

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

**Plán a ekonomické zhodnocení navýšení výstavu ve
vybraném minipivovaru**

Luboš Pospíšil

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Luboš Pospíšil

Ekonomika a management

Název práce

Plán a ekonomické zhodnocení navýšení výstavy ve vybraném minipivovaru

Název anglicky

Plan and Economic Evaluation Beer Production Increase in Chosen Microbrewery

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit výši výstavu včetně vytvoření plánu k navýšení výstavu v minipivovaru. Práce se bude věnovat zhodnocení finanční situace minipivovaru.

Metodika

- studium odborné literatury
- základní statistické metody
- finanční analýza
- rozhovory s odborníky

Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

Pivo, Minipivovar, Řízení nákladů, Výstav, Finanční analýza

Doporučené zdroje informací

GAMMELGAARD, Jens. The Global Brewery Industry. Markets, Strategies, and Rivalries. Edward Elgar Publishing Limited. UK. 2013. ISBN 978-1-78100-634-4

KOZÁK, Vratislav, KOZÁKOVÁ, Věra. Změny v českém pivovarnictví na přelomu tisíciletí. 1.vydání. Zlín: VeRBuM, 2013. ISBN 978-80-87500-45-3

KUMAR, Rajesh, SREEKANTHA, R.K., Costing Methods. McGraw Hill Education (India) Private Limited. 2019. ISBN 978-93-5316-109-5

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. 6. Aktualizované vydání. Metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s. 2019. ISBN 978-80-271-2633-0

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Tomáš Maier, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2022

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Plán a zhodnocení navýšení výstavu ve vybraném minipivovaru" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2022

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Tomášovi Maierovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, za veškeré rady, připomínky, vstřícný přístup a trpělivost. Dále bych rád poděkoval Minipivovaru Kunc, spol. s.r.o. za poskytnutí interních materiálů.

Plán a ekonomické zhodnocení navýšení výstavu ve vybraném minipivovaru

Abstrakt

Práce je zaměřena na řízení nákladů ve společnosti ve vztahu k výkonnosti podniku. Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit výši výstavu včetně vytvoření plánu k navýšení výstavu v minipivovaru. Práce se bude věnovat zhodnocení finanční situace minipivovaru.

První, teoretická část je zaměřena na teoretická východiska, která úzce souvisejí s problematikou řízení nákladů. Praktická část se věnuje představení společnosti, jejího výrobního portfolia a organizační struktury. Následně byla provedena analýza kalkulace společnosti včetně zhodnocení finanční situace minipivovaru. Na základě provedené analýzy byly v závěru práce navrženy opatření, která mají za cíl zefektivnit systém řízení nákladů.

Klíčová slova: Řízení nákladů, kalkulace, finanční zdraví podniku, výkonnost podniku, pivo, minipivovar, vývoj minipivovaru v ČR

Plan and Economic Evaluation Beer Production Increase in Chosen Microbrewery

Abstract

The work is focused on cost management in the company in relation to business performance. The main goal of the bachelor thesis is to evaluate the amount of the exhibition, including the creation of a plan to increase the exhibition in the microbrewery. The work will focus on evaluating the financial situation of the microbrewery.

The first, theoretical part is focused on theoretical background, which are closely related to the issue of cost management. The practical part is devoted to the introduction of the company, its production portfolio and organizational structure. Subsequently, an analysis of the company's calculation was performed, including an evaluation of the financial situation of the mini-brewery. Based on the analysis, measures were proposed at the end of the work, which aim to streamline the cost management system.

Keywords: Cost management, calculation, financial health of the company, company performance, beer, microbrewery, development of a microbrewery in the Czech Republic

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce.....	11
3 Metodika práce.....	12
3.1 Pivovarnictví v České republice.....	15
3.1.1 Historie.....	15
3.1.2 Suroviny pro výrobu piva	18
3.1.3 Výroba piva v minipivovarech	19
3.1.4 Druhy piv	21
3.1.5 Pivovary a jejich rozdělení	22
3.2 Náklady v podniku	25
3.3 Kalkulační systém minipivovaru.....	31
3.3.1 Členění kalkulací dle časového horizontu sestavení.....	31
3.3.2 Členění kalkulací v závislosti na použité kalkulační technice.....	33
3.3.3 Kalkulace úplných a variabilních nákladů.....	35
4 Vlastní práce.....	37
4.1 Charakteristika podniku Minipivovar Kunc, spol. s.r.o.	37
4.1.1 Historie vaření piva v Hodoníně.....	38
4.2 Organizační struktura	39
4.3 Charakteristika výroby	40
4.3.1 Ekonomická situace	42
4.4 Zhodnocení ekonomické situace Minipivovaru Kunc, spol. s.r.o.	44
4.4.1 Analýza poměrových ukazatelů.....	50
4.5 Účtování nákladů	52
4.5.1 Druhové členění nákladů	52
4.5.2 Kalkulační členění nákladů.....	53
4.6 Kalkulační systém podniku	54
4.6.1 Obecný postup pro tvorbu kalkulace	55
4.6.2 Kalkulační vzorec piva	57
4.7 Připravované úpravy	59
5 Výsledky a diskuse	62
Závěr	63
6 Seznam použitých zdrojů	65
7 Přílohy	67

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces výroby piva	21
Obrázek 2 Logo Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.....	38

Seznam tabulek

Tabulka 1 Klíčové požadavky surovin	19
Tabulka 2 Rozdělení pivovarů podle velikosti produkce	23
Tabulka 3 Struktura členění nákladů dle Fabryckého a Blancharda	27
Tabulka 4 Náklady na produkt.....	29
Tabulka 7 Výstav piva Minipivovaru KUNC spol. s.r.o. v letech 2018 – 2020.....	43
Tabulka 8 Vývoj výsledku hospodaření Minipivovaru KUNC spol., s.r.o.	44
Tabulka 9 Horizontální analýza rozvahy Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.	45
Tabulka 10 Horizontální analýza rozvahy - pasiv minipivovaru Koliba.....	46
Tabulka 11 Vertikální analýza - aktiv Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.....	47
Tabulka 12 Vertikální analýza – pasiv Minipivovaru KUNC spol. s.r.o.....	48
Tabulka 13 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.	49
Tabulka 14 Ukazatele rentability Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.	50
Tabulka 15 Ukazatele likvidity u Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.....	51
Tabulka 16 Náklady na základní suroviny	58
Tabulka 17 Nedokončená výroba piva Švihák (11 °)	58
Tabulka 18 Rozdíl mezi výrobní a prodejní cenou.....	59
Tabulka 19 Výstav piva s ohledem na připravované úpravy.....	59
Tabulka 20 Přepokládaný vývoj v Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.	61

1 Úvod

Řízení nákladů je proces odhadu, alokace a kontroly nákladů. Proces řízení nákladů umožňuje podniku předvídat budoucí výdaje, aby se snížila pravděpodobnost překročení rozpočtu. Předpokládané náklady se počítají během plánovací fáze projektu a musí být schváleny před zahájením prací.

Při provádění plánu projektu jsou náklady dokumentovány a sledovány, takže věci zůstávají v rámci plánu řízení nákladů. Jakmile je projekt dokončen, jsou porovnány předpokládané náklady a skutečné náklady, což poskytuje měřítko pro budoucí plány řízení nákladů a rozpočty projektu. Řízení nákladových projektů je životně důležité pro proces plánování projektů organizace. Bez podrobného rozpočtu není možné efektivně mapovat zdroje potřebné pro projekt.

Pro představení kalkulačního systému, byla sestavena analýza současného řízení nákladů ve společnosti. K této analýze byla zvolena společnost Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. Jedná se o minipivovar situovaný v Jihomoravském kraji, konkrétně městě Hodonín.

Hlavním cílem je zhodnocení ekonomiky ve vybrané společnosti při navyšování výstavu, zhodnocení expanze společnosti a následně zhodnotit vybrané ukazatele poměrových ukazatelů.

2 Cíl práce

Hlavním cílem je zhodnocení ekonomiky ve vybrané společnosti při navyšování výstavu, zhodnocení expanze společnosti a následně zhodnotit vybrané ukazatele poměrových ukazatelů.

Dílčí cíle:

Formulování teoretických východisek, která úzce souvisejí s problematikou kalkulace nákladů

Charakteristika společnosti Minipivovar KUNC, spol. s.r.o.

Finanční analýza ve společnosti Minipivovar KUNC, spol. s.r.o.

Návrh a doporučení na navýšení ročního výstavu ve společnosti

Práce byla zpracovávána ve společnosti Minipivovar KUNC, spol. s.r.o., sídlící v Hodoníně v centru města Hodonín. Restaurace s minipivovarem se nachází v zahradě bývalého Kuncova domu.

3 Metodika práce

V rámci zpracování práce jsou využity metody deskripce odborné literatury, analýzy, syntézy k analýze komparativní. Metody vědecké budou využity pozorování, vyhodnocení a interpretace dat.

Ke zjištění současné ekonomické situace byla provedena finanční analýza podniku. Byly využity vzorce především poměrových ukazatelů.

Ukazatelé rentability

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (1)$$

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (2)$$

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} * 100 \quad (3)$$

Ukazatelé likvidity

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

K analýze současného stavu řízení nákladů ve společnosti byl využit kalkulační vzorec. Každý podnik má odlišnou strukturu nákladu v závislosti na kalkulaci. Je formalizovaná v tzv. individuálním kalkulačním vzorci. Tento kalkulační vzorec musí respektovat některé obecné zásady pro členění nákladů.

Pro progresivní podnik je důležitým rysem využívání kalkulačního vzorce proměnlivé řazení nákladových položek a podrobnosti jejich členění podle uživatele kalkulace a charakteru rozhodování.

Pro použití kalkulačního vzorce je nezbytné, aby byly k dispozici pečlivě připravená vstupní data. Tyto data jsou rozhodující pro správné použití kalkulace. Struktura kalkulačního vzorce byla v minulosti dána vyhláškou a podniky ji musely využívat povinně jako základ při tvorbě ceny.

Typový kalkulační vzorec měl následující strukturu:

1. Přímý materiál.
2. Přímé mzdy.
3. Ostatní přímé náklady.
4. Výrobní (provozní) režie.
Vlastní náklady výroby.
5. Správní režie a zásobovací režie.
Vlastní náklady výkonu.
6. Odbytová režie.
Úplné vlastní náklady výkonu.
7. Zisk (ztráta).

Rozvrhovou základnu je možné sestavit dvěma způsoby. První způsob je rozvrhovou základnu vyjádřit v peněžní formě (zpravidla se jedná o položku přímých nákladů). V tomto případě se počítá tzv. režijní přírážka (RP). Jedná se o koeficient udávající kolik procent z hodnoty rozvrhové základny tvoří režijní náklady výkonu. V tomto případě, je vzorec pro výpočet režijní přírážky následující:

$$RP = \frac{RN}{RZ} * 100 \quad (7)$$

kde:

- RP je procentuální vyjádření velikosti režijní přírážky,
- RN je vyjádření velikosti režijních nákladů v penězích,
- RZ je vyjádření velikosti rozvrhové základny v penězích.

Dalším způsobem je vyjádření rozvrhové základny v naturáliích. V praxi se jedná především o veličinu, na které je závislá spotřeba nepřímých nákladů (např. počet strojových hodin). V tomto případě, se počítá tzv. režijní sazba (RS) udávající velikost režijních nákladů v penězích na jednu naturálii rozvrhové základny. V tomto případě, je vzorec pro výpočet režijní sazby následující:

$$RS = \frac{RN}{RZ} \quad (8)$$

kde:

- RS je vyjádření velikosti režijní sazby v penězích,
- RN je vyjádření velikosti režijních nákladů v penězích,

- RZ je vyjádření velikosti rozvrhové základny v naturáliích.¹

¹ Popesko, Boris. Moderní metody řízení nákladů. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. ISBN 978-80-247-2974-9

4 Teoretická východiska

4.1 Pivovarnictví v České republice

4.1.1 Historie

V roce 1900 bylo v České republice 804 pivovarů. Během první světové války byl pivovarnický průmysl ovlivněn velmi negativně. Pivovary měly stanovený příděl ječmene, který pokrýval přibližně čtvrtinu toho, co bylo potřeba. V roce 1916 bylo zpracování ječmene a sladu zcela zakázáno. Vybavení pivovaru z mědi, mosazi a bronzu bylo rozebíráno pro válečné účely. Výroba během války klesla na pouhých 14% předválečné úrovně. Během této doby bylo uzavřeno 122 pivovarů. Tento trend pokračoval a v roce 1918 bylo v Československu 526 aktivních pivovarů. Po roce 1918 nevzešla žádná nová pivovarská výroba kvůli potížím v Československu způsobeným válkou, jako je nízká životní úroveň, nedostatek zboží a ztráta zahraničních trhů a zničení strojů.²

Krizi v pivovarnictví způsobily také změny ve výrobě piva a zvýšení cen piva. Výroba byla od roku 1923 soustředěna do větších výrobních jednotek, což způsobilo další pokles počtu aktivních pivovarů – v tomto roce jich bylo 456.³

Tento trend pokračoval i na počátku a v průběhu druhé světové války, kdy v Československu bylo 374 pivovarů. V roce 1946 byla vytvořena Hospodářská skupina pivovarnictví a sladařství a později Národní společnost československých pivovarů a znárodněny pivovary s objemem výroby přes 150 000 hektolitrů. Změna vlastnické struktury byla počátkem orientace na plánované hospodářství s důsledkem (1948) založení 22 národních podniků, které v té době sdružovalo 194 aktivních pivovarů. Centrální plánovači rozhodovali o počtu pivovarů a jejich výrobě, stejně jako o množství piva k dovozu a vývozu. Během této doby se do Československa nedováželo téměř žádné pivo.

² Kratochvíle, A. Pivovarství Českých Zemí v Proměnách 20. Století; Výzkumný Ústav Pivovarský a Sladařský: Praha, Česká republika, 2005; ISBN 80-86576-16-7

³ Kratochvíle, A. Pivovarství Českých Zemí v Proměnách 20. Století; Výzkumný Ústav Pivovarský a Sladařský: Praha, Česká republika, 2005; ISBN 80-86576-16-7

Pokud jde o typ piva, jediným vyráběným a konzumovaným pivem v této době byl ležák. Ležáky vyrobené v tomto období se však lišily chutí a kvalitou více než dnes.⁴

Přechod Československa od socialismu a plánovaného hospodářství k demokracii a tržnímu hospodářství, který zasáhl východní Evropu, měl významný dopad i na trh s pivem v České republice a na Slovensku. Pivovary byly privatizovány a později převzaty mezinárodními společnostmi jako Heineken a SABMiller, které dnes dominují českému pivnímu průmyslu.⁵

České pivovary postupně zvyšovaly efektivitu produkce a to především díky přílivu mezinárodního know-how a technologií, zlepšování vertikální koordinace v dodavatelském řetězci a využívání úspor z rozsahu.⁶

Tradiční místní pivo bylo nahrazeno homogenním pivem vyráběným velkými společnostmi. Technologie výroby piva byla změněna tak, aby bylo možné dosáhnout kratších výrobních cyklů (byly spojeny procesy fermentace a dokvašení). To vedlo ke standardizaci kvality, která na jedné straně způsobila eliminaci piva nižší kvality, ale na druhé straně také snížila diferenciaci produktu.

V roce 2000 činila produkce celého pivovarnictví v České republice 17,92 milionu hektolitrů, v roce 2015 překonala magické číslo 20 milionů hektolitrů a tento trend neustálého růstu trvá dodnes, poslední oficiální prohlášení z roku 2019 uvádí, že objem výroby činil 21,6 milionu hektolitrů.⁷

V roce 2020 pivovary uvařily 20,1 milionů hektolitrů piva. Meziročně výstav klesl o 6,9% Klesla i spotřeba piva na obyvatele, a to zhruba o 7 litrů. Za poklesem stojí především koronavirové restriktce a omezení provozu restaurací v ČR.

⁴ Kratochvíle, A. Pivovarství Českých Zemí v Proměnách 20. Století; Výzkumný Ústav Pivovarský a Sladařský: Praha, Česká republika, 2005; ISBN 80-86576-16-7

⁵ Kandráčová, V.; Kulla, M. Pivovarnictví na Slovensku. In Geography and Geoinformatics: Challenge for Practise and Education: 19th International Conference: Proceedings; Masarykova univerzita: Brno, Česká republika, 2012; s. 278–286. ISBN 9788021057999.

⁶ Gow, H.R.; Swinnen, J. Jak přímé zahraniční investice stimulovaly růst v zemědělsko-potravinářském sektoru střední a východní Evropy: Vertikální uzavírání smluv a úloha soukromého donucovacího kapitálu; Pracovní dokument skupiny pro výzkum politiky č. 18; Wissenschaftsverlag, Vauk Kiel: Kiel, Německo, 1998

⁷ Český statistický úřad České republiky; Česká vláda: Praha, Česká republika, 2020.

I když je Česká republika stále na prvním místě ve spotřebě piva na obyvatele na světě, spotřeba neustále klesá. Nejvyšší byla v roce 1992, kdy některé zdroje uvádějí spotřebu dokonce 169 l na osobu, další vrchol byl v roce 2003, kdy byla uvedena spotřeba 161 l na osobu, ale od té doby pokles pokračuje na 141 l na osobu v roce 2019.⁸ V roce 2020 klesla i spotřeba piva na obyvatele, a to zhruba o 7 litrů. Za poklesem stojí především koronavirové restriktce a omezení provozu restaurací v ČR.

Jedním z faktorů ovlivňujících pokles spotřeby piva je cena, ale to není jediný důvod. Svou roli hraje i snaha o zdravý životní styl, změna návyků na pití piva, přechod od piva k vínu a další. Konečná cena piva je ovlivněna spotřební daní, stejně jako rostoucími náklady na pracovní sílu a cenou ingrediencí. Od roku 1993 se spotřební daň v České republice odvozuje od objemu výroby pivovaru. Základní sazba je 32 Kč /hl za každé celé hmotnostní procento původního extraktu mladiny, snížená sazba pro pivovary s objemem výroby 150 000 až 200 000 hl je 28 Kč/hl, objem výroby 100 000 až 150 000 je 25,60 Kč/hl, objem výroby 50 000 až 100 000 hl je 22,40 Kč/hl, objem výroby 10 000 až 50 000 hl je 19,20 Kč/hl a poslední skupina objemu výroby se zvyšuje do 10 000 hl, včetně sazby daně 16 Kč/hl.⁹ Do této kategorie patří české řemeslné pivovary.

Mění se i chování spotřebitelů – v roce 2003 čeští spotřebitelé vypili polovinu celkové spotřeby v hospodách a restauracích a polovinu doma. V roce 2019 bylo 66 % celkové spotřeby doma (off-trade) a pouze 34 % spotřeby v restauracích a hospodách (on-trade).¹⁰ Hlavním důvodem je rozdílná cena točeného piva a lahvového piva v důsledku rostoucích nákladů na pracovní sílu a další náklady restaurací.

Mezi další důvody poklesu spotřeby piva patří již zmíněný zdravější životní styl mnoha Čechů, kteří dávají přednost nealkoholickým nápojům před alkoholickými, a měnící se preference konzumentů alkoholu, kdy někteří nahrazují pivo vínem.

⁸ Český statistický úřad České republiky; Česká vláda: Praha, Česká republika, 2020.

⁹ Zákon č. 353/2003 Sb. Zákon o Spotřebních daních/zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních; Česká vláda: Praha, Česká republika, 2003.

¹⁰ Statistika a my. Časopis Českého statistického Úřadu. Statistika a my; Věstník Českého statistického úřadu: Praha, Česká republika, 2020; Ročník 10; ISSN 1804–7149.

4.1.2 Suroviny pro výrobu piva

Pivo je slabý alkoholický nápoj, který se po staletí vyrábí ze sladového obilí, vody a chmele za pomoci mikroorganismů – především pivovarských kvasnic, ale příležitostně i jiných kvasinek a bakterií. Slad se vyrábí klíčením a sušením obilných zrn za pečlivě kontrolovaných podmínek. V mnoha zemích se cukry a přísady obsahující škrob používají jako alternativy sladu, zejména v obdobích ekonomických potíží, jako jsou válečné doby a následující období. Přísady se i dnes používají, protože jsou levnější na výrobu než slad.

Suroviny pro pivo

Hlavními složkami jsou: voda; pivovarské kvasnice; chmel; slad. Chuť piva se zlepšuje díky novým výrobním technologiím a přírodním přísadám. Každý sládek má svůj vlastní jedinečný recept.

Klíčové požadavky surovin

Vaření piva je technicky složitý proces, během kterého je třeba vzít v úvahu pravidla a recepty. Výroba je možná pouze ve speciálně vybavených místnostech. Suroviny pro výrobu piva by měly být šetrné k životnímu prostředí. Porušení zavedených norem vede k tomu, že vlastnosti nápoje se zhoršují. Výrobek je tedy nekvalitní. Charakteristiky jednotlivých surovin jsou uvedeny v následující tabulce.¹¹

¹¹ Hasík, T., Svět piva & piva světa. Praha: Grada Publishing a.s. 2013. ISBN 978-80-8612-4

Tabulka 1 Klíčové požadavky surovin

Suroviny pro výrobu piva	Požadavky
Voda	Voda je hlavní složkou a slouží jako základ piva, takže by měla být čerstvá. Nepříjemná je přítomnost jakýchkoli pachů, chuti, nečistot.
Slad	Základem pro výrobu tohoto produktu je často ječmen. Přísady pro pivo berou pouze ty, které vyklíčily 90-95% a obsahují mírné množství bílkovin (8-12%). Velikost zrna a zarovnění jsou také důležité.
Pivní kvasnice	Tento produkt má přímý vliv na vůni a chuť piva. Pivovary vždy používají pouze fermentaci kvasinek s odpovídající schopností reprodukce, odolností vůči nepříznivým vnějším faktorům.
Chmel	Bez kvalitního chmele nelze docílit požadované hořkosti. Důležité je, aby tato ingredience nebyla při vaření piva podceněna.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hasík, T., Svět piva & piva světa. Praha: Grada Publishing a.s. 2013. ISBN 978-80-8612-4

4.1.3 Výroba piva v minipivovarech

Výroba piva se skládá z několika po sobě jdoucích kroků. Obecně se skládá z horkého procesu (výroba mladiny v horkém bloku) a studeného procesu (fermentace a zrání mladiny).

Technologický postup výroby piva

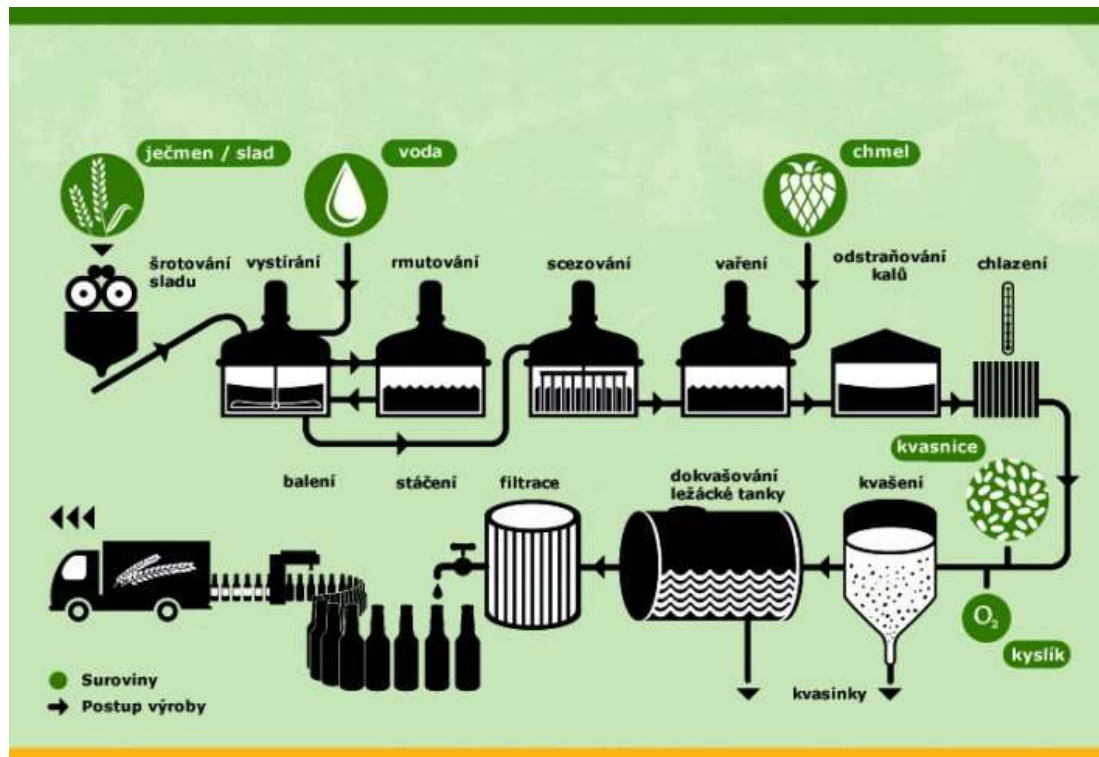
1. Šrotování sladu – slad je ručně vysypán do šrotovacího zařízení, ze kterého je vzniklý sladový šrot – opět ručně vsypán přímo do varného procesu.
2. Varný proces – klasický dvourmutový postup.

- a. Vystírka – do vystírací kádě je převeden sladový šrot, kde je následně smíchán s vodou o teplotě 37°, poté je přidána horká voda, kde je 1/3 objemu převedena do rmutovacího kotle.
 - b. Tento podíl je ve rmutovacím kotli zahříván k varu a následně převeden zpět do vystírací kádě. Tento postup se ještě opakuje. Výsledkem je cukerný roztok, tzv. sladina.
 - c. Sladina je prostřednictvím procesu scezování a vyslazování zbavena pevných částic – mláta.
 - d. Finálně je vše intenzivně přivedeno k varu za přítomnosti chmele – vzniká hlavní meziprodukt, a to tzv. Mladina. Následně je objem zchlazen na zákvasnou teplotu.¹²
3. Hlavní kvašení – probíhá v otevřených kádích, kvasných tancích a cylindrokónických tancích v chladném odděleném prostoru. Přibližně za týden vznikne mladé pivo, které je přepuštěno do ležáckého sklepa, kde se nechává cca 14 dnů dozrát.
 4. Dozrávání piva – pivo dozrává v ležáckých tancích. Proces dozrávání trvá přibližně 21 – 30 dnů.
 5. Filtrace piva – jedná se o další proces finální úpravy piva.
 6. Stáčení – posledním procesem ve výrobě piva je stáčení přefiltrovaného piva do KEG sudů, případně do jiných nádob.¹³

¹² Pivovar Hrádek Slavičín. Technologický postup výroby. Online. (cit. 2022-03-14). Dostupné na: www.pivovar-hradek.cz/clanek/8-Technologicky-postup-vyroby/index.htm

¹³ Pivovar Hrádek Slavičín. Technologický postup výroby. Online. (cit. 2022-03-14). Dostupné na: www.pivovar-hradek.cz/clanek/8-Technologicky-postup-vyroby/index.htm

Obrázek 1 Proces výroby piva



Zdroj: Milujipivo.cz Jak se dělá pivo – výrobní postup. Online. (cit. 2022-03-08).

Dostupné na: www.miluji-pivo.cz/cs/temata/show/jak-se-dela-pivo/28-jak-se-dela-pivo-vyrobní-postup/

4.1.4 Druhy piv

Vymezit pojem „pivo“ není jednoduché. Je to způsobeno i tím, že se jeho podoba historicky zásadně měnila. Zároveň i postupy vaření pro různé pivní styly se od sebe značně liší. Jediné, co zůstalo po staletí stejné, jsou tři základní suroviny, ze kterých se pivo vaří – slad, chmel a voda. Každý sládek si vybírá z nepřeberného množství druhů a kombinací, čímž výsledné pivo získává různé podoby.¹⁴

Jednotlivé definice rozlišují piva následovně:

- **Pěňivý nápoj** – jedná se o nápoj, který je vyrobený z kvašením mladiny připravené ze sladu, vody, neupraveného chmele. Chmel představuje vůdce kvasného procesu vzniklého alkoholu a oxidu uhličitého a určitého množství neprokvašeného

¹⁴ SOŠ a SOU obchodní Brno. Průvodce legislativou potravin. Brno: SOŠ a SOU obchodní Brno. 2005

extraktu. Slad může být nahrazen do jedné třetiny hmotnosti celkového extraktu původní mladiny extraktu. Jedná se především o cukr, obilný škrob, ječmen, pšenici nebo rýži. Ochucená piva mohou obsahovat zvýšený alkohol především díky přídavku lihoviny nebo ostatních alkoholických nápojů.

- **Pivo spodně kvašené** – jedná se o pivo, které se vyrábí za pomoci speciálních pivních kvasinek *Saccharomyces cerevisce* subsp. *Uvarum*.
- **Pivo svrchně kvašené** – jedná se o pivo, které se vyrábí za pomoci speciálních pivních kvasinek *Saccharomyces cerevisce* subsp. *Cerevisce* případně i spodních mikroflór mléčných nebo octových bakterií.
- **Pivo řezané** – jedná se o pivo, které se vyrábí při stáčení tím, že se smíchá světlé a tmavé pivo stejné skupiny.
- **Pšeničné pivo** – jedná se o pivo, které se vyrábí s podílem extraktu z použitého pšeničného sladu vyšším než 1/3 hmotnosti celkově dodaného extraktu.
- **Pivo kvasnicové** – jedná se o pivo, které bylo vyrobeno dodatečným přidáním podílu rozkvašené mladiny do hotového piva v průběhu stáčení.¹⁵

4.1.5 Pivovary a jejich rozdělení

V České republice se pivovary dělí do nejrůznějších kategorií. Hlavní kategorií je členění pivovarů podle výstavu. Výstav představuje produkci piva za rok. Přesná hranice produkce piva za rok nebyla vymezena zákonem. Následující tabulka vymezuje rozdělení pivovarů podle roční produkce piva.

¹⁵ Stát ČR. Vyhláška č. 248/2018 Sb., o požadavcích na nápoje, kvasný ocet a droždí. Online. (cit. 2022-03-08). Dostupné na: www.zakonyprolidi.cz/cs/2018-248#cast4

Tabulka 2 Rozdělení pivovarů podle velikosti produkce

Název kategorie	Roční produkce	Charakteristika
Homebrewer	Do 1 hl	Pivo se vaří doma pro vlastní potřebu
Mikropivovary	Do 100 hl	
Minipivovary a restaurační pivovary	Do 10 000 hl	Dodržování tradičních postupů
Velké (průmyslové) pivovary	Více než 100 000 hl	Velkovýroba piva. Jedná se o trvanlivé pivo

Zdroj: VÚPAS (Výzkumný ústav pivovarský a sladařský)

Homebrewer

Tím se rozumí milovník piva vařící si pivo doma pro vlastní spotřebu. Pivo si vaří především v hrncích, které jsou speciálně upravené, a v současné době připomínají zařízení pro výrobu piva. Pivo, které si tento milovník uvařil, je použito výhradně pro jeho vlastní potřebu, případně pro jeho příbuzné a přátelé. Takto vyrobené pivo není prodejné. Zpravidla se jedná o svrchně kvašené pivo, čímž se předchází problémům se zchlazením mladiny. Jedna uvařená várka představuje okolo 8 – 10 litrů piva. Je nutno však podotknout, že mnoho homebrewerů založilo své pivovary a jejich snahou je, aby se uchovala česká pivovarská tradice.¹⁶

Česká republika se řadí mezi země, které mají nejpřísnější limity pro domácí vaření, i přesto se k domácímu vaření hlásí více než 500 osob. Někteří však mohou vařit i bez registrace, z tohoto důvodu může být reálný počet osob vařících doma pivo mnohonásobně vyšší. V případě, že osoba vařící doma pivo přesáhne limit 200 litrů, již se na něj pohlíží jako na výrobce. S tím jsou spojeny kroky, kdy musí svoji živnost ohlásit, mít potřebné vzdělání k provozování živnosti a splnit základní hygienické předpisy.

Minipivovary

¹⁶ Verhoef, B., Velká encyklopedie piva. 1. Vydání. Rebo Productions CZ, 2003. ISBN 80-7234-283-5

Minipivovary zpravidla představují rozmezí mezi komerční výrobou a koníčkem. Aktuálně minipivovarům patří pevné místo na českém trhu. Dosáhly ho na základě dodržování tradičních postupů a specifické nabídky. Minipivovary se mohou pyšnit, že jsou nositeli tradičního řemesla. Jejich snahou je, aby se udrželo české pivovarnické dědictví. Produktem minipivovarů je poctivé české pivo, které není pasterizované, stabilizované, jen díky tomu si pivo zachovává, svoji charakteristickou tradiční chuť. Toto pivo je charakteristické tím, že se zde objevují kvasinky, výborně chutná a jsou v něm obsaženy zdraví prospěšné látky v porovnání s pivem z průmyslových pivovarů. Minipivovar zpravidla uvaří okolo 500 hektolitrů piva za rok. Maximálně jsou však schopny uvařit do 10 000 hektolitrů piva za rok spodně kvašeného piva nebo ležáku. Pivo uvařené v malém pivovaru je zárukou čerstvosti, neboť se vyrábí podle potřeby. Základem úspěchu minipivovaru je sládek. Sládek musí být zkušený, nejen v praktických dovednostech výroby piva, ale zároveň musí být schopný řešit různé technické problémy. Sládek musí být schopný přilákat nové zákazníky. V těchto lidech musí probudit zájem o takto uvařené pivo.¹⁷

Minipivovary již patří mezi podniky, které svoji činnost provozují za účelem zisku. Zároveň se však pořád jedná o pivní nadšence, kteří dbají na kvalitu a tradici výroby. Více o minipivovarech je uvedeno v samostatné kapitole „Minipivovary“.

Restaurační minipivovary

Jedná se o malé pivovary, které jsou připojené k restauraci. Jejich charakteristickým znakem je, že mají varnu případně celé technické zařízení umístěné přímo v restauraci mezi hosty. Zákazníci tak vidí přímo, jak se pivo vaří. Nikde jinde, nemůže zákazník dostat pivo čerstvější. Pivo uvařené v restauračních zařízeních, je i vypito. Případně se pivem zásobuje hostinec nedaleko restauračního zařízení. Další charakteristikou restauračních minipivovarů je nefiltrované pivo a vlastní restaurace. Zároveň jsou v restauračních minipivovarech vymezeny majetkoprávní vztahy. Zpravidla jsou tyto restaurační minipivovary provozovány fyzickou osobou, výjimečně právnickou osobou (s.r.o.).

¹⁷ Verhoef, B., Velká encyklopedie piva. 1. Vydání. Rebo Productions CZ, 2003. ISBN 80-7234-283-5

Průmyslové pivovary

Jedná se o pivovary, které se rozvíjely už za doby průmyslové revoluce. Pivo plzeňského typu, bylo na výrobu značně technicky náročné, i z důvodu, aby se ušetřilo, byla zavedena velkovýroba. Rychlá přeprava na velké vzdálenosti byla zajištěna díky výstavbě železnic a prvním nákladním automobilům. K zahájení velkovýroby, bylo zapotřebí velkých finančních prostředků, jedině tak bylo možné ovládnout několik pivovarů, které by se do velkovýroby zapojily. Průmyslové pivovary za rok vyprodukují okolo 500 000 hektolitrů piva. Pivo je prodáváno jinde, než kde bylo vyrobeno. V této průmyslové výrobě se dodržuje výtěžnost a trvanlivost, tím má pivo zcela jinou chuť.¹⁸

Průmyslové pivovary nabízejí pivo v mnoha obalových materiálech, čímž se snaží uspokojit každého zákazníka. Pivo je možné zakoupit v PET láhvi, skleněné láhvi, plechovce, ale i menším soudku. V České republice největší pivovary jsou součástí velkých nadnárodních podniků, nebo se navzájem sdružují do pivovarských skupin. Největším pivovarem v České republice je Plzeňský Prazdroj, a.s. Jeho značky se prodávají v každém tuzemském obchodě. Značky, které patří pod Plzeňský Prazdroj, a.s. jsou: Pilsner Urquell, Gambrinus, Radegast a Velkopopovický Kozel. Mezi další velké pivovary v České republice patří:

- Staropramen, s.r.o., který prodává značky Staropramen, Ostravar a Braník.
- Heineken Česká republika, a.s. který prodává značky Zlatopramen, Starobrno, Březňák a Krušovice.

Jediným národním pivovarským podnikem je Budějovický Budvar, n. p. Všechny zmíněné pivovary mají rozsáhlou distribuční síť po celém světě. Jejich produkty je možné zakoupit ve všech tuzemských obchodech.

4.2 Náklady v podniku

Široká definice nákladů souvisí s ekonomickými zdroji (pracovní síla, vybavení, skutečná zařízení, zásoby a všechny další zdroje), které jsou nutné k provedení pracovních činností

¹⁸ Verhoef, B., Velká encyklopedie piva. 1. Vydání. Rebo Productions CZ, 2003. ISBN 80-7234-283-5

nebo k produkci pracovních výstupů. Náklady jsou obvykle vyjádřeny v jednotkách měny.¹⁹

Náklady jsou tedy množství peněz představující zdroje vynaložené na produkci výstupu. Zdroj je fyzická entita, která je nutná k tomu, aby mohla provést určitou operaci.

Zdroje mohou být např. obráběcí stroje, nástroje a přípravky, ale také operátory a materiály. Výstupem mohou být produkty a služby. Během cyklu vývoje produktu způsobují inženýrské úkoly a fixují náklady.

Inženýrské úkoly způsobují náklady, protože přispívají k vývoji produktu. Na začátku cyklu vývoje produktu ještě nejsou stanoveny žádné náklady. Následné inženýrské úkoly fixují náklady na základě přijatých rozhodnutí. Rozhodnutí přijatá během inženýrského úkolu na začátku cyklu vývoje produktu mohou významně ovlivnit náklady způsobené inženýrskými úkoly později v inženýrském cyklu, protože se tím zmenší prostor pro řešení inženýrských úkolů. Samotný design zabírá jen asi 10 % nákladů na produkt, zatímco fixuje asi 70 % nákladů na produkt. Bylo namítáno, že posledně uvedené procento je zavádějící, protože specifikace výrobku již znamenají určité minimální náklady. Podle Ehrlenspiela je design zodpovědný za 20 až 30 % celkových nákladů na produkt.²⁰

Způsob, jakým inženýrské úkoly přispívají k nákladům na produkt, závisí na výrobním prostředí. High-tech výroby jsou náklady vzniklé před výrobou asi 5x vyšší než u sériové výroby, přičemž výrobní náklady jsou asi pětinové. Pro hromadnou výrobu je požadováno umět přesněji odhadnout výrobní náklady, než jsou náklady na design a inženýrství. U high-tech výroby platí opak.

Celkové náklady na produkt se skládají z několika různých nákladových položek. Možné členění nákladů na produkt jsou struktury členění nákladů Fabrycky & Blanchard a Liebers.²¹

¹⁹ Stewart, Stern. Completely Underestimating (once again) the Cost of Capital? Volume 49. (cit. 2022-01-07). Dostupné na: [studie 49 completely underestimating en 1.pdf \(sternstewart.com\)](#)

²⁰ A. Liebers, An architecture for cost control, the use of cost information in order-related decisions, Ph.D. thesis, University of Twente, Enschede, The Netherlands.

²¹ A. Liebers, An architecture for cost control, the use of cost information in order-related decisions, Ph.D. thesis, University of Twente, Enschede, The Netherlands.

Tyto dva příklady ukazují, že je možné více struktur rozpadu. Obecná struktura rozdělení nákladů se zdá být stěží možná. Dvě důležitá kritéria pro dobrý rozpis nákladů jsou: všechny náklady musí být pokryty a žádné náklady nesmí být započítány dvakrát.

Tabulka 3 Struktura členění nákladů dle Fabryckého a Blancharda

Celkové náklady na produkt			
Náklady na výzkum a vývoj	Výrobní náklady	Náklady na provoz a údržbu	Náklady na vyřazení a likvidaci
Produktový management	Řízení výroby	Řízení provozu / údržby	Likvidace neopravitelných produktů
Plánování produktu	Provozní analýzy	Produktový provoz	Ukončení produktu
Výzkum produktů	Výroba	Distribuce produktu	Dokumentace
Projektová dokumentace	Konstrukce	Údržba produktu	
Produktový software	Kontrola kvality	Soupis / zásoby	
Testování a hodnocení produktu	Počáteční logistická podpora	Školení obsluhy a údržby	
		Technická data	
		Úprava produktu	

Zdroj: Fabrycky, Wolter and Blanchard, Benjamin (1991) Life-Cycle Cost and Economic Analysis, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Náklady ze struktury rozpisu nákladů jsou způsobeny různými zdroji a způsob, jakým tyto náklady souvisí s těmito zdroji, se může lišit. Aby bylo možné lépe vnímat náklady, jsou náklady klasifikovány do různých typů podle jejich příčiny a vztahu k jejich příčině. Proto je výhodné znát náklady a druh nákladů. Dvě obecné klasifikace nákladů jsou na jedné straně přímé versus nepřímé náklady a na druhé straně variabilní versus fixní náklady.

Přímé náklady jsou náklady, které lze identifikovat specificky a konzistentně s konečným cílem (jako je produkt, služba, software, funkce nebo projekt), zatímco nepřímé náklady

nelze identifikovat konkrétně a konzistentně s konečným cílem.²² To znamená, že přímé náklady mohou být alokovány přímo, tj. alokační základna je známá, zatímco pro alokaci nepřímých nákladů musí být definována alokační základna.²³ Tomuto rozdělení nákladů se budu podrobněji věnovat v další části práce.

Variabilní náklady jsou náklady, které se mění s rychlostí výroby nebo výkonem služeb (Stewart). Fixní náklady jsou náklady, které se nemění s objemem produkce (Stewart). Dále lze rozlišit polovariabilní náklady a skokově fixní náklady. Polovariabilní náklady jsou náklady, které se poněkud liší ve vztahu k objemu, ale jejich procento změny není stejné jako procento změny objemu. Skokově fixní náklady jsou fixní náklady, které mění své chování s tím, jak se úroveň aktivity pohybuje z jednoho relevantního rozmezí do druhého.²⁴

²² R.H. Shuford Jr., 'Activity-based costing and traditional cost allocation structures', In: R.D. Stewart, R.M. Wyskida, J.D. Johannes (eds.), *Cost estimator's reference manual*, 2nd ed., New York, John Wiley & sons Inc, pp. 41-94.

²³ Cooper, R. G. (2001). *Stage-gate systems: A new tool for managing new products*. Boston: Harvard Business School.

²⁴ R.H. Shuford Jr., 'Activity-based costing and traditional cost allocation structures', In: R.D. Stewart, R.M. Wyskida, J.D. Johannes (eds.), *Cost estimator's reference manual*, 2nd ed., New York, John Wiley & sons Inc, pp. 41-94.

Tabulka 4 Náklady na produkt

Náklady na produkt			
Náklady spojené s vytvořením výrobního plánu	Náklady na realizaci výrobního plánu		Externí zátěže
	Náklady spojené s realizací úspěšného výrobního plánu	Náklady spojené s přeplánováním	
Marketing a propagace	Zajištění výrobních zdrojů	Oprava, přepracování a scrap	Příspěvky za pohotovost
Vedení společnosti včetně kontroly	Užití výrobních zdrojů	Oprava zdrojů, včetně prostožů	Daně, které zvyšují náklady
Prodej a příjem objednávek	Materiály zahrnuté ve výrobcích	Pozdní doručení	
Design zdrojů, procesů a produktů	odpad		
Plánování procesu			
Plánování produkce			

Zdroj: R.H. Shuford Jr., 'Activity-based costing and traditional cost allocation structures', In: R.D. Stewart, R.M. Wyskida, J.D. Johannes (eds.), Cost estimator's reference manual, 2nd ed., New York, Johan Wiley & sons Inc, pp. 41-94.

Často se také používá rozlišení mezi opakujícími se a neopakujícími se náklady a relevantními a irrelevantními náklady. Opakující se náklady jsou náklady, které se liší podle vyráběného množství.

Jednorázové náklady jsou prvky vývojových a investičních nákladů, které se obvykle vyskytují pouze jednou za životní cyklus, pracovní činnosti nebo pracovního výkonu.²⁵

Relevantní náklady jsou náklady, které jsou přítomny v jedné z několika alternativ, ale chybí, buď zcela nebo částečně, v jiných alternativách (také nazývané diferenciální

²⁵ R.D. Stewart, 'Detailed cost estimating', In: R.D. Stewart, R.M. Wyskida, J.D. Johannes (eds.), Cost estimator's reference manual, 2nd ed., New York, Johan Wiley & sons Inc, pp. 193-231.

náklady). Tyto náklady hrají roli ve specifických rozhodovacích procesech, zatímco všechny ostatní náklady jsou irelevantními náklady.²⁶

Další typy nákladů, které se často rozlišují, jsou zde uvedeny pro ilustraci rozmanitosti typů nákladů:

Pořizovací náklady: Celkové odhadované nebo vynaložené náklady na vývoj, výrobu, konstrukci a instalaci položky fyzického nebo nehmotného majetku nebo celkové pořizovací náklady skupiny takových položek.

Konverzní náklady: Seskupení přímé práce a výrobní režie do jednoho souhrnného nákladového prvku.

Náklady na vývoj: Náklady na systém až do okamžiku, kdy je učiněno rozhodnutí pořídit počáteční přírůstek výrobních jednotek nebo operačního systému.

Náklady na likvidaci: Náklady na likvidaci zařízení, položky majetku, položky vybavení, šrotu, vedlejších produktů nebo přebytečného materiálu.

Náklady na životní cyklus: Veškeré náklady vzniklé během projektované životnosti systému, subsystému nebo součásti (výzkum, vývoj, testování, hodnocení, výroba, údržba a likvidace).

Náklady příležitosti: Ztráta příjmu v důsledku nezvolení optimální alternativy z finančního hlediska.

Primární náklady: Náklady na přímý materiál a přímou práci.

Náklady na odstranění: Náklady na demontáž jednotky majetku v důsledku ukončení provozu.

Utopené náklady: Součet všech minulých výdajů nebo neodvolatelně přidělených finančních prostředků souvisejících s programem/projektem.²⁷

²⁶ A. Liebers, An architecture for cost control, the use of cost information in order-related decisions, Ph.D. thesis, University of Twente, Enschede, The Netherlands.

4.3 Kalkulační systém minipivovaru

Kalkulační systém je soubor všech kalkulací, které se používají v podniku a vztahů mezi nimi. Je důležité, aby každá společnost měla svůj vlastní kalkulační systém. V rámci tohoto kalkulačního systému musí být definovány např. zásady k sestavení kalkulací, rozhodnutí o tom, které náklady jsou nezbytné a je nutno je zahrnout do kalkulace určitého výkonu.

Kalkulační systém podniku má za úkol zajistit metodickou jednotu a vzájemnou návaznost mezi jednotlivými kalkulacemi. Vše je závislé nejen na velikosti a typu podniku, ale také na potřebě využít kalkulaci v různém časovém horizontu.

Základním hlediskem pro dělení kalkulací patří následující:

- Sestavení časového horizontu.
- Zvolení metody přiřazení nákladů a způsob rozpočítání režijních nákladů – tzv. kalkulační techniky.
- Stanovit náklady, které patří do kalkulace – úhrnné a dílčí kalkulace.

4.3.1 Členění kalkulací dle časového horizontu sestavení

Předběžná kalkulace

Pro mnoho společností je důležité, aby znala informace o nákladech určitého výkonu ještě před zahájením samotné výroby. Takto získané informace jsou velmi důležité k sestavení cenového vyjednávání a rozhodování o uzavření případného obchodu. Kalkulace je označována jako předběžná. Pro tuto kalkulaci je charakteristické, že v době sestavení nemá podnik k dispozici údaje o velikosti spotřebovaných vstupů, z tohoto důvodu je do určité míry odhaduje. Předběžnou kalkulaci je možné dále rozdělit na propočtovou a normovou.²⁸

²⁷ R.H. Shuford Jr., 'Activity-based costing and traditional cost allocation structures', In: R.D. Stewart, R.M. Wyskida, J.D. Johannes (eds.), Cost estimator's reference manual, 2nd ed., New York, Johan Wiley & sons Inc, pp. 41-94.

²⁸ Synek, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5. Aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-24-3494-1

Propočtová kalkulace

Propočtová kalkulace je využívá tehdy, kde nejsou k dispozici technickohospodářské normy. Podnik vychází z údajů výsledné kalkulace u podobných výrobků z minulého období. Tento typ kalkulace je používán u výroby nových výrobků či při zpracování cenové nabídky.²⁹

Normová kalkulace

Normová kalkulace se řadí stejně jako kalkulace propočtová mezi předběžnou kalkulaci. Normová kalkulace má základ v technickohospodářských normách. Kalkulaci normovou lze dále dělit na plánovou a operativní kalkulaci.

- Plánovaná kalkulace je sestavována před zahájením výroby pro dané plánované období. V porovnání s propočtovou kalkulací představuje plánovaná kalkulace detailnější systém. Vychází z relativně přesného vyčíslení spotřeby vstupních činitelů na základě THN.
- Operativní kalkulace je sestavována před zahájením výroby nebo v průběhu výrobního procesu. Jedná se o nejpřesnější typ kalkulace, neboť ukazuje platnou výši operativních norem spotřeby a reflektující změny přímých nákladů v průběhu procesu výroby. Tento typ kalkulace je typický pro automatizovaný průmysl.³⁰

Porovnání plánované a operativní kalkulace se využívá v situaci, kdy se podnik rozhodl pro určité změny ve výrobě, které by mohly vést ke změnám ve výši nákladů. Na základě toho se pak rozhoduje, která z kalkulací je pro něj výhodnější a zjišťuje skutečnost, o kolik se podnik ve skutečnosti odlišuje od plánu. Operativní kalkulace umožňuje předběžnou kontrolu hospodárnost podniku.³¹

Výsledná kalkulace

Výsledná kalkulace představuje završení kalkulačního systému z pohledu časového hlediska. Kalkulaci je nutno sestavit na konci příslušného období nebo po dokončení

²⁹ Synek, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5. Aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-24-3494-1

³⁰ Synek, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5. Aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-24-3494-1

³¹ Synek, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5. Aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-24-3494-1

výkonu. Kalkulace má za úkol vyjádřit náklady na jednotku výkonu. Takto vynaložené náklady jsou porovnány s nákladovým úkolem. Tento úkol je dán plánovanými nebo operativními kalkulacemi. Jedná se o nástroj pro následnou kontrolu hospodárnosti, neboť umožňuje zjistit, zda došlo k úspoře či překročení vstupů ve spotřebě.³²

4.3.2 Členění kalkulací v závislosti na použité kalkulační technice

Kalkulační technikou se rozumí matematický postup, prostřednictvím kterého se přiřazují celkové náklady a rozvrhují společné režijní náklady na jednotku výkonu, tzv. kalkulační jednici.

V závislosti na účelu kalkulace se rozlišují následující techniky, a to:

A. Nesdružená výroba:

- I. Prostá kalkulace dělením;
- II. Kalkulace dělením s poměrovými čísly;
- III. Přírážková kalkulace.

Všechny výše popsané techniky mají za cíl rozvrhnout režijní náklady.

B. Sdružená výroba:

- I. Odečítací kalkulace.
- II. Rozčítací kalkulace.

Výše popsané techniky mají za cíl rozvrhnout všechny náklady.

Nesdružená výroba

Nesdružená výroba je považována za činnost produkující z více vstupů více různých druhů výrobků. Pro výrobky je typické, že se vyrábějí samostatně na různých výrobních zařízeních, z tohoto důvodu zpravidla vycházejí z různých vstupních materiálů. Nesdruženou výrobou se rozumí především mechanická technologie.³³

Prostá kalkulace dělením

Prostá kalkulace dělením patří mezi velmi jednoduché kalkulační techniky. Principem této metody je vyčíslit náklady na jednotku výkonu jako prostý podíl celkových nákladů a

³² Hradecký, Mojmir. Kalkulace pro podnikatele. Praha: Prospektrum, 2003. ISBN 80-7175-119-7

³³ Král, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. Rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press. 2018. ISBN 978-80-7261-569-8

celkového počtu jednotek výkonů. Tato technika je využívána především v podniku zabývající se stejnorodou hromadnou výrobou (např. výrobou elektřiny, úpravou vody, těžbou dřeva apod.)³⁴

Kalkulace dělením s poměrovými čísly

Tento typ kalkulace je známý jako zvláštní případ kalkulace prostým dělením. Kalkulace dělením s poměrovými čísly je používána především v homogenní výrobě, kdy se jednotlivé výrobky liší pouze technickým parametrem (např. rozměr, hmotnost, doba trvání technologického procesu).³⁵

Základní postup v kalkulaci dělením s poměrovými čísly:

Je nezbytné, aby se určil jeden představitel výrobků, tzv. reprezentant. U tohoto reprezentanta je stanoven ekvivalent nákladů jako číslo 1. Ostatní výrobky jsou stanoveny poměrovými čísly. Jedná se o podílu sledovaného parametru k poměrovému číslu reprezentanta. Prostřednictvím těchto poměrových čísel se přepočítává celý objem výroby, tak jako by se jednalo o jeden druh výrobků. Následně se počítají náklady na reprezentanta, poté i vyčísleny i ostatní výrobky.³⁶

Přirážková kalkulační

Podniky se v praxi věnují výrobě několika druhů výkonů – zpravidla tedy heterogenní výroba. Heterogenní výroba zatěžuje dané výrobní zařízení pro každý výrobek. I proto je důležité, aby byly rozděleny režijní náklady kalkulační jednotky v takovém poměru, v jakém byly ve výrobě této jednotice skutečně vyvolány.

Režijní náklady se na jednotici rozpočítávají nepřímou, prostřednictvím tzv. rozvrhové základny (RZ). Rozvrhová základna má rozhodnout o přesném vyčíslení režijních nákladů na kalkulační jednotici. Rozvrhová základna musí splňovat určité požadavky. Mezi tyto požadavky patří:

³⁴ Král, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. Rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press. 2018. ISBN 978-80-7261-569-8

³⁵ Holečková, Lenka, Hyršlová, Jaroslava. Ekonomika podniku. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 2018. ISBN 978-80-87839-90-4

³⁶ Holečková, Lenka, Hyršlová, Jaroslava. Ekonomika podniku. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 2018. ISBN 978-80-87839-90-4

- Příčinný vztah rozvrhovaných nákladů ke zvolené rozvrhové základně;
- Rozvrhová základna je dostatečně velká,
- rozvrhová základna má relativně stálý poměr s rozvrhovanými režijními náklady,
- rozvrhová základna je snadno zjištělná a kontrolovatelná.³⁷

Sdružená výroba

Sdružená výroba představuje činnost, kdy dochází k situaci, že z jedné suroviny vznikne více výrobků. Pro sdruženou výrobu je charakteristické, že není možné, aby se ovlivnila vzájemná relace mezi vyrobenými produkty a vzniklými vedlejšími produkty, i za předpokladu, že nejsou všechny žádoucí. Příkladem sdružené výroby je výroba v potravinářském nebo chemickém průmyslu. Sdružená výroba rozlišuje dvě možné varianty kalkulace, a to: odečítající kalkulace a rozčítací kalkulace.³⁸

4.3.3 Kalkulace úplných a variabilních nákladů

Kalkulace úplných nákladů (absorpční kalkulace)

Jedná se o kalkulaci, která vyčísluje všechny náklady. Náklady vynaložené na výrobu. Podstatou této kalkulace základ vycházející z členění celkových nákladů na náklady přímé a nepřímé.

Nepřímé (režijní) náklady se rozvrhují na konkrétní výrobky pomocí kalkulační techniky. Výhoda této kalkulace je, že není třeba členit náklady na variabilní a fixní. Kalkulace úplných nákladů není nikterak přesná, neboť dochází k režijní náklady, jsou nedostatečně přesně přiřazeny na jednotku produkce. Nevýhoda této kalkulace je, že není možné správně zhodnotit hospodárnost nákladů.³⁹

³⁷ Popesko, Boris. Moderní metody řízení nákladů. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. ISBN 978-80-247-2974-9

³⁸ Hradecký, Mojmir, Lanča, Jiří, Šiška, Ladislav. Manažerské účetnictví. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 978-80-247-2471-3

³⁹ Hradecký, Mojmir, Lanča, Jiří, Šiška, Ladislav. Manažerské účetnictví. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 978-80-247-2471-3

Kalkulace variabilních nákladů

Hlavním principem této kalkulace je kladení důrazu na přiřazení variabilních nákladů ke kalkulovaným výkonům. Důležité je, aby byly v podniku zvlášť sledovány fixní a variabilní náklady.

Prostřednictvím metody kalkulace variabilních nákladů je možné zjistit tzv. příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. Prostřednictvím této kalkulace lze přesně zjistit spotřebu variabilních a fixních nákladů.⁴⁰

Cena po úpravě

-variabilní náklady

Krycí příspěvek (marže)

-fixní náklady připadající v průměru na výrobek

Zisk připadající v průměru na výrobek

Výhodou této kalkulace je možné kvalitně řídit variabilní a fixní náklady. Prostřednictvím této metody je možné lépe se orientovat ve výši a struktuře nákladů, pokud podnik uvažuje o změny ve velikosti sortimentu produkci či v ceně.

Nevýhoda této kalkulace variabilních nákladů je především ve faktu, že se v praxi velmi obtížně odlišují variabilní a fixní složky režie.⁴¹

⁴⁰ Hradecký, Mojmír, Lanča, Jiří, Šiška, Ladislav. Manažerské účetnictví. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 978-80-247-2471-3

⁴¹ Hradecký, Mojmír, Lanča, Jiří, Šiška, Ladislav. Manažerské účetnictví. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 978-80-247-2471-3

5 Vlastní práce

5.1 Charakteristika podniku Minipivovar Kunc, spol. s.r.o.

Restaurace s minipivovarem se nachází v centru města Hodonína. Místo je známé především pod označením „U Šviháka“. Toto označení je známé především podle piva, které je v minipivovaru již od roku 1994 vařeno. Místo je známé také pod pojmem U Kunce. Restaurace s minipivovarem se nachází v zahradě bývalého Kuncova domu. Na místě dnešního minipivovaru s restaurací byl původně pouze dvůr a zahrada, nová stavba byla započata v dubnu 1994 a trvala 5 měsíců. Technologickou část minipivovaru, tj. varné kotle, kvasné a ležácké tanky, vyrobil strojírenský podnik ZVU a.s. Hradec Králové, který zasloužil i o rekordní montáž a včasné uvaření první várky piv v dnech 24. – 27. 8. 1994.

Minipivovar Kunc s restaurací byl poprvé otevřen veřejnosti 24. 9. 1994. Minipivovar nabízí příjemné posezení s atmosférou tradiční pivnice. Specializují se na nefiltrovaná piva, která jsou ve sklepě hýčkána a zároveň přímo ze sklepa i čepována.

Základní informace

Datum vzniku a zápisu:	16. listopadu 2001
Obchodní firma:	Minipivovar KUNC, spol. s r.o.
Sídlo:	Národní třída 264/10, 695 01 Hodonín
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Webové stránky:	Minipivovar Kunc (minipivovarkunc.cz)

Obrázek 2 Logo Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.



Zdroj: Minipivovar KUNC. O nás. Online. (cit. 2022-01-19). Dostupné na: [O nás \(minipivovarkunc.cz\)](https://minipivovarkunc.cz)

NABÍDKA

Pivo Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. vyrábí již 20 let (od roku 1994), specializuje se na tradiční české nefiltrované pivo plzeňského typu, kvašené metodou spodního kvašení, vyráběné pouze z kvalitních českých a moravských surovin.

SORTIMENT PIV:

- světlé nefiltrované pivo Švihák ležák (11°),
- tmavé nefiltrované pivo Švihák speciál (13°).

SPECIÁLNÍ OCHUCENÁ PIVA PŘÍRODNÍMI SUROVINAMI:

- světlé nefiltrované pivo Švihák zázvorový,
- světlé nefiltrované pivo Švihák medový,
- světlé nefiltrované pivo Švihák kávový,
- tmavé nefiltrované pivo Švihák speciál skořicový.

5.1.1 Historie vaření piva v Hodoníně

V Hodoníně se pivo vařilo již v době, kdy Hodonín ještě byl pouhou trhovou vsí. První dochovaná písemná zmínka o místním pivě je dochovaná v opisu zakládací listiny města – údajně z roku 1228. Zakládací listina byla vydána druhou manželkou českého krále Přemysla Otakara II. Královna Konstancie Uherská.

„Ať se nikdo neopovazuje vařit pivo uvnitř jedné míle. A jestliže by se kdo osmělil, ať propadne svými statky i svým hrdlem“

Hodonínský panský pivovar stával po staletí mezi bočními rameny řeky Moravy v místech bývalého kulturního domu EHO na Bratislavské ulici, tedy mezi bývalým břetislavským vodním hradem (tabáková továrna) a zámečkem. Až do konce 17. století dokázaly jeho činnost občas narušit jen významné historické události, jinak prosperoval utěšeně. Podle dominikálního daňového příznání poklesla postupně jeho produktivita až v první polovině 18. století, kdy byla nahlášena každoroční výroba 1 287 věder piva.

S koupí hodonínského panství císařským manželským párem Marií Terezií a Františkem I. Lotrinským přešel pivovar do soukromého majetku Habsburků. Později ho odkoupila firma S. Felber a synové. Ta ho prodala v roce 1891 zkušeným vídeňským pivovarníkům V. a A. Mautnerům z Markhofu, disponujícím dostatkem financí na rozsáhlé investice. Rozšířili sladovnu před nádražím a vybavili pivovar špičkovým varným zařízením od pražské strojírně F. Ringhoffera, původně vystaveným na Jubilejní výstavě 1891 v Praze, kde obdrželo čestnou cenu za kvalitu. Denní kapacita nového strojního zařízení, která ovšem nebyla nikdy plně využita, činila 300 hektolitřů denně, ročně pak skoro 100 tisíc hektolitřů. Většinu tvořilo „Hodonínské pivo výčepní“, které díky novému zařízení předstihovalo svou kvalitou všechny nejbližší pivovary. Specialitou byly „Hodonínský granát“ a „Pivo Markovo“ podle sochy sv. Marka na průčelí Mautnerovy sladovny.

V předvečer 1. sv. války pivovar ukončil svoji činnost. Poté téměř sedmdesát let nikdo v Hodoníně pivo nevařil. Až v roce 1994 kdy byl dokončen Minipivovar KUNC na hlavní hodonínské třídě. Minipivovar KUNC vrátil do města Hodonína pivovarskou tradici a místní pivo se stalo opět vyhledávanou zvláštností města Hodonína.⁴²

5.2 Organizační struktura

Společnost Minipivovar KUNC spol. s.r.o. má velmi jednoduchou organizační strukturu. Jedná se o typicky funkcionální organizační strukturu. Na vrcholu struktury podniku je ředitel společnosti. V nižší úrovni potom výroba, restaurace / obchod, ekonomické oddělení.

⁴² Minipivovar KUNC. O nás. Online. (cit. 2022-01-19). Dostupné na: [O nás \(minipivovarkunc.cz\)](https://www.minipivovarkunc.cz)

5.3 Charakteristika výroby

Restaurační minipivovar dokáže spojit část výroby s částí restauračního zařízení. Důležité je, aby toto zařízení mělo dobré ekonomické ukazatele a na základě své atraktivnosti přilákal hosty.

Výrobní cena piva, které bylo vyrobeno v minipivovaru je nižší v porovnání s cenou nakupovaného z průmyslových pivovarů. V rámci následného prodeje piva v restauraci může minipivovar dosáhnout vyšších zisků. Jako další výhoda minipivovaru lze uvést rozšířenou nabídku, minipivovary vyrábějí více druhů speciálních piv a také příležitost pro hosty, kteří mohou nahlédnout do samotné výroby piva, neboť technologické zařízení je zpravidla součástí interiéru restaurace.

Jako dodatečný zdroj příjmů lze uvést placené exkurze, které provázejí návštěvníky provozní částí minipivovaru. Tato exkurze je zpravidla spojená s ochutnávkou piva.

Pivo je možné vyrábět buď pouze k prodeji ve vlastní restauraci, nebo připojit k minipivovaru stáčecí zařízení. Pro stáčení piva se používají různé obaly – např. tradiční lahve, 5 l party soudky, případně standardní KEG sudy 30 l a 50 l, které lze dále prodávat do dalších restaurací.

Středisko výroby

Šrotování sladu

První fází výroby piva je šrotování sladu. Dochází v něm k rozdrcení sladových zrn na menší části a k oddělení endospermu od pluch, Z endospermu se při varném procesu získává sladový výluh a z pluch vzniká přírodní filtrační vrstva, která působí ve scezovací kádi při oddělování sladiny od pevných částic.

Varna

Proces varny má sloužit k přeměně škrobu, který je obsažen ve sladu na zkvasitelný cukr. Vaření českého piva má svá specifika, a tou je, že tento proces je rozdělen do několika kroků. V těchto krocích jsou nejprve rozvařena škrobová zrna obsažená ve sladu, následně je škrob pomocí enzymů obsažených ve sladovém zrně přeměněn ve zkvasitelný cukr a v další fázi je takto získaná sladina oddělena ve scezovací kádi pomocí přírodní filtrační vrstvy z pluch od pevných částic. Závěr celého varního procesu tkví v získání sladiny

povařené v mladinové pánvi s chmelem a vzniká mladina. Ta představuje základ pro další výrobu piva. Celý varní proces trvá přibližně 12 hodin.

V současné době má pivovar k dispozici:

- Varnu 300 l (palivo – plyn),
- scezovačku 300 l,
- kotel na ohřev teplé vody, vyslazovací 40 l (palivo dřevo).

Chlazení mladiny

Dalšímu výrobnímu procesu musí předcházet potřebou ochlazení horké mladiny z varny. První část chladicího systému představuje vířivá kád'. Prostřednictvím této vířivé kádi dochází k oddělení hrubých kalů zůstávajících uprostřed v kuželu a ke snížení teploty. Následně je mladina přečerpána do chladiče, kde je pomocí ledové vody a chladicího média ochlazená z cca 95°C na 7°C, což je tzv., zákvasná teplota.

Spilka

Ve spilce dochází k hlavnímu procesu kvašení. Přeměňují se zde cukry na alkohol a oxid uhličitý. Proces kvašení je závislý na přidání pivovarských kvasnic k mladině. K vytvoření zakvašení je třeba asi 1 % kvasnic z objemu zakvašované mladiny. Kvašení může probíhat v otevřených nebo uzavřených kádích. Kvašení probíhá buď v otevřených kádích (tradiční způsob) nebo v uzavřených tancích. Kvasné nádoby musí být chlazeny (většinou pomocí chladicího pláště) z toho důvodu, že při kvašení dochází ke značnému zvyšování teploty. Pro udržení optimálního procesu výroby však nesmí teplota v kvasné nádobě přesáhnout 7°C. Celý proces hlavního kvašení trvá 7 – 10 dnů.

V současné době má pivovar k dispozici:

- 2 x kád' 200 l (plastové),
- sklep s chlazením.

Sklep

Poté co byl ukončen proces hlavního kvašení, musí se nechat větší část kvasnic sedimentovat na dno nádoby. Menší část kvasnic je rozptýlená spolu s tzv. mladým pivem do ležáckého sklepa. Teplota je zde asi 2°C, čímž se zpomalí proces kvašení a následuje tzv. dokvašování. Při dokvašování, které probíhá v ležáckých tancích, pod tlakem dochází

k nasycení piva oxidem uhličitým, vylučování tříslovin z piva a k dalším procesům, které v konečném důsledku znamenají stabilizaci piva a harmonizaci jeho chutě. Dokvašování probíhá většinou 21 – 30 dnů u speciálních vysokostupňových piv až 50 dnů.

Konzumace

Hotové pivo se používá buď nefiltrované, tj. pro přímou konzumaci v restauraci (má omezenou trvanlivost), nebo zfiltrované pro expedici mimo pivovar. Pro filtrování se většinou používají křemelinové filtry různé konstrukce. (Křemelina jsou mikroskopické schránky mořských korýšů). Takto zfiltrované pivo vydrží bez další stabilizaci cca 20 dnů. Pro uchovávání piva v pivovaru nebo restauraci se používají tzv. „přetlačné tanky“, ve kterých je pivo uchováno při teplotě 3 – 5°C pod vrstvou oxidu uhličitého. Pro expedici piva mimo pivovar se používají nejčastěji KEG sudy o objemu 10 – 50 Litrů nebo párty soudky o objemu 5 litrů. V menší míře se také používají lahve, buď klasické s korunkovým uzávěrem nebo do plastových lahví.

Při současném stavu a velikosti je Minipivovar KUNC spol. s.r.o. schopen vyprodukovat zhruba deset tisíc litrů ročně. V příloze č. 1 je uvedeno schéma Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.

5.3.1 Ekonomická situace

V posledních letech se společnost Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. potýká s finančními problémy, jako většina restauračních zařízení. Je to způsobeno především pandemií COVID-19 a s ní související nařízenými vládními opatřeními.

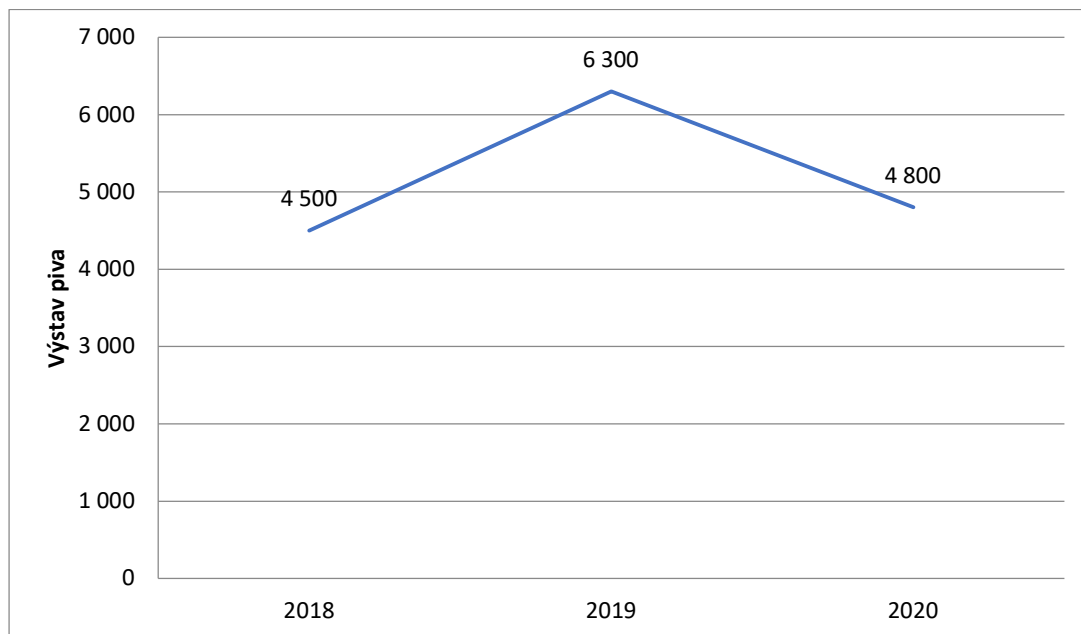
Tabulka 5 Výstav piva Minipivovaru KUNC spol. s.r.o. v letech 2018 – 2020

Rok	2018	2019	2020
Výstav piva l	4 500	6 300	4 800

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Minipivovar KUNC, spol. s.r.o.

Na grafu je zřejmé, že výstav piva v Minipivovaru KUNC, s.r.o. rostl. Bohužel 1. března 2020 byl potvrzen první případ nemoci COVID-19. Tím započala pandemie i v České republice. Kvůli šíření koronaviru se poprvé uzavřely restaurace a většina obchodů a služeb. Omezení začalo platit od soboty 14. března 2020. Hospody za rok 2020 fungovaly uvnitř jen půl roku, podobné to bylo i u služeb. Koncem jara a v létě přišlo rozvolnění, po kterém většina podniků mohla za zpřísněných hygienických podmínek a někdy s menší kapacitou opět fungovat. Na podzim ovšem přišla další vlna šíření nákazy a s ní opětovné omezení. To vše se podepsalo i na poklesu ročního výstavu Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o..

Graf 1 Výstav piva Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o. v letech 2018 – 2020



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Minipivovar KUNC, spol. s.r.o.

Restaurací se loni vládní opatření dotkla jako prvních. Zavřeno musely mít od pátku 13. března mezi 20:00 a 6:00, od následujícího dne musely zavřít úplně a nabízet mohly jen prodej z okénka nebo rozvoz. První změna přišla po dvou měsících, od 11. května byl povolen provoz restauračních zahrádek, o dva týdny později se otevřely i vnitřní prostory. S růstem nových případů covidu přikročila vláda nejprve v polovině září k omezování otevírací doby, restaurace a další podniky musely mít zavřeno přes noc, zavírací doba se postupně přesunula na 20:00. Od 14. října mohla být opět otevřena už jen výdejní okénka a tento stav trval skoro dva měsíce. Restaurace mohly mít otevřelo jen mezi 3. a 17. prosincem. Vlna vládních restrikcí pokračovala i v roce 2021, kdy jen na začátku roku byly restaurační zařízení téměř tři měsíce opět uzavřeny. V současné době jsou restaurační zařízení otevřeny, ovšem za předpokladu, že jsou splněny podmínky stanoveny vládou (viz výše).

Majitelům podniků byly vypláceny různé formy podpory. Ty však buď nestačila, nebo dorazily pozdě. Mnoho majitelů restauračních zařízení drží podnik při životě jen s vypětím všech sil. Jakékoli uzavření či omezení restauračních zařízení může být pro mnoho likvidační.

Následující tabulka zobrazuje vývoj hospodářského výsledku v letech 2016 – 2020.

Tabulka 6 Vývoj výsledku hospodaření Minipivovaru KUNC spol., s.r.o.

V tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Hospodářský výsledek	364	-195	-183	-13	-165

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Minipivovar KUNC, spol. s.r.o.

5.4 Zhodnocení ekonomické situace Minipivovaru Kunc, spol. s.r.o.

Zhodnocení hospodaření vybraného Minipivovaru Kunc, spol. s.r.o. je provedeno na základě jednotlivých ukazatelů finanční analýzy, které vycházejí z dat rozvahy a výkazu zisku a ztráty za sledované období 2016 – 2018.

Horizontální analýza rozvahy

Na základě analýzy stavových veličin je provedena analýza rozvahy. Aktiva i pasiva jsou uvedeny vždy v tisících korunách. Ukazatele finanční analýzy jsou vypočítány na základě

vzorců, které jsou obsaženy v metodické části práce. Analýza absolutních ukazatelů vychází ze vzorců absolutní změny a procentní změny.

Tabulka 7 Horizontální analýza rozvahy Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.

Rozvaha v tis. Kč	2018	2019	2020	Změna 2018/2019		Změna 2019/2020	
Aktiva				tis. Kč	%	tis. Kč	%
Dlouhodobý majetek	994	829	1 023	-165	83,4%	194	123%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	994	829	1 023	-165	83,4%	194	123%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	1 347	988	504	-359	73,3	-484	51%
Zásoby	218	228	144	10	105%	-84	63,2%
Pohledávky	416	533	52	117	128%	-481	9,8%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	416	533	52	117	128%	-481	9,8%
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	30	35	126	5	117%	91	360%
Aktiva celkem	2 371	1 852	1 653	-519	78,1%	-199	89,3%

Zdroj: Vlastní zpracování.

V tabulce č. 9 byl zachycen vývoj aktiv Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o. V sledovaném období 2018 – 2020 majetek kolísal. V roce 2019 došlo k poklesu dlouhodobého majetku, naopak v roce 2020 došlo k nárůstu dlouhodobého majetku o 23% v porovnání s rokem 2019. Společnosti Minipivovar KUNC spol. s.r.o. snížila oběžný majetek o 49% v roce 2020. Pokles je zaznamenán především u pohledávek.

Tabulka 8 Horizontální analýza rozvahy - pasiv minipivovaru Koliba

Pasiva				Změna 2018/2019		Změna 2019/2020	
	2018	2019	2020	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Základní kapitál	200	200	200	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0
Rezervní fondy	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	1 503	1 319	1 306	-211	13%	-13	1%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-183	-13	-165	170	92,9%	-152	1269%
Vlastní kapitál	1 530	1 516	1 351	-14	0,01%	-165	10,88%
Cizí zdroje	806	293	275	-513	63,65%	-18	6,14%
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0
Závazky	806	293	275	-513	63,65%	-18	6,14%
Krátkodobé závazky	806	293	275	-513	63,65%	-18	6,14%
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	35	43	27	8	123%	-16	37,2%
PASIVA CELKEM	2 371	1 852	1 653	-519	21,8%	-199	10,75%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky č. 10 je zřejmé, že zaznamenává vývoj pasiv v Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o. Jak ukazuje samotná tabulka Minipivovar KUNC spol. s.r.o. si netvoří žádné rezervy. Závazky vůči dodavatelům se snaží společnosti snižovat. Výše vlastního kapitálu se meziročně snižovala. Změna mezi roky 2019 a 2020 je ve výši 10,88%. Ve sledovaném období klesá meziroční výše pasiv.

Vertikální analýza rozvahy

Tabulka 9 Vertikální analýza - aktiv Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.

Rozvaha v tis. Kč	2018	2019	2020
Aktiva			
Dlouhodobý majetek	41,9%	44,8%	61,9%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	41,9%	44,8%	61,9%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	56,8%	53,3%	30,5%
Zásoby	9,2%	12,3%	8,7%
Pohledávky	17,5%	28,8%	3,1%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	17,5%	28,8%	3,1%
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
Časové rozlišení	1,3%	1,9%	7,6%
Aktiva celkem	100%	100%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 11 zachycuje jednotlivé položky aktiv podle procentuálního podílu na celkových aktivech. V roce 2020 největší podíl na celkových aktivech měl dlouhodobý majetek. Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. vykazuje v roce 2018 a 2019 podíl oběžných aktiv na celkových aktivech ve výši více než 50%. Společnost Minipivovar KUNC spol. s.r.o. neeviduje ve sledovaném období žádný dlouhodobý nehmotný ani finanční majetek.

Tabulka 10 Vertikální analýza – pasiv Minipivovaru KUNC spol. s.r.o.

Pasiva			
	2018	2019	2020
Základní kapitál	8,4%	10,8%	12,1%
Kapitálové fondy	0	0	0
Rezervní fondy	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	63,4%	71,2%	79%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-7,7%	-0,7%	-10%
Vlastní kapitál	64,5%	81,9%	81,7%
Cizí zdroje	34%	15,8%	16,6%
Rezervy	0	0	0
Závazky	34%	15,8%	16,6%
Krátkodobé závazky	34%	15,8%	16,6%
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Časové rozlišení	1,5%	2,3%	1,6%
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 12 zachycuje jednotlivé položky pasiv podle procentuálního podílu na celkových pasivech. V roce 2020 největší podíl na celkových pasivech měl vlastní kapitál. Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. vykazuje v roce 2018 podíl závazků na celkových pasivech ve výši 34%. Společnost Minipivovar KUNC spol. s.r.o. neeviduje ve sledovaném období žádné rezervy v celém sledovacím období.

Horizontální analýza výkazů zisků a ztrát

Tabulka 11 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.

Položka	ROK						
	2018	2019	2020	Změna 2018/2019	%	Změna 2019 / 2020	%
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0	0
Výkony	3 503	3 674	2 376	171	105%	-1 298	35,3%
Výkonová spotřeba	1 881	2 014	874	133	107%	-1 140	43,3%
Osobní náklady	1 539	1 893	1 586	354	123%	-307	83,8%
Odpisy dlouhodobého majetku	171	171	171	0	0	0	0
Daně a poplatky	5	2	3	-3	40%	1	150%
Tržby z prodeje DM a majetku	0	0	0	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek	-	-	-	-	-	-	-
Ostatní provozní výnosy	275	12	163	-263	-96%	151	1358%
Ostatní provozní náklady	253	12	163	-263	-96%	151	1358%
Provozní výsledek hospodaření	-182	-12	-163	170	93%	-151	-1358%
Výnosové úroky	-	-	-	-	-	-	-
Nákladové úroky	-	-	-	-	-	-	-
Ostatní finanční výnosy	-	-	-	-	-	-	-
Ostatní finanční náklady	1	1	2	0	0	1	50%
Finanční výsledek hospodaření	-1	-1	-2	0	0	-1	-50%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0	0	0	0

Položka	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty - Pokračování tabulky č. 13						
	2018	2019	2020	Změna 2018/2019	%	Změna 2019 / 2020	%
Výsledek hospodaření za běžnou činností	-183	-13	-165	170	92,9%	-152	- 1269%
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	-	-	-	-	-	-	-
Mimořádný výsledek hospodaření	-	-	--	--	-	-	-
-Výsledek hospodaření za účetní období	-183	-13	-165	170	92,9%	-152	- 1269%
Výsledek hospodaření před zdaněním	-183	-13	-165	-165	92,9%	-152	- 1269%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dle horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty je zřejmý meziroční kolísání jednotlivých položek. Největší pokles u položky výkonů je zaznamenán mezi rokem 2019 a 2020, kde je pokles o 35,3%. Tržby z prodeje zboží jsou nulové.

5.4.1 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatelé rentability

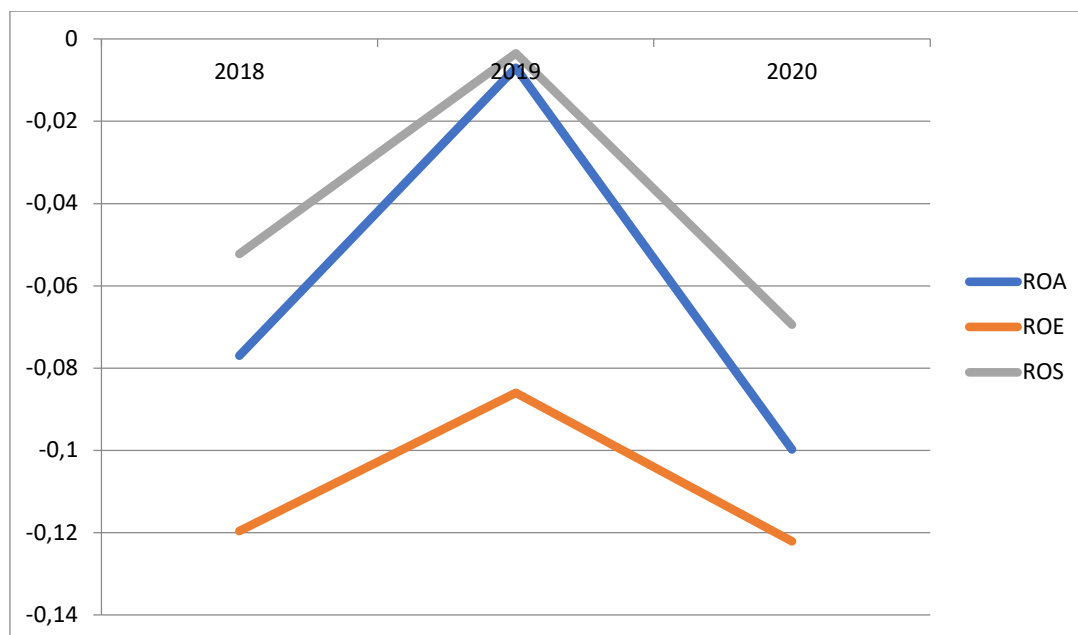
Tabulka 12 Ukazatele rentability Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.

	ROA			ROE			ROS		
Minipivovar Kunc, spol. s.r.o.	- 0,077	- 0,007	- 0,0998	- 0,1196	- 0,086	- 0,1221	- 0,0522	- 0,0035	- 0,0694

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak je zřejmé z tabulky, ukazatelé rentability jsou v celém sledovacím období v záporných hodnotách ve společnosti Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. Je to způsobeno tím, že společnost generuje záporný zisk.

Graf 2 Vývoj ukazatele rentability Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak je zřejmé i z grafu dle ukazatele rentability vlastního kapitálu, lze konstatovat, že výnosnost kapitálu pro vlastníka není efektivní. Z výsledků ukazatele rentability tržeb je zřejmé, že společnost Minipivovar KUNC spol., s.r.o. není schopna vyprodukovat zisk na 1 Kč tržeb.

Ukazatele likvidity

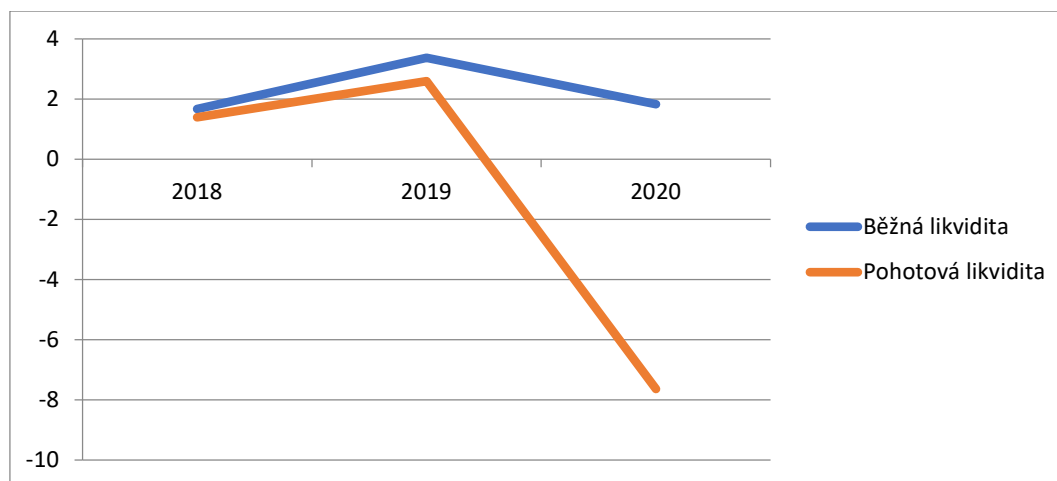
Tabulka 13 Ukazatele likvidity u Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.

	Běžná			Pohotová		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Minipivovar KUNC	1,671	3,37	1,83	1,4007	2,594	-7,67

Zdroj: Vlastní zpracování.

V tabulce č. 15 jsou zachyceny hodnoty likvidity u Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o. ve sledovaném období 2018 – 2020. V tabulce není zachycena likvidita peněžní, neboť společnost nevlastní žádný finanční majetek.

Graf 3 Vývoj ukazatele rentability Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování.

5.5 Účtování nákladů

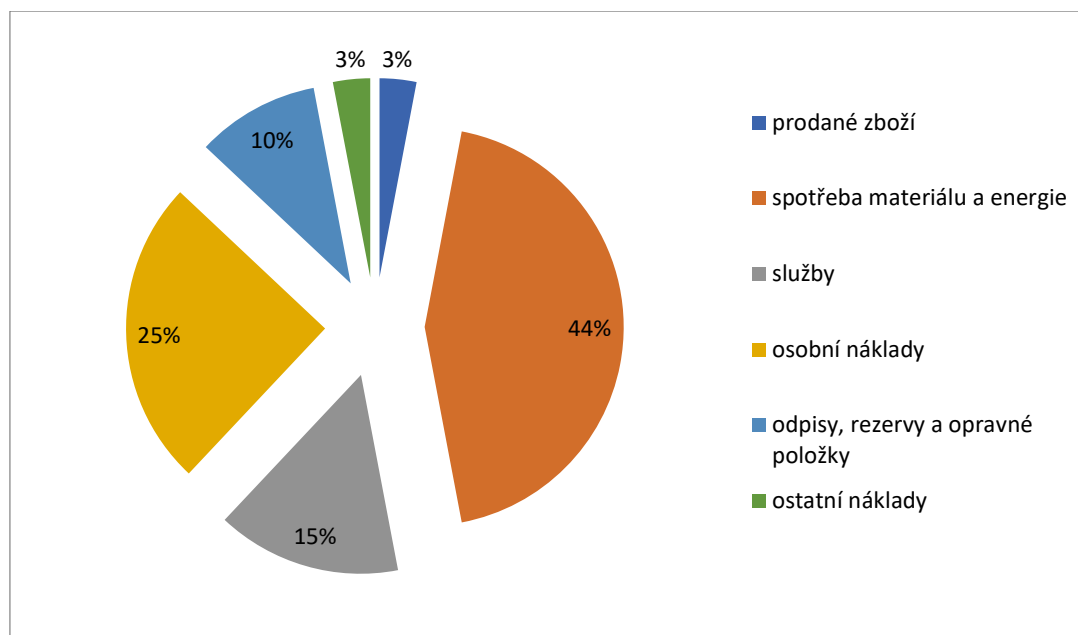
Náklady jsou účtovány dle obecné účtové osnovy. Tato osnova je ve společnosti Minipivovar KUNC, spol., s.r.o. upravena dle vlastních potřeb. Každá skupina zahrnuje i syntetické účty. Tyto účty mají za úkol podrobně informovat o jednotlivých nákladových položkách.

5.5.1 Druhé členění nákladů

Náklady členěné podle druhů informují o tom, jaký podíl mají jednotlivé druhy nákladů na celkových nákladech. Na následujícím grafu je zobrazena struktura nákladů v Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.

Náklady byly rozděleny do 6 hlavních skupin. Jedná se o tyto skupiny: prodané zboží, spotřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy, rezervy a opravné položky a ostatní náklady.

Graf 4 Struktura nákladů v Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů.

Z grafu je zřejmé, že největší nákladovou položkou pro Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. je spotřeba materiálu a energie, téměř 44%. V této položce jsou zahrnuty vynaložené náklady na spotřebu chmele, vody, kvasnic, elektrické energie a zemního plynu. Další velkou nákladovou položkou jsou osobní náklady. Osobní náklady se podílí na celkových nákladech 25%. Následují náklady za služby (15%) a odpisy, rezervy a opravné položky (10%). Do nákladů vynaložených na služby patří přepravné, stočné, náklady na reklamu, nájemné, apod.

5.5.2 Kalkulační členění nákladů

Náklady se z pohledu kalkulace dělí na přímé a nepřímé. Společnost Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. eviduje následující náklady:

PŘÍMÉ NÁKLADY

Mezi přímé náklady patří ty, které přímo vstupují do výroby, a vytvářejí tak vlastní výrobní náklady neboli skladovou cenu. Hlavní položkou přímých nákladů jsou základní a pomocné suroviny, které jsou určeny pro výrobu piva. Jedná se o slad, chmel, spotřeba sacharinu, kvasnice, kyselina mléčná a ostatní varné látky. Mezi suroviny se také počítá spotřeba vody. Spotřebu vody je možné vyčíslit u první fáze vaření piva. Přímé náklady

minipivovaru jsou závislé na receptuře pro výrobu piva a zároveň tvoří hodnotu nedokončené výroby. Do ceny nedokončené výroby se promítají výnosy z prodeje mláta, který tyto vstupní výrobní náklady snižuje. Do ceny nedokončené výroby se zahrnují náklady na spotřebu elektrické energie a zemního plynu používající se k výrobě piva. Tyto náklady jsou rozděleny do jednotlivých nákladových středisek, a to Varna, Spilka, sklep. Do těchto režii se zahrnují i mzdové náklady pracovníků, kteří pracují v těchto střediscích. Zároveň sem spadají i odpisy hmotného majetku, který ve v daných střediscích používá.

Nedokončená výroba představuje množství piva, které se nachází ve sklepech. Výrobek se z něj stává okamžikem, kdy je pivo stočeno do prodejních obalů. Další významnou součástí přímých nákladů je obalový materiál. Zde je následně nutné, aby byl rozlišen obal, do kterého bude pivo stočeno. Zda se bude jednat o sudy, lahve vratné či nevratné, spotřeba dalšího obalového materiálu víčka, etikety, korunkové uzávěry apod.

Podle toho, do jakého obalu je pivo stočeno je složka přímých nákladů rozšířena o další balící materiál, a to karton, ochranná folie. Mezi přímé náklady se počítá také výrobní režie zahrnující náklady pomocných středisek, kterými je např. kotelná apod.

Následně vzniká cena, za kterou jsou hotové výrobky skladovány.

NEPŘÍMÉ NÁKLADY

Nepřímé náklady tvoří tzv. režii. Režie jsou náklady, které přímo nesouvisí s daným výrobkem nebo s jeho výrobou. Společnost Minipivovar spol. s.r.o. eviduje následující režijní náklady:

- Režie marketingu – jedná se o náklady, které souvisejí s reklamou.
- Režie správy – jedná se o náklady, které jsou tvořeny z poštovního, telefonní poplatky, mzdové náklady THP pracovníků.
- Režie odbytu – jedná se o náklady, které souvisejí s odbytem výrobku.
- Režie ostatní – jedná se o náklady, které souvisejí s opotřebením oběhových obalů.

Režijní náklady budou podrobně počítány v další části práce.

5.6 Kalkulační systém podniku

Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. využívá k sestavení předběžné kalkulace kalkulaci normovou – plánovanou, které se sestavují na začátku účetního období. K sestavení

kalkulace pro jednotlivé výrobky je využíván obecný postup. Tento postup je následně aplikován na jednotlivé druhy piva a způsobu jeho balení. Pivo se zpravidla mezi sebou liší spotřebou základních surovin, a to sladu, chmele a vody. Druh balení také výrazným způsobem ovlivňuje tvorbu kalkulace. Kalkulační vzorec je tedy vždy upravený individuálně, v závislosti na tom, zda je pivo stáčené do lahví nebo do sudu.

Pro tuto práci byly využity data o předběžné kalkulaci podniku z roku 2020.

5.6.1 Obecný postup pro tvorbu kalkulace

Sestavení předběžné kalkulace ve společnosti Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. je následující:

- A. Stanovit plán nákladů pro rok 2020.
- B. Stanovit plán prodeje pro rok 2020.
- C. Propočítání spotřeby základních surovin.
- D. Propočítání spotřeby obalového materiálu.
 - a. sud (30 l, 50 l),
 - b. soudky (5 l),
 - c. lahve.
- E. Propočítání režie.
 - a. Výroba – nedokončená výroba,
 - b. výroba – ostatní výrobní režie,
 - c. společná režie – marketing, správa.

A. Stanovit plán nákladů

Podklad pro výpočet kalkulace je plán nákladů na rok 2020. Na rok 2020 byl stanoven předpokládaný prodej 10 000 l piva. Celková částka na nákladových účtech je stanovena dle daného oddělení. Odpovědná osoba si na počátku účetního období stanoví velikost nákladů na základě finančního plánu. Poté v průběhu roku se sledují skutečnosti a procentuální plnění tohoto plánu.

502–01 – Spotřeba elektrické energie – spotřeba elektrické energie je rozpočtena následovně: skutečná spotřeba elektrické energie v kWh/l výroby piva * cena za kWh elektrické energie

502–02 – Spotřeba zemního plynu – spotřeba zemního plynu je rozpočtena následovně: skutečná spotřeba zemního plynu v m³/l výroby piva * cena za m³ zemního plynu.

B. Stanovit plán prodeje

Stanovení plánu prodeje pro rok 2020, je důležité znát rozpis prodeje pro daný rok. Na základě rozpisu plánu je sestavena kalkulace v podniku. Rozpis plánu je důležitý i pro základní výpočet spotřeby základních surovin a obalových materiálů.

C. Základní suroviny

Spotřeba základních a pomocných surovin se do předběžné kalkulace propočítává na základě skutečné spotřeby jednotlivých druhů surovin. (Výrobní receptura uvádí spotřebu v kg na výrobu 100 l piva). Množství spotřebovaných základních a pomocných materiálů nebude v práci uvedeno, neboť se jedná o interní informace společnosti a společnost si nepřála, aby tato informace byla v práci uvedena.

D. Obalový materiál

Společnost Minipivovar KUNC, spol. s.r.o., nabízí balení svých výrobků do různých typů obalů. Do kalkulace nákladů na balení je nutno tedy připočítat:

- Obalový materiál – sudy – náklady se počítají jako součin stávající ceny za 1 ks a spotřebovaného množství,
- obalový materiál – soudky – náklad na obal samotný,
- obalový materiál na lahve – do nákladů na obalový materiál lahve se připočítává lahev a etiketa.

E. Režie nákladových středisek

- Výroba – nedokončená výroba.

Nedokončenou výrobu tvoří nákladová střediska jako Varna, Spilka, Sklep. Všechny nákladová střediska zahrnují i odpisy stávajícího stavu dlouhodobého hmotného majetku.

- Výroba – stáčení a ostatní výrobní režie.

Režie stáčírny je závislá na množství prodaného piva v sudech. Společnosti Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. se nedaří snižovat náklady na stáčírnu, a to v důsledku poklesu prodeje piva v sudech. Naopak režie na stáčírnu lahví se společnosti daří náklady snižovat.

F. Společná režie pro výrobu všech druhů piv – marketing, správa apod.

Do marketingu se zahrnují všechny náklady na marketing. Jednotlivé náklady se propočítávají na celý objem prodeje litrů, který se plánuje.

Správa - náklady v rámci správní režie zahrnuje celopodnikové náklady na správu. Jedná se o náklady na administrativu apod. Velikost nákladů je rozpočítána na všechny plánované prodeje litrů piva.

G. Opatření oběhových obalů – je důležité, aby hodnota opotřebení oběhového obalu byla promítnuta v kalkulaci, kdy se vychází ze stávajícího systému odepisování sudů a přepravek. Roční odpis sudů či přepravek je počítán jako celková vstupní cena dělena 8. Vstupní cena je dělena 8, neboť doba odpisu obalu je osm let.

5.6.2 Kalkulační vzorec piva

Následující část práce se věnuje vysvětlení konkrétního postupu k výpočtu jednotlivých položek kalkulace a jejich výše na daný druh piva. Společnost Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. si nepřála, aby byly v práci uvedeny skutečné hodnoty. Z tohoto důvodu byly skutečné hodnoty poskytnuté společností přepočítány jednotným koeficientem.

V následující tabulce je uvedena spotřeba základních surovin – sladu, chmele a ostatních varných látek pro pivo Švihák ležák (11°).

Celkové náklady jsou počítány na 500 l piva, následně propočítány na 1 l.

Následující tabulka zachycuje jednotlivé náklady na základní suroviny při výrobě piva Švihák ležák (11°) ve společnosti Minipivovar KUNC, spol. s.r.o.

Tabulka 14 Náklady na základní suroviny

Surovina	Švihák	Náklad	Náklad na 100 l
Slad	100 kg	1 587 Kč	3,174 Kč
Chmel	0,1	240 Kč	0,48 Kč
Energie	-	1 000 Kč	10 Kč
Práce	16 hod	2 400 Kč	24 Kč
Celkem		5 227 Kč	43,828

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů.

Poté co jsou známy náklady na spotřebu základních surovin, je možné dále pokračovat ve výpočtu kalkulací dle kalkulačního vzorce. Připočítávají se náklady na spotřebu vody, použitou při vaření. Režii pro jednotlivá střediska se počítá z celkových režijních nákladů na střediska, které jsou vyděleny plánovaným prodejem, což je 10 000 l.

Tabulka 15 Nedokončená výroba piva Švihák (11 °)

Položka	Náklad v Kč / 1 l
Základní suroviny celkem	6,174 Kč
Spotřeba vody	0,654 Kč
Varna – režie	1,15 Kč
Spilka – režie	0,43 Kč
Sklep – režie	0,38 Kč
Úplné vlastní náklady na výrobu	8,788 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

K takto vyčísleným úplným vlastním nákladům na výrobu se dle obecného kalkulačního vzorce dopočítávají položky obalového materiálu, stáčírny a ostatní výrobní režie. Následně je vyčíslena tzv. skladová cena. K této skladové ceně se dopočítávají režie marketingu a správy.

Výrobní náklady se rozpočítávají na jeden litr piva a následně je určena prodejní cena. V následující tabulce je uveden rozdíl mezi výrobní a prodejní cenou.

Tabulka 16 Rozdíl mezi výrobní a prodejní cenou

Balení	Množství	Výrobní cena	Prodejní cena v Kč	Zisk v Kč
-	1 l	8,788 Kč	39 Kč	30,212 Kč
PET 1,5 l	1,5 l	13,182 Kč	62 Kč	48,818 Kč
Soudek 5 l	5 l	43,94 Kč	330 Kč	286,06 Kč
KEG 30 l	30 l	263,64 Kč	864 Kč	600,36 Kč
KEG 50 l	50 l	439,4 Kč	1 200 Kč	760,6 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

5.7 Připravované úpravy

Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. plánuje zvětšit pivovar v části spilky. Plánuje nahradit kádě umělohmotné nerezovými s vyšším objemem. Rozšířením objemu v části spilky by bylo možné vařit pivo častěji, tedy ne jednou za 14 dní, ale například každý pátý den. Tím by došlo k nárůstu výstav piva. Výstav piva v roce 2023 by byl téměř trojnásobný v porovnání s rokem 2019.

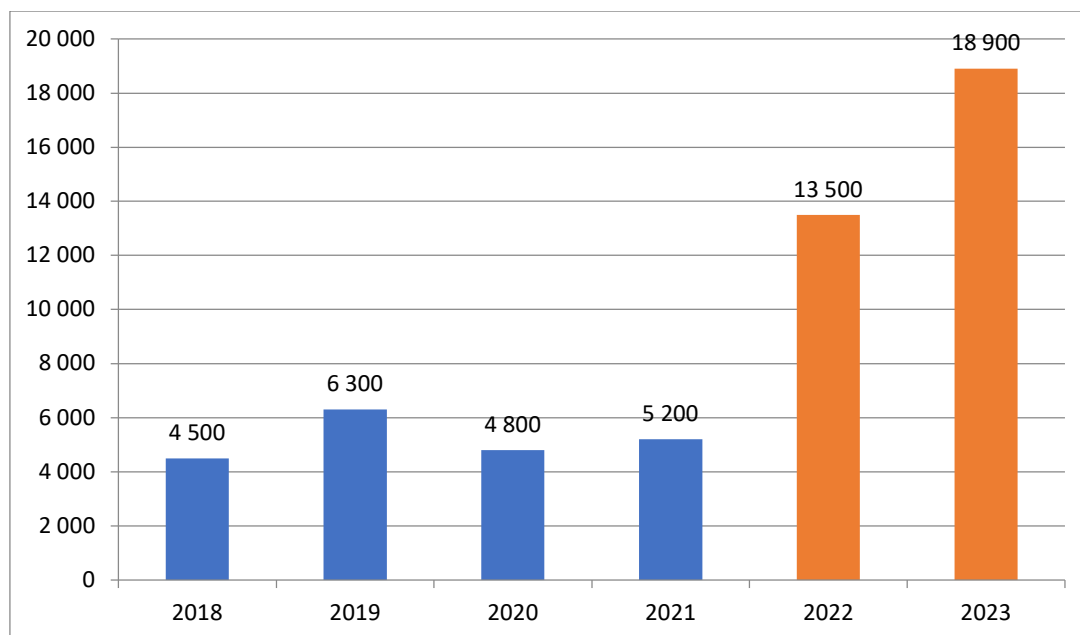
Tabulka 17 Výstav piva s ohledem na připravované úpravy

Rok	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Výstav piva hl	4 500	6 300	4 800	5 200	13 500	18 900

Zdroj: Vlastní zpracování .

S ohledem na připravované změny se počítá s nárůstem výstavu piva v roce 2022 o více než dvojnásobek v porovnání s rokem 2021. Připravované změny mají za cíl zefektivnit výrobu piva ve společnosti Minipivovar KUNC, spol. s.r.o.

Graf 5 Výstav piva s ohledem na připravované úpravy



Zdroj: Vlastní zpracování.

Sazba daně v Kč / hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny. Sazby daně podle výroby v hl ročně.

Graf 6 Sazba daně podle výroby v hl ročně

Rok	Základní sazba	(...< 10 000)	(10 000 – 50 000)	(50 000 – 100 000)	(100 000 – 150 000)	(150 000 – 200 000)
2009	24	12	14,4	16,8	19,2	21,6
2010 – 2021	32	16	19,20	22,40	25,60	28,8

Zdroj: Vlastní zpracování.

Následující tabulka zohledňuje i daň z alkoholu. K výrobní ceně je nutno připočítat i daň z alkoholu, která činí 16 Kč / hl. Zisk je počítán jako násobek předpokládaného ročního výstavu piva snížené o daň z alkoholu. Zisk předpokládá, že všechno pivo co se uvaří, se i prodá.

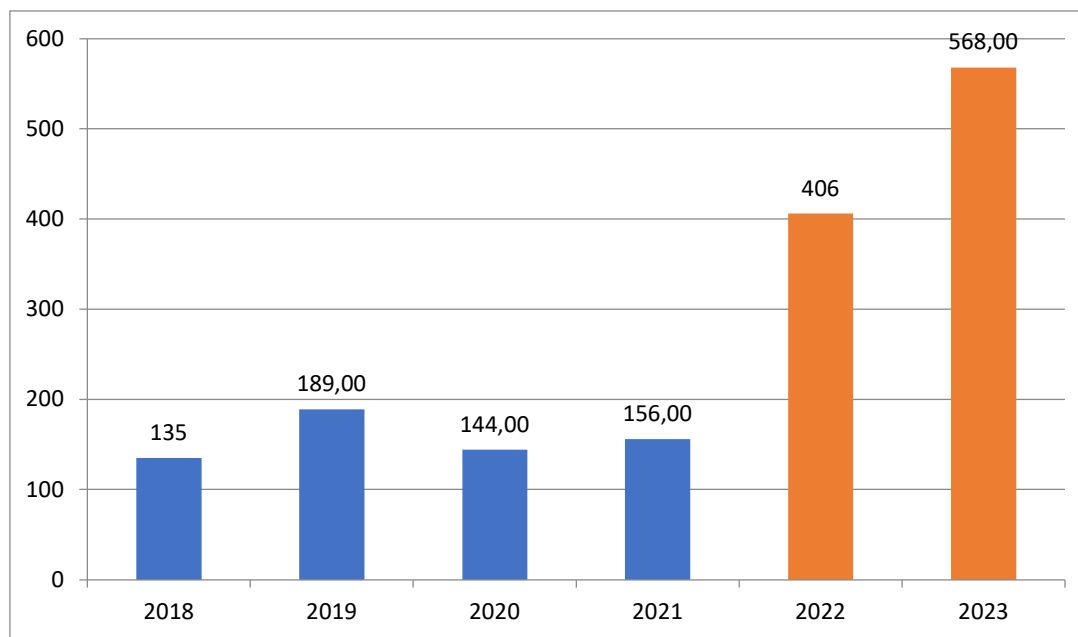
Tabulka 18 Předpokládaný vývoj v Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o.

Balení	Množství	Výrobní cena	Daň (16 %)	Prodejní cena v Kč	Zisk v Kč
-	1 l	8, 788 Kč	0,16	39 Kč	30,052 Kč
PET 1,5 l	1,5 l	13,182 Kč	0,24	62 Kč	48,578 Kč
Soudek 5 l	5 l	43,94 Kč	0,8	330 Kč	285,26 Kč
KEG 30 l	30 l	263,64 Kč	4,8	864 Kč	595,56 Kč
KEG 50 l	50 l	439,4 Kč	8	1 200 Kč	752,6 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

Po přijetí všech úprav bude společnost Minipivoar KUNC, spol. s.r.o. schopna generovat zisk na 1l piva 30,052 Kč. Na jednom 50l KEGU se již předpokládá zisk ve výši 752,6 Kč.

Graf 7 Předpokládaný (teoretický) vývoj zisků v Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o. v tis. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z provedené analýzy se očekává nárůst zisků v roce 2022 o 250 tis. Kč. V roce 2023 se jedná dokonce o očekávaný nárůst zisků o 162 tis. Kč v porovnání s rokem 2022.

6 Výsledky a diskuse

Prostřednictvím důkladné analýzy systému kalkulace ve společnosti Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. se zjistilo, že společnost využívá ve své činnosti jeden typ kalkulace. Jedná se o předběžnou – normovou – plánovanou kalkulaci. Tento typ kalkulace je charakteristický tím, že se sestavuje vždy na počátku účetního období v závislosti na plánu prodeje.

Nevýhodou v rámci této kalkulace je fakt, že společnost již nevytváří kalkulaci výslednou. Tím tedy není schopna okamžitě reagovat na změny v prodaném množství. Zároveň ani neporovnává skutečnost s plánem.

Na základě těchto skutečností bylo společnosti Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o. doporučeno, aby využívala všechny typy kalkulace, především kalkulaci výslednou. S ohledem na řešení tohoto problému by společnost Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. musela přijmout dalšího pracovníka na ekonomické oddělení.

Výsledná kalkulace je sestavována při dokončení výroby. Poté je sestavena výsledná kalkulace. Výsledná kalkulace má sloužit především pro interní účely společnosti. Žádným způsobem neovlivňuje dohodnutou cenu. V případě nepřesností v kalkulacích nese odpovědnost podnik sám. V případě překročení nákladů musí hradit podnik ztrátu ze svých zdrojů. V případě sestavení kalkulace správným způsobem, musí se rozdíl mezi skutečně vynaloženými náklady a plánovanými náklady rovnat nule, případně být zcela minimální.

Rozdíly mohou představovat překročení či úsporu v porovnání v předem stanovenými náklady či příčinami objektivními. Překročit plánované náklady může způsobit např. nevhodnost některých pracovníků, velké množství odpadu, zničení základních surovin apod. Úspory mohou představovat snížení mezd zaměstnanců, snížení počtu technicko-hospodářských pracovníků. V případě změn z objektivních důvodů, může se jednat například o nárůst nebo pokles ceny základních surovin, nebo odebrání většího množství surovin, čímž byla získána množstevní sleva. Pokud budou změny ceny zásadní, musí podnik zpravidla aktualizovat svůj vnitropodnikový ceník, aby již nedocházelo k odchylkám. Pro podnik je žádoucí, aby využil tyto změny vždy ve prospěch sebe. Měl by se z chyb poučit a začlenit je do příští kalkulace. Tím bude zaručeno, že kalkulace bude vycházet z aktuálních cen a bude zpracována správně.

Závěr

Tato práce zaznamenávala řízení nákladů ve společnosti Minipivovar KUNC, spol. s.r.o., která se kromě výroby piva zabývá i restauračním provozem. Řízení nákladů je proces plánování a řízení nákladů spojených s provozováním podniku. Zahrnuje shromažďování, analýzu a vykazování informací o nákladech pro efektivnější rozpočet, prognózu a sledování nákladů. Postupy řízení nákladů lze aplikovat na konkrétní projekty nebo na celkový provozní model společnosti. Řízení nákladů se obvykle zaměřuje na generování úspor a maximalizaci zisků v dlouhodobém horizontu.

K vytvoření této práce byly využity poznatky ze studia, knižních i elektronických publikací a z vnitropodnikových údajů.

Hlavním cílem bylo zhodnotit ekonomiku ve vybrané společnosti při navyšování výstavu, zhodnotit expanze společnosti a následně zhodnotit vybrané ukazatele poměrových ukazatelů.

Teoretická část práce byla zaměřená na vysvětlení teoretických pojmů a východisek souvisejících s problematikou řízení nákladů. Zároveň je zde popsána problematika kalkulačního vzorce, tedy jaké části obsahuje.

Úvod analytické části je věnován představení společnosti Minipivovar KUNC, spol. s.r.o., její současnou situací a obchodním standardem. Za analýzy současného stavu je zřejmé, že se v posledních letech společnost Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. potýká s finančními problémy, jako většina restauračních zařízení. Je to způsobeno především pandemií COVID-19 a s ní související nařízenými vládními opatřeními. 1. března 2020 byl potvrzen první případ nemoci COVID-19. Tím započala pandemie i v České republice. Kvůli šíření koronaviru se poprvé uzavřely restaurace a většina obchodů a služeb. Hospody za rok 2020 fungovaly uvnitř jen půl roku, podobné to bylo i u služeb. Majitelům podniků byly vypláceny různé formy podpory. Ty však buď nestačila, nebo dorazily pozdě. Mnoho majitelů restauračních zařízení drží podnik při životě jen s vypětím všech sil. Jakékoli uzavření či omezení restauračních zařízení může být pro mnoho likvidační. Řízení nákladů je pro všechna nejen restaurační zařízení důležité.

Následující část praktické se věnovala kalkulačnímu systému ve společnosti Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. Náklady jsou účtovány dle obecné účtové osnovy. Tato osnova je ve

společnosti Minipivovar KUNC, spol., s.r.o. upravena dle vlastních potřeb. Každá skupina zahrnuje i syntetické účty. Tyto účty mají za úkol podrobně informovat o jednotlivých nákladových položkách.

Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. využívá k sestavení předběžné kalkulace kalkulaci normovou – plánovanou, které se sestavují na začátku účetního období. K sestavení kalkulace pro jednotlivé výrobky je využíván obecný postup. Tento postup je následně aplikován na jednotlivé druhy piva a způsobu jeho balení. Pivo se zpravidla mezi sebou liší spotřebou základních surovin, a to sladu, chmele a vody. Druh balení také výrazným způsobem ovlivňuje tvorbu kalkulace. Kalkulační vzorec je tedy vždy upravený individuálně, v závislosti na tom, zda je pivo stáčené do lahví nebo do sudu. Na základě analýzy systému kalkulace ve společnosti Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. bylo zjištěno, že společnost využívá ve své činnosti jeden typ kalkulace. Jedná se o předběžnou – normovou – plánovanou kalkulaci. Tento typ kalkulace je charakteristický tím, že se sestavuje vždy na počátku účetního období v závislosti na plánu prodeje.

Nevýhodou v rámci této kalkulace je fakt, že společnost již nevytváří kalkulaci výslednou. Tím tedy není schopna okamžitě reagovat na změny v prodaném množství. Zároveň ani neporovnává skutečnost s plánem.

Na základě těchto skutečností bylo společnosti Minipivovaru KUNC, spol. s.r.o. doporučeno, aby využívala všechny typy kalkulace, především kalkulaci výslednou. S ohledem na řešení tohoto problému by společnost Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. musela přijmout dalšího pracovníka na ekonomické oddělení.

Myslím si, že i tímto krokem společnost Minipivovar KUNC, spol. s.r.o. bude mít více své náklady pod kontrolou.

7 Seznam použitých zdrojů

1. Czech Brewery Systém. Brewing process with the microbrewery BREWORX MODULO. Online. 2021. (cit. 2022-01-05). Dostupné na: [Brewing process with the microbrewery BREWORX MODULO - CBS \(czechminibreweries.com\)](https://www.czechminibreweries.com)
2. *Český statistický úřad České republiky*; Česká vláda: Praha, Česká republika, 2020.
3. Fabrycky, Wolter and Blanchard, Benjamin (1991) *Life-Cycle Cost and Economic Analysis*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
4. Gow, H.R.; Swinnen, J. Jak přímé zahraniční investice stimulovaly růst v zemědělsko-potravinářském sektoru střední a východní Evropy: Vertikální uzavírání smluv a úloha soukromého donucovacího kapitálu; Pracovní dokument skupiny pro výzkum politiky č. 18; Wissenschaftsverlag, Vauk Kiel: Kiel, Německo, 1998
5. Hasík, T., *Svět piva & piva světa*. Praha: Grada Publishing a.s. 2013. ISBN 978-80-8612-4
6. Holečková, Lenka, Hyršlová, Jaroslava. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 2018. ISBN 978-80-87839-90-4
7. Hradecký, Mojmír, Lanča, Jiří, Šiška, Ladislav. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 978-80-247-2471-3
8. Hradecký, Mojmír. *Kalkulace pro podnikatele*. Praha: Prospektrum, 2003. ISBN 80-7175-119-7
9. Kandráčová, V.; Kulla, M. *Pivovarnictví na Slovensku*. In *Geography and Geoinformatics: Challenge for Practise and Education: 19th International Conference: Proceedings*; Masarykova univerzita: Brno, Česká republika, 2012; s. 278–286. ISBN 9788021057999.
10. Král, B., *Manažerské účetnictví*. 4. Rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press 2018. ISBN 978-80-7261-569-8
11. Kratochvíle, A. *Pivovarství Českých Zemí v Proměnách 20. Století*; Výzkumný Ústav Pivovarský a Sladařský: Praha, Česká republika, 2005; ISBN 80-86576-16-
12. *Minipivovar KUNC*. O nás. Online. (cit. 2022-01-19). Dostupné na: [O nás \(minipivovarkunc.cz\)](https://minipivovarkunc.cz)
13. Popesko, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. ISBN 978-80-247-2974-9

14. R.H. Shuford Jr., 'Activity-based costing and traditional cost allocation structures', In: R.D. Stewart, R.M. Wyskida, J.D. Johannes (eds.), Cost estimator's reference manual, 2nd ed., New York, Johan Wiley & sons Inc, pp. 41-94.
15. SOŠ a SOU obchodní Brno. Průvodce legislativou potravin. Brno: SOŠ a SOU obchodní Brno. 2005
16. Statistika a my. Časopis Českého statistického Úřadu. Statistika a my; Věstník Českého statistického úřadu: Praha, Česká republika, 2020; Ročník 10; ISSN 1804–7149.
17. Stewart, Stern. Completely Underestimating (once again) the Cost of Capital? Volume 49. (cit. 2022-01-07). Dostupné na: [studie 49 completely underestimating en 1.pdf \(sternstewart.com\)](https://www.sternstewart.com/studie/49-completely-underestimating-en-1.pdf)
18. Synek, M., Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1992-4
19. Synek, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5. Aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-24-3494-1
20. Verhoef, B., Velká encyklopedie piva. 1. Vydání. Rebo Productions CZ, 2003. ISBN 80-7234-283-5
21. Zákon č. 353/2003 Sb. Zákon o Spotřebních daních./zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních; Česká vláda: Praha, Česká republika, 2003.

8 Přílohy

Příloha č. 1 – Schéma výrobního procesu

