

Projekt rozšíření výrobní kapacity ve firmě XY

Bc. Alena Velísková

Diplomová práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alena VELÍSKOVÁ**
Osobní číslo: **M10615**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt rozšíření výrobní kapacity ve firmě XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte rešerši dostupných literárních zdrojů vztahujících se k problematice rozvoje podniku, investic a podnikatelského plánu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav podnikatelského subjektu a perspektivy jeho budoucího rozvoje.
- Analyzujte vnitřní a vnější podmínky hospodaření podniku.
- Na základě předchozí analýzy vypracujte projekt rozšíření výrobní kapacity podniku XY a zpracujte podnikatelský plán k jeho realizaci.
- Verifikujte navržené projektové řešení a zpracujte jeho nákladovou a rizikovou analýzu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3293-0.

NAGL, A. Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. 5. überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010. ISBN: 978-3-8349-2170-3.

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ et al. Podniková ekonomika. 5. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, J., J. SRPOVÁ et al. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:


- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 27.4.2012


.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je zpracování projektu pro rozšíření výrobní kapacity v podniku fyzické osoby. Teoretická část práce je věnována problematice rozvoje podniku prostřednictvím investičních projektů, jejich financování, hodnocení ekonomické efektivity a zpracování podnikatelského plánu v souvislosti s jejich realizací. Na základě analýzy současného stavu podniku a nejpodstatnějších faktorů jeho okolí je v praktické části práce zpracován dlouhodobý projekt rozšíření jeho výrobní kapacity a podnikatelský plán k realizaci tohoto projektu s důrazem na plánování a řízení peněžních toků. V závěru práce je provedeno zhodnocení přínosů projektu pro podnik a analýza rizik projektu.

Klíčová slova: investiční projekt, financování investičních projektů, podnikatelský plán, finanční plán, cash flow

ABSTRACT

The diploma work deals with the project of the production capacity extension in the natural person company. The theoretical part is dedicated to the company development by means of investment projects. There are mentioned a financing of the investment projects, their economic efficiency evaluation and, also, the creating of business plan in connection with its implementation. The practical part contains a long-term project with a suggestion how to extend the production capacity in studied company. Especially, the focus is given to production planning and cash flow management. At the end of the work there are summarised the project benefits and, also, the analysis of possible risks.

Keywords: investment project, financing of the investment project, business plan, financial plan, cash flow

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Borisi Popeskovi, PhD. za odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnoval při konzultacích.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 11 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 13 |
| 1 PODSTATA PODNIKU A PODNIKÁNÍ | 14 |
| 1.1 PODNIKATEL A JEHO CHARAKTERISTIKY | 15 |
| 1.2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ | 16 |
| 1.2.1 Podnikání fyzických osob | 16 |
| 1.2.2 Podnikání právnických osob | 18 |
| 2 RŮST A ROZVOJ PODNIKU | 21 |
| 2.1 STRATEGICKÉ A INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ | 21 |
| 2.2 KLASIFIKACE INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ..... | 22 |
| 2.3 PŘÍPRAVA A REALIZACE INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ | 23 |
| 2.4 ZDROJE FINANCOVÁNÍ INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ..... | 24 |
| 2.4.1 Vlastní zdroje financování | 25 |
| 2.4.2 Cizí zdroje financování | 26 |
| 2.4.3 Další možnosti financování..... | 28 |
| 2.5 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ | 29 |
| 3 PODNIKATELSKÝ PLÁN | 30 |
| 3.1 ÚČEL A PŘÍNOSY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU | 30 |
| 3.2 ZÁSADY ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU | 31 |
| 4 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU | 32 |
| 4.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY A JEJÍCH CÍLŮ | 34 |
| 4.2 KLÍČOVÉ OSOBNOSTI | 34 |
| 4.3 PRODUKTY A SLUŽBY PODNIKU | 34 |
| 4.4 OKOLÍ FIRMY | 35 |
| 4.4.1 Analýza zákazníků | 36 |
| 4.4.2 Analýza konkurence | 36 |
| 4.5 MARKETINGOVÝ PLÁN | 37 |
| 4.5.1 Produkt | 37 |
| 4.5.2 Cena..... | 38 |
| 4.5.3 Distribuce | 38 |
| 4.5.4 Marketingová komunikace | 39 |
| 4.6 PLÁN VÝROBY A PROVOZNÍCH ČINNOSTÍ | 39 |
| 4.7 FINANČNÍ PLÁN | 40 |
| 4.8 ANALÝZA RIZIK | 41 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 43 |
| 5 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU | 44 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.1 | ZÁKLADNÍ ÚDAJE | 44 |
| 5.2 | HISTORIE A SOUČASNOST | 44 |
| 5.3 | VÝVOJ ZÁKLADNÍCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ..... | 45 |
| 5.4 | VIZE A STRATEGIE | 48 |
| 5.5 | KLÍČOVÉ OSOBNOSTI | 48 |
| 5.6 | VÝROBNÍ PROGRAM | 49 |
| 5.7 | SOUČASNÝ STAV VÝROBNÍ TECHNOLOGIE | 50 |
| 5.8 | ZAJIŠTĚNÍ ODBYTU | 52 |
| 6 | ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU | 53 |
| 6.1 | PEST ANALÝZA | 53 |
| 6.1.1 | Politicko-legislativní faktory | 53 |
| 6.1.2 | Ekonomické faktory | 54 |
| 6.1.3 | Sociokulturní faktory..... | 55 |
| 6.1.4 | Technologické faktory..... | 56 |
| 6.2 | HISTORIE A SOUČASNOST ODVĚTVÍ PIVOVARNICTVÍ | 56 |
| 6.2.1 | Profesní sdružení v pivovarnictví..... | 58 |
| 6.3 | ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ..... | 59 |
| 6.4 | ANALÝZA KONKURENCE..... | 61 |
| 6.5 | SWOT ANALÝZA | 62 |
| 6.6 | SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI, VÝCHODISKA PRO PROJEKT | 62 |
| 7 | PROJEKT ROZŠÍŘENÍ VÝROBNÍ KAPACITY..... | 64 |
| 7.1 | I. ETAPA PROJEKTU | 64 |
| 7.1.1 | Lokalizace nové výrobní provozovny | 65 |
| 7.1.2 | Kapitálové výdaje I. etapy projektu..... | 66 |
| 7.1.3 | Organizační a personální zajištění I. etapy projektu | 67 |
| 7.1.4 | Financování I. etapy projektu | 67 |
| 7.2 | II. ETAPA PROJEKTU | 67 |
| 7.2.1 | Organizační a personální zajištění II. etapy projektu | 69 |
| 7.2.2 | Financování II. etapy projektu..... | 69 |
| 7.3 | III. ETAPA PROJEKTU | 70 |
| 7.3.1 | Organizační a personální zajištění III. etapy projektu | 71 |
| 7.3.2 | Financování III. etapy projektu..... | 71 |
| 8 | MARKETINGOVÝ PLÁN..... | 72 |
| 8.1 | PRODUKTOVÁ STRATEGIE..... | 72 |
| 8.2 | CENOVÁ STRATEGIE | 73 |
| 8.3 | DISTRIBUČNÍ STRATEGIE..... | 74 |
| 8.3.1 | Personální zabezpečení distribuce..... | 75 |
| 8.4 | STRATEGIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE | 76 |
| 9 | VÝROBNÍ PLÁN | 78 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 9.1 | SUROVINOVÉ ZABEZPEČENÍ VÝROBY | 79 |
| 9.2 | PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ VÝROBY | 80 |
| 9.3 | JAKOST, ENVIROMENT, BEZPEČNOST..... | 80 |
| 10 | FINANČNÍ PLÁN | 81 |
| 10.1 | PLÁN TRŽEB | 81 |
| 10.2 | PLÁN NÁKLADŮ A VÝDAJŮ | 83 |
| 10.2.1 | Suroviny a obalový materiál..... | 83 |
| 10.2.2 | Režijní materiál | 84 |
| 10.2.3 | Spotřeba energií..... | 84 |
| 10.2.4 | Spotřeba pohonných hmot..... | 85 |
| 10.2.5 | Mzdové a ostatní osobní náklady | 85 |
| 10.2.6 | Náklady na externí služby | 86 |
| 10.2.7 | Odpisy | 86 |
| 10.2.8 | Výdaje na nákup drobného hmotného majetku | 87 |
| 10.2.9 | Finanční náklady | 87 |
| 10.2.10 | Daně | 87 |
| 10.3 | PLÁN CASH FLOW | 88 |
| 10.4 | ROZVAHA | 89 |
| 10.5 | VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT | 91 |
| 10.6 | HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIČNÍHO PROJEKTU | 91 |
| 11 | ANALÝZA RIZIK..... | 93 |
| 12 | ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU A DOPORUČENÍ | 96 |
| | ZÁVĚR | 98 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 100 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 103 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 104 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 105 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 107 |

ÚVOD

Strategické plánování je mnoha drobnými podnikateli zejména s ohledem na neustále se měnící podnikatelské prostředí považováno za ztrátu času. Ke zpracování dlouhodobého podnikatelského plánu je ve většině případů donutí pouze banka či jiná instituce poskytující kapitál, která tento plán vyžaduje jako podklad pro vyřízení úvěru. Není pochyb o tom, že každý podnikatel by měl mít jasnou představu o tom, kterým směrem chce svůj podnik rozvíjet a právě promyšlený podnikatelský plán je nezbytným nástrojem k řízení úspěšného rozvoje podniku. Růst a rozvoj podniku je často doprovázen realizací investičních projektů, které jsou vzhledem ke svému dlouhodobému dopadu spojeny s vysokým stupněm rizika. U podniku fyzické osoby, jehož rozvojový investiční projekt je předmětem této práce, je toto riziko ještě umocněno neomezeným ručením za závazky podniku.

K výběru tématu diplomové práce mne vedla právě důležitost zpracování podnikatelského plánu pro realizaci projektu rozšíření výrobní kapacity minipivovaru, jehož majitelem a sládkem v jedné osobě je Martin Velísek. Přestože zahájil podnikání v oboru pivovarnictví teprve začátkem roku 2010, stihlo si jeho nefiltrované pivo nesoucí značku Zlínský švec získat řadu spokojených zákazníků. Vzhledem k rostoucí poptávce po produkci pivovaru, kterou výrobní kapacita dosavadní provozovny v Sazovicích nebyla schopna uspokojit, začal podnikatel již v létě roku 2011 uvažovat o přestěhování stávající technologie do kapacitně vhodnějších prostor.

Mým hlavním cílem je tedy vypracovat projekt rozšíření výrobní kapacity minipivovaru podpořený reálným podnikatelským plánem postihujícím všechny podstatné aspekty jeho podnikatelské činnosti. Tento plán by měl ověřit reálnost a realizovatelnost projektu a poukázat na nejzávažnější rizika, která jsou s ním spojena a možnosti jak tato rizika eliminovat. Zpracovaný podnikatelský plán by měl být také účinným nástrojem kontroly a včasného přijímání opatření v případě odchylek.

V první části práce budou zpracována teoretická východiska týkající se podnikání a rozvoje podniku prostřednictvím investičních projektů. Pozornost bude věnována zejména možnostem financování investičních projektů a hodnocení jejich ekonomické efektivity. Dále bude popsán účel a přínosy zpracování podnikatelského plánu v různých fázích života podniku. Charakterizována bude rovněž struktura podnikatelského plánu a doporučený obsah jeho jednotlivých kapitol.

V analytické části se po představení podniku a jeho krátké historie zaměřím na zhodnocení základních finančních ukazatelů podniku a to navzdory absenci účetních výkazů, pouze na základě dostupných dat z jednoduché evidence. Následovat budou analýzy mikro i makrookolí podniku, které budou postihovat podstatné trendy a faktory, které mají na současnou a budoucí prosperitu podniku nejvýraznější vliv. Nejdůležitější poznatky této části práce budou shrnuty pomocí SWOT analýzy.

Klíčovou částí práce bude zpracování samotného projektu rozšíření výrobní kapacity minipivovaru, který jsem z důvodů jeho dlouhodobosti rozdělila do tří etap. V rámci jednotlivých etap budou uvedeny jejich dílčí cíle a kapitálové výdaje nutné k jejich realizaci. Řešeno bude rovněž financování, organizační a personální zajištění jednotlivých etap projektu. Dále budou na základě provedených analýz zpracovány nejdůležitější části podnikatelského plánu pro realizaci předkládaného projektu a to marketingový, výrobní a finanční plán. V rámci finančního plánu bude pozornost věnována zejména plánování peněžních toků a to na období následujících tří let a součástí finančního plánu bude také zhodnocení ekonomické efektivity celého projektu. Závěr projektové části bude věnován analýze rizik a celkovému zhodnocení přínosů projektu pro podnik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA PODNIKU A PODNIKÁNÍ

Podnikání v České republice je upraveno obchodním zákoníkem (zákon č. 531/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů), který definuje podnikání jako „soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“. (Synek et al., 2010, s. 12) Tuto definici zmiňuje ve svých publikacích většina autorů zabývajících se komplexně touto problematikou.

Veber (2008, s. 15) kromě výše uvedeného právního pojetí uvádí i další přístupy k interpretaci pojmu podnikání. Podle *ekonomického pojetí* můžeme podnikání chápat jako dynamický proces vytváření přidané hodnoty. *Pojetí psychologické* charakterizuje podnikání jako prostředek seberealizace, zbavení se závislosti a postavení se na vlastní nohy. Dle *sociologického pojetí* představuje podnikání vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, a to prostřednictvím hledání cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, a vytváření pracovních míst a příležitostí.

Synek (2010, s. 3) dále uvádí tyto podstatné rysy podnikání:

- Základním motivem podnikání je snaha o **zhodnocení vloženého kapitálu**, tedy dosahování zisku.
- Zisk se docílí **uspokojováním potřeb zákazníků**, přičemž v centru pozornosti podnikatele je zákazník s jeho zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi atd.
- Potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí **čelit riziku**. Snahou podnikatelských subjektů je pak toto riziko minimalizovat.
- Na počátku podnikání vkládá podnikatel do svého podniku **kapitál**, a to vlastní nebo vypůjčený. Velikost tohoto kapitálu závisí na předmětu a rozsahu podnikání.

Také pojem podnik je definován v obchodním zákoníku a to jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. (Synek et al., 2010, s. 12)

Wöhe (2007, s. 41) uvádí tuto definici podniku: „*Podnikem označujeme plánovaně organizovanou hospodářskou jednotku, ve které jsou výrobní faktory kombinovány tak, aby bylo vyrobeno a prodáno zboží a služby.*“

V praxi se velmi často setkáme s pojmem firma. V obchodním zákoníku najdeme tuto definici: „*Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou.*“ V dalším textu však bude pojem firma používán nikoli ve smyslu obchodního jména podniku, ale jako častěji užívané synonymum pojmu podnik. (Srpová et al., 2010, s. 48)

1.1 Podnikatel a jeho charakteristiky

V obchodním zákoníku (§ 2, odstavec 2) je uvedeno, že podnikatelem je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Dle tohoto výkladu je podnikatelem jak fyzická, tak právnická osoba. (Srpová et al. 2010, s. 30)

Na podnikatele můžeme ovšem nahlížet i z hlediska jeho osobnostních rysů, tedy z hlediska jeho lidských charakteristik, které ho odlišují od ostatních a které z něj dělají podnikatele. (Synek et al., 2010, s. 4).

Veber (2008, s. 62 – 63) uvádí ve své publikaci, jaké předpoklady by měl podnikatel splňovat, aby jeho přínos byl hnací silou úspěšného rozvoje firmy:

- **Vytrvalost** – podnikání je běh na delší trati. Dílčí neúspěchy by podnikatele neměly odradit od další činnosti. Z chyb by měl vždy čerpat ponaučení.
- **Sebedůvěra** – podnikatel musí mít důvěru ve vlastní schopnosti.
- **Odpovědnost** – nejde jen o právní ručení, ale i řadu aspektů morální odpovědnosti.
- **Informovanost** – úspěšný podnikatel (stejně jako manažer) musí mít část předpokladů vrozených a část získaných vzděláním praxí, životními zkušenostmi apod.
- **Iniciativa** – je nutné jednat v co nejvyšší míře proaktivně, nikoli pouze reagovat.

- **Monitoring a využití příležitostí a svých silných stránek**
- **Koncepce cena – kvalita – flexibilita** – v současném tržním prostředí již nestačí spoléhat na nalákání zákazníků na nižší cenu, ale samozřejmě se stává kvalita produkce a pružné reagování na požadavky zákazníků.
- **Úsilí o úspěch**
- **Racionální chování** – tržní ekonomika vyžaduje, aby podnikatel uvažoval ve variantách, zvažoval různé alternativy, predikoval své podnikatelské aktivity, nebál se realizovat perspektivní projekty a v provozních činnostech důsledně uplatňoval hospodárné přístupy.
- **Respektování okolní reality** – měnícím se vnějším podmínkám hospodaření podniku je nutné se umět přizpůsobit. Například konkurenti tu nejsou proto, aby je podnikatel zničil, ale aby s nimi soutěžil, poučil se od nich, případně se s nimi spojil jako s partnerem.

1.2 Právní formy podnikání

Obchodní zákoník a další právní normy nabízejí podnikatelům na výběr různé právní formy. Každá právní forma je však podřízena dalším právními normám, které také ovlivňují podnikatelské rozhodování. Volba právní formy patří k důležitým rozhodnutím podnikatele, které ovlivňuje budoucí vztah k okolí podniku a především možnost přístupu ke kapitálu. Volba právní formy není nezvratná a je možné ji později změnit, tato změna se nazývá procesem transformace, přináší však s sebou náklady a komplikace. Proto je vhodné důkladně zvážit důležitá kritéria této volby, kterými jsou především způsob a rozsah ručení, oprávnění k řízení, počet zakladatelů, nároky na počáteční kapitál, administrativní náročnost založení a provozování podniku, účast na zisku a ztrátě, možnost přístupu k cizím zdrojům, daňové zatížení nebo zveřejňovací povinnost. Obchodní zákoník připouští podnikání fyzických osob a podnikání osob právnických. (Synek et al., 2007, s. 25; Srpová et al., 2010, s. 67; Veber et al., 2008, s. 75)

1.2.1 Podnikání fyzických osob

V souvislosti s podnikáním fyzických osob se často setkáváme s pojmem „**osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)**“, což je termín používaný v českých zákonech o dani

z příjmů, v zákonech o sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění fyzických osob, které mají příjmy z podnikání nebo jiné samostatně výdělečné činnosti. Do kategorie OSVČ řadíme především živnostníky a dále také samostatné zemědělce, samostatně výdělečné umělce či soudní znalce. K provozování podnikatelské činnosti musí fyzické osoby získat **živnostenské nebo jiné oprávnění**. Pro vydání tohoto oprávnění musí splňovat všeobecné podmínky (minimální věk 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost). Vyžaduje-li to druh živnosti, je nutno splnit také **zvláštní podmínky** v podobě odborné a jiné způsobilosti. (Srpková et al., 2010, s. 67)

Z hlediska nároků na odbornou způsobilost rozděluje živnostenský zákon živnosti na ohlašovací a koncesované. Živnosti ohlašovací mohou být provozovány při splnění stanovených podmínek na základě ohlášení. Ohlašovací živnosti dále členíme na:

- **živnosti řemeslné**, kdy odborná způsobilost je získána vyučením v oboru případně absolvováním střední nebo vysoké školy nebo šestiletou praxí v oboru. Tyto živnosti jsou uvedeny v příloze 1 živnostenského zákona a řadíme sem např. pivovarnictví a sladovnictví, mlékárenství, hodinářství, zednictví aj.
- **živnosti vázané**, kde odborná způsobilost je stanovena pro každou živnost zvlášť a podmínkou provozování živnosti je získání průkazu způsobilosti. Jedná se např. o výrobu, montáž a opravy tlakových zařízení a kotlů, provozování autoškoly, masérské služby aj.
- **živnosti volné**, které vyžadují pouze splnění všeobecných podmínek. Tato činnost má název „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“. Jako příklad je možno uvést velkoobchod a maloobchod, ubytovací služby, fotografické služby aj.

Živnosti koncesované lze provozovat až na základě nabytí právní moci o udělení koncese. Kromě splnění odborné způsobilosti je podmínkou k získání živnostenského oprávnění (koncese) i kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Příkladem jsou pohřební služby, služby soukromých detektivů, taxislužba aj. (Srpková et al., 2010, s. 67; Veber et al., 2008, s. 83; Synek et al., 2010, s. 76)

Nesplňuje-li podnikatel jako fyzická osoba zvláštní podmínky pro provozování živnosti, je povinen ustanovit **odpovědného zástupce**, který splňuje jak potřebné zvláštní podmínky tak všeobecné a další podmínky. Odpovědný zástupce je fyzická osoba ustanovená podni-

katelem, která odpovídá za řádný provoz živnosti, dodržování živnostenskoprávních předpisů a je v pracovněprávním vztahu k podnikateli. (Veber et al., 2008, s. 82)

Podnikání fyzických osob má oproti ostatním právním formám tyto výhody:

- Minimum formálně-právních povinností, velmi nízké správní výlohy při založení.
- Není nutný počáteční kapitál.
- Samostatnost a volnost při rozhodování.
- Jednoduché přerušování či ukončení činnosti.
- Možnost volby mezi daňovou evidencí a vedením účetnictví. Pro uplatnění výdajů pro zjištění dílčího základu daně z podnikání lze také použít paušální částku.
- Zisk z podnikání je zdaněn progresivní daní z příjmů fyzických osob a je možno uplatnit nezdanitelné částky a jiné odpočitatelné položky.

K největším nevýhodám této právní formy lze zařadit:

- Vysoké riziko vyplývající z neomezeného ručení majetkem podnikatele.
- Omezený přístup k bankovním úvěrům.
- Sazba daně z příjmů je v nejvyšším pásmu vyšší než u právnických osob.
- Ze zisku z podnikání se platí i pojistné sociálního pojištění, při vysokém zisku jsou také odvody velmi vysoké. (Veber et al., 2008, s. 76)

1.2.2 Podnikání právnických osob

Pokud se rozhodneme podnikat jako právnická osoba, je nutno počítat s tím, že zahájení podnikatelské činnosti bude administrativně náročnější, neboť všechny typy právnických osob musí být zapsány do obchodního rejstříku, dále je pak třeba v řadě případů při zakládání firmy složit základní kapitál.

Obchodní zákoník definuje následující právnické osoby:

- **Osobní společnosti.** U osobních společností se předpokládá osobní účast podnikatele a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Jejich výhody a nevýhody jsou proto podobné jako u podnikání fyzických osob. Patří sem:
 - veřejná obchodní společnost (zkratka veř. obch. spol. nebo v. o. s.);

- komanditní společnosti (zkratka kom. spol. nebo k. s.).
- **Kapitálové společnosti.** Společníci (zakladatelé) mají povinnost pouze vnést vklad, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené nebo žádné. Jejich osobní účast na podnikání se nevyžaduje. Mezi kapitálové společnosti řadíme:
 - společnost s ručením omezeným (zkratka spol. s r. o. nebo s. r. o.)
 - akciovou společnost (zkratka akc. spol. nebo a. s.)
- **Družstva** jsou v podnikatelské praxi málo rozšířená, mají některé společné rysy se společnostmi osobními, některé s akciovými. Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob, založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů. (Veber et al., 2008, s. 74; Srpová et al., 2010, s. 68; Synek et al., 2010, s. 77)

Vzhledem k zaměření práce na drobné a začínající podnikatele, bude podrobněji charakterizována pouze nejrozšířenější forma podnikání právnických osob, kterou je společnost s ručením omezeným.

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je kapitálovou společností, která může být založena fyzickými i právnickými osobami (i pouze jednou osobou). Výše základního kapitálu musí činit alespoň 200 tis. Kč, přičemž minimální vklad jednoho společníka je 20 tis. Kč. Společnost odpovídá za své závazky veškerým svým majetkem, společníci však jen do výše svých vkladů zapsaných v obchodním rejstříku. Základním dokumentem společnosti je společenská smlouva, nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada a statutárním orgánem, kterému náleží obchodní vedení, je jednatel nebo jednatele. Pokud to určí společenská smlouva, je na valné hromadě volena i dozorčí rada.

K hlavním výhodám společnosti s ručením omezeným patří:

- Omezené ručení společníků.
- Zákaz konkurence platí pro jednatele a na společníky jej lze rozšířit společenskou smlouvou.
- Pro přijetí velké části rozhodnutí není nutný souhlas všech společníků.

- Vklad lze splatit ve lhůtě pěti let (před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být splaceno 30 % každého vkladu, celková výše vkladů musí být min. 100 tis. Kč). Do společnosti lze vložit i nepeněžitý vklad.
- Vyplacené podíly na zisku společníkům – fyzickým osobám nepodléhají pojistnému sociálního pojištění.

Nevýhodami společnosti s ručením omezeným jsou:

- Nutný počáteční kapitál.
- Administrativně náročnější založení a chod společnosti.
- Oproti akciovým společnostem či osobním obchodním společnostem může být obchodními partnery považována za méně důvěryhodnou.
- Zisk společnosti je zdaněn daní z příjmu právnických osob, vyplacené podíly na zisku jsou dále zdaněny srážkovou daní. (Synek et al., 2010, s. 78; Veber et al., 2008, s. 79-80)

2 RŮST A ROZVOJ PODNIKU

Po úspěšném založení podniku přichází fáze jeho růstu, což znamená, že podnik v dané komoditě nebo segmentu trhu rozšiřuje objem výroby, prodeje a poskytování služeb. Někdy jde o velmi agresivní expanzi na trh, jindy o pozvolný proces. Klíčovým měřítkem růstu je tempo růstu tržeb (obratu). (Synek et al., 2010, s. 104; Zámečník et al., 2008, s. 253)

Jak uvádí Koráb (2008, s. 170), je dlouhodobý rozvoj podniku podmíněn neustálým investováním do obnovy nebo rozšiřování disponibilní výrobní kapacity podniku. Disponibilní výrobní kapacita je ukazatelem možnosti podniku reagovat na poptávku zákazníků po jeho produktech. Pokud je poptávka po produkci podniku vyšší než jeho výrobní kapacita, vzniká impulz pro investování.

Rozšiřovací investice, které jsou realizovány ve fázi růstu, vyvolávají značné nároky na financování. Růst podniku tedy znamená rozšiřování jeho aktivit, je však nutné si uvědomit zvýšenou míru rizika plynoucí právě z růstu. Jedním ze strategických rozhodnutí podniku je proto zvážení optimálního tempa růstu. V této souvislosti hovoříme o **trvale udržitelném růstu**. Příliš rychlý růst může v extrémním případě zapříčinit i ohrožení existence podniku. (Synek et al., 2010, s. 104; Zámečník et al., 2008, s. 251 - 254)

Růst závisí podstatnou měrou na schopnosti podnikatele získat nové zdroje. Nejdůležitějším zdrojem jsou peníze zákazníků. Investice a kapitálové úvěry jsou pouze prostředkem k tomu, abychom získali další zákazníky. Kapitál je nutno přeměnit v produktivní aktiva ve formě provozních zdrojů a lidí. (Staňková, 2007, s. 170)

Jedním z významných předpokladů k zajištění prosperity a úspěšného rozvoje podniku v náročných podmínkách tržní ekonomiky, je promyšlená rozvojová strategie podniku, příprava a realizace projektů, kterými podnik tuto strategii uskutečňuje. (Fotr a Souček, 2011, s. 13)

2.1 Strategické a investiční rozhodování

Investiční rozhodování patří bezesporu mezi nejvýznamnější firemní rozhodnutí. Čím jsou investiční projekty rozsáhlejší, tím větší dopady na firmu a její okolí mohou mít. Úspěšnost jednotlivých projektů může významně ovlivnit prosperitu a růst hodnoty firmy, naopak

špatně zaměřená a neefektivní investice může podnik přivést do finanční tísně nebo i k úpadku. (Fotr a Souček, 2011, s. 16; Synek et al., 2007, s. 272)

Valach (2006, s. 209) uvádí tato významná specifika investičního rozhodování:

- Rozhoduje se v dlouhodobém časovém horizontu, který zahrnuje u hmotných investic jejich přípravu, dobu výstavby a dobu životnosti. Hospodaření firmy je dlouhodobě ovlivněno z hlediska rentability i likvidity.
- Dlouhodobý časový horizont s sebou přináší také vyšší míru rizika odchylek očekávaných příjmů.
- Jedná se často o kapitálově náročné operace vyžadující velké jednorázové vklady.
- Investiční činnost je velmi náročná na časovou a věcnou koordinaci jednotlivých účastníků investičního procesu.
- Investování obvykle souvisí s aplikací nových technologií či nových výrobků .
- Některé investice mohou mít závažné důsledky na infrastrukturu a ekologii.

Příprava, hodnocení a výběr investičních projektů by měly vycházet ze strategických cílů firmy, přičemž je nutno respektovat jednotlivé složky strategie tedy strategii výrobovou, marketingovou, inovační, finanční, personální atd. (Fotr a Souček, 2011, s. 16)

2.2 Klasifikace investičních projektů

Investiční projekty můžeme klasifikovat podle několika hledisek, za základní hledisko lze považovat vztah projektu k rozvoji firmy. Podle tohoto hlediska rozlišujeme projekty:

- **Rozvojové, orientované na expanzi** – jde o projekty, jejichž cílem je zvýšení objemu produkce, zavedení nových výrobků či služeb, proniknutí na nové trhy apod. Přínosy těchto projektů se projevují obvykle růstem tržeb.
- **Obnovovací** – spočívají v obnově (náhradě nebo modernizaci) výrobního zařízení.
- **Mandatorní (regulatorní)** – jejich cílem nejsou ekonomické efekty, ale dosažení souladu s existujícími zákony, předpisy a nařízeními v určité oblasti podnikatelské činnosti. Obvykle jde o projekty zaměřené na ochranu životního prostředí, zvýšení bezpečnosti práce apod.

Dále lze členit investiční projekty podle jejich věcné náplně, míry vzájemné závislosti, formy realizace (investiční výstavba nebo koupě), charakteru peněžních toků či velikosti. (Fotr a Souček, 2011, s. 16 – 19)

2.3 Příprava a realizace investičních projektů

Vlastní přípravu a realizaci projektů od identifikace základní myšlenky až po ukončení jeho provozu a likvidaci můžeme chápat jako určitý sled čtyř fází:

- předinvestiční (předprojektová příprava);
- investiční (projektová příprava a realizace výstavby);
- provozní (operační);
- ukončení provozu a likvidace.

Z hlediska úspěšnosti projektu má klíčový význam **předinvestiční fáze**, neboť úspěch či neúspěch daného projektu bude ve značné míře záviset na informacích a poznatcích marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické povahy, které jsme získali díky zpracování technicko-ekonomické studie projektu (*feasibility study*). Pečlivou přípravou materiálů podporujících rozhodování můžeme včas předejít ztrátám, které by byly způsobeny vložením prostředků do špatného projektu. Výstupem předinvestiční fáze je investiční rozhodnutí, tj. rozhodnutí zda projekt bude či nebude realizován. (Fotr a Souček, 2005, s. 16; Fotr a Souček, 2011, s. 23; Scholleová, 2009, s. 27)

Investiční fáze je uvedením projektu do života, což zahrnuje:

- vytvoření potřebné finanční, právní a organizační základny,
- získání základní technologie (nákupem či vývojem) a její technické dokumentace,
- nabídkové řízení – výběr dodavatelů,
- získání dalšího potřebného majetku,
- zajištění a zaškolení zaměstnanců,
- záběhový provoz. (Scholleová, 2009, s. 181)

V **provozní fázi** projektu se mohou vyskytnout problémy krátkodobého i dlouhodobého dopadu. Z krátkodobého pohledu mohou nastat obtíže související s nevyřešením všech pro-

blémů zábehového provozu, konkrétně se jedná o nezvládnutí technologického procesu, nedostatečné organizační zabezpečení a vyškolení personálu aj. Dlouhodobý pohled se týká celkové strategie, na které byl projekt založen a z toho plynoucích výnosů a nákladů. Pokud se zvolená strategie a i základní předpoklady ukázaly jako falešné, pak realizace nápravných opatření může být nejen obtížná, ale i vysoce nákladná. (Scholleová, 2009, s. 211, Fotr a Souček, 2011, s. 37)

Fáze **ukončení projektu a likvidace** je závěrečnou fází života projektu. Je spojena jak s příjmy z likvidovaného majetku, tak i s náklady spojenými s jeho likvidací. Rozdíl těchto příjmů a výdajů představuje tzv. likvidační hodnotu projektu. Přičemž zkušenosti z praxe ukazují, že odhady této hodnoty bývají příliš optimistické, neboť výdaje spojené s ukončením provozu obvykle převyšují příjmy z likvidace. (Fotr a Souček, 2011, s. 38 - 39)

2.4 Zdroje financování investičních projektů

V této kapitole bych ráda shrnula možnosti financování nejen investičních projektů ale i zahájení a rozvoje podnikatelské činnosti obecně. Pozornost bude věnována zejména finančním zdrojům, které jsou dostupné drobným a začínajícím podnikatelům.

Při zakládání a dalším rozvoji firmy můžeme používat různé finanční zdroje. Základní je členění finančních zdrojů z hlediska vlastnictví a právního postavení zdroje na **zdroje vlastní a cizí**. Do vlastních zdrojů financování můžeme zařadit zejména vklady vlastníků, dále pak zisk, odpisy dlouhodobého majetku a občas také prodej aktiv. K cizím zdrojům patří u malých podniků zejména úvěry případně půjčky od příbuzných a přátel. Dalšími zdroji financování mohou být leasing, faktoring a forfaiting, dluhopisy, tiché společenství, business angels a rizikový (venture) kapitál. (Srpková et al., 2011, s. 144; Veber et al., 2008, s. 106)

Při členění zdrojů můžeme dále zohlednit, zda-li jde o zdroje **vnitřní (interní)** nebo **vnější (externí)**. Interní zdroje představují výsledky vlastní podnikatelské činnosti, proto přicházejí v úvahu pouze u již existujících firem a hovoříme o tzv. samofinancování. Tyto zdroje tvoří především nerozdělený zisk, odpisy nebo rezervní fondy. Příkladem externích zdrojů jsou pak původní vklady vlastníků a jejich zvyšování, úvěry nebo rizikový (venture) kapitál apod. (Srpková et al., 2011, s. 144; Fotr a Souček, 2011, s. 45 - 46)

Významným hlediskem členění finančních zdrojů je hledisko časové, podle kterého je členíme na krátkodobé a dlouhodobé. Limitní dobou je v tomto případě jeden rok. Při plánování je nezbytné ctít tzv. „zlaté bilanční pravidlo“, které říká, že dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji a oběžný majetek ze zdrojů krátkodobých. (Srpková et al., 2011, s. 144; Veber et al., 2008, s. 106 a 150)

Srpková (2010, s. 330) ve své publikaci uvádí zdroje financování, které může firma použít v počátečních fázích svého životního cyklu. V období vzniku firmy se nabízí vklad podnikatele, tichého společníka, business angels, případně leasing. Staňková (2007, s. 23) označuje tyto zdroje s nadsázkou jako „*three F*“ – *Family, Friends and Fools* (rodina, přátelé a blázni). V období růstu jsou možnosti firem rozšířeny o rizikový (venture) kapitál, bankovní úvěr či dotace. Firma v této fázi navíc začíná generovat interní zdroje, které může ke svému financování využít. Ve všech fázích životního cyklu je možno využívat obchodní úvěry poskytované dodavateli.

2.4.1 Vlastní zdroje financování

Vklady vlastníků

Vklady vlastníků představují vlastní zdroj podnikání. Prakticky žádné podnikání se neobejde bez počátečního vkladu osob, které se rozhodnou podnikat. Rozdíl je pouze v tom, zda je či není zákonem stanovena povinnost při zakládání vložit do společnosti základní kapitál a jeho výše. Vlastní zdroje financování v podobě vkladů vlastníků jsou hlavním nositelem podnikatelského rizika. Nároky majitelů se v případě likvidace podniku vypořádávají jako poslední. Na druhé straně je vlastní kapitál vložený do podnikání pozitivním signálem pro poskytovatele cizího kapitálu, protože signalizuje ochotu podílet se na podnikatelském riziku. (Veber et al., 2008, s. 107 - 108)

Zisk

Výhodou použití zisku, jakožto zdroje financování je to, že nevznikají náklady na cizí zdroje, nezvyšuje se objem závazků a snižuje se finanční riziko podniku. Proto lze ze zisku financovat i velmi rizikové projekty. Nevýhodou je však fakt, že podnik musí nejdříve vytvořit zisk v dostatečném objemu a až pak z něj může financovat investiční projekty.

Odpisy

Odpisy jsou peněžním vyjádřením postupného opotřebení dlouhodobého majetku za určité období. Jejich úkolem je zabezpečit proces postupného přenosu ceny tohoto majetku do nákladů, tím postupně snižovat jeho výši a zajistit jeho obnovu. Odpisy představují stabilní interní finanční zdroj. (Veber et al., 2008, s. 108)

2.4.2 Cizí zdroje financování

Bankovní úvěry

Mezi nejvýznamnější druhy cizího kapitálu patří využití bankovních úvěrů. Cenou za jejich poskytnutí je úrok a ostatní výdaje spojené s jeho získáním. Výši úrokové sazby ovlivňuje zejména bonita klienta a doba splatnosti kapitálu. Malé firmy jsou bankami obecně pokládány za rizikovější, proto platí zpravidla vyšší úroky, pokud ne rovnou sazby nejvyšší. Krátkodobý kapitál bývá obvykle levnější než dlouhodobý, protože v delším časovém horizontu roste riziko věřitelů, za které je požadován vyšší výnos. K žádosti o bankovní úvěr je obvykle nutné doložit účetní výkazy za 2 předchozí roky a podnikatelský plán, případně další podklady. U dlouhodobých úvěrů banky vyžadují ručení zástavou majetku, podepsáním směnky nebo obojí. Finanční prostředky jsou bankami uvolňovány zpravidla účelově, proti daňovým dokladům. (Staňková, 2007, s. 27; Veber et al., 2008, s. 108; Srpová et al., 2011, s. 147 - 148)

Leasing

Leasing je alternativní forma, jak lze pořídit dlouhodobý majetek bez výrazného dlouhodobého zadlužení a jednorázového vynaložení vlastních finančních prostředků. Jedná se o třístranný právní vztah mezi dodavatelem, pronajímatelem a nájemcem (uživatelé pronajímaného předmětu). V rámci leasingu pronajímatel kupuje od dodavatele dlouhodobý majetek (stává se vlastníkem) a poskytuje jej na určitou dobu za úplatu do užívání nájemci, který se stává jeho uživatelem. Pokud se po ukončení nájemního vztahu předmět leasingu vrací zpět pronajímateli, jde o **leasing operativní**. V případě, že vlastnictví přechází na nájemce, hovoříme o **finančním leasingu**. (Veber et al., 2008, s.112; Nývltová a Marinič, 2010, s. 90)

Prodej a zpětný leasing spočívá v tom, že podnik prodá svůj majetek leasingové společnosti a pronajme si ho od ní. Toto řešení se aplikuje v případě potřeby zajištění likvidity firmy. (Srpková et al., 2011, s. 150)

Tiché společenství

Sjednáním smlouvy o tichém společenství může podnikatel získat další prostředky pro svou podnikatelskou činnost. Na základě této smlouvy se tichý společník zavazuje poskytnout podnikateli určitý vklad a podílet se jím na jeho podnikání a podnikatel se zavazuje k vyplácení části zisku. Vkladem tichého společníka může být jakákoliv určitá majetková hodnota vyjádřitelná v penězích a využitelná v podnikání. Nejčastějším vkladem jsou peníze, vklad však může mít i nepeněžní formu. Uzavřením smluv s více tichými společníky může podnikatel soustředit i značný objem peněžních prostředků. Rozhodovací pravomoc podnikatele přitom není vstupem tichého společníka nijak omezena. Tichý společník má pouze právo kontroly, může nahlížet do obchodních dokladů, účetních dokladů a dalších účetních záznamů týkajících se podnikání. (Veber et al., 2008, s. 77)

Rizikový kapitál

Rizikový kapitál je kapitál vkládaný prostřednictvím rizikového fondu do základního kapitálu zpravidla veřejně neobchodovatelných firem. Je určen k financování počáteční činnosti firmy a zejména pak na financování projektů inovačního a rozvojového charakteru s vysokým rizikem. Fondy rizikového kapitálu si obvykle vybírají odvětví a podniky, kterým se konzervativní investoři vyhýbají, protože obtížně odhadují jejich rizika nebo je považují za příliš vysoká. (Valach, 2006, s. 348 – 349)

Business angels

Business angel je individuální investor využívající vlastní kapitál na financování perspektivních malých a středních firem s výrazným růstovým potenciálem. Tento typ investora často do firmy přináší i určité know-how v podobě odborných znalostí, orientace v příslušném oboru nebo kontakty na strategické partnery. Investiční vstup je stejně jako u rizikového kapitálu omezen na předem stanovené období, na jehož konci investor svůj podíl odprodá. Business angels nehledají pouze atraktivní výnos s určitou mírou rizika, hledají především oblast, kde se mohou aktivně angažovat a využívat své kontakty pro podporu firmy, do níž investují. (Srpková et al., 2011, s. 154)

2.4.3 Další možnosti financování

Jak uvádí Srpová (2011, s. 154), je vhodné při přemýšlení o financování vzniku či dalšího rozvoje firmy zvážit také využití dalších možností financování, mezi které patří finanční podpory podnikání: granty, dotace, daňové úlevy apod.

Z dalších zdrojů, které se nabízejí v rámci podpory začínajících drobných podnikatelů, jsem vyhodnotila jako nejdostupnější úvěry, které poskytuje v rámci Zlínského kraje společnost Regionální podpůrný zdroj, s. r. o.

Regionální podpůrný zdroj, s. r. o. (RPZ) je společnost, která je ze 100 % vlastněná Zlínským krajem. Mezi její hlavní cíle patří podpora malých a středních podniků, realizace projektů EU, podpora obcí a neziskových organizací Zlínského kraje. RPZ poskytuje začínajícím malým a středním podnikatelům a živnostníkům zvýhodněné úvěry pro realizaci jejich podnikatelských záměrů. O přidělení úvěru rozhoduje hodnotitelská komise, které je podnikatelský záměr osobně prezentován podnikatelem, který o úvěr žádá.

RPZ nabízí dva druhy úvěru:

- **Regionální úvěr**
 - financování podnikatelských záměrů realizovaných ve Zlínském kraji
 - částka 30 – 750 tis. Kč
 - splatnost max. 5 let
 - úročení – sazba PRIBOR 1 Y + 5 % p. a.

- **Mikroúvěr**
 - úvěr pro podnikatelské subjekty umístěné v podnikatelských inkubátorech nebo vědeckotechnických parcích na území Zlínského kraje
 - částka 30 – 500 tis. Kč
 - splatnost max. 3 roky
 - úročení – sazba PRIBOR 1 Y + 3 - 4%
 - individuální splátkový kalendář

Výhodou výše uvedených úvěrů je kromě nízkého úročení také možnost předčasného splacení bez sankcí. (Škarka, 2011)

2.5 Hodnocení efektivity investičních projektů

Postup hodnocení efektivity investic se skládá z několika kroků:

1. určení kapitálových výdajů na investici,
2. odhadnutí budoucích čistých peněžních příjmů, které investice přinese, a rizika, se kterým jsou tyto příjmy spojeny,
3. určení nákladů na kapitál daného podniku (podnikové diskontní míry, kterou budou budoucí příjmy diskontovány),
4. výpočet současné hodnoty očekávaných příjmů a její porovnání s kapitálovými výdaji na investici. (Synek et al., 2007, s. 282)

Kapitálové výdaje jsou definovány jako veškeré peněžní výdaje většího rozsahu, u nichž se očekává jejich přeměna na budoucí peněžní příjmy během delšího časového období. U hmotného dlouhodobého majetku za ně považujeme výdaje na pořízení dlouhodobého majetku a výdaje na trvalý přírůstek čistého pracovního kapitálu. Tyto výdaje dále upravujeme o příjem z prodeje nahrazovaného majetku a o daňové efekty. (Valach, 2006, s. 58)

Jak uvádějí Nývltová a Marinič (2010, s. 74), mnohem obtížnější problematikou než stanovení kapitálových výdajů je vymezení očekávaných **peněžních příjmů z investice**. Na jejich výši působí mnohem více faktorů a vlivů. Základem pro stanovení peněžních příjmů jsou inkasované tržby v důsledku investování, snížené o provozní výdaje. Součástí provozních výdajů, jak se shoduje většina autorů, by neměly být placené úroky z úvěrů či jiných forem cizího kapitálu souvisejících s projektem. Další důležitou položkou ovlivňující příjmy z investice jsou peněžní toky spojené s změnami objemu pracovního kapitálu, který je obvykle třeba profinancovat.

Pro hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů se nejčastěji používají tato kritéria:

- **rentabilita kapitálu**, a to kapitálu vlastního, resp. celkového,
- **doba úhrady** či **doba návratnosti**
- kritéria založená na diskontování zahrnující **čistou současnou hodnotu**, **index rentability** a **vnitřní výnosové procento** (Fotr a Souček, 2005, s. 64)

3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Jako synonymum pro podnikatelský plán se v literatuře často objevuje termín podnikatelský záměr. Fotr a Souček (2005, s. 305) ve své publikaci vysvětlují, jaký je mezi těmito pojmy rozdíl. Podnikatelský plán definují jako celofiremní dokument, který komplexně charakterizuje všechny oblasti firmy a jejich žádoucí vývoj. Podnikatelský plán zpracovaný v souvislosti s realizací určitého investičního projektu pak označují jako podnikatelský záměr.

Německá autorka Nagl (2011, s. 13) definuje podnikatelský plán jako písemný dokument, který popisuje realizaci strategie pro dosažení podnikových cílů se všemi podstatnými předpoklady, plány a opatřeními v časovém horizontu tří až pěti let. Je důležitým podkladem pro rozhodování managementu, společníků a potenciálních obchodních partnerů.

Veber (2008, s. 97) přirovnává podnikatelský plán k autoatlasu, který by nám měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme. Podnikatelský plán tedy konkretizuje záměry podnikatele do budoucna.

3.1 Účel a přínosy podnikatelského plánu

Podnikatelský plán slouží zpravidla dvěma základním účelům. Uvnitř firmy je důležitým nástrojem plánování a kontroly a klíčovým podkladem pro rozhodování a to zejména při zakládání firmy, ale také v období, kdy firma stojí před významnými změnami, které mohou mít dlouhodobé následky na její chod. Značný význam má také externí uplatnění podnikatelského plánu v případě, kdy firma hodlá financovat svůj projekt s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh podnikatelské podpory. V praxi tento důvod zpracování podnikatelského plánu dosud převládá, což je autory publikací zabývajících se touto problematikou pochopitelně vnímáno jako nedostatek. Podnikatelský plán totiž nemá být jen „kusem papíru“, který se v bance založí do složky se žádostí o úvěr. To, co se podnikatel v rámci přípravy plánu dozví o firmě, své cílové skupině, finanční náročnosti a návratnosti, mohou být rozhodující znalosti pro celkový úspěch v jeho podnikání. (Veber et al., 2008, s. 98; Fotr a Souček, 2005, s. 305; Staňková, 2007, s. 109; Wuperfeld, 2003, s. 13)

Současný předseda Asociace malých a středních podniků ČR Karel Havlíček zdůrazňuje význam zpracování podnikatelského plánu těmito slovy: „*Je to určitá forma jízdního řádu,*

kterou sdělujeme investorům, vlastníkům, bankám a všem zainteresovaným osobám, že naše strategické cíle mají reálný základ a že je s ohledem na naše obchodní, marketingové, personální, výrobní a finanční možnosti také dokážeme naplnit. Prostřednictvím podnikatelského plánu prokazujeme nejen to, že si věříme, ale i to, že víme jak svých cílů dosáhnout. “ (Prokop, 2005, s. 6)

3.2 Zásady zpracování podnikatelského plánu

K tomu, aby podnikatel a jeho podnikání bylo úspěšné, doporučuje Vojík (2009, s. 97-98) respektovat během tvorby podnikatelského plánu tyto zásady:

- **Orientace plánu na trh** – je třeba věnovat pozornost definování trhu, jak a komu se výrobky či služby budou prodávat. Důležitou roli hraje nejen cena a kvalita produktu, ale i pověst výrobku i podnikatele samotného.
- **Prokázání prodejnosti výrobku** – realisticky je třeba zvážit konkurenční výhodu výrobků a odhadnout, jaké překážky musí překonat konkurence, aby dosáhla stejných nebo vyšších parametrů v hranicích rentability.
- **Věrohodnost, průkaznost a reálnost záměru** – všechny předpoklady a cíle uvedené v podnikatelském plánu musí být reálné a realizovatelné.
- **Práce s rizikem** – při zpracování existuje možnost odchylky od plánovaných záměrů nebo předpokladů. S touto možností je nutno počítat a snažit se ji eliminovat již při sestavování záměru nebo jeho uskutečňování.

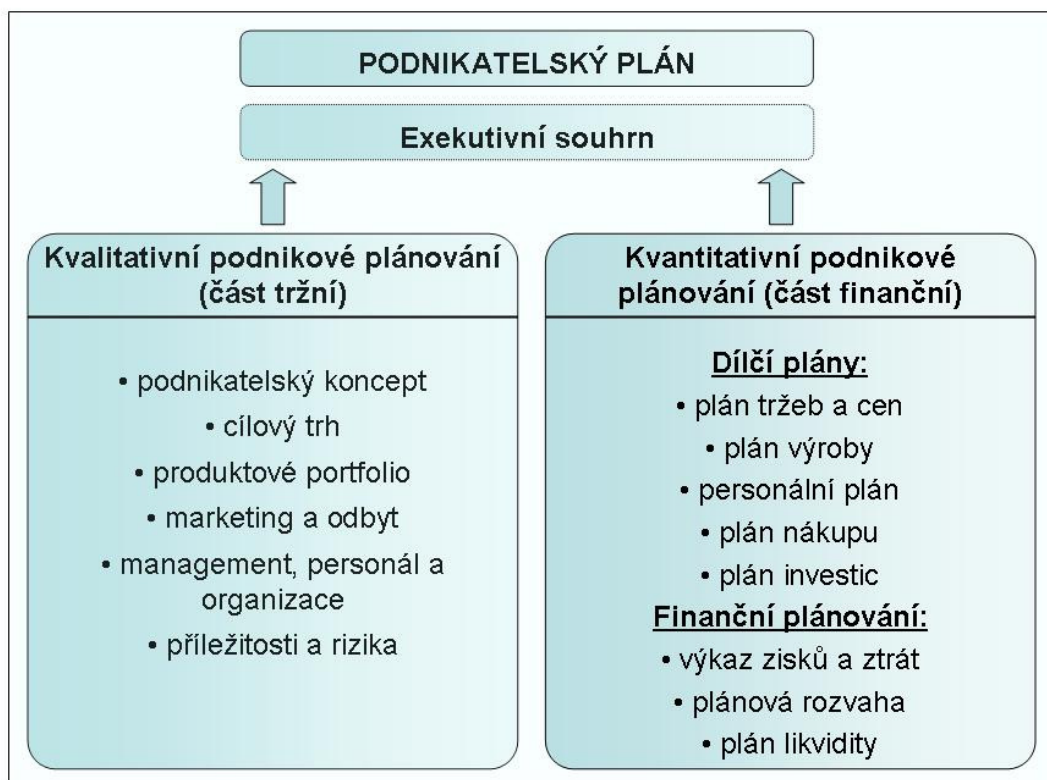
Podle Srpové (2010, s. 60) je vhodné dbát také na to, aby podnikatelský plán byl:

- **Srozumitelný a uváženě stručný** – při sestavování podnikatelského plánu se vyjadřujeme jednoduše. Myšlenky a závěry obsažené v plánu je třeba uvádět stručně, avšak ne na úkor postižení základních faktů.
- **Logický a přehledný** – myšlenky a skutečnosti uvedené v plánu na sebe musí navazovat, musí být podloženy fakty a jednotlivá tvrzení si nesmí odporovat. Pro přehlednost je vhodné doplnit text o tabulky a grafy.

4 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

V odborné literatuře i v praxi se můžeme setkat s mnoha různými verzemi struktury podnikatelského plánu. Jeho obsah je pro každý podnik individuální záležitostí, některé atributy by však měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať už je vypracován pro jakýkoliv podnik a jakoukoliv skupinu uživatelů. Jak uvádí Koráb (2008 s. 39), všechny podnikatelské plány se zabývají čtyřmi základními oblastmi a to trhem, výrobkem (nebo službou), personálními a finančními otázkami.

Nagl (2011, s. 18) člení obsah podnikatelského plánu na kvalitativní a kvantitativní část a uvádí následující grafické znázornění struktury podnikatelského plánu.



Obr. 1 Struktura podnikatelského plánu (Nagl, 2011, s. 18)

Velmi přehlednou strukturu podnikatelského plánu uvádí také Synek (2010, s. 177 – 178):

- A. **Shrnutí a základní východiska** – název podniku, jeho historie, důležité informace o činnosti od jeho založení, poslání podniku a jeho základní cíle, základní charakteristika výrobního programu, stručná charakteristika finanční situace.

- B. **Popis výrobků, odvětví, trhu a konkurence** – základní rysy výrobků a jejich konkurenční výroby, charakteristika současného a především předpokládaného vývoje odvětví, velikost a trendy vývoje trhu, odhad vývoje konkurence.
- C. **Plán marketingu** – plán vývoje cen, prodejní politiky, distribuce atp.
- D. **Plán výzkumu a vývoje, plán výroby** – technologie výroby, rozsah a využití výrobních kapacit, zásobovací činnost.
- E. **Finanční plán** – plánování celkové potřebné výše kapitálu a jeho struktury s ohledem na cenu a riziko, plánování struktury majetku podniku, rozhodování o investicích, plánování likvidity.

Podrobnější strukturu než Synek doporučuje ve své publikaci například Srpová (2010, s. 60 - 66), která mimo výše uvedených bodů uvádí navíc tyto kapitoly:

- **Klíčové osobnosti**
- **Projektový plán**
- **Analýza rizik**

Veber (2008, s. 105) navrhuje do osnovy podnikatelského plánu zahrnout zvláštní kapitolu věnovanou **jakosti, prostředí a bezpečnosti**, přestože tyto aspekty bývají zahrnuty do výrobního plánu.

Staňková (2007, s. 103) jako jednu z kapitol podnikatelského uvádí **vlivy sociální odpovědnosti na firmu**, která by měla prezentovat aktivity spojené s ochranou životního prostředí a úsporou energií, zajištěním bezpečnosti produktů, péčí o pracovníky (sociální benefity) a zapojením firmy do sociálních projektů lokální komunity (dary, sponzoring).

Fotr a Souček (2005, s. 305) ve své publikaci uvádějí strukturu podnikatelského záměru, která vychází z výsledků technicko-ekonomických studií projektů (studie proveditelnosti). Tato studie je detailním rozpracováním technických, ekonomických, finančních, manažerských a jiných aspektů určitého investičního projektu. Vzhledem k tomu, že se podnikatelské plány zpracovávají převážně v souvislosti s investicemi, bez kterých se neobejde zahájení podnikání ani jeho další rozvoj, nelze nalézt mezi strukturou studie proveditelnosti a strukturou podnikatelského plánu významné odlišnosti.

Bez ohledu na pojmenování a počet kapitol se v zásadě všichni autoři zabývající se touto problematikou na podstatných bodech obsahu podnikatelského plánu shodují. Tyto body budou dále stručně charakterizovány.

4.1 Charakteristika firmy a jejích cílů

Obsahem úvodní kapitoly by měla být stručná informace o dosavadní existenci firmy. Kromě základních údajů o datu založení, sídlu firmy, majitelích a hlavních produktech by zde měly být uvedeny i motivy pro založení firmy. Dále je vhodné uvést dosavadní výsledky podnikatelské činnosti a dosažené úspěchy, minulý a současný vývoj finanční situace firmy a způsob jejího financování.

Po popisu dosavadní činnosti by měla následovat část, která je impulzem pro vypracování podnikatelského plánu. Je třeba definovat strategii firmy, tedy dlouhodobé cíle a cesty k jejich dosažení. (Veber et al., 2008, s. 101)

4.2 Klíčové osobnosti

Kapitole, která představuje vlastníky, management a další klíčové osobnosti firmy, věnují velkou pozornost zejména externí uživatelé podnikatelského plánu. Časté je tvrzení, že je dobré vedení s průměrným produktem lepší než průměrné vedení s prvotřídním produktem. Při představování klíčových osobností uvádíme dosažené vzdělání a získané praktické zkušenosti, zejména v řídicích funkcích.

V této kapitole je rovněž vhodné uvést organizační schéma. Uvádí se počet zaměstnanců, jejich kvalifikace a popis pracovní náplně. Dále se v této části podnikatelského plánu doporučuje uvést nejdůležitější firemní poradce. Zapojení např. daňových a právních poradců nebývá hodnoceno negativně, naopak je považováno za důkaz profesionality. (Srpová et al., 2011, s. 18 - 19)

4.3 Produkty a služby podniku

V této části podnikatelského plánu uvádíme popis produktů, které produkuje nebo plánujeme, že je zařadíme do svého portfolia. (Veber et al., 2008, s. 101) Výrobek nebo služba, kterou nabízíme, musí mít **konkurenční výhodu**. Musíme tedy prokázat, že přicházíme

s lepší nabídkou pro zákazníka, zajímavější koncepcí, profesionálnějším servisem, že lépe řešíme problémy zákazníka. (Srpková et al., 2011, s.17)

Wupperfeld (2003, s. 19) uvádí, že je důležité se zmínit také o službách doplňujících nabídku výrobku. Dále zdůrazňuje, že je třeba se vyhnout odbornému slangu a vyjadřovat se tak, aby charakteristice výrobků porozuměl i laik. Technické popisy by měly být co nejkratší.

4.4 Okolí firmy

V podnikatelském plánu bychom měli dokázat, že dobře známe okolí firmy, neboť právě tam na nás čekají možné příležitosti, ale také ohrožení. Činitele **makrookolí** jsou mimo dosah našeho vlivu. Přesto bychom měli prokázat, že parametry prostředí a jejich vývojové trendy umíme účelně využít pro další úspěšný rozvoj firmy. K analýze makrookolí se doporučuje využít tzv. PEST analýzu, což je analýza politických, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů. (Srpková et al., 2010, s. 61 - 62)

Názorně shrnují příklady vlivů makrookolí ve své knize Sedláčková a Buchta (2006, s. 19):



Obr. 2 Analýza PEST – vlivy makrookolí (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19)

V dalším kroku provedeme analýzu **mikrookolí**, jehož nejvýznamnějšími činiteli jsou zákazníci a konkurence.

4.4.1 Analýza zákazníků

Cílem analýzy zákazníků je prokázat, že máme vymezeny tržní segmenty a známe okruh cílových zákazníků, kterým budeme nabízet naše produkty. Nezbytným předpokladem pro optimální výběr těchto segmentů je znalost potřeb budoucích zákazníků. (Srpková et al., 2010, s. 61 - 62)

Provedená analýza by se měla zabývat těmito okruhy (Struck, 1992, s. 48):

- Které produkty budou nabízeny jednotlivým skupinám zákazníků.
- Kde budou produkty poskytovány (zohlednění geografického hlediska)
- Jaký okruh zákazníků může být v dané oblasti získán a na jaké zákazníky se zaměříme.
- Jaké motivy přimějí zákazníka ke koupi (faktory určující poptávku)
- Jaké má zákazník nákupní zvyklosti (v jakých časových intervalech nakupuje, jaké jsou zvyklosti v rodině apod.)

Nagl (2011, s. 24) zdůrazňuje, že promyšlená volba cílového trhu, jeho segmentace, zralá a dlouhodobě orientovaná analýza trhu je základem pro úspěšný vstup na trh.

4.4.2 Analýza konkurence

Prvním krokem při analýze konkurence je zjistit, kdo v rámci našeho potenciálního trhu prodává srovnatelné výrobky nebo kdo to má v úmyslu. Není účelné analyzovat všechny konkurenty, ale pouze ty hlavní, kteří vůči nám stojí ve skutečně konkurenčním vztahu. (Veber et al., 2008, s. 102)

V dalším kroku je třeba přistoupit k prozkoumání hlavních předností a nedostatků našich hlavních konkurentů podle kritérií, jako jsou obrat, růst, podíl na trhu, výrobky, služby zákazníkům, ceny, distribuční cesty, sídlo, dostupnost apod. Na základě provedeného srovnání konkurenčních firem podle těchto kritérií můžeme určit jejich konkurenční výhody. (Srpková et al., 2011, s. 22)

4.5 Marketingový plán

Marketingový plán je strategickým plánem podniku, který naznačuje, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit proti konkurenci. Tento plán by dle Korába (2008, s. 82) neměl být orientován pouze na současnost a blízkou budoucnost, ale měla by být též popsána racionální představa dalšího rozvoje produktů a služeb, rozvoje či rozšíření trhů.

Jak uvádí Wupperfeld (2003, s. 78 - 79), prvním krokem marketingového plánování by mělo být stanovení marketingových cílů. Formulujeme tedy o jaké postavení na trhu budeme usilovat a jakých obrátů chceme docílit.

V dalším kroku následuje rozhodnutí o marketingovém mixu, který bere v úvahu zvolený tržní segment a tržní pozici. Marketingový mix je charakterizován souborem nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby. (Veber et al., 2008, s. 102)

Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytváření marketingovou strategii firmy. Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, tzv. 4P (Jakubíková, 2008, s. 146):

- produkt (product)
- cena, kontraktační podmínky (price)
- distribuce, umístění (place)
- marketingová komunikace (promotion)

Takto sestavený mix se na trh dívá z hlediska prodávajícího a hledisko kupujícího opomíjí. Proto je vhodné použít také marketingový mix sestavený z pohledu kupujícího jako 4C, tedy se zaměřením na hodnotu produktu z hlediska zákazníka (customer value), náklady pro zákazníka (cost to the customer), pohodlí (convenience) a komunikaci (communication). (Jakubíková, 2008, s. 151)

4.5.1 Produkt

Největší pozornost v rámci marketingového mixu budeme věnovat produktu, protože tvoří podstatu naší nabídky na trhu a bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků. Z těchto důvodů je produkt jádrem marketingu. Základními problémy, které řešíme v oblasti produktové politiky jsou:

- které produkty budeme nabízet, které nové produkty uvedeme na trh a které starší produkty budeme z trhu stahovat;
- atributy produktu tj. design, značku, balení, záruku a dodatečné služby;
- produktový mix, tj. v jakých objemech a sortimentu budeme konkrétní produkty vyrábět;
- životní cyklus produktu.

4.5.2 Cena

Význam cenové politiky spočívá v tom, že výška a stabilita ceny jsou prvky, jež vytvářejí příjmy firmy a na nichž závisí její existence a prosperita. Stanovením ceny určujeme svoji pozici v hierarchii spotřebitelů, ovlivňujeme jejich nákupní rozhodování a zároveň určujeme i svou konkurenční pozici. Mezi faktory, ke kterým přihlížíme při tvorbě ceny, patří firemní cíle a cíle cenové politiky, náklady, poptávka, konkurence, fáze životního cyklu produktu aj.

Hlavním východiskem pro tvorbu ceny je stanovená cenová politika firmy, která vychází z cílů firmy. Cíle cenové politiky mohou být například:

- orientace na přežití
- orientace na maximalizaci zisku
- orientace na co největší podíl na trhu

4.5.3 Distribuce

V podnikatelském plánu je nutné vysvětlit prodejní strategii a popsat použití jednotlivých distribučních cest. V této části marketingového plánu odpovídáme zejména na následující otázky:

- Budeme zajišťovat všechny prodejní aktivity samostatně? Bude prodej probíhat přímo konečným zákazníkům?
- Pokud bude třeba využít prodejních mezičlánků, které osoby, firmy nebo instituce přicházejí v úvahu a které jsou nejvhodnější? (Srpková et al., 2011, s. 23 – 25)

Jak uvádí Staňková (2007, s. 66), hlavním cílem distribuční strategie je optimalizace pohybu produktu s ohledem na kontrolu celé sítě a minimalizaci nákladů na její vytvoření. Mezi primární faktory analýzy můžeme zařadit:

- geografické charakteristiky – hustota osídlení, terén, cesty,
- potřebu prodejních míst – jedno nebo více, event. exkluzivní prodej,
- množství úsilí a peněz při etablování prodejní sítě,
- potřebu zpětné vazby o dodávaném produktu,
- velikost požadované motivační marže pro prodejce.

4.5.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je nejviditelnější složkou marketingového mixu. Pomocí zvolené komunikační politiky se snažíme plnit tyto dílčí cíle:

- **ekonomické cíle** – stimulace poptávky k samotnému nákupu;
- **informační cíle** – poskytování informací o existenci produktu, jeho vlastnostech, kvalitě a způsobu užití;
- **emocionální cíle** – vytvoření pozitivního postoje a preference daného produktu.

Nástroji k dosažení výše uvedených cílů jsou jednotlivé složky komunikačního mixu:

- **reklama** – placená neosobní forma komunikace prostřednictvím různých médií;
- **podpora prodeje** - bonusy, zákaznické kluby, spotřebitelské soutěže apod.;
- **osobní prodej** – nejefektivnější, ale nejnákladnější nástroj komunikačního mixu;
- **public relations** - charitativní dary, sponzoring, firemní časopisy apod.;
- **přímý marketing**. (Srpková et al., 2011, s. 26 - 27)

4.6 Plán výroby a provozních činností

V této části se věnujeme popisu výrobních postupů přičemž se zaměřujeme na konkurenční výhody firmy. Kromě výrobních postupů je vhodné zmínit tyto oblasti:

- **stroje a zařízení** s uvedením potencionálních výrobních rizik a opatření k jejich eliminaci,
- **výrobní kapacity** a jejich využití,
- **materiálové a surovinové zabezpečení.**

Dále je vhodné objasnit vztahy s **dodavateli**. Vyjmenujeme komponenty, které jsou pro nás klíčové z hlediska výsledného produktu a také ty, které představují vysoké nákupní riziko. Měli bychom prokázat orientaci v takových oblastech jako jsou cenové výkyvy surovin a materiálů, konkurenční prostředí na trhu jednotlivých dodavatelů, dodržování termínů ze strany dodavatelů, dostupnost surovin a materiálů do budoucna. (Veber et al., 2008, s. 103 – 104; Srpová et al., 2010, s. 65)

4.7 Finanční plán

Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do finanční podoby. Prokazuje **reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska**. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán majetku a zdrojů (rozvaha), plán nákladů, plán výnosů, plánový výkaz zisku a ztráty, plánová rozvaha, plán peněžních toků. U investičních projektů je třeba provést hodnocení efektivnosti investic pomocí doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. Součástí finančního plánu je také návrh financování projektu.

Plánové výkazy se doplní stručným komentářem. Výstupy finančního plánu (absolutní ukazatele) musí mít reálné poklady, tzn. musí být zpracovány na základě dílčích plánů (např. prodejů), které musí být navzájem provázány. Minimální plánovací období je do doby výkázání zisku, splacení úvěru nebo životnosti investice. (Srpová et al., 2010, s. 65 - 66)

Wupperfeld (2003, s. 118) zdůrazňuje důležitost **plánování peněžních toků**, neboť zajištění solventnosti je nezbytnou podmínkou každého podnikání. Plánování peněžních toků musí zajistit:

- solventnost, tj. kladné saldo příjmů a výdajů,
- úhradu všech závazků firmy v dohodnutých termínech a objemech,
- signalizaci nedostatku finančních prostředků s dostatečným předstihem.

4.8 Analýza rizik

Každý podnikatelský plán, byť je podložen sebelepšími analýzami, v sobě nutně nese určitou míru nejistoty, tedy rizika, že reálné výsledky se budou lišit od očekávaných. Proto by součástí každého podnikatelského plánu měla být analýza rizik, která se snaží předcházet negativním důsledkům možného vývoje konkrétních rizikových faktorů.

V zásadě existují čtyři klíčové kroky „řízení“ rizika:

1. Identifikace rizikových faktorů
2. Kvantifikace rizik
3. Plánování krizových scénářů
4. Monitoring a „řízení“ (Koráb et al., 2008, s. 89)

Podle věcné náplně můžeme dle Fotra a Součka (2005, s. 139 – 140) identifikovat rizika:

- **technicko – technologická**, spojená s aplikací výsledků vědecko- technického rozvoje a vedoucí k neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií, nezvládnutí technologického procesu spojeného s poklesem výrobní kapacity aj.
- **výrobní**, která mají často charakter omezenosti zdrojů různé povahy, jež mohou ohrozit průběh a výsledky výrobního procesu.
- **ekonomická**, zahrnující zejména nákladová rizika vyvolaná růstem cen surovin, materiálů, energií atd. V důsledku těchto rizik může dojít k překročení plánovaných nákladů a snížení ekonomické efektivity projektu.
- **tržní**, spojená s úspěšností výrobků (služeb) na trhu. Zdrojem tržních rizik je často chování konkurence projevující se zaváděním nových výrobků a cenovou politikou, změny spotřebitelských preferencí aj.
- **finanční**, spojená s dostupností finančních zdrojů, nepříznivými změnami úrokových sazeb, měnových kurzů aj.
- **legislativní**, vyvolaná hospodářskou a legislativní politikou vlády (změny daňových zákonů, zákonů na ochranu životního prostředí, změny ochrany spotřebitelů aj.)
- **politická**, která zahrnují stávky, národnostní a rasové nepokoje, války, teroristické akce, jež jsou zdrojem politické nestability i změn politických systémů.

- **enviromentální**, která mohou mít podobu nákladů na odstranění škod na životním prostředí, nákladů spojených s uvedením projektu do souladu se zpřísněnými legislativními požadavky v oblasti životního prostředí aj.
- **spojená s lidským faktorem**, přičemž významné je zejména riziko managementu, které je jedním z rozhodujících faktorů úspěšnosti podniku.
- **informační**, týkající se informačních systémů a dat souvisejících s produktem, jejichž nedostatečná ochrana může být zneužita.
- **zásahy vyšší moci**, spojené s riziky havárií výrobních zařízení a nebezpečím živelných pohrom (požáry, povodně aj.)

Kvantifikací rizika rozumíme číselné vyjádření rizika tj. odhad pravděpodobnosti výskytu a odvození možných důsledků.

Plánování krizových scénářů spočívá v přípravě plánů a postupů podniku v případě eskalace rizikového faktoru, tedy jeho nežádoucího negativního vývoje.

Monitoring a řízení rizika představuje průběžnou a trvalou kontrolu a sledování s rizikem souvisejících faktorů. Následně se rozhoduje o spouštění a řízení odpovídajících kroků, směřujících k eliminaci nebo alespoň zmenšení negativních vlivů. (Koráb et al., 2008, s. 91 - 92)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

V této kapitole bude popsána situace podniku před zahájením realizace projektu tedy přibližně do konce roku 2012 (předinvestiční fáze projektu byla zahájena již v září 2011).

5.1 Základní údaje

| | |
|---------------------|---|
| Název subjektu: | Martin Velíšek |
| Předmět podnikání: | Pivovarnictví a sladovnictví |
| Druh živnosti: | Ohlašovací řemeslná |
| Vznik oprávnění: | 1. 7. 2009 (1. 7. – 31. 12. 2009 přerušeno) |
| Odpovědný zástupce: | Ing. Zbyněk Konečný |
| Místo podnikání: | Mlýnská 813, 763 02 Zlín – Malenovice |
| Provozovna: | Sazovice 27, 763 01 Mysločovice |

Fiktivní označení podniku v názvu práce bylo zvoleno z důvodu alespoň částečné ochrany údajů před zneužitím, v dalším textu již bude podnikatelský subjekt označován jako minipivovar Sazovice nebo „podnikatel“.

5.2 Historie a současnost

Motivem k prvním pokusům o domácí vaření piva byla záliba podnikatele v produkci minipivovarů, tedy nefiltrovaných piv a jejich relativní nedostupnost ve Zlíně a blízkém okolí. První „hrncová“ várka byla uvařena v Sazovicích dne 12. 1. 2008 a až do března 2010 fungoval minipivovar pouze na nekomerční bázi dle zákonem stanovených limitů pro domácí vaření piva. V tomto období se podnikatel věnoval ve volném čase intenzivnímu studiu technologie vaření piva a postupně byly vytvořeny receptury jednotlivých druhů piva. Důležitou součástí přípravy pro podnikání v oboru pivovarnictví byly také četné návštěvy pivovarů, kde byla čerpána inspirace a navázány první kontakty.

Na jaře roku 2009 započalo jednání s dotčenými institucemi s cílem zahájit komerční vaření piva. Dle projektové dokumentace byla provedena rekonstrukce části 1. podlaží rodinného domu rodičů podnikatele (cca 25 m²), kam se pak pivovar přestěhoval ze sklepních prostor. Rekonstrukcí prošlo také logo pivovaru, které do současné podoby upravil známý moravský kreslíř Ivan Křemeček. Toto logo bylo následně v kombinaci se značkou piva

„Zlínský švec“ zaregistrováno u Úřadu průmyslového vlastnictví ČR do rejstříku ochranných známek. Dosavadní varianty loga jsou uvedeny v příloze P I.

Oficiálním se stal pivovar v březnu 2010, kdy bylo získáno povolení Celního úřadu.



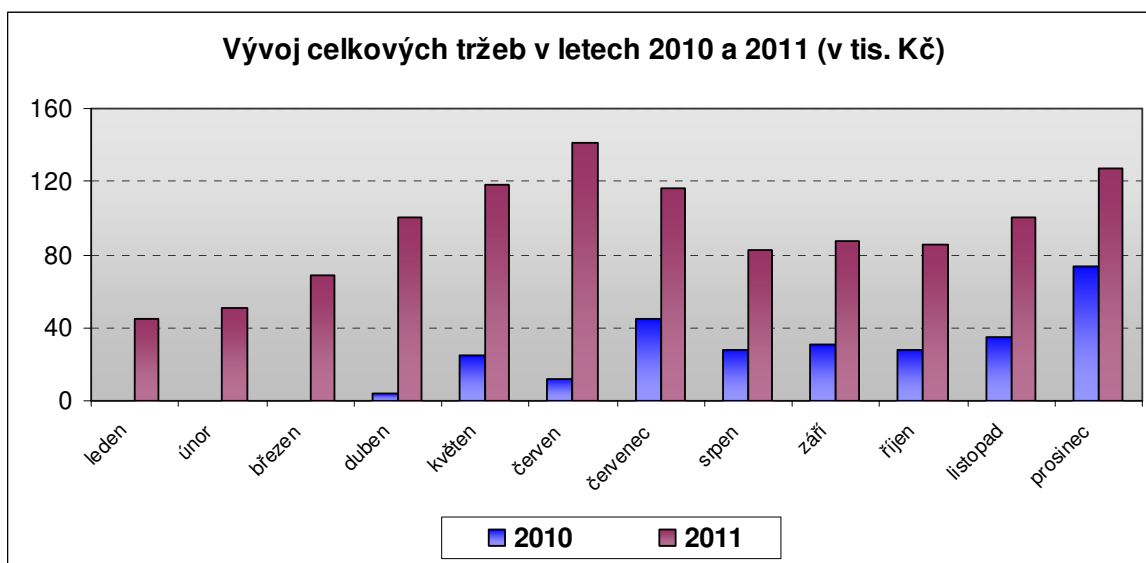
Obr. 3 Logo minipivovaru Sazovice
(vlastní zdroj)

Aby bylo možné uspokojit neustále rostoucí poptávku po produkci pivovaru, proběhla již na podzim roku 2010 další rekonstrukce (navýšení využití plochy o původní garáž na 48 m²). V prosinci 2011 podal podnikatel výpověď u svého dosavadního zaměstnavatele a od března 2011 se již věnuje podnikání na plný úvazek. Přestože daná výrobní kapacita pivovaru byla během roku 2011 vytížena na maximum, nebylo možné uspokojit neustále rostoucí poptávku. Jelikož rozšiřovat výrobní kapacitu minipivovaru již nebylo v Sazovicích reálné, začal podnikatel uvažovat o přestěhování technologie pivovaru do kapacitně vhodnějších prostor.

5.3 Vývoj základních finančních ukazatelů

Podnikatel jako fyzická osoba nemá povinnost vést účetnictví. Do konce roku 2011 nevedl ani daňovou evidenci ani nebyl plátcem DPH. Ke stanovení základu pro výpočet daně z příjmů byla v letech 2010 i 2011 (z důvodů jednoduchosti a časové úspory) využita možnost uplatnění výdajů paušálem, který pro řemeslné živnosti činil v obou letech 80 % z celkových příjmů. V roce 2010 činily celkové tržby minipivovaru 281 tis. Kč, v loňském roce pak dosáhly hodnoty 1122 tis. Kč. Tento bezmála čtyřnásobný nárůst byl zapříčiněn

nejen ukončením pracovního poměru podnikatele, ale zejména kontinuálním zefektivňováním výrobního procesu a investicemi do rozšíření kapacity.



Obr. 4 Vývoj tržeb v letech 2010 a 2011 (vlastní zpracování)

Přestože díky využití výdajových paušálů není podnikatel povinen výdaje evidovat ani archivovat doklady, je jednoduchý soupis výdajů souvisejících s provozem minipivovaru od roku 2008 vytvořen. Proto bylo možné sestavit alespoň simulaci zjednodušené rozvahy, přičemž abstrahováno bylo od vlivu daně z příjmů a to zejména z toho důvodu, že do února 2011 měl podnikatel příjmy ze zaměstnání. Dlouhodobý majetek pořízený v letech 2008 – 2010 se neodepisuje, neboť cena jeho pořízení v jednotlivých případech nepřesáhla 40 tis. Kč. Odpisy dlouhodobého majetku se uvažují pouze účetní a to až u majetku pořízeného v roce 2011 (viz. příloha P II). Dále se z důvodu relativní nevýznamnosti a obtížného odhadu abstrahuje od ocenění zásob hotových výrobků a surovin k rozvahovému dni. Pohledávky ani závazky z obchodního styku podnikatel ve sledovaném období neměl nebo nebyly významné. V položce ostatní závazky byl zahrnut závazek z titulu spotřební daně za listopad a prosinec 2011, který bude nutno uhradit v následujícím roce.

Pokud jde o zdroje krytí majetku, do roku 2010 byl minipivovar financován výhradně vlastními zdroji. Finančně náročné zahájení komerčního vaření s nutnými stavebními úpravami bylo spolufinancováno vklady soukromých investorů (tichých společníků), které se považují za vlastní zdroj. Další investice do technologie pivovaru, které proběhly v roce 2011 byly již částečně financovány z provozního zisku a také půjčkou od fyzické osoby. V přípravné fázi dále zpracovaného projektu byl v listopadu 2011 získán dlouhodobý ban-

kovní úvěr, kterým byla financována zejména záloha poskytnutá stavební firmě (zahrnuto v pohledávkách), která byla vyúčtována v začátku roku 2012.

Tab. 1 Simulace zjednodušené rozvahy (vlastní zpracování)

| (v tis. Kč) | 2010 | 2011 | (v tis. Kč) | 2010 | 2011 |
|---|------------|-------------|----------------------------|------------|-------------|
| AKTIVA CELKEM | 499 | 1701 | PASIVA CELKEM | 499 | 1701 |
| DLOUHODOBÝ MAJETEK | 409 | 1147 | VLASTNÍ KAPITÁL | 499 | 817 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 14 | 14 | Základní kapitál | 660 | 800 |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 0 | 614 | VH minulých let | 0 | -161 |
| Dlouhodobý hmotný majetek (drobný, neodepisovaný) | 395 | 518 | VH běžného účetního období | -161 | 179 |
| Dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | | | |
| OBĚŽNÁ AKTIVA | 90 | 554 | CIZÍ ZDROJE | 0 | 883 |
| Zásoby (obaly - sudy) | 50 | 58 | Bankovní úvěry | 0 | 595 |
| Pohledávky | 0 | 450 | Ostatní půjčky | 0 | 275 |
| Finanční majetek | 40 | 46 | Ostatní závazky | 0 | 14 |

Sestavení přesnější rozvahy či výkazu zisků a ztrát do určité míry komplikuje neexistence ostré hranice mezi osobními a firemními financemi. Dále je třeba si uvědomit, že podstatná část nákladů neměla explicitní charakter (nebylo placeno nájemné, odměny si podnikatel nevyplácel žádné nebo na úrovni minimální mzdy). Toto bylo alespoň částečně korigováno aktivací části osobních a materiálových nákladů do hodnoty dlouhodobého majetku, jehož podstatné položky (např. myčka sudů, stáčecí zařízení) byly vyvinuty a zprovozněny ve vlastní režii.

Tab. 2 Zjednodušený výkaz zisků a ztrát (vlastní zpracování)

| (v tis. Kč) | | 2008 - 2010 | 2011 |
|-----------------------------------|----------|-------------|------------|
| Tržby z prodeje výrobků a služeb | + | 281 | 1122 |
| Aktivace | + | 150 | 85 |
| Spotřeba surovin a energie | - | 113 | 235 |
| Ostatní (režijní) materiál | - | 261 | 272 |
| Služby | - | 78 | 110 |
| Osobní náklady | - | 125 | 265 |
| Odpisy | - | 0 | 77 |
| Daně a poplatky | - | 16 | 64 |
| Finanční náklady | - | 0 | 5 |
| Výsledek hospodaření (EBT) | = | -161 | 179 |

Jak vyplývá ze zpracovaných výkazů, podnik prošel v roce 2011 dynamickým rozvojem. Hodnota dlouhodobého majetku se oproti předchozímu roku zvýšila téměř trojnásobně. Uspokojivý byl v roce 2011 také výsledek hospodaření, kdy rentabilita tržeb dosáhla 16 %. Podnik na konci roku 2011 (se zohledněním dlouhodobého bankovního úvěru získaného v listopadu 2011) vykazuje více než padesátiprocentní celkovou zadluženost, což už je u podniku fyzické osoby znepokojující zejména s přihlédnutím k disponibilním finančním prostředkům. Podnikatel by proto měl řízení likvidity a toku hotovosti věnovat maximální pozornost.

5.4 Vize a strategie

V případě podniku jednotlivce se může zdát přehnané mluvit o vizi, přesto lze konstatovat, že podnikatel má o budoucím obrazu firmy jasnou představu. Jeho základním cílem je zajištění dlouhodobé existence podniku a růst jeho hodnoty. V rovině finanční usiluje podnikatel o zhodnocení kapitálu vloženého do podnikání a dlouhodobé zabezpečení rozumného životního standardu své (plánované) rodiny. Podmínkou dosažení tohoto cíle jsou samozřejmě spokojení a solventní zákazníci, jejichž poptávku chce podnikatel uspokojit dostatečnou nabídkou vysoce kvalitního a čerstvého nefiltrovaného piva za dostupnou cenu. Udržení ceny piva, která bude pro zákazníky přijatelná a zároveň bude generovat dostatečný zisk, chce podnikatel dosáhnout neustálým zvyšováním efektivnosti výrobního a distribučního procesu.

5.5 Klíčové osobnosti

Hlavní osobou pivovaru je majitel a sládek Martin Velísek (rok narození 1976), který je absolventem Střední odborné školy v Otrokovicích, obor Mechanik/elektronik se zaměřením na automatizační techniku. Vzdělání v tomto oboru významně přispívá k postupnému odstraňování manuální práce v pivovaru. Během své dosavadní praxe působil převážně na pozicích elektrotechniků (silno- i slaboproud), je držitelem osvědčení dle vyhlášky 50/1978, § 7. Při rozjezdu podnikání, využil také praxí zdokonalené organizační schopnosti, znalost práce v programu AutoCAD a pokročilou uživatelskou znalost MS Excelu. V posledním zaměstnání patřilo do jeho pracovní náplně mimo jiné také zpracování předběžných a výsledných kalkulací. Znalosti kalkulačních metod a technik jsou při řízení malé

firmy také velmi důležité. K jeho osobnostním předpokladům pro podnikání patří zejména odhodlání, vytrvalost, píle, charisma a schopnost přesvědčit a motivovat.

Znalosti v oboru pivovarnictví si podnikatel neustále doplňuje studiem odborné literatury a také konzultacemi se zkušenými sládky, ke kterým se řadí zejména Ing. David Máša, současný sládek Pivovaru Antoš ve Slaném, který působil jako sládek také v pražském pivovaru U Fleků a má za sebou i několikaletou zahraniční praxi (Mexiko, Jižní Korea, Island). Dalším významným poradcem v oboru je pan Josef Brauner, dlouholetý sládek a ředitel pivovaru Janáček v Uherském Brodu.

Na správné zavedení povinného systému kritických bodů HACCP, který vyžadují předpisy v oblasti hygieny, dohlížel odborný zástupce Ing. Zbyněk Konečný.

Poradenství v oblasti daní a od roku 2012 také vedení evidence pro účely DPH a daňové evidence zajišťuje na základě smlouvy o dílo externí účetní s dlouholetou praxí.

Podnikatel až do konce roku 2011 neměl žádného zaměstnance a veškeré provozní činnosti prováděl osobně nebo s pomocí rodinných příslušníků.

5.6 Výrobní program

Minipivovar se specializuje na výrobu nefiltrovaného a nepasterovaného piva, které je vařeno podle tradičních receptur ze surovin výhradně českého původu, tedy z kvalitního ječmeného sladu z nedaleké sladovny v Záhlinicích, žateckého chmele, pivovarských kvasnic a vody.

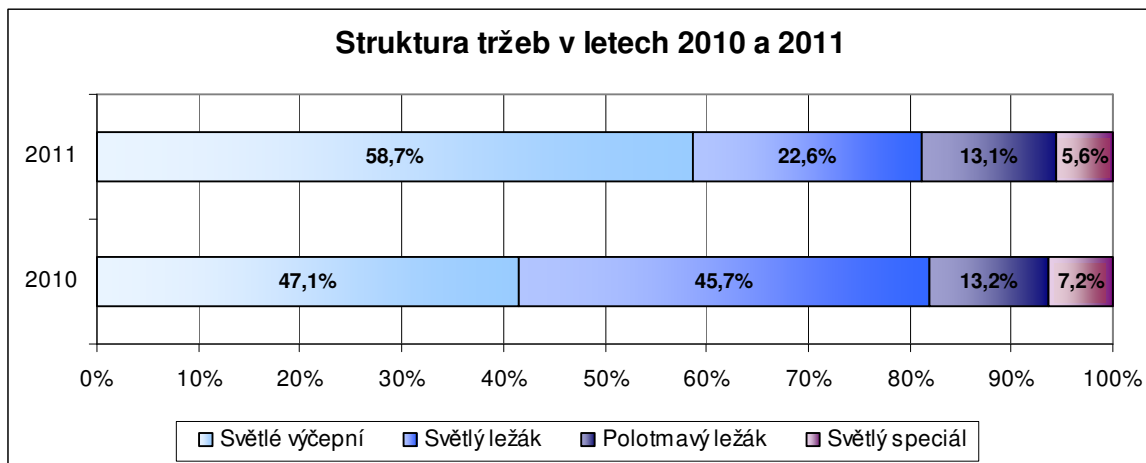
Pivovar v současné době vyrábí pod značkou Zlínský švec tyto čtyři druhy piva:

- **světlé výčepní** - stupňovitost 10 %, obsah alkoholu 3,9 % obj.
- **polotmavý ležák** – stupňovitost 11 %, obsah alkoholu 4,7 % obj.
- **světlý ležák** – stupňovitost 12 %, obsah alkoholu 4,9 % obj.
- **světlý speciál** – stupňovitost 13,8 %, obsah alkoholu 5,5 % obj.

V prvním roce komerčního vaření, tedy v roce 2010 dosáhl celkový výstav (tj. objem produkce) pivovaru 116 hl a v roce 2011 se zvýšil téměř čtyřnásobně na 450 hl.

Nejnižší nároky na kapacitu ve výrobních fázích hlavní kvašení a ležení (zrání) má světlé výčepní pivo, proto se jeho podíl za účelem navýšení prodeje postupně zvyšoval a v roce

2011 dosáhl téměř 60 %. Nejnižší podíl na produkci pivovaru měl naopak světlý speciál, který se vaří pouze ke zvláštním příležitostem, jako jsou Velikonoce, Vánoce a svátek sv. Václava (patron obce Sazovice i cechu pivovarnického).



Obr. 5 Sortimentní struktura tržeb v letech 2010 a 2011 (vlastní zpracování)

Pivo je stáčeno dle individuálních objednávek zákazníků do speciálních pivních PET lahví o objemu 1,5 litru, soudků o objemu 5 litrů nebo transportních KEG sudů o objemech 10, 15, 20, 30 a 50 litrů. Na objednávku se pivo stáčí také do skleněných lahví s patentním uzávěrem o objemu 2 litry. Jak vyplývá z následující tabulky, nejvyšší podíl produkce se expeduje v KEG sudech o objemu 30 nebo 50 litrů.

Tab. 3 Struktura tržeb z prodeje piva dle balení (vlastní zpracování)

| v Kč | 2010 | | 2011 | |
|-----------------------|-------------------|-------------|---------------------|-------------|
| PET lahve | 38 993 Kč | 14% | 74 028 Kč | 7% |
| Soudky 5 l | 8 892 Kč | 3% | 12 546 Kč | 1% |
| KEG sudy 10, 15, 20 l | 18 368 Kč | 7% | 46 517 Kč | 4% |
| KEG sudy 30, 50 l | 212 668 Kč | 76% | 977 132 Kč | 88% |
| CELKEM | 278 921 Kč | 100% | 1 110 223 Kč | 100% |

Pivovar dále svým zákazníkům nabízí možnost zapůjčení výčepního zařízení s chlazením, ručních píp a dalšího příslušenství.

5.7 Současný stav výrobní technologie

Podnikatel v současné době využívá výrobní zařízení, které bylo z podstatné části vyrobeno dle jeho vlastních návrhů malou strojírenskou firmou, která se na výrobu minipivovarů

dosud nezaměřovala. Z tohoto důvodu byla investice na jeho pořízení podstatně nižší než v případě, že by si podnikatel nechal vyrobit srovnatelné zařízení u některého ze specializovaných výrobců, ke kterým se v České republice řadí zejména Pacovské strojírny, a. s. nebo Destila, s. r. o.

Výrobní technologie pivovaru se skládá ze 3 základních zařízení:

- **třínádobová varna**, sestávající se z varny (nádoba s elektrickým ohřevem), scezovací kádě a vířivé kádě. Zde se dle tradičního výrobního postupu, jehož dílčí fáze se nazývají vystírání, rmutování, scezování a chmelovar, stává z vody, našrotovaného ječného sladu a chmele meziprodukt zvaný mladina. Maximální objem jedné várky dosáhl v prosinci 2011 500 litrů.
- **spilka** (kvasná místnost) – chlazená na teplotu 7 – 9 °C, vybavená 3 ks otevřených nerezových nádob o objemu 550 l. Do spilky se přečerpává zchlazená mladina a přidáním speciálních pivovarských kvasnic začíná fáze hlavního kvašení, která trvá 5 – 10 dnů.
- **ležácký sklep** – místnost chlazená na teplotu 2 – 4 °C, vybavená 6 ks ležáckých tanků o objemu 580 l. V ležáckých tancích probíhá fáze zrání piva, která dle druhu vyráběného piva trvá 15 – 40 dnů.

K dalšímu nezbytnému zařízení pivovaru patří:

- elektronický systém měření a regulace výrobních procesů
- poloautomatická myčka KEG sudů
- zařízení na stáčení PET lahví a soudků
- deskový chladič mladiny
- čerpadla
- průtokoměr
- cejchované pivovarské cukroměry

5.8 Zajištění odbytu

Pivovar dodává pivo jak koncovým spotřebitelům tak restauračním zařízením, část produkce je dodávána také na kulturní akce. V roce 2010 byla nejvýznamnějším odběratelem restaurace Na Koupališti v Sazovicích, jejíž podíl na tržbách činil téměř 27 %. Z akcí, kde se pivo z minipivovaru točilo, můžeme jmenovat Sjezd rodáků v Sazovicích, pivní slavnosti v Hulíně, Záhlinicích a Lužkovicích.

Koncem roku 2010 byla navázána spolupráce s velmi známou a výborně situovanou zlínskou restaurací Zelenáčova šopa, která se stala hlavním partnerem pivovaru v roce 2011 a na tržbách se podílela více než 40 %.

6 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

V rámci analýzy okolí podniku bude v prvním kroku provedena analýza nejdůležitějších faktorů makrookolí. Následovat bude analýza zákazníků resp. cílového trhu, odvětví pivovarnictví a konkurence. Výsledky analýz budou souhrnně prezentovány prostřednictvím analýzy SWOT.

6.1 PEST Analýza

6.1.1 Politicko-legislativní faktory

Znamé české úsloví říká, že vláda která zdrazí pivo, padne. Současnou politickou scénou (březen 2012) však otřásají zejména korupční skandály vládní koaliční strany Věci veřejné a návrhy radikálních úsporných opatření současného ministra financí Miroslava Kalouska. Levicové strany volají po odvolání současné vlády a předčasných volbách, ve kterých by podle agentury STEM (STEM, 2012) měly nyní velkou šanci uspět. Pokud by se toto stalo realitou, s velkou pravděpodobností by došlo k některým změnám daňových zákonů, které mají z politicko-legislativních faktorů na podnik nejvýraznější vliv.

Jak již bylo uvedeno, podnikatel dosud zdaňoval své příjmy z podnikání daní z příjmů fyzických osob, přičemž výdaje si uplatňoval výdajovým paušálem, který pro řemeslné živnosti činil v letech 2010 a 2011 80 % z příjmů. Současný ministr financí Miroslav Kalousek však s cílem zvýšit příjmy do státního rozpočtu uvažuje o výrazném snížení těchto paušálů, u řemeslných živností dokonce až na 25 %. Pokud by toto opatření mělo od roku 2013 vejít v platnost, bude podnikatel za příští rok uplatňovat výdaje již ve skutečné výši. Dalším faktorem, který by mohl mít významný vliv je uvažované zvýšení sazby daně z příjmů fyzických osob z 15 na 16 %. (Morávek, 2012)

Od ledna 2012 se podnikatel rovněž stává plátcem daně z přidané hodnoty. V této oblasti dochází k častým změnám, tou aktuálně nejmarkantnější bylo levicovými stranami velmi kritizované zvýšení snížené sazby DPH z 10 % na 14 % od 1. 1. 2012. V současné době se ve vládní koalici diskutuje o sjednocení obou sazeb, což by na podnik nemělo výrazně negativní vliv, neboť suroviny nakupuje se sníženou sazbou a pivo prodává se zvýšenou sazbou DPH.

Výroba piva podléhá spotřební dani, přičemž sazba daně je diferencovaná podle ročního výstavu pivovaru. Základní sazba je 32 Kč z hektolitrového stupně. Minipivovary s ročním výstavem do 10 000 hektolitrů platí 50 % této daně. Průmyslové pivovary s výrobou nad 200 000 hektolitrů ročně platí 100 % této daně. Prezident Českomoravského svazu minipivovarů Jan Šuráň na dotaz k vyčlenění kategorie pivovarů s výstavem do 5 tis. hl s ještě vyšší daňovou úlevou uvádí: „*Doufám, že v těchto rozbouřených vodách uhájíme alespoň stávající diferenciaci. Protože je to svým způsobem výjimka ze systému, která ministra financí dráždí.*“ Tato výjimka je dle jeho názoru zachována jen díky přetrvávající nulové sazbě spotřební daně z tichého vína. (Šuráň, 2011, s. 395)

Provozování pivovaru podléhá přísné potravinářské legislativě, k nejdůležitějším předpisům se řadí:

- nařízení (ES) č. 178/2002 o obecném potravinovém právu
- nařízení (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin
- zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách
- vyhláška č. 113/2005 Sb. o způsobu označování potravin

Dodržování těchto předpisů kontroluje Státní zemědělská a potravinářská inspekce.

6.1.2 Ekonomické faktory

Odvětví pivovarnictví obecně nereaguje na změny v hospodářském cyklu příliš citlivě, je proto zařazováno mezi neutrální odvětví. Relativně mírný dopad ekonomické krize na segment průmyslových pivovarů dokládá následující tabulka.

Tab. 4 Vývoj produkce průmyslových pivovarů 2006 – 2010 (Frantík, 2011, s. 58)

| Rok | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Počet průmyslových pivovarů | 53 | 53 | 53 | 50 | 47 |
| Celková produkce v tis. hl | 19 787 | 19 897 | 19 806 | 18 600 | 17 661 |
| Průměrná roční produkce pivovaru v tis. hl | 373 | 375 | 374 | 372 | 376 |

Dle aktuální tiskové zprávy Českého svazu pivovarů a sladoven, zaznamenala celková produkce v roce 2011 opětovný nárůst o 2,7 %. (Český svaz pivovarů a sladoven, 2012)

Přesné informace o vývoji produkce v segmentu malých pivovarů s výstavem do 10 000 hl ročně informace nejsou k dispozici. Dostupné jsou však údaje z Generálního ředitelství cel o vyměřené spotřební dani. Minipivovarům s ročním výstavem do 10 000 hl byla v roce 2008 vyměřena spotřební daň ve výši 5,3 mil. Kč, v roce 2009 7,9 mil. Kč a v roce 2010 14,7 mil. Kč, což je téměř dvojnásobek roku předešlého. Pomineme-li vliv navýšení sazby spotřební daně z piva (do roku 2009 – 24 Kč, od roku 2010 32 Kč z hektolitrového stupně), pak můžeme konstatovat, že segmentu minipivovarů se navzdory krizi dařilo mimořádně dobře. (Frantík, 2011, s. 64)

Pro rozvíjející se podniky je nepochybně významné také hledisko dostupnosti a nákladů na cizí kapitál. Úrokové sazby vyhlášené Českou národní bankou jsou v současné době na historicky nízké úrovni. Základní úroková sazba, tedy 2 týdenní REPO, je již od května 2010 na úrovni 0,75 %. Na úrokové sazby, za které nabízejí úvěry komerční banky, však tato situace nemá téměř žádný vliv.

Ze zbývajících ekonomických faktorů je pivovar nejmarkantněji ovlivněn vývojem cen energií. Technologie vaření piva je velmi náročná na spotřebu elektrické energie a vody. Ceny elektrické energie jsou částečně regulovány Energetickým regulačním úřadem, meziroční nárůsty se obvykle pohybují mezi 4 - 8 %. Jak dokládají informace na serveru voda-renstvi.com, patří vodné a stočné ve Zlíně a Otrokovicích k nejvyšším v republice. V roce 2011 činilo vodné a stočné 73,15 Kč/m³ a v roce 2012 83,28 Kč/m³, což představuje meziroční nárůst o téměř 14 %. (Vodárenství, © 2008)

6.1.3 Sociokulturní faktory

V současné společnosti můžeme zaznamenat trend vyššího zájmu o kvalitu života a zdravý životní styl. Dokládá to mimo jiné také módní trend posledních let – farmářské trhy. Lidé mají stále větší zájem nakupovat čerstvé potraviny od lokálních producentů a jsou ochotni si za ně i připlatit. Spotřebitelé se také začínají více zajímat o složení potravin a uvědomují si, že cenou za jejich delší trvanlivost často bývá i vyšší podíl konzervačních látek, které zdraví přinejmenším neprospívají. Tento vývoj pozitivně přispívá ke zvyšování oblíbenosti nefiltrovaných piv produkovaných minipivovary, protože tyto nabízejí čistě přírodní produkt, který je navíc zdrojem celé řady vitamínů (zejména skupiny B), aminokyselin a minerálních látek. Filtrací a pasterací piva, jež se provádějí za účelem zvýšení jeho trvanlivosti, se tyto zdraví prospěšné látky eliminují.

6.1.4 Technologické faktory

Pivovarství patří k tradičním odvětvím, kde k významným změnám technologie nedochází. Klasická technologie využívá pro hlavní kvašení otevřené spilky a pro zrání piva ležácké tanky. Největší průmyslové pivovary v ČR již na začátku 90. let zahájily používání cylindrických tanků (CKT), kde probíhá hlavní kvašení i zrání piva v jedné uzavřené nádobě a celý výrobní proces se významně urychluje, což výrazně zlepšilo ekonomiku provozu. Další technologií, která je nově využívána některými průmyslovými pivovary ke snížení nákladovosti, je technologie HGB (*High Gravity Brewing*), což je zjednodušeně řečeno ředění uvařeného piva vodou na nižší výslednou stupňovitost. CKT i HGB technologie jsou častým předmětem polemik o zachování chuťových charakteristik takto vařeného piva. Je ovšem nutno podotknout, že tyto diskuze a vzájemné napadání konkurenčních pivovarů oboru pivovarnictví jako celku rozhodně neprospívají.

Určitou novinkou posledních let je v segmentu minipivovarů aplikace tištěných topných těles nebo horký olej pro elektrický ohřev vody. Tyto typy ohřevů se oproti přímému ohřevu např. plynem vyznačují nižší pořizovací cenou a vyšší energetickou účinností.

6.2 Historie a současnost odvětví pivovarnictví

Umění výroby piva na území České republiky má velmi dlouhou tradici. První písemná známka o pivu je již v zakládací listině Vyšehradské kapituly z 11. století. Zajímavá je také informace o tom, jak se postupně koncentrovala výroba do velkých pivovarů a menší pivovary zanikaly. Historicky se odhaduje, že v 16. století bylo v Čechách asi 3000 pivovárků, městských, klášterních či šlechtických a výroba piva měla řemeslný charakter. V polovině 19. století fungovalo v Čechách 1052 pivovarů a jejich počet se dále snižoval na 666 pivovarů v roce 1912. Po I. Světové válce jich zůstalo 526 a 260 pivovarů bylo evidováno v roce 1946. Za minulého režimu byl celý průmysl znárodněn a v roce 1989 bylo v českých zemích v provozu již jen 71 pivovarů a jejich počet se nadále snižoval až na 47 v roce 2010. (Čapková et al., 1999, s. 3; Český svaz pivovarů a sladoven, 2011)

Pokud se zaměříme na segment minipivovarů, roku 1989 se dožil pouze jediný a to pražský pivovar U Fleků. V 90. letech u nás postupně vzniklo dalších 22 minipivovarů. Opravdový boom zažívá tento segment v posledních třech letech, kdy ročně vzniká kolem 15 nových

minipivovarů a v polovině roku 2011 se jejich počet blížil 120. (Čapková et al., 1999, s. 15; Frantík, 2011, s. 92).

Na tomto místě je však třeba poukázat na to, že celková produkce minipivovarů nepřekračuje 1 % celkového trhu. (Šuráň, 2011, s. 396). Trh s pivem v České republice ovládají pivovarské společnosti, které jsou z velké části ve vlastnictví nadnárodních pivovarských koncernů.

Tab. 5 Produkce pivovarských společností v ČR v r. 2010 (Frantík, 2011, s. 55 – 57)

| Pivovarská společnost | Zahraniční vlastník | Počet pivovarů | Výstav v tis. hl | Podíl na celkové produkci ČR v % |
|---------------------------------|---------------------|----------------|------------------|----------------------------------|
| Plzeňský prazdroj, a. s. | SAB Miller | 3 | 7 641 | 43,3% |
| Staropramen, a. s. | StarBev | 2 | 2 758 | 15,6% |
| Heineken ČR, a. s. | Heineken N. V. | 4 | 2 310 | 13,1% |
| K Brewery Group, a. s. | | 7 | 964 | 5,5% |
| Pivovary Moravskoslezské, a. s. | | 3 | 723 | 4,1% |
| CELKEM | | 19 | 14 395 | 81,5% |

Ze samostatných pivovarů překročily hranici výstavu 200 tis. hl v roce 2010 tyto pivovary:

- Budějovický budvar, n. p. - výstav 1 250 tis. hl, podíl na celk. produkci 7,1 %
- Pivovar Svijany, a. s. – výstav 423 tis. hl, podíl na celkové produkci 2,4 %
- Pivovar Bernard, a. s. – výstav 204 tis. hl, podíl na celkové produkci 1,2 %

Pivovarské společnosti a pivovary s výstavem nad 200 tis. hl. ovládly v roce 2010 92,1 % celkového trhu s pivem v ČR. (Frantík, 2011, s. 56 – 57)

Mezi hlavní trendy v odvětví v roce 2011 lze dle aktuálních informací Českého svazu pivovarů a sladoven (2012) zařadit:

- celkový výstav piva zaznamenal po výraznějších poklesech v letech 2009 a 2010 opětovný nárůst a to o 2,7 % a rovněž export se zvýšil o 4 %;
- zvýšení podílu spotřeby ležáků, především tzv. jedenáctek, na úroveň 38 % zejména na úkor výčepních piv, které se nyní na celkové spotřebě podílejí 56 %;

- rozšíření nabídky speciálních a neobvyklých (svrchně kvašených či ochucených) pív;
- výrazný nárůst produkce nealkoholického piva;
- rostoucí nabídka druhů a značek pív (celkový počet přesahuje v současnosti rekordních 500 značek a tento trend bude zřejmě v dalších letech pokračovat);
- objem piva prodaného v PET lahvích se meziročně zdvojnásobil, tento druh obalu je pro řadu spotřebitelů stále přijatelnější;
- trvalejší přesun poptávky od konzumace piva v hospodách a dalších typech gastronomických zařízení ve prospěch růstu prodeje v maloobchodě.

6.2.1 Profesní sdružení v pivovarnictví

Až do roku 2011 existovaly v České republice dva hlavní svazy:

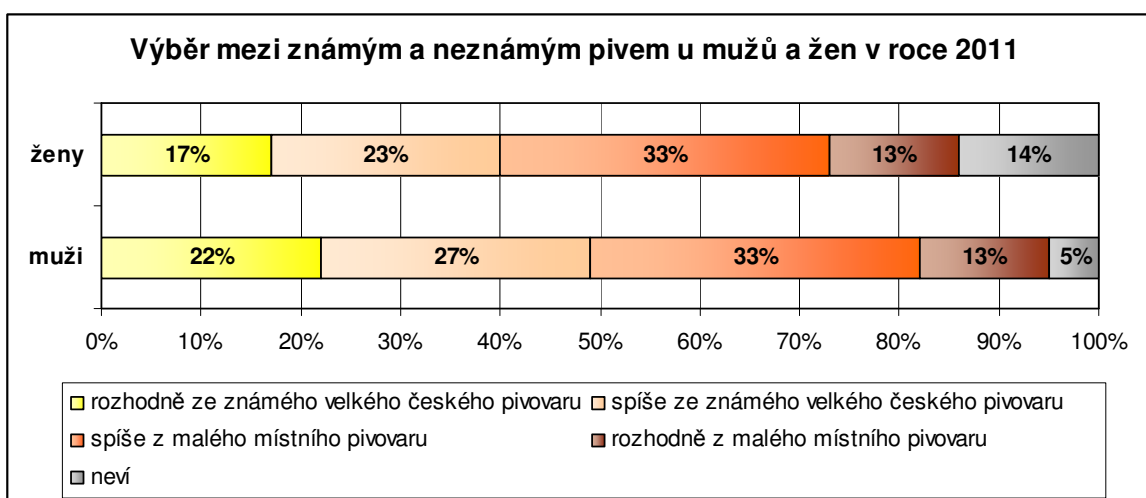
- **Český svaz pivovarů a sladoven (ČSPS)** byl založen již v roce 1873 jako Spolek pro průmysl pivovarský v království Českém, jeho činnost byla pod současným názvem obnovena v roce 1991. Svaz v současné době sdružuje 22 pivovarů a pivovarských společností, 7 sladoven a dalších 20 přispívajících členů zejména z řad partnerských firem oboru. (Frantík, 2011, s. 280)
- **Český svaz malých nezávislých pivovarů** byl založen v roce 1993 jako zájmová skupina malých pivovarů s kapacitou do 200 000 hl. V současné době sdružuje 16 členských pivovarů, přičemž zhruba třetina z nich jsou členy ČSPS. (Frantík, 2011, s. 280, Český svaz malých nezávislých pivovarů, 2011)

V dubnu 2011 se konala ustavující valná hromada **Českomoravského svazu minipivovarů, o. s.**, který nově sdružuje malé pivovary s ročním výstavem do 10 000 hl. V současné době má toto uskupení již 51 členů, k nimž se řadí i Martin Velísek se svým minipivovarem. Hlavním cílem svazu je poskytování právního a legislativního servisu a hájení zájmů minipivovarů. Dále chce poskytovat i informační a vzdělávací servis například v oblasti technologických postupů výroby speciálních pív a surovin. (Českomoravský svaz minipivovarů, 2011)

6.3 Analýza zákazníků

Pokud jde o celkový trh s pivem v České republice, můžeme se odkázat na aktuální výsledky výzkumu na téma „Pivo v české společnosti“, které byly zveřejněny Centrem pro výzkum veřejného mínění v prosinci 2011. Z tohoto výzkumu, který probíhá už od roku 2004, vyplývá, že se dlouhodobě výrazně nemění podíl lidí, kteří pivo pijí, jde zhruba o 90 % mužů a 50 – 60 % žen. Co se týče množství vypitého piva, je znatelný posun ke střednější konzumaci piva. Od roku 2004 postupně ubývá mužských konzumentů, kteří pijí v průměru více než 14 půllitrů týdně (z 20 na 14 %) a mírně i těch, kteří vypijí 8 -14 piv týdně (z 27 % na 23 %). Naopak se zvyšuje podíl mužů, kteří konzumují 3 – 7 půllitrů týdně (z 33 % na 40 %). (Vinopal, 2011)

Z pohledu minipivovarů jsou mimořádně zajímavé aspekty pivního konzervatismu, které byly zjišťovány dotazem, zda by si konzumenti objednali na dovolené na druhém konci České republiky známé pivo vyrobené jedním z velkých pivovarů nebo pivo neznámé vyrobené malým místním pivovarem.



Obr. 6 Výběr mezi známým a neznámým pivem v roce 2011 (Vinopal, 2011)

Z výše uvedeného vyplývá pro minipivovary pozitivní zjištění, že téměř polovina konzumentů z řad mužů i žen by pivo z místního malého pivovaru ochutnala.

Minipivovar Sazovice se vzhledem ke své omezené kapacitě zaměřuje na úzký okruh zákazníků ze Zlína a blízkého okolí. Nemalá část zákazníků pochází také z řad českých i zahraničních pivních turistů, což jsou minipivovary velmi žádaní zákazníci vyhledávající pivní rozmanitost. Tito zákazníci se také často starají o pozitivní i negativní publicitu na

pivních webech jako jsou pivni.info nebo beerborec.cz. Minipivovar si postupně vybudoval okruh stálých koncových zákazníků, kteří si pro pivo do Sazovic osobně jezdili, nutno však podotknout, že si pivo museli s dostatečným předstihem objednat. Bez předchozí objednávky bylo pivo dostupné pouze občas a v malém objemu. Přímý prodej se v roce 2011 podílel na celkových tržbách zhruba 30 %.

Nejvýznamnějším zákazníkem minipivovaru Sazovice byla v roce 2011 zlínská restaurace Zelenáčova šopa, která je zároveň hudebním a divadelním klubem s živou produkcí. Tato restaurace již v předchozích letech nabízela piva z méně známých malých pivovarů. Krátce po zahájení spolupráce s Minipivovarem Sazovice se majitel restaurace Martin Juřík rozhodl plně rozvinout koncept pivního baru se sedmi výčepními kohouty, kde se začala střídat piva z malých pivovarů a minipivovarů. Na tomto místě je však nutné zdůraznit fakt, že dlouhodobým zájmem majitele restaurace je nabízet zejména kompletní sortiment značky Zlínský švec, který mu minipivovar dosud nebyl z kapacitních důvodů schopen nabídnout.

V červnu 2011 uspořádala Zelenáčova šopa 1. Zlínský pivní košt, kde bylo možné ochutnat 30 druhů piv z devíti minipivovarů, přičemž Minipivovar Sazovice byl zastoupen třemi druhy piva. V rámci této akce realizoval majitel restaurace anketu, které se zúčastnilo 172 respondentů. Ačkoliv o reprezentativním vzorku populace nemůže být řeč a některé otázky nebyly respondenty zcela pochopeny, vyplývají z výsledků ankety tyto pozitivní signály:

- 65 % respondentů uvedlo, že upřednostňuje nefiltrované pivo před filtrovaným
- 87 % dotázaných vítá měnící se nabídku (nejsou stálými příznivci jedné značky)
- 42 % respondentů, kteří odpověděli na otázku „Jaké pivo Vám na koštu chutnalo nejvíce?“, uvedlo značku Zlínský švec

Zlínský pivní košt se pro velký úspěch na přelomu září a října 2011 zopakoval a majitel restaurace plánuje realizovat tyto akce i v následujících letech. Tyto aktivity přinesly Zelenáčově šopě členství v prestižní Alianci pivně inteligentních výčepů a také nominaci na výroční cenu časopisu Pivo, Bier & Ale 2011 v kategorii pivní bar. Toto ocenění získal pražský pivní bar Zlý čas, jehož 24 výčepním kohoutům se konkuruje velmi obtížně.

Zelenáčova šopa není jediným restauračním zařízením, se kterým minipivovar spolupracuje. Nadále pokračuje spolupráce s restaurací Na Koupališti v Sazovicích a nově byla uzavřena spolupráce s Vinárnou U sousedů ve Zlíně-Loukách. Vzhledem k tomu, že nefiltro-

vané pivo je náročné na skladovací podmínky a má krátkou trvanlivost, je možné jej nabízet pouze zařízením vybaveným odpovídajícím chlazeným prostorem.

6.4 Analýza konkurence

Konkurence mezi velkými pivovary je mimořádně ostrá, bez nadsázky můžeme hovořit o cenové válce a boji o každou hospodu či umístění v obchodním řetězci. Je běžnou praxí, že hostinští díky uzavření dlouhodobé spolupráce s daným pivovarem získávají nejen slevy za objem prodeje, ale také vybavení provozovny v podobě výčepního zařízení, pivního skla, ubrusů atd. V zájmu snížení nákladů velké pivovary modernizují výrobu, snižují náklady na suroviny (použití náhražek sladu či chmelových extraktů) a urychlují výrobní proces (využití CKT).

Minipivovar nikdy nemůže dosáhnout stejných nákladových podmínek jako velký pivovar, ale jeho konkurenční výhoda spočívá v tom, že zachovává tradiční postupy a prodává pivo čerstvé a ve fázi, kdy je jeho chuť nejlepší. Piva z velkých pivovarů jsou si chuťově velmi podobná a řadu konzumentů piva tato unifikovaná chuť začala trochu nudit. To také je důvodem, proč je stále žádanější nefiltrované pivo, které si zachovává svoji specifickou chuť. Některé velké pivovary například Staropramen nebo Radegast již na zvyšující se poptávku po nefiltrovaném pivu začaly reagovat a zařadily jej do svého sortimentu. Staropramen uvedení svého nefiltrovaného ležáku na trh dokonce podpořil televizní reklamní kampaní.

Zlín a jeho okolí byl až do založení minipivovaru v Sazovicích dlouhou dobu bílým místem na pivní mapě České republiky. Znalci oboru si možná ještě vzpomenou na krátkou existenci minipivovaru Salvat ve Slušovicích (1997 – 1999). V současné době je ve Zlínském kraji mimo Sazovice v provozu 6 pivovarů. Největší z nich, Pivovar Janáček Uherský Brod, zachovává při vaření piva tradiční postupy (kvašení v otevřených spilkách) a v jeho nabídce je rovněž jeden druh nefiltrovaného ležáku. Ostatní pivovary ve Zlínském kraji lze zařadit do kategorie minipivovarů, neboť jejich roční výstav nepřekračuje 5000 hl. Přesné údaje o výstavu nejsou bohužel k dispozici.

Tab. 6 Pivovary Zlínského kraje (Frantík, 2011, s. 86 – 92; vlastní odhady)

| Název | Lokalita | Rok založení | Odhadovaný výstav 2011 hl |
|--|----------|--------------|---------------------------|
| Pivovar, penzion a restaurace Černý orel | Kroměříž | 2009 | 900 |
| Rodinný pivovar Valášek | Vsetín | 2002 | 1000 |

| | | | |
|----------------------------|--------------|------|-------|
| Rožnovský pivovar | Rožnov p. R. | 2010 | 1500 |
| Valašský pivovar Bon | Zašová | 2004 | 2500 |
| Pivovar Janáček | Uherský Brod | 1894 | 40000 |
| Restaurační pivovar Balkán | Uherský Brod | 1998 | 600 |

6.5 SWOT Analýza

Nejdůležitější poznatky z předchozích analýz, jakožto východiska pro realizaci projektu rozšíření výrobní kapacity, budou nyní shrnuty prostřednictvím SWOT analýzy.



Obr. 7 SWOT analýza minipivovaru Sazovice (vlastní zpracování)

6.6 Shrnutí analytické části, východiska pro projekt

Minipivovar Sazovice působí na trhu poměrně krátkou dobu, přesto si nefiltrované pivo, které vyrábí, stihlo získat mnoho spokojených zákazníků a značka Zlínský švec se dostala do povědomí širší veřejnosti. Neustále se zvyšující poptávka, kterou nebylo možné při stávající výrobní kapacitě uspokojit, přiměla majitele a sládka pivovaru k úvahám o přestěho-

vání pivovaru z výrobní provozovny umístěné v rodinném domě v Sazovicích do vhodnějších prostor, kde by bylo možné výrobní kapacitu pivovaru rozšířit.

Výchozí situace pro realizaci tohoto projektu není právě ideální zejména s ohledem na nedostatečnou kapitálovou základnu a nutnost dalšího zadlužování, které je spojeno s vysokou mírou rizika, zejména s ohledem na zvolenou právní formu podniku. Nevýhodou projektu je také fakt, že v průběhu realizace jeho první etapy přechází podnikatel na plátcovství DPH, které je spojeno s nárůstem administrativní zátěže a dodatečných výdajů na odvody. Budoucí rentabilitu podniku může negativně ovlivnit mnoho dalších faktorů, ke kterým se řadí zvýšení spotřební daně z piva nebo ceny elektrické energie.

Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že příležitost uspokojit zvyšující se poptávku po nefiltrovaném pivu ve Zlínském kraji by nebylo vhodné promarnit. Konkurenční minipivovar se v horizontu 2 – 3 let ve Zlíně či blízkém okolí s vysokou mírou pravděpodobnosti objeví, proto je nutno se chopit příležitosti a získat si tak před potenciálními konkurenty dostatečný náskok.

7 PROJEKT ROZŠÍŘENÍ VÝROBNÍ KAPACITY

Na následujících stranách bude zpracován projekt, který řeší záměr podnikatele rozšířit výrobní kapacitu, aby bylo možné v co nejvyšší míře uspokojit rostoucí poptávku po produkci pivovaru. Vzhledem k tomu, že možnosti rozšíření výrobní kapacity v dosavadní provozovně v Sazovicích byly bezezbytku vyčerpány, započalo již na podzim 2011 hledání vhodných prostor k pronájmu, do kterých by bylo možné stávající technologii přestěhovat a poté pokračovat v postupném rozšiřování kapacity. Je zřejmé, že stěhování technologie samo o sobě problémem nedostatečné kapacity neřeší, ale je nutným předpokladem k dalšímu růstu podniku. Tento růst je však nutno řídit a nástrojem tohoto řízení je promyšlený a realistický podnikatelský plán, který vychází z analýz provedených v předchozích kapitolách.

Projekt rozšiřování výrobní kapacity je dlouhodobý a bude realizován po jednotlivých etapách v průběhu dalších 3 - 5 let. V tomto časovém horizontu by mělo být postupně dosaženo nejen optimální výrobní kapacity, ale zároveň by se měla zvyšovat efektivita výrobního procesu, rentabilita a finanční stabilita podniku. Projekt byl rozčleněn do tří základních etap, přičemž první z nich (stěhování stávající technologie) probíhala a byla ukončena před odevzdáním práce. Hlavní prostor bude proto věnován následným etapám projektu.

Etapy projektu rozšíření výrobní kapacity:

- I. etapa** Stěhování stávající technologie do nově pronajatých prostor (září 2011 - únor 2012)
- II. etapa** Rozšíření výrobní kapacity v roce 2012 (únor 2012 – prosinec 2012)
- III. etapa** Rozšíření výrobní kapacity a rozvoj podniku dalších letech s důrazem na stabilizaci finanční situace

7.1 I. etapa projektu

První etapa projektu, jejímž cílem bylo přestěhování stávající technologie minipivovaru Sazovice do nově pronajatých prostor, byla zahájena v září 2011 a probíhala během přípravy a zpracování této práce. Této fáze jsem se účastnila v roli ekonomického poradce avšak bez rozhodovacích pravomocí.

Hlavní náplní této etapy byly následující činnosti:

- průzkum trhu s nebytovými prostory k pronájmu ve Zlíně a okolí

- uzavření nájemní smlouvy
- sestavení předběžného rozpočtu výdajů na realizaci I. etapy projektu
- zajištění financování projektu
- zpracování projektové dokumentace
- získání souhlasu dotčených orgánů státní správy k ohlášení stavby
- stavební úpravy objektu
- vlastní stěhování technologie (demontáž, transport, montáž)
- úprava chlazení a varny pro zvýšení výrobní kapacity
- malování a úklid

Tato etapa byla ukončena kolaudační prohlídkou v únoru 2012, po níž byl dotčenými institucemi státní správy udělen souhlas k užívání provozovny pro výrobní činnost v oboru pivovarnictví. Následoval třídní zkušební provoz, při kterém byly zjišťovány a řešeny poslední drobné technické problémy. Poté byl již zahájen ostrý provoz.

7.1.1 Lokalizace nové výrobní provozovny

Podnikatel zvažoval pro pronájem nových výrobních prostor několik variant. Samozřejmě se vzhledem k názvu značky Zlínský švec nejdříve zajímal o volné prostory areálu Svit v centru Zlína, kde se však ceny pronájmu vhodných prostor v přízemí (vyšší patra nepřipadají v úvahu) pohybovaly v rozmezí 650 – 750 Kč za m² a rok.

Prostory, které byly zvoleny k pronájmu, se nacházejí ve Zlíně – Malenovicích na ulici Švermova v objektu bývalého Šternberského hraběcího pivovaru, kde se pivo vařilo již od šestnáctého století až do roku 1942. Právě možnost obnovit po šedesáti letech tradici vaření piva v Malenovicích byla jedním z hlavních důvodů pro upřednostnění těchto prostor před jinými alternativami. Výhodou objektu byl také fakt, že pro nutné stavební úpravy (bez zásahů do nosných konstrukcí) bylo dostačující ohlášení stavebnímu úřadu, protože se neměnil účel stavby. K ohlášení stavby bylo nutné pouze získat souhlasné stanovisko dotčených institucí (Krajská hygienická správa, Památkový ústav, Hasičský záchranný sbor aj.). Umístění provozovny v tomto objektu je výhodné i z hlediska dopravní dostupnosti pro obyvatele Zlína a okolí, neboť se nachází pouhých 400 m od třídy 3. května, což je hlavní

spojnice Zlína a Otrokovic. Přímo u objektu je také dostatečný prostor pro parkování. K nevýhodám prostor patřila především nutnost provedení stavebních úprav a klenbové stropy, které do určité míry snižují využitelnou plochu, na druhou stranu však dodávají místu osobitý historický ráz. Také šedivá a místy oprýskaná fasáda objektu by zasloužila opravu, toto je však věcí vlastníka objektu.

Nájemní smlouva byla uzavřena na dobu neurčitou, přičemž v prvních 5 letech může být pronajímatelem vypovězena pouze v případě hrubého porušení podmínek smlouvy ze strany nájemce. Měsíční nájemné za 205 m² v prvním podlaží budovy bylo sjednáno ve výši 10 500 Kč (615 Kč za m² a rok). Navyšování nájemného bylo stanoveno na úrovni nepřevyšující míru inflace o 2 %.

7.1.2 Kapitálové výdaje I. etapy projektu

V následující tabulce jsou uvedeny kapitálové výdaje vynaložené v souvislosti se stěhováním technologie ze Sazovic do výše uvedeného objektu ve Zlíně – Malenovicích.

Tab. 7 Kapitálové výdaje I. etapy projektu (vlastní zpracování)

| | Kč bez DPH | Kč vč. DPH | Dodávka | Platba |
|--------------------------------|----------------|----------------|------------|---------------|
| Projektová dokumentace | 22 000 | 22 000 | 10/2011 | 10/2011 |
| Svislé a kompletní konstrukce | 26 000 | 31 200 | 11-12/2011 | zálohově 2011 |
| Úpravy povrchů vnitřní | 41 000 | 49 200 | 11-12/2011 | zálohově 2011 |
| Schodiště | 11 500 | 13 800 | 11-12/2011 | zálohově 2011 |
| Podlahy a podlahové konstrukce | 60 000 | 72 000 | 11-12/2011 | zálohově 2011 |
| Staveništní přesun hmot | 10 800 | 12 960 | 11-12/2011 | zálohově 2011 |
| Konstrukce zámečnické | 4 500 | 5 400 | 11-12/2011 | zálohově 2011 |
| Podlahy z dlaždic a obklady | 108 000 | 129 600 | 11-12/2011 | zálohově 2011 |
| Obklady keramické | 28 000 | 33 600 | 11-12/2011 | zálohově 2011 |
| Izolační panely | 40 500 | 48 600 | 12/2011 | zálohově 2011 |
| Osvětlení | 12 500 | 15 000 | 12/2011 | zálohově 2011 |
| Elektroinstalace | 27 666 | 33 199 | 01-02/2012 | 01-02/2012 |
| Vodoinstalace | 40 000 | 48 000 | 01/2012 | 01/2012 |
| Vzduchotechnika | 45 728 | 54 874 | 01/2012 | 04/2012 |
| Úprava chlazení | 45 833 | 55 000 | 02/2012 | 02/2012 |
| Úprava varny | 61 500 | 73 800 | 01/2012 | 03/2012 |
| Malování | 6 667 | 8 000 | 01-02/2012 | 01-02/2012 |
| CELKEM | 592 194 | 706 233 | | |

7.1.3 Organizační a personální zajištění I. etapy projektu

Při realizaci první etapy projektu využil podnikatel zkušenosti nabyté při přechodu na komerční vaření piva v Sazovicích, kde byl postup jednání s dotčenými orgány státní správy velmi podobný. Díky tomu se také podařilo zkrátit získání potřebných povolení v rámci této etapy na nezbytně nutné minimum. Stavební úpravy, stejně jako vodoinstalace, montáž vzduchotechniky a úprava varny byly zajištěny dodavatelsky. Značná část činností v rámci této etapy byla zajištěna ve vlastní režii nebo s pomocí rodinných příslušníků. Jednalo se zejména o demontáž, transport a montáž technologie, převážnou část elektroinstalačních prací, malování a úklid. Na těchto činnostech se podílel také první zaměstnanec podnikatele, který byl od 1. 1. 2012 přijat na pozici pomocného sládky.

7.1.4 Financování I. etapy projektu

K financování první etapy byl použit zejména dlouhodobý bankovní úvěr získaný za těchto podmínek (detailní informace jsou uvedeny v příloze P IV):

Výše úvěru: 600 000 Kč

Úroková sazba: 8 % p. a.

Periodicita splácení: měsíčně

Doba splácení: 84 měsíců

Další finanční prostředky ve výši 55 tis. Kč získal podnikatel prodejem nepotřebné části technologie v lednu 2012. Dále bylo se soukromými investory (tichými společníky) pivovaru dohodnuto navýšení vkladů o 300 tis. Kč (140 tis. Kč v prosinci 2011, 30 tis. Kč v lednu 2012 a 130 tis. Kč v únoru 2012). Součástí financování první etapy projektu byla rovněž prodloužená splatnost faktur sjednaná s některými dodavateli. Od března 2012 se rovněž počítá s částečným financováním z tržeb.

7.2 II. etapa projektu

Časový horizont: únor 2012 – prosinec 2012

V první etapě projektu se dosavadní technologie pivovaru přestěhovala do zhruba čtyřnásobných prostor, cílem druhé etapy projektu je tyto prostory využít k rozšíření výrobní kapacity pivovaru v úzkém místě, kterým jsou nyní výrobní fáze kvašení a zrání (dokvašová-

ní) piva. K dosažení tohoto cíle je nutno pořídit a profinancovat nákup nerezových kvasných nádob a ležáckých tanků v takovém počtu a provedení, aby bylo možné zvýšit celkový roční výstav oproti předchozímu roku o 85 % tj. na 830 hl.

S vytvořením odpovídajícího prostoru pro umístění kvasných nádob a ležáckých tanků v chlazených místnostech pivovaru bylo v rámci první etapy projektu počítáno a proto může být instalace provedena bez nutnosti přerušení výrobního procesu.

Kapitálové výdaje nutné k realizaci této části projektu uvádí následující tabulka.

Tab. 8 Kapitálové výdaje investic do technologie v roce 2012 (vlastní zpracování)

| Počet | Popis | Kč bez DPH | Kč vč. DPH | Dodávka | Platba |
|---------------|---------------------------------------|----------------|----------------|---------|---------|
| 2 ks | Kvasná nádoba nerezová o objemu 600 l | 52 000 | 62 400 | 03/2012 | 05/2012 |
| 2 ks | Ležácký tank nerezový o objemu 1300 l | 130 000 | 156 000 | 03/2012 | 04/2012 |
| 1 ks | Ležácký tank nerezový o objemu 1300 l | 65 000 | 78 000 | 04/2012 | 05/2012 |
| CELKEM | | 247 000 | 296 400 | | |

Pořízení výše uvedené technologie představuje **hlavní prioritu investiční činnosti** druhé etapy projektu. Přesto je třeba dále zajistit alespoň základní vybavení místnosti, která je uvažována jako pivovarská prodejna a pivnice pro soukromé akce (rodinné a zejména firemní). Pro tuto činnost není nutné získat dodatečné povolení, neboť živnostenské oprávnění pro pivovarnictví a sladovnictví prodej čepovaného piva v prostorách, které jsou součástí pivovaru, umožňuje.

Možnost exkurze pivovaru a následného posezení u piva se sládkem byla v původní provozovně v Sazovicích velmi vyhledávána a to i přesto, že dosud nebyla nijak inzerována. V případě nové provozovny se počítá vzhledem k obnovení staleté tradice vaření piva v Malenovicích se zájmem mnohem vyšším. Tuto příležitost k přímému prodeji piva (s možností vyšší marže) chce pivovar maximálně využít již v tomto roce a to zejména mimo hlavní sezónu, která trvá od června do září. Vyšší bude také kapacita pivnice, kde by měl být dostatek prostoru pro 25 lidí. V původní provozovně v Sazovicích byly prostory velmi stísněné, pohodlně mohlo v pivovaru posedět pouze 10 lidí.

Vzhledem k finančně náročným investicím do technologie, které se plánují na první pololeť, bude pořízení části vybavení pivnice (stolů a lavic) řešeno výhodnou zápůjčkou. Toto

vybavení bude zakoupeno až v druhém pololetí roku 2012 a za předpokladu dostatečné finanční rezervy.

Tab. 9 Kapitálové výdaje na vybavení prodejny a pivnice v roce 2012 (vlastní zpracování)

| Počet | Popis | Kč bez DPH | Kč vč. DPH | Dodávka | Platba |
|---------------|--------------------------|---------------|---------------|---------|---------|
| 1 ks | Prodejní a výčepní pult | 19 700 | 23 640 | 03/2012 | 03/2012 |
| 4 ks | Stoly - zapůjčení | 500 | 500 | 03/2012 | 03/2012 |
| 8 ks | Lavice - zapůjčení | 500 | 500 | 03/2012 | 03/2012 |
| --- | Nástěnné dekorace | 1 250 | 1 500 | 04/2012 | 04/2012 |
| 1 ks | Výčepní stojan | 4 500 | 5 400 | 04/2012 | 05/2012 |
| 4 ks | Stoly z masivního dřeva | 11 600 | 13 920 | 06/2012 | 07/2012 |
| 8 ks | Lavice z masivního dřeva | 16 000 | 19 200 | 06/2012 | 07/2012 |
| --- | Stylové osvětlení | 20 000 | 24 000 | 11/2012 | 11/2012 |
| CELKEM | | 74 050 | 88 660 | | |

7.2.1 Organizační a personální zajištění II. etapy projektu

Dodávka a transport kvasných nádob a ležáckých tanků bude zajištěna dodavatelsky. Instalace zařízení a sanitace před prvním použitím bude provedena ve vlastní režii. Dodávka instalace prodejního a výčepního pultu bude provedena místním stolařstvím, se kterým se počítá i pro výrobu stolů a lavic z masivního dřeva v druhém pololetí roku 2012.

7.2.2 Financování II. etapy projektu

Vzhledem k tomu, že podnikatel již jeden úvěr čerpá, je pro něj další bankovní úvěr za stejně výhodných podmínek bohužel obtížněji dostupný. Proto byl pro financování této etapy projektu zvolen střednědobý nezajištěný bankovní úvěr s těmito parametry (detailní splátkový plán je uveden v příloze P V):

Výše úvěru: 300 000 Kč

Úroková sazba: 9,5 % p. a.

Periodicita splácení: měsíčně

Doba splácení: 24 měsíců

Pro nákup vybavení pivnice v druhém pololetí roku 2012 se uvažuje financování z provozního zisku.

7.3 III. etapa projektu

Časový horizont: po lednu 2013

Hlavním cílem třetí etapy projektu, tedy následujících let, je zejména stabilizace finanční situace podniku a postupné snižování zadluženosti a finančního rizika. V tomto období se s vysokou mírou pravděpodobnosti objeví ve Zlíně či blízkém okolí konkurenční minipivovar případně dojde k výraznému zlepšení distribuce nefiltrovaných piv současných pivovarů (bez ohledu na jejich velikost). Proto se v následujících letech plánuje zvyšovat kapacitu pozvolněji a zejména s ohledem na aktuální tržní vývoj.

Bez posílení chladicího zařízení a přestavby ležáckého sklepa a spilky je možné instalovat už pouze jednu kvasnou nádobu o objemu 600 l a jeden ležácký tank o objemu 1300 l. Tato možnost bude realizována v únoru 2013. Díky těmto investicím by se roční výstav pivovaru měl zvýšit na 1200 hl.

V roce 2013 plánuje podnikatel vyřešit nestálou kvalitu našrotování sladu, který nyní dodává sladovna v Záhlinicích, nákupem vlastního šrotovníku. Tato investice by měla zkrátit výrobní fázi scezování a snížit frekvenci zásobování sladem (našrotovaný slad má trvanlivost pouze 14 dnů), což uspoří náklady na pohonné hmoty.

Tab. 10 Kapitálové výdaje investic do technologie v roce 2013 (vlastní zpracování)

| Počet | Popis | Kč bez DPH | Kč vč. DPH | Dodávka | Platba |
|---------------|---------------------------------------|----------------|----------------|---------|---------|
| 1 ks | Šrotovník | 45 000 | 54 000 | 01/2013 | 01/2013 |
| 1 ks | Kvasná nádoba nerezová o objemu 600 l | 27 300 | 32 760 | 02/2013 | 03/2013 |
| 1 ks | Ležácký tank nerezový o objemu 1300 l | 68 250 | 81 900 | 02/2013 | 03/2013 |
| CELKEM | | 140 550 | 168 660 | | |

Další výraznější navyšování kapacity ve výrobních fázích hlavní kvašení a ležení by si vyžádalo vybudování nové chlazené sekce pivovaru, tato varianta by mohla být řešena pronajmutím další místnosti v objektu ve Zlíně - Malenovicích, která je v současné době ještě k dispozici. Je třeba si však uvědomit, že by se pak úzkým místem stala výrobní fáze vaření piva, kterou by bylo možné vyřešit najmutím dalšího zaměstnance a zavedením druhé směny (ovšem s vysokým rizikem přetížení varny a odstávek v důsledku poruch) nebo zvětše-

ním várky, což by si vyžádalo investici do nové varné a scezovací nádoby (kapitálový výdaj minimálně 1 mil. Kč). O realizaci takto rozsáhlých investic bude rozhodnuto nejdříve v roce 2014 s ohledem na aktuální stav na trhu a finanční situaci podniku.

7.3.1 Organizační a personální zajištění III. etapy projektu

Dodávka a transport šrotovníku, kvasných nádob, ležáckých tanků v roce 2013 bude zajištěna dodavatelsky. Stejně jako v roce 2012 bude instalace zařízení a sanitace před prvním použitím bude provedena ve vlastní režii.

7.3.2 Financování III. etapy projektu

Veškeré investice, které se zamýšlí realizovat v roce 2013 chce podnikatel financovat bez použití cizích zdrojů. V případě rozsáhlejších investic do výrobního zařízení, o kterých bude rozhodnuto pravděpodobně až v roce 2014, přichází v úvahu spolufinancování pomocí Regionálního úvěru nabízeným společností Regionální podpůrný zdroj, s. r. o., který byl charakterizován v kapitole 2.4.3.

8 MARKETINGOVÝ PLÁN

Pokud jde o cíle v oblasti tržeb, je třeba hned v úvodu zdůraznit, že i přes investice do rozšíření výrobní kapacity v roce 2012 se nepodaří v plné míře uspokojit poptávku po produkci pivovaru, což bude mít i pozitivní efekt v tom ohledu, že zákazníci by neměli vyvíjet příliš vysoký tlak na snižování cen. Díky tomu je možné předpokládat, že vše co bude v roce 2012 vyrobeno, bude i prodáno a to za ceny, které by měly pokrýt náklady pivovaru i přiměřený zisk. Tuto situaci by mohlo výrazněji změnit pouze otevření dalších minipivovarů ve Zlíně či jeho okolí. Zatím však nejsou informace o tom, že by se takový projekt v letošním roce připravoval. Není však pochyb o tom, že v časovém horizontu 2 – 3 let další konkurenční minipivovar ve Zlíně vznikne a proto je cílem podniku vybudovat si na svém omezeném lokálním trhu co nejlepší postavení a získat před budoucími konkurenty dostatečný náskok. V roce 2012 chce podnik docílit při výstavu 830 hl tržeb ve výši 2 mil. Kč bez DPH.

8.1 Produktová strategie

Minipivovar chce v roce 2012 nadále vyrábět čtyři základní druhy nefiltrovaného piva, které byly představeny v kapitole 6.6. Vzhledem k nutnosti stabilizovat finanční situaci pivovaru je zamýšleno v období od března do srpna tohoto roku omezit nabídku vícecestupňových piv, tedy ležáků a speciálu na minimum. Nosným produktem bude světlé výčepní pivo, které má nejkratší dobu kvašení a ležení, a tedy nejnížší požadavky na kapacitu v těchto fázích výrobního procesu. Předpokládá se, že v letních měsících bude absence vícecestupňových piv v nabídce pivovaru ze strany zákazníků akceptovatelná. V podzimních měsících se bude nabídka jednotlivých druhů opět rozšiřovat a na adventní období bude již navařen i speciál. Plánovaný prodej v jednotlivých měsících roku 2012 uvádí následující tabulka.

Tab. 11 Plánovaná sortimentní struktura v roce 2012 v hl (vlastní zpracování)

| Druh piva | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Celkem | Podíl |
|------------------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|
| Světlé výčepní | 30 | 6 | 45 | 52 | 58 | 71 | 85 | 82 | 71 | 54 | 42 | 44 | 638 | 77% |
| Polotmavý ležák | 0 | 0 | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 15 | 100 | 12% |
| Světlý ležák | 1 | 1 | 10 | 5 | 10 | 10 | 0 | 0 | 5 | 10 | 10 | 10 | 72 | 9% |
| Světlý speciál | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 15 | 20 | 2% |
| Celkem hl | 31 | 7 | 60 | 67 | 78 | 91 | 95 | 92 | 86 | 74 | 67 | 84 | 830 | 100% |

V dalších letech se pak plánuje opětovné omezení prodeje světlého výčepního piva ve prospěch žádanějších ležáků a speciálu.

Tab. 12 Plánovaná sortimentní struktura v roce 2013 v hl (vlastní zpracování)

| Druh piva | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Celkem | Podíl |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Světlé výčepní | 42 | 45 | 44 | 46 | 66 | 80 | 80 | 77 | 64 | 50 | 47 | 40 | 680 | 58% |
| Polotmavý ležák | 15 | 20 | 30 | 30 | 20 | 15 | 15 | 15 | 20 | 25 | 20 | 20 | 245 | 21% |
| Světlý ležák | 15 | 10 | 10 | 15 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 20 | 20 | 20 | 160 | 14% |
| Světlý speciál | 0 | 10 | 10 | 15 | 10 | 0 | 0 | 0 | 5 | 10 | 10 | 15 | 85 | 7% |
| Celkem | 72 | 85 | 94 | 106 | 106 | 105 | 105 | 102 | 99 | 105 | 97 | 95 | 1170 | 100% |

S ohledem na stěhování pivovaru ze Sazovic do Zlína - Malenovic bylo nutné logo pivovaru poupravit. Značka piva Zlínský švec, která se již dostala do povědomí širší veřejnosti, zůstává pochopitelně zachována, neboť právě díky stěhování se Zlínu více přiblížila.

8.2 Cenová strategie

Vzhledem k tomu, že se podnikatel od 1. 1. 2012 stal plátcem DPH bylo nutno od tohoto data také přistoupit ke zvýšení cen přibližně o 7 %, neboť podíl přidané hodnoty na prodejní ceně činí přibližně 60 % a dále hraje významnou roli fakt, že podnikatel nakupuje suroviny ve snížené sazbě 14 % a pivo prodává se sazbou 20 %. Do nových cen nebylo plně promítnuto navýšení fixních výdajů v důsledku stěhování pivovaru do pronajatých prostor. Tyto náklady hodlá pivovar uhradit zejména zvýšením tržeb v důsledku růstu produkce. Je však zřejmé, že vzhledem k očekávanému navyšování cen energií a dalších nákladů se ceny piva budou každým rokem mírně zvyšovat cca o 3 - 5 %.

Pro rok 2012 byl pro přímý maloobchodní prodej stanoven tento ceník:

Tab. 13 Maloobchodní ceny piva pro rok 2012 (vlastní zpracování)

| Balení/cena vč. DPH | Světlé výčepní | | Polotmavý ležák | | Světlý ležák | | Světlý speciál | |
|---------------------|----------------|---------|-----------------|---------|--------------|---------|----------------|---------|
| | celkem | 0,5 l | celkem | 0,5 l | celkem | 0,5 l | celkem | 0,5 l |
| KEG sud 50 l | 1 450 Kč | 14,5 Kč | 1 550 Kč | 15,5 Kč | 1 650 Kč | 16,5 Kč | 1 750 Kč | 17,5 Kč |
| KEG sud 30 l | 870 Kč | 14,5 Kč | 930 Kč | 15,5 Kč | 990 Kč | 16,5 Kč | 1 050 Kč | 17,5 Kč |
| KEG sud 20 l | 580 Kč | 14,5 Kč | 620 Kč | 15,5 Kč | 660 Kč | 16,5 Kč | 700 Kč | 17,5 Kč |
| KEG sud 15 l | 435 Kč | 14,5 Kč | 465 Kč | 15,5 Kč | 495 Kč | 16,5 Kč | 525 Kč | 17,5 Kč |
| KEG sud 10 l | 290 Kč | 14,5 Kč | 310 Kč | 15,5 Kč | 330 Kč | 16,5 Kč | 350 Kč | 17,5 Kč |
| Soudek 5 l | 170 Kč | 17,0 Kč | 180 Kč | 18,0 Kč | 190 Kč | 19,0 Kč | 200 Kč | 20,0 Kč |
| PET 1,5 l | 54 Kč | 18,0 Kč | 57 Kč | 19,0 Kč | 60 Kč | 20,0 Kč | 66 Kč | 22,0 Kč |

Velkoodběratelům, tedy restauracím jsou poskytovány z výše uvedených cen slevy a dále bude pro ně zajištěn rozvoz piva dle jejich operativních objednávek. Obvyklá marže v pohostinství na jeden půllitr piva se pohybuje kolem 10 Kč. Ceny je proto nutné stanovovat individuálně, aby byly finální ceny pro návštěvníky těchto restaurací přijatelné a zároveň byly schopné konkurovat ostatním pivům v nabídce dané restaurace.

8.3 Distribuční strategie

Pivovar bude nadále dodávat pivo restauracím, se kterými navázal spolupráci v době svého působení v Sazovicích. Potenciál až dvojnásobného navýšení prodeje oproti předchozímu roku vykazuje zejména Zelenáčova šopa ve Zlíně. U ostatních restaurací se počítá s nárůstem prodeje o 20 – 30 %. Nově se rozvíjí spolupráce s Klubem U Tetoura ve Zlíně – Malenovicích, který je od nové provozovny pivovaru vzdálen necelých 100 metrů, čímž se výrazně uspoří náklady na rozvoz piva. Minipivovar dosud s žádnou restaurací nevstoupil do smluvního vztahu, proto může dodávat objem produkce, který má aktuálně k dispozici. V rámci zachování dobrých obchodních vztahů bude nadále snahou podnikatele uspokojit přednostně poptávky od stálých odběratelů, proto v současné době neusiluje o rozšíření distribuční sítě. V dalších letech je uvažováno o navázání trvalejší spolupráce s některou restaurací v Otrokovicích.

Přehled předpokládaného prodeje restauracím v roce 2012 uvádí následující tabulka.

Tab. 14 Distribuce piva do restaurací v roce 2012 (vlastní zpracování)

| Odběratel | Průměrný měsíční prodej v hl | Roční prodej v hl | Podíl |
|--------------------------------------|------------------------------|-------------------|--------------|
| Zelenáčova šopa Zlín | 32 | 384 | 46,3% |
| Vinárna u Sousedů Zlín - Louky | 8 | 96 | 11,6% |
| Restaurace Na koupališti Sazovice | 5 | 60 | 7,2% |
| Klub U Tetoura Zlín - Malenovice | 7 | 84 | 10,1% |
| CELKEM | 52 | 624 | 75,2% |

Objem přímého prodeje by měl v roce 2012 dosáhnout přibližně 200 hl, což představuje nárůst o 30 % oproti roku 2011. Pivovar díky rozšíření kapacity bude schopen uspokojit vyšší podíl zákazníků, kteří si přijdou zakoupit pivo do pivovarské prodejny bez předchozí objednávky. Výraznější nárůst se očekává zejména u prodeje piva v PET lahvích, které jsou přijatelné pro stále větší skupinu zákazníků. Pivo stočené do PET lahve pod tlakem na speciálně uzpůsobeném stáčecím zařízení má při uchování v lednici čtrnáctidenní trvanlivost, což řadu zákazníků podněcuje k vyšším odběrům.

Dále se předpokládá i zvýšený podíl prodeje piva v KEG sudech a plné vytížení chladicích výčepních zařízení, které má pivovar k dispozici pro zapůjčení zákazníkům. Proto hodlá pivovar počet těchto výčepních zařízení postupně navyšovat. Vysoká poptávka po přímém prodeji piva v KEG sudech se očekává zejména v letní sezóně, kdy je pivo žádáno pro zajištění jednak soukromých akcí (zejména letní grilování), ale také pro kulturní akce, zejména pивní slavnosti.

Tab. 15 Přímý prodej v roce 2012 (vlastní zpracování)

| Balení | Roční prodej v hl | Podíl |
|-------------------|-------------------|--------------|
| KEG sudy | 116 | 14,0% |
| PET lahve | 78 | 9,4% |
| Čepované na místě | 12 | 1,4% |
| CELKEM | 206 | 24,8% |

V dalších letech se i přes další plánované rozšíření výrobní kapacity nepředpokládají výraznější změny v podílu přímého prodeje na celkové produkci, pravděpodobně se bude jednat o spíše pozvolnější nárůst vzhledem k aktuálnímu trendu navyšování prodeje piva v maloobchodě. Pro další roky se za předpokladu nedostatečné poptávky stávajících odběratelů uvažuje o distribuci piva v PET lahvích do prodejen zdravé výživy, které již o odběr projevily zájem.

8.3.1 Personální zabezpečení distribuce

Rozvoz piva do restaurací bude v prvním pololetí roku 2012 provádět podnikatel osobně užitkovým automobilem Citroën Berlingo pořízeným v roce 2011. Závozy piva bude třeba provádět dvakrát až třikrát týdně. Od června 2012 se uvažuje o najmutí dalšího zaměstnan-

ce na poloviční úvazek na pozici závozníka, který by zajišťoval kromě rozvozu piva také zásobování sladem. Příímý prodej v KEG sudech a PET lahvích bude probíhat mimo hlavní sezónu pouze v pátek od 14 – 17 hod. a bude jej zajišťovat podnikatel osobně nebo jej bude zastupovat pomocný sládek. V hlavní sezóně se uvažuje o otevření pivovarské prodejny také v sobotu avšak pouze za předpokladu, že bude k dispozici dostatek piva k volnému prodeji. Na plánované soukromé akce v pivnici bude v případě vytíženosti pracovníků pivovaru najímána obsluha na dohodu o provedení práce.

8.4 Strategie marketingové komunikace

O propagaci piva Zlínský švec se roce 2011 do značné míry zasloužil majitel restaurace Zelenáčova Šopa Martin Juřík, který uvádí logo minipivovaru na plakátech s programem akcí umístěvaných v centru Zlína i v měsíčníku inZlin, kde je stálým inzerentem. O rozšíření povědomí o značce Zlínský švec se zasloužila i Vinárna U sousedů ve Zlíně – Loukách, která podpořila v minulém roce prodej piva Zlínský švec reklamou v rádiích.

Vzhledem k přetrvávajícímu převisu poptávky a výše popsaným aktivitám svých zákazníků může pivovar v prvním roce svého působení v nové provozovně omezit náklady na marketingovou komunikaci na nezbytně nutné minimum. V první řadě je nutné zajistit, aby zákazníci neměli problém novou provozovnu s pivovarskou prodejnou najít, proto hodlá pivovar umístit na štít budovy ze směru od Zlína poutač s logem pivovaru se směrovým ukazatelem.

Pivovar má na slušné úrovni zpracované webové stránky s dobře zapamatovatelnou adresou (www.zlinskysvec.cz), jejichž návštěvnost dosáhla v březnu tohoto roku 22 tisíc zobrazení. Tyto stránky chce pivovar v druhé polovině roku inovovat přidáním mapky s novým umístěním pivovaru a zvažuje se také zavedení objednávkového systému, neboť současný systém telefonických objednávek není do budoucna udržitelný.

Vzhledem k minimální úpravě loga pivovaru, není nutné ihned stahovat z restaurací, kde se pivo Zlínský švec točí, dosavadní pivní sklo a podtácky. Toto vybavení bude restauracím doplňováno postupně.

V oblasti public relations hodlá pivovar rozvíjet spolupráci s amatérským hokejbalovým klubem, který od ledna 2011 nese název HBC Zlínský švec. Tento klub se účastní Malenovické hokejbalové ligy, což vhodně koresponduje s novým umístěním pivovaru. Z tohoto

důvodu uvažuje majitel pivovaru do budoucna o uspořádání hokejbalového turnaje ve Zlíně – Malenovicích ve spolupráci s tímto klubem.



Obr. 8 Logo klubu HBC Zlínský švec

(vlastní zdroj)

Tab. 16 Výdaje na propagaci pivovaru v roce 2012 (vlastní zpracování)

| Popis | Počet ks | Cena za 1 ks bez DPH | Cena celkem bez DPH | Cena celkem vč. DPH | Dodávka | Platba |
|---------------------------------------|----------|----------------------|---------------------|---------------------|---------|---------|
| Reklamní poutač na fasádu | 1 | 2 000 Kč | 2 000 Kč | 2 400 Kč | 04/2012 | 05/2012 |
| Úprava webových stránek | 1 | 1 500 Kč | 1 500 Kč | 1 800 Kč | 07/2012 | 08/2012 |
| Pivní sklenice z tenkého skla s logem | 300 | 18 Kč | 5 400 Kč | 6 480 Kč | 03/2012 | 04/2012 |
| Podtácky s logem pivovaru černobílé | 2000 | 1,9 Kč | 3 720 Kč | 4 464 Kč | 06/2012 | 07/2012 |
| Sponsoring HBC Zlínský švec | 1 | 5 500 Kč | 5 500 Kč | 5 500 Kč | 09/2012 | 09/2012 |
| CELKEM | | | 18 120 Kč | 20 644 Kč | | |

V dalších letech se neočekává výraznější potřeba navyšování výdajů v této oblasti. V případě, že by bylo nutné mimo sezónu podpořit prodej, se uvažuje o distribuci letáků, které by potenciální zákazníci informovaly o otevírací době a nabízeném sortimentu pivovarské prodejny.

9 VÝROBNÍ PLÁN

Díky investicím do kvasných nádob a ležáckých tanků v roce 2012 bude pivovar v tomto roce vzhledem ke zvolené sortimentní struktuře (viz. kapitola 9.1) schopen vyprodukovat 830 hl hotového piva (860 hl mladiny). Celý výrobní postup vaření piva trvá od 25 do 40 dnů. Průběh jednotlivých várek piva se zaznamenává na tzv. varném listu, jehož ukázka je uvedena v příloze P VI (některé údaje byly z pochopitelných důvodů vynechány).

Tab. 17 Plán výroby na 1. pololetí 2012 (vlastní zpracování)

| | leden | únor | březen | duben | květen | červen | CELKEM |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Množství vyrobené mladiny v hl | 15 | 45 | 65 | 75 | 85 | 90 | 375 |
| světlé výčepní | 15 | 30 | 50 | 55 | 65 | 85 | 300 |
| polotmavý ležák | 0 | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 45 |
| světlý ležák | 0 | 10 | 5 | 10 | 10 | 0 | 35 |
| světlý speciál | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hotové pivo k prodeji v hl | 31 | 7 | 60 | 67 | 78 | 91 | 334 |
| světlé výčepní | 30 | 6 | 45 | 52 | 58 | 71 | 262 |
| polotmavý ležák | 0 | 0 | 5 | 10 | 10 | 10 | 35 |
| světlý ležák | 1 | 1 | 10 | 5 | 10 | 10 | 37 |
| světlý speciál | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Tab. 18 Plán výroby na 2. pololetí 2012 (vlastní zpracování)

| | červenec | srpen | září | říjen | listopad | prosinec | CELKEM |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Množství vyrobené mladiny v hl | 95 | 90 | 80 | 75 | 70 | 70 | 480 |
| světlé výčepní | 85 | 75 | 60 | 40 | 45 | 40 | 345 |
| polotmavý ležák | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 15 | 65 |
| světlý ležák | 0 | 5 | 10 | 10 | 10 | 15 | 50 |
| světlý speciál | 0 | 0 | 0 | 15 | 5 | 0 | 20 |
| Hotové pivo k prodeji v hl | 95 | 92 | 86 | 74 | 67 | 84 | 497 |
| světlé výčepní | 85 | 82 | 71 | 54 | 42 | 44 | 377 |
| polotmavý ležák | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 15 | 65 |
| světlý ležák | 0 | 0 | 5 | 10 | 10 | 10 | 35 |
| světlý speciál | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 15 | 20 |

V roce 2013 by měl roční výstav pivovaru díky investicím do rozšíření výrobní kapacity, které jsou plánovány v rámci III. etapy projektu, dosáhnout přibližně 1170 hl.

9.1 Surovinové zabezpečení výroby

K výrobě piva jsou zapotřebí 4 základní suroviny a to našrotovaný ječný slad, chmel, pivovarské kvasnice a voda.

Dodavatelem sladu bude nadále sladovna Záhlinice, jejímž vlastníkem je společnost RAVEN TRADING, s. r. o. S touto firmou spolupracuje podnikatel již od svých začátků a za celou dobu spolupráce nedošlo k výpadku dodávek ani cenovým výkyvům. Jedinou nevýhodou tohoto dodavatele je nestálá kvalita našrotování sladu, která prodlužuje výrobní fázi scezování. Z tohoto důvodu, jak už bylo zmíněno výše, je na začátek roku 2013 naplánován nákup vlastního šrotovníku. Vzhledem k plánované sortimentní struktuře bude v roce 2012 nutno zajistit celkem 15 700 kg sladu, z toho 95 % tvoří světlý slad Plzeňského typu, 3 % slad bavorský a 2 % slad karamelový. Doprava našrotovaného sladu bude nadále prováděna ve vlastní režii, přičemž v roce 2012 se bude jednat o přibližně 3 závozy měsíčně po 400 kg.

Chmele je pro výrobu piva zapotřebí podstatně menší množství, na rok 2012 to bude celkem 114 kg. Chmel (ve formě lisovaných granulí) dodá firma Brelex, s.r.o., která je rovněž stálým dodavatelem pivovaru. Chmelové granule mají dostatečně dlouhou trvanlivost, proto se v roce 2012 počítá s dodávkami jednou za 3 měsíce po 30 kg.

Poměrně problematické je zajištění dodávek pivovarských kvasnic, jejichž nejbližším poskytovatelem je nyní 125 km vzdálený pivovar Černá Hora. Tyto kvasnice jsou poskytovány zdarma, pivovaru však vznikají náklady s jejich dovozem, který je nutné zajistit přibližně jednou za dva měsíce.

Mimořádně vysoký vliv na kvalitu piva má použitá voda. Tu pivovar čerpá z běžného vodovodního řadu, jehož zdrojem je stejně jako v původní provozovně v Sazovicích Úpravna vody Tlumačov – Skály. Voda je před použitím k výrobě piva desinfikována pomocí UV lampy.

9.2 Personální zabezpečení výroby

Pro zajištění výrobního procesu vaření piva byla od 1. 1. 2012 obsazena pozice pomocného sládka, který bude po zaškolení schopen tuto činnost vykonávat zcela samostatně. Kromě samotného vaření piva bude nový zaměstnanec vykonávat i další činnosti související s provozem pivovaru, mezi které se řadí sanitace a údržba zařízení, plnění a mytí sudů, stáčení PET lahví a úklid.

Majitel a hlavní sládek pivovaru Martin Velísek bude tuto činnost vykonávat nadále již pouze na půl úvazku a zbytek času se bude věnovat zejména obchodní, distribuční a administrativní činnosti.

9.3 Jakost, enviroment, bezpečnost

Výroba piva je prováděna v souladu s předpisy v oblasti hygieny i ochrany životního prostředí. Je prováděna důsledná vstupní kontrola kvality surovin, mezioperační kontrola a samozřejmě také výstupní kontrola kvality piva před jeho prodejem. Kromě malého objemu komunálního odpadu a obalových materiálů je jediným odpadem z výroby je tzv. mláto, které je odebíráno jako krmivo pro hospodářská zvířata drobnými zemědělci. V březnu 2011 byl autorizovanou osobou proveden vstupní audit bezpečnosti práce a požární ochrany a byla stanovena hlavní bezpečnostní rizika v souvislosti s provozem pivovaru.

10 FINANČNÍ PLÁN

Na dalších stranách budou výše uvedené aspekty podnikání minipivovaru a jeho plánovaného rozvoje transformovány do finanční podoby. Již v úvodu je nutno zdůraznit, že vzhledem k současné právní formě podniku bude nejvyšší důraz kladen na plánování pevných toků, jehož význam je pro podnikatele z hlediska zajištění hladkého provozu pivovaru nejvyšší. Rozvahu ani výkaz zisku a ztráty podnik sestavuje, přesto byla na základě dostupných dat sestavena v kapitole 6.2 zjednodušená simulace těchto účetních výkazů za dobu dosavadní existence pivovaru. Na základě těchto výkazů budou nyní sestaveny dle plánovaných investic, nákladů a výnosů, příjmů a výdajů plánové výkazy, které však budou postihovat pouze nejdůležitější položky. Důležitou součástí kapitoly bude hodnocení ekonomické efektivnosti provedených a plánovaných investic do rozšíření výrobní kapacity pivovaru.

10.1 Plán tržeb

Plánování tržeb na rok 2012 vychází z předpokladu, že se vzhledem k neklesající poptávce prodá veškeré vyrobené pivo. Pokud jde o ceny, za které se pivo prodá, bylo kalkulováno, že slevy z maloobchodních cen poskytnuté velkoodběratelům budou do značné míry kompenzovány přímým prodejem točeného piva nebo prodejem piva v PET lahvích. Proto se průměrná cena prodaného piva uvažuje na úrovni 95 % maloobchodní ceny piva pro prodej v KEG sudech.

Veškeré tržby dosud byly a počítáme s tím, že do budoucna nadále budou inkasovány v hotovosti, odběratelům nebude až na výjimečné případy poskytován obchodní úvěr. Proto je v případě tržeb možno ztotožnit výnosy a příjmy.

Tab. 19 Plán tržeb na 1. pololetí 2012 v Kč (vlastní zpracování)

| Druh piva | leden | únor | březen | duben | květen | červen | CELKEM |
|----------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| světlé výčepní | 77 400 | 16 500 | 123 750 | 141 625 | 159 500 | 195 250 | 714 025 |
| polotmavý ležák | 0 | 0 | 14 725 | 29 450 | 29 450 | 29 450 | 103 075 |
| světlý ležák | 3 480 | 3 762 | 31 350 | 15 675 | 31 350 | 31 350 | 116 967 |
| světlý speciál | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tržby vč. DPH | 80 880 | 20 262 | 169 825 | 186 750 | 220 300 | 256 050 | 934 067 |
| Tržby bez DPH | 67 400 | 16 885 | 141 521 | 155 625 | 183 583 | 213 375 | 778 389 |

Tab. 20 Plán tržeb na 2. pololetí 2012 v Kč (vlastní zpracování)

| Druh piva | červenec | srpen | září | říjen | listopad | prosinec | CELKEM |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| světlé výčepní | 233 750 | 225 500 | 193 875 | 148 500 | 114 125 | 119 625 | 1 035 375 |
| polotmavý ležák | 29 450 | 29 450 | 29 450 | 29 450 | 29 450 | 44 175 | 191 425 |
| světlý ležák | 0 | 0 | 15 675 | 31 350 | 31 350 | 31 350 | 109 725 |
| světlý speciál | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 625 | 49 875 | 66 500 |
| Tržby vč. DPH | 263 200 | 254 950 | 239 000 | 209 300 | 191 550 | 245 025 | 1 403 025 |
| Tržby bez DPH | 219 333 | 212 458 | 199 167 | 174 417 | 159 625 | 204 188 | 1 169 188 |

Kromě tržeb z prodeje piva se v roce 2012 dále počítá s tržbami za půjčovací chladicí výčepní zařízení a ručních píp v celkové částce 22 tis. Kč vč. DPH. Další příjmy získá podnik prodejem reklamních předmětů, tyto by však neměly přesáhnout 5 tis. Kč.

V roce 2013 se díky dalším investicím do rozšíření výrobní kapacity bez nutnosti přerušování výroby počítá s navýšením tržeb za prodej piva oproti roku 2012 o 50 %, přičemž se počítá s navýšením cen oproti předchozímu roku o 5 %. Přibližně o 25 % by měly růst také tržby za doplňkové služby.

Tab. 21 Plán tržeb na rok 2013 v Kč (vlastní zpracování)

| Druh piva | 1. čtvrtletí | 2. čtvrtletí | 3. čtvrtletí | 4. čtvrtletí | CELKEM |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| světlé výčepní | 375 375 | 554 400 | 638 138 | 395 588 | 1 963 500 |
| polotmavý ležák | 200 996 | 200 996 | 154 613 | 200 996 | 757 601 |
| světlý ležák | 115 211 | 115 211 | 98 753 | 197 505 | 526 680 |
| světlý speciál | 69 825 | 87 281 | 17 456 | 122 194 | 296 756 |
| Tržby vč. DPH | 761 408 | 957 889 | 908 959 | 916 283 | 3 544 538 |
| Tržby bez DPH | 634 506 | 798 241 | 757 466 | 763 569 | 2 953 781 |

Odhad tržeb na rok 2014 je již velmi obtížný, lze se však domnívat, že dosáhnou přibližně stejné nebo mírně vyšší hodnoty. Výstav pivovaru se oproti roku 2013 zvýší pouze minimálně. Pokud jde o navýšení prodejních cen, bude v tomto ohledu hrát rozhodující roli aktuální situace na trhu, proto se počítá s navýšením cen pouze o 3 %. Pivovar však musí být připraven reagovat na situaci, že se objeví silný konkurent a nabídne zákazníkům srovnatelnou kvalitu piva za nižší ceny. V tomto případě by byl nucen zachovat cenovou hladinu z předchozího roku nebo přistoupit ke snížení cen.

10.2 Plán nákladů a výdajů

Podstatnou část výdajů podniku, které jsou podrobně rozepsány na jednotlivé měsíce v plánu cash flow v přílohách P VII – P IX této práce, lze ztotožnit s náklady. Časový nesoulad mezi nákladem a výdajem v mnoha případech neexistuje, nebo je pouze minimální (čtrnáctidenní splatnost faktur, výplata mezd). Suroviny, část režijního materiálu, externích služeb a pohonné hmoty jsou hrazeny v hotovosti. Delší než měsíční prodleva mezi vznikem nákladu a výdajem (když pomineme daň z příjmů fyzických osob) je pouze u spotřební daně. Do výdajů, které nejsou nákladem, se řadí zejména nákup dlouhodobého majetku, splátky jistin úvěrů a půjček a odvody DPH. Jedinou položkou nákladů pivovaru, které nesouvisí s výdaji, jsou odpisy dlouhodobého majetku.

10.2.1 Suroviny a obalový materiál

Náklady na suroviny se odvíjejí od plánovaného objemu výroby, sortimentní struktury a samozřejmě jednotkových cen jednotlivých surovin. Vzhledem k plánované sortimentní struktuře se v roce 2012 očekávají následující náklady na nákup surovin.

Tab. 22 Náklady na nákup surovin v roce 2012 (vlastní zpracování)

| Surovina | Plánovaná spotřeba v kg | Plánovaný nákup v kg | Náklady na kg bez DPH | Náklady celkem bez DPH | Výdaje celkem (vč. DPH) |
|----------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| Světlý slad plzeňský | 15 002 | 15 200 | 10,96 Kč | 166 667 Kč | 190 000 Kč |
| Bavorský slad | 461 | 475 | 12,72 Kč | 6 042 Kč | 6 888 Kč |
| Karamelový slad | 242 | 275 | 14,47 Kč | 3 980 Kč | 4 538 Kč |
| Chmel | 114 | 120 | 179,82 Kč | 21 579 Kč | 24 600 Kč |

V dalším roce se vzhledem k rozšíření výrobní kapacity, změně sortimentní struktury a očekávanému mírnému zvýšení nákupních cen jednotlivých vstupů očekávají tyto náklady.

Tab. 23 Náklady na nákup surovin v roce 2013 (vlastní zpracování)

| Surovina | Plánovaná potřeba v kg | Plánovaný nákup v kg | Náklady na kg bez DPH | Náklady celkem bez DPH | Výdaje celkem (vč. DPH) |
|----------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| Světlý slad plzeňský | 20 942 | 21 200 | 11,32 Kč | 239 895 Kč | 273 480 Kč |
| Bavorský slad | 1 193 | 1 225 | 13,07 Kč | 16 011 Kč | 18 253 Kč |
| Karamelový slad | 572 | 600 | 14,82 Kč | 8 895 Kč | 10 140 Kč |
| Chmel | 159 | 170 | 184,21 Kč | 31 316 Kč | 35 700 Kč |

V roce 2012 počítá pivovar se spotřebou 5200 ks PET lahví, což představuje náklad ve výši 21,5 tis. Kč. V dalším roce by se jejich spotřeba měla zvýšit na cca 7000 ks, což představuje náklady ve výši 30 tis. Kč. Pro zajištění bezproblémového oběhu piva je rovněž nutno postupně navyšovat také zásobu KEG sudů.

10.2.2 Režijní materiál

Tato položka nákladů shrnuje nákupy čistících a sanitačních prostředků, kancelářských potřeb, osobních ochranných pracovních pomůcek, drobných dílů na opravy a údržbu zařízení prováděnou ve vlastní režii. Pro rok 2012 se očekávají průměrné náklady ve výši 5 tis. Kč bez DPH měsíčně, v dalších letech se počítá s mírným navýšením.

10.2.3 Spotřeba energií

Výroba piva je energeticky velmi náročná, zejména ve výrobní fázi vaření. V roce 2012 se počítá s průměrnou měsíční spotřebou 4300 kWh, celková spotřeba v tomto roce by měla dosáhnout přibližně 51 500 kWh. Sazba za 1 kWh fakturovaná pronajímatelem činí pro rok 2012 3,9 Kč bez DPH. Celkové náklady na elektrickou energii by v roce 2012 měly tedy dosáhnout přibližně 200 tis. Kč. Pravidelné měsíční zálohy, které musí uhradit i DPH ve výši 20 %, byly pro rok 2012 stanoveny na 20 tis. Kč. V dalším roce se vzhledem k rozšíření kapacity počítá s navýšením průměrné měsíční spotřeby na 4500 kWh i se zvýšením sazby o cca 7 % na 4,1 Kč bez DPH. Celkové náklady na elektrickou energii by měly činit zhruba 225 tis. Kč. Z tohoto důvodu budou pravidelné měsíční zálohy na rok 2013 navýšeny na 22,5 tis. Kč.

Také spotřeba vody při výrobě piva je značná, jednak se jedná o základní surovinu, ale především se spotřebovává k čištění výrobního zařízení a sudů. Určitou výhodou nové provozovny v Malenovicích je, že objekt nebyl dosud odkanalizován a proto se neplatí stočné, na druhou stranu je nutno zhruba každý měsíc vyvážet septik. V roce 2012 se předpokládá průměrná měsíční spotřeba vody 65 m³, což při ceně vodného ve výši 42,16 Kč za m³ představuje roční náklady ve výši cca 32 tis. Kč. Měsíční zálohy byly (se zohledněním 14 % DPH) stanoveny na 3,2 tis. Kč. V dalším roce se očekává navýšení průměrné měsíční spotřeby vody na 85 m³, což při očekávaném navýšení ceny vodného o 8 % představuje roční náklady ve výši cca 46 tis. Kč. Měsíční zálohy budou proto navýšeny na 4,4 tis. Kč.

Pro účely vykázání ročních nákladů na energie v plánovém výkazu zisků a ztrát se bude vycházet z předpokladu, že skutečná spotřeba energií se od plánované nebude významně odlišovat, a proto bude možno akceptovat ztotožnění nákladů s výdaji.

10.2.4 Spotřeba pohonných hmot

Průměrné měsíční náklady na pohonné hmoty v roce 2012 se uvažují ve výši 2 tis. Kč, přičemž se počítá s tím, že v letní sezóně budou z důvodů potřeby častějších závozu piva do restaurací vyšší a také bude třeba jednou za 2 měsíce zajistit dodávku kvasnic z pivovaru Černá hora. V dalších letech se počítá s tím, že díky nákupu šrotovníku, postačí jedna až dvě dodávky sladu měsíčně, tato úspora pohonných hmot však bude částečně kompenzována nárůstem jejich ceny, se kterým se vzhledem k aktuálnímu vývoji cen pohonných hmot v dalších letech počítá.

10.2.5 Mzdové a ostatní osobní náklady

Podnikatel plánuje v letech 2012 - 2014 zaměstnávat 2 zaměstnance. Pomocný sládek byl přijat do hlavního pracovního poměru od 1. 1. 2012. O obsazení pozice závozníka na částečný úvazek se uvažuje od 1. 6. 2012. Po zapracování těchto pracovníků se za účelem posílení jejich loajality a motivace ke zvyšování výkonnosti počítá s postupným navyšováním mezd.

Tab. 24 Plán mzdových a ostatních osobních nákladů za zaměstnance v letech 2012 – 2014 (vlastní zpracování)

| ROK | Hrubá mzda | | | Odvody na SZ a ZP | Náklady CELKEM |
|-------------|----------------|------------|------------|-------------------|-------------------|
| | Pomocný sládek | Závozník | Celkem | | |
| 2012 | 206 000 Kč | 64 000 Kč | 270 000 Kč | 91 800 Kč | 361 800 Kč |
| 2013 | 253 000 Kč | 137 000 Kč | 390 000 Kč | 132 600 Kč | 522 600 Kč |
| 2014 | 275 000 Kč | 155 000 Kč | 430 000 Kč | 146 200 Kč | 576 200 Kč |

Další relativně nevýznamnou položkou osobních nákladů je zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání, které je hrazeno čtvrtletně a činí pro zaměstnance oboru výroba nápojů 8,4 % z objemu hrubých mezd.

Samostatnou položkou osobních nákladů tvoří osobní spotřeba a zálohy na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění podnikatele. Osobní spotřeba podnikatele, kterou můžeme

označit také jako kalkulační podnikatelskou mzdu, se odvíjí od aktuálních finančních možností pivovaru, proto se v období finančně náročných investic počítá s minimální hodnotou a v dalších měsících dochází k postupnému navyšování. Na tomto místě je třeba také zdůraznit, že pracovní doba podnikatele v žádném případě netrvá 40 hodin týdně, jako je tomu u hlavního pracovního poměru, ale ve skutečnosti dosahuje téměř dvojnásobku této hodnoty. Odvody na sociální pojištění a zdravotní pojištění za podnikatele byly kalkulovány na základě minimálních vyměřovacích základů a sazeb platných pro rok 2012 pro hlavní výdělečnou činnost. Pro účely sestavení výkazu zisků a ztrát budou tyto výdaje považovány za náklady.

10.2.6 Náklady na externí služby

Do skupiny externích služeb byly zahrnuty položky nájemné, vedení účetnictví (resp. daňové evidence a evidence pro účely odvodu DPH), daňové poradenství, výdaje na poradenství v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, pojištění a telekomunikační služby. K ostatním službám se řadí nepravidelné výdaje například na dopravné, revize, opravy a údržbu zařízení nebo vývoz septiku.

Tab. 25 Plánované náklady na externí služby 2012 – 2014 (vlastní zpracování)

| ROK | Nájemné | Účetnictví, daňové po- radenství | Poradenství v oblasti BOZP a PO | Telefon, internet, poštovné | Pojištění | Ostatní služby |
|------|------------|--|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------|-------------------|
| 2012 | 126 000 Kč | 26 000 Kč | 8 000 Kč | 12 950 Kč | 4 320 Kč | 50 000 Kč |
| 2013 | 126 000 Kč | 28 000 Kč | 9 000 Kč | 15 650 Kč | 4 320 Kč | 63 600 Kč |
| 2014 | 132 000 Kč | 30 000 Kč | 9 500 Kč | 16 200 Kč | 4 320 Kč | 67 200 Kč |

10.2.7 Odpisy

Pro účely této práce jsem pro zjednodušení zvolila aplikaci lineárních účetních odpisů. Do by použitelnosti jednotlivých položek dlouhodobého majetku však do značné míry korespondují s odpisy daňovými. Jako hranici pro odepisování jsem zvolila 40 tis. Kč.

Ne zcela jednoznačná je bohužel odpověď na otázku, zda výdaje na stavební úpravy pronajatých prostor v rámci I. etapy projektu zahrnout v plné výši do nákladů, nebo je aktivovat jako technické zhodnocení a odepisovat jako dlouhodobý majetek. Nakonec jsem se přiklonila k názoru Pasekové (2006, s. 52), která k této problematice uvádí: „Pokud vlastník svůj hmotný majetek pronajme nájemci k podnikání, má nájemce také zájem podílet se na

úpravách a zhodnocení daného majetku. Z právního hlediska se technické zhodnocení stává součástí věci hlavní a proto přímo vstupují do vlastnictví pronajímatele, ale nájemce si může odepisovat technické zhodnocení.“ Neboť podnikatel podmínky pro odepisování technického zhodnocení splňuje, provedla jsem aktivaci do dlouhodobého majetku a dobu odepisování jsem stanovila na 15 let. Odpisové plány dlouhodobého majetku pořízeného v rámci realizace projektu rozšíření výrobní kapacity v letech 2012 – 2013 jsou uvedeny v příloze P III.

10.2.8 Výdaje na nákup drobného hmotného majetku

Plánované výdaje na nákup drobného hmotného majetku (v pořizovací hodnotě do 40 tis. Kč) v letech 2012 – 2014 byly zahrnuty do nákladů. Kromě majetku pořizovaného v rámci druhé a třetí etapy investičního projektu (kvasné nádoby, ležácké tanky, prodejní a výčepní pult a další vybavení prodejny a pivnice) se dále plánuje pořízení přenosných chladicích výčepních zařízení za účelem podpory přímého prodeje piva v KEG sudech.

10.2.9 Finanční náklady

Do finančních nákladů spadají zejména placené úroky v rámci čerpaných úvěrů, jejichž splátkové plány jsou uvedeny v přílohách P IV a P V. Do této skupiny nákladů jsem zahrнула také plánované náklady na bankovní poplatky v souvislosti se správou běžného a úvěrových účtů.

10.2.10 Daně

Od 1. 1. 2012 se podnikatel stává plátcem **daně z přidané hodnoty**, která sice není z hlediska finančního účetnictví nákladem, ale do budoucna bude významně ovlivňovat peněžní toky podniku. V prvním čtvrtletí roku 2012 vznikne z důvodů vysokých investic a výpadku příjmů z prodeje piva v rámci stěhování pivovaru vysoký nárok na vrácení DPH, v dalších čtvrtletích už musí podnikatel počítat pouze se zvyšujícími se odvody, které již v polovině roku 2013 pravděpodobně přesáhnou 100 tis. Kč za čtvrtletí.

Další pravidelně odváděnou daní je **spotřební daň** z piva, která patří stejně jako DPH do skupiny nepřímých daní a dle výkladu finančního účetnictví také není nákladem. Z ekonomického pohledu se však dle mého názoru jedná spíše o přímý variabilní náklad, neboť

výše spotřební daně je přímo úměrná objemu produkce pivovaru. Základní sazba daně činí pro pivovary s ročním výstavem do 10 000 hl 16 Kč z hektolitrového stupně.

Tab. 26 Plánované náklady na spotřební daň 2012 – 2014 (vlastní zpracování)

| Druh piva, stupňovitost | Sazba daně na 1 hl | Plánovaný prodej piva v hl | | | Daňová povinnost v Kč | | |
|-------------------------|--------------------|----------------------------|-------------|-------------|-----------------------|----------------|----------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 |
| světlé výčepní, 10° | 160 Kč | 638 | 680 | 690 | 102 080 | 108 800 | 110 400 |
| polotmavý ležák, 11° | 176 Kč | 100 | 245 | 265 | 17 600 | 43 120 | 46 640 |
| světlý ležák, 12° | 192 Kč | 72 | 160 | 155 | 13 901 | 30 720 | 29 760 |
| světlý speciál, 13° | 208 Kč | 20 | 85 | 100 | 4 160 | 17 680 | 20 800 |
| CELKEM | | 830 | 1170 | 1210 | 137 741 | 200 320 | 207 600 |

Ze skupiny přímých daní platí podnikatel **daň silniční** a to ve výši 3000 Kč ročně za jedno vozidlo (ojetý automobil Citroën Berlingo pořízený v roce 2011).

Problematika **daně z příjmů fyzických osob** a zjišťování základu daně s využitím daňové evidence je velmi široká, u osob právnických je situace ještě mnohem složitější. Proto jsem se pro zjednodušení v rámci finančního plánu rozhodla aplikovat jednoduchý výpočet základu daně pomocí výdajových paušálů, které byly dosud používány pro stanovení základu daně z podnikatelské činnosti. Přestože od roku 2013 hrozí snížení těchto výdajových paušálů, použila jsem pro výpočet z důvodu obtížného odhadu budoucího vývoje současné podmínky.

Tab. 27 Výpočet daně z příjmů v letech 2012 – 2014 (vlastní zpracování)

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Příjmy z podnikání | 1 965 910 Kč | 2 976 448 Kč | 3 174 752 Kč |
| Paušální výdaje (80 % z příjmů) | 1 572 728 Kč | 2 381 158 Kč | 2 539 802 Kč |
| Základ daně z podnikatelské činnosti | 393 182 Kč | 595 290 Kč | 634 950 Kč |
| Zaokrouhlený základ daně | 393 100 Kč | 595 200 Kč | 634 900 Kč |
| Daň před uplatněním slevy (15 %) | 58 965 Kč | 89 280 Kč | 95 235 Kč |
| Základní sleva na poplatníka | 23 640 Kč | 23 640 Kč | 23 640 Kč |
| Daň po slevě | 35 325 Kč | 65 640 Kč | 71 595 Kč |

10.3 Plán Cash flow

Plánování likvidity s využitím měsíčních plánů příjmů a výdajů má pro podnikatele zásadní důležitost, protože s předstihem signalizuje případné problémy se schopností hradit řádně a včas splatné závazky. Podrobný přehled očekávaných příjmů a výdajů po jednotlivých mě-

sících za roky 2012 – 2014 je uveden v přílohách P VII – P IX. Následující tabulka uvádí souhrnné roční údaje (včetně DPH).

Tab. 28 Plánované příjmy a výdaje v letech 2012 – 2014 (vlastní zpracování)

| (v tis. Kč) | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Počáteční stav finančních prostředků | 46 | 131 | 493 |
| Tržby z prodeje piva | 2 337 | 3 545 | 3 781 |
| Osobní finanční vklad (tichých společníků) | 160 | 0 | 0 |
| Úvěry bankovní | 300 | 0 | 0 |
| Ostatní příjmy - prodej drobného HM | 55 | 0 | 0 |
| Ostatní příjmy - půjčovné | 22 | 27 | 28 |
| PŘÍJMY CELKEM | 2 874 | 3 572 | 3 810 |
| Spotřeba materiálu, energie a pohonných hmot | 647 | 820 | 858 |
| Osobní spotřeba podnikatele, výplata mezd, odvodů na SZ s ZP | 634 | 947 | 1 068 |
| Služby | 234 | 249 | 262 |
| Výdaje na propagaci | 21 | 22 | 28 |
| Nákup drobného hmotného majetku | 149 | 57 | 36 |
| Pořízení dlouhodobého majetku | 490 | 136 | 0 |
| Splátky jistin úvěrů a půjček | 374 | 302 | 120 |
| Úroky a bankovní poplatky | 85 | 61 | 39 |
| Daně | 157 | 617 | 761 |
| VÝDAJE CELKEM | 2 789 | 3 210 | 3 172 |
| Konečný stav finančních prostředků | 131 | 493 | 1 131 |

Díky realizaci projektu rozšíření výrobní kapacity podniku se očekávají výrazné přírůstky tržeb (zejména mezi lety 2011, 2012 a 2013) doprovázené odpovídajícím nárůstem provozních výdajů. Strmě rostoucí trend lze pozorovat u daňových výdajů, kde rozhodující roli hrají odvodů daně z přidané hodnoty. Pozitivně lze hodnotit klesající výdaje na splátky jistin půjček a s tím související úroky a bankovní poplatky. O investicích v roce 2014 nebylo dosud rozhodnuto, proto jsou výdaje na pořízení dlouhodobého majetku v tomto roce uvedeny s nulovou hodnotou. Není však pochyb o tom, že by podnikatel pro finanční prostředky, které by na konci roku 2014 dle plánu měly být k dispozici, neměl využití.

10.4 Rozvaha

Jak již bylo výše zdůrazněno, podnikatel jako fyzická osoba rozvahu ani výkaz zisků a ztrát nesestavuje. Proto byla vytvořena opět pouze simulace zjednodušené rozvahy. Pro srovnání

je uveden kromě plánovaných zůstatků majetku a závazků také stav před realizací projektu rozšíření výrobní kapacity.

Tab. 29 Zjednodušená rozvaha podniku (vlastní zpracování)

| (v tis. Kč) | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| AKTIVA CELKEM | 1 701 | 1 947 | 2 280 | 2 771 |
| DLOUHODOBÝ MAJETEK | 1 147 | 1 743 | 1 698 | 1 540 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 14 | 14 | 14 | 14 |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 614 | 1 265 | 1 220 | 1 062 |
| Dlouhodobý hmotný majetek (drobný, neodepisovaný) | 518 | 463 | 463 | 463 |
| Dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OBĚŽNÁ AKTIVA | 554 | 205 | 582 | 1 231 |
| Zásoby (obaly - sudy) | 58 | 74 | 90 | 100 |
| Pohledávky | 450 | 0 | 0 | 0 |
| Finanční majetek | 46 | 131 | 493 | 1 131 |
| PASIVA CELKEM | 1 701 | 1 947 | 2 280 | 2 771 |
| VLASTNÍ KAPITÁL | 817 | 969 | 1 516 | 2 113 |
| Základní kapitál | 800 | 960 | 960 | 960 |
| VH minulých let | -161 | 17 | 9 | 556 |
| VH běžného účetního období | 179 | -8 | 547 | 597 |
| CIZÍ ZDROJE | 883 | 978 | 765 | 658 |
| Bankovní úvěry | 595 | 721 | 494 | 374 |
| Ostatní půjčky | 275 | 75 | 0 | 0 |
| Ostatní závazky | 14 | 182 | 271 | 284 |

V plánovaném období můžeme předpokládat růst bilanční sumy, což lze hodnotit pozitivně. Od roku 2012 se postupně snižuje podíl dlouhodobého majetku na aktivech ve prospěch oběžného majetku, jehož nejvýznamnější položkou je krátkodobý finanční majetek. V roce 2014 by tento trend měl být nejmarkantnější, neboť o investicích v tomto roce nebylo k dnešnímu dni rozhodnuto, a proto se uvádí v nulové hodnotě.

Na straně pasiv můžeme pozorovat počínaje rokem 2012 pozitivní trend zvyšování vlastního kapitálu na úkor cizích zdrojů. Celková zadluženost podniku by měla být na konci roku 2014 snížena na úroveň 24 %. Položka ostatní závazky, která vykazuje výrazně rostoucí trend, obsahuje závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního a zdravotního pojištění, závazek z titulu spotřební daně, DPH a daně z příjmů.

10.5 Výkaz zisků a ztrát

Tab. 30 Zjednodušený výkaz zisků a ztrát (vlastní zpracování)

| (v tis. Kč) | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|----------|------------|-----------|------------|------------|
| Tržby z prodeje výrobků a služeb | + | 1 122 | 1 966 | 2 976 | 3 175 |
| Aktivace | + | 85 | 0 | 0 | 0 |
| Spotřeba surovin a energie | - | 235 | 453 | 597 | 628 |
| Ostatní (režijní) materiál | - | 272 | 84 | 90 | 97 |
| Nákup drobného hmotného majetku | - | 0 | 124 | 47 | 30 |
| Služby | - | 110 | 227 | 236 | 248 |
| Náklady na propagaci | - | 0 | 18 | 20 | 24 |
| Osobní náklady | - | 265 | 670 | 952 | 1 072 |
| Odpisy | - | 77 | 136 | 158 | 158 |
| Daně a poplatky | - | 64 | 141 | 203 | 211 |
| Finanční náklady | - | 5 | 85 | 61 | 39 |
| Výsledek hospodaření (EBT) | = | 179 | 27 | 612 | 669 |
| Daň z příjmů fyzických osob | - | | 35 | 66 | 72 |
| Výsledek hospodaření po zdanění | = | | -8 | 547 | 597 |

Výše uvedená tabulka zobrazuje kromě skutečně dosažených nákladů a výnosů v roce 2011 také plánované hodnoty na období 2012 až 2014. Nízký výsledek hospodaření v roce 2012 je dán zejména výpadkem tržeb z prodeje piva z důvodů stěhování technologie pivovaru do nové výrobní provozovny. Významný vliv na tento výsledek měly také nově vzniklé náklady, zejména nájemné, mzdové náklady a úroky z úvěrů. V letech 2013 a 2014 by výsledek hospodaření měl dosáhnout již velmi uspokojivých hodnot a rentabilita tržeb počítaná z EBT by se měla pohybovat okolo 20 %.

10.6 Hodnocení efektivity investičního projektu

Diskontní míra pro diskontování očekávaných peněžních toků v souvislosti s realizací projektu rozšíření výrobní kapacity byla vzhledem k úrokovým mírám z čerpaných úvěrů (8 % a 9,5 %) a výnosovým očekáváním vlastníka stanovena na úrovni 12 %.

Kapitálové výdaje jednotlivých etap projektu rozšíření výrobní kapacity podniku byly vyčísleny v kapitole 8. Na stavební úpravy v rámci I. etapy projektu byla koncem roku 2011 poskytnuta záloha, která byla vyúčtována v roce 2012. Rok 2012 bude považován za výchozí a diskontovány budou pouze kapitálové výdaje plánované na rok 2013.

Tab. 31 Kapitálové výdaje projektu (vlastní zpracování)

| | |
|--|---------------------|
| Kapitálové výdaje v roce 2012 | 913 244 Kč |
| Kapitálové výdaje v roce 2013 | 140 550 Kč |
| Diskontované kapitálové výdaje roku 2013 | 125 491 Kč |
| Kapitálové výdaje projektu celkem | 1 038 735 Kč |

Životnost jednotlivých položek majetku pořizovaných v rámci investic do rozšíření výrobní kapacity je různá (od 5 do 20 let). Pro vyčíslení peněžních příjmů z investice budou nyní použity přírůstky tržeb a provozních nákladů oproti roku 2011, které lze vypočítat z plánovaných údajů pro období 2012 – 2014.

Tab. 32 Peněžní příjmy z projektu v letech 2012 – 2014 (vlastní zpracování)

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|-------------------|-------------------|---------------------|
| Přírůstek tržeb | 844 066 Kč | 1 854 604 Kč | 2 052 908 Kč |
| Přírůstek nákladů bez úroků a odpisů | 648 161 Kč | 1 152 393 Kč | 1 333 875 Kč |
| Odpisy | 136 080 Kč | 157 905 Kč | 157 905 Kč |
| Zisk před zdaněním | 59 825 Kč | 544 306 Kč | 561 128 Kč |
| Zisk po zdanění DPFO (15 %) | 50 851 Kč | 462 660 Kč | 476 959 Kč |
| Odpisy | 136 080 Kč | 157 905 Kč | 157 905 Kč |
| Peněžní příjmy z projektu celkem | 186 931 Kč | 620 565 Kč | 634 864 Kč |
| Diskontované příjmy z projektu (12 %) | 166 903 Kč | 494 711 Kč | 451 884 Kč |
| Kumulované diskontované příjmy z projektu | 166 903 Kč | 661 614 Kč | 1 113 497 Kč |

Srovnáním kapitálových výdajů a diskontovaných peněžních příjmů za první tři roky životnosti projektu můžeme dojít k závěru, že souhrn peněžních příjmů za toto období kapitálové výdaje mírně převyšuje. Čistá současná hodnota je tedy kladná.

$$\text{ČSH}_{(2012-2014)} = 1\,113\,497 - 1\,038\,735 = 74\,763 \text{ Kč}$$

Podle tohoto kritéria lze tedy realizaci projektu bez větších obav doporučit, neboť lze očekávat, že i v následujících letech bude podnik generovat z projektu další příjmy. Zjednodušeně můžeme také konstatovat, že návratnost investičního projektu činí přibližně 3 roky.

Pokud se naplní většina předpokladů a podnik se výrazně neodchýlí od stanoveného plánu, je velmi nepravděpodobné, že by čistá současná hodnota projektu dosáhla v horizontu 5 – 7 let záporné hodnoty.

11 ANALÝZA RIZIK

V dnešní turbulentní době, kdy jedna změna stíhá druhou, je velmi těžké předvídat, co nastane v budoucnosti. Návratnost předkládaného investičního projektu a úspěšnost budoucího podnikání pivovaru jako takového může negativně ovlivnit mnoho faktorů. Nejvýznamnější z nich jsou uvedeny v následující tabulce. U každého z rizikových faktorů byla odhadnuta pravděpodobnost jejich výskytu a také stupeň jejich dopadu na projekt (stupnice od 1 do 10; 1 – nejnižší, 10 – nejvyšší). Pomocí součinu pravděpodobnosti výskytu a předpokládaného dopadu byly jednotlivé faktory seřazeny dle významu od nejvýznamnějšího po nejméně významný.

Tab. 33 Analýza rizik projektu (vlastní zpracování)

| Riziko | Pravděpodobnost výskytu v % | Dopad |
|--|-----------------------------|-------|
| Přerušeni výroby v důsledku pracovní neschopnosti klíčových pracovníků | 50 | 10 |
| Nedostatečná poptávka a nutnost snížení prodejních cen v důsledku konkurence | 60 | 8 |
| Legislativní změny | 60 | 7 |
| Výrazné zvýšení cen vstupů | 50 | 7 |
| Přerušeni výroby v důsledku poruch zařízení | 40 | 8 |
| Přerušeni výroby v důsledku výpadku dodávek energií a surovin | 20 | 9 |
| Živelné pohromy, krádeže | 10 | 9 |

Přerušeni výroby v důsledku pracovní neschopnosti klíčových pracovníků

Toto riziko jsem označila jako nejzávažnější z toho důvodu, že v případě dlouhodobějšího onemocnění či úrazu spojeného s delší pracovní neschopností majitele či pomocného sládky by nebylo možné splnit plán výroby. Nejhorší scénář by nastal v případě, že by tito pracovníci, kteří se vzájemně zastupují, onemocněli současně. Tato situace by se ihned projevila výpadkem tržeb a mohla by ohrozit i platební schopnost podniku. Toto riziko je již částečně eliminováno v rámci životního pojištění podnikatele a pojištění úvěru pro případ neschopnosti splácet. Snížit toto riziko by bylo možné také postupným zaškolením budoucího závozníka, aby v případě nutnosti mohl jednoho ze sládků pivovaru zastoupit.

Nedostatečná poptávka a nutnost snížení prodejních cen v důsledku konkurence

Tento rizikový faktor by se mohl výrazněji projevit v příštím roce, ale zejména pak v následujících letech. Konkurenční minipivovar ve Zlíně a okolí v roce 2012 s největší pravděpodobností nevznikne, v roce 2014 už je třeba s touto alternativou počítat. Proto jsem zpracovala jednoduchou analýzu citlivosti, která naznačuje, jak by se změnily tržby, hospodářský výsledek před zdaněním a čistá současná hodnota projektu v případě, že by byl pivovar nucen v roce 2014 v důsledku aktivit potenciálních konkurentů snížit ceny svých výrobků.

Tab. 34 Závislost výsledku hospodaření a ČSH projektu na cenové hladině v roce 2014 (vlastní zpracování)

| Cenová hladina | Tržby za pivo | HV před zdaněním | ČSH projektu (2012 - 2014) |
|-------------------------|---------------|------------------|----------------------------|
| 85 % cen roku 2013 | 2 600 410 Kč | 117 908 Kč | -258 403 Kč |
| 90 % cen roku 2013 | 2 753 376 Kč | 270 873 Kč | -165 857 Kč |
| 95 % cen roku 2013 | 2 906 341 Kč | 423 839 Kč | -73 311 Kč |
| Zachování cen roku 2013 | 3 059 306 Kč | 576 804 Kč | 19 235 Kč |
| Zvýšení cen o 3 % | 3 151 085 Kč | 668 583 Kč | 74 763 Kč |
| Zvýšení cen o 5 % | 3 212 272 Kč | 729 769 Kč | 111 781 Kč |

Z výše uvedené citlivostní analýzy vyplývá, že i v případě, že by pivovar v roce 2014 nezvyšoval prodejní ceny, dosáhla by čistá současná hodnota investičního projektu (2012 – 2014) kladné hodnoty. Pokud by podnik byl nucen snižovat prodejní ceny více než o 3 %, dostane se sice ČSH do záporných hodnot, avšak výsledky hospodaření by měly být nadále uspokojivé.

Legislativní změny

Legislativní změny mají na podnikání málokdy pozitivní efekt. V případě pivovaru může jít zejména o zprůsnění hygienických norem nebo zvýšení daňové zátěže. Tyto změny nelze předvídat, avšak je třeba se jim co nejrychleji přizpůsobit. V krajním případě lze zvýšené výdaje přenést na zákazníky prostřednictvím zvýšení prodejních cen.

Výrazné zvýšení cen vstupů

Ve finančním plánu se s postupným navyšováním cen vstupů, zejména energií a pracovní síly, počítá. Proto není riziko výrazných negativních odchylek příliš vysoké, naopak může díky rezervám dojít i k menším úsporám a zlepšení výsledku hospodaření.

Přerušení výroby v důsledku poruch zařízení

Výhodou výrobního zařízení pivovaru je, že je poměrně jednoduché a není mnoho součástí, jejichž porucha by zapříčinila vícedenní výpadek výroby. Nejrizikovějšími místy v tomto ohledu jsou čerpadla, motory míchadel, systém ohřevu pomocí tištěných topných těles a chlazení spilky a ležáckého sklepa. Velkou výhodou podnikatele i pomocného sládky je, že díky svým zkušenostem a kvalifikaci dokáží většinu vad sami rozpoznat a také opravit. K tomuto účelu je třeba do budoucna zajistit přiměřené množství náhradních dílů. Velkou důležitostí budou mít také pravidelné revize a důkladná údržba zařízení.

Přerušení výroby v důsledku výpadku dodávek energií a surovin

Teplota v chlazené sekci pivovaru musí být udržována v určitých intervalech, proto by měl delší výpadek dodávky elektrické energie negativní vliv na kvalitu piva a v krajním případě by bylo nutné zásoby piva zlikvidovat, což by opět znamenalo výrazný výpadek tržeb. Pravděpodobnost tak dlouhého výpadku dodávek elektrické energie je naštěstí velmi nízká a řešením by bylo zapůjčení záložního zdroje napájení (dieselagregátu). Výpadky ostatních vstupů jsou řešitelné jednoduše změnou dodavatele.

Živelné pohromy, krádeže

Objekt, ve kterém se pivovar nachází, je velmi stabilní, a proto není přírodními živly ohrožen. V prostorách pivovaru se nenacházejí hořlaviny, tudíž je i riziko požáru velmi nízké. Větší riziko je spojeno se skutečností, že tržby jsou inkasovány v hotovosti, které jsou sice pravidelně vkládány na bankovní účet, ale během dne by při nedostatečné pozornosti mohly být odcizeny. K eliminaci tohoto rizika bych doporučovala pořízení malé bezpečnostní schránky s číselným zámekem. Podnikatel rovněž zvažuje umístění mříží na okna a dveře.

12 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU A DOPORUČENÍ

Realizace projektu rozšíření výrobní kapacity minipivovaru se jeví při současném převisu poptávky po jeho produkci jako správné rozhodnutí, které je však spojeno s vysokými investicemi a rizikem. Cílem investičního projektu je do roku 2014 postupně navýšit roční produkci pivovaru z původních 450 hl až na 1200 hl. Výchozí situace sice není vzhledem k nedostatku vlastních zdrojů a nutnosti zvýšit zadluženost majitele pivovaru ideální. První etapa projektu, tedy přestěhování technologie do nových prostor, však již úspěšně proběhla a nyní je možné výrobní kapacitu postupně navyšovat.

Pro realizaci projektu byl vypracován komplexní podnikatelský plán postihující nejdůležitější oblasti podnikatelské činnosti minipivovaru. V prvním kroku byla provedena analýza výchozí situace podniku a nejvýznamnějších faktorů jeho okolí. V dalším kroku byl zpracován střednědobý plán pro oblast marketingu a výroby. Stěžejní částí podnikatelského plánu je finanční plán, který se vzhledem ke zvolené právní formě podniku zaměřuje na plánování peněžních toků.

Projekce peněžních toků byla provedena nejen za účelem odhalení nedostatků nebo přebytků likvidity, ale na jejich základě bylo možné také provést hodnocení efektivnosti celého investičního projektu, a to pomocí základního kritéria, kterým je čistá současná hodnota. Z hodnocení efektivnosti investičního projektu vyplynulo, že pokud se podnik výrazněji neodchýlí od stanoveného plánu nebo nenastane nějaká neočekávaná situace, měla by čistá současná hodnota investice dosáhnout už koncem roku 2014 kladné hodnoty. Vzhledem k výsledku těchto propočtů lze podnikateli realizaci investičního projektu bez větších obav doporučit. Díky realizaci projektu by se hodnota podniku měla zvyšovat a jeho zadluženost by se měla opět postupně snižovat.

Realizaci dalších finančně náročných investičních projektů (např. do zvětšení varny) bych podnikateli doporučila zvážit a naplánovat až na začátek roku 2014, kdy by měl být kompletně splacen střednědobý úvěr a podnikatel by měl k mít dispozici dostatečný podíl vlastních zdrojů.

Projekt rozšíření výrobní kapacity je dlouhodobý a proto je nutně spojen s vysokou mírou rizika. Nejpodstatnější rizikové faktory působící na úspěšnost projektu i samotného podniku a možnosti jejich eliminace byly charakterizovány v předchozí kapitole. Podnikateli bych doporučila nespouštět tato rizika ze zřetele a pokusit se o maximální prevenci jejich

výskytu. Ke snížení podnikatelského rizika by měl podnikatel do budoucna zvážit změnu právní formy na společnost s ručením omezeným. Výhody této právní formy budou se zvyšujícím se obratem podniku převažovat nad nevýhodami v podobě vyšší administrativní zátěže.

V oblasti výroby by se nyní podnikatel měl zaměřit na hledání úspor ve spotřebě elektrické energie a vody a také další zlepšování organizace výrobního procesu. Dostatečnou pozornost je třeba věnovat také pravidelné údržbě výrobního zařízení.

V oblasti marketingu bych podnikateli doporučila soustavné sledování a předvídání tržního vývoje a spotřebitelských preferencí. Nelze se spoléhat na to, že se poptávka po produkci pivovaru bude nadále pouze zvyšovat. Proto je třeba posilovat dobré vztahy se současnými zákazníky. V tomto ohledu bych podnikateli doporučovala vytvoření databáze kontaktů současných zákazníků, které by pak bylo možné hromadně informovat o případných novinách v sortimentu nebo kulturních akcích, kde se pivo Zlínský švec bude točit.

V personální oblasti plánuje podnikatel postupné navyšování mezd svých zaměstnanců za účelem posílení jejich loajality, motivace k vyšším výkonům a rozšiřování pracovní náplně. Tento přístup je jistě správný a měl by přispět k budování pocitu sounáležitosti zaměstnanců s podnikem.

V oblasti řízení podnikových financí bych podnikateli doporučila aplikovat zpracovaný plán peněžních toků, který je samozřejmě možné průběžně doplňovat a aktualizovat, aby odrazil reálný stav minulých a budoucích peněžních toků v podniku. V této souvislosti by bylo vhodné, aby si podnikatel vytvořil pro případ výpadku tržeb dostatečnou finanční rezervu a předešel tak případné platební neschopnosti.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo vypracovat projekt rozšíření výrobní kapacity minipivovaru podpořený reálným podnikatelským plánem postihujícím všechny podstatné aspekty jeho podnikatelské činnosti.

K dosažení cíle této práce bylo třeba soustředit aktuální teoretické poznatky z oblasti podnikání, investičních projektů a tvorby podnikatelského plánu. Na základě těchto poznatků jsem v praktické části mé práce v prvním kroku provedla rozbor výchozí situace podniku před zahájením realizace projektu rozšíření výrobní kapacity. Zhodnocení finanční situace podniku bylo ztíženo absencí finančních výkazů, které podnikatel jako fyzická osoby nesestavuje. Přesto se mi podařilo alespoň zjednodušenou simulaci těchto výkazů vytvořit a poukázat tak na vysokou dynamiku růstu podniku i jeho relativně vysokou výchozí zadluženost. Dále byla provedena analýza okolí podniku, v rámci které jsem identifikovala nejpodstatnější vlivy a trendy, které na podnik působí a do budoucna mohou pozitivně i negativně ovlivňovat jeho prosperitu. Nejdůležitější poznatky z analýz byly shrnuty prostřednictvím analýzy SWOT.

V projektové části jsem sestavila základní plán realizace projektu rozšíření výrobní kapacity, který byl vzhledem k jeho dlouhodobosti rozdělen do tří etap. V rámci jednotlivých etap jsem se zabývala jejich náplní, cíli, nutnými kapitálovými výdaji, financováním, personálním a organizačním zajištěním. Prostřednictvím marketingového plánu jsem řešila oblasti produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky podniku. Ve výrobním plánu jsem se zaměřila na plánování využití výrobních kapacit, surovinové zabezpečení a personální zajištění výroby. Pozornost jsem věnovala také otázkám bezpečnosti, kvality a ochrany životního prostředí.

Stěžejní částí podnikatelského plánu pro realizaci investičního projektu byl plán finanční, kde jsem na základě postupného rozšiřování výrobní kapacity pivovaru a plánované sortimentní struktury naplánovala vývoj tržeb podniku. Na základě plánované výroby, investic a dalších plánovaných aktivit popsanych v předchozích částech práce jsem v dalším kroku sestavila také podrobný plán nákladů a výdajů podniku, přičemž jsem v maximální možné míře vycházela z reálných hodnot. Důraz při finančním plánování jsem kladla zejména na zpracování podrobného plánu peněžních toků, který zahrnuje všechny oblasti provozních výdajů podniku včetně odvodů DPH. Sestavila jsem rovněž plánové výkazy rozvaha a vý-

kaz zisků a ztrát, ze kterých vyplynulo, že pokud se podnik významně neodchýlí od plánu, měla by se jeho finanční stabilita i rentabilita od roku 2013 výrazně zlepšovat. Rok 2012 nebude z hlediska výsledku hospodaření ještě tak úspěšný, což je však vzhledem k výpadku výroby a tržeb v důsledku stěhování minipivovaru akceptovatelné.

Díky podrobnému plánu peněžních toků a sestavení výkazu zisků a ztráty bylo možné vyčíslit budoucí peněžní příjmy plynoucí z realizace investičního projektu v letech 2012 - 2014. Po srovnání s kapitálovými výdaji jsem dospěla k závěru, že čistá současná hodnota by měla dosáhnout kladné hodnoty již koncem roku 2014, což je bezpochyby pozitivní fakt a proto je možné realizaci projektu podnikateli doporučit.

Důležitou součástí projektové části práce je rovněž analýza rizik, která jsou spojena jak s realizací investičního projektu, tak s činností pivovaru obecně. U jednotlivých rizik jsem navrhla možná opatření k jejich eliminaci. Závěr projektové části jsem věnovala zhodnocení projektu a doporučením pro podnik.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické a seriálové publikace

ČAPKOVÁ, Veronika et al., 1999. *Restaurační pivovary v České republice*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský. ISBN 80-902658-0-4.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2010. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3293-0.

FRANTÍK, František ed., 2011. *Pivovarský kalendář 2012*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský. ISBN 978-80-86576-44-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

KORÁB, Vojtěch et al., 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

NAGL, Anna, 2010. *Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen*. 5., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler. ISBN: 978-3-8349-2170-3.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3158-2.

PASEKOVÁ, Marie, 2006. *Finanční účetnictví*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-444-3.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 8071793671.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2952-7.

SRPOVÁ, Jitka et al., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

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

STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.

STRUCK, Uwe, 1992. *Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu*. Praha: Management Press. ISBN 8085603128.

SYNEK, Miloslav et al., 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav et al., 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠURÁŇ, Jan, 2011. Minipivovary dělají stejné řemeslo jako ty velké. *Kvasný průmysl*. č. 10. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský. ISSN 0023-5830.

VALACH, Josef, 2006. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-01-9.

VEBER, Jaromír et al., 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2409-6.

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

WÖHE, Günther a Eva KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-897-2.

WUPPERFELD, Udo, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 8072610759.

ZÁMEČNÍK, Roman et al., 2008. *Podniková ekonomika I*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-701-9.

Internetové zdroje

ČESKOMORAVSKÝ SVAZ MINIPIVOVARŮ, 2011. O nás. [online]. [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://cmsmp.cz/o-nas/>

ČESKÝ SVAZ MALÝCH A NEZÁVISLÝCH PIVOVARŮ, 2011. Členové. [online]. [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://www.csmnp.cz/clenove.html>

ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN, 2011. Pivovarství a sladařství v českých zemích. [online]. [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://www.cspas.cz/pivo.asp?lang=1>

ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN, 2012. České pivovarství v roce 2011: po dvouletém poklesu mírný nárůst produkce, hnací silou jsou inovace a rostoucí export. [online]. 21. 3. 2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.cspas.cz/index2.asp?KatId=36&DatId=1105&Archiv=>

MORÁVEK, Daniel, 2012. Kalouskova opatření pro OSVČ: Nižší výdajové paušály a vyšší daň z příjmů. In: podnikatel.cz [online]. 29. 2. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/kalouskova-opatreni-pro-osvc-nizsi-vydajove-pausaly-a-vyssi-dan-z-prijmu/>

PROKOP, Michael, 2005. Jak napsat podnikatelský plán. In: czechinvest.cz [online] [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>

STEM, 2012. Preference politických stran únor/březen 2012. [online]. 9. 3. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.stem.cz/clanek/2356>

VINOPAL, Jiří, 2011. K některým aspektům výběru piva českými konzumenty v roce 2011. In: cvvm.cas.cz [online]. 14. 12. 2011 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/101210s_OR111214b.pdf

VODÁRENSTVÍ, © 2008. Ceny vodného a stočného vodáren ČR v roce 2012. [online]. [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: <http://vodarenstvi.com/vodne-stocne-2012.php>

Ostatní zdroje

ŠKARKA, Milan, 2011. Prezentace společnosti Regionální podpurný zdroj s. r. o. v rámci semináře Okresní hospodářské komory Zlín na téma Aktuální programy podpory podnikání ve Zlínském kraji 17. 10. 2011

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|-------|---|
| CKT | Cylindrokonické tanky |
| ČR | Česká republika |
| ČSH | Čistá současná hodnota |
| DPH | Daň z přidané hodnoty |
| EBT | Zisk před zdaněním (Earnings before taxes) |
| ES | Evropské společenství |
| HACCP | Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (Hazard Analysis and Critical Control Points) |
| HM | Hmotný majetek |
| OSVČ | Osoba samostatně výdělečně činná |
| p. a. | Per annum - ročně, za rok |
| PEST | Politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické (faktory) |
| Sb. | Sbírky |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats |
| SZ | Sociální zabezpečení |
| VH | Výsledek hospodaření |
| ZP | Zdravotní pojištění |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| <i>Obr. 1</i> Struktura podnikatelského plánu (Nagl, 2011, s. 18)..... | 32 |
| <i>Obr. 2</i> Analýza PEST – vlivy makrookolí (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19)..... | 35 |
| <i>Obr. 3</i> Logo minipivovaru Sazovice (vlastní zdroj)..... | 45 |
| <i>Obr. 4</i> Vývoj tržeb v letech 2010 a 2011 (vlastní zpracování)..... | 46 |
| <i>Obr. 5</i> Sortimentní struktura tržeb v letech 2010 a 2011(vlastní zpracování) | 50 |
| <i>Obr. 6</i> Výběr mezi známým a neznámým pivem v roce 2011 (Vinopal, 2011)..... | 59 |
| <i>Obr. 7</i> SWOT analýza minipivovaru Sazovice (vlastní zpracování)..... | 62 |
| <i>Obr. 8</i> Logo klubu HBC Zlínský švec (vlastní zdroj)..... | 77 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| <i>Tab. 1 Simulace zjednodušené rozvahy (vlastní zpracování)</i> | 47 |
| <i>Tab. 2 Zjednodušený výkaz zisků a ztrát (vlastní zpracování).....</i> | 47 |
| <i>Tab. 3 Struktura tržeb z prodeje piva dle balení (vlastní zpracování).....</i> | 50 |
| <i>Tab. 4 Vývoj produkce průmyslových pivovarů 2006 – 2010 (Frantík, 2011, s. 58).....</i> | 54 |
| <i>Tab. 5 Produkce pivovarských společností v ČR v r. 2010 (Frantík, 2011, s. 55 – 57).....</i> | 57 |
| <i>Tab. 6 Pivovary Zlínského kraje (Frantík, 2011, s. 86 – 92; vlastní odhady)</i> | 61 |
| <i>Tab. 7 Kapitálové výdaje I. etapy projektu (vlastní zpracování)</i> | 66 |
| <i>Tab. 8 Kapitálové výdaje investic do technologie v roce 2012 (vlastní zpracování).....</i> | 68 |
| <i>Tab. 9 Kapitálové výdaje na vybavení prodejny a pivnice v roce 2012 (vlastní zpracování).....</i> | 69 |
| <i>Tab. 10 Kapitálové výdaje investic do technologie v roce 2013 (vlastní zpracování).....</i> | 70 |
| <i>Tab. 11 Plánovaná sortimentní struktura v roce 2012 v hl (vlastní zpracování)</i> | 72 |
| <i>Tab. 12 Plánovaná sortimentní struktura v roce 2013 v hl (vlastní zpracování)</i> | 73 |
| <i>Tab. 13 Maloobchodní ceny piva pro rok 2012 (vlastní zpracování).....</i> | 73 |
| <i>Tab. 14 Distribuce piva do restaurací v roce 2012 (vlastní zpracování)</i> | 74 |
| <i>Tab. 15 Přímý prodej v roce 2012 (vlastní zpracování)</i> | 75 |
| <i>Tab. 16 Výdaje na propagaci pivovaru v roce 2012 (vlastní zpracování).....</i> | 77 |
| <i>Tab. 17 Plán výroby na 1. pololetí 2012 (vlastní zpracování).....</i> | 78 |
| <i>Tab. 18 Plán výroby na 2. pololetí 2012 (vlastní zpracování).....</i> | 78 |
| <i>Tab. 19 Plán tržeb na 1. pololetí 2012 v Kč (vlastní zpracování)</i> | 81 |
| <i>Tab. 20 Plán tržeb na 2. pololetí 2012 v Kč (vlastní zpracování)</i> | 82 |
| <i>Tab. 21 Plán tržeb na rok 2013 v Kč (vlastní zpracování)</i> | 82 |
| <i>Tab. 22 Náklady na nákup surovin v roce 2012 (vlastní zpracování)</i> | 83 |
| <i>Tab. 23 Náklady na nákup surovin v roce 2013 (vlastní zpracování)</i> | 83 |
| <i>Tab. 24 Plán mzdových a ostatních osobních nákladů za zaměstnance v letech 2012 – 2014 (vlastní zpracování)</i> | 85 |
| <i>Tab. 25 Plánované náklady na externí služby 2012 – 2014 (vlastní zpracování)</i> | 86 |
| <i>Tab. 26 Plánované náklady na spotřební daň 2012 – 2014 (vlastní zpracování)</i> | 88 |
| <i>Tab. 27 Výpočet daně z příjmů v letech 2012 – 2014 (vlastní zpracování)</i> | 88 |
| <i>Tab. 28 Plánované příjmy a výdaje v letech 2012 – 2014 (vlastní zpracování).....</i> | 89 |
| <i>Tab. 29 Zjednodušená rozvaha podniku (vlastní zpracování)</i> | 90 |

| | |
|---|----|
| <i>Tab. 30 Zjednodušený výkaz zisků a ztrát (vlastní zpracování)</i> | 91 |
| <i>Tab. 31 Kapitálové výdaje projektu (vlastní zpracování)</i> | 92 |
| <i>Tab. 32 Peněžní příjmy z projektu v letech 2012 – 2014 (vlastní zpracování)</i> | 92 |
| <i>Tab. 33 Analýza rizik projektu (vlastní zpracování)</i> | 93 |
| <i>Tab. 34 Závislost výsledku hospodaření a ČSH projektu na cenové hladině v roce 2014 (vlastní zpracování)</i> | 94 |

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Varianty loga pivovaru v letech 2008 – 2010
- P II Odpisové plány dlouhodobého majetku pořízeného v roce 2011
- P III Odpisové plány dlouhodobého majetku pořízeného v letech 2012 – 2013
- P IV Splátkový plán dlouhodobého úvěru
- P V Splátkový plán střednědobého úvěru
- P VI Ukázka varného listu
- P VII Plán cash flow na rok 2012
- P VIII Plán cash flow na rok 2013
- P IX Plán cash flow na rok 2014
- P X Fotografie nové výrobní provozovny

PŘÍLOHA PI: VARIANTY LOGA PIVOVARU V LETECH 2008 – 2010



PŘÍLOHA P II: ODPISOVÉ PLÁNY DLOUHODOBÉHO MAJETKU POŘÍZENÉHO V ROCE 2011

| | |
|---------------------|------------|
| Varná nádoba | |
| Pořizovací cena | 167 000 Kč |
| Doba použitelnosti | 10 let |
| Roční odpis | 16 700 Kč |

| Rok | Odpisy | Oprávký | Zůstatková cena |
|------|--------|---------|-----------------|
| 2011 | 16 700 | 16 700 | 150 300 |
| 2012 | 16 700 | 33 400 | 133 600 |
| 2013 | 16 700 | 50 100 | 116 900 |
| 2014 | 16 700 | 66 800 | 100 200 |
| 2015 | 16 700 | 83 500 | 83 500 |
| 2016 | 16 700 | 100 200 | 66 800 |
| 2017 | 16 700 | 116 900 | 50 100 |
| 2018 | 16 700 | 133 600 | 33 400 |
| 2019 | 16 700 | 150 300 | 16 700 |
| 2020 | 16 700 | 167 000 | 0 |

| | |
|-------------------------|------------|
| Scezovací nádoba | |
| Pořizovací cena | 174 000 Kč |
| Doba použitelnosti | 10 let |
| Roční odpis | 17 400 Kč |

| Rok | Odpisy | Oprávký | Zůstatková cena |
|------|--------|---------|-----------------|
| 2011 | 17 400 | 17 400 | 156 600 |
| 2012 | 17 400 | 34 800 | 139 200 |
| 2013 | 17 400 | 52 200 | 121 800 |
| 2014 | 17 400 | 69 600 | 104 400 |
| 2015 | 17 400 | 87 000 | 87 000 |
| 2016 | 17 400 | 104 400 | 69 600 |
| 2017 | 17 400 | 121 800 | 52 200 |
| 2018 | 17 400 | 139 200 | 34 800 |
| 2019 | 17 400 | 156 600 | 17 400 |
| 2020 | 17 400 | 174 000 | 0 |

| | |
|------------------------------------|------------|
| Soubor 6 ks ležáckých tanků | |
| Pořizovací cena | 270 000 Kč |
| Doba použitelnosti | 10 let |
| Roční odpis | 27 000 Kč |

| Rok | Odpisy | Oprávký | Zůstatková cena |
|------|--------|---------|-----------------|
| 2011 | 27 000 | 27 000 | 243 000 |
| 2012 | 27 000 | 54 000 | 216 000 |
| 2013 | 27 000 | 81 000 | 189 000 |
| 2014 | 27 000 | 108 000 | 162 000 |
| 2015 | 27 000 | 135 000 | 135 000 |
| 2016 | 27 000 | 162 000 | 108 000 |
| 2017 | 27 000 | 189 000 | 81 000 |
| 2018 | 27 000 | 216 000 | 54 000 |
| 2019 | 27 000 | 243 000 | 27 000 |
| 2020 | 27 000 | 270 000 | 0 |

| | |
|--|-----------|
| Ojeté užitkové vozidlo Citroën Berlingo | |
| Pořizovací cena | 80 000 Kč |
| Doba použitelnosti | 5 let |
| Roční odpis | 16 000 Kč |

| Rok | Odpisy | Oprávký | Zůstatková cena |
|------|--------|---------|-----------------|
| 2011 | 16 000 | 16 000 | 64 000 |
| 2012 | 16 000 | 32 000 | 48 000 |
| 2013 | 16 000 | 48 000 | 32 000 |
| 2014 | 16 000 | 64 000 | 16 000 |
| 2015 | 16 000 | 80 000 | 0 |

PŘÍLOHA P III: ODPISOVÉ PLÁNY DLOUHODOBÉHO MAJETKU POŘÍZENÉHO V LETECH 2012 – 2013

Soubor 3 ks ležáckých tanků (1300 l)

| | |
|--------------------|------------|
| Pořizovací cena | 195 000 Kč |
| Doba použitelnosti | 10 let |
| Roční odpis | 19 500 Kč |

| Rok | Odpisy | Oprávký | Zůstatková cena |
|------|--------|---------|-----------------|
| 2012 | 19 500 | 19 500 | 175 500 |
| 2013 | 19 500 | 39 000 | 156 000 |
| 2014 | 19 500 | 58 500 | 136 500 |
| 2015 | 19 500 | 78 000 | 117 000 |
| 2016 | 19 500 | 97 500 | 97 500 |
| 2017 | 19 500 | 117 000 | 78 000 |
| 2018 | 19 500 | 136 500 | 58 500 |
| 2019 | 19 500 | 156 000 | 39 000 |
| 2020 | 19 500 | 175 500 | 19 500 |
| 2021 | 19 500 | 195 000 | 0 |

Technické zhodnocení objektu

| | |
|--------------------|------------|
| Pořizovací cena | 592 194 Kč |
| Doba použitelnosti | 15 let |
| Roční odpis | 39 480 Kč |

| Rok | Odpisy | Oprávký | Zůstatková cena |
|------|--------|---------|-----------------|
| 2012 | 39 480 | 39 480 | 552 714 |
| 2013 | 39 480 | 78 960 | 513 234 |
| 2014 | 39 480 | 118 440 | 473 754 |
| 2015 | 39 480 | 157 920 | 434 274 |
| 2016 | 39 480 | 197 400 | 394 794 |
| 2017 | 39 480 | 236 880 | 355 314 |
| 2018 | 39 480 | 276 360 | 315 834 |
| 2019 | 39 480 | 315 840 | 276 354 |
| 2020 | 39 480 | 355 320 | 236 874 |
| 2021 | 39 480 | 394 800 | 197 394 |
| 2022 | 39 480 | 434 280 | 157 914 |
| 2023 | 39 480 | 473 760 | 118 434 |
| 2024 | 39 480 | 513 240 | 78 954 |
| 2025 | 39 480 | 552 720 | 39 474 |
| 2026 | 39 474 | 592 194 | 0 |

1 ks ležáckého tanku (1300 l)

| | |
|--------------------|-----------|
| Pořizovací cena | 68 250 Kč |
| Doba použitelnosti | 10 let |
| Roční odpis | 6 825 Kč |

| Rok | Odpisy | Oprávký | Zůstatková cena |
|------|--------|---------|-----------------|
| 2013 | 6 825 | 6 825 | 61 425 |
| 2014 | 6 825 | 13 650 | 54 600 |
| 2015 | 6 825 | 20 475 | 47 775 |
| 2016 | 6 825 | 27 300 | 40 950 |
| 2017 | 6 825 | 34 125 | 34 125 |
| 2018 | 6 825 | 40 950 | 27 300 |
| 2019 | 6 825 | 47 775 | 20 475 |
| 2020 | 6 825 | 54 600 | 13 650 |
| 2021 | 6 825 | 61 425 | 6 825 |
| 2022 | 6 825 | 68 250 | 0 |

Šrotovník

| | |
|--------------------|-----------|
| Pořizovací cena | 45 000 Kč |
| Doba použitelnosti | 3 roky |
| Roční odpis | 15 000 Kč |

| Rok | Odpisy | Oprávký | Zůstatková cena |
|------|--------|---------|-----------------|
| 2013 | 15 000 | 15 000 | 30 000 |
| 2014 | 15 000 | 30 000 | 15 000 |
| 2015 | 15 000 | 45 000 | 0 |

PŘÍLOHA P IV: SPLÁTKOVÝ PLÁN DLOUHODOBÉHO ÚVĚRU

| | |
|-------------------------|------------|
| Výše úvěru | 600 000 Kč |
| Úroková sazba | 8 % |
| Měsíční poplatek | 59 Kč |
| Pojištění v rámci úvěru | 360 Kč |

| Splátka č. | Splatnost | | Počáteční stav úvěru | Splátka | Úrok | Úmor | Konečný stav úvěru |
|---------------|-----------|------|-------------------------|---------|-------|-------|-----------------------|
| | měsíc | rok | | | | | |
| 1 | 12 | 2011 | 600 000 | 9 396 | 4 000 | 5 396 | 594 604 |
| 2 | 1 | 2012 | 594 604 | 9 396 | 3 964 | 5 432 | 589 172 |
| 3 | 2 | 2012 | 589 172 | 9 396 | 3 928 | 5 468 | 583 704 |
| 4 | 3 | 2012 | 583 704 | 9 396 | 3 891 | 5 505 | 578 199 |
| 5 | 4 | 2012 | 578 199 | 9 396 | 3 855 | 5 541 | 572 658 |
| 6 | 5 | 2012 | 572 658 | 9 396 | 3 818 | 5 578 | 567 080 |
| 7 | 6 | 2012 | 567 080 | 9 396 | 3 781 | 5 615 | 561 464 |
| 8 | 7 | 2012 | 561 464 | 9 396 | 3 743 | 5 653 | 555 811 |
| 9 | 8 | 2012 | 555 811 | 9 396 | 3 705 | 5 691 | 550 121 |
| 10 | 9 | 2012 | 550 121 | 9 396 | 3 667 | 5 729 | 544 392 |
| 11 | 10 | 2012 | 544 392 | 9 396 | 3 629 | 5 767 | 538 625 |
| 12 | 11 | 2012 | 538 625 | 9 396 | 3 591 | 5 805 | 532 820 |
| 13 | 12 | 2012 | 532 820 | 9 396 | 3 552 | 5 844 | 526 976 |
| 14 | 1 | 2013 | 526 976 | 9 396 | 3 513 | 5 883 | 521 094 |
| 15 | 2 | 2013 | 521 094 | 9 396 | 3 474 | 5 922 | 515 171 |
| 16 | 3 | 2013 | 515 171 | 9 396 | 3 434 | 5 962 | 509 210 |
| 17 | 4 | 2013 | 509 210 | 9 396 | 3 395 | 6 001 | 503 209 |
| 18 | 5 | 2013 | 503 209 | 9 396 | 3 355 | 6 041 | 497 167 |
| 19 | 6 | 2013 | 497 167 | 9 396 | 3 314 | 6 082 | 491 086 |
| 20 | 7 | 2013 | 491 086 | 9 396 | 3 274 | 6 122 | 484 964 |
| 21 | 8 | 2013 | 484 964 | 9 396 | 3 233 | 6 163 | 478 801 |
| 22 | 9 | 2013 | 478 801 | 9 396 | 3 192 | 6 204 | 472 597 |
| 23 | 10 | 2013 | 472 597 | 9 396 | 3 151 | 6 245 | 466 351 |
| 24 | 11 | 2013 | 466 351 | 9 396 | 3 109 | 6 287 | 460 065 |
| 25 | 12 | 2013 | 460 065 | 9 396 | 3 067 | 6 329 | 453 736 |
| 26 | 1 | 2014 | 453 736 | 9 396 | 3 025 | 6 371 | 447 365 |
| 27 | 2 | 2014 | 447 365 | 9 396 | 2 982 | 6 414 | 440 951 |
| 28 | 3 | 2014 | 440 951 | 9 396 | 2 940 | 6 456 | 434 495 |
| 29 | 4 | 2014 | 434 495 | 9 396 | 2 897 | 6 499 | 427 995 |
| 30 | 5 | 2014 | 427 995 | 9 396 | 2 853 | 6 543 | 421 453 |
| 31 | 6 | 2014 | 421 453 | 9 396 | 2 810 | 6 586 | 414 866 |
| 32 | 7 | 2014 | 414 866 | 9 396 | 2 766 | 6 630 | 408 236 |
| 33 | 8 | 2014 | 408 236 | 9 396 | 2 722 | 6 674 | 401 562 |
| 34 | 9 | 2014 | 401 562 | 9 396 | 2 677 | 6 719 | 394 843 |
| 35 | 10 | 2014 | 394 843 | 9 396 | 2 632 | 6 764 | 388 079 |
| 36 | 11 | 2014 | 388 079 | 9 396 | 2 587 | 6 809 | 381 270 |
| 37 | 12 | 2014 | 381 270 | 9 396 | 2 542 | 6 854 | 374 416 |
| 38 | 1 | 2015 | 374 416 | 9 396 | 2 496 | 6 900 | 367 516 |
| 39 | 2 | 2015 | 367 516 | 9 396 | 2 450 | 6 946 | 360 570 |
| 40 | 3 | 2015 | 360 570 | 9 396 | 2 404 | 6 992 | 353 578 |
| 41 | 4 | 2015 | 353 578 | 9 396 | 2 357 | 7 039 | 346 539 |

| | | | | | | | |
|----|----|------|---------|-------|-------|-------|---------|
| 42 | 5 | 2015 | 346 539 | 9 396 | 2 310 | 7 086 | 339 453 |
| 43 | 6 | 2015 | 339 453 | 9 396 | 2 263 | 7 133 | 332 320 |
| 44 | 7 | 2015 | 332 320 | 9 396 | 2 215 | 7 181 | 325 140 |
| 45 | 8 | 2015 | 325 140 | 9 396 | 2 168 | 7 228 | 317 911 |
| 46 | 9 | 2015 | 317 911 | 9 396 | 2 119 | 7 277 | 310 635 |
| 47 | 10 | 2015 | 310 635 | 9 396 | 2 071 | 7 325 | 303 310 |
| 48 | 11 | 2015 | 303 310 | 9 396 | 2 022 | 7 374 | 295 936 |
| 49 | 12 | 2015 | 295 936 | 9 396 | 1 973 | 7 423 | 288 513 |
| 50 | 1 | 2016 | 288 513 | 9 396 | 1 923 | 7 473 | 281 040 |
| 51 | 2 | 2016 | 281 040 | 9 396 | 1 874 | 7 522 | 273 518 |
| 52 | 3 | 2016 | 273 518 | 9 396 | 1 823 | 7 573 | 265 945 |
| 53 | 4 | 2016 | 265 945 | 9 396 | 1 773 | 7 623 | 258 322 |
| 54 | 5 | 2016 | 258 322 | 9 396 | 1 722 | 7 674 | 250 648 |
| 55 | 6 | 2016 | 250 648 | 9 396 | 1 671 | 7 725 | 242 923 |
| 56 | 7 | 2016 | 242 923 | 9 396 | 1 619 | 7 777 | 235 147 |
| 57 | 8 | 2016 | 235 147 | 9 396 | 1 568 | 7 828 | 227 318 |
| 58 | 9 | 2016 | 227 318 | 9 396 | 1 515 | 7 881 | 219 438 |
| 59 | 10 | 2016 | 219 438 | 9 396 | 1 463 | 7 933 | 211 505 |
| 60 | 11 | 2016 | 211 505 | 9 396 | 1 410 | 7 986 | 203 519 |
| 61 | 12 | 2016 | 203 519 | 9 396 | 1 357 | 8 039 | 195 480 |
| 62 | 1 | 2017 | 195 480 | 9 396 | 1 303 | 8 093 | 187 387 |
| 63 | 2 | 2017 | 187 387 | 9 396 | 1 249 | 8 147 | 179 240 |
| 64 | 3 | 2017 | 179 240 | 9 396 | 1 195 | 8 201 | 171 039 |
| 65 | 4 | 2017 | 171 039 | 9 396 | 1 140 | 8 256 | 162 783 |
| 66 | 5 | 2017 | 162 783 | 9 396 | 1 085 | 8 311 | 154 473 |
| 67 | 6 | 2017 | 154 473 | 9 396 | 1 030 | 8 366 | 146 106 |
| 68 | 7 | 2017 | 146 106 | 9 396 | 974 | 8 422 | 137 684 |
| 69 | 8 | 2017 | 137 684 | 9 396 | 918 | 8 478 | 129 206 |
| 70 | 9 | 2017 | 129 206 | 9 396 | 861 | 8 535 | 120 672 |
| 71 | 10 | 2017 | 120 672 | 9 396 | 804 | 8 592 | 112 080 |
| 72 | 11 | 2017 | 112 080 | 9 396 | 747 | 8 649 | 103 431 |
| 73 | 12 | 2017 | 103 431 | 9 396 | 690 | 8 706 | 94 725 |
| 74 | 1 | 2019 | 94 725 | 9 396 | 631 | 8 765 | 85 960 |
| 75 | 2 | 2019 | 85 960 | 9 396 | 573 | 8 823 | 77 137 |
| 76 | 3 | 2019 | 77 137 | 9 396 | 514 | 8 882 | 68 256 |
| 77 | 4 | 2019 | 68 256 | 9 396 | 455 | 8 941 | 59 315 |
| 78 | 5 | 2019 | 59 315 | 9 396 | 395 | 9 001 | 50 314 |
| 79 | 6 | 2019 | 50 314 | 9 396 | 335 | 9 061 | 41 254 |
| 80 | 7 | 2019 | 41 254 | 9 396 | 275 | 9 121 | 32 133 |
| 81 | 8 | 2019 | 32 133 | 9 396 | 214 | 9 182 | 22 951 |
| 82 | 9 | 2019 | 22 951 | 9 396 | 153 | 9 243 | 13 708 |
| 83 | 10 | 2019 | 13 708 | 9 396 | 91 | 9 305 | 4 403 |
| 84 | 11 | 2019 | 4 403 | 4 433 | 29 | 4 404 | 0 |

PŘÍLOHA P V: SPLÁTKOVÝ PLÁN STŘEDNĚDOBÉHO ÚVĚRU

| | |
|------------------------------|------------|
| Výše úvěru | 300 000 Kč |
| Úroková sazba | 9,5 % |
| Poplatek za poskytnutí úvěru | 3 000 Kč |
| Měsíční poplatky | 133 Kč |

| Splátka č. | Splatnost | | Počáteční stav úvěru | Splátka | Úrok | Úmor | Konečný stav úvěru |
|---------------|-----------|------|-------------------------|---------|-------|--------|-----------------------|
| | měsíc | rok | | | | | |
| 1 | 4 | 2012 | 300 000 | 13 774 | 2 375 | 11 399 | 288 601 |
| 2 | 5 | 2012 | 288 601 | 13 774 | 2 285 | 11 489 | 277 112 |
| 3 | 6 | 2012 | 277 112 | 13 774 | 2 194 | 11 580 | 265 532 |
| 4 | 7 | 2012 | 265 532 | 13 774 | 2 102 | 11 672 | 253 860 |
| 5 | 8 | 2012 | 253 860 | 13 774 | 2 010 | 11 764 | 242 095 |
| 6 | 9 | 2012 | 242 095 | 13 774 | 1 917 | 11 857 | 230 238 |
| 7 | 10 | 2012 | 230 238 | 13 774 | 1 823 | 11 951 | 218 287 |
| 8 | 11 | 2012 | 218 287 | 13 774 | 1 728 | 12 046 | 206 241 |
| 9 | 12 | 2012 | 206 241 | 13 774 | 1 633 | 12 141 | 194 100 |
| 10 | 1 | 2013 | 194 100 | 13 774 | 1 537 | 12 237 | 181 862 |
| 11 | 2 | 2013 | 181 862 | 13 774 | 1 440 | 12 334 | 169 528 |
| 12 | 3 | 2013 | 169 528 | 13 774 | 1 342 | 12 432 | 157 096 |
| 13 | 4 | 2013 | 157 096 | 13 774 | 1 244 | 12 530 | 144 566 |
| 14 | 5 | 2013 | 144 566 | 13 774 | 1 144 | 12 630 | 131 936 |
| 15 | 6 | 2013 | 131 936 | 13 774 | 1 044 | 12 730 | 119 207 |
| 16 | 7 | 2013 | 119 207 | 13 774 | 944 | 12 830 | 106 376 |
| 17 | 8 | 2013 | 106 376 | 13 774 | 842 | 12 932 | 93 445 |
| 18 | 9 | 2013 | 93 445 | 13 774 | 740 | 13 034 | 80 410 |
| 19 | 10 | 2013 | 80 410 | 13 774 | 637 | 13 137 | 67 273 |
| 20 | 11 | 2013 | 67 273 | 13 774 | 533 | 13 241 | 54 031 |
| 21 | 12 | 2013 | 54 031 | 13 774 | 428 | 13 346 | 40 685 |
| 22 | 1 | 2014 | 40 685 | 13 774 | 322 | 13 452 | 27 233 |
| 23 | 2 | 2014 | 27 233 | 13 774 | 216 | 13 558 | 13 675 |
| 24 | 3 | 2014 | 13 675 | 13 774 | 108 | 13 666 | 0 |

PŘÍLOHA P VI: UKÁZKA VARNÉHO LISTU

| PIVOVAR MALENOVICE - VARNÝ LIST | | | | | | |
|---------------------------------|------------------------------------|-------------|------------------|--|-----------------------|------------------|
| Pivo | Množství L | Várka číslo | Datum | Poznámka | | |
| Zlínský švec výčepní 10% | 520 | | | | | |
| Předpis surovin | | | | | | |
| | | Slad | | | Chmel | |
| typ | kg | Pozn. | Druh | g | Pozn | |
| Český-plzeňský | xx | Záhlinice | Žatecký červeňák | xx | Brelex | |
| Bavorský | | Záhlinice | Sládek | | | |
| Karamelový | xx | Záhlinice | Premiant | xx | Brelex | |
| Barevný | | Záhlinice | | | | |
| Provedení várky | | | | | | |
| Operace | °C | minut | od - do | Poznámka | | Jednotky L cm |
| Vystírání | °C | 15 min. | | | | |
| Zapáčka | °C | 10 min. | | Objem nálevu – velký kotel | 0 | 103 |
| Přihřívání | | | | Objem vystírky | 0 | 103 |
| 1.rmut na kotel | | | | | L | cm |
| Přihřívání | | | | Objem 1.rmutu | 0 | 103 |
| Odpočinek | °C | 20 min. | | | | |
| Přihřívání | | | | | | |
| Odpočinek | °C | 10 min. | | | | |
| Jódová zkouška | | | | | | |
| Var | °C | 20 min. | | | | |
| Spojení s zbytkem díla | °C | | | | L | cm |
| 2.rmut na kotel | | | | Objem 2.rmutu | 0 | 103 |
| Přihřívání | | | | | | |
| Odpočinek | °C | 10 min. | | | | |
| Var | 100 °C | 15 min. | | | | |
| Spojení s zbytkem díla | | | | | | |
| Dohřátí, odrmutování | °C | | | | | |
| Odpočinek | | 20 min | | Vyslazovací voda | 5 x | 120 litrů |
| Voda pro vyslazování | | 75-77 °C | | | | |
| Voda pod síta scezovačka | 80 °C | | | Pož.koncentrace předku | | 16 % |
| Podrážení, vracení | | | | Koncentrace předku | | % |
| Stékání předku | | | | Koncentrace posledního výstřelku | | % |
| Vyslazování | 75-77 °C | | | Objem sladiny | 315 | 39 |
| Sladina | | | | | 11 cm | 278 46 |
| Přihřívání do varu | 1. část | | 2. část | Vrátit boiler na stupeň 2 | | |
| Var ostře | 100 °C / 90 min. | | | | | |
| 1.chmel | | Po zavaření | | 30 % množství v g P. | 70 | g |
| 2.chmel | | Po 45 min. | | 50 % množství v g P. / ZČ | 90 | 60 |
| 3 chmel | | Po 75 min. | | 20 % množství v g ZČ. | 110 | g |
| Dovařeno | 42 | 300 | 49 | 265 | Objem horké mladiny | 565 L |
| | 44 | 288 | 51 | 254 | Objem studené mladiny | 520 L |
| Odfiltrování chmel. kalů | | | | Extrakt 1. část: % | Extrakt 2. část: % | % |
| Chlazení | 10 °C | | | Extrakt celkový | | % |
| Zakvácení | Kvasnice 400 ml./100 l | | | Po ukončení várky: | | |
| | Převáděno litrů do spílky: 510 l | | | Číslo spílky | | |
| Spilka | extr./ datum | | | Vypnout čerpadlo chlazení, zastavit přívod | | |
| | extr./ datum | | | Vypláchnout varné nádoby a očistit zvenku | | |
| | extr./ datum | | | Vypláchnout spílačí potrubí čistou vodou | | |
| | | | | Očistit a uložit používané pomůcky | | |
| Ležácký sklep | Převáděno litrů do ležáckých sudů: | | | Zamést a setřít podlahu varny a spílky | | |
| | | | | Zastavit přívod vody do stříkací pistole | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Vedení účetnictví, právní, daňové a jiné poradenství | nepl. | 2 000 | 0 | 0 | 6 000 | 0 | 0 | 6 000 | 0 | 0 | 6 000 | 0 | 0 | 20 000 |
| Výdaje na externí BOZP, PO, ŽP | nepl. | 0 | 0 | 5 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 000 |
| Telefon, internet, poštovné | 20% | 960 | 960 | 960 | 960 | 1 380 | 1 440 | 1 560 | 1 560 | 1 440 | 1 440 | 1 440 | 1 440 | 15 540 |
| Pojištění | | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 4 320 |
| Výdaje na propagaci | 20% | 0 | 0 | 0 | 6 480 | 2 400 | 0 | 4 464 | 0 | 1 800 | 5 500 | 0 | 0 | 20 644 |
| Ostatní služby | 20% | 4 800 | 4 800 | 4 800 | 4 800 | 5 400 | 5 400 | 6 000 | 4 800 | 4 800 | 4 800 | 4 800 | 4 800 | 60 000 |
| Nákup drobného hmotného majetku | 20% | 0 | 0 | 23 640 | 5 400 | 62 400 | 0 | 33 120 | 0 | 0 | 0 | 24 000 | 0 | 148 560 |
| Výdaje na nákup dlouhodobého hmotného majetku | 20% | 0 | 0 | 0 | 156 000 | 78 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 234 000 |
| Výdaje na techn. zhodnocení dlouhodobého hmotného majetku | 20% | 36 001 | 63 031 | 102 327 | 54 874 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 256 233 |
| Splátka jistiny dlouhodobého úvěru | | 5 432 | 5 468 | 5 505 | 5 541 | 5 578 | 5 615 | 5 653 | 5 691 | 5 729 | 5 767 | 5 805 | 5 844 | 67 628 |
| Úroky z dlouhodobého úvěru | | 3 964 | 3 928 | 3 891 | 3 855 | 3 818 | 3 781 | 3 743 | 3 705 | 3 667 | 3 629 | 3 591 | 3 552 | 45 124 |
| Splátka jistiny střednědobého úvěru | | 0 | 0 | 0 | 11 399 | 11 489 | 11 580 | 11 672 | 11 764 | 11 857 | 11 951 | 12 046 | 12 141 | 105 900 |
| Úroky ze střednědobého úvěru | | 0 | 0 | 0 | 2 375 | 2 285 | 2 194 | 2 102 | 2 010 | 1 917 | 1 823 | 1 728 | 1 633 | 18 066 |
| Splátka půjčky od fyzické osoby | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 150 000 | 0 | 0 | 50 000 | 0 | 0 | 0 | 200 000 |
| Úroky z půjčky od fyzické osoby | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 750 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13 750 |
| Bankovní poplatky | | 300 | 300 | 3 300 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 450 | 7 950 |
| Spotřební daň z piva | | 6 240 | 7 525 | 5 030 | 1 190 | 10 000 | 10 960 | 12 960 | 15 040 | 15 360 | 14 880 | 14 000 | 12 320 | 125 506 |
| Silniční daň | | 0 | 0 | 0 | 3 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 000 |
| Daň z příjmů FO | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DPH výstup - 20 % | | 13 580 | 3 410 | 28 471 | 31 358 | 37 050 | 43 175 | 44 400 | 42 992 | 40 300 | 35 217 | 32 158 | 41 071 | 393 182 |
| DPH vstup - 14 % | | 393 | 2 330 | 2 516 | 2 989 | 2 989 | 3 700 | 2 989 | 2 989 | 3 744 | 2 330 | 2 375 | 3 130 | 32 473 |
| DPH vstup - 20 % | | 86 858 | 16 282 | 23 253 | 43 166 | 29 977 | 6 386 | 12 687 | 6 473 | 6 387 | 6 204 | 9 971 | 6 369 | 254 011 |
| DPH měsíční rozdíl | | -73 671 | -15 202 | 2 702 | -14 797 | 4 085 | 33 089 | 28 725 | 33 530 | 30 169 | 26 682 | 19 813 | 31 571 | 106 697 |
| Odvod DPH | | 0 | 0 | 0 | -86 171 | 0 | 0 | 22 377 | 0 | 0 | 92 424 | 0 | 0 | 28 631 |
| VÝDAJE CELKEM | | 114 622 | 176 351 | 249 193 | 281 740 | 295 545 | 334 838 | 247 386 | 186 301 | 240 255 | 281 770 | 197 249 | 184 131 | 2 789 378 |
| Měsíční rozdíl příjmů a výdajů | | 51 858 | -25 889 | 221 632 | -93 590 | -73 245 | -75 788 | 19 014 | 71 650 | 1 546 | -70 470 | -4 299 | 62 295 | 84 714 |
| Počáteční finanční hotovost | | 46 387 | 98 245 | 72 356 | 293 988 | 200 398 | 127 154 | 51 366 | 70 380 | 142 029 | 143 575 | 73 105 | 68 806 | 131 101 |
| Hotovost kumulovaná | | 98 245 | 72 356 | 293 988 | 200 398 | 127 154 | 51 366 | 70 380 | 142 029 | 143 575 | 73 105 | 68 806 | 131 101 | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Vedení účetnictví, právní, daňové a jiné poradenství | nepl. | 6 000 | 0 | 0 | 7 000 | 0 | 0 | 7 000 | 0 | 0 | 7 000 | 0 | 0 | 27 000 |
| Výdaje na externí BOZP, PO, ŽP | nepl. | 0 | 0 | 5 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 000 |
| Telefon, internet, poštovné | 20% | 1 500 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 620 | 1 620 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 18 780 |
| Pojištění | | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 4 320 |
| Výdaje na propagaci | 20% | 0 | 0 | 12 480 | 0 | 4 464 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 500 | 0 | 0 | 22 444 |
| Ostatní služby | 20% | 5 400 | 5 400 | 5 400 | 5 400 | 5 400 | 6 000 | 6 000 | 5 400 | 4 800 | 4 800 | 4 800 | 4 800 | 63 600 |
| Nákup drobného hmotného majetku | 20% | 0 | 0 | 32 760 | 12 000 | 12 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 56 760 |
| Výdaje na nákup dlouhodobého hmotného majetku | 20% | 54 000 | 0 | 81 900 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 135 900 |
| Výdaje na techn. zhodnocení dlouhodobého hmotného majetku | 20% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Splátka jistiny dlouhodobého úvěru | | 5 883 | 5 922 | 5 962 | 6 001 | 6 041 | 6 082 | 6 122 | 6 163 | 6 204 | 6 245 | 6 287 | 6 329 | 73 241 |
| Úroky z dlouhodobého úvěru | | 3 513 | 3 474 | 3 434 | 3 395 | 3 355 | 3 314 | 3 274 | 3 233 | 3 192 | 3 151 | 3 109 | 3 067 | 39 511 |
| Splátka jistiny střednědobého úvěru | | 12 237 | 12 334 | 12 432 | 12 530 | 12 630 | 12 730 | 12 830 | 12 932 | 13 034 | 13 137 | 13 241 | 13 346 | 153 414 |
| Úroky ze střednědobého úvěru | | 1 537 | 1 440 | 1 342 | 1 244 | 1 144 | 1 044 | 944 | 842 | 740 | 637 | 533 | 428 | 11 874 |
| Splátka půjčky od fyzické osoby | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 75 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 75 000 |
| Úroky z půjčky od fyzické osoby | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 750 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 750 |
| Bankovní poplatky | | 450 | 450 | 450 | 490 | 490 | 490 | 490 | 490 | 490 | 490 | 490 | 490 | 5 760 |
| Spotřební daň z piva | | 11 360 | 14 640 | 12 160 | 14 720 | 16 240 | 18 640 | 18 080 | 17 360 | 17 360 | 16 880 | 16 720 | 18 320 | 192 480 |
| Silniční daň | | 0 | 0 | 0 | 3 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 000 |
| Daň z příjmů FO | | 0 | 0 | 35 325 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 35 325 |
| DPH výstup - 20 % | | 36 065 | 43 435 | 47 901 | 54 823 | 53 775 | 52 284 | 52 317 | 50 873 | 50 003 | 54 171 | 50 051 | 49 591 | 595 290 |
| DPH vstup - 14 % | | 4 393 | 4 139 | 3 362 | 5 073 | 3 316 | 3 950 | 4 296 | 3 950 | 3 996 | 4 651 | 3 362 | 3 453 | 47 940 |
| DPH vstup - 20 % | | 15 488 | 6 750 | 27 823 | 8 835 | 9 631 | 7 198 | 7 267 | 7 255 | 6 703 | 6 818 | 6 687 | 7 158 | 117 614 |
| DPH měsíční rozdíl | | 16 183 | 32 547 | 16 715 | 40 915 | 40 828 | 41 135 | 40 754 | 39 668 | 39 304 | 42 702 | 40 002 | 38 980 | 429 735 |
| Odvod DPH | | 78 067 | 0 | 0 | 65 445 | 0 | 0 | 122 879 | 0 | 0 | 119 727 | 0 | 0 | 386 118 |
| VÝDAJE CELKEM | | 326 924 | 196 290 | 356 247 | 290 319 | 216 082 | 293 818 | 347 445 | 217 128 | 207 850 | 341 770 | 196 270 | 210 825 | 3 209 967 |
| Měsíční rozdíl příjmů a výdajů | | -110 533 | 64 323 | -68 843 | 29 618 | 106 569 | 19 884 | -33 544 | 88 111 | 92 169 | -16 741 | 104 035 | 86 724 | 361 770 |
| Počáteční finanční hotovost | | 131 101 | 20 568 | 84 891 | 16 047 | 45 666 | 152 234 | 172 118 | 138 574 | 226 685 | 318 854 | 302 112 | 406 147 | 492 871 |
| Hotovost kumulovaná | | 20 568 | 84 891 | 16 047 | 45 666 | 152 234 | 172 118 | 138 574 | 226 685 | 318 854 | 302 112 | 406 147 | 492 871 | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Vedení účetnictví, právní, daňové a jiné poradenství | nepł. | 7 000 | 0 | 0 | 7 500 | 0 | 0 | 7 500 | 0 | 0 | 7 500 | 0 | 0 | 29 500 |
| Výdaje na externí BOZP, PO, ŽP | nepł. | 0 | 5 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 500 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 500 |
| Telefon, internet, poštovné | 20% | 1 560 | 1 560 | 1 620 | 1 620 | 1 620 | 1 620 | 1 680 | 1 680 | 1 620 | 1 620 | 1 620 | 1 620 | 19 440 |
| Pojištění | | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 4 320 |
| Výdaje na propagaci | 20% | 0 | 0 | 6 240 | 0 | 0 | 11 520 | 0 | 4 464 | 0 | 5 500 | 0 | 0 | 27 724 |
| Ostatní služby | 20% | 5 400 | 5 400 | 5 400 | 5 400 | 5 400 | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 5 400 | 5 400 | 5 400 | 67 200 |
| Nákup drobného hmotného majetku | 20% | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 36 000 |
| Výdaje na nákup dlouhodobého hmotného majetku | 20% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Výdaje na techn. zhodnocení dlouhodobého hmotného majetku | 20% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Splátka jistiny dlouhodobého úvěru | | 6 371 | 6 414 | 6 456 | 6 499 | 6 543 | 6 586 | 6 630 | 6 674 | 6 719 | 6 764 | 6 809 | 6 854 | 79 320 |
| Úroky z dlouhodobého úvěru | | 3 025 | 2 982 | 2 940 | 2 897 | 2 853 | 2 810 | 2 766 | 2 722 | 2 677 | 2 632 | 2 587 | 2 542 | 33 432 |
| Splátka jistiny střednědobého úvěru | | 13 452 | 13 558 | 13 666 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 40 676 |
| Úroky ze střednědobého úvěru | | 322 | 216 | 108 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 646 |
| Splátka půjčky od fyzické osoby | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Úroky z půjčky od fyzické osoby | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bankovní poplatky | | 450 | 450 | 450 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 4 500 |
| Spotřební daň z piva | | 16 960 | 16 880 | 15 920 | 16 000 | 17 040 | 19 200 | 18 960 | 17 360 | 17 360 | 16 880 | 16 720 | 18 320 | 207 600 |
| Silniční daň | | 0 | 0 | 0 | 3 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 000 |
| Daň z příjmů FO | | 0 | 0 | 65 640 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 65 640 |
| DPH výstup - 20 % | | 48 274 | 48 474 | 51 810 | 58 195 | 58 097 | 53 868 | 53 902 | 52 381 | 51 555 | 55 784 | 51 542 | 51 069 | 634 950 |
| DPH vstup - 14 % | | 4 553 | 4 297 | 3 497 | 5 253 | 3 450 | 4 103 | 4 780 | 4 103 | 4 150 | 4 817 | 3 497 | 3 591 | 50 092 |
| DPH vstup - 20 % | | 6 903 | 7 070 | 7 987 | 7 166 | 9 221 | 11 527 | 9 686 | 8 527 | 7 404 | 7 335 | 7 135 | 7 609 | 97 570 |
| DPH měsíční rozdíl | | 36 817 | 37 106 | 40 326 | 45 775 | 45 426 | 38 238 | 39 436 | 39 751 | 40 000 | 43 631 | 40 910 | 39 869 | 487 289 |
| Odvod DPH | | 121 684 | | | 114 250 | | | 129 440 | | | 119 187 | | | 484 561 |
| VÝDAJE CELKEM | | 337 494 | 215 828 | 275 490 | 336 636 | 211 715 | 239 390 | 376 976 | 219 554 | 208 517 | 341 467 | 196 262 | 212 192 | 3 171 519 |
| Měsíční rozdíl příjmů a výdajů | | -47 852 | 75 015 | 35 370 | 12 531 | 136 868 | 83 821 | -53 566 | 94 734 | 100 812 | -6 765 | 112 992 | 94 223 | 638 184 |
| Počáteční finanční hotovost | | 492 871 | 445 019 | 520 033 | 555 404 | 567 935 | 704 803 | 788 623 | 735 058 | 829 792 | 930 604 | 923 839 | 1 036 832 | 1 131 055 |
| Hotovost kumulovaná | | 445 019 | 520 033 | 555 404 | 567 935 | 704 803 | 788 623 | 735 058 | 829 792 | 930 604 | 923 839 | 1 036 832 | 1 131 055 | |

PŘÍLOHA P X: FOTOGRAFIE NOVÉ VÝROBNÍ PROVOZOVNY

