7 Model 7S od firmy McKinsey

Zdroj: http://vectorstudy.com/wp-content/gallery/managementtheories/mckinsey_7s.jpg

3.3.7 Určení strategie

Strategie by měla být nejlépe jedinečná a založená na přednostech firmy. Měla by vytvářet či zesilovat konkurenční výhodu nebo alespoň reagovat na uvažované hrozby a minimalizovat dopad slabých stránek. Dobře formulovaná a implementovaná strategie je předpokladem úspěšnosti firmy. Strategie můžeme rozdělit na strategie konkurenční, investiční a růstu a rozvoje. Mezi konkurenční strategie patří například známý Porterův koncept konkurenčních strategií. Michael E. Porter rozlišuje dva typy konkurenční výhody (nízké náklady a diferenciaci) a tři základní konkurenční strategie (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlický 2011, s. 177–180, Dedouchová 2001, s. 56–58):

- **Strategie vedoucího postavení v nízkých nákladech** – orientována na vytváření podmínek pro to, aby firma mohla vyrábět levněji než konkurence. Firma tak může svou produkci prodávat levněji a je silnější v případné cenové válce. Podstatou je uspokojení potřeb průměrného zákazníka.
- **Diferenční strategie** – jejím cílem je odlišení se od konkurentů a nabízení dokonalějšího výrobku a následné inkasování cenové prémie a zvyšování zisku. Diferenciace může mít formu nových výrobků, nových technologií nebo např. lepšího poprodejního servisu. Podle Dedouchové (2001, s. 57) je tato strategie drahá a jejím hlavním problémem je nutnost přesvědčit zákazníky o výjimečnosti produkce naší firmy.
- **Cílená (focus) strategie**. Obě předchozí strategie hledají konkurenční výhodu ve velkém množství segmentů na trhu. Cílená strategie (focus) se vyznačuje naopak na výhodu nízkých nákladů nebo diferenciaci zpravidla pro jeden úzký segment trhu (geografický, daný typem zákazníka nebo výrobkovou řadou). Focus strategii tedy můžeme rozdělit na focus strategii nízkých nákladů a focus strategii diferenciaci.

Porterovy konkurenční strategie	Strategie vedoucího postavení v nízkých nákladech	Diferenciační strategie	Cílená strategie (focus)	
			Nízkých nákladů	Diferenciace
Výrobová diferenciace	Nízká (v principu pomocí ceny)	Vysoká (v principu pomocí jedinečnosti)	Nízká	Vysoká
Segmentace trhu	Úzká (masový trh)	Široká (mnoho segmentů trhu)	Úzká (jeden nebo jen několik segmentů trhu)	
Specifické přednosti	Ve výrobě a materiálovém hospodářství	Ve vědeckotechnickém rozvoji a rozvoji prodeje a marketingu	Žádné specifické přednosti	

Grafika 8 Diferenciace, segmentace a přednosti – Porterovy konkurenční strategie
Zdroj: Dedouchová 2001, s. 58

3.3.8 Segmentace trhu

Segmentace trhu nám pomáhá vytvořit homogenní skupiny zákazníků, jejichž obsluha je pak snadnější, především v oblasti výrobku, jeho ceny, způsobů prodeje, propagace atd. Dobře zvolený segment by měl být stejnorodý (homogenní, tedy zákazníci patřící do tohoto segmentu by měli mít podobné reakce na marketingové aktivity), měl by být dostatečně velký, snadno dosažitelný běžnými komunikačními prostředky a jeho tržní potenciál by měl být dostatečný k tvorbě potřebného zisku. Segmentace trhu může být provedena podle následujících hledisek (Foret, Procházka, Vaculík, Kopřivová a Foret 2001, s. 71–73):

- **Geografické** – obsluha územních celků – obcí, regionů, zemí,...
- **Demografické** – trh rozdělen do skupin podle věku zákazníků, jejich pohlaví, příjmu, vzdělání apod.
- **Psychografické** – segmentace trhu podle příslušnosti zákazníků k nějaké společenské třídě, podle životního stylu a životních postojů, původu nebo osobních vlastností.
- **Kulturní** – trh segmentován podle chování zákazníků – např. míry používání výrobku, věrnosti značce, místa nákupu, postoje k produktu atd.

3.4 Marketingový plán

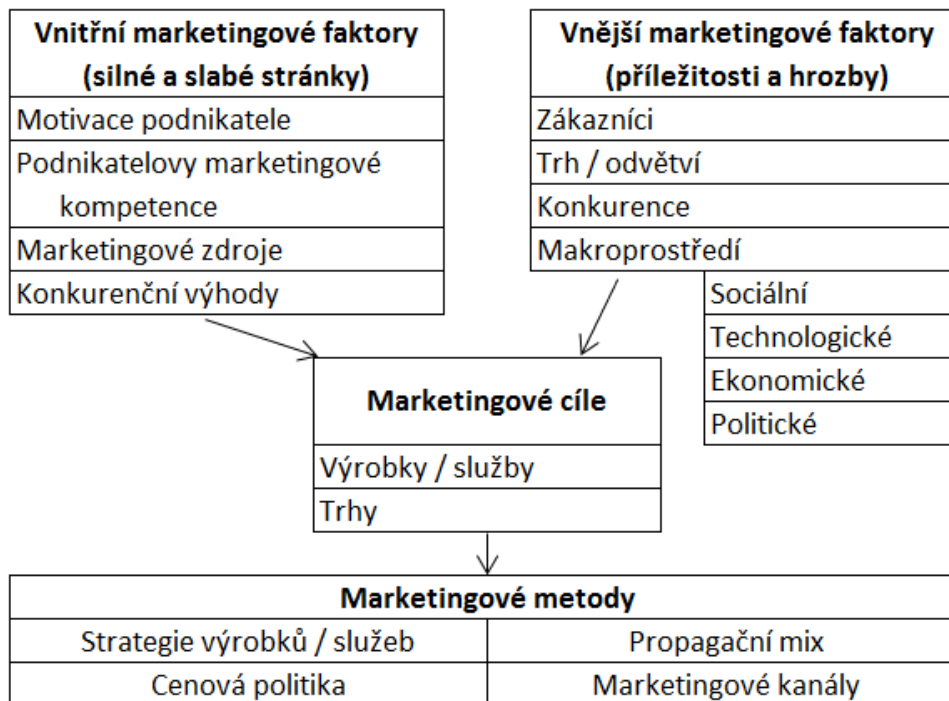
Marketingový plán je důležitou součástí podnikatelského plánu, dokonce bývá považován potenciálními investory za nejdůležitější součást. Marketingový plán zobrazuje, jak budou firemní produkty distribuovány, oceňovány a propagovány. Jedná se o dokument, jehož primárním důvodem existence je vylepšení obchodních výsledků prostřednictvím efektivních marketingových aktivit. Malý podnik si určitě může vystačit s marketingovým plánem o rozsahu několika stran (Koráb a Mihalisko 2005, s. 29, 38).

Koráb a Mihalisko (2005, s. 37–38) a Koráb a Doležalová (2006, s. 60) uvádějí pět důvodů pro přípravu marketingového plánu:

1. **Minimalizace podnikatelského rizika** – díky možnosti nanečisto si vyzkoušet různé situace.
2. **Zvýšení obrátu a zisku firmy** – např. díky segmentaci zákazníků. Jinou komunikační strategii využijeme pro dlouhodobé zákazníky a jinou pro zákazníky nové.
3. **Vždy budeme vědět, jak jsme úspěšní** – je vhodné podnikatelský plán pravidelně (nejlépe měsíčně) kontrolovat a vyhodnocovat plnění cílů. Reagovat bychom měli jak na negativní, tak i na nepředpokládaný pozitivní vývoj.
4. **Zaměstnanci budou mít „tah na branku“** – zaměstnance je vhodné seznámit s plánem (dokonce jej mohou spoluvytvářet) a tím, co získají při splnění marketingového plánu. Zaměstnanci budou vědět, kam podnik směřuje, jaké má cíle, budou mít pocit, že se aktivně podílí na řízení podniku.
5. **Zvýšení prestiže a důvěryhodnosti firmy** – zejména v očích obchodních partnerů, výsledkem může být např. zajištění financování nebo nové obchodní příležitosti.

3.4.1 Obsah marketingového plánu

Koráb a Mihalisko (2005, s. 38 –40) dělí marketingový plán na **4 hlavní části**:



Grafika 9 Struktura marketingového plánu

Zdroj: Koráb a Mihalisko 2005, s. 39

1. **Vnitřní marketingové faktory** – je důležité znát své silné stránky a využívat je jako své přednosti, ale i znát své slabé stránky a snažit se je minimalizovat.
 - **Motivace podnikatele** – úsilí, které věnuje marketingové strategii.
 - **Podnikatelské marketingové kompetence** – dovednosti v oblasti marketingu, schopnost řídit kampaně. Patří sem úsudek, zkušenosti, znalosti, komunikace a ostatní kompetence (motivace, plánování, předvídatost).
 - **Marketingové zdroje** – množství peněz a osob vyhrazených pro marketingové aktivity.
 - **Konkurenční výhody** – zdroj mnoha marketingových aktivit malé firmy.

2. **Vnější marketingové faktory** – zde je nutné využívat příležitostí a potlačovat hrozby. Vnější faktory, které mohou být příležitostí i hrozbou:

- **Zákazníci** – zákazníci malého podniku mají určité definovatelné vlastnosti a nákupní chování.
- **Trh / odvětví** – velikost trhu (malý, velký, rostoucí, zmenšující se) a trendy (příznivé, nepříznivé).
- **Konkurence** – konkurence přímá a nepřímá, aktivní či pasivní, nabízející substituční produkty nebo služby.
- **Makroprostředí** – důležitá role sociálních, technologických, ekonomických a politických faktorů.

3. Marketingové cíle – závisí především na dvou faktorech:

- **Zeměpisný trh** – malé podniky často spojují své cíle s místním okolím a nemá ambice pronikat mimo malé geografické území.
- **Ambice majitelů rozšiřovat podnik** – na široké škále od žádné expanze až po rychlé pronikání na daný trh.

4. Marketingové metody – zejména pak *4P marketingového mixu*, tj. product (produkt), price (cena), place (distribuce) a promotion (propagace).

3.4.2 Marketingový mix

Marketingový mix můžeme chápat buď jako součást marketingové strategie (např. cenová strategie) nebo také z krátkodobého hlediska jako operativní nástroje realizace této marketingové strategie (Fotr 1995, s. 27).

Podle Korába a Mihaliska (2005, s. 40) se jedná se o mix čtyř hlavních proměnných veličin marketingového systému:

- Produkt / služba (product).
- Cena (price).
- Distribuce (place).
- Propagace (promotion).

Fotr (1995, s. 27–28) tyto složky nazývá výrobek, cena, distribuce a podpora prodeje. Všechny části jsou vzájemně propojené, a pokud chceme stanovit jejich optimální kombinaci, musíme vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie. Například jinou kombinaci marketingového mixu vyžaduje strategie nákladového prvenství a jinou strategie diferenciaci.

Veličiny marketingového mixu jsou determinovány odvětvím, cíli a velikostí firmy a řadou faktorů okolního prostředí. Cílem podniku může být např. poskytování maximální hodnoty v dané cenové kategorii nebo třeba poskytování špičkové hodnoty za vysokou cenu. Z toho vyplývá také rozdílné pojetí marketingového mixu a rozdílné využití metod reklamy a způsobů distribuce. Optimalizací marketingového mixu pak rozumíme správné produkty za správnou cenu na správném místě ve správný čas a se správnou podporou prodeje (Koráb a Mihalisko 2005, s. 40, 43).

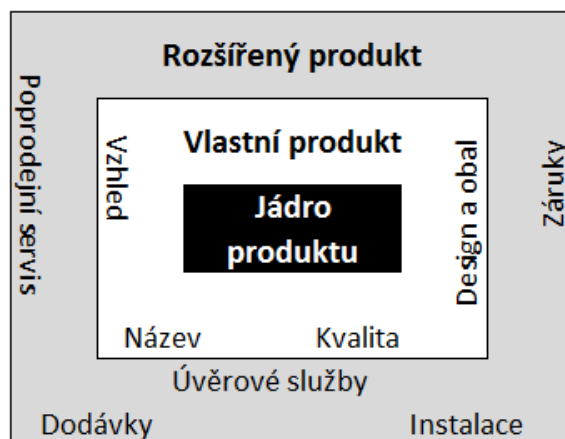
V některých oblastech podnikání – zejména službách – je koncept 4P nedostatečný a je rozšířen o další faktory – např. participants (účastníci), processes (postupy), physical evidence (fyzická přítomnost), personalities (osobnosti), people (lidé), packaging (balíčky služeb) nebo patnership (partnerství) (Foret, Procházka, Vaculík, Kopřivová, Foret 2001, s. 31, Vašítková 2008, s. 26).

3.4.2.1 Produkt / služba (product)

S produktem souvisí následující pojmy (Koráb a Mihalisko 2005, s. 41–42):

- **Jádro produktu** – hlavní hodnota, kterou zákazník uspokojuje své potřeby.
- **Vlastní produkt:**
 - Vzhled produktu.
 - Kvalita produktu.
 - Název produktu.
 - Design a obal produktu.
- **Rozšířený produkt** – jde o určité vlastnosti a služby, které jsou přidány k vlastnímu produktu.
- **Diferencovaný produkt** – malým podnikům se doporučuje odlišnost od konkurence, je ovšem třeba zjistit, čeho si zákazníci nejvíce cení. Odlišnost nemusí být v samotném výrobku, ale i v jiných oblastech – např. v nabízených službách, servisu či pouze obchodním názvu.

Vztah jádra produktu, vlastního a rozšířeného produktu vidíme na následujícím obrázku:



Grafika 10 Koncepce rozšířeného produktu
Zdroj: Koráb a Mihalisko 2005, s. 41

Fotr (1995, s. 28) považuje za nutné specifikovat výrobní sortiment, včetně ujasnění šíře a hloubky sortimentu (výroba jedné varianty nebo více různých variant, lišících se barvou, velikostí či kvalitou), návrhu výrobku (v případě, že je třeba vývoj prototypu a jeho testování) a způsobu balení, servisních a poprodejních služeb, podmínek záruky apod.

3.4.2.2 Stanovení cen (price)

Stanovení ceny je poměrně složitým úkolem. Cena nemůže být stanovena pouze kalkulací nákladů (výrobní náklady, doprava atd.) a marže, ale musí být stanovena tak, aby o produkt při dané ceně měli zákazníci zájem, tj. aby produkt měl odpovídající poptávku (Koráb a Mihalisko 2005, s. 42).

Vodítkem k určení prodejních cen pak mohou být náklady na jednotku produkce, cenová politika konkurence, cenová elasticita poptávky (vyjadřuje, jak se procentuálně změní poptávané množství, když se cena změní o procento), slevy, dealerské odměny, rabaty, platební podmínky a podmínky dodávek a v některých oborech i státní regulace. Cena nemůže být samozřejmě dlouhodobě pod úrovní nákladů, ale v krátkém časovém horizontu je to možné či dokonce účelné, a to např. proto, že taková cena nám dovolí průnik do některých segmentů trhu, záleží ovšem velmi na síle firmy a příjmech z jiných produktů (Fotr 1995 s. 28).

Blažková (2007, s. 120–121) uvádí tyto možné cenové strategie (c. s.):

- Prémiová c. s.
- Penetrační c. s.
- Konkurenční c. s.
- Ekonomická c. s.

- Diferenční (diskriminační) c.s.
- S. cenových variant.
- S. ocenění výrobkové řady.
- S. psychologické ceny.
- C. s. pro komplementy.
- S. přechodných slev.
- S. přidané hodnoty.

3.4.2.3 Distribuce (place)

Firmy podle jejich zaměření na zákazníka (konečný spotřebitel nebo podnik) můžeme rozdělit podle Korába a Mihaliska (2005, s. 42–43) na dva segmenty:

- **B2C – business to customer** – soustředí na prodej konečnému spotřebiteli.
- **B2B – business to business** – prodej dalším podnikům.

Podniky B2C segmentu podle mnoha studií utrácejí velké částky za marketingové kampaně a věrností programy. Naopak pro segment B2B je typický nedostatek marketingu, protože podniky se snaží pouze o rychlost a získání výhody prvního hráče na trhu. V B2B má pak zásadní důležitost osobní přístup a komunikace tzv. „šitá na míru“, kdy manažer klíčových zákazníků má na starost pouze jednoho či několik málo důležitých zákazníků, u kterých se snaží prosadit věrnost a ideálně tzv. win-win partnerství (Koráb a Mihalisko 2005, 42–43).

Podle Fotra (1995, s. 29) jsou hlavními distribučními kanály velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům. Při jejich výběru bychom se měli soustředit na aspekty, jako jsou dodací podmínky, způsoby, prostředky a optimalizace přepravy, řízení zásob a ochrana zboží.

Blažková (2007, s. 123–124) dělí distribuční cesty na přímé a nepřímé. V rámci nepřímé distribuce lze využít strategii jedné distribuční cesty nebo multidistribuční strategii. Autorka také rozlišuje následující tři distribuční strategie:

- **Strategie intenzivní distribuce** – velký počet prodejních míst a prodej ve velkém množství. Vhodné pro produkty s nízkou cenou. Umožňuje zvýšení prodejů a zvyšuje povědomí u zákazníků. Nevýhoda: obtížnost kontroly velkého množství distributorů (kteří zároveň prodávají i jiné značky).

- **Strategie exkluzivní distribuce** – malý počet prodejních míst. Vhodné pro produkty s vysokou cenou a malým objemem prodeje. Umožňuje lepší kontrolu a zvyšování image produktu. Nevýhoda: spoléhání se na jednoho distributora.
- **Strategie selektivní distribuce** – prodej na omezeném počtu míst (tj. ne u všech obchodníků, ale ne jen u výhradních distributorů). Výhodou je lepší pokrytí než u exkluzivní strategie a lepší kontrola i náklady než u intenzivní strategie. Nevýhody: náročnost výběru distributorů, nemusíme pokrýt celý trh.

3.4.2.4 Propagace (promotion)

Fotr (1995, s. 29) tuto část marketingového mixu nazývá podporou prodeje. Považuje ji za nutnou při vstupu nového produktu na trh, ale i pro pozdější udržení jeho pozice na trhu. Měli bychom specifikovat konkrétní formy podpory prodeje a jejich náklady; je však zřejmé, že půjde o hrubý nástin a detailní specifikaci půjde vytvořit až po uvedení produktu na trh. Základními typy podpory prodeje jsou reklama a propagace, public relations (vztahy s veřejností, PR), osobní prodej, orientace na značkové zboží apod.

Vašítková (2008, s. 134–135) vyčleňuje tradiční nástroje komunikačního mixu – reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations a nové nástroje komunikačního mixu – direct marketing a internetová komunikace. Mezi současné trendy řadí marketing událostí (event marketing), guerilla marketing, virální marketing a product placement.

Blažková (2007, s. 128) zmiňuje také výstavy a veletrhy a sponzoring.

3.4.3 Struktura marketingového plánu

Podle Korába a Mihaliska (2005, s. 60) by měl marketingový plán obsahovat následující části:

- Celkové shrnutí.
- Situační analýza.
- Marketingové cíle.
- Marketingová strategie.
- Akční programy.
- Rozpočet.
- Systém měření a kontroly.
- Přílohy.

3.4.3.1 Celkové shrnutí

Zde najdeme představení firmy a jejího podnikání a cíle a strategie pro období, kterého se marketingový plán týká (Koráb a Mihalisko 2005, s. 60).

3.4.3.2 Situační analýza

Patří sem analýzy současného stavu našeho podnikání. Analyzovat bychom měli naši firmu a její nabídku i aktuální situaci na trhu, tzn. zákazníky, konkurenci a vnější podmínky. Využít můžeme marketingový výzkum. Provedeme SWOT analýzu, přičemž analyzovat můžeme náš podnik na trhu, produkty nebo např. i kvalitu managementu. Zapomenout nesmíme na analýzu prostředí. Měli bychom získat dostatečně přesné poznění o situaci naší firmy na trhu. Pozornost při zpracování marketingového plánu bychom měli věnovat těmto oblastem (Koráb a Mihalisko 2005, s. 60–62):

- **Ekonomika** – trendy vývoje hrubého národního produktu, nezaměstnanost atd.
- **Kultura** – demografické změny, stárnutí obyvatelstva, péče o zdraví, stravovací návyky apod.
- **Technologie** – pokud se trh rychle mění díky technologickému pokroku, je vhodné mít připravené scénáře pro mimořádné situace, které by mohly ovlivnit naši výrobu nebo služby.
- **Poptávka** – měli bychom počítat s růstem, poklesem či stagnací poptávky v různých fázích životního cyklu výrobku nebo služby a přizpůsobit jim naši strategii v oblasti distribuce, reklamy a cen.
- **Právní aspekty** – mohou působit i velmi negativně, jde např. o různá omezení výroby a reklamy na alkoholické nápoje nebo tabákové výrobky, zdravotní předpisy, zákaz kouření v restauracích nebo deregulaci cen.
- **Konkurence** – kvůli většinou velmi ostré konkurenci je nutné mít kvalitní marketingový plán.
- **Suroviny** – měli bychom mít dobré vztahy s dodavateli a vědět co nejdříve o případných výpadcích v dodávkách a mít také pro tyto případy záložní dodavatele.
- **Finanční zdroje** – zachycení finančních potřeb ve finančním plánu.

- **Manažerský tým** – podnikatel musí vytvořit kvalitní manažerský tým a rozdělit odpovědnost za plnění marketingového plánu.
- **Dodavatelé** – je nutné zohlednění dodavatelů, a to z hlediska ceny dodávek, dodací lhůty apod.
- **Cíle a záměry** – nová firma by měla mít určeny cíle a záměry, které pak slouží jako vodítko při dlouhodobém rozhodování.

3.4.3.3 Marketingové cíle

Stanovením cílů prakticky popisujeme budoucí žádaný stav naší firmy. Cíle ovšem musí být měřitelné a vyhodnotitelné, abychom mohli posoudit, do jaké míry naše cíle plníme. Doporučuje se zaměřit se jen na 3–4 hlavní cíle. Dobře vytyčeným – měřitelným a vyhodnotitelným – cílem může být například: „letos získáme 10 % trhu ČR“ nebo „v prosinci uvedeme nový inovovaný produkt“ (Koráb a Mihalisko 2005, s. 62).

Obecně by jakýkoliv cíl měl být vytyčen jako SMART – tzn., že by měl být specifický (specific, konkrétní), měřitelný (measurable, kvantifikovatelný), akceptovatelný (acceptable, přijatelný), realistický (realistic) a termínovaný (timed).

3.4.3.4 Marketingová strategie

Situační analýza popisuje současný stav, marketingové cíle stav budoucí a marketingová strategie pak určuje způsoby dosažení budoucího stavu (tj. marketingových cílů). Dlouhodobá marketingová strategie by měla definovat zejména klíčové firemní zákazníky a způsob práce s nimi – konkrétním rozpracováním marketingové strategie je vlastně marketingový mix 4P (product, price, place, promotion). Konkrétně tedy popíšeme (Koráb a Mihalisko 2005, s. 62):

- **Naše produkty a služby** – spolu s jejich vlastnostmi a výhodami.
- **Jak budeme produkty a služby nabízet** – v případě obchodního podniku lze zvolit kamennou prodejnu, e-shop, zásilkovou službu nebo i přímý prodej prostřednictvím prodejního týmu. Výrobní podnik může prodávat své produkty přímo spotřebitelům nebo nepřímo přes distributory, maloobchodníky nebo velkoobchodníky.
- **Ceny** – cenová politika, platební podmínky apod.

- **Propagace** – ve vazbě na cíle zvolíme nejvhodnější skladbu komunikačního mixu tak, abychom s rozumnými marketingovými náklady a co nejvyšší pravděpodobností dosáhli co nejefektivněji našich marketingových cílů.

3.4.3.5 Akční programy

Jde o rozpracování strategie do jednotlivých **aktivit**. V této části bychom měli stanovit (Koráb a Mihalisko 2005, s. 63):

- Co má být provedeno.
- Co je cílem aktivity.
- Osoby zodpovědné za aktivity.
- Časový plán – začátek a konec.
- Očekávané náklady.

3.4.3.6 Rozpočet

Zde stanovíme předpokládané marketingové náklady. Jde o sumu nákladů jednotlivých marketingových aktivit. Případně sem můžeme zahrnout i náklady na prodejní tým a administrativu potřebnou pro marketing (Koráb a Mihalisko 2005, s. 63).

3.4.3.7 Systém měření kontroly

V této části je popsáno, jak a jak často budeme vyhodnocovat výsledky plnění cílů vytyčených v marketingovém plánu. Doporučuje se kontrola alespoň jednou za tři měsíce, lépe však jednou měsíčně (Koráb a Mihalisko 2005, s. 63).

3.4.3.8 Přílohy

Sem patří různé výkazy, tabulky, výsledky marketingových výzkumů, schémata apod. (Koráb a Mihalisko 2005, s. 63).

3.5 Finanční plán

Finanční plán je považován za důležitou část podnikatelského plánu. Zobrazuje reálnost podnikatelského plánu a potřebnou výši investic. Obsahuje tři důležité části (Koráb a Mihalisko 2005, s. 30, 70–75):

- **Předpověď příjmů a výdajů** včetně očekávaných tržeb a nákladů – min. na tři roky.
- Vývoj peněžních toků (**výkaz cash flow**, CF) – min. v příštích třech letech.
- Odhad finančního výkazu **rozvaha** (bilance) ve zjednodušeném rozsahu.

Dále zde můžeme najít výkaz zisku a ztráty (VZZ), vybrané ukazatele finanční analýzy (ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti, rentability) či výpočet bodu zvratu, doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. Začínající podnikatel si musí uvědomit, že firma musí mít prostředky na založení, pořízení dlouhodobého a oběžného majetku, ale i na zahájení činnosti, tj. na financování provozních nákladů do doby, než obdrží první tržby (nájem, mzdy, energie, nakoupené zboží atd.). Častou chybou začínajících podnikatelů je nerozlišování pojmů výnosy a příjmy, náklady a výdaje nebo zisk a cash flow. Prvotní odhady jsou realizovány většinou z manažerského hlediska, tj. bez respektování zásad finančního účetnictví. Je vhodné vypracovat několik variant finančního plánu, nejčastěji variantu pesimistickou, realistickou a optimistickou. Délka plánovacího období bývá různá, doporučováno bývá do doby vykázání zisku, splacení úvěru nebo životnosti investice (Koráb a Mihalisko 2005, s. 70–75, Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík 2011, s. 28–31).

3.5.1 Rozvaha

Plánovaná rozvaha ukazuje předpokládaný vývoj majetku podniku (jeho struktury) a zdrojů jeho krytí. Doporučuje se sestavit počáteční rozvahu, rozvahu za první pololetí a dále vždy rozvahu k 31. prosinci daného období (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík 2011, s. 30).

3.5.2 Výkaz zisku a ztráty

Zobrazuje výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech, a zda budeme schopni platit úroky, plánované splátky úvěru apod. Měli bychom mít připravený nejlé-

pe výkaz zisku a ztráty pro prvních šest měsíců a dále vždy roční výkazy (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík 2011, s. 30).

3.5.3 Výkaz cash flow

Výkaz cash flow (CF) ukazuje předpokládané příjmy a výdaje podniku, a zda budeme mít dostatek finančních prostředků, abychom mohli uskutečnit podnikové záměry. Měli bychom mít zpracovaný výkaz cash flow pro prvního půl roku podnikání, později stačí roční výkazy (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík 2011, s. 30).

Odhad cash flow bývá považován za nutnost. Odhady se týkají firemních příjmů v hotovosti (co a za kolik se bude prodávat a kdy lze očekávat platby) a samozřejmě firemních nákladů k dosažení těchto očekávaných prodejů včetně toho, kdy bude muset firma platit účty. Podnikatel tak může určit, zda bude mít v následujících měsících přebytek nebo nedostatek hotovosti. Zrychlení příjmu peněz můžeme podle Korába a Doležalové (2006, s. 64) docílit:

- Zrychlením příjmu plateb od dlužníků, přijímáním hotovostních plateb a zkrácením doby splatnosti.
- Zvýšením bankovních úvěrů (další úvěr, krátkodobý, provozní, kontokorentní).
- Udržováním co nejnižších zásob (logistický problém).
- Snížením nákladů na provoz.

Zvolnění příjmu peněz může být podle Korába a Doležalové (2006, s. 64) způsobeno:

- Prodejem zboží zákazníkům na úvěr.
- Pohotovějšími platbami věřitelům (před dohodnutou dobou splatnosti).
- Zvýšením stavu zásob (např. kvůli zajištění plynulosti výroby).

3.5.4 Ukazatele finanční analýzy

3.5.4.1 Ukazatele likvidity (liquidity ratios)

Likvidita je schopnost podniku splácet včas a bez problémů krátkodobé závazky (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík 2011, s. 30).

Patří sem běžná, pohotová či okamžitá likvidita (Sedláček 2011, s. 66–68).

3.5.4.2 Ukazatele aktivity (asset management)

Zobrazují míru využití jednotlivých složek majetku (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík 2011, s. 30), měří efektivitu hospodaření firmy s jejími aktivy a patří sem např. vázanost celkových aktiv, obrat celkových aktiv, obrat stálých aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek či doba obratu závazků (Sedláček 2011, s. 60–63).

3.5.4.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti nám podávají informace o dlouhodobé stabilitě firmy (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík 2011, s. 30), vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy a rozsah, v jakém firma používá k financování dluhy. Zadluženost ovšem není pouze negativní vlastností firmy, její růst může příznivě ovlivňovat celkovou rentabilitu, ale na druhou stranu zvyšuje i riziko finanční nestability (Sedláček 2011, s. 63).

Patří sem mj. koeficient zadluženosti, ukazatel krytí úroků, podíl finanční zadluženosti (Koráb a Mihalisko 2005, s. 74) a dále např. celková zadluženost, kvóta vlastního kapitálu, krytí fixních poplatků atd. (Sedláček 2011, s. 63–65).

3.5.4.4 Ukazatele rentability

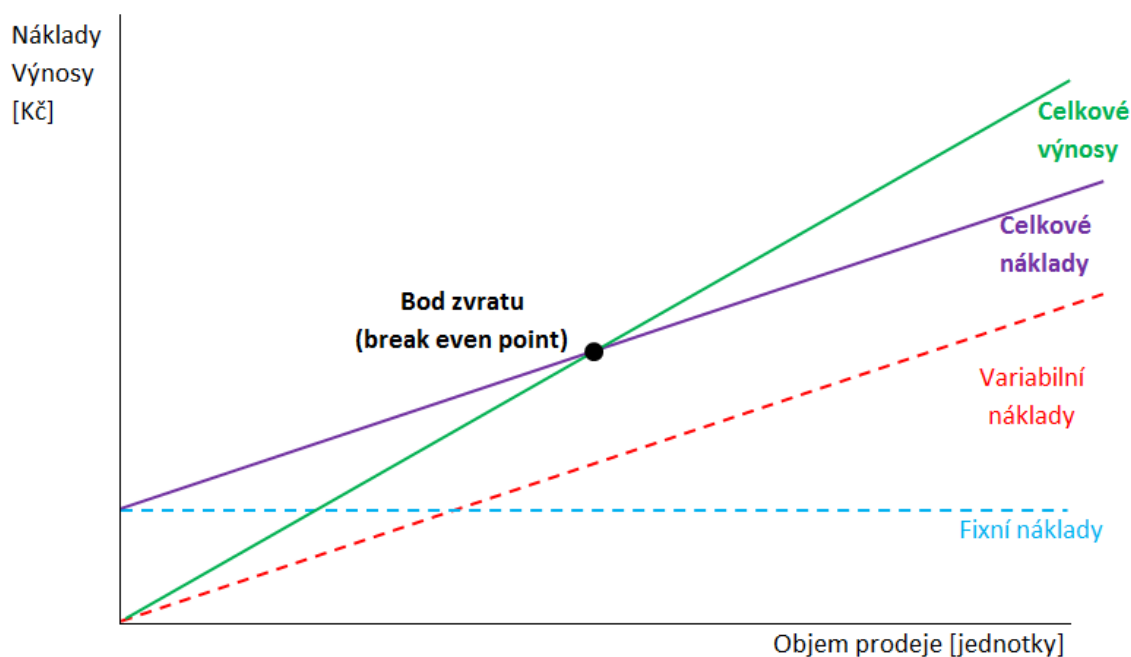
Zobrazují schopnost firmy vytvářet a zhodnocovat investovaný kapitál (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík 2011, s. 30), určují poměr mezi ziskem dosaženým podnikáním a výší zdrojů, jichž bylo k jeho dosažení použito (Sedláček 2011, s. 56).

Koráb a Mihalisko (2005, s. 74) uvádějí např. ukazatel rentability tržeb (ROS), ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ROA) a ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE).

Dále sem patří ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI) nebo ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE) (Sedláček 2011, s. 56–59).

3.5.5 Bod zvratu

Bod zvratu (break even point) vyjadřuje, při jakém množství produkce jsou tržby rovny nákladům, tedy kdy nevzniká firmě zisk ani ztráta. Názorně tento bod a jeho vztah k nákladům a výnosům vidíme na následujícím obrázku (Koráb a Doležalová 2006, s. 63–64).



Grafika 11 Diagram rovnováhy nákladů a výnosů firmy
Zdroj: Koráb a Doležalová 2006, s. 3 příloh

Za užití obvyklých mikroekonomických zkratk lze bod zvratu vyjádřit takto:

$$TR = TC$$

$$TR = FC + VC$$

$$Q \times P = FC + (Q \times \text{jednotkové VC})$$

3.6 Pivní a pivovarnická teorie

Pro pochopení některých tvrzení a jednoznačnost v této práci je potřeba zmínit alespoň velmi stručně některé aspekty týkající se piva, pivovarnictví a pivní legislativy.

3.6.1 Pivní styly, svrchní a spodní kvašení

Piva můžeme nejobecněji a velmi stručně rozdělit na piva spodně a svrchně kvašená (případně i spontánně kvašená). V České republice v současnosti tvoří naprostou většinu produkce spodně kvašené pivo, konkrétně pak ležák českého typu (pilsner, pils), případně ležák evropského typu.

Piva spodně kvašená kvasí při nižších teplotách a chuťově a ve vůni jsou méně výrazná. K jejich největšímu rozšíření došlo od poloviny 19. stol. V ČR je zdaleka nejoblíbenějším pivem ležák českého typu, tzv. pilsner nebo pils. Za jeho vznikem stojí bavorský sládek Josef Groll, který roku 1842 uvařil v Plzni pivo bavorským způsobem, ale ze světlejšího českého sladu, českého chmele a měkké plzeňské vody a vytvořil tak celosvětovou legendu, která vytlačila jiná piva dříve vařená na našem území (např. se dříve běžně vařilo pšeničné pivo).

V dnešní době ovšem lidé více cestují a objevují nové chutě. A tak se před nedávnem začal zvedat zájem o svrchně kvašená piva, ať už jde o piva pšeničná (Primátor Weizen, Krušovice pšeničné, belgický witbier Hoegaarden, bavorský Franziskaner), piva typu pale (Primátor English Pale Ale, Matuška Raptor) nebo třeba stout (Primátor Stout, Guinness). Piva svrchně kvašená, nazývaná také ale (výslovnost: ejl) nebo ejl jsou historicky mnohem starší a jejich kvašení probíhá při vyšších teplotách, než je tomu u spodně kvašených piv. Vyznačují se mnohem širší škálou a větší intenzitou chutí a vůní než piva spodně kvašená. Nalézt můžeme např. stopy hřebíčku, banánu, citrusů, pryskyřice apod. Patří sem piva typu pale ale, britské a americké IPA (india pale ale), weizen (pšeničné pivo), wit, stout, porter atd.

Spontánně kvašená piva jsou oblíbená zejména v Belgii a jsou zakvašena jednoduše různými kvasinkami, které se přirozeně vyskytují ve vzduchu a vyznačují se proto kyselostí. Patří sem lambic, gueuze, faro nebo kriek.

3.6.2 Česká pivní legislativa vs. klasické názvosloví

Česká pivní legislativa jako by snad ani nepočítala s existencí jiných pivních stylů než spodně kvašeného ležáku. U člověka neznalého této problematiky může pak snadno dojít ke zmýlení. Vyhláška Ministerstva zemědělství, předpis č. 335/1997 Sb., definuje pivo jako „pěnivý nápoj vyrobený zkvašením mladiny připravené ze sladu, vody, neupraveného chmele, upraveného chmele nebo chmelových produktů, který vedle kvasným procesem vzniklého alkoholu (ethylalkoholu) a oxidu uhličitého obsahuje i určité množství neprokvašeného extraktu; slad lze do výše jedné třetiny hmotnosti celkového extraktu původní mladiny nahradit extraktem, zejména cukru, obilného škrobu, ječmene, pšenice nebo rýže; u piv ochucených může být obsah alkoholu zvýšen přidávkem lihovin nebo ostatních alkoholických nápojů“. Tato vyhláška neřeší používání nesladovaného obilí a např. ležákem nazývá „pivo vyrobené převážně z ječných sladů s extraktem původní mladiny 11 až 12 % hmotnostních“. V pravém významu ležák ovšem znamená spodně kvašené pivo, nikoliv pivo o určitém EPM. Na etiketách svrchně kvašeného piva s 12 % EPM pak můžeme vidět asi nejznámější pivní oxymoron – svrchně kvašený ležák. Dále např. vyhláška za porter považuje „tmavé pivo vyrobené převážně z ječných sladů s extraktem původní mladiny 18 % hmotnostních a vyšším“, což ovšem také není v souladu s pivovarskou teorií. Závěrem lze tedy doporučit rozlišovat mezi zákonnými skupinami a podskupinami piva a pravým významem těchto termínů (Chudá a nepřesná česká pivní legislativa).

3.6.3 Daň z piva

Spotřební daň z piva (spolu se spotřební daní z vína a meziproductů) upravuje zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů. Pivem se rozumí výrobek uvedený pod kódem nomenklatury 2203 obsahující více než 0,5 % objemových alkoholu nebo směsi takového výrobku s nealkoholickými nápoji uvedené pod kódem nomenklatury 2206 obsahující více než 0,5 % objemových alkoholu. Základem spotřební daně z piva je množství piva v hektolitrech a zákon stanovuje základní sazbu daně a snížené sazby daně pro tzv. malé nezávislé pivovary zařazené do pěti velikostních skupin v závislosti na roční produkci piva. Malým nezávislým pivovarem se rozumí pivovar, jehož roční výstav piva (včetně piva vyrobeného v licenci), nepřesahuje 200 tis. hl, a který není právně ani hospodářsky závislý na jiném pivovaru a jehož nadzemní

ani podzemní provozní a skladovací prostory nejsou technologicky, či jinak propojeny s prostorami jiného pivovaru (Daň z piva a daň z vína a meziproductů, 2012).

Výše daně u piva se vypočte jako součin množství tohoto piva v hektolitrech, příslušné výše procenta koncentrace piva (v hmotnostních procentech extraktu původní mladiny, stupních Plato, °P; k desetinným místům se nepřihlíží) a základní nebo snížené sazby (Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, 2003).

Kód nomenklatury	Sazba daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny					
	Základní sazba	Snížené sazby pro malé nezávislé pivovary				
		Velikostní skupina podle výroby v hl ročně				
		do 10 000 včetně	nad 10 000 do 50 000 včetně	nad 50 000 do 100 000 včetně	nad 100 000 do 150 000 včetně	nad 150 000 do 200 000 včetně
2203, 2206	32,00 Kč	16,00 Kč	19,20 Kč	22,40 Kč	25,60 Kč	28,80 Kč

Grafika 12 Daň z piva za 1 hl piva a každé celé hmotnostní % EPM

Zdroj: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-353>

Konkrétní příklad výpočtu daně z piva: Pokud máme malý nezávislý pivovar s ročním výstavem do 10 tis. hl a vyrobíme za rok 600 hl piva s 12,9 % EPM, zaplatíme: množství tohoto piva v hektolitrech × výše EPM (v celých %) × sazba, tj. $600 \times 12 \times 16$ Kč, tedy 115 200 Kč. V přepočtu na 1 l piva: 1,92 Kč. V přepočtu na 1 půllitr: 0,96 Kč (Jak na spotřební daň z piva, 2011).

4 Analýza problému a současné situace

4.1 PESTE analýza

4.1.1 Politické faktory

Politické faktory do značné míry souvisí s legislativními faktory a také ekonomickými faktory, jelikož zákony a vyhlášky nebo např. výši daní určují politici. Obecně není čas-té střídání vlád pro podnikání příznivým faktorem.

Co se týče daní, lze zřejmě bohužel očekávat jejich další růst. Pivo je kromě jiného zdaněno také spotřební daní z piva.

Legislativní faktory působí na české firmy poměrně významně, protože se každoročně musí zabývat informováním se o těchto změnách a následně i jejich plněním. Velká část legislativních norem navíc nepochází od demokraticky zvolených českých zákonodárců, ale jde o byrokracii pocházející např. od Evropské komise a dalších orgánů EU.

Naštěstí není pivovarnictví tak regulováno, jako vinařství (kvóty na vinice) nebo dokonce lihovarnictví (zejména kontroverzní zákon po nedávné methanolové aféře, který je pro malé rodinné lihovary likvidační).

4.1.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory můžeme zařadit obecné makroekonomické ukazatele, jako je HDP a především pak HDP na obyvatele, zaměstnanost, měnové kurzy apod. Konkrétně jde především o koupěschopnost obyvatelstva, aby o něco dražší piva z minipivovaru našla odbyt. Na kurzu USD/CZK pak závisí zejména cena amerických chmelů, které do takových piv používají (Cascade, Citra atd.), případně i kvasnic.

Nezaměstnanost v lednu 2014 byla vysoká – 8,6 % (ale v zimě je tradičně nezaměstnanost vyšší). Ve 3. čtvrtletí 2013 byla výše průměrné mzdy 24 836 Kč, medián pak činil 21 331 Kč. Meziroční inflace v lednu 2014 byla pouze 0,2 %, v prosinci 2013 pak 1,4 %. V první polovině února 2014 se kurz dolaru pohyboval asi mezi 20,02 Kč a 20,4 Kč za americký dolar.

4.1.3 Sociální faktory

Česká republika měla k 30. září 2013 asi 10,51 mil. obyvatel (Obyvatelstvo, 2013).

V České republice má pití piva velmi silnou tradici a nehrozí mu nálepka škodlivého zvyku nižších tříd (jak můžeme pozorovat v současné době např. u kouření). Roční spotřeba piva se u nás pohybuje dlouhodobě kolem 160 litrů na osobu (včetně dětí) a i přes slabší poslední léta se začíná zase zvedat.

Česká společnost je i velmi tolerantní, co se týče konzumace piva. Není divné, když si někdo otevře pivo jen tak během dne nebo k obědu, jak tomu je v některých jiných kulturách.

Velmi malým ohrožením je zvyšující se konzumace vína. Příležitostí je naopak zvyšující se zcestovalost obyvatel, lepší nabídka hospod a lepší informovanost o pivu, které přestává být pouze laciným nápojem. Lidé objevují, že pivo není jen ležák českého typu, ale i piva typu weizen (pšeničné), wit, saison, stout, porter, britské, americké a belgické ale, IPA, bock atd. atd. Sommeliérství už není jen doménou vína.

Co se týče dalšího sociálního či kulturního aspektu – náboženství – tak velká expanze islámu, která by měla vliv na spotřebu piva, protože alkohol je muslimům zapovězen, nám v nejbližší době snad nehrozí.

4.1.4 Technické a technologické faktory

Technické ani technologické faktory naši firmu příliš nezatěžují, protože velký technologický pokrok v oblasti pivovarnictví neprobíhá a s trochou nadsázky se dá říci, že pivo plzeňského typu se vaří už 170 let stejně a piva typu ale ještě déle. Samozřejmě s výjimkou např. využití cylindricko-kónických tanků nebo HGB technologie (což je ovšem technologie pro tak malý pivovar zbytečná, nevyužitelná a dokonce často nepříznivě ovlivňující kvalitu, která je pro zamýšlený pivovar zásadní).

4.1.5 Ekologické faktory

Ekologická lobby by neměla mít na činnost pivovaru vliv, protože jeho odpad spočívá (samozřejmě kromě spalin pohonných hmot apod.) pouze ve spotřebě energie na ohřev varny, produkci mláta (zbytky sladu), které je ovšem využíváno jako krmivo v zemědělství, a vypouštění odpadní vody.

Pro kvalitní pivo je samozřejmě nutná dobrá a neznečištěná úroda ječmene (příp. pšenice či žita) a chmele a čistá voda.

4.2 Porterův model pěti sil

4.2.1 Stávající konkurence

Síla stávající konkurence je velmi velká. V České republice k počátku roku 2014 existovalo celkem asi 237 pivovarů, z toho asi 43 průmyslových a 194 minipivovarů – pokud bychom za hraniční brali roční výstav 10 tis. hl (Pivní mapa a seznam pivovarů ČR – včetně příhraničí, 2014).

Naprostou většinu trhu ovládá několik největších pivovarnických skupin s výstavem, který dosahuje milionů hektolitrů ročně. Při tak obrovských objemech výroby je pro tyto pivovary snadnější jít cestou nízkých nákladů než pro menší pivovary. Čtyři největší pivovarnické skupiny v ČR (ČTK 2012):

- **Plzeňský Prazdroj** – značky Pilsner Urquell, Gambrinus, Radegast, Velkopopovický Kozel; vlastníkem je jihoafrický SABMiller. Ročně prodá asi kolem 9 mil. hl piva.
- **Pivovary Staropramen** – Staropramen, Braník, Ostravar. 3 mil. hl ročně.
- **Heineken** – Starobno, Krušovice, Zlatopramen, Břežňák. 2,5 ml. hl ročně.
- **Budějovický Budvar** – Budvar, Pardál. 1,3 mil. hl ročně.

Dále v České republice působí řada minipivovarů, které zdaleka nedosahují takového výstavu jako výše zmíněné velké pivovary (které ovšem ve značné řadě případů produkuje pivo unifikované chuti), ale chutí a kvalitou jsou blíže produktům našeho pivovaru. Máme zde tedy několik obrovských pivovarů s téměř dokonalým substitutem a pak řadu nesrovnatelně menších pivovarů s opravdu dokonalým substitutem. (Tyto pojmy zde užívám, jak je zřejmě vidět, možná trochu nestandardně a z pozice „mlsného“ zákazníka – v učebnicích se dočteme, že pivo je prostě pivo a vždy jde o dokonalý substitut; já se ovšem nedokážu ubránit pocitu, že produkce jiných minipivovarů je opravdu zaměnitelná za produkci analyzovaného minipivovaru, avšak produkty velkých pivovarů ne zcela dokonale.)

Ve Zlínském kraji se nachází tyto pivovary a minipivovary (Oblast: Zlínský kraj, 2014; Pivní mapa a seznam pivovarů ČR – včetně příhraničí, 2014):

- **Pivovar Uherský Brod** (dříve Janáček) – Uherský Brod, dnes patří pod Pivovary Lobkowicz – ryze českou společnost, která vlastní nebo má podíly v několika dalších regionálních pivovarech.

- **Rodinný minipivovar Valášek** – Vsetín.
- **Pivovar Malenovice – Zlínský Švec** – Sazovice.
- **Pivovar Čechmánek** – Zlín.
- **Pivovar Hrádek** – Slavičín.
- **Pivovar Restaurace Hotel Černý Orel** – Kroměříž.
- **Pivovar Kroměříž – Maxmilian** – Kroměříž.
- **1. selský pivovárek Kroměříž** – Kroměříž.
- **Rožnovský pivovar** – Rožnov pod Radhoštěm.
- **Balitovy valašské pivovary** – Hutisko-Solanec.
- **Valašský pivovar Bon** – Zašová.

4.2.2 Nová konkurence

Nová konkurence vzniká v současné době velmi rychle. Nejde o velké pivovary, pro ty zde už zřejmě není prostor (vidíme jen občasný prodej pivovarů mezi pivovarnickými skupinami, ale nové velké pivovary nevznikají).

Naopak ale vzniká řada malých pivovarů, mluví se o tzv. minipivovarském boomu a předpokládá se, že tento boom bude ještě nějakou dobu pokračovat. Ročně vzniká asi 20 nových minipivovarů a toto tempo se i zvyšuje. Zakladatel broumského pivovaru Matuška, pan Martin Matuška, říká, že „v různých zemích to bylo obdobné (...) v Japonsku rychle stoupal počet pivovarů (...) v USA jich ovšem nadále přibývá“ (Janouš 2013).

V ČR je v současnosti kolem dvou set minipivovarů. Podle šéfa Českomoravského svazu minipivovarů, Jan Šuráně by se do tří až čtyř let měl tento počet ustálit někde nad třemi sty. Šuráně dříve tvrdil, že u nás je prostor pouze pro 250 minipivovarů, ale dnes říká, že jejich počet tří set určitě dosáhne a boom bude trvat ještě tři čtyři roky. Zatím žádný minipivovar nezankl, nanejvýš změnil majitele; prodal se velmi rychle a výroba se nepřerušila (ČTK 2013).

Pro zamýšlený pivovar je tento boom známkou dvou věcí – rostoucí poptávky po kvalitním pivu, ale na druhou stranu také známkou zostřující se konkurence.

4.2.3 Nové výrobky

Konkurenci ze strany nových výrobků (substitutů) nepovažují za významnou. Spotřeba piva se dlouhodobě pohybuje kolem 160 litrů na osobu a rok, přestože je dostupná řada nedokonalých substitutů a každoročně se objevují nové (limonády, minerálky, sirupy, čaje, káva, energetické nápoje, vína, koktejly, tvrdý alkohol i obyčejná voda). Pivo v zásadě nemá dokonalý substitut (alespoň pro českého pivaře). Jedině bychom zde snad mohli zařadit pivní mixy (Staropramen Cool, Primátor Chipper), jejichž obliba ale přes raketový růst začala klesat, nebo nealkoholické pivo – v obou případech ovšem stále jde o produkty pivovarů. Případně se dokonalému substitutu blíží fermentovaný jablečný či hruškový mošt – cider – který např. ve Velké Británii bývá na čepu vedle piva, ovšem v ČR se jedná o nápoj v podstatě neznámý.

4.2.4 Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů surovin (slad, chmel, kvasnice) a energií je při jednání s malým minipivovarem velmi velká. Pivovar nemá příliš prostoru na určení cen za odběr surovin, ty jsou většinou dány pouze velikostí odběru. Výhodněji tedy nakupují velké pivovary.

4.2.5 Odběratelé

Vyjednávací síla odběratelů je značná. Odběratele tvoří hospodští a případně majitelé pivoték a ti jsou vlastně jen mezičlánkem v řetězci mezi výrobcem a spotřebitelem a musí respektovat tržní cenu – tedy to, za kolik jsou lidé ochotni si dané pivo koupit. Mají poměrně malou marži na každém pivu a nemohou proto akceptovat příliš vysokou nákupní cenu. Je tedy na pivovaru, aby za odpovídající cenu nabízel odpovídající kvalitu, v našem případě za vyšší cenu vyšší kvalitu, a našel si své zákazníky. U některých velkých pivovarů se praktikuje spíše strategie nízkých nákladů a kvality, střední ceny a vysokých investic do marketingu. Náš pivovar na takovou strategii nemá prostředky, cíloví zákazníci jsou náročnější a ani se tímto směrem ubírat nechceme.

4.3 SWOT analýza

4.3.1 Silné a slabé stránky

Silnou stránkou jsou jisté zkušenosti obou majitelů v oblasti vaření piva, vaření tedy není závislé na jediném sládkovi. Zkušenosti získali domácím vařením piva a studiem teoretických poznatků. Za zmínku stojí, přestože je technologie výroby piva a vína dost odlišná, že jeden z majitelů pochází z vinařské rodiny a vyzná se ve výrobě fermentovaných nápojů. Oba majitelé jsou dlouholetými přáteli, což lze považovat za výhodu.

Svrchně kvašená nefiltrovaná a nepasterovaná piva, která náš pivovar bude vařit, jsou silně diferencována od všem známé produkce pasterovaných ležáků českého typu (především velkých značek). Vařit budeme čtyři stálé druhy piv, každý výrazně odlišný (APA, IPA, weizen, stout) a díky velikosti pivovaru se nemusíme bát experimentovat a vyrábět různá jiná piva např. pro speciální příležitosti.

Slabou stránkou našeho pivovaru je, že jde o novou začínající firmu. Nemáme ani zásadní větší zkušenosti s podnikáním (až na malé zkušenosti jednoho majitele s rodinným podnikáním). Zejména nízkopříjmové skupiny obyvatel od našeho piva může odradit jeho vyšší cena.

S - silné stránky	W - slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">▪ Zkušenosti s vařením piva▪ Majitelé - dlouhodobí přátelé▪ Diferencovaný produkt▪ Čtyři stálé druhy piv+ další nepravidelné	<ul style="list-style-type: none">▪ Začínající firma▪ Malé zkušenosti s podnikáním▪ Vyšší cena našich piv

Grafika 13 Silné a slabé stránky firmy N. Bunny
Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Příležitosti a hrozby

Příležitostí pro náš pivovar je rostoucí informovanost a poptávka po kvalitním pivu a zejména pivu svrchně kvašeném. Na druhou stranu však ke konci roku 2013 byly v ČR podle vyjádření Ing. Jana Grmely z brněnského minipivovaru Lucky Bastard asi jen dva pivovary, které vaří výhradně pouze svrchně kvašená piva.

Do příležitostí můžeme zařadit i turisticky zajímavé okolí pivovaru a míst prodeje našeho piva. V Uherském Hradišti se každoročně v červenci pořádá Slováké beachové léto (20 tis. návštěvníků), v polovině letních prázdnin Letní filmová škola (kolem 5 tis. návštěvníků), v září pak Slováké slavnosti vína a otevřených památek, kde se ovšem pije nejen víno a burčák, ale i pivo (asi 75 tis. návštěvníků během dvou dní), vánoční a velikonoční trhy atd.

Dále je v Uherském Hradišti známé divadlo a hraje zde prvoligový fotbalový tým FC Slovákó. Navštívit můžeme i Slováké muzeum nebo zrekonstruované kino.

V blízkém Velehradě se v červenci koná pouť (30 tis. návštěvníků, v roce 2013 možná až 80 tis.). Zde se nachází také známá bazilika. V sousedním Starém Městě můžeme navštívit Památník Velké Moravy (v 9. stol. zde bylo centrum říše) nebo v květnu motocyklové závody Slováký okruh. Asi 14 km vzdálený Vlčnov je známý svou každoroční Jízdou králů.

Hrozbou pro naše podnikání může být současný minipivovarský boom, tedy rychle rostoucí počet konkurenčních minipivovarů, ale samozřejmě zde existuje ohrožení ze strany zavedených velkých pivovarů (zejména díky jejich lepší pozici v nízkých nákladech) a ze strany konzervativních zákazníků. Jako u většiny oborů podnikání nás pak může ohrožovat růst cen vstupů a růst daní.

O - příležitosti	T - hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rostoucí poptávka po kvalitním pivu ▪ Rostoucí poptávka po svrchně kvašeném pivu ▪ V ČR velmi málo pivovarů vařících pouze svrchně kvašená piva ▪ Turisticky zajímavé okolí 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rychle rostoucí počet minipivovarů ▪ Možnost růstu cen vstupů ▪ Možnost růstu daní ▪ Konzervativní zákazníci ▪ Levná produkce největších pivovarů

Grafika 14 Příležitosti a hrozby pro firmu N. Bunny
Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 McKinsey 7S

4.4.1 Strategy (strategie)

Strategií plánované firmy (podle Portera) je strategie focusu při vyšším stupni diferenciace – firma se chce od velkých pivovarů, které zaujmají naprostou většinu trhu, odlišovat vysokou kvalitou a především pak zásadně odlišným produktem – svrchně kvašeným pivem – a bude se zaměřovat spíše na pivní znalce a mladé zákazníky, kteří rádi zkouší nové chutě a nevdí jim připlatit si za kvalitu a neobyčejnost. Působnost pivovaru se dá ohraničit také geograficky (Zlínský kraj).

Posláním firmy je vařit opravdu kvalitní pivo, na které mohou být hrdi, a přiblížit spotřebitelům dobré pivo v souladu s německým zákonem o čistotě piva (Reinheitsgebot, tj. pouze z vody, sladu a chmele), které není filtrované, pasterované ani nijak šizené.

4.4.2 Structure (struktura)

Vzhledem k velmi malému počtu zaměstnanců je struktura firmy velmi jednoduchá. Oba majitelé by se měli stejnou měrou podílet na činnostech podniku, tzn. na samotné výrobě, na kontaktu se zákazníky, dodavateli, dopravě, marketingové činnosti atd.

4.4.3 Systems (systémy)

Opět kvůli malé velikosti firmy nejsou využívány složité informační systémy, ale firma bude využívat zejména vlastní řešení postavené na tabulkovém kalkulátoru Microsoft Office Excel, kde lze evidovat varné listy, záznamy o zákaznících a dodavatelích apod., provádět jednoduše kalkulace apod. Dále firma bude používat jednoduchý účetní systém a několik specializovaných programů pro výpočet vaření piva.

4.4.4 Shared values (sdílené hodnoty a kultura)

Zde je malá velikost firmy a přátelské vztahy dle mého názoru výhodou v jednoznačném určení a prosazování sdílených hodnot. (Samozřejmě musíme ale mít na paměti, že přátelství nebo třeba rodinné vztahy nezaručí bezkonfliktní prostředí.)

Nejvyšší hodnotou bude budování dobrého jména firmy pomocí nejvyšší možné kvality produktů, tak, aby firma mohla být na svoji produkci hrdá. Majitelé firmy mají

rádi kvalitní pivo a tzv. pivní osvětu provádějí i v soukromém životě. (Je ale potřeba nenechávat se strhnout nadšením a realisticky naslouchat požadavkům trhu.)

4.4.5 Skills (schopnosti, dovednosti)

Oba majitelé jsou schopní vařit pivo i podílet se na administrativě, organizačních záležitostech, jednání s dodavateli a zákazníky a marketingu. Disponují i dobrými jazykovými schopnostmi, přestože se jejich využití příliš nepředpokládá. Základní věci z IT oblasti, instalatérství, elektrotechniky či účetnictví si firma také dokáže zařídit sama, případně za využití přátel.

4.4.6 Style (styl řízení)

Styl řízení je demokratický, opět se v tomto projevuje velikost firmy, kdy všechny rozhodnutí dělají oba jednatelé.

4.4.7 Staff (zaměstnanci, spolupracovníci)

Vztahy mezi zaměstnanci jsou velmi dobré a neformální. Dohodnout se na plnění úkolů, směřování firmy atd. by, předpokládám, neměl být výraznější problém.

4.5 Potenciální odběratelé

Potenciálními odběrateli našeho piva jsou hospody, bary a restaurace zejména v Uherském Hradišti a okolí, případně celém Zlínském kraji.

Uherské Hradiště je okresní město s asi 25 tisíci obyvatel a poměrně značným množstvím takových zařízení. Jelikož bydlím v sousední obci, znám Uherské Hradiště a tyto podniky poměrně dobře. Některé z nich zřejmě nebudeme vůbec oslovovat s nabídkou našeho piva, protože se buď jedná o podniky zaměřující se na levné produkty, nebo nedisponující výčepním zařízením a prodávající pouze lahvové pivo (např. diskotéky).

Dalšími podniky, které by mohly mít o naše pivo zájem, jsou ty, které jsou zapojené v projektu Cesta pivních znalců společnosti Pivovary Lobkowicz – jejich zapojení do tohoto projektu ukazuje, že jejich majitelé se nebojí experimentovat a nabízí i pivo, které se často dost liší od tradičního ležáku a které bývá i dražší. Seznam zapojených zařízení najdeme na webu tohoto projektu.

V Zlínském kraji zřejmě není mnoho hospod, které by nabízely zákazníkům stále nová a netradiční piva (jako je tomu ve větších městech, v Brně např. Ochutnávková pivnice a další); výjimkou je např. zlínská Zelenáčova šopa.

5 Vlastní návrhy řešení

Pro účely této diplomové práce je jméno druhého majitele zkráceno a adresy, telefonní čísla, data narození apod. pozměněny. Informace obsažené v tomto podnikatelském plánu jsou důvěrné.

5.1 Exekutivní souhrn

Vizte kapitolu Závěr.

5.2 Analýza odvětví

Vizte kapitolu Analýza problému a současné situace.

5.3 Popis podniku

Obchodní firma: **Minipivovar N. Bunny, s.r.o.**
Sídlo: U Potoka 1897, 686 03 Staré Město
Právní forma: Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání: Pivovarnictví a sladovnictví
Webové stránky: <http://www.minipivovarnbunny.cz>
Email: info@minipivovarnbunny.cz
Telefon: 608 549 791, 728674 525

Společníci: Jednatel
Bc. Lukáš Kropáček, nar. 22.12.1987
U Potoka 1897, 686 03 Staré Město
Lukas@minipivovarnbunny.cz, 608 549 791

Jednatel
Ladislav K., nar. 25.4.1988
Polní 26, 687 06 Velehrad
Lada@minipivovarnbunny.cz, 728 674 525

Podnikatelský subjekt vede účetnictví a je plátcem DPH.

Podnik se zabývá výrobou piva, především pak svrchně kvašeného.

Sídlo podniku: suterén rodinného domu, Polní 26, 687 06 Velehrad.

Základní kapitál:

- Bc. Lukáš Kropáček: 100 000 Kč, obchodní podíl 50 %,
- Ladislav K: 100 000 Kč, obchodní podíl 50 %.

Sortiment firmy:

Čtyři stálé druhy svrchně kvašeného nefiltrovaného a nepasterovaného piva:

- American Pale Ale.
- India Pale Ale.
- Weizen.
- Stout.

Poslání firmy:

Vyrábět kvalitní pivo bez pasterizace, filtrace nebo chemické konzervace. Rozšiřovat povědomí o pivních stylech a zejména těch svrchně kvašených. Pozvedávat úroveň pivní kultury.

Cíle firmy:

- V prvním roce prodat alespoň 80 % maximálního výstavu (576 hl).
- V dalších letech prodat vždy alespoň o 2,5 procentního bodu více.
- Do 5 let prodávat alespoň 95 % maximálního výstavu.
- Do 5 let splatit investiční úvěr.
- Vyrábět kvalitní produkty a mít spokojené zákazníky.

Logo firmy:

Grafika 15 Logo pivovaru N. Bunny
Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Výrobní plán

5.4.1 Dodavatelé sladů

Jako dodavatele sladu jsem vybral společnost Raven Trading s.r.o. S touto společností má dobré zkušenosti pivovar Lucky Bastard, odebírání od nich také např. 1. Selský pivovár z Kroměříže a řada dalších pivovarů.

Adresa: Dolní hejčínská 350/31, 779 00 Olomouc. Web: www.raven-trading.cz.

Firma má sladovnu v Záhlnicích (okres Kroměříž). Vybraný sortiment firmy Raven Trading s.r.o. včetně 15% DPH (slad mnichovský bývá nazýván také jako slad bavorský):

Surovina	Cena / t
Slad plzeňský	13 570 Kč
Slad pale ale	13 800 Kč
Slad vídeňský	14 145 Kč
Slad mnichovský	14 375 Kč
Slad karamelový	18 745 Kč
Slad pšeničný	14 720 Kč
Slad melanoidní	17 595 Kč
Slad barvicí	22 195 Kč

Grafika 16 Ceník sladů Raven Trading (vč. 15% DPH)

Zdroj: Telefonický rozhovor

V případě nečekaného výpadku můžeme oslovit firmy Sladovna, spol. s r.o. (Bruntál), Sladovna Bernard, a.s. (Rajhrad u Brna), Sladovna Klusáček (Kounice) nebo některou z dalších sladoven.

Mezi dodavatele sladů řadím v této práci i dodavatele nesladovaného obilí, např. praženého ječmene, který se přidává do stoutu. Jeho dodavatelem bude (za cenu 28 Kč za 1 kg) Sladovna Klusáček, Kounice 52, 289 15 Kounice, www.sladovnakounice.cz.

5.4.2 Dodavatelé chmelů

Dodavatelem chmelů bude firma Chmely.cz – Vít Ondračka.

Adresa: Vít Ondračka, Útulná 499, 108 00 Praha 10. Web: www.chmely.cz.

Vybraný sortiment firmy Chmely.cz – Vít Ondračka (včetně DPH a 40% slevy při odběru alespoň 1 kg chmelu):

Surovina	Cena / kg
Chmel Cascade	768 Kč
Chmel Warrior	720 Kč
Chmel Northern Brewer	480 Kč
Chmel Kent Goldings	528 Kč
Chmel Nugget	540 Kč
Chmel Amarillo	912 Kč
Chmel Citra	816 Kč
Chmel ŽPČ	336 Kč
Chmel Premiant	288 Kč
Chmel Sládek	288 Kč

Grafika 17 Ceník chmelů Chmely.cz – Vít Ondračka (vč. 15% DPH)

Zdroj: www.chmely.cz

Vidíme, že ceny českých odrůd (poslední tři) jsou nižší než u chmelů zahraničních. My ovšem budeme z těchto odrůd využívat pouze Žatecký poloraný červeňák (ŽPČ). Chmely se liší nejen původem a cenou, ale i použitím (hořké a aromatické chmely) a obsahem alfa-hořkých kyselin.

Firma nabízí řadu dalších odrůd chmele. V případě nedostupnosti některé odrůdy, lze tuto odrůdu nahradit podobnou odrůdou. V případě, že by ani alternativní odrůda nebyla k dispozici, náhradním dodavatelem bude firma Brelex s.r.o. (Praha), případně Sladovna Klusáček (Kounice).

5.4.3 Dodavatelé kvasnic

Dodavatelem kvasnic bude firma Brelex s.r.o.

Adresa: Kodymova 16, 158 00 Praha. Web: www.brelex.cz.

Vybraný sortiment firmy Brelex s.r.o.:

Surovina	Cena / kg
Kvasnice BRY 97	2 990 Kč
Kvasnice Munich	3 220 Kč
Kvasnice Windsor	3 105 Kč
Kvasnice Nottingham	3 105 Kč
Kvasnice Belle Saison	3 105 Kč

Grafika 18 Ceník kvasnic Brelex (vč. 15% DPH)

Zdroj: E-mailová komunikace se zástupcem firmy (Libor Čeleda)

5.4.4 Dodavatel technologie

Dodavatelem potřebné technologie je firma Mini Brewery System s.r.o.

Adresa: Hybrálec 111, 586 02 Jihlava. Web: www.minibrewerysystem.com.

Firma se zabývá projektováním a výrobou minipivovarů. Minipivovary mohou vyrobit na míru podle potřeb zákazníků a mohou nabídnout i kompletní instalaci minipivovaru.

Nabízí samozřejmě také záruční i pozáruční servis a dále také výrobu strojů a zařízení z nerez materiálů (především pro chemický a potravinářský průmysl).

Velikost varny je zásadní otázkou, se kterou následně souvisí potřebná velikost spilky (fermentační nádoby), ležáckých tanků a samozřejmě výstav pivovaru, potřebný odbyt a návratnost investice.

Dvojnásobná varna nemusí stát dvojnásobek ceny menší varny, proto se vyplatí – navíc s ohledem na možné budoucí zvyšování výstavu pivovaru – zvolit spíše větší varnu. Pozdější zvýšení výstavu pivovaru je samozřejmě možné také zvýšením směnnosti v pivovaru. V případě 300litrové varny by dvousměnný provoz dovozoval ročně vyrobit až 1 152 hektolitřů piva (samozřejmě za současného zvýšení kapacity spilky a ležáckých tanků).

Zvolil jsem varnu o velikost 300 litrů, která nám umožní vařit 576 hektolitřů piva ročně. Cena takové varny v nerezovém provedení je 1 063 393 Kč.

Primární kvašení bude probíhat ve dvou spilkách o objemu 600 litrů (každá v ceně 59 063 Kč). Primární kvašení probíhá za pokojových teplot.

Dokvašování, ležení a stáčení piva pak probíhá v 8 přetlačných tancích o objemu 600 litrů (v ceně 153 519 Kč za kus) v chladném sklepě.

5.4.5 Ostatní dodavatelé

Vodu a elektrickou energii budeme odebírat od místních dodavatelů.

Položka	Cena
Vodné	38,69 Kč / 1000 l
Stočné	33,46 Kč / 1000 l
Voda celkem	72,15 Kč / 1000 l
Elektřina	5,116 Kč / 1 kWh

Grafika 19 Ceník vody a elektrické energie (vč. DPH)

Zdroj: www.svkuh.cz, www.eon.cz

Dodavatele plastových PET lahví, sudů a sanitačních prostředků můžeme volit operativně podle momentální výhodné nabídky. Např. firma Obal Centrum s.r.o. prodává hnedou litrovou PET láhev na pivo (tenkostěnné nebo čiré lahve nejsou vhodné) za 4,36 Kč (odběr po 120 ks) a půllitrovou láhev pak za 4,48 Kč (odběr po 100 ks). Cena 50litrových keg sudů (záloha) bývá 1 000 Kč. K desinfekci lze použít obyčejné výrobky typu Savo či specializované přípravky.

5.4.6 Týdenní a měsíční výrobní plán

Výrobní plán z hlediska pracovního týdne (vaření dvakrát dvou várek) je převzat z brněnského minipivovaru Lucky Bastard. Jak mi na exkurzi v tomto pivovaru sdělil sládek Ing. Jan Grmela, jedná se o běžnou praxi i v dalších minipivovarech.

- **Pondělí:** Vaření 1. várky (300 litrů), její zakvašení v první spilce (kvasné nádobě).
- **Úterý:** Vaření 2. várky (300 litrů), tato se přidá do první spilky k pondělní várce.
- **Středa:** Nevaří se, sanitární den, zařizování dalších firemních záležitostí.
- **Čtvrtek:** Vaření 3. várky (300 litrů), její zakvašení v druhé spilce.
- **Pátek:** Vaření 4. várky (300 litrů), tato se přidá do druhé spilky ke čtvrteční várce.

Celkem týdně uvaříme 4×300 litrů, tj. 1 200 litrů piva týdně. Měsíčně tedy uvaříme 8 dvojbárek, tj. 4 800 litrů piva měsíčně.

Vzhledem k předpokládané oblíbenosti jednotlivých pivních stylů jsem vytvořil následující měsíční plán výroby. Tmavá piva nejsou v České republice příliš oblíbená u konzumentů ani hospodských coby odběratelů (zřejmě protože zde panuje předsudek, že jsou sladká), přesto je chceme v malé míře kvůli komplexnosti sortimentu produkovat; případně je možné později při nedostatku zájmu vyřadit úplně. U piva IPA se dá předpokládat poměrně slušná oblíbenost, ale konzument takových piv kvůli jejich síle (a zřejmě i ceně) tolik nevypije.

Pivo	Dvojbárek	Litrů	Výstavu
APA	3	1 800	37,5%
IPA	2	1 200	25,0%
Weizen	2	1 200	25,0%
Stout	1	600	12,5%
Celkem	8	4 800	100%

Grafika 20 Měsíční výrobní plán

Zdroj: Vlastní zpracování

Od tohoto měsíčního plánu výroby se pak odvíjí i potřebná technologie – varna, spilka, tanky atd. – a samozřejmě náklady a výnosy. Pro názornost si tento měsíční plán můžeme ukázat např. i takto:

Týden	1				2				3				4			
Den	Po	Út	Čt	Pá	Po	Út	Čt	Pá	Po	Út	Čt	Pá	Po	Út	Čt	Pá
Várka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Dvojbárka	1		2		3		4		5		6		7		8	
Typ piva	APA		IPA		Weizen		Stout		APA		IPA		APA		Weizen	

Grafika 21 Měsíční výrobní plán

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.7 Stručný popis výrobního postupu

Obecně je postup při vaření různých pivních stylů podobný. V konkrétních receptech se liší většinou mírně teploty, doby prodlev a samozřejmě poměry a množství surovin a tyto informace (obsažené v tzv. varných listech) jsou tajemstvím pivovaru. Teploty a doby prodlev jsou zde uvedeny podle webu Pivní recenze (Hanzel, 2011).

My budeme vařit pouze svrchně kvašená piva, která se tradičně vaří jednodušším a rychlejším infuzním způsobem (na rozdíl od dekokčně vařených ležáků).

Zásadní je v pivovaru dokonalá sanitace, aby nedošlo ke kontaminaci várky cizími mikroorganismy.

- **Šrotování sladu** – zakoupený slad je potřeba nejprve našrotovat. Pro domovarnické účely se běžně využívá elektrický mlýnek na kávu, který dříve býval v obchodech s potravinami. Jak dokazují zkušenosti z pivovaru Lucky Bastard, je takový mlýnek postačující i pro využití v minipivovaru.
- **Vystírání** – jde vlastně o smísení našrotovaného sladu s vodou a rozmíchání. Voda by měla mít teplotu kolem 40 °C. Udávané množství vody je u ejlů asi 2 litry vody na 1 kg sladu (u ležáků asi 3 – 4 litry). Vznikne nám tzv. **dílo**. Zařadíme tzv. **prodlevu**, což znamená, že udržujeme dílo na dané teplotě (10 – 15 minut).
- **Zapářka** – po uplynutí prodlevy dílo pomalu (asi 1 °C za minutu) zahříváme za stálého míchání (elektronické míchadlo) na 52 °C (zapářka, peptonizační teplota). Opět za udržování stejné teploty zařadíme prodlevu (15 – 20 minut).
- **Nížší cukrotvorná teplota** – při 62 °C prodleva asi 30 – 35 minut.
- **Vyšší cukrotvorná teplota** – při 72 °C prodleva asi 25 – 30 minut. Můžeme pomocí jodové zkoušky zjistit, zda už se dílo dokonale zcukřilo.
- **Odrmutovací teplota** – při 78 °C prodleva asi 5 minut.
- **Scezování** – cezení sladiny. Pevné zbytky sladů po vyslazení vodou o teplotě 78 °C se nazývají **mláto**.
- **Chmelovar** – chmelení probíhá na několikrát (nejčastěji třikrát), používají se chmely na hořkost a chmely na aroma. Celková doba chmelovaru je asi 90 minut. Nachmelením sladiny získáme mladinu.

- **Chlazení** – mladinu je nutné zchladit za zákvasnou teplotu.
- **Kvašení** – ve spilce. Jeho délka závisí na množství a kvalitě kvasnic, okolní teplotě a extraktu původní mladiny. V případě svrchně kvašeného piva probíhá hlavní kvašení za přibližně pokojové teploty.
- **Dokvašování a ležení** – v ležáckých tancích.

5.4.8 Sortiment

Stálými položkami v sortimentu našeho pivovaru budou čtyři pivní styly – American Pale Ale (APA), American India Pale Ale (IPA), bavorský weizen (pšeničné pivo) a irský suchý stout (tmavé pivo). Tento sortiment pak můžeme doplňovat o piva vařená ke zvláštním příležitostem.

5.4.8.1 American Pale Ale (APA)

Stupňovitost: 11,5 % EPM. Obsah alkoholu (obj.): 4,6 %.

Lehčí svrchně kvašené filtrované a nepasterované pivo amerického typu. Barva tmavě jantarová až měděná. Pěna bílá a stabilní. Výrazná citrusová, ovocná či pryskyřičná vůně. Říz střední až vyšší. Hořkost střední až vyšší. Použity následující ingredience (množství a doby přidání jsou tajemstvím):

- Slad plzeňský.
- Slad mnichovský.
- Slad karamelový.
- Chmel Cascade.
- Chmel Warrior.
- Svrchní kvasinky.
- Voda.

Podobná piva: Sierra Nevada Pale Ale, Kocour Sumeček (Catfish), Valášek American Pale Ale.



Grafika 22 Pivo pale ale v typické nonic sklenici
Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.8.2 India Pale Ale (IPA)

Stupňovitost: 15,5 % EPM. Obsah alkoholu (obj.): 6,5 %.

Silnější svrchně kvašené filtrované a nepasterované pivo amerického typu. Barva tmavě jantarová až měděná. Pěna bílá a stabilní. Výrazná citrusová, ovocná či pryskyřičná vůně. Říz střední. Hořkost vysoká. Chmeleno i za studena (dry hopping).

Složení:

- Slad plzeňský.
- Slad mnichovský.
- Slad vídeňský.
- Slad karamelový.
- Chmel Cascade.
- Chmel Warrior.
- Svrchní kvasinky.
- Voda.

Podobná piva: Brewdog IPA Is Dead, Matuška Zlatá raketa, Permon P.I.P.A., Kaltenecker Chopper IPA.

5.4.8.3 Weizen

Stupňovitost: 11,5 % EPM. Obsah alkoholu (obj.): 4,6 %.

Lehčí svrchně kvašené filtrované a nepasterované pšeničné pivo bavorského typu. Barva žlutozlatá až oranžová, typický weizenový zákal. Pěna bílá a stabilní. Výrazná banánová vůně s tóny hřebíčku a kvasnic. Říz vysoký. Hořkost nízká. Osvěžující, především letní, pivo. Složení:

- Slad plzeňský.
- Slad mnichovský.
- Chmel Žatecký poloraný červeňák.
- Svrchní weizenové kvasinky.
- Voda.

Podobná piva: Franziskaner Weissbier, Primátor Weizenbier, Krušovice Pšeničné.

5.4.8.4 Stout

Stupňovitost: 11,5 % EPM. Obsah alkoholu (obj.): 4,6 %.

Velmi tmavé a suché svrchně kvašené filtrované a nepasterované pivo irského typu. Barva černá. Pěna bílá, velmi lehce nahnědlá, stabilní. Pražená vůně. Říz střední. Hořkost vyšší. Pražená až kávová chuť, velmi suché pivo. Složení:

- Slad plzeňský.
- Slad mnichovský.
- Slad barvicí.
- Ječmen pražený.
- Chmel Northern Brewer.
- Chmel Kent Goldings.
- Svrchní kvasinky.
- Voda.

Podobná piva: Guinness Draught.

5.4.8.5 Piva ke zvláštním příležitostem

Díky velikosti varny, tanků a pivovaru obecně si můžeme dovolit experimentovat snadněji než velké pivovary a této možnosti chceme využít a několikrát ročně uvařit limitované množství jiného nebo ochuceného piva (Vánoce, Velikonoce, sv. Václav, Valentýn,...). Dodatečné náklady na tato piva považujeme za zanedbatelné, jelikož už při pouhém použití jiného poměru surovin, chuťově jiného (ovšem cenově srovnatelného) chmele či přidání malého množství dodatečných surovin můžeme vyrobit naprosto jiné pivo.

Lze vařit např. nakuřovaná piva, weizenbock, witbier, porter atd. Osobně nejsme příliš velcí příznivci ochucených piv (často z nich ochucující složka příliš vystupuje, chuťově je umělá nebo má jiné vady), ale např. pro zmíněný valentýnský svátek můžeme – se zacílením zejména na ženy – uvařit např. velmi lehce ochucené (a do růžova obarvené) pivo přidáním malého množství jahod nebo višní. (Prosím, neplést ochucená piva s pivními mixy a radlery, které často obsahují pouze kolem 50 % piva.)

Pro horké letní měsíce lze uvařit i velmi lehká piva (8 – 9 % EPM), zato však osvěžující, s ovocnými tóny a pořádně nachmelená. Podobné pivo uvařil třeba český pivovar Matuška – pivo Fastball 9° je devítistupňová APA s pouhými 3,8 % obj. alkoholu, zato však s americkými chmely Citra, Columbus a Cascade.

Dalším typicky letním pivem je lehký belgický wit (či witbier), při jehož výrobě je použita nesladovaná pšenice, koriandr a pomerančová kůra a jehož nejznámějším zástupcem je zřejmě belgický Hoegaarden (výslovnost: huchardn).

V zimě naopak můžeme vařit piva silnější, např. část výstavu IPA nahradit silným pšeničným bockem (weizenbock) atd.

Inspirací na nové recepty nám mohou být výrobky zahraniční i české konkurence, nevyčerpatelným zdrojem konkrétních receptů jsou různá internetová fóra apod.

5.5 Marketingový plán

5.5.1 Název pivovaru, vizuální styl



Grafika 23 Ukázka vizuálního stylu pivovaru N. Bunny
Zdroj: Vlastní zpracování

Logem pivovaru je stylizovaný žluto-červený králik, resp. průnik králičí hlavy a symbolu radioaktivního nebezpečí, na černém poli. Veškerou grafiku a vizuální styl si tvořím sám, zejména za využití programu Adobe Photoshop.

Jméno firmy vychází z názvu mého hobby pivovaru, který se jmenuje Nuclear Bunny Home Brewery. Název Nuclear Bunny (atomový králik) jsem zvolil podle mého domácího mazlíčka – králíka (je i na etiketě), který stále běhá tzv. „jako kdyby byl na jaderný pohon“. Název jsem se rozhodl s menší změnou (N. Bunny, zejména kvůli zkrácení a lepší výslovnosti) ponechat i pro náš komerční pivovar. Důvody názvu:

- Anglický název je blízký cílovému segmentu (mladší zcestovalejší lidé).
- Odkazuje na anglosaský původ piva typu „ale“.
- Slovo „nuclear“ obsahuje přesmyčku slova „ale“.
- Nechceme být dalším z řady českých pivovarů, které se ohánějí tradicí a které mají na etiketě erby, rytíře apod. a ani takovou tradicí nedisponujeme.
- Neobvyklý název upoutá a lehce se pamatuje.
- Kombinace protikladů – síly a potenciální nebezpečnosti jaderné energie a králičí roztomilosti dobře charakterizuje např. naši IPA – silná a velice hořká, zároveň však ovocná a voňavá.

Dobrym příkladem využití podobných „nesmyslných“ či dlouhých zajímavých názvů jsou např. piva od známého až kultovního skotského pivovaru Brewdog (Dead Pony Club, Ghost Deer, The End of History, Hello My Name Is Ingrid, #Mashtag, Nanny State, Sink the Bismarck!, Tactical Nuclear Penguin, Bitch Please atd.).



Grafika 24 Návrhy možných etiket pivovaru N. Bunny
Zdroj: Vlastní zpracování

Slogan koresponduje s názvem a logem a zní „Nebezpečně pitelné pivo“.

V souladu s cílovým segmentem a posláním pivovaru (rozšiřování povědomí o pivu) budeme např. na etiketách nebo na webu uvádět vždy co nejvíce informací o pivu – tedy nejen těch, které vyžaduje legislativa, ale všech, které pivní znalec ocení (EPM, obsah alkoholu, hořkost v IBU, použité slady a chmely apod.). Tyto informace nalezneme především na zadní straně etikety, přední strana (vizte výše) by si měla zachovat strohost a přehlednost.

5.5.2 Segmentace zákazníků

Samozřejmě, že pivovar se nebude bránit zájmu ze strany jiných tržních segmentů, ale jako klíčové máme vytipovány tři segmenty, na které bude zaměřen výrobek i propagace; každý segment má svoje pracovní pojmenování.

Zjednodušeně bychom mohli rozdělit naše působení na jednotlivé segmenty a jejich citlivost na tyto podněty takto: racionální (konkrétní užitek) a emoční (citové působení):



Grafika 25 Zákaznické segmenty

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5.2.1 Segment 1 – „pivní znalec“

Muž, od 25 let, rozumí pivu (nejen českému ležáku), dokáže ocenit ejly, weizeny, tmavá piva, rád diskutuje o pivu a zajímá se o jeho složení, výrobu a historii. Pokud je pivo kvalitní, nevádí mu připlatit si za něj. Nenechá se přesvědčit prázdnými frázemi, ale rozhoduje se podle kvality, svých předchozích zkušeností a fundovaných referencí. Je nutné tomuto segmentu zdůrazňovat kvalitu (a samozřejmě kvalitu opravdu nabízet) a být otevřený ohledně složení piva atd.

O určitou osvětu v hospodách a rozšíření tohoto segmentu se v posledních letech stará projekt Cesta pivních znalců společnosti Pivovary Lobkowicz.

5.5.2.2 Segment 2 – „mladý cestovatel“

Muž, spíše mladšího věku, finančně zajištěný, cestovatel, rád si dopřává dobré věci a objevuje nové chutě. Tomuto segmentu je třeba zdůrazňovat odlišnost našeho od běžné produkce (nepasterované, nefiltrované, svrchně kvašené) piva a jeho zahraniční původ (USA, Bavorsko, Irsko).

5.5.2.3 Segment 3 – „žena“

Nepředpokládáme, že by ženy samy (alespoň ze začátku) vyhledávaly naše pivo. Pokud tedy náš zákazník (muž) přijde s partnerkou do hospody, baru či restaurace, kde se točí naše pivo, chceme, aby i ona zkusila naše pivo (a zůstala u něj). Za produkty, které by mohly ženám zejména chutnat, považují pšeničné pivo (není tak hořké, obecně mají ženy weizeny rády) a případně některá z ochucených piv vařených při zvláštních příležitostech. Nepředpokládám u žen příliš velkou tendenci zkoumat nová piva (jako u mladého cestovatele) nebo dokonce jejich velký rozhled v tomto oboru (jako u pivního znalce).

Tomuto segmentu musíme zdůrazňovat zejména ovocné vůně, kterými naše pivo disponuje, nižší hořkost v případě weizenu a jakýsi celkový dojem ze servírovaného piva (např. weizen ve vysoké úzké sklenici vypadá určitě jaksí „ženštěji“ než obyčejný ležák v tzv. „krýglu“ s uchem).

5.5.3 Marketingový mix – product (produkt)

5.5.3.1 Základní řada piv a piva ke zvláštním příležitostem

Vizte kapitolu Sortiment.

5.5.3.2 Stupňovitost „celých pět“

Piva budeme vařit na stupňovitost „celých pět“, tzn., že jedenáctka bude mít zhruba 11,5 % extraktu původní mladiny. Toto je dáno zejména jednoduchostí výroby, kdy v podmínkách malého pivovaru nemusí být úplně jednoduché uvařit pivo např. s 11,9 % EPM a toto pivo by mohlo mít nakonec 12 % EPM a tím by také bylo zatíženo větší daní z piva (která roste s každým celým procentem EPM). Tento problém se ve velkých pivovarech řeší ředěním piva technologií HGB (high gravity brewing), kterou my ovšem nedisponujeme a ani bychom ji využívat nechtěli, protože kvůli jejímu zneužívání (uvaření např. čtrnáctky a poté její ředění na jedenáctku) její využití nedělá dobrý dojem.

Toto vaření „celých pět“ se ale ovšem dá velmi dobře využít i pro marketingové účely – na etiketách a v propagačních materiálech budeme vždy uvádět stupňovitost s přesností na jedno desetinné místo. Pivní znalec ocení, že pivovar udává tak přesně takovou pro něj zásadní věc (na rozdíl od velkých pivovarů, které svá piva často

označují pouze jako „ležák“, takže spotřebitel neví, jestli pije „jedenáctku“ nebo „dvanáctku“, jelikož piva obou stupňovitostí jsou dle české legislativy ležákem). A běžného konzumenta může tento údaj zaujmout už vůbec tímto desetinným místem (zapamatuje si takovou neobvyklost) a také taková hodnota podporuje image poctivé nešizené např. jedenáctky, jelikož nemá pouze rovných 11 % EPM, ale dokonce 11,5 %.

5.5.3.3 Kvalita a odlišnost

Za zásadní považujeme vysokou kvalitu piva, která je dána zejména dokonalou sanitací výrobního zařízení, dodržáním technologického postupu a využitím kvalitních surovin.

Zdůrazňujeme odlišnost našeho piva od standardních ležáků – jiný charakter hořkosti, voňavost, ovocnost a pitelnost našich piv.

5.5.3.4 Sudové a lahvévé pivo

Naprostá většina piva bude prodávána jako pivo točené, což je dáno jednoduchostí a rychlostí stáčení do keg sudů a obrovskou obtížností proniknutí našeho piva do prodeje v běžných obchodech s potravinami a samozřejmě i pro naše nepasterované pivo naprosto nevyhovujícími podmínkami v takovýchto obchodech (teplo, světlo).

Lahvová varianta tedy bude sloužit spíše k marketingovým účelům a měsíčně počítáme se stáčením pouze řádově desítek lahví. Bohužel budeme nuceni kvůli ceně či záloze skleněných lahví stáčet pivo do PET lahví, které ovšem využívá s úspěchem i řada dalších minipivovarů. Cena lahvévého piva bude stejná jako v případě sudového, navýšená pouze o cenu láhve.

5.5.3.5 Image a vizuální styl

Image a vizuální styl našeho pivovaru (vizte také výše) jsou (na rozdíl od vážnosti a tradicionalismu českých ležáků) založeny na moderním stylu, úderném názvu, sebevědomí, dravosti a slovních hříčkách.

Inspirací nám v tomto může být opět skotský pivovar Brewdog nebo mladý brněnský pivovar Lucky Bastard nebo např. i etikety domovarníků (domovarník Pivo umístil na etiketu piva Heavy Chinook – které zřejmě obsahuje chmel Chinook – stejnojmenný vrtulník). Příkladem zajímavého názvu je např. i pivo AK-47 (útočná puška Kalašnikov) z českého kočovného pivovaru Nomád – obsahuje chmely Agnus a Kazbek a má 47 IBU hořkosti.



Grafika 26 Příklady inspirativních vizuálních stylů
Zdroj: Internet

5.5.4 Marketingový mix – price (cena)

Cena našeho piva bude patřit mezi ty vyšší. Je to dáno jak objektivně náklady (a zejména nutností splácet úvěr), tak také na české poměry stále ještě unikátností svrchně kvašených piv, která nám – spolu s již zavedenou cenovou politikou ostatních minipivovarů – dovoluje stanovit vyšší ceny než je tomu u ležáků. I kdybychom chtěli jít cestou nízkých cen, kvůli malému objemu výroby (a malým úsporám z rozsahu) to není možné.

Cenu, za kterou budou naše pivo spotřebitelé kupovat v hospodách, není jednoznačně dána, určuje si ji hospodský tak, aby měl přiměřenou marži. Naším úkolem je tedy určit ceny, za které budeme prodávat hospodským. Z krátkého výzkumu v několika uherskohradištských restauracích a hospodách vyloučily následující běžné ceny, za které provozovatelé hospod kupují na Uherskohradištsku pivo (tyto ceny se liší nejen dodavatel od dodavatele, ale jsou ovlivněny např. i velikostí odběru, délkou smlouvy apod.):

EPM	Cena	Pivo	Cena	Pivo	Cena
10%	12,50 Kč	12%	až 23 Kč	18%	20,00 Kč
11%	13,80 Kč	14%	18,00 Kč		

Grafika 27 Běžné ceny sudového piva na Uherskohradištsku
Zdroj: Vlastní zpracování

Cena dvanáctistupňového piva by se podle předpokladů měla ve většině případů pohybovat někde nad cenou jedenáctistupňového. Uvedených 23 Kč platí pro jeden nejme-

novaný spodně kvašený ležák z českého pivovaru, tzv. prémiový (nejedná se o Pilsner Urquell, ten ani ve skutečnosti není dvanáctkou).

Jelikož je poměrně běžné vidět na čepu toto pivo, je zřejmé, že i za tuto cenu je (dle mého mínění) kvalitní, ale poměrně obyčejná spodně kvašená dvanáctka prodejná. Z výzkumu vyplynulo – což není žádným překvapením – že souvislost mezi stupňovitostí a cenou nelze přesně určit a roli hraje samozřejmě i typ piva atd.

Pro srovnání: cena sudového piva Kocour Sumeček (Catfish), což je APA, je podle webu firmy Jaso-distributor asi 24,70–27,20 Kč. IPA ze stejného pivovaru stojí asi 27,30 Kč. Primátor Weizenbier pak vyjde asi na 18,90 Kč, Primátor Stout asi na 18,60 Kč. Pilsner Urquell zde stojí asi 23 Kč.

Prodejní cena našich jedenáctek (APA, weizen, stout) byla stanovena na jednotných 19 Kč, v případě patnáctky (IPA) pak na 24 Kč. Nejde o ceny založené na nákladech (u každého piva jsou jiné), ale o nejvyšší ceny, které podle mne budou odběratelé ochotni akceptovat.

Pivo	Cena	Pivo	Cena
APA	19,00 Kč	Weizen	19,00 Kč
IPA	24,00 Kč	Stout	19,00 Kč

Grafika 28 Ceny našeho sudového piva
Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokládaná konečná prodejní cena bude asi 32–35 Kč za jedenáctku a 37–42 Kč za patnáctku. Usuzuji tak podle cen obvyklých v regionu, kterým se hospodští budou chtít blížit a podle stávající marže, kterou by chtěli udržet i nadále.

Vyšší cena produktu nemusí nutně znamenat horší pozici na trhu, zejména u velmi výrazně dražších piv (produktů obecně) se může projevit tzv. snobský efekt. Vzhledem k nutnosti prodeje celého našeho výstavu, neznámé značce a malému geografickému dosahu ovšem tuto strategii považujeme pro náš pivovar za nerealizovatelnou.

5.5.5 Marketingový mix – place (místo)

Naše pivo bude prodáváno v partnerských hospodách, barech a restauracích. Vlastní provozovnu neplánujeme, ale případně bude moci veřejnost zakoupit (za stejné ceny, za jaké jej budeme dodávat do hospod) sudové pivo přímo v pivovaru. Velmi malá část

výstavu bude k dispozici také ve formě lahvového piva – opět k prodeji přímo v pivovaru nebo v partnerských pivotékách nebo hospodách, které disponují chladničkami na lahvové pivo apod.

Jak již bylo napsáno, lahvové pivo je kvůli jeho složitému manuálnímu stáčení pouze jakýmsi marketingovým doplňkem sudové varianty a stáčet se bude pouze do PET lahví a řádově půjde pouze o desítky litrů měsíčně.

Předpokládáme prodej našeho piva v různých typech zařízení, ať už půjde o „chlapské“ bary a hospody, bary, kam chodí i ženy nebo restaurace. S tímto souvisí i segmentace zákazníků (vizte výše kapitolu Segmentace zákazníků) a odlišné způsoby propagace v těchto zařízeních (vizte další kapitolu, zabývající se propagací).

5.5.6 Marketingový mix – promotion (propagace)

Náš pivovar je velmi malou firmou, která si nemůže dovolit vydávat velké částky na marketingovou propagaci, proto se budeme soustředit zejména na bezplatné formy propagace, jejímž jádrem bude kvalitní web s aktualizovaným obsahem, sociální sítě a kontakt se zákazníky. Kromě zanedbatelných částek na tisk bude tak největším marketingovým výdajem pořízení pivních podtáček.

5.5.6.1 Webové stránky

Již několik měsíců před samotným prodejem, tedy v době zařizování povolení a vybavení pivovaru, piva chceme spustit internetovou propagaci. Ta spočívá zejména ve spuštění webu pivovaru – se všemi SEO (search engine optimization) náležitostmi (tzn., aby byl snadno vyhledatelný vyhledávači – např. Googlem) a určitě bez využití technologie Flash (která není multiplatformní a zhoršuje indexovanost webu vyhledávači).

Webová prezentace by kromě dodržování SEO standardů měla být srozumitelná samozřejmě také uživatelům, takže by měla být dobře prolinkovaná (tj. propojená pomocí odkazů), přehledná, graficky sjednocená atd. Samozřejmostí je častá aktualizace obsahu.

O technické záležitosti z této oblasti se dokážu postarat svépomocí.

Na webu by měli mít zákazníci možnost zanechat vzkaz, vyjádřit spokojenost či nespokojenost s pivem atd. Tyto možnosti sice velmi dobře nabízí např. Facebook, ale ne úplně každý má účet na této sociální síti.

5.5.6.2 E-mailový newsletter, RSS, diskuzní fóra

Přestože se už dnes zřejmě nejedná o příliš využívanou službu, měli bychom zákazníkům dát možnost přihlásit se k odběru e-mailového newsletteru. Stejně tak bychom neměli zapomínat na uživatele RSS čteček a nové příspěvky na našem webu (nová piva, kde je možné naše pivo ochutnat atd.) zpřístupnit i pomocí RSS kanálu.

Zejména pivní znalce, protože ti tvoří většinu uživatelů takových diskuzních fór, bychom chtěli na náš nový pivovar nenápadně upozornit např. krátkým textem v podpisu u příspěvků na internetových diskuzních fórech o pivu, jako jsou www.varimpivo.cz nebo www.pivnirecenze.cz.

5.5.6.3 Facebook, Google+, Twitter, YouTube

V dnešní době pokud firma nemá prezentaci na Facebooku, jakoby ani nebyla. Proto je založení takové stránky na této sociální síti jednou z prvních věcí, kterou musíme v rámci marketingových aktivit provést. Stejně tak chceme založit stránku na konkurenčním Google+, který ale ani zdaleka nemá takový potenciál, jako Facebook. Twitter je v ČR velmi málo rozšířený, nemá cenu ztrácet čas jeho založením a aktualizací jeho obsahu.

Síla Facebooku tkví zejména v tom, že příspěvky je zde možné velmi jednoduše sdílet s velkým počtem lidí a tyto se mohou šířit geometrickou řadou. Účet na Facebooku má dnes velmi velké množství lidí a jeho ovládání je velmi intuitivní (jak pro správce stránky, tak i pro tzv. fanoušky) a fanouškům umožňuje širokou škálu interakcí s firmou – ať už možností zde položit dotaz, komentovat fotky a příspěvky nebo je tzv. líkovat (kliknout na „to se mi líbí“) nebo sdílet dále. To vše velmi jednoduše.

Dalším plusem je jistá neformálnost a bezprostřednost při kontaktu s (potenciálními) zákazníky, které využívá i řada velkých firem. Podle Bednáře (2011, s. 163) je vhodné citlivě odlišovat, na které příspěvky fanoušků na fan page budeme odpovídat jako značka (tedy jménem stránky) a na které jako konkrétní osoba

(prodejce). V praxi jde často o jednoho člověka, ale návštěvníci vnímají to, co napíše „značka“, jako oficiální stanovisko. Naopak příspěvky od konkrétních osob z firmy jsou brány jako mnohem osobnější. Obojí má svá pro a proti a je vhodné se nad použitím zamýšlet.

Komerční sdělení a sdělení přímo se týkající našeho pivovaru je vhodné občas proložit také zajímavými či vtipnými příspěvky z oboru.

YouTube můžeme také využít k propagaci našeho pivovaru a to tak, že si založíme vlastní kanál, na kterém budeme občas uveřejňovat krátká videa – např. z výrobního procesu nebo z degustací (nejen našeho) piva apod.

5.5.6.4 Reportáž z pivovaru

Později plánujeme oslovit redakci Pivních recenzí, zda by k nám nepřijeli na exkurzi a nenapsali o tom reportáž, jako např. již učinili v případě mikulovského pivovaru Mamut nebo kroměřížského 1. selského pivovárku a dalších.

5.5.6.5 Moderované ochutnávky

Jednou za čas chceme uspořádat pro zájemce v partnerských hospodách moderované pivní ochutnávky. Upozornění na tuto akci bude vyvěšeno v hospodě několik týdnů předem. Představa je taková, že bychom zajeli v určený čas do dané hospody a zájemcům přiblížili naše pivo. Pobavili bychom se s nimi o tom, jak pivo chutnat a hodnotit, přiblížili pivní styly a historii piva a zodpověděli i další případné dotazy.

Takováto prezentace by nesměla být příliš dlouhá, aby nezdržovala ty, kteří se chtějí bavit ve společnosti přátel a také proto, že neznalý a člověk by nemusel velké množství informací a chuťových vjemů dobře vstřebat za jeden večer. Ideální by bylo probrat pouze jedno až dvě konkrétní piva.

Zájemcům můžeme nabídnout vytištěné materiály k probíraným tématům. Tato akce může být také dobrým zdrojem zpětné vazby, kdy můžeme zjišťovat, co se na našem pivu zákazníkům líbí či nelíbí, co by změnili, jaká nová piva by uvítali atd.

5.5.6.6 Pivní sklenice

Pivní sklenice s logem alespoň ze začátku neplánujeme, zejména kvůli jejich ceně a také protože nepředpokládáme, že by některá z hospod točila pouze naše pivo a skla

mají hospody většinou dost (bohužel ne každá disponuje např. nonic sklenicí vhodnou na ejly, ale weizenovými sklenicemi je vybavena řada zařízení).

5.5.6.7 Pivní podtácky

Určitě plánujeme pořídit pivní podtácky. Společnost Netprint.cz nabízí 1 000 kusů pivních podtáček za 4 707 Kč. Jeden kus tak vyjde asi na 4,70 Kč. Jde o oboustranné čtvercové tácky se zakulacenými rohy z hlazeného kartónu o velikosti 93 × 93 mm, použít lze až čtyř barev.

Plánujeme každý rok nakoupit 1 000 kusů. Větší množství sice vyjde levněji (při 10 000 kusů jeden podtáček vyjde jen na 1,8 Kč), ale takové množství jich za rok neupotřebíme a chceme mít informace na táčcích aktuální, proto bude výhodnější kupovat ročně tisíc kusů.

5.5.6.8 Kombinování piva s jídlem

Na webu a na pivních podtáčcích určených do restaurací se budeme prezentovat dosud stále opomíjenou věcí, kterou je kombinování různých pivních stylů s jídlem (u vína je toto dnes naprosto běžné a např. i v obyčejných reklamních letáčích hypermarketů se u vína podrobně dočteme, k jakým pokrmům se toto víno hodí). Samozřejmě, že nejde o dogma, jelikož každý člověk má jiné chutě. S partnerskými restauracemi se můžeme domluvit na vložení stránky, která se věnuje kombinování jejich jídla s naším pivem, přímo do jídelního lístku. Stručný návrh takového průvodce kombinací jídla a piva postavený na mých zkušenostech a chuti:

- **APA:** Vhodné k americkým specialitám, jako jsou hamburgery nebo kuřecí křidélka, případně i k těžším českým jídlům, jako je pečená husa, kachna, guláš či řízek.
- **IPA:** Vhodné ke steakům nebo dezertům.
- **Weizen:** Vhodné k tradiční svíčkové omáčce, těstovinám a rybám. Svěží ovocné tóny se dobře snoubí se svíčkovou omáčkou (podobně jako brusinky).
- **Stout:** Vhodné především k dezertům, kde příjemná hořkost a praženost stoutu zvýrazňuje sladkost dezertu.

5.5.6.9 PPC reklama

PPC reklama (pay per click) může být velmi vhodným nástrojem pro větší firmy, zejména ty, které obsluhují větší geografickou oblast. I přes určitou míru zacílení reklamních kampaní v těchto systémech ale nepovažuji investici do nich za rentabilní pro firmu, obsluhující malé geografické území, jako je ta naše, takže ani tyto placené služby typu Google AdWords, Google AdSense, Sklik či Etarget využívat nebudeme.

5.5.6.10 Pivo na přání

Na webu či na Facebooku můžeme spustit hlasování o nové pivo, které by vybrali naši zákazníci. Do užšího výběru by byly vybrány některé zajímavé nápady, které bychom (po konzultaci s odběrateli) mohli uskutečnit.

5.5.6.11 Členství v Českomoravském svazu minipivovarů

Určitě podáme přihlášku do Českomoravského svazu minipivovarů. Členství v něm nejen, že působí dobře z marketingového hlediska, ale nabízí i řadu dalších finančních i nefinančních výhod (slevy u dodavatelů, prosazování společných zájmů členů atd.).

5.5.6.12 Další možnosti propagace

Můžeme využít také akcí v blízkém okresním městě Uherském Hradišti, které každoročně navštěvují tisíce lidí – Letní filmová škola, Slovácké slavnosti vína a otevřených památek nebo Slovácké beachové léto. Stánkem s točeným pivem se takto minulý rok prezentoval např. rodinný pivovar Syrovar nebo Zlínský Švec.

5.5.7 Shrnutí marketingového plánu

Název pivovaru vychází z názvu mého hobby pivovaru. Logem je stylizovaná králičí hlava ve žluto-červené barvě na černém pozadí. Slogan zní „Nebezpečně pitelné pivo“.

Klíčové zákaznické segmenty jsou tři. Pro komunikaci s každým z nich je třeba zvolit jiné metody.

Naším produktem je základní řada čtyř pivních stylů, doplňovaná o jednorázové várky jiných piv ke zvláštním příležitostem.

Stupňovitost našich piv je „celých pět“ a na našich materiálech chceme uvádět vždy co nejvíce informací, které by mohly zajímat pivní znalce a které působí dojmem otevřenosti pivovaru.

Etikety, podtácky, web a všechno další, související s pivovarem, by mělo být vizuálně sladěno za využití jednotného vizuálního stylu.

Cena našich piv pro odběratele bude vyšší (19 Kč a 24 Kč), předpokládaná konečná prodejní cena by se tak mohla pohybovat kolem 32–25 Kč za jedenáctky a 37–42 Kč za patnáctku.

Naše pivo bude k dostání v různých hospodách, barech i restauracích a naprostou většinu výstavu bude tvořit sudové pivo.

Propagace zahrnuje zejména kvalitní web, fan page na Facebooku, moderované ochutnávky piva, pivní podtácky nebo návrhy na kombinování piva s jídlem v jídelních lístcích restaurací.

Pivovar podá přihlášku do Českomoravského svazu minipivovarů.

5.6 Organizační plán

První ze společníků, Bc. Lukáš Kropáček (nar. 1987), autor tohoto podnikatelského plánu získal bakalářský titul v oboru ekonomiky a managementu na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně a v současné době studuje na Podnikatelské fakultě Vysokého učení technického v Brně.

Jeho koníček – domácí vaření piva – jej přivedl na nápad založit si vlastní komerční pivovar. Orientuje se nejen v oblasti vaření piva, ale i v jiných oblastech souvisejících s pivem. Další znalosti, dovednosti a zkušenosti:

- Řidičský průkaz skupiny B.
- Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel.
- Tvorba webových stránek (HTML, PHP, CSS, JavaScript).
- Grafika (Adobe Photoshop).
- Anglický jazyk (výborně), francouzský jazyk (začátečník).
- Zkušenost s vedením týmu.

Druhým společníkem je Ladislav K. (nar. 1988, nepřál být pro účely této práce jmenován) studoval ekonomiku a management na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně, studium ovšem nedokončil.

- Zkušenosti s malým rodinným podnikáním v oblasti pohostinství a výroby vína.
- Řidičský průkaz skupiny B.
- Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel.
- Anglický jazyk (výborně), francouzský jazyk (začátečník).
- Zkušenosti v oblasti jednání se zákazníky.

Oba společníci budou mít na starosti stejné úkoly, tzn. vaření piva, komunikaci s dodavateli a odběrateli, marketingové záležitosti atd.

Máme v plánu případně využívat i pomoci přátel a rodinných příslušníků – a to zejména v oblasti stavebních úprav, elektroinstalace, vodoinstalace nebo IT záležitostí.

5.7 Finanční plán

Vybrané technologické vybavení a vyhrazené prostory nám umožňují vyrobit týdně čtyři várky piva po třech hektolitrech. Měsíčně tedy 48 hektolitřů piva, tzn. 9 600 půllitrových piv. Roční výstav pivovaru je pak asi 576 hektolitřů, tj. 115 200 půllitrových piv.

Ve výrobním plánu již bylo uvedeno, jaké kolik kterého piva měsíčně vyrobíme. Budeme ovšem chtít – zejména kvůli rovnoměrnému rozložení cash flow – aby odbyl byl v průběhu celého roku rovnoměrný. Proto je nutné sledovat, která piva se více pijí v letním a která v zimním období a dle toho lze operativně měnit poměr výstavu jednotlivých druhů piva. Dá se očekávat, že v letních měsících bude větší poptávka po pivech lehčích, světlých a pšeničných. V zimním období pak lze čekat nárůst poptávky po silnějších speciálech a pivu tmavém.

V následujícím finančním plánu však pro zjednodušení uvažujeme standardní poměry výstavu jednotlivých typů piva.

5.7.1 Náklady

5.7.1.1 Pravidelné náklady

Měsíční surovinové náklady závisí na velikosti produkce (jsou tedy variabilní). Náklady na suroviny při měsíční produkci 48 hl piva ukazuje následující tabulka:

Pivo	Litřů	Surovinové náklady [Kč]						
		Na půllitr					Celkem měsíčně	Celkem ročně
		Slad	Chmel	Kvasnice	Voda	Celkem		
APA	1 800	1,45	2,18	0,72	0,06	4,40	15 844	190 131
IPA	1 200	1,98	3,20	0,72	0,06	5,96	14 310	171 720
Weizen	1 200	1,61	0,29	0,77	0,06	2,74	6 566	78 787
Stout	600	1,66	1,41	0,75	0,06	3,87	4 647	55 763
	4 800						41 367	496 400

Grafika 29 Náklady – suroviny
Zdroj: Vlastní zpracování

Vidíme, že celkové náklady na slad, chmel, kvasnice a vodu se u jednotlivých typů piva pohybují od 2,78 Kč do 6,00 Kč (vážený průměr asi 4,35 Kč) za půllitr. Celkem při plánované měsíční produkci 4 800 litřů za tyto suroviny vynaložíme 41 735 Kč.

Pro představu: měsíčně spotřebujeme asi kolem 1 100 kg sladu a 26 kg chmele.

Náklady na vodu určenou k mytí apod. a elektrickou energii jsou také variabilní a jsou zachyceny v následující tabulce:

	Piva [l]	Spotřeba / 100 l piva	Cena [Kč]	Množství	Náklady měsíčně	Náklady ročně	Náklady na půllitr [Kč]
Elektřina	4 800	40 kWh	5,116 / kWh	1 920 kWh	9 823 Kč	117 873 Kč	1,0232
Voda	4 800	450 litrů	72,15 / 1000 l	21 600 litrů	1 558 Kč	18 701 Kč	0,1623
Celkem					11 381 Kč	136 574 Kč	1,1855 Kč

Grafika 30 Náklady – elektřina a voda

Zdroj: Vlastní zpracování

Pivovary spotřebují značné množství vody na mytí a sanitaci výrobního zařízení apod., přibližně asi čtyř až pětinasobek výstavu, v našem případě tedy téměř 22 m³. Při ceně 72,15 Kč za m³ činí náklady na tuto vodu 1 558 Kč, což činí asi 0,16 Kč na půllitr piva.

Množství spotřebované elektřiny je odhadováno na téměř 2 MWh, což při ceně 5 116 Kč za MWh dělá 9 823 Kč, tedy asi 1,02 Kč na půllitr piva.

Dále musíme zaplatit daň z piva. Ta je odvislá od velikosti výstavu a stupňovitosti (extraktu původní mladiny, EPM) vyráběného piva, proto je vhodné – pokud nám to technologie dovoluje – vařit raději na stupňovitost např. 11,9, kde platíme menší daň, než u dvanáctky.

Nejvíce zdaněná je samozřejmě patnáctka IPA a to částkou 1,20 Kč na půllitr. Ostatní piva jsou poctivě jedenáctky (11,5 % EPM) a daň zde činí 0,88 Kč na půllitr.

Pivo	EPM [%]	hl	Daň z piva / měsíc	Daň z piva na půllitr [Kč]
APA	11,5	18	3 168 Kč	0,88 Kč
IPA	15,5	12	2 880 Kč	1,20 Kč
Weizen	11,5	12	2 112 Kč	0,88 Kč
Stout	11,5	6	1 056 Kč	0,88 Kč
Celkem měsíčně	48		9 216 Kč	
Celkem ročně	576		110 592 Kč	

Grafika 31 Daň z piva

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem za 48 hl piv o různé stupňovitosti zaplatíme na dani z piva 9 216 Kč.

Variabilní náklady na půllitr piva vidíme v následující tabulce:

Pivo	Hl	Náklady na půllitr [Kč]					
		Suroviny	Elektr. energie	Voda	Celkem	Daň	Celkem s daní
APA	18	4,40	1,0232	0,1623	5,59	0,88	6,47
IPA	12	5,96	1,0232	0,1623	7,15	1,20	8,35
Weizen	12	2,74	1,0232	0,1623	3,92	0,88	4,80
Stout	6	3,87	1,0232	0,1623	5,06	0,88	5,94
Celkem / měsíc	48	41 367 Kč	9 823 Kč	1 558 Kč	52 748 Kč	9 216 Kč	61 964 Kč
Celkem / rok	576	496 400 Kč	117 873 Kč	18 701 Kč	632 974 Kč	110 592 Kč	743 566 Kč

Grafika 32 Variabilní náklady – celkem

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že variabilní náklady na půllitr piva se podle jeho druhu pohybují od 3,92 Kč do 7,15 Kč (bez daně z piva) či od 4,80 Kč do 8,35 Kč (včetně daně z piva). Celkové měsíční variabilní náklady bez daně z piva činí při produkci 48 hl piva asi 52 700 Kč, včetně této daně pak asi 62 000 Kč.

Dalšími náklady spojenými s provozem pivovaru jsou osobní náklady:

Položka	Měsíčně		Ročně	
	1 pracovník	2 pracovníci	1 pracovník	2 pracovníci
Mzdové náklady	24 000 Kč	48 000 Kč	288 000 Kč	576 000 Kč
Zdravotní pojištění (4,5 %)	1 080 Kč	2 160 Kč	12 960 Kč	25 920 Kč
Sociální pojištění (6,5 %)	1 560 Kč	3 120 Kč	18 720 Kč	37 440 Kč
Čistá mzda	21 360 Kč	42 720 Kč	256 320 Kč	512 640 Kč
Zdravotní pojištění (9 %)	2 160 Kč	4 320 Kč	25 920 Kč	51 840 Kč
Sociální pojištění (25 %)	6 000 Kč	12 000 Kč	72 000 Kč	144 000 Kč
Superhrubá mzda (náklady firmy)	32 160 Kč	64 320 Kč	385 920 Kč	771 840 Kč

Grafika 33 Náklady – osobní

Zdroj: Vlastní zpracování

Máme dva zaměstnance, oba dostávají stejnou mzdu, takže mzdové náklady (včetně nákladů na zdravotní a sociální pojištění) činí měsíčně dvakrát 32 160 Kč, tj. 64 320 Kč. Ročně pak firma na mzdách a sociálním a zdravotním pojištění zaplatí 771 840 Kč.

Další měsíční náklady:

Položka	Měsíčně	Ročně
Telefon a internetové připojení	1 000 Kč	12 000 Kč
Webová prezentace a doména	50 Kč	600 Kč
Povinné ručení	600 Kč	7 200 Kč
Vedení účetnictví	2 500 Kč	30 000 Kč
Pohonné hmoty	3 000 Kč	36 000 Kč
Hygienické a sanitační prostředky	2 000 Kč	24 000 Kč
Bankovní poplatky	250 Kč	3 000 Kč
Celkem	9 400 Kč	112 800 Kč

Grafika 34 Náklady – ostatní pravidelné
Zdroj: Vlastní zpracování

Některé z výše uvedených položek jsou ve skutečnosti variabilní (mění se s velikostí produkce) – např. spotřeba sanitační chemie nebo pohonných hmot, ale dokonce i účetnictví se může lišit při jiné velikosti výstavu. Pro zjednodušení je ale považujeme za fixní – např. u pohonných hmot je navíc obtížné odhadnout předem počet najetých kilometrů k odběratelům, protože odběratelů bude hodně a neznáme jejich přesné vzdálenosti. Navíc je z hlediska spotřeby automobilu téměř jedno, zda auto veze pouze jeden sud nebo šest sudů. Celkem měsíčně tyto náklady dělají 9 400 Kč, ročně pak 112 800 Kč.

V následující tabulce jsou zachyceny měsíční a roční celkové náklady (při produkci 48 hl piva měsíčně):

Položka	Měsíčně		Ročně	
Suroviny	41 367 Kč	41 367 Kč	496 404 Kč	496 404 Kč
Elektřina	9 823 Kč	11 381 Kč	117 876 Kč	136 572 Kč
Voda	1 558 Kč		18 696 Kč	
Celkem	52 748 Kč	52 748 Kč	632 976 Kč	632 976 Kč
Daň z piva	9 216 Kč	9 216 Kč	110 592 Kč	110 592 Kč
Celkem	61 964 Kč	61 964 Kč	743 568 Kč	743 568 Kč
Mzdové náklady	48 000 Kč	64 320 Kč	576 000 Kč	771 840 Kč
Náklady na zdrav. a soc. poj.	16 320 Kč		195 840 Kč	
Celkem	126 284 Kč	126 284 Kč	1 515 408 Kč	1 515 408 Kč
Telefon a internetové připojení	1 000 Kč	9 400 Kč	12 000 Kč	112 800 Kč
Webová prezentace a doména	50 Kč		600 Kč	
Povinné ručení	600 Kč		7 200 Kč	
Vedení účetnictví	2 500 Kč		30 000 Kč	
Pohonné hmoty	3 000 Kč		36 000 Kč	
Hygienické a sanitační prostředky	2 000 Kč		24 000 Kč	
Bankovní poplatky	250 Kč		3 000 Kč	
Celkem	135 684 Kč		135 684 Kč	

Grafika 35 Celkové pravidelné náklady
Zdroj: Vlastní zpracování

Do nákladů zařadíme pro výpočet hospodářského výsledku a daně z příjmu právnických osob dále také odpisy a nákladové úroky úvěru (vizte níže). Odepisování technického vybavení (2. skupina) bude probíhat po dobu 5 let.

Rok	Rovnoměrné odpisy	Zrychlené odpisy
1.	270 564 Kč	491 934 Kč
2.	547 277 Kč	787 095 Kč
3.	547 277 Kč	590 321 Kč
4.	547 277 Kč	393 548 Kč
5.	547 277 Kč	196 774 Kč
Celkem	2 459 672 Kč	2 459 672 Kč

Grafika 36 Odpisy
Zdroj: Vlastní zpracování

Odepisováno je technologické zařízení pivovaru a automobil (dodávka) k rozvážení piva. K odepisování jsme si vybrali zrychlený způsob, který je výhodnější pro náš začínající podnik, neboť účetně snižuje zisk nejvíce v prvních letech a snižuje tak základ pro výpočet daně z příjmu právnických osob.

5.7.1.2 Jednorázové náklady, financování

V následující tabulce jsou zachyceny jednorázové náklady při započetí podnikatelské činnosti. Patří sem zejména nákup potřebné technologie a ojetého vozu – dodávky. Dále stavební úpravy a instalace elektrických a vodovodních rozvodů, laptop a potřebný software (Microsoft Windows, Microsoft Office; poměrně drahý Adobe Photoshop nahradíme některou z freewarových alternativ).

Položka	Ks	Cena	Celkem
Varna 3 hl, leštěný nerez	1	1 063 393 Kč	1 063 393 Kč
Spilka 600 l	2	59 063 Kč	118 126 Kč
Přetlačný tank 600 l	8	153 519 Kč	1 228 152 Kč
Keg sud	30	1 000 Kč	30 000 Kč
Stavební úpravy, instalace	1	100 000 Kč	100 000 Kč
Ojetý automobil - dodávka	1	50 000 Kč	50 000 Kč
Laptop	1	12 000 Kč	12 000 Kč
Software (Windows, Office)	1	10 000 Kč	10 000 Kč
Administrativní poplatky	1	10 000 Kč	10 000 Kč
Celkem			2 621 671 Kč

Grafika 37 Jednorázové náklady

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový objem finančních prostředků, potřebných k rozjezdu našeho pivovaru, činí 2,9 mil. Kč:

Položka	Částka	Podíl
Investiční náklady	2 621 671 Kč	90,4%
Provozní náklady - 1. měsíc	135 684 Kč	4,7%
Rezerva	142 645 Kč	4,9%
Celkem	2 900 000 Kč	100,0%
Vlastní zdroje	1 300 000 Kč	44,8%
Cizí zdroje	1 600 000 Kč	55,2%

Grafika 38 Potřebné finanční prostředky a jejich zdroje

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší podíl na této částce tvoří pořízení technologického vybavení pivovaru. Z vlastních zdrojů můžeme investovat 1,3 mil. Kč.

Úvěr ve výši 1,6 mil. Kč bude pořízen od UniCredit Bank. Splatnost je 5 let (60 měsíců), způsob splácení anuitní (tzn. každý měsíc stejná výše splátky, podíl úmoru na výši splátky postupně roste), výše měsíční splátky 31 887 Kč. Úrok je 7,27 % p. a. (ročně) s tříletou fixací. Přeplatíme tedy na úrocích 313 168 Kč. Nákladové úroky snižují hodnotu základu pro výpočet daně z příjmu právnických osob. Pro stanovení výše nákladových úroků musíme provést výpočet anuitního splácení (zkráceno):

n	Počáteční stav	Úmor	Úrok	Splátka	Konečný stav	Nákladové úroky v jednotlivých letech	
1	1 600 000	22 193	9 693	31 886	1 577 807	1. rok	107 265
2	1 577 807	22 327	9 559	31 886	1 555 480	2. rok	86 564
3	1 555 480	22 463	9 424	31 886	1 533 017	3. rok	64 308
4	1 533 017	22 599	9 288	31 886	1 510 419	4. rok	40 379
5	1 510 419	22 736	9 151	31 886	1 487 683	5. rok	14 651
6	1 487 683	22 873	9 013	31 886	1 464 810		
...							
55	187 325	30 751	1 135	31 886	156 573		
56	156 573	30 938	949	31 886	125 636		
57	125 636	31 125	761	31 886	94 511		
58	94 511	31 314	573	31 886	63 197		
59	63 197	31 503	383	31 886	31 694		
60	31 694	31 694	192	31 886	0		

Celkem	313 168
---------------	----------------

Grafika 39 Anuitní splácení úvěru
Zdroj: Vlastní zpracování

Zahajovací rozvaha vypadá takto:

Aktiva	2 900 000	Pasiva	2 900 000
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	1 300 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	0		
Dlouhodobý hmotný majetek	0		
Oběžná aktiva	2 900 000	Cizí zdroje	1 600 000
Zásoby	0	Závazky z obchodních vztahů	0
Krátkodobé pohledávky	0	Bankovní úvěry a výpomoci	1 600 000
Krátkodobý finanční majetek	2 900 000		

Grafika 40 Zahajovací rozvaha
Zdroj: Vlastní zpracování

5.7.2 Výnosy

Výnosy jsou tvořeny výnosy za prodej vlastních výrobků – zejména piva, ale i mláta.

Měsíčně spotřebujeme asi kolem 1 100 kg sladu. Ze 100 kg sladu lze získat 110 – 120 kg mokrého mláta, které lze dále prodat (cca 2 Kč za 1 kg). Získáme tedy asi 1 273 kg mokrého mláta, tj. 2 546 Kč. Mláto je ceněným krmivem, předpokládáme, že zájem o něj bude velký; toto potvrdil i Ing. Jan Grmela z brněnského minipivovaru Lucky Bastard.

Pivo	Litrů (kg)	Piv	Prodejní cena	Tržby měsíční	Tržby roční
APA	1 800	3 600	19,00 Kč	68 400 Kč	820 800 Kč
IPA	1 200	2 400	24,00 Kč	57 600 Kč	691 200 Kč
Weizen	1 200	2 400	19,00 Kč	45 600 Kč	547 200 Kč
Stout	600	1 200	19,00 Kč	22 800 Kč	273 600 Kč
Mláto	1 273		2,00 Kč	2 546 Kč	30 553 Kč
	4 800	9 600		196 946 Kč	2 363 353 Kč

Grafika 41 Celkové výnosy
Zdroj: Vlastní zpracování

5.7.3 Cash flow a zisk – optimistická varianta

V tabulce (vizte přílohu) vidíme předpokládané peněžní toky a hospodářské výsledky v prvních sedmi letech. Míra optimismu je vyjádřena předpokládaným odbytem naší produkce v procentech maximálního možného výstavu. Vypracovány jsou tři varianty, lišící se mírou optimismu při odhadu odbytu piva (tržeb).

Sedmileté období bylo zvoleno proto, že v prvních pěti letech jsou cash flow a hospodářské výsledky ovlivněny nutností splácet úvěr a odpisy technologického vybavení pivovaru. V následujících dvou letech tedy vidíme zisky a cash flow očištěné od těchto vlivů.

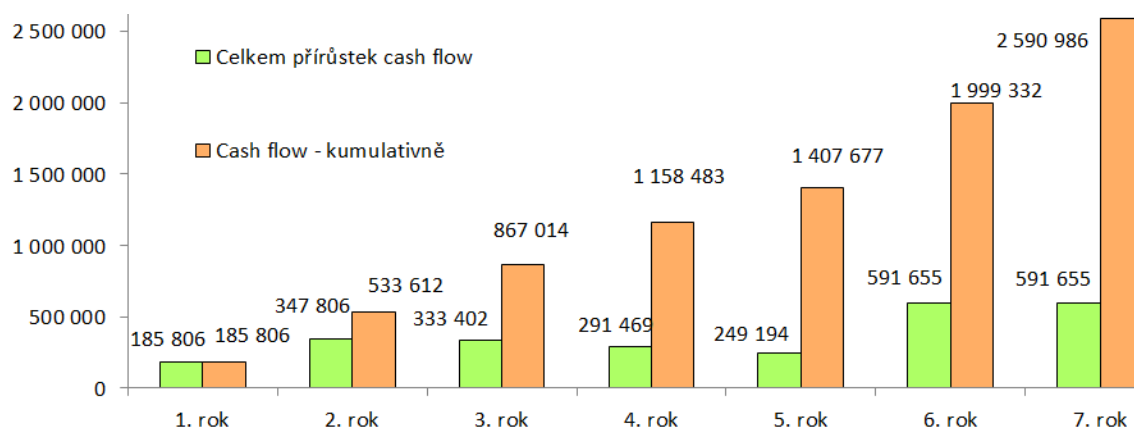
Optimistická varianta je založena na tom, že ve všech uvažovaných letech bude zajištěn odbyt pro celou maximální produkci pivovaru, tj. 48 hl měsíčně či 576 hl ročně.

Tabulka nám, zjednodušeně řečeno, ukazuje, kolik hotovosti firma generuje či kolik hotovosti nám zůstane na konci každého roku po zaplacení všech nákladů, daně z příjmu a splátky úvěru. Tabulka cash flow má pro podnikatele větší vypovídací hodnotu, než ostatní účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) – zejména proto, že ne každý náklad je skutečně placeným výdajem.

V prvním roce máme na účtu na začátku období asi 143 tis. Kč, což na konci roku spolu s cash flow ve výši asi 186 tis. Kč činí asi 328 tis. Kč. V následujících letech je cash flow asi 348 tis. Kč, 333 tis. Kč, 291 tis. Kč, 249 tis. Kč, 592 tis. Kč a 592 tis. Kč. V posledních dvou letech (v 6. a 7. roce), tedy po splacení úvěru, již cash flow není zatíženo splátkami úvěru, proto nabývá vyšších hodnot než v předchozích letech.

Cash flow ve všech letech dosahuje kladných hodnot a stav na bankovním účtu také roste a na konci 5. roku činí asi 1,6 mil. Kč a na konci 7. roku pak přes 2,7 mil. Kč.

Přírůstek hotovosti v jednotlivých letech a kumulativně můžeme vidět názorně na následujícím grafu:



Grafika 42 Graf peněžních toků – optimistická varianta
Zdroj: Vlastní zpracování

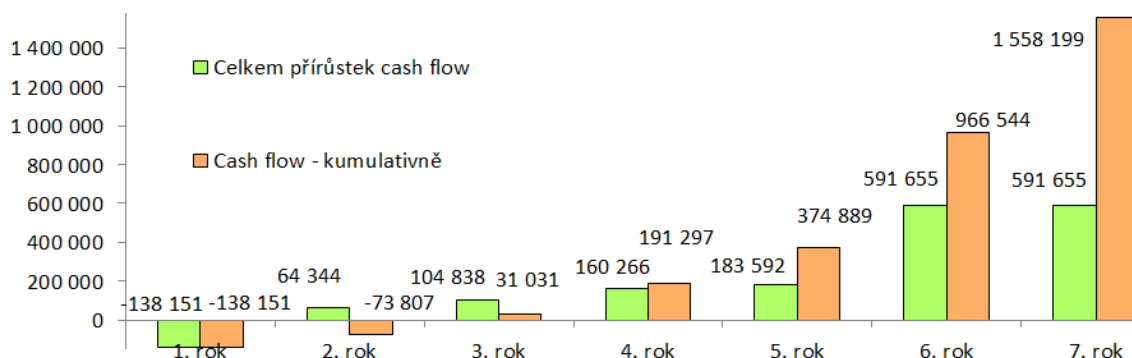
5.7.4 Cash flow a zisk – realistická varianta

V realistické variantě počítáme s tím, že ze začátku nenajdeme odbytu pro všech 48 hl piva měsíčně (576 hl ročně), které jsme schopni vyrobit, ale obliba a známost piva bude postupně růst a s ní i důvěra odběratelů. Počítáme zde s prodejem 80 % maximálního výstupu v 1. roce a postupným růstem prodeje v dalších letech.

Z tabulky je patrné, že v prvním roce je cash flow záporné (asi minus 138 tis. Kč) a tento odliv hotovosti je pokryt díky rezervě na bankovním účtu. V druhém roce cash flow činí asi 64 tis. Kč a kumulativně za oba roky pak asi minus 74 tis. Kč.

V dalších letech pak cash flow postupně roste (samozřejmě opět nejvíce po splacení úvěru, tj. v 6. a 7. roce) a na konci pátého roku je na bankovním účtu asi

518 tis. Kč, na konci sedmého roku pak asi 1,7 mil. Kč. Opět pro názornost uvádím graf přírůstku hotovosti v jednotlivých letech a kumulativně:



Grafika 43 Graf peněžních toků – realistická varianta
Zdroj: Vlastní zpracování

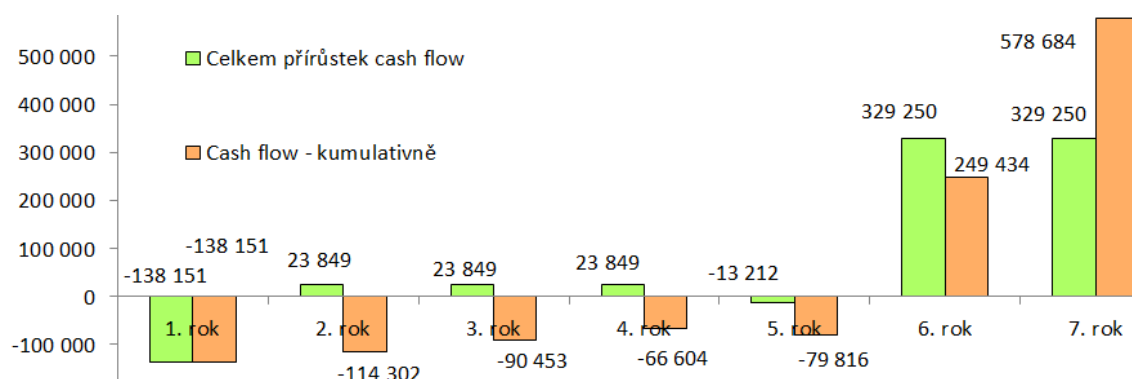
5.7.5 Cash flow a zisk – pesimistická varianta

Pesimistická varianta zobrazuje neměnný výstav – 80 % maximální kapacity, tj. asi 38 hl měsíčně či 461 hl ročně – ve všech sedmi letech.

V prvním roce je cash flow opět záporné (asi minus 138 tis. Kč) a je pokryto peněžní rezervou na bankovním účtu. Ve druhém až čtvrtém roce je cash flow asi 24 tis. Kč, v pátém pak asi minus 13 tis. Kč.

V 6. a 7. roce dosahuje cash flow asi 329 tis. Kč.

Na konci pátého roku je na bankovním účtu asi 63 tis. Kč, na konci sedmého roku pak asi 721 tis. Kč.



Grafika 44 Graf peněžních toků – pesimistická varianta
Zdroj: Vlastní zpracování

5.7.6 Možnosti úspor

Jak už bylo zmíněno v marketingovém plánu, podáme přihlášku do Českomoravského svazu minipivovarů. Členové platí roční členský poplatek 3 000 Kč. Členství v tomto svazu přináší výhody marketingové i různé další nefinanční, ale z hlediska finančního plánu je nejzajímavější možnost slev u dodavatelů pro členy svazu, konkrétně pak zejména 5% sleva z aktuálního ceníku společnosti Raven Trading, od které chceme odebírat slad.

Měsíčně spotřebujeme asi 1,1 tuny sladů v celkové hodnotě 15 830 Kč (ročně 189 960 Kč). V případě využití této slevy ušetříme měsíčně za slad asi 792 Kč (ročně 9 500 Kč). Po odečtení ročního členského poplatku nám pak vychází, že díky členství ve svazu ušetříme ročně asi 6 500 Kč.

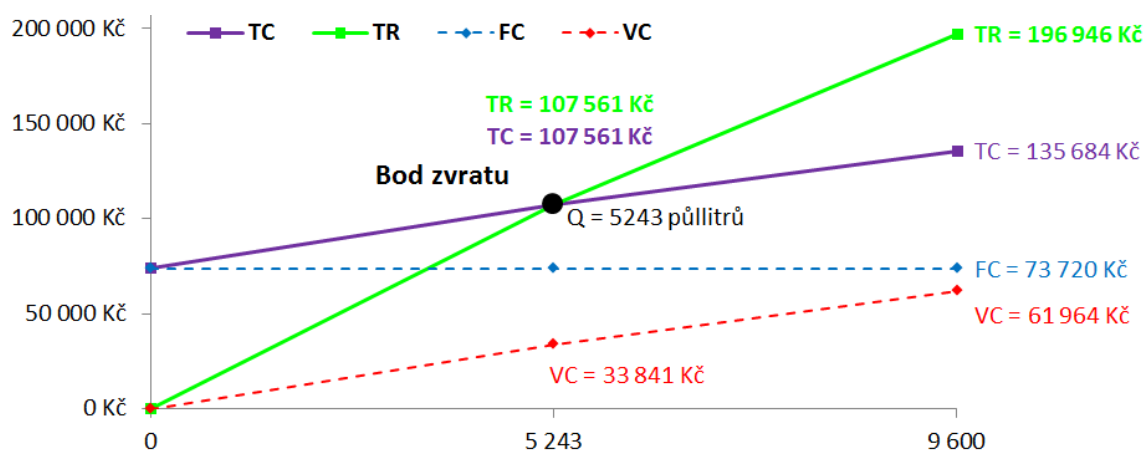
Tato částka nebyla ve finančním plánu zahrnuta, protože členství ve svazu není zaručeno, rozhoduje o něm valná hromada svazu. Stejně tak nemůžeme počítat s tím, že 5% sleva u Raven Trading bude platit i v budoucnu.

Další možností úspor je recyklace kvasnic. Dosud bylo počítáno s tím, že každá várka piva je zakvašena novými kvasnicemi. Při správném zacházení je ovšem možné několikrát použít kvasnice z předchozí várky a náklady na kvasnice tak můžeme snížit cca na čtvrtinu.

5.7.7 Bod zvratu

Analýzou bodu zvratu zjistíme, při jakém množství produkce (Q) se tržby (TR) rovnají celkovým nákladům (TC). Jelikož vyrábíme čtyři různé druhy piva, budeme pro zjednodušení počítat s hypotetickým „průměrným“ pivem, náklady potřebné na jeho výrobu a tržby z jeho prodeje jsou pak váženým průměrem příslušných hodnot platných pro naše piva. Váhy jsou tvořeny výstavy těchto piv.

Grafické znázornění bodu zvratu a vývoje nákladů (fixních, variabilních a celkových) a výnosů (z prodeje piva a mláta celkem) v závislosti na objemu produkce:



Grafika 45 Bod zvratu
Zdroj: Vlastní zpracování

Aby byl zisk nulový (tzn., aby se tržby rovnaly nákladům), je potřeba měsíčně vyrobit a prodat 5 243 pšlitrů (2 622 litrů) piva, což je asi 55 % našeho maximálního výstavu, který činí 9 600 pšlitrů (4 800 litrů) měsíčně. Ovšem jak už výše vyplynulo z analýzy cash flow, je nutné zejména kvůli splácení úvěru, abychom vyráběli a prodávali alespoň asi 80 % kapacity, tj. 3 840 litrů měsíčně.

5.7.8 Shrnutí finančního plánu

Celkový měsíční výstav piva je 48 hl, což činí 576 hl piva ročně. Z toho tvoří 37,5 % APA, 25 % IPA, 25 % weizen a 12,5 % stout. Kvůli odlišnému složení nejsou náklady na různé druhy piva stejné.

Měsíčně spotřebujeme přes tunu sladů a asi 26 kg chmelů. Celkem měsíční náklady na suroviny (slad, chmel, kvasnice, voda) činí asi 41 tis. Kč, tj. asi 500 tis. Kč ročně. Surovinové náklady se liší podle typu piva a pohybují se od 2,74 Kč do 5,96 Kč za pšlitr piva. Pivovar spotřebuje velké množství vody na technické účely (mytí, chlazení apod.). Měsíčně zaplatíme za tuto vodu asi 1 500 Kč (ročně skoro 19 tis. Kč). Za elektřinu měsíčně zaplatíme asi 10 tis. Kč (118 tis. Kč ročně).

Spotřební daň z piva závisí na velikosti pivovaru a extraktu původní mladiny piva. Za jedenáctistupňová piva je potřeba zaplatit daň ve výši 88 haléřů za pšlitr, za patnáctistupňové pak 1,2 Kč za pšlitr. Ročně tedy při výstavu 576 hl musíme zaplatit přes 110 tis. Kč.

Osobní náklady jsou tvořeny náklady mzdovými a náklady na zdravotní a sociální pojištění. Měsíčně na osobní náklady vynaložíme přes 64 tis. Kč, což ročně dělá asi 772 tis. Kč.

Dále musíme měsíčně zaplatit přes 9 tis. Kč za telefon, internet, povinné ručení, pohonné hmoty, účetnictví, sanitační prostředky atd. Ročně tedy téměř 113 tis. Kč.

Odepisování dlouhodobého majetku bude zrychlené a bude trvat pět let (asi 492 tis. Kč, 787 tis. Kč, 590 tis. Kč, 394 tis. Kč, 197 tis. Kč).

Jednorázové investiční výdaje činí asi 2,6 mil. Kč a celkem budeme potřebovat na začátku podnikání 2,9 mil. Kč, z čehož 1,3 mil. Kč jsme schopni vložit sami a 1,6 mil. Kč bude tvořeno bankovním úvěrem s pětiletou splatností a měsíční anuitní splátkou ve výši necelých 32 tis. Kč.

Výnosy jsou tvořeny tržbami za prodej piva a mláta. Za 48 hl piva měsíčně utržíme asi 194 tis. Kč a za prodané mláto pak asi 2 500 Kč. Ročně tedy celkem necelých 2,4 mil. Kč.

Cash flow a zisk v prvních sedmi letech byl spočítán pro tři různé scénáře, lišící se množstvím vyrobeného a prodaného piva. Optimistický plán počítá s tím, že ve všech letech prodáme celý maximální výstav piva, pesimistický počítá s prodejem 80 % kapacity a realistický s postupným zvyšováním oblíbenosti piva a důvěry odběratelů v něj a souvisejícím postupným růstem výstavu z 80 % maximální kapacity až na 100 %.

Varianta	Výstav	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok	7. rok
Optimistická	100%	328 451	676 257	1 009 659	1 301 128	1 550 322	2 141 977	2 733 631
Realistická	80% - 100%	4 494	68 838	173 676	333 942	517 534	1 109 189	1 700 844
Pesimistická	80%	4 494	28 343	52 192	76 041	62 829	392 079	721 329

Grafika 46 Stav bankovního účtu na konci roku – tři varianty

Zdroj: Vlastní zpracování

Po splacení investičního úvěru (pět let) budeme mít na bankovním účtu asi 1,5 mil. Kč (optimistická var.), resp. asi 518 tis. Kč (realistická var.), resp. asi 63 tis. Kč (pesimistická var.).

Po dalších dvou letech bychom pak měli disponovat asi 2,7 mil. Kč (optimistická varianta), resp. asi 1,7 mil. Kč (realistická varianta), resp. asi 720 tis. Kč (pesimistická varianta).

Po pěti až sedmi letech tedy můžeme postupně začít uvažovat o investici těchto prostředků (a případném dalším úvěru) do pivovaru. Jsme sice limitováni velikostí varny, nicméně je zde velký prostor pro investice k zefektivnění chodu pivovaru (mytí sudů apod.) a lze uvažovat i o pořízení dalších spilek a tanků, sehnání pracovníků a vaření piva na 1,5 až 2 směny, což pivovar technologicky umožňuje.

Analýzou bodu zvratu bylo zjištěno, že při měsíční produkci 2 622 litrů piva jsou tržby rovny nákladům. Toto množství piva odpovídá asi 55 % maximálního výstavu našeho pivovaru.

5.8 Hodnocení rizik

Každé podnikání je spojeno s riziky. Zde uvádím některá rizika, kterým může čelit náš pivovar.

5.8.1 Nedostatečný odbyt

Jedná se o základní riziko, které může být důsledkem řady dalších rizik. Pokud bychom si ovšem nevěřili v tomto ohledu, pak by celý podnikatelský plán poněkud postrádal smysl. Současný stav pivního trhu nám naznačuje, že o piva, jaká budou ta naše, by měl být zájem.

K eliminaci tohoto rizika je vhodné předem si zajistit odběratele, či alespoň zjistit jejich potenciální zájem. Bylo by vhodné je také zavázat dlouhodobou smlouvou s garantovaným minimálním odebíraným množstvím piva, což ovšem nepovažuji za realizovatelné, vzhledem k tomu, že budeme novým neprověřeným pivovarem.

Ve finančním plánu vidíme, že aby se pivovar nedostal do potíží, je nutné vyrábět a prodávat alespoň 80 % maximální kapacity pivovaru, která činí 48 hl měsíčně.

5.8.2 Zkažená várka piva

Vaření piva není, zejména pokud máme prověřenou recepturu a spolehlivé vybavení, činností, která by skýtala mnoho nástrah. Přesto může dojít ke zkažení piva a to hlavně kvůli špatné sanitaci, kdy je pivo napadeno divokými kvasinkami, které se vyskytují ve vzduchu.

V pivovaru je proto jednou z nejdůležitějších věcí důkladná sanitace. Ta by měla probíhat vždy před použitím zařízení. Důkladný úklid a desinfekce probíhá také ve středu (sanitační den).

Výhodou našeho pivovaru je, že bude vařit pouze svrchně kvašená piva, kde nehrozí vzájemná kontaminace svrchně a spodně kvašených piv (či dokonce spontánně kvašených).

Jedna pokažená várka by nás na surovinách stála asi mezi 1 640 – 3 600 Kč (podle typu piva), dvojjárka pak tedy asi 3 280 – 7 200 Kč.

5.8.3 Špatně ošetřené pivo

Jedná se o riziko, které může značně ovlivnit vnímání našeho piva zákazníky, přestože z pivovaru odchází kvalitní pivo. Ne nadarmo se říká, že „pivovar pivo vaří, hospodský ho dělá“. Hospodský by měl dbát na čistotu výčepního zařízení a podmínky skladování piva atd. Naše pivo je navíc nefiltrované a nepasterované a tak by se s ním také mělo být zacházeno.

Je tedy na nás, abychom si kvalitu našeho piva v jednotlivých zařízeních sami kontrolovali. V případě nesrovnalostí je nutné je řešit s odběrateli, v nejhorším případě raději odstoupit od smlouvy, než abychom dodávali pivo do podniku, který našemu pivu kazí dobrou pověst.

6 Závěr

V této práci byl představen podnikatelský plán založení minipivovaru N. Bunny, který se specializuje na svrchně kvašená piva.

V teoretické části práce byla provedena literární rešerše k tématu podnikatelského plánu.

V praktické části pak byl analyzován problém a současná situace (provedena byla mj. PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza či McKinsey 7S analýza) a předloženy vlastní návrhy řešení.

Základními částmi vypracovaného podnikatelského plánu jsou: popis podniku, výrobní plán, marketingový plán, organizační plán, finanční plán a hodnocení rizik.

Sortiment pivovaru zahrnuje především tato piva: American Pale Ale, India Pale Ale, Weizen a Stout. Stupňovitost piv je 11 či 15 %.

Dodavatelem sladů je společnost Raven Trading, dodavatelem chmelů pak Chmely.cz – Vít Ondračka, dodavatelem kvasnice společnost Brelex a pivovarskou technologii dodá firma Mini Brewery System.

Velikost varny je 300 litrů a pivovar je tak schopen vyprodukovat 48 hl piva měsíčně. Pivo bude vařeno infuzním způsobem a zakvášeno kvasinkami svrchního kvašení.

V marketingovém plánu byla nastíněna představa o vizuálním stylu pivovaru, segmentaci zákazníků a marketingovém mixu (produkt, cena, místo prodeje, propagace). Cena, za kterou budeme prodávat naše sudové pivo hospodským je 19 Kč (jedenáctky) či 24 Kč (patnáctka).

V organizačním plánu byli představení majitelé firmy a jejich zkušenosti a dovednosti.

Finanční plán obsahuje analýzu provozních a investičních nákladů, potřebu finančních prostředků pro rozjezd podnikání (2,9 mil. Kč, z toho úvěr 1,6 mil. Kč) a přehled výnosů. Zpracovány jsou tři varianty cash flow, které se liší mírou optimismu při odhadu odbytu našeho piva.

Optimistická varianta počítá s kumulovaným cash flow na konci pátého roku ve výši asi 1,4 mil. Kč, realistická asi 400 tis. Kč a pesimistická asi minus 57 tis. Kč).

Analýzou bodu zvratu bylo zjištěno, že firma nedosahuje ani zisku ani ztráty, pokud měsíčně vyrobí a prodá asi 26 hektolitrů piva, což činí asi 55 % maximální kapacity pivovaru.

Kapitola Hodnocení rizik nastiňuje některá z rizik, kterým pivovar může čelit.

Tento podnikatelský záměr považuji i přes nutnost zřízení úvěru a jeho splácení v prvních pěti letech za realizovatelný.

Zásadním předpokladem úspěšnosti pivovaru je spokojenost konečných spotřebitelů a našich odběratelů, které se budeme snažit dosáhnout vysokou kvalitou našeho piva a jeho odlišností od běžných spodně kvašených ležáků.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Monografie

- BARROW, Colin. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992, 198 s. ISBN 80-716-9232-8.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Marketing na sociálních sítích: prosad'te se na Facebooku a Twitteru*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 197 s. ISBN 978-80-251-3320-0.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- CICHÁ, Irena. *Pivovary Moravy a Slezska*. Editor Irena Cichá. Český Těšín: Region Silesia, 2002, 109 s. ISBN 80-238-9776-4.
- CÍSAŘ, Jaromír, a kol. *Drobné podnikání*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1996, 176 s. ISBN 80-707-9955-2.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- FORET, Miroslav aj. *Marketing – základy a postupy*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001, 162 s. ISBN 80-722-6558-X.
- FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 1995, 178 s. ISBN 80-856-2320-X.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- CHLÁDEK, Ladislav. *Pivovarnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 208 s. a 10 s. barevné přílohy. ISBN 978-802-4716-169.
- KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
- KORÁB, Vojtěch a Eva DOLEŽALOVÁ. *Drobné podnikání: Studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 82 s. ISBN 80-214-3274-8.
- KORÁB, Vojtěch, Marek MIHALISKO a Jana VAŠKOVIČOVÁ. *Založení a řízení podniků: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod*. Vyd. 2., dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008a, 155 s. ISBN 978-80-214-3792-0.
- KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Dotisk prvního vydání. Brno: Computer Press, 2008b, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

ŠTĚPÁNOVÁ, Silvie. *Zakládáme a provozujeme živnost: podnikání podle živnostenského zákona*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 210 s. Právo pro denní praxi. ISBN 978-802-5117-354.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VOJÍK, Vladimír. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3.

7.2 Elektronické zdroje

Analýza 7S. *Ict-123.com* [online]. 2009-2013 [cit. 2013-12-17]. Dostupné z: <http://www.ict-123.com/Strategickéřizení/Metody/Analýza7S.aspx>

ČESKO. Vyhláška č. 335/1997 Sb., Ministerstva zemědělství, kterou se provádí §18 písm. a), d), h), i), j) a k) zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, pro nealkoholické nápoje a koncentráty k přípravě nealkoholických nápojů, ovocná vína, ostatní vína a medovinu, pivo, konzumní líh, lihoviny a ostatní alkoholické nápoje, kvasný ocet a droždí. In *Sbírka zákonů České republiky*, ročník 1997, částka 111. Dostupné na: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-335>> [cit. 2013-10-28]. ISSN 1211-1244

ČESKO. Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. In *Sbírka zákonů České republiky*, ročník 2003, částka 118. Dostupné na: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-353>> [cit. 2013-12-01]. ISSN 1211-1244

ČTK. Kdo ovládá pivní velmoc? Přehled čtyř největších pivovarů. *Aktuálně.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-12-23]. Dostupné z:

<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/grafika/2012/04/03/nejvetsi-pivovary-v-cesku/>

ČTK. Boom minipivovarů by měl v Česku pokračovat ještě čtyři roky: Prognóza svazu. *Týden.cz* [online]. 23.09.2013 [cit. 2013-12-23]. Dostupné z:

http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/boom-minipivovaru-by-mel-v-cesku-pokracovat-jeste-ctyri-roky_283521.html

Daň z piva a daň z vína a meziproduktů. *Celní správa České republiky* [online].

15.3.2012 [cit. 2013-12-16]. Dostupné z: <http://www.celnisprava.cz/cz/dane/spotrebni-dane/ostatni/Stranky/default.aspx>

HANZEL, Dalibor. Domácí vaření piva: Pivo ze základních surovin II. – postup vaření.

In: *Pivní recenze* [online]. 22. 12. 2011 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z:

<http://pivnirecenze.cz/7285-domaci-vareni-piva-pivo-ze-zakladnich-surovin-ii-postup-vareni>

HOUSER, Pavel. Minipivovar může být koníčkem i úspěšným byznysem. *Podnikatel.cz: Průvodce vaším podnikáním* [online].

16. 1. 2009 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z:

<http://www.podnikatel.cz/clanky/minipivovar-muze-byt-konickem-i-uspesnym-byznysem/>

Chudá a nepřesná česká pivní legislativa. In: *Alkoholium.cz: o alkoholech všeho druhu* [online].

[cit. 2013-12-16]. Dostupné z: <http://www.alkoholium.cz/chuda-a-nepresna-ceska-pivni-legislativa/>

Jak na spotřební daň z piva. *Minipivovar Ujkovice* [online]. 2011 [cit. 2013-12-16]. Do-

stupné z: <http://www.minipivovar-ujkovice.cz/jak-na-spotrebni-dan-z-piva-pro-minipivovary/>

JANOŮŠ, Vilém. Boom minipivovarů trvá. Hned tak neskončí. *Deník.cz* [online]. 2013

[cit. 2013-12-23]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/boom-minipivovaru-trva-hned-tak-neskonci-20130811.html>

KUČERA, Petr. Spotřeba alkoholu roste, průměrný Čech vypije 175 litrů. *Aktuálně.cz* [online]. 5.12.2013 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/nakupy/clanek.phtml?id=797074>

MORÁVEK, Daniel. Minipivovary rostou jako houby po dešti. Víme, na kolik vyjde založení nového. *Podnikatel.cz: Průvodce vaším podnikáním* [online]. 18. 6. 2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/minipivovary-rostou-jako-houby-po-desti-vime-na-kolik-vyjde-zalozeni-noveho/>

Oblast: Zlínský kraj. *Za Pivem.cz: objevujte s námi svět piva* [online]. © 2012–2014 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <http://www.zapivem.cz/oblast/zlinsky-kraj>

Obyvatelstvo. Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide

Pivní mapa a seznam pivovarů ČR – včetně příhraničí. *Pividky.cz: první české pùlliterární stránky* [online]. 18.1.2014 [cit. 2014-02-07]. Dostupné z: <http://www.pividky.cz/mapa.php#Zlínský>

SMLSAL, Matěj. Založit minipivovar trvá několik měsíců. návratnost investice? V Praze do čtyř let. *IHNED.cz* [online]. 3. 4. 2012 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://life.ihned.cz/c1-55273200-minipivovar-je-idealni-pro-zviditelneni-podniku>

TŮMA, Ondřej. Jan Šuráň: Minipivovary jsou dobrý byznys. *Peníze.cz* [online]. 1. 6. 2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/podnikani/255541-jan-suran-minipivovary-jsou-dobry-byznys>

TŮMA, Ondřej. Svět českých pivařů se mění. *Peníze.cz* [online]. 16. 12. 2011 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/nakupy/226771-svet-ceskych-pivaru-se-meni>

Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *MPO: Malé a střední podnikání* [online]. 2013 [cit. 2013-11-21]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument142895.htm>

8 Seznam příloh

Příloha 1	Minipivovary v médiích	I
Příloha 2	Odpisy	IV
Příloha 3	Anuitní splácení úvěru	V
Příloha 4	Tabulky peněžních toků	VI
Příloha 5	Výpočet bodu zvratu	IX
Příloha 6	Pivní a pivovarnické pojmy	X
Příloha 7	Mapa pivních stylů	XI

Přílohy

Příloha 1 Minipivovary v médiích

O minipivovarech se můžeme v poslední době poměrně často dočíst např. v tištěných nebo elektronických periodikách. Většinou se tyto články shodují na několika věcech:

- Pořízení minipivovaru vyjde (podle velikosti) zhruba na 2 – 4 mil. Kč.
- Zájem o netradiční piva roste, stejně tak i počet minipivovarů.
- Minipivovar je dobrou investicí.

Článek 7 – 23. 9. 2013

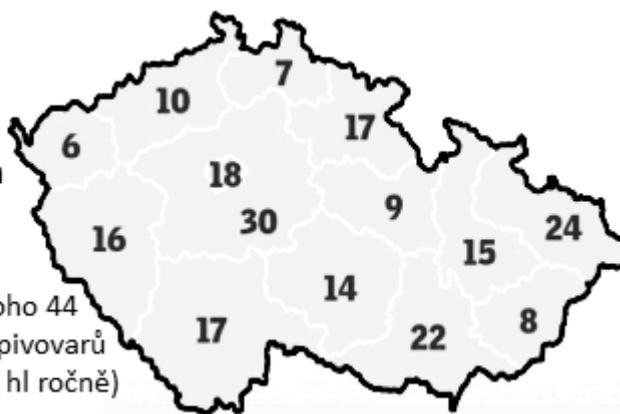
- **Boom minipivovarů by měl v Česku pokračovat ještě čtyři roky (prognóza svazu)**
- http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/boom-minipivovaru-by-mel-v-cesku-pokracovat-jeste-ctyri-roky_283521.html
- Už 7 let trvá v ČR boom minipivovarů, kterých je nyní 189. Podle šéfa Českomoravského svazu minipivovarů Jan Šuráně by se do 3–4 let tento počet měl ustálit nad třemi sty. Zatím žádný minipivovar nezanikl (nanejvýš změnil majitele, prodán byl velmi rychle a výroba nebyla přerušena.
- Současné minipivovary (průměrný roční výstav kolem 750 hl) tvoří přes jedno procento celkového výstavu piva v České republice. V USA je kolem 2 500 minipivovarů, v Německu pak asi 1 200.

Článek 6 – 12. 8. 2013

- **Boom minipivovarů trvá. Hned tak neskončí**
- <http://www.denik.cz/ekonomika/boom-minipivovaru-trva-hned-tak-neskonci-20130811.html>
- Podle některých bude tento boom ještě nějakou dobu pokračovat. Ročně vzniká asi 20 nových minipivovarů. Např. v USA minipivovarů stále přibývá.

Počet pivovarů v jednotlivých krajích

V ČR je 213 pivovarů, z toho 44 průmyslových a 169 minipivovarů (hranice dělení je 10 000 hl ročně)



Příloha Pivovary v krajích ČR

Zdroj: <http://www.denik.cz/ekonomika/boom-minipivovaru-trva-hned-tak-neskonci-20130811.html>

Článek 5 – 18. 6. 2013

- **Minipivovary rostou jako houby po dešti. Víme, na kolik vyjde založení nového**
- <http://www.podnikatel.cz/clanky/minipivovary-rostou-jako-houby-po-desti-vime-na-kolik-vyjde-zalozeni-noveho/>
- O pivo z minipivovarů je zájem. Rozumně vedené minipivovary skončily v loňském roce v plusu. Zprovoznění nového minipivovaru trvá nejméně půl roku.
- Každý rok vzniká v ČR 20 nových minipivovarů, aktuálně jich je přes 180 (nejvíce ve Středočeském kraji, Praze a Jihomoravském kraji). Na trhu je místo i pro další pivovary.

Článek 4 – 1. 6. 2013

- **Jan Šuráň: Minipivovary jsou dobrý byznys**
- <http://www.penize.cz/podnikani/255541-jan-suran-minipivovary-jsou-dobry-byznys>
- Jan Šuráň – prezident Českomoravského svazu minipivovarů.
- „Za pivo z minipivovaru zákazník zaplatí přes 40 Kč. Nemáte strach, že když by si lidé museli ještě víc utáhnout opasky, tak můžou ztratit zájem o dražší piva?“ – „Myslím, že se cílová skupina vždycky najde. Alespoň my jsme tedy žádnou krizi nepocítili.“
- Minipivovary budou podle Šuráně určitě přibývat. Nyní je jich asi 175 a jejich počet by se měl zastavit u 250. Dobré minipivovary budou prosperovat i poté.

Článek 3 – 3. 4. 2013

- **Založit minipivovar trvá několik měsíců. Návratnost investice? V Praze do čtyř let**
- <http://life.ihned.cz/c1-55273200-minipivovar-je-idealni-pro-zviditelneni-podniku>
- Zájem o pivo z malých pivovarů – hlavně lidé v Praze a cizinci (především Švédové, Finové a Rusové). Poučenější pivní znalci jezdí cíleně za speciály.
- Pořizovací cena minipivovaru – nejčastěji mezi 2 a 4 mil. Kč.
- Návratnost podle výrobců – Praze kolem čtyř let, záleží na lokalitě.

Článek 2 – 16. 12. 2011

- **Svět českých pivařů se mění**
- <http://www.penize.cz/nakupy/226771-svet-ceskych-pivaru-se-meni>
- Řadu Čechů již omrzelo pivo tradičních výrobců, experimentují tedy a poznávají nové chutě. Důkazem je rozvoj minipivovarů a různých pivních speciálů. Zákazník nechce průměrné produkty.

Článek 1 – 16. 1. 2009

- **Minipivovar může být koníčkem i úspěšným byznysem**
- <http://www.podnikatel.cz/clanky/minipivovar-muze-byt-konickem-i-uspesnym-byznysem/>
- Hranicí rentability je roční výstav kolem 500 hl (tedy alespoň pro obvyklé tuzemské podmínky). Při roční výstavu přes 1 000 hl lze uvažovat i o stáčení lahvového piva.
- Vstupní investice: asi 3 mil. Kč. Vlastní minipivovar se může vejít i na plochu 60 m².

Příloha 2 Odpisy

Rovnoměrné (lineární) odpisy:

1. rok: $2\,459\,672 \text{ Kč} / 100 \times 11 = 270\,564 \text{ Kč}$

2. – 5. rok: $2\,459\,672 \text{ Kč} / 100 \times 22,25 = 547\,277 \text{ Kč}$

Zrychlené odpisy:

1. rok: $2\,459\,672 \text{ Kč} / 5 = 491\,934 \text{ Kč}$, zůstatková cena: $1\,967\,737 \text{ Kč}$

2. rok: $1\,967\,737 \text{ Kč} \times 2 / (6 - 1) = 787\,095 \text{ Kč}$, zůstatková cena: $1\,180\,642 \text{ Kč}$

3. rok: $1\,180\,642 \text{ Kč} \times 2 / (6 - 2) = 590\,321 \text{ Kč}$, zůstatková cena: $590\,321 \text{ Kč}$

4. rok: $590\,321 \text{ Kč} \times 2 / (6 - 3) = 393\,548 \text{ Kč}$, zůstatková cena: $196\,773 \text{ Kč}$

5. rok: $196\,773 \text{ Kč} \times 2 / (6 - 4) = 196\,774 \text{ Kč}$, zůstatková cena: 0 Kč

Příloha 3 Anuitní splácení úvěru

n	Poč. stav	Úmor	Úrok	Ú. / rok	Splátka	Kon. stav	n	Poč. stav	Úmor	Úrok	Ú. / rok	Splátka	Kon. stav
1	1 600 000	22 193	9 693	107 265	31 886	1 577 807	31	872 283	26 602	5 285	64 308	31 886	845 681
2	1 577 807	22 327	9 559		31 886	1 555 480	32	845 681	26 763	5 123		31 886	818 919
3	1 555 480	22 463	9 424		31 886	1 533 017	33	818 919	26 925	4 961		31 886	791 994
4	1 533 017	22 599	9 288		31 886	1 510 419	34	791 994	27 088	4 798		31 886	764 906
5	1 510 419	22 736	9 151		31 886	1 487 683	35	764 906	27 252	4 634		31 886	737 654
6	1 487 683	22 873	9 013		31 886	1 464 810	36	737 654	27 417	4 469		31 886	710 237
7	1 464 810	23 012	8 874		31 886	1 441 798	37	710 237	27 583	4 303		31 886	682 653
8	1 441 798	23 151	8 735		31 886	1 418 647	38	682 653	27 750	4 136		31 886	654 903
9	1 418 647	23 291	8 595		31 886	1 395 356	39	654 903	27 919	3 968		31 886	626 984
10	1 395 356	23 433	8 454		31 886	1 371 923	40	626 984	28 088	3 798		31 886	598 897
11	1 371 923	23 575	8 312		31 886	1 348 348	41	598 897	28 258	3 628		31 886	570 639
12	1 348 348	23 717	8 169		31 886	1 324 631	42	570 639	28 429	3 457		31 886	542 210
13	1 324 631	23 861	8 025	86 504	31 886	1 300 770	43	542 210	28 601	3 285	40 379	31 886	513 609
14	1 300 770	24 006	7 880		31 886	1 276 764	44	513 609	28 775	3 112		31 886	484 834
15	1 276 764	24 151	7 735		31 886	1 252 613	45	484 834	28 949	2 937		31 886	455 885
16	1 252 613	24 297	7 589		31 886	1 228 316	46	455 885	29 124	2 762		31 886	426 761
17	1 228 316	24 445	7 442		31 886	1 203 871	47	426 761	29 301	2 585		31 886	397 460
18	1 203 871	24 593	7 293		31 886	1 179 279	48	397 460	29 478	2 408		31 886	367 982
19	1 179 279	24 742	7 144		31 886	1 154 537	49	367 982	29 657	2 229		31 886	338 326
20	1 154 537	24 892	6 995		31 886	1 129 645	50	338 326	29 836	2 050		31 886	308 489
21	1 129 645	25 042	6 844		31 886	1 104 603	51	308 489	30 017	1 869		31 886	278 472
22	1 104 603	25 194	6 692		31 886	1 079 409	52	278 472	30 199	1 687		31 886	248 273
23	1 079 409	25 347	6 539		31 886	1 054 062	53	248 273	30 382	1 504		31 886	217 891
24	1 054 062	25 500	6 386		31 886	1 028 562	54	217 891	30 566	1 320		31 886	187 325
25	1 028 562	25 655	6 231	64 308	31 886	1 002 907	55	187 325	30 751	1 135	14 651	31 886	156 573
26	1 002 907	25 810	6 076		31 886	977 097	56	156 573	30 938	949		31 886	125 636
27	977 097	25 967	5 920		31 886	951 130	57	125 636	31 125	761		31 886	94 511
28	951 130	26 124	5 762		31 886	925 006	58	94 511	31 314	573		31 886	63 197
29	925 006	26 282	5 604		31 886	898 724	59	63 197	31 503	383		31 886	31 694
30	898 724	26 441	5 445		31 886	872 283	60	31 694	31 694	192		31 886	0

Příloha Anuitní splácení úvěru
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Tabulky peněžních toků

Rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok	7. rok
Výstav (% kapacity):	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Tržby z prodeje	2 363 353	2 363 353	2 363 353	2 363 353	2 363 353	2 363 353	2 363 353
Jiné výnosy	0	0	0	0	0	0	0
Náklady celkem	2 394 114	2 506 574	2 287 544	2 066 842	1 844 340	1 632 915	1 632 915
<i>Suroviny</i>	496 404	496 404	496 404	496 404	496 404	496 404	496 404
<i>Elektřina</i>	117 876	117 876	117 876	117 876	117 876	117 876	117 876
<i>Voda</i>	18 696	18 696	18 696	18 696	18 696	18 696	18 696
<i>Celkem</i>	632 976	632 976	632 976	632 976	632 976	632 976	632 976
<i>Daň z piva</i>	110 592	110 592	110 592	110 592	110 592	110 592	110 592
<i>Celkem</i>	743 568	743 568	743 568	743 568	743 568	743 568	743 568
<i>Mzdové náklady</i>	576 000	576 000	576 000	576 000	576 000	576 000	576 000
<i>Náklady na zdrav. a soc. poj.</i>	195 840	195 840	195 840	195 840	195 840	195 840	195 840
<i>Ostatní pravidelné náklady</i>	112 800	112 800	112 800	112 800	112 800	112 800	112 800
<i>Jednorázové náklady</i>	162 000						
<i>Marketingové náklady</i>	4 707	4 707	4 707	4 707	4 707	4 707	4 707
<i>Odpisy stálých aktiv</i>	491 934	787 095	590 321	393 548	196 774		
<i>Nákladové úroky</i>	107 265	86 564	64 308	40 379	14 651		
Odpisy stálých aktiv	-491 934	-787 095	-590 321	-393 548	-196 774	0	0
Výdaje	1 794 915	1 632 915	1 632 915	1 632 915	1 632 915	1 632 915	1 632 915
Daň z příjmů	0	0	14 404	56 337	98 612	138 783	138 783
Zisk	-30 761	-143 221	75 809	296 511	519 013	730 438	730 438
Čistý zisk	-30 761	-143 221	61 405	240 174	420 401	591 655	591 655
Výdaje celkem	1 794 915	1 632 915	1 647 319	1 689 252	1 731 527	1 771 698	1 771 698
Čisté příjmy	568 438	730 438	716 034	674 101	631 826	591 655	591 655
Cash flow z provozu	568 438	730 438	716 034	674 101	631 826	591 655	591 655
Splátky dluhů	-382 632	-382 632	-382 632	-382 632	-382 632		
Cash flow z financování	-382 632	-382 632	-382 632	-382 632	-382 632	0	0
Celkem přírůstek cash flow	185 806	347 806	333 402	291 469	249 194	591 655	591 655
Cash flow - kumulativně	185 806	533 612	867 014	1 158 483	1 407 677	1 999 332	2 590 986
Stav účtu na začátku období	142 645	328 451	676 257	1 009 659	1 301 128	1 550 322	2 141 977
Stav účtu na konci období	328 451	676 257	1 009 659	1 301 128	1 550 322	2 141 977	2 733 631

Příloha Tabulka peněžních toků – optimistická varianta
Zdroj: Vlastní zpracování

Rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok	7. rok
Výstav (% kapacity):	80,0	82,5	85,0	90,0	95,0	100,0	100,0
Tržby z prodeje	1 890 682	1 949 766	2 008 850	2 127 018	2 245 185	2 363 353	2 363 353
Jiné výnosy	0	0	0	0	0	0	0
Náklady celkem	2 245 400	2 376 450	2 176 009	1 992 485	1 807 162	1 632 915	1 632 915
<i>Suroviny</i>	<i>397 123</i>	<i>409 533</i>	<i>421 943</i>	<i>446 764</i>	<i>471 584</i>	<i>496 404</i>	<i>496 404</i>
<i>Elektřina</i>	<i>94 301</i>	<i>97 248</i>	<i>100 195</i>	<i>106 088</i>	<i>111 982</i>	<i>117 876</i>	<i>117 876</i>
<i>Voda</i>	<i>14 957</i>	<i>15 424</i>	<i>15 892</i>	<i>16 826</i>	<i>17 761</i>	<i>18 696</i>	<i>18 696</i>
<i>Celkem</i>	<i>506 381</i>	<i>522 205</i>	<i>538 030</i>	<i>569 678</i>	<i>601 327</i>	<i>632 976</i>	<i>632 976</i>
<i>Daň z piva</i>	<i>88 474</i>	<i>91 238</i>	<i>94 003</i>	<i>99 533</i>	<i>105 062</i>	<i>110 592</i>	<i>110 592</i>
<i>Celkem</i>	<i>594 854</i>	<i>613 444</i>	<i>632 033</i>	<i>669 211</i>	<i>706 390</i>	<i>743 568</i>	<i>743 568</i>
<i>Mzdové náklady</i>	<i>576 000</i>	<i>576 000</i>	<i>576 000</i>	<i>576 000</i>	<i>576 000</i>	<i>576 000</i>	<i>576 000</i>
<i>Náklady na zdrav. a soc. poj.</i>	<i>195 840</i>	<i>195 840</i>	<i>195 840</i>	<i>195 840</i>	<i>195 840</i>	<i>195 840</i>	<i>195 840</i>
<i>Ostatní pravidelné náklady</i>	<i>112 800</i>	<i>112 800</i>	<i>112 800</i>	<i>112 800</i>	<i>112 800</i>	<i>112 800</i>	<i>112 800</i>
<i>Jednorázové náklady</i>	<i>162 000</i>						
<i>Marketingové náklady</i>	<i>4 707</i>	<i>4 707</i>	<i>4 707</i>	<i>4 707</i>	<i>4 707</i>	<i>4 707</i>	<i>4 707</i>
<i>Odpisy stálých aktiv</i>	<i>491 934</i>	<i>787 095</i>	<i>590 321</i>	<i>393 548</i>	<i>196 774</i>		
<i>Nákladové úroky</i>	<i>107 265</i>	<i>86 564</i>	<i>64 308</i>	<i>40 379</i>	<i>14 651</i>		
Odpisy stálých aktiv	-491 934	-787 095	-590 321	-393 548	-196 774	0	0
Výdaje	1 646 201	1 502 791	1 521 380	1 558 558	1 595 737	1 632 915	1 632 915
Daň z příjmů	0	0	0	25 561	83 225	138 783	138 783
Zisk	-354 718	-426 683	-167 159	134 533	438 024	730 438	730 438
Čistý zisk	-354 718	-426 683	-167 159	108 971	354 799	591 655	591 655
Výdaje celkem	1 646 201	1 502 791	1 521 380	1 584 119	1 678 961	1 771 698	1 771 698
Čisté příjmy	244 481	446 976	487 470	542 898	566 224	591 655	591 655
Cash flow z provozu	244 481	446 976	487 470	542 898	566 224	591 655	591 655
Splátky dluhů	-382 632	-382 632	-382 632	-382 632	-382 632		
Cash flow z financování	-382 632	-382 632	-382 632	-382 632	-382 632	0	0
Celkem přírůstek cash flow	-138 151	64 344	104 838	160 266	183 592	591 655	591 655
Cash flow - kumulativně	-138 151	-73 807	31 031	191 297	374 889	966 544	1 558 199
Stav účtu na začátku období	142 645	4 494	68 838	173 676	333 942	517 534	1 109 189
Stav účtu na konci období	4 494	68 838	173 676	333 942	517 534	1 109 189	1 700 844

Příloha Tabulka peněžních toků – realistická varianta

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok	7. rok
Výstav (% kapacity):	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0
Tržby z prodeje	1 890 682	1 890 682	1 890 682	1 890 682	1 890 682	1 890 682	1 890 682
Jiné výnosy	0	0	0	0	0	0	0
Náklady celkem	2 245 400	2 357 860	2 138 830	1 918 128	1 695 626	1 484 201	1 484 201
<i>Suroviny</i>	<i>397 123</i>	<i>397 123</i>	<i>397 123</i>	<i>397 123</i>	<i>397 123</i>	<i>397 123</i>	<i>397 123</i>
<i>Elektřina</i>	<i>94 301</i>	<i>94 301</i>	<i>94 301</i>	<i>94 301</i>	<i>94 301</i>	<i>94 301</i>	<i>94 301</i>
<i>Voda</i>	<i>14 957</i>	<i>14 957</i>	<i>14 957</i>	<i>14 957</i>	<i>14 957</i>	<i>14 957</i>	<i>14 957</i>
<i>Celkem</i>	<i>506 381</i>	<i>506 381</i>	<i>506 381</i>	<i>506 381</i>	<i>506 381</i>	<i>506 381</i>	<i>506 381</i>
<i>Daň z piva</i>	<i>88 474</i>	<i>88 474</i>	<i>88 474</i>	<i>88 474</i>	<i>88 474</i>	<i>88 474</i>	<i>88 474</i>
<i>Celkem</i>	<i>594 854</i>	<i>594 854</i>	<i>594 854</i>	<i>594 854</i>	<i>594 854</i>	<i>594 854</i>	<i>594 854</i>
<i>Mzdové náklady</i>	<i>576 000</i>	<i>576 000</i>	<i>576 000</i>	<i>576 000</i>	<i>576 000</i>	<i>576 000</i>	<i>576 000</i>
<i>Náklady na zdrav. a soc. poj.</i>	<i>195 840</i>	<i>195 840</i>	<i>195 840</i>	<i>195 840</i>	<i>195 840</i>	<i>195 840</i>	<i>195 840</i>
<i>Ostatní pravidelné náklady</i>	<i>112 800</i>	<i>112 800</i>	<i>112 800</i>	<i>112 800</i>	<i>112 800</i>	<i>112 800</i>	<i>112 800</i>
<i>Jednorázové náklady</i>	<i>162 000</i>						
<i>Marketingové náklady</i>	<i>4 707</i>	<i>4 707</i>	<i>4 707</i>	<i>4 707</i>	<i>4 707</i>	<i>4 707</i>	<i>4 707</i>
<i>Odpisy stálých aktiv</i>	<i>491 934</i>	<i>787 095</i>	<i>590 321</i>	<i>393 548</i>	<i>196 774</i>		
<i>Nákladové úroky</i>	<i>107 265</i>	<i>86 564</i>	<i>64 308</i>	<i>40 379</i>	<i>14 651</i>		
Odpisy stálých aktiv	-491 934	-787 095	-590 321	-393 548	-196 774	0	0
Výdaje	1 646 201	1 484 201	1 484 201	1 484 201	1 484 201	1 484 201	1 484 201
Daň z příjmů	0	0	0	0	37 061	77 231	77 231
Zisk	-354 718	-467 178	-248 148	-27 446	195 056	406 481	406 481
Čistý zisk	-354 718	-467 178	-248 148	-27 446	157 995	329 250	329 250
Výdaje celkem	1 646 201	1 484 201	1 484 201	1 484 201	1 521 262	1 561 433	1 561 433
Čisté příjmy	244 481	406 481	406 481	406 481	369 420	329 250	329 250
Cash flow z provozu	244 481	406 481	406 481	406 481	369 420	329 250	329 250
Splátky dluhů	-382 632	-382 632	-382 632	-382 632	-382 632		
Cash flow z financování	-382 632	-382 632	-382 632	-382 632	-382 632	0	0
Celkem přírůstek cash flow	-138 151	23 849	23 849	23 849	-13 212	329 250	329 250
Cash flow - kumulativně	-138 151	-114 302	-90 453	-66 604	-79 816	249 434	578 684
Stav účtu na začátku období	142 645	4 494	28 343	52 192	76 041	62 829	392 079
Stav účtu na konci období	4 494	28 343	52 192	76 041	62 829	392 079	721 329

Příloha Tabulka peněžních toků – pesimistická varianta
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Výpočet bodu zvratu

- Variabilní náklady (VC) na jedno pivo – vážený průměr:

$$\frac{18 \times 6,47 + 12 \times 8,35 + 12 \times 4,80 + 6 \times 5,94}{18 + 12 + 12 + 6} = 6,454569219 \text{ Kč}$$

- Měsíční fixní náklady (FC):

$$64\,320 + 9\,400 = 73\,720 \text{ Kč}$$

- Cena jednoho piva (P) – vážený průměr:

$$\frac{18 \times 19 + 12 \times 24 + 12 \times 19 + 6 \times 19}{18 + 12 + 12 + 6} = 20,25 \text{ Kč}$$

- Další výnosy – z prodeje mláta potřebného k výrobě jednoho piva:

$$\frac{1\,273 \times 2}{4\,800 \times 2} = 0,265208333 \text{ Kč}$$

- TR = TC

- TR = FC + VC
- $Q \times P = FC + (Q \times \text{jednotkové VC})$
- $(Q \times 20,25) + (Q \times 0,265208333) = 73\,720 + (Q \times 6,454569219)$
- $14,06063911Q = 73\,720$
- **Q = 5 243 piv = 2 621 litrů**

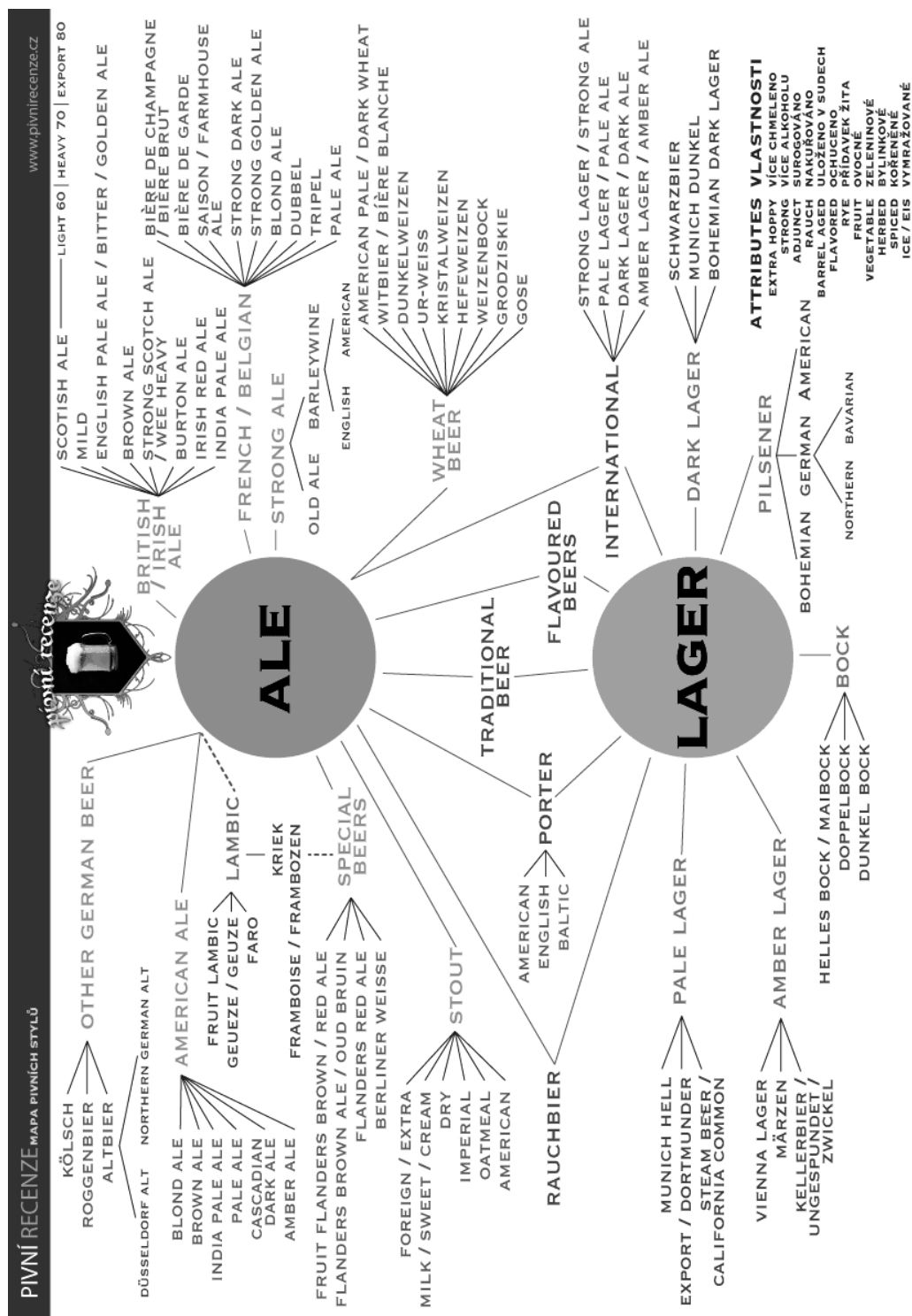
- Kontrola (při Q = 5 243):

- TR = $5\,243 \times (20,25 + 0,265208333) = 107\,561 \text{ Kč}$
- TC = $73\,720 + 5\,243 \times 6,454569219 = 107\,561 \text{ Kč}$
- **TR = TC**

Příloha 6 Pivní a pivovarnické pojmy

- **Dekokce** – způsob vaření typický pro český spodně kvašený ležák.
- **Extrakt původní mladiny, EPM, stupňovitost** – zjednodušeně řečeno jde o procentuální podíl cukrů v pivu před proběhnutím kvašení. Tzv. desítka pak má 10 % cukrů v mladině.
- **Chmel** (*Humulus lupulus*) – existuje mnoho odrůd, rozlišujeme odrůdy hořké a aromatické. Mezi české patří například Žatecký poloraný červeňák (ŽPČ), Sládek, Premiant nebo Agnus, mezi zahraniční pak Chinook, Northern Brewer, Hallertauer, Amarillo, Citra, Challenger, Cascade, Fuggles a další.
- **IBU (International Bitterness Unit)** – jednotka hořkosti piva. Ležák českého typu by měl mít asi kolem 30 IBU, piva pšeničná o něco méně a piva typu IPA mívají běžně 50 – 80 IBU i více.
- **Infuze** – způsob vaření typický pro svrchně kvašená piva.
- **Mladina** – pivo před zakvašením, tj. chmelený roztok cukrů ve vodě.
- **Mláto** – pevné zbytky sladu po vaření piva.
- **Sladina** – roztok cukrů ve vodě, před chmelovarem.

Příloha 7 Mapa pivních stylů



Příloha Mapa pivních stylů
Zdroj: <http://pivnirecenze.cz/16871-mapa-pivnich-stylu>