

Projekt založení pivovaru ve Zlínském kraji

Bc. Silvie Medková

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Silvie Medková**
Osobní číslo: **M170089**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt založení pivovaru ve Zlínském kraji**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte odbornou literaturu týkající se podnikatelského plánu a založení nového podniku.

II. Praktická část

- Analyzujte trh s pivovary ve Zlínském kraji.
- Na základě provedených analýz vypracujte konkrétní projekt založení podniku v oblasti pivovarnictví.
- Projekt podrobte celkové analýze rizik.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019, 444 s. ISBN 978-1-933895-82-6.
- ENGEMANN, Kurt J. a Douglas M. HENDERSON. *Business continuity and risk management: essentials of organizational resilience*. Brookfield: Rothstein Associates, 2012, 354 s. ISBN 978-1-931332-54-5.
- KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2017, 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Šárka Papadaki, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Silvie Medková

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá založením nového pivovaru ve Zlínském kraji. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je popsána odborná literatura týkající se oblasti podniku, právních forem podnikání, podnikatelského plánu, pivovarnictví a analytických metod použitých v práci. Praktická část řeší analýzu současného stavu na trhu s pivovary ve Zlínském kraji a to pomocí analýzy odvětví, PEST analýzy a analýzy konkurenčního prostředí. Závěrem je provedeno dotazníkové šetření a shrnující metoda v podobě SWOT analýzy. Výslednou částí těchto provedených analýz je projektové řešení na založení pivovaru ve Zlínském kraji.

Klíčová slova: podnik, podnikání, podnikatelský plán, analýzy okolí podniku, pivovarnictví, pivovar

ABSTRACT

The thesis deals with a set up of a new brewery in Zlin region. The work is divided into a theoretical and practical part. In the theoretical part is defined literature about a company, legal forms of business, business plan, brewing, and analytical methods applied in the paper. The practical part brings analysis of a current state on the brewery market in Zlin region with a commitment of an analysis of the sector, PEST analysis, and competitive environment analysis. Finally, a survey is done and as a review method used a SWOT analysis. The final part of these carried out analysis is brewery set up project in Zlin region.

Keywords: company, business, business plan, analysis of business surrounding, brewing, brewery

V první řadě chci poděkovat mé vedoucí diplomové práce, Ing. Šárce Papadaki, Ph.D., za bohaté rady, výbornou komunikaci a spolupráci při psaní mé diplomové práce.

Velké díky patří i mé rodině, přítelovi a přátelům, kteří mě po celou dobu podporovali a byli mou velkou oporou.

„V podnikání nemůžete čekat, až bouřka přejde, je nutné naučit se tančit v dešti.“

Steve Jobs

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 PODNIK, PODNIKATEL A PODNIKÁNÍ.....	13
1.1 PODNIK	13
1.1.1 Cíle podniku.....	13
1.1.2 Okolí podniku.....	14
1.2 PODNIKÁNÍ A PODNIKATEL	15
1.3 TYPY PODNIKŮ	15
1.4 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	16
1.4.1 Podnikání fyzických osob	16
1.4.2 Podnikání právnických osob	17
1.5 FINANCOVÁNÍ PODNIKU	21
1.5.1 Vlastní zdroje	22
1.5.2 Cizí zdroje	22
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	23
2.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	24
2.1.1 Popis podniku.....	25
2.1.2 Cíle podniku	25
2.1.3 Okolí podniku.....	26
2.1.4 Výrobní plán.....	26
2.1.5 Finanční plán.....	26
2.1.6 Marketingový plán	28
2.1.7 Organizační plán	28
2.1.8 Definice a analýza rizik.....	28
3 ANALÝZY URČUJÍCÍ POZICI PODNIKU.....	30
3.1 PEST ANALÝZA	30
3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	31
3.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	33
3.4 SWOT ANALÝZA	34
4 CHARAKTERISTIKA PIVOVARNICTVÍ.....	36
4.1 HISTORIE PIVOVARNICTVÍ	36
4.2 DEFINICE PIVA A JEHO VÝROBA	36
4.3 PIVOVARNICTVÍ V ČR	37
5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU TRHU	41
6.1 EKONOMICKÉ ČINNOSTI DLE CZ-NACE	41
6.2 PEST ANALÝZA	43
6.2.1 Politické a právní prostředí	43
6.2.2 Ekonomické prostředí	44
6.2.3 Sociální a kulturní prostředí	46

6.2.4	Technologické prostředí.....	47
6.3	ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	48
6.3.1	Vyjednávací síla dodavatelů	48
6.3.2	Vyjednávací síla odběratelů	49
6.3.3	Hrozba vzniku substitutů.....	50
6.3.4	Hrozba vstupu nových konkurentů	51
6.3.5	Rivalita mezi stávajícími konkurenty.....	51
6.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	53
6.5	SWOT ANALÝZA	62
6.5.1	Silné stránky	62
6.5.2	Slabé stránky	62
6.5.3	Příležitosti	63
6.5.4	Hrozby	63
7	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI	65
8	PROJEKT ZALOŽENÍ PIVOVARU	67
8.1	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	67
8.1.1	Vize a poslání podniku.....	67
8.1.2	Cíle podniku	68
8.2	VÝBĚR PRÁVNÍ FORMY PODNIKU	68
8.3	ZALOŽENÍ A VZNIK PODNIKU	69
8.3.1	Sepsání společenské smlouvy	69
8.3.2	Splnění povinnosti vkladu.....	70
8.3.3	Získání živnostenského oprávnění	70
8.3.4	Zapsání do obchodního rejstříku	71
8.3.5	Splnění ohlašovacích povinností.....	71
8.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ.....	72
8.5	MÍSTO PODNIKÁNÍ.....	74
8.6	MATERIÁLOVÉ ZABEZPEČENÍ SPOLEČNOSTI	74
8.7	MARKETINGOVÝ PLÁN	77
8.7.1	Produkt (služba)	77
8.7.2	Cena.....	79
8.7.3	Propagace	79
8.7.4	Distribuce	80
8.8	FINANČNÍ PLÁN	81
8.8.1	Zakladatelský rozpočet.....	81
8.8.2	Cena za poskytované výrobky a služby	83
8.8.3	Odpisy	85
8.8.4	Finanční plán.....	86
8.9	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	89
8.10	ANALÝZA RIZIK.....	91
9	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	95
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ	105

SEZNAM TABULEK.....	106
SEZNAM PŘÍLOH.....	108
PŘÍLOHA P I : DOTAZNÍK.....	109
PŘÍLOHA P II : SPOLEČENSKÁ SMLOUVA.....	112
PŘÍLOHA P III : NÁPOJOVÝ A JÍDELNÍ LÍSTEK.....	116
PŘÍLOHA P IV : PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	118
PŘÍLOHA P V : PLÁNOVANÁ ROZVAHA	119
PŘÍLOHA P VI : PLÁNOVANÝ PŘEHLED PENĚŽNÍCH TOKŮ – CASH FLOW.....	120

ÚVOD

V současné době existuje nepřehledné množství podnikajících subjektů a jejich počet se každým dnem neustále zvyšuje. Ne ovšem každý obor podnikání má dostatečně příznivé podmínky, jako je tomu v oblasti vaření piva. Díky neustále se zvyšující konzumaci piva a výborným klimatickým podmínkám je toto odvětví pro založení nového podniku více než dostačující a vhodné. Nasvědčuje tomu i celková poptávka po pivě, která neustále roste a zjištěný fakt, že konzumace piva je v dnešní době součástí každodenního života velké skupiny lidí.

Práce si klade za cíl vypracovat projekt na založení pivovaru ve Zlínském kraji, jehož hlavní činnost spočívá ve vaření piva, jeho následném prodeji a provozu pivnice s maximálním ročním výstavem do 10 000 hl piva. Přidaná hodnota daného pivovaru je shledána především v kvalitě poctivě uvařeného piva, čímž je možné se odlišit od velkých průmyslových pivovarů zaměřených spíše na kvantitu oproti kvalitě.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části práce jsou obsaženy informace týkající se daného tématu práce. Konkrétně se jedná o pojmy z oblasti podniku a podnikání. V rámci podnikání jsou rozebrány jednotlivé právní formy podnikání a finanční zdroje podniku. Dále je podrobně popsáno sestavení podnikatelského plánu včetně jeho struktury. Další část je věnována jednotlivým analýzám určujícím pozici podniku. V závěru teoretické části je zmíněno pivovarnictví, jeho historie i vaření piva samotného.

Praktická část je tvořena analytickou a projektovou částí. Cílem analytické části je zpracování jednotlivých analýz vnitřního i vnějšího prostředí týkajících se trhu s pivovary. Zjištěné informace z provedených analýz slouží jako výchozí bod pro samotný projekt. Závěrečnou kapitolou je pak daný projekt na založení pivovaru ve Zlínském kraji.

V rámci projektu je nejprve představen pivovar, jeho cíle a poslání. Dále je podrobně rozebráno založení a vznik podniku, personální i materiálové zabezpečení firmy. Nedílnou součástí projektu je finanční plán, u kterého je podrobně zpracován zakladatelský rozpočet, díky kterému jsou zjištěny počáteční náklady nutné k založení pivovaru. Závěrem je zobrazen časový harmonogram celého projektu a analýza rizik, pomocí níž jsou přesně vydefinována jednotlivá rizika a hrozby samotného projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je sestavení projektu na založení pivovaru ve Zlínském kraji, jehož součástí bude pivnice s posezením a roční výstav maximálně do 10 000 hl piva. Daný projekt má úkol podat reálný a věrohodný obraz pro založení takového typu podniku. Aby mohl být hlavní cíl naplněn, je nutné stanovit tři další pomocné cíle, které vycházejí z jednotlivých oblastí diplomové práce.

Prvním dílčím cílem je zpracování odborné literatury, a to formou literární rešerše, s tematikou podnikatelského plánu a založení nového podniku v oboru pivovarnictví. K dosažení daného cíle je zapotřebí využít aktuální a věrohodné bibliografické nebo internetové zdroje.

Za další dílčí cíl se považuje zmapování současné situace na trhu s pivovary ve Zlínském kraji, a to pomocí analýzy odvětví, PEST analýzy nebo analýzy konkurenčního prostředí na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Analýza odvětví bude provedena prostřednictvím analýzy ekonomických činností dle klasifikace CZ-NACE a pomocí dotazníkového šetření. Shrnující metodou, která zde bude závěrem zpracována, je SWOT analýza, která poukáže na silné a slabé stránky, ale současně také na příležitosti a hrozby pro nově vznikající pivovar.

Poslední dílčí cíl se zabývá celkovou analýzou rizik, ze které vyplývá definování konkrétních rizik a hrozeb daného projektu. Tato analýza bude vypracována na základě pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu jednotlivých rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK, PODNIKATEL A PODNIKÁNÍ

V první části je důležité definovat a zaměřit se na pojmy související s podnikem jako celkem, samotnou činností podnikání a v neposlední řadě si vysvětlit právní formy podnikání u nás či pojmy týkající se financování podniku.

1.1 Podnik

Existuje celá řada různých vyjádření pojmu podnik, každé z nich je svým způsobem považováno za správné. Tyto definice pak uvádějí jednotliví autoři ve svých publikacích.

Šiman a Petera (2010, s. 2-3) definují podnik jako: „*uspořádaný a řízený celek se vstupy a výstupy vzniklý za účelem podnikání.*“ Existuje makroekonomické pojetí podniku, které podnik pasuje do role základní jednotky ekonomiky daného státu, tzn. podnik je založen za účelem výroby a prodeje výrobků či služeb. Mikroekonomické pojetí zase tvrdí, že podnik je právní subjekt, který je založen za účelem vykonávat podnikatelskou činnost.

Jiní autoři Synek a Kislingerová (2015, s. 74) zase tvrdí, že *podnik* můžeme chápat jako určitý systém, ve kterém se nachází jak vstupy, tak výstupy a cílem je tedy přeměnit tyto vstupy na výstupy, což se označuje jako funkce podniku. Mezi hlavní podnikové činnosti (funkce) se řadí např. prodejní, zásobovací, výrobní, personální, investiční, finanční či vědecko-technická.

1.1.1 Cíle podniku

Synek a Kislingerová (2015, s. 62, 71, 74) konstatují, že *cíle* podniku jsou uskutečňovány prostřednictvím jednotlivých činností podniku. Ty se liší dle podstaty podniku, odvětví, velikosti, podle právní formy, podle vlastnictví atd. Hlavním posláním každého podniku je výroba a distribuce výrobků či poskytování služeb zákazníkům. Podniky i jednotlivci, mají za úkol sledovat své cíle, tzn. výsledky, kterých chtějí dosáhnout. Z krátkodobého hlediska se za primární cíl podniku uvádí maximalizace zisku. Avšak k řízení podniku nám nestačí znát pouze primární cíle, manažeři mají za úkol sledovat různé druhy cílů. Cíle proto můžeme dělit dle různých hledisek, jako jsou např.:

- pořadí jejich významu,
- velikost cíle,
- časové hledisko,
- vztah mezi cíli,

- obsah cíle.

Podle Vašítkové (2014, s. 46) se definování cílů bere jako nástroj, který slouží k účelnému směřování organizace. Je důležité, aby stanovené cíle, byly v souladu při každém rozhodování daných funkcí podniku. Jednotlivé cíle pak vedou k motivaci vedoucích či zaměstnanců a k celkové kontrole podniku. Při stanovení cílů se vychází z požadavků na jednotlivé cíle, jako jsou např. měřitelnost, časové období pro jejich dosažení, reálnost či soulad všech cílů.

1.1.2 Okolí podniku

Dle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2014, s. 14) musí být každý podnik obklopen okolím, jehož vývoj má na podnik podstatný vliv. Může mít podobu omezení nebo příležitostí pro další růst a celkový rozvoj. Uvnitř okolí podniku působí prvky, které se mohou vzájemně ovlivňovat. Většinu prvků, jako je např. právo, politika, sociální aspekty, ekonomika, má zcela ve svém držení či je významně ovlivňuje stát.

Synek a Kislingerová (2015, s. 15) doplňují, že podnik je obestoupen především vnějším okolím. Za okolí podniku je považováno vše, co se nachází za hranicemi podniku, co ho ovlivňuje, případně co může podnik ovlivnit i sám. Díky okolí je podnik nucen stanovit si své cíle i způsob jak jich dosáhnout. Okolí má na podnik značný vliv, kdežto možnost podniku ovlivnit okolí je až mizivá. Podnikové okolí se skládá z následujících prvků:

- geografické,
- sociální,
- politické a právní,
- ekonomické,
- ekologické,
- technologické,
- etické,
- kulturně historické.

Za okolí podniku je považováno vše, co stojí mimo podnik. Každý podnik musí mít určitý vztah k okolí, ve kterém působí. Existuje vnitřní a vnější podnikové okolí. Z logiky věci vnitřní okolí působí uvnitř podniku, kdežto vnější se dále skládá z mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí tvoří faktory, které může podnik do určité míry ovlivnit. Naproti tomu mak-

rookolí zahrnuje faktory působící na podnik, tyto však ovlivnit nemůže. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3)

1.2 Podnikání a podnikatel

Ani pojem podnikání nelze vystihnout pouze jednou jedinou definicí, každý autor ve své knize uvádí vždy trochu odlišnou formulaci tohoto pojmu.

Podnikání

Dle Šimana a Petery (2010, s. 4) lze pojem *podnikání* chápat jako soustavnou činnost, kterou vykonává samostatně podnikatel vlastním jménem na vlastní nebezpečí a odpovědnost, aby dosáhl zisku. V manažerské ekonomice se podnikání považuje za jeden z výrobních faktorů. Mezi základní aspekty podnikání patří:

- vložení vlastního nebo cizího kapitálu do podnikání,
- zvyšování celkové tržní hodnoty podniku,
- dosahování zisku z prodeje,
- vyskytnutí rizik plynoucích z podnikání.

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014, s. 10) zase konstatují, že *podnikání* je nástroj k uspokojování našich vlastních potřeb, a to prostřednictvím uspokojování cizích potřeb. Podnikání v sobě zahrnuje hledání, nalézání a využívání nových podnikatelských příležitostí, které slouží k vyplnění mezer na trhu.

Podnikatel

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014, s. 10) definují osobu *podnikatele* jako hlavní a rozhodující faktor celkového rozvoje hospodářství. Jedná se o člověka, který disponuje vysokou kvalifikací, informovaností, cílevědomostí a v neposlední řadě odborností. Podnikatelem by měl být tedy člověk s určitými osobnostními rysy a schopnostmi řídit podnik. Podnikatel je zodpovědný za určení následujících aspektů souvisejících s podnikáním, jako je např. předmět podnikání, jaké produkty a pro koho vyrábět, kde prodávat, kolik čeho vyrábět a jak celkově podnikat.

1.3 Typy podniků

Podniky lze členit podle různých třídících kritérií. V ekonomice se nejčastěji můžeme setkat se tříděním podniků dle právní formy podnikání a ty se dále člení na podniky jednot-

livce, podniky ve vlastnictví společenství, společnosti, družstva a státní podniky. (Synek a Kislíngrová, 2015, s. 79)

Šiman a Petera (2010, s. 4) zase uvádí, že podnik se dá třídit nejen dle právní formy podnikání, ale také dle velikosti podniku nebo výrobního programu dané firmy. U velikosti podniku je hlavní parametr roční obrat, hospodářský výsledek nebo počet zaměstnanců. Dále pak můžeme podniky členit na malé, střední a velké. U členění dle výrobního programu vycházíme z klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, díky které se pak firmy člení do jednotlivých odvětví.

CZ-NACE je definována jako klasifikace jednotlivých ekonomických činností, kterou stanovil Český statistický úřad. Celá klasifikace vychází z celoevropské klasifikace NACE a skládá se z několika úrovní:

1. úroveň – sekce se značí písmenem,
2. úroveň – oddíl se značí dvoumístným číselným kódem,
3. úroveň – skupina je označena trojmístným číselným kódem,
4. úroveň – třída je vyznačena čtyřmístným číselným kódem,
5. úroveň – podtřída se vyznačuje pětímístným číselným kódem. (CZ-NACE, © 2016)

1.4 Právní formy podnikání

Podnikání v České republice se řídí následujícími právními předpisy, čímž jsou:

- občanský zákoník,
- zákon o obchodních korporacích,
- zákon o živnostenském podnikání,
- zákoník práce.

Při výběru právní formy podnikání je nejprve důležité určit výhody a nevýhody každé varianty, a to z důvodů budoucího fungování podniku. Rozlišuje se podnikání fyzických osob jinými slovy podniky jednotlivce a podnikání právnických osob, kdy se jedná o obchodní korporace. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 10, 19)

1.4.1 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob je definováno jako podnikání na základě živnostenského oprávnění, a to je upraveno živnostenským zákonem. Podle předmětu lze živnosti třídit na **výrobní, obchodní a poskytování služeb**. Další členění živností je podle způsobu vzniku

živnostenského oprávnění. Jedná se o živnosti **ohlašovací a koncesované**. Ohlašovací živnosti se dále rozdělují na živnosti **volné, řemeslné a vázané**. U koncesované živnosti rozhoduje živnostenský úřad o vydání koncese a tím vzniká živnostenské oprávnění. Členění živností podle druhu je důležité především pro stanovení všeobecných a zvláštních podmínek, které je nezbytné splnit pro vznik živnostenského oprávnění. (Černá et al., 2016, s. 131–133)

1.4.2 Podnikání právnických osob

Obchodní korporace se člení do dvou základních skupin, a to na **obchodní společnosti osobní** a **obchodní společnosti kapitálové**. Spadají sem i **družstva**, které se svým charakterem a podstatou blíží spíše kapitálovým společnostem. Za osobní obchodní společnost je považována veřejná obchodní společnost spolu se společností komanditní. Do skupiny kapitálových obchodních společností se řadí společnost s ručením omezeným a akciová společnost. (Müllerová a Šindelář, 2019, s. 9)

Veřejná obchodní společnost (v. o. s.)

Veřejná obchodní společnost je osobní společností a lze ji založit jedině za účelem podnikatelským, případně z důvodu správy vlastního majetku. Jedná se o společnost nejméně dvou osob, které se přímo účastní jejího podnikání i správy majetku. Za společníka je považována jak fyzická, tak i právnická osoba. Společenská smlouva je hlavní dokument, kterým se musí řídit všichni společníci. Pokud smlouva nestanoví jinak, jsou veškeré podíly společníků stejné. Za statutární orgán společnosti se považují všichni společníci, splňují-li jasně stanovené podmínky uvedené v zákoně o obchodních korporacích. U veřejné obchodní společnosti se netvoří základní kapitál, avšak společníci mají povinnost ručit za dluhy společnosti společně a nerozdílně, a to celým svým majetkem. Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku a zaniká dnem výmazu z obchodního rejstříku. (Veřejná obchodní společnost, © 2020)

Komanditní společnost (k. s.)

Komanditní společnost je často označována jako smíšená obchodní společnost. K založení společnosti je zapotřebí alespoň dvou osob, kdy jedna z nich je **komanditista** a druhá **komplementář**. Komanditista má právo nahlížet do účetnictví kontrolovat dané informace a ručí za dluhy společnosti omezeně. Komplementář je považován za oprávněnou osobu, která má za úkol vést společnost a zároveň za její závazky neomezeně ručí. Komanditista

má navíc za úkol splnit vkladovou povinnost do společnosti, a to způsobem uvedeným ve společenské smlouvě. Za statutární orgán jsou považováni všichni komplementáři, pokud však neurčí společenská smlouva jinak. (Komanditní společnost, © 2020)

Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)

Společnost s ručením omezeným se řadí do skupiny kapitálových společností, ale v některých případech vykazuje znaky i osobní společnosti. Právní úpravu společnosti s ručením omezeným upravuje v první řadě zákon o obchodních korporacích a také občanský zákoník. (Josková, Pravdová a Dvořáková, 2018, s. 10, 12)

Založení a vznik společnosti

Podstatné je od sebe odlišit pojmy založení a vznik společnosti. K založení společnosti dochází, jakmile je uzavřena společenská smlouva nebo sepsána zakladatelská listina. Společnost samotná vzniká až zápisem do obchodního rejstříku, který je vykonán buď rejstříkovým soudem, nebo notářem. (Josková, Pravdová a Dvořáková, 2018, s. 23)

Filip a Fyrbach (2016, s. 1) uvádí, že celý proces založení a vznik společnosti se dělí na jednotlivé fáze:

- sepsání a uzavření zakladatelského právního jednání,
- získání podnikatelského oprávnění,
- splnění povinnosti vkladu,
- zapsání do veřejného rejstříku,
- splnění veřejnoprávních ohlašovacích povinností.

Vklad a základní kapitál

Dle Joskové, Pravdové a Dvořákové (2018, s. 29-30, 35) lze pojem základní kapitál definovat jako součet všech vkladů jednotlivých společníků do společnosti, čímž je myšlen souhrn jak peněžitých prostředků, tak i hodnota nepeněžitých předmětů vkladu. Hodnota vkladu každého společníka je upravena ve společenské smlouvě a je její povinnou náležitostí. Zákonem je určena minimální výše vkladu a ta činí 1 Kč, avšak společenská smlouva má ve své pravomoci stanovit minimální výši vkladu i vyšší než pouhou 1 Kč.

Společenská smlouva (zakladatelská listina)

Společenská smlouva je považována za hlavní dokument, který upravuje vnitřní fungování společnosti. Může jej upravovat i **zakladatelská listina**, a to v případě, kdy má společ-

nost pouze jednoho společníka. Společenská smlouva musí mít podobu veřejné listiny tedy povinnost notářského zápisu. Občanský zákoník i zákon o obchodních korporacích jasně definuje náležitosti, které musí společenská smlouva obsahovat. Mezi povinné náležitosti patří:

- firma,
- sídlo,
- předmět podnikání,
- určení společníků,
- stanovení druhů podílů,
- určení výše vkladu a výše základního kapitálu,
- určení jednatelů,
- stanovení správce vkladů,
- údaje o nepeněžitém vkladu. (Josková, Pravdová a Dvořáková, 2018, s. 55-61)

Postavení společníků

Každý společník ve společnosti může mít jeden, ale i více podílů. Dle zákona je stanovena výše podílu, která je dána poměrem vkladu společníka, který připadá na tento podíl, k výši základního kapitálu. Existují různé druhy podílů, kdy **základní podíl** je stanoven jako podíl, na který se nevážou žádná práva a povinnosti. Za podíl společníka je považován i cenný papír – **kmenový list**, který lze vydat jen k podílu. Každý společník má určitá **práva** jako jsou např. právo podílet se na zisku, právo na podíl na likvidačním zůstatku, právo na informace nebo právo účastnit se a hlasovat na valné hromadě. Na straně druhé jsou jasně stanoveny i **povinnosti** jednotlivých společníků, čímž je povinnost loajality společníka, vkladová povinnost, ručení společníků, příplatková povinnost a jiné. (Josková, Pravdová a Dvořáková, 2018, s. 73-75, 85, 92, 95, 98, 109-112)

Orgány společnosti

Mezi hlavní orgány společnosti lze zařadit **valnou hromadu, jednatele, dozorčí radu** či další orgány. Za nejvyšší orgán společnosti se považuje **valná hromada**, které se mohou účastnit všichni společníci. Jejím hlavním úkolem je rozhodování o nejdůležitějších otázkách týkající se společnosti. Zároveň valná hromada musí splňovat dvě základní funkce ve vztahu ke společníkovi a tím je informační a rozhodovací funkce. **Jednatel** může být ve společnosti jak fyzická, tak i právnická osoba. Funkce jednatele vyžaduje splnění určitých předpokladů, jako je např. svéprávnost, bezúhonnost, neslučitelnost funkce se členem

dozorčí rady a jiné. Tato funkce vzniká dnem účinnosti volby a je dána na dobu neurčitou. Zákon o obchodních korporacích neukládá povinnost zřizovat **dozorčí radu**, jelikož za jediný správní a kontrolní orgán je považován jednatel či více jednatelů. Dle právní úpravy lze však zřídit dozorčí radu, avšak jako druhotný orgán, který plní především kontrolní funkci. Zřízení dozorčí rady je dobrovolné a je zcela v působnosti společníků. Pokud se rozhodnou dozorčí radu zřídit, musí tak být učiněno ve společenské smlouvě. (Filip a Fyrbach, 2016, s. 211-212, 305-306, 314, 320, 435)

Zrušení a zánik společnosti

Filip a Fyrbach (2016, s. 551) tvrdí, že zrušení a zánik společnosti jsou dva odlišné pojmy a je nezbytné je spolu navzájem nezaměňovat. K zániku společnosti dochází výmazem z obchodního rejstříku, kdežto ke zrušení společnosti dochází už dříve. Společnost může být zrušena dvěma způsoby, a to buď s likvidací, nebo bez likvidace. Za hlavní důvody zrušení společnosti s likvidací je považováno:

- právní jednání,
- uplynutí doby, na kterou byla společnost ustavena,
- rozhodnutí orgánu veřejné moci,
- dosažení účelu, pro který byla společnost ustavena,
- dobrovolné zrušení právnické osoby rozhodnutím.

Akciová společnost (a. s.)

Pohl (2015, s. 220) zařazuje akciovou společnost do skupiny kapitálových obchodních společností. Základní kapitál tvoří daný počet akcií o jmenovité hodnotě. Akcionář neručí za závazky společnosti a mohou jím být jak fyzické tak i právnické osoby. Výše základního kapitálu by měla činit minimálně 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR.

K založení akciové společnosti je důležité přijmout *stanovy*. Za zakladatele je považována osoba, která se podílí na úpisu akcií a zároveň přijímá stanovy. Společnost vzniká zapsáním do obchodního rejstříku, čímž se společnost stává právnickou osobou a každý zakladatel jejím akcionářem. (Dvořák, 2016, s. 65-66)

Dle Salachové (2014, s. 44) se vnitřní struktura společnosti může tvořit dvěma způsoby:

- dualistický systém – zde je zřízena dozorčí rada a představenstvo,
- monistický systém – zde se zřizuje správní rada a statutární ředitel.

U obou těchto dvou systémů však platí, že nejvyšším orgánem je vždy valná hromada.

Existuje několik druhů cenných papírů, které může akciová společnost vydávat. Základním a zároveň nejpoužívanějším druhem cenných papírů jsou akcie, dále pak dluhopisy, zápisné listy a opční listy. Cenné papíry nově upravuje především občanský zákoník. (Salachová, 2014, s. 37-38)

Důležité je mezi sebou rozlišovat dva pojmy, a to je zrušení a zánik společnosti. Zrušení společnosti vždy předchází zánik společnosti. Bez zrušení nemůže dojít k zániku společnosti. Akciová společnost může být zrušena dvěma způsoby:

- s univerzálním právním nástupcem,
- bez univerzálního právního nástupce – zde dochází k likvidaci společnosti. (Dvořák, 2016, s. 807)

Dvořák (2016, s. 822) navíc uvádí, že zánik společnosti nastává dnem jejího výmazu z obchodního rejstříku. Tímto dnem mizí její právní osobnost. Samotný výmaz z obchodního rejstříku má však konstitutivní povahu, což znamená, že dokud není proveden, právní osobnost společnosti i nadále trvá.

1.5 Financování podniku

Dle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 118) lze mezi hlavní podnikové činnosti zařadit právě zajišťování zdrojů financování a jejich využití na potřebné statky a celkový provoz podniku. Firma i každý podnikový ekonom by měl vždy řešit následující otázky:

- Jaké množství kapitálu bude potřeba?
- V jakém složení se má zajistit?
- Na jaké konkrétní věci bude stanoven?

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014, s. 35) hovoří o financování podniku, jako o finanční struktuře podniku skládající se ze zdrojů, z nichž majetek firmy vznikl. Finanční struktura je zobrazena v pasivech každé rozvahy. Zdroje financování rozlišujeme podle toho, kdo je do podnikání vložil, tedy na vlastní a cizí zdroje. Jednotlivé složení pak vymezuje, za co byl vlastně pořízen majetek ve firmě. Množství finančních zdrojů je dáno:

- velikostí podniku,
- úrovní mechanizace, automatizace a robotizace,
- rychlostí obrátu zdrojů,
- složením prodeje.

Každé financování podniku je ovlivněno dvěma podstatnými faktory a tím je **čas a riziko**. Obecně platí, že větší riziko přináší zároveň i vyšší zisk a naopak. V případě času lze tvrdit, že delší doba splatnosti zaručuje investorovi větší zisk než při krátkodobé splatnosti. Finanční rozhodování se člení na **taktické a strategické**. Taktické rozhodování souvisí s menšími částkami, kratším obdobím a neovlivňuje nijak podstatně celkový chod podniku. Kdežto strategické rozhodování bývá jak časově, tak finančně mnohem náročnější a je spojeno s podstatnými změnami v provozu podniku. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 118-119)

1.5.1 Vlastní zdroje

Vlastní zdroje, jinými slovy vlastní kapitál, patří přímo majiteli či majitelům firmy. Je považován za předního nositele rizika podnikání. Dle podílu na celkovém kapitálu pak představuje finanční jistotu podniku. Vlastní zdroj není považován za stálou veličinu, jelikož se může měnit podle hospodářského výsledku v daném časovém období. (Synek, 2011, s. 53)

Srpová et al. (2011, s. 151) navíc tvrdí, že žádná podnikatelská činnost se neobejde bez počátečních vkladů jednotlivých zakladatelů. Rozdíl je dán pouze tím, jestli je zákonem stanoven určitá výše vkladu či nikoliv. Velmi náročný způsob, jakým získat počáteční vklad do podnikání, je prostřednictvím akcií. Pokud firma použije svůj vlastní zisk jako zdroj financování, mluví se o tzv. samofinancování podniku.

1.5.2 Cizí zdroje

Dle Synka (2011, s. 55-56) je cizí kapitál označován jako dluh podniku, z něhož plyne povinnost, tento dluh splatit, a to v určitém časovém období. Rozlišujeme krátkodobé a dlouhodobé cizí zdroje. Mezi krátkodobé cizí zdroje spadají např. krátkodobé úvěry od bank, úvěry od dodavatelů, zálohy od odběratelů či jiné půjčky. Za dlouhodobé cizí zdroje se považují dlouhodobé bankovní úvěry, termínované půjčky, obligace, ale např. i dluhy kvůli leasingu. Za cizí zdroje se musí platit, a to buď v podobě úroků, nebo prostřednictvím jiných výdajů souvisejících se splacením závazků.

Srpová et al. (2011, s. 147) konstatují, že nejrozšířenějším cizím zdrojem jsou právě *bankovní úvěry*. Ovšem cenou za půjčení těchto cizích peněz, je *úrok* a ostatní poplatky s ním spojené. Zpravidla platí, že krátkodobé bankovní úvěry jsou levnější oproti dlouhodobým, jelikož s delším časovým obdobím roste i riziko pro věřitele.

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

V této části je popsán komplexně celý podnikatelský plán a jeho struktura skládající se z jednotlivých oblastí.

Svobodová a Andera (2017, s. 69) uvádějí, že *podnikatelský plán* je písemný dokument, který se skládá z vnějších i vnitřních okolností týkající se podnikatelské činnosti. Samotný podnikatelský plán lze zhotovit jak před zahájením podnikání i v jeho průběhu, kdy se např. rozhodneme k radikálním změnám. Cílem každého podnikatelského plánu je ověřit reálnost a uskutečnitelnost původního nápadu a myšlenky.

Srpová et al. (2011, s. 14) doplňují, že *podnikatelský plán* si tvoří podnikatel především pro sebe, investory, poskytovatele dotací a v neposlední řadě pro banku. Po vytvoření podnikatelského plánu je podnikatel schopen odpovědět na následující otázky:

- Kde se v současné době nachází?
- Kam se chce v budoucnu až dostat?
- Jakým způsobem toho chce dosáhnout?

Dle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 40-42) je doporučená délka a celkový rozsah podnikatelského plánu stanoven účelem, pro který byl plán vypracován. Hlavním cílem podnikatelského plánu je seznámit čtenáře s celkovým nápadem a myšlenkou v jednotlivých bodech. Důležitá je propracovanost každého bodu. Podnikatelský plán má sloužit především jako nástroj pro řízení podniku nebo jako podklad pro dosažení cizích finančních zdrojů.

Při sestavování podnikatelského plánu je důležité dodržovat doporučené zásady a tím je:

srozumitelnost – nutnost už na začátku pochopit o jaký nápad se jedná,

pravdivost – reálná a pravdivá data i informace,

reálnost – skutečný obraz reality,

respektování možného rizika – odhady nemusí být vždy přesné, je třeba respektovat možný výskyt rizik,

uvádění zdrojů – u získaných informací je nutné psát zdroj,

přehlednost – prostřednictvím tabulek, odrážek, grafů, čísel, obrázků. (Svobodová a Andera, 2017, s. 72-73)

2.1 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu se může různě lišit, její forma není přesně definována. Avšak každý podnikatelský plán by se měl skládat minimálně z následujících informací: cíle a popis podniku, analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku, organizační struktura podniku, personální obsazení a funkce jednotlivých zaměstnanců, finanční plán, výroba a popis produktů, marketingový plán a v neposlední řadě definice podnikatelských rizik a způsob jejich řešení. (Šiman a Petera, 2010, s. 47)

Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 36-38) zase tvrdí, že obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik odlišný a individuální. Avšak některé části, by měly být zachovány. Je důležité si připomenout, že podnikatelský plán je součástí procesu plánování v podniku, který se neustále opakuje. Za základní části podnikatelského plánu se považuje:

- titulní strana,
- exekutivní souhrn,
- analýza trhu,
- popis podniku,
- výrobní plán,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- hodnocení rizik,
- finanční plán,
- přílohy.

Ovšem podle Fotra et al. (2017, s. 163) je funkce a struktura podnikatelského plánu jasně vymezena. Oproti strategickým plánům má podnikatelský plán kratší časový horizont, zpravidla jeden až dva roky. Obsah podnikatelského plánu se skládá z následujících částí:

- realizační resumé,
- popis, charakteristika podniku a jeho cíle,
- popsání a vymezení výrobků a služeb,
- obchodní plán určující objemy prodeje,
- výrobní a technologický plán,
- finanční plán včetně jednotlivých rozpočtů,
- analýza určující finanční výkonnost plánu,
- organizační a personální struktura,

- rizikovost plánu,
- dodatky,
- přílohy.

2.1.1 Popis podniku

Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 76-77) tvrdí, že tato část podnikatelského plánu je věnována stručnému, ale zároveň výstižnému popisu celého podnikatelského záměru. Je zde uvedena forma zakládajícího podniku či vize do budoucna, s čímž také souvisí stanovení dlouhodobého strategického cíle. Srpová et al. (2011, s. 16) navíc doplňují, že tato část podnikatelského plánu poukazuje převážně na popis podnikatelské příležitosti, který je zaměřen na definici produktu (služby), vyčlenění konkurenční výhody a vymezení užítku daného produktu (služby) pro konečného zákazníka.

2.1.2 Cíle podniku

Šiman a Petera (2010, s. 7) definují podnik jako racionální ekonomický subjekt, který si jasně stanoví své cíle. Jednotlivé cíle a jejich podstata závisí na řadě kritériích, čímž je např. poslání firmy, velikost podniku či právní forma podnikání. Mezi obecné cíle podniku patří:

- zvýšení tržní hodnoty,
- získání výborné životní úrovně,
- navázání na rodinnou tradici,
- předčít konkurenci,
- zvětšení tržního podílu.

Cíle lze třídit dle několika hledisek, kdy nejvýznamnějším hlediskem je jednotlivá zájmová skupina či daná priorita - tedy význam. Cíle dle významu se rozlišují na primární a sekundární. Za hlavní, tedy primární cíl podniku, je označována maximalizace tržní hodnoty firmy. Kdežto hlavní úlohou sekundárního cíle je podporovat a zároveň doplňovat cíl primární. Takovým cílem může být snížení hodnoty zásob, zavedení nového výrobku na trh nebo vytvoření nové strategie nákupu. (Šiman a Petera, 2010, s. 9-10)

Srpová et al. (2011, s. 18) navíc uvádí, že formulace cílů musí být stručná a trochu propagující daný podnik. Cíle by měly být stanoveny minimálně na pět let s tím, že na první rok až dva, cíle musí být konkretizovány přesně.

2.1.3 Okolí podniku

Podnik nemůže existovat sám o sobě, tudíž je obklopen prostředím, které na něho působí a zároveň ho i ovlivňuje. Pro firmu je velmi důležité znát své vnější prostředí, jelikož právě tam se nachází možné příležitosti i hrozby. Hlavním úkolem každého podnikatele je provádět analýzy prostředí, sledovat jejich vývoj a zároveň se je i snažit použít pro budoucí rozvoj celého podniku. V rámci vnějšího prostředí rozeznáváme řadu činitelů, a to jsou ekonomické, technologické, přírodní, politické a v neposlední řadě legislativní. Téměř každá firma v dnešní době čelí konkurenci. Důležité pro ni je umět se jí postavit a zároveň jí plnohodnotně konkurovat. (Veber a Srpová, 2012, s. 101)

2.1.4 Výrobní plán

Podle Vebera a Srpové (2012, s. 102-103) se ve výrobním plánu uvádí popis jednotlivých výrobních postupů a metod, jelikož právě v této části je zapotřebí upozornit na konkurenční výhodu firmy. Je vhodné zde také uvést jaké stroje a zařízení firma používá, výrobní kapacitu firmy, materiálové a surovinové zabezpečení nebo konkrétní rozmístění výroby dle prostoru. Dalším významným bodem výrobního plánu může být objasnění vztahu a celkové spolupráce firmy se svými dodavateli.

2.1.5 Finanční plán

Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 38) uvádějí, že finanční plán je jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Jeho hlavním úkolem je zjistit, zda je vůbec podnikatelský plán z ekonomického hlediska reálný a jaké množství investic je zapotřebí k jeho uskutečnění. Ve finančním plánu jsou řešeny tři hlavní oblasti:

- plán příjmů a výdajů,
- plánovaný cash-flow,
- plánovaná rozvaha.

Kdežto Svobodová a Andera (2017, s. 95) definují finanční plán jako nástroj, který napomáhá převést nápad do čísel, které pak slouží ke zjištění realizovatelnosti samotného nápadu. Poskytuje nám informace o zdrojích krytí a také přehled výdajů a příjmů.

Zakladatelský rozpočet

Na začátku každého podnikání je nejprve zapotřebí zjistit, jaké množství finančních zdrojů budeme potřebovat. Musíme tedy určit prvotní výdaje, mezi které patří:

- *zřizovací výdaje* – např. výdaje k získání oprávnění podnikat či poplatky notáři,
- *investiční výdaje* – např. výdaje na nákup auta, budovy či nákup strojů
- *provozní výdaje* – jedná se o výdaje na počáteční provoz, které se musí zaplatit na začátku podnikání (Svobodová a Andera, 2017, s. 96)

Výkaz cash-flow

Výkaz cash-flow je považován za velmi důležitý účetní dokument, který slouží k celkovému určení našich příjmů a výdajů. Základem je jeho detailní vypracování a využití tzv. přímé metody. V prvním roce sestavuje podnikatel výkaz cash-flow každý měsíc, v pozdějším období stačí už pouze jednou za rok, většinu na konci roku. (Svobodová a Andera, 2017, s. 96)

Abrams (2019, s. 311) navíc ve své knize doplňuje, že téměř pro každý podnik je analýza peněžních toků posuzována jako nejdůležitější finanční hodnocení. Samotný výkaz cash-flow není pouze o zisku. Jeho hlavní úkol spočívá v poskytnutí reálného obrazu o penězích, které měsíčně přicházejí a odcházejí z činnosti podniku.

Výkaz zisků a ztrát

Svobodová a Andera (2017, s. 98) tvrdí, že výsledovka neboli výkaz zisků a ztrát se sestavuje na konci období. Výkaz, obdobně jako rozvaha, je používán právníckými osobami, kterým vyplývá povinnost vést účetnictví. Srpová et al. (2011, s. 30) navíc doplňuje informaci, že daný výkaz znázorňuje výnosy, náklady a hospodářský výsledek za dané časové období, tedy jednotlivé roky. Hlavním cílem výkazu je poskytnout informace o hospodářském výsledku v jednotlivých letech a najít odpověď na to, zda bude podnik schopen splácet ze zisku např. úroky z úvěru.

Rozvaha

Abrams (2019, s. 316) uvádí, že rozvaha poskytuje přehled o celkovém finančním jmění společnosti, konkrétně hodnotě všech složek a závazků. Kdy na jedné straně se nachází aktiva a na straně druhé pasiva, přičemž zůstatky obou stran musí být stejné.

Obvykle se rozvaha vytváří až po výsledovce. V rozvaze je totiž vyobrazen i hospodářský výsledek. Prostřednictvím zakladatelské rozpočtu je možné sestavit i rozvahu, která pak udává přehled výdajů na konkrétní majetek a zobrazení zdrojů na jeho pokrytí. (Svobodová a Andera, 2017, s. 98)

2.1.6 Marketingový plán

Kotler a Keller (2013, s. 87) ve své knize definují marketingový plán, jako psaný dokument obsahující nejenom získané údaje o trhu, ale i způsob, který firma využije ke splnění svých marketingových cílů.

Marketingový plán je často označován za strategický plán firmy. Jeho hlavním cílem je vymežit směr a způsob, kterým se chce podnik prosadit na daném trhu oproti konkurenci. K realizaci konkrétního marketingového plánu se využívají jednotlivé marketingové nástroje tzv. marketingový mix. (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 82)

Foret (2012, s. 97) u marketingového mixu uvádí jeho složení ze čtyř prvků, kterými jsou **produkt, cena, místo a propagace**. Marketingový mix musí být tedy sestaven tak, aby se vazby mezi jednotlivými prvky respektovaly. Úspěšnost na trhu je dána právě správným poměrem a kombinací těchto prvků, ovšem s přihlédnutím na konečné zákazníky.

2.1.7 Organizační plán

Dle Fotra et al. (2017, s. 167) je za nejvýznamnější faktor celkového podnikání považována kvalita řízení podniku. V organizačním plánu by měly být uvedeny následujících části:

- *organizační schéma* – uvedení jednotlivých pravomocí a odpovědností v rámci daného stupně řízení,
- *charakteristika a popis manažerů* – jednotlivé role, zkušenosti, dovednosti každého z lídrů,
- *způsoby motivace a odměňování zaměstnanců*,
- *lidský kapitál* – stanovení nejvýznamnějších týmů zaměstnanců, určení jejich znalostí a dovedností, jejich pohotovosti, vzdělávacího programu pracovníků např. školení, kurzy.

2.1.8 Definice a analýza rizik

Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 89-92) uvádí, že každý nový podnikatelský plán sebou nese určitá rizika a plynoucí nejistoty. A právě i proto, by měla být součástí všech podnikatelských plánů podrobná analýza rizik a jejich jasné definování. Hlavní cílem této analýzy je předcházet rizikům a snažit se je eliminovat. V rámci celkové analýzy rizik rozlišujeme čtyři základní kroky:

- *definování faktorů rizika*,

- *určení množství rizik,*
- *naplánování krizových situací a scénářů,*
- *monitoring a kontrola řízení.*

Po identifikaci rizik je zapotřebí navrhnout preventivní opatření, která pomohou snížit alespoň nejdůležitější rizika. Mezi taková opatření se řadí diverzifikace, dělení rizika, přenesení rizika na jiný podnikatelský subjekt či pojištění. (Srpová et al., 2011, s. 32)

Engemann a Henderson (2012, s. 35) definují analýzu rizik, jako proces identifikace událostí, určení příčin a odhadnutí pravděpodobnosti a dopadu. Hodnocení rizik je tedy činnost založená na porovnávání úrovní rizika se stanovenými kritérii rizika. Posuzování jednotlivých rizik se pak nazývá analýzou rizik a hodnocení rizik.

3 ANALÝZY URČUJÍCÍ POZICI PODNIKU

Tato kapitola se podrobně zabývá analýzou podnikatelského prostředí čili pozicí podniku na trhu. K určení této pozice se využívá řada nástrojů např. PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, dotazníkové šetření či shrnující metoda v podobě SWOT analýzy.

3.1 PEST analýza

Mareš (2017, s. 38) definuje PEST analýzu jako hlavní nástroj sloužící k analyzování makrookolí. Toto okolí je pak tvořeno jednotlivými prostředími, která čítají politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické.

Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 48-49) zase tvrdí, že PEST analýza má za úkol zkoumat a jasně definovat externí faktory. Zkratka je odvozena z anglických názvů, které určují jednotlivé oblasti externí analýzy. Proto se často můžeme setkat se zkratkou SLEPT vymežující sociální oblast, legislativní, ekonomickou, politickou a v neposlední řadě technologickou.

Politicko-právní faktory

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 10-11) konstatují, že se v této oblasti nachází jednak zákony, tak instituce. Z právního hlediska jsou vymezeny jednotlivé právní předpisy. Jedná se o zákony, nařízení či vyhlášky. Nejznámějšími příklady právních předpisů jsou pracovní či obchodní právo, regulace cen i kontrola a ochrana životního prostředí. Politické faktory tvoří např. jednotlivé změny v politice, regulace a deregulace ekonomiky. Srpová et al. (2011, s. 165) navíc zařazují do politického prostředí i politickou stabilitu, čímž se myslí např. předčasné volby, střídání jednotlivých vlád či hlasování o důvěře vlády.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory je třeba rozlišovat na ty, které se mění v čase a ty, které jsou v podstatě stabilní. V první skupině hraje významnou roli fáze ekonomického cyklu, vývoj cen i poptávky a v neposlední řadě hospodářská politika vlády. Druhou skupinu tvoří faktory, u kterých je důležitá hlavní podstata celkové ekonomiky i její úroveň, nebo schopnost ekonomiky vytvářet konkurenci. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 11)

Sociálně-demografické a kulturní faktory

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 11) konstatují, že do této skupiny patří především míra vzdělanosti obyvatelstva, rozdělování důchodů ve společnosti, systém hodnot, přístup k práci a

s tím související množství či kvalita pracovní síly. Nelze opomenout, že demografickými faktory jsou i věk, pohlaví nebo náboženství. Srpová et al. (2011, s. 164-165) navíc doplňují, že do sociálního prostředí spadají převážně změny životního stylu, důraz na zlepšení zdravotního stavu, zvyšování aktivní formy odpočinku či v neposlední řadě zlepšování úrovně životního prostředí.

Technologické faktory

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 15) se své knize označují za technologické faktory především využití vědy a techniky v jednotlivých činnostech podniku. Dále sem spadá informační a komunikační technologie, inovace, věda či výzkum, v neposlední řadě výrobní postupy, které podnik využívá. Srpová et al. (2011, s. 164) k této problematice doplňují charakteristické trendy technologického okolí, kterými jsou:

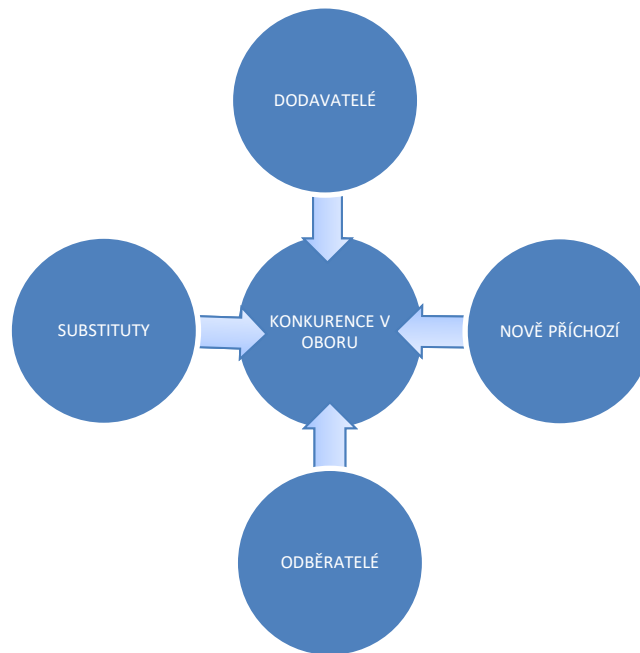
- zrychlující se tempo technologických změn,
- rychlé zastarávání výrobků,
- vytváření nových možností výroby,
- zkracování životního cyklu výrobků.

3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Podle Tylla (2014, s. 20) se jedná o metodu spojující pět faktorů, které mají značný vliv na odvětví a celou společnost. Metoda spočívá v určení rizik vyplývajících z podnikání v určitém sektoru a definování postavení podniku na trhu.

Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 49-50) vystihují tento model, jako oblast pro výzkum našich potenciálních, ale i již existujících konkurentů. Slouží ke zkoumání chování a síly konkurentů či bariér vstupu do konkurenční oblasti. Model dále vyčleňuje pět základních oblastí: vnitřní konkurence, nová konkurence, zpětná integrace, dopředná integrace, riziko konkurence substitutů.

Kalouda (2017, s. 105-106) ve své knize navíc dodává, že model pěti tržních sil, který je často označován podle svého tvůrce i jako Porterův model konkurenčních sil má velmi jednoduchou strukturu a vypovídací schopnosti. Skládá se z pěti prvků a jejich význam je patrný už z názvu. Jedná se o následující prvky, a to dodavatelé, odběratelé, konkurence v oboru, nově přichozí a substituty.



Obr. 1 Model 5F – pět tržních sil (Kalouda, 2017)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelem je každý subjekt, který zásobuje daný podnik, ať už materiálem, zbožím, polotovary nebo službami. Aby byla vyjednávací síla dodavatelů vyšší, je důležité splnit určité podmínky:

- omezený počet dodavatelů,
- vysoké náklady na přestup k jinému dodavateli,
- možnost dodavatele zkrátit distribuční cestu,
- vysoká specializovanost produktu či služby. (Tyll, 2014, s. 20)

Srpová et al. (2011, s. 166) zase definují jasně dané podmínky, za kterých mají dodavatelé větší sílu. Jedná se o následující podmínky:

- neexistence substitutů, případně velmi malé množství,
- velká odlišnost dodavatelů,
- hrozba v podobě vertikální integrace dodavatelů,
- nemožnost vertikální integrace kupujících.

Vyjednávací síla kupujících

Kupujícím se označuje každý subjekt, který působí v přímém vztahu s analyzovaným podnikem. Nejedná se pouze o konečného zákazníka či konzumenta. Za kupujícího se také považuje prostředník nebo další prodejce. Podmínky vyjednávací síly kupujících jsou vel-

mi podobné podmínkám u dodavatelů. Celková tržní síla u obou je tedy dána schopností umět si diktovat podmínky co se týče ceny, distribuce, množství zakázek a jiné. (Tyll, 2014, s. 20-21)

Hrozba substitutů

Tyll (2014, s. 23) ve své knize uvádí, že substitutem je takový výrobek či služba, který disponuje stejnými nebo podobnými vlastnostmi jako původní produkt. Proto tedy hrozí u zákazníka výměna určitého produktu za jiný. Manažeři často na tento problém zapomínají a svůj zrak upínají pouze na přímé konkurenty, což může být zásadní chyba. Srpová et al. (2011, s. 167) navíc doplňují, že tato hrozba v podobě substitutů často způsobuje cenovou konkurenci.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Jedná se o potenciální i nově vstupující subjekty do daného odvětví. Podmínky pro vstup na nový trh jsou dány vysokými maržemi, malým výskytem konkurence, nepříliš dobře uspokojenou poptávkou nebo nízkým barierovým vstupem. Při analýze je důležité se zaměřit na rizika vyplývající ze vstupu nové konkurence. (Tyll, 2014, s. 24-25)

Srpová et al. (2011, s. 166) dodávají, že sílu rizika vstupu nově vstupujících konkurentů nejvíce ovlivňují právě bariéry vstupu do daného odvětví. Samotné překonávání těchto bariér však zvyšuje celkové náklady, a dokonce je prokázáno, že výška vstupních bariér má značný vliv na výnosnost konkrétního odvětví.

Rivalita mezi existujícími podniky

Tyll (2014, s. 26-28) konstatuje, že v neposlední řadě může rivalita vzniknout mezi konkurenty a podniky daného odvětví, které poskytují stejný nebo podobný produkt či službu. Míra konkurence na trhu je dána např. množstvím a velikostí jednotlivých subjektů, výrobní kapacitou, jak velká je poptávka, případně jaké jsou fixní náklady. Existují čtyři hlavní podoby odvětví dle množství konkurentů a jejich typů, a to jsou: monopol, oligopol, monopolistická konkurence a dokonalá konkurence.

3.3 Dotazníkové šetření

Vašítková (2014, s. 73) ve své knize uvádí, že k získávání potřebných informací jsou zapotřebí různé metody např. dotazníky na internetu zasílané e-mailem, dotazníky zaslané poštou, osobní rozhovor či rozhovory po telefonu. Dotazníky jsou považovány za nejrozšíře-

nější nástroj sloužící ke sběru potřebných informací. Při sestavování dotazníku je zapotřebí být pečlivý při výběru a stanovení otázek. Každá otázka musí být jasně a zřetelně formulovaná. Zlatým pravidlem při formulaci je přímost, jednoduchost a nezaujatost. Foret (2008, s. 43) navíc doplňuje, že kvalitní dotazník musí splňovat tři hlavní atributy:

- *účelově technické* – otázky musí být správně sestaveny a formulovány, aby byl respondent schopen, co nejpřesněji odpovědět na co se ptáme,
- *psychologické* – navodit takové prostředí, aby připadal respondentovi úkol jednoduchý a příjemný, a dokázal tak odpovědět stručně, výstižně a věrohodně,
- *srozumitelné* – respondentovi musí být jasné, jak má dotazník vyplňovat, co se po něm chce v dotazníku a je zapotřebí, aby všemu rozuměl.

3.4 SWOT analýza

Dle Fotra et al. (2017, s. 32) lze SWOT analýzu považovat za jednu z nejdůležitějších a nejnámějších metod, která slouží k analyzování celého prostředí podniku. Vašítková (2014, s. 32) navíc doplňuje, že SWOT analýza je součtem vnitřních i vnějších faktorů. Vnitřní faktory řeší především vnitřní sílu nebo slabost podniku. Vnější faktory se zaměřují na analýzu prostředí např. z ekonomického, demografického či politického hlediska. Tuto analýzu podstupují zákazníci, dodavatelé firmy i potenciální konkurence určitého trhu.

Zatímco Tyll (2014, s. 39) definuje SWOT analýzu jako analýzu silných a slabých stránek, které vystihují situaci uvnitř podniku tedy tzv. vnitřní faktory. Oproti tomu tzv. vnější faktory mohou působit na firmu jednak pozitivně jako příležitosti, nebo negativně jako hrozby. Základní princip tedy spočívá v identifikaci silných a slabých stránek pocházejících zevnitř podniku a určení příležitostí a hrozeb, které mohou působit vně.

Srpková et al. (2011, s. 174) ve své knize dokonce označují SWOT analýzu, jako „*strategickou situační analýzu*.“ Název analýzy je odvozen z počátečních písmen z anglických slov – *strengths, weaknesses, oportunities a threats*.

Silné stránky (Strengths) představují vnitřní sílu podniku. Jedná se o určení kladných činitelů, tedy toho, v čem je firma lepší než konkurence, v čem vyniká. Důležité je zvážit vnitřní i vnější postoj např. jak firmu vidí zaměstnanci, konkurence či přímo zákazníci. (SWOT analýza, © 2020)

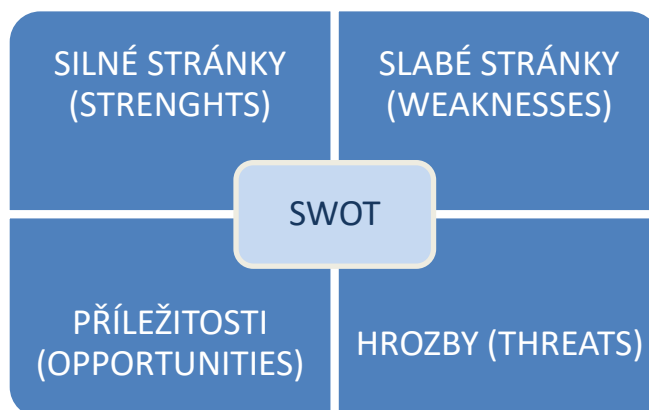
Slabé stránky (Weaknesses) se oproti silným zaměřují na nedostatky či určitá omezení podniku. Jde o vyčlenění kritických míst, tedy toho, v čem se podniku příliš nedaří, jinými

slovy, v čem pokulhává oproti konkurenci. Důležité je si nic nenalhávat, a především pravdivě určit veškeré slabiny, kterými podnik disponuje, čímž může podnik zamezit budoucím potížím. (SWOT analýza, © 2020)

Dle Srpové et al. (2011, s. 31) se analýza příležitostí a hrozeb vztahuje na okolí podniku. V rámci příležitostí se snaží tato analýza zdůraznit to, co může firmě přinést výhody a pozitivita. Na straně druhé upozorňuje na případné problémy, které bude potřeba řešit.

Příležitosti (Opportunities) jsou jinými slovy nové možnosti a šance, kde by se mohla firma zlepšit či zajistit celkový růst do budoucna. Částečně vycházejí ze silných a slabých stránek. (SWOT analýza, © 2020)

Hrozby (Threats) neboli rizika. Představují nepříznivou situaci, kterou je potřeba řídit a snažit se jí předcházet především do budoucna. Působí negativně na celkové fungování a činnost podniku. (SWOT analýza, © 2020)



Obr. 2 SWOT analýza (Dvořáček a Slunčík, 2012)

4 CHARAKTERISTIKA PIVOVARNICTVÍ

Dle Kozáka a Kozákové (2013, s. 9) se u nás nejvíce proměnil právě obor pivovarnictví na přelomu tohoto tisíciletí. Hlavním důvodem byla transformace národního hospodářství, kdy se pozvolna přešlo z centrálně řízené ekonomiky na tržní.

4.1 Historie pivovarnictví

Kunath (2012, s. 8) konstatuje, že na historii a celkový vývoj pivovarnictví měla již od pradávna vliv podoba krajiny, podnebí či ekonomika a obchod. Pivo a veškeré jeho podoby existují více jak 8 000 let. Kdežto Machač (2014, s. 9) uvádí, že počátky pivovarnictví spadají až ke starým národům např. Sumerům, Egypťanům a dalším. Zjednodušeně by se dalo říci, že pivo provází lidstvo už od dob počátků pěstování obilí. Ve starověku ukazují nápisy, že právě ječmen patřil k hlavním pěstovaným plodinám. Asi 3000 let před naším letopočtem začali Sumerové vařit z ječmene tzv. kvašený opojný nápoj tedy pivo. Jelikož nebyl v té době chmel ještě známý, muselo se pivo bez něj obejít.

Lehrl (2014, s. 153) zase tvrdí, že ačkoli nejsou žádné písemné důkazy, první zmínky o vaření piva a různých druhů obilí, můžeme datovat kolem roku 7000 př. n. l. Podle Chládky (2007, s. 12) se však první pivo vařilo ve starověké Mezopotámii a to v období 4000 až 3000 let před naším letopočtem. Existují zmínky, že i v jiných částech země, byla známá výroba kvašených nápojů, např. rýžové pivo se pilo v Asii, v Africe byl známý kvašený nápoj z prosa a v Americe dokonce z kukuřice.

4.2 Definice piva a jeho výroba

Chládek (2007, s. 57) definuje pivo jako slabý alkoholický nápoj vznikající kvašením cukernatého roztoku, který se povaří s chmelem nebo jiným chmelovým výrobkem. Zdrojem cukru pro výrobu piva, je ve většině případech škrob, který se nachází v ječném sladu. Naproti tomu Novotný (2019, s. 1) označuje pivo za nápoj, který vzniká z vody, sladu, chmele a kvasinek. Uvedené suroviny lze přirovnat ke čtyřem živlům – *voda, vzduch, oheň a země*.

Podle Kozáka a Kozákové (2013, s. 20) se jednotlivé postupy k výrobě piva můžou trochu lišit. Ovšem mezi základní suroviny pro vaření piva patří *voda, slad a chmel*.

Voda je surovina, které je při výrobě piva spotřebováno nejvíce a může přímo ovlivnit kvalitu piva. Dříve se používal vlastní zdroj vody jako např. studna, v dnešní době většina pivovarů bere vodu z vodovodu, což může negativně ovlivňovat kvalitu piva. **Slad** se dá

označit jako naklíčené a usušené obilné zrno. U nás je nejvíce rozšířen slad z ječmene. Typ piva je dán typem sladu, proto máme piva světlá, polotmavá a tmavá. Hořkou chuť a chmelovou vůni dává pivu právě **chmel**, který pivo ještě navíc konzervuje. V malých pivovarech se můžeme dnes setkat s chmelem v podobě hlávek, větší a průmyslové pivovary používají granule a chmelové extrakty. Granule jsou na přírodní bázi, kdežto extrakt vzniká z chmele vyluhováním chemickými rozpouštědly, což není už tak účinné, avšak se jedná o levnější postup. (Kozák a Kozáková, 2013, s. 20-21)

Chládek (2007, s. 59) navíc k výrobě piva doplňuje, že se dá označit jako technologický postup, který je tvořen následujícími procesy, kterými jsou:

- šrotování,
- vystírání a rmutování,
- scezování sladiny,
- výroba mladiny,
- chlazení mladiny a separace kalů,
- provzdušňování a zakvašování mladiny,
- kvašení a ležení piva,
- filtrace, pasterizace a stabilizace piva.

Dle Kozáka a Kozákové (2013, s. 27) lze pivo zařadit do jednotlivých kategorií, kdy každá z nich odpovídá danému rozmezí ve stupních extraktu mladiny. Jedná se o následující kategorie:

- lehké pivo: do 7 %,
- výčepní pivo: 8 - 10%,
- ležák: 11 - 12 %,
- speciál: 13 %.

4.3 Pivovarnictví v ČR

Vaření piva u nás je datováno už od pravěku. První písemné zmínky se objevily roku 993. Za rozkvět piva je považován přelom tisíciletí, kdy se v Evropě poprvé objevily zemědělské nástroje, např. pluh, brány, chomout či podkovy. Důležitým a významným milníkem bylo právo mílové, které vyjadřovalo, že v okruhu jedné míle od městských bran nesměl nikdo sladovat ani vařit pivo. Toto právo se udělovalo královským městům již od 13. století. V jiných městech, bez mílového práva bylo zakázáno vařit pivo. Již na počátku 17. sto-

letí byl počet pivovarů odhadován kolem tří tisíc. Během první světové války byla však výroba piva značně omezena. Po roce 1989 fungovalo pouze 71 pivovarů, většina byla zprivatizována. (Kozák a Kozáková, 2013, s. 11-12)

Hasík (2013, s. 46-47) ve své knize uvádí, že se u nás v současné době pivo dělí podle barvy na světlá, polotmavá a tmavá. V případě spodně kvašených piv můžeme snadno určit díky barvě i chuť piva. Obecně se tvrdí, že čím tmavší je pivo, tím má sladší chuť. Příčinou jsou právě karamelové slady. Pro definování přesné barvy piva slouží barevné škály. Významnou a zároveň typickou vlastností pro česká piva je hořkost. Tu pivo získá především přidáním chmele nebo hořkého sladu či jiných bylin a koření.

Kozák a Kozáková (2013, s. 13) konstatují, že v České republice je nyní pivovarnictví považováno za jedno z nejdůležitějších odvětví celého národního hospodářství. Český národ je označován za "*národ pivařů*". Průměrná spotřeba piva na jednoho obyvatele patří k celosvětově nejvyšším. Česká piva se dostala do povědomí a jsou velmi úspěšná nejen u nás, ale i v zahraničí. Značný podíl zákazníků si v současné době nacházejí malé i střední pivovary, ty ovšem musí čelit silné konkurenci velkých pivovarů.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce jsou zobrazeny teoretické poznatky k danému tématu práce. K jejich obsahovému naplnění je využito jednotlivých informačních zdrojů, konkrétně bibliografických zdrojů, internetových zdrojů či legislativních dokumentů.

Samotná teoretická část se pak skládá ze čtyř oblastí, kterými jsou podnik, podnikatel a podnikání, dále podnikatelský plán, analýzy určující pozici podniku a v neposlední řadě charakteristika pivovarnictví.

V první kapitole jsou vymezeny pojmy týkající se podniku jako celku. Nejprve je definován pojem podnik a podnikání, a to v různých podobách. Dále jsou vyčleněny cíle podniku, podnikové okolí či jednotlivé typy podniku a jeho členění. Jsou zde uvedeny i právní formy podnikání v ČR, které je potřeba podrobně rozebrat a popsat, a to z důvodu pochopení dané složité problematiky. Závěrem této kapitoly je popsáno financování podniku.

Druhá část je zaměřena na sestavení a strukturu podnikatelského plánu. V první řadě je zde vysvětlen význam podnikatelského plánu, proč se vůbec sestavuje a jaké zásady se musí dodržovat při jeho sestavení. Dále jsou podrobně rozebrány jednotlivé části, ze kterých se skládá podnikatelský plán, přičemž jednoznačná struktura podnikatelského plánu není stanovena, a proto se mohou jednotlivé části plánu lišit.

Ve třetí části jsou rozebrány jednotlivé analýzy určující pozici podniku na trhu. Ke stanovení této pozice se používají různé nástroje. Jako první z nich, je zde uvedena PEST analýza, která se zabývá zmapováním makrookolí. Dále je zmíněn model pěti konkurenčních sil zaměřující se na konkurenci daného odvětví. Dalším nástrojem je dotazníkové šetření v podobě sestaveného dotazníku. Jako shrnující metoda je zde označena SWOT analýza, která slouží k vyčlenění silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb pro podnik.

Poslední kapitola se zabývá oborem pivovarnictví. Nejprve je stručně popsána historie daného odvětví, která vychází z několika pramenů od různých autorů. Dále se v této části nachází definice piva i samotný proces vaření piva a jeho členění do kategorií dle stupňů extraktu mladiny. Na závěr je rozebrána výroba piva a vývoj daného odvětví v rámci České republiky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU TRHU

Před samotným projektem založení pivovaru ve Zlínském kraji, je nutné zpracovat řadu analýz, které slouží ke zjištění důležitých informací jak o konkurenci, dodavatelích, potenciálních zákaznících tak i o tom, jaká je aktuální situace na trhu s pivovary ve Zlínském kraji.

Je zde provedena analýza vnitřního i vnějšího prostředí, a to pomocí analýzy odvětví ekonomických činností CZ-NACE, PEST analýzy a analýzy konkurenčního prostředí tzv. Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Na závěr je vypracováno dotazníkové šetření a shrnující metoda v podobě SWOT analýzy. Výsledky všech provedených analýz slouží jako výchozí bod pro samotný projekt na založení nového pivovaru ve Zlínském kraji.

6.1 Ekonomické činnosti dle CZ-NACE

Za hlavní ekonomickou činnost je u většiny pivovarů považována **výroba piva a výroba sladu**. Z hlediska národního hospodářství spadají tyto činnosti do sekundárního sektoru. Podle klasifikace ekonomických činností dle CZ-NACE patří tyto činnosti do sekce C: Zpracovatelský průmysl, která se dále skládá z oddílu: 11 Výroba nápojů, a ten se pak člení, na jednotlivé třídy:

- 11.01 destilace, rektifikace a míchání lihovin,
- 11.02 výroba vína z vinných hroznů,
- 11.03 výroba jablečného vína a jiných ovocných vín,
- 11.04 výroba ostatních nededilovaných kvašených nápojů,
- 11.05 výroba piva,
- 11.06 výroba sladu,
- 11.07 výroba nealkoholických nápojů, stáčení minerálních a ostatních vod do lahví.

Z hlediska odvětví zpracovatelského průmyslu zaujímá oddíl 11 Výroba nápojů spíše menší část z celku, avšak jeho význam je nenahraditelný. Jednotlivé druhy výroby nápojů jsou značně ovlivněny např. tradicemi obyvatelstva, jejich měnících se preferencí i přírodními podmínkami jednotlivých oblastí. Díky současnému vývoji vysoké konzumaci piva v ČR, je výroba piva a s ním spojená i výroba sladu považována za jedny z nejdůležitějších z celkové výroby nápojů.

Níže uvedená tabulka znázorňuje základní ekonomické informace týkající se pouze oddílu 11 výroba nápojů v rámci celé ČR. Oficiální statistické údaje konkrétních tříd bohužel nejsou vytvořeny. Český statistický úřad i Ministerstvo průmyslu a obchodu uvádí pouze informace za celý oddíl 11 Výroba nápojů, proto není možné jednoznačně stanovit přesný podíl v oboru pivovarnictví a sladovnictví. Avšak z uvedených dat a provedených statistik vyplývají jiné podstatné informace k tomuto oddílu.

Tab. 1 Základní ekonomické údaje oddílu 11 Výroba nápojů (vlastní zpracování dle ČSÚ)

ROK	2015	2016	2017	2018
Počet podniků	1 815	2 052	2 237	2 495
Počet zaměstnaných osob	14 706	15 044	15 856	15 994
Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)	32 075	33 442	34 612	36 956
Tržby (mil. Kč)	66 830	67 334	71 189	76 257

Jak vyplývá z uvedené tabulky, počet firem ve sledovaném období má v posledních letech rostoucí charakter, což je zapříčiněno právě neustále se rozšiřujícím počtem minipivovarů v ČR a to např. i ve Zlínském kraji. Jiná situace je však u počtu zaměstnaných osob tohoto odvětví, kdy je sice od roku 2015 evidentní celkové navýšení, avšak v porovnání s hodnotou uvedenou např. v roce 2008, se jedná o pokles, z čehož vyplývá kolísavý trend daného ukazatele. V posledních letech spíše ubývá zájemců pracovat v tomto odvětví, a je zaznamenán nedostatek dobrých a kvalitních pracovníků, což je často řešeno v podobě pracujících majitelů.

Obecně lze tvrdit, že pozitivní vliv na konzumaci piva má sucho a teplo, jež následně zvyšuje jeho spotřebu. Typickým příkladem je rok 2018, kdy se v ČR konečná spotřeba piva vyšplhala až k 141 litrům piva na obyvatele a výstav piva dosáhl rekordní hodnoty 21,3 mil. hl piva. V rámci vývoje posledních let se tedy jedná o trend v podobě růstu. Co se týká objemu produkce sladu, i zde došlo k nárůstu v posledních letech. V roce 2018 činil objem produkce sladu okolo 547,5 tis. t, což je podstatně více v porovnání s rokem 2010, kdy byl bezmála 498 tis. t.

Od roku 2015 trvale rostou i tržby daného oddílu, což je znázorněno také v tabulce. V roce 2018 se tržby vyšplhaly až na 76 257 mil. Kč. Velký vliv má na celkovou produktivitu práce a konkurenceschopnost v posledních letech především zvyšující se přidaná hodnota.

Vývoj cen byl ve sledovaném období spíše kolísavý, avšak více dominoval růstový charakter. Nejvýznamnější propad v daném odvětví byl sledován v roce 2014.

6.2 PEST analýza

PEST analýza slouží ke zmapování makrookolí, které působí na podnik a zároveň ho ovlivňuje. Jedná se o následující faktory, což jsou politicko-právní prostředí, ekonomické prostředí, sociálně-kulturní prostředí a v neposlední řadě technologické prostředí.

6.2.1 Politické a právní prostředí

Do politického a právního prostředí spadá celková legislativa státu, politika státu a jednotlivé zákony, nařízení, předpisy či normy, které souvisí se samotným podnikáním a výrobou piva. Povinností každého pivovaru je pak dodržovat tato nařízení a řídit se jimi jak při samotném založení podniku, tak také v průběhu celého podnikání. Vzhledem k tomu, že existuje celá řada takových právních předpisů a nařízení, jsou zde uvedeny pouze některé z nich, které přímo souvisí s podnikáním v oboru pivovarnictví a výroby piva.

- **Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání** – přesně definuje jednotlivé druhy živností, práva a povinnosti, které jsou nezbytné k získání živnostenského oprávnění. Tímto zákonem se musí řídit každý nově přicházející podnik. Konkrétně při vzniku pivovaru je důležité získat živnostenské oprávnění pro živnost ohlašovací řemeslnou – pivovarnictví a sladovnictví.
- **Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních** – řeší a zároveň upravuje jednotlivé podmínky, týkající se zdanění piva tzv. spotřebními daněmi. Pro nově vznikající pivovar je tedy nezbytné si hned na začátku stanovit, kolik hl piva plánuje vyrobit za rok a tím pádem si určit svou velikost a zařazení mezi pivovary. Pokud se jedná o více jak 200 hl piva, je zde zapotřebí získat schválení a dozor od celního úřadu. Sazby spotřební daně se liší a jsou závislé na velikosti pivovaru. Tyto daně musí každý pivovar samozřejmě respektovat a poctivě odvádět státu.
- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce** – se zabývá pracovněprávními vztahy mezi zaměstnavatelem a jednotlivými zaměstnanci týkající se na např. vzniku pracovního poměru, vymezení pracovní doby, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či odměňování za práci. Tato práva a povinnosti musí dodržovat a respektovat nejen každá firma, ale i zaměstnaná osoba. Porušení tohoto zákona nese s sebou nemalé problémy v podobě pokut či jiných trestů.

- **Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích** – je pro podnik nezbytný především na začátku při výběru právní formy podnikání. Konkrétně se zaměřuje na obchodní korporace, což jsou obchodní společnosti a družstva.
- **Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník** – klade důraz a zároveň upravuje soukromé právní vztahy. Občanský zákoník hraje významnou roli právě i v oblasti podnikání např. má vliv na výběr podnikání jako fyzická či právnická osoba.
- **Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb** – je poměrně nový zákon ukládající povinnost každého plátce daně z příjmů fyzických i právnických osob, vystavit zákazníkovi doklad potvrzující jeho nákup. Pokud tak neučiní, nebo jinak poruší tento zákon, následuje pokuta, kterou má právo vystavit příslušný finanční či celní úřad.
- **Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví** – je povinen dodržovat každý podnikatel, a to bez výjimky. Hlavní náplní tohoto zákona je úprava a způsob vedení účetnictví, a to prokazatelným způsobem. Úkolem je zobrazit věrnou skutečnost daného podnikání a předat tak pravdivé účetní záznamy státu.
- **Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele** – stojí spíše na straně zákazníka a dbá na poctivost prodeje jednotlivých výrobků či služeb. Hlavním úkolem je zabránit nekalým obchodním praktikám podnikatele či klamavému jednání ze strany prodejce. V neposlední řadě se zabývá i řešením reklamací, kvůli kterým může dojít ke snížení zisku podnikatele a zároveň ke zvýšení jeho nákladů či ztrátě dobrého jména firmy. Proto by si každý podnikatel i nově vznikající firma měli předem tento zákon nastudovat ještě před začátkem podnikání.

6.2.2 Ekonomické prostředí

Do tohoto prostředí spadají především makroekonomické ukazatele, které mohou podnik značně ovlivňovat a tím je např. nezaměstnanost, inflace, HDP, průměrná hrubá měsíční mzda a jiné.

V první řadě je zde podrobně rozebrána nezaměstnanost jak v celé České republice, tak i přímo ve Zlínském kraji. Podkladem pro získání informací a potřebných dat slouží Český statistický úřad. Tabulka ukazuje obecnou míru nezaměstnanosti v celé České republice a zároveň srovnává vývoj se Zlínským krajem od roku 2015 do 2018. Z tabulky jasně vyplývá, že obecná míra nezaměstnanosti neustále klesá, v roce 2015 dosahovala až 5 %, kdežto v roce 2018 klesla na pouhé 2,20 %. V rámci Zlínského kraje jsou čísla velmi podobná, i zde dochází ke snížení obecné míry nezaměstnanosti. Z této situace pak vyplývá,

že může být nedostatek zaměstnanců, a to se projeví i na trhu pivovarnictví konkrétně v oboru sladovnictví, kde je v současné době velký nedostatek vyučených a schopných sládků.

Pro podniky podnikající ve zpracovatelském průmyslu je vývoj nezaměstnanosti za sledované období od roku 2015 do roku 2018 určitě pozitivní, jelikož obecně lze říci, že lidé více pracují, více vydělávají a tím pádem i více nakupují. Avšak současná situace ohledně pandemie způsobené nemocí COVID-19 bude mít nemalý vliv a dopad na nezaměstnanost v roce 2020, kdy se může očekávat nárůst nezaměstnanosti až na 3 % i více, a to jak v celé ČR, tak i ve Zlínském kraji.

Tab. 2 Ukazatel nezaměstnanosti v ČR a ve Zlínském kraji (vlastní zpracování dle ČSÚ)

ROK	2015	2016	2017	2018
Obecná míra nezaměstnanosti (ČR)	5,00 %	4,00 %	2,90 %	2,20 %
Obecná míra nezaměstnanosti (Zlínský kraj)	4,70 %	4,00 %	3,60 %	1,80 %

Další velmi významný ekonomický ukazatel je HDP. V současné době má rostoucí tendenci nejen ve Zlínském kraji, ale i v celé České republice. V tabulce je znázorněn vývoj HDP v celé ČR s porovnáním se Zlínským krajem, a to za období od roku 2015 do roku 2018.

Hlavním důvodem zvyšujícího se HDP je v první řadě neustále rostoucí ekonomika u nás i ve světě. HDP je v podstatě hnací motor celé ekonomiky. Obecně platí, že pokud HDP roste, pozitivně se tento jev projeví na obyvatelstvu, jelikož lidé více nakupují a ekonomika 'šlape' rychleji a intenzivněji. Vývoj české ekonomiky za období roku 2019 lze označit jako zpomalený hospodářský růst. Ovšem výhled na rok 2020 předpokládá příchod rizika v podobě celkového ekonomického poklesu tedy i HDP, což bude zapříčiněno současnou situací u nás i ve světě spojenou s výskytem pandemie způsobené nemocí COVID-19.

Tab. 3 Vývoj HDP v ČR a ve Zlínském kraji (vlastní zpracování dle ČSÚ)

ROK	2015	2016	2017	2018
HDP celkem – ČR (mil. Kč)	4 595 783	4 767 990	5 047 267	5 323 556
HDP celkem – Zlínský kraj (mil. Kč)	219 181	226 644	237 885	247 643

Posledním ekonomickým faktorem, který je zde uveden, je průměrná míra inflace v celé České republice. V tabulce je vyjádřen vývoj od roku 2015 do roku 2018. Kde je jasně vidět, že nejnižší míra inflace byla v roce 2015 a to pouhých 0,30 %. Nejvyšších hodnot dosahovala inflace v roce 2017, a to až 2,50 %. Hlavním důvodem růstu inflace je neustálé zvyšování cen jak zboží a služeb, tak i energie a nemovitostí. V roce 2019 byla průměrná míra inflace 2,80 %. Co se týče budoucího vývoje inflace v roce 2020 lze očekávat zvýšení a prudký nárůst až na 4 % a více. Hlavním důvodem je právě výskyt pandemie způsobené nemocí COVID-19 v ČR i ve světě. Současná situace na trhu je charakterizována značně rostoucími cenami nejen běžných potravin např. zeleniny a ovoce, ale i celkové zdražování elektřiny.

Tab. 4 Průměrná míra inflace v ČR (vlastní zpracování dle ČSÚ)

ROK	2015	2016	2017	2018
Průměrná míra inflace	0,30 %	0,70 %	2,50 %	2,10 %

6.2.3 Sociální a kulturní prostředí

Sociálně-kulturní prostředí má také podstatný vliv na samotný podnik a jeho postavení na trhu. Spadá sem především hustota osídlení obyvatelstva, životní úroveň obyvatel a jejich vzdělání.

První část je zaměřena na základní demografické údaje obyvatelstva ve Zlínském kraji, konkrétně na počet obyvatel, jeho složení i ekonomickou aktivitu obyvatel. Tyto informace pak slouží jako přehled o tom, jaká je situace v rámci personálního určení jednotlivých pozic pro nově vznikající pivovar a v neposlední řadě i jako údaje potřebné k odhadu potenciálních zákazníků. Informace jsou opět čerpány z údajů Českého statistického úřadu. Z tabulky vyplývá, že celkový počet obyvatel ve Zlínském kraji od roku 2015 neustále klesá. Z hlediska pohlaví je počet žen značně vyšší než počet mužů, což se na první pohled může zdát jako negativní výsledek pro pivovarský průmysl, jelikož za klíčové zákazníky většiny pivovarů a zároveň za větší konzumenty piva jsou obecně považováni právě muži. Avšak větší váhu důležitosti má ukazatel ekonomicky aktivního obyvatelstva, který udává značnou převahu mužů oproti ženám ve Zlínském kraji, a to v rámci sledovaného období už od roku 2015 do roku 2018.

Tab. 5 Základní demografické údaje obyvatelstva ve Zlínském kraji (vlastní zpracování dle ČSÚ)

ROK	2015	2016	2017	2018
Počet obyvatel celkem	584 676	583 698	583 056	582 921
Počet obyvatel – muži	286 156	285 855	285 777	285 883
Počet obyvatel – ženy	298 520	297 843	297 279	297 038
Ekonomicky aktivní obyvatelstvo (tis. osob)	294,5	290,2	292,1	291,4
Ekonomicky aktivní – muži	162,8	162,3	163,6	165,2
Ekonomicky aktivní – ženy	131,7	127,9	128,6	126,2

Ve druhé části jsou zmíněny spotřební zvyklosti obyvatelstva v České republice týkající se oblíbené konzumace piva a celkové spotřeby piva na obyvatele. To, že je Česká republika považována za národ pivařů, je všeobecně známo. Ovšem čísla z tabulky ukazují, že spotřeba piva v ČR na obyvatele za uvedené období od roku 2015 má spíše kolísavý charakter. V roce 2015 se pohybovala spotřeba piva okolo 146 l, ovšem v dalších letech byl zaznamenán pokles spotřeby, zejména pak v roce 2017, kdy došlo k poklesu až pod hranici 140 l, konkrétně na hodnotu 138 l. Ovšem v roce 2018 mělo značný vliv na spotřebu především suché a teplé počasí, kdy se konečná spotřeba opět zvýšila a vyšplhala se až na 141 l. Konečné informace o celkové spotřebě za rok 2019, doposud Český svaz pivovarů a sladoven nezveřejnil, avšak dle posledních informací se spotřeba i nadále udržela na solidní úrovni. Nyní je spíše v řešení závažný problém současné situace ohledně pandemie způsobené nemocí COVID-19. Ta bude mít obrovský vliv na celkovou výrobu, prodej i spotřebu piva v roce 2020, kdy se očekávají velké ztráty i celkový pokles nejen v ČR, ale i ve světě.

Tab. 6 Spotřeba piva na osobu v ČR (vlastní zpracování dle ČSPS)

ROK	2015	2016	2017	2018
Spotřeba piva na osobu (litr)	146	143	138	141

6.2.4 Technologické prostředí

K výrobě piva je potřeba celá řada technologií a jasně daných postupů, které je nutné dodržovat. Úkolem každého pivovaru je pak neustále inovovat stávající technologie pro výrobu piva týkajících se např. filtrace, chladičů zařízení, varného kotle atd. a snažit se

vytvořit takové podmínky, které budou vhodné jak pro samotné zaměstnance, tak pro celkovou výrobu piva. Podstatné je dodržovat i hygienické a ekologické podmínky, ochranu životního prostředí či bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Důležitá je pravidelná údržba strojů a celého zařízení k výrobě piva, aby nedocházelo k rychlému opotřebením a znehodnocení.

Technologické prostředí se netýká jen výroby, ale i marketingu, moderních komunikačních technologií i sociálních sítí. Kde právě prostřednictvím těchto moderních sítí se může nově vznikající pivovar dostat lépe a rychleji do povědomí konečného zákazníka. V neposlední řadě je důležité pro každý pivovar i ten nově vznikající, se pokusit o inovaci určitého druhu piva nebo typu balení, což spadá do celkového marketingu a propagace firmy. V současné době některé pivovary využívají internetový obchod na prodej piva, a to díky vysokému rozvoji informačních a moderních technologií.

Významnou roli zde hrají i dotace. K získání dotací je potřeba splnit přesně stanovená kritéria vypsání státem. Celý proces k získání dotací je velmi složitý a časově i finančně náročný, a proto spousta malých pivovarů této možnosti nevyužívá.

6.3 Analýza konkurenčního prostředí

Další zpracovanou analýzou je analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Díky modelu lze zjistit, jaká je současná situace v daném odvětví, konkrétně trhu s pivovary ve Zlínském kraji.

6.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Před samotným zahájením činnosti nově vznikajícího pivovaru je nejprve důležité vybrat vhodné dodavatele surovin potřebných k výrobě piva, dále dodavatele celkového materiálového vybavení firmy i dodavatele pivovarnických technologií. V současné době existuje celá řada výše zmíněných dodavatelů, z čehož vyplývá, že vyjednávací síla dodavatelů je poměrně slabá až minimální.

Podstatné je si nejprve zjistit informace o těchto dodavatelích např. prostřednictvím internetových stránek a dalších dostupných informací, případně zeptat se přímo zkušeného sládky nebo člověka, který má dlouholeté zkušenosti v oboru pivovarnictví a vaření piva. Na základě těchto zjištěných informací lze pak snadněji zvolit vhodného dodavatele ještě před samotným zahájením podnikání. Kritériem pro výběr vhodného dodavatele může být

jak cenová dostupnost, tak také kvalita nabízených výrobků a služeb případně celkový rozsah nabízeného portfolia.

U dodavatelů surovin je možný výběr dodavatele, který se specializuje buď na určitou jednu surovinu, kterou je např. slad, chmel nebo na dodávku všech surovin potřebných k výrobě piva. Ovšem dle doporučení zkušeného sládky není podmínkou ani zárukou kvality uvařeného piva, mít všechny suroviny pouze od jednoho dodavatele. Proto si může budoucí pivovar zvolit variantu různých dodavatelů pro každou surovinu.

V rámci výběru pivovarnické technologie je nejprve důležité určit, zda budoucí firma hodlá využít možnosti dodávky kompletního pivovaru s veškerým vybavením nebo si pořídí pouze jednotlivé položky potřebné k vaření piva, ze kterých si pak dále sestaví celý pivovar sama. Dle výhodných cenových nabídek a referencí odborníka podnikajícího řadu let v oboru pivovarnictví je lepší varianta zvolit si firmu na zhotovení kompletního pivovaru. Velmi známou firmou, která se zabývá touto činností kompletně, je společnost Pacovské strojírny a.s., sídlící v Pacově. Tato firma nabízí velmi příznivé ceny a následný servis pro nové zákazníky. Budoucí pivovar může tedy sjednat zakázku na kompletní vybudování celého pivovaru s touto firmou.

Dalšími dodavateli, kteří jsou nezbytní při provozu menšího pivovaru, jsou dodavatelé jednotlivého pivního materiálu, jako jsou např. PET láhve, pivní sklo, etikety na pivo atd. Dle druhu a zaměření pivovaru pak hrají významnou roli i dodavatelé alkoholických či nealkoholických nápojů, dodavatelé potravin a v neposlední řadě dodavatelé barové části pivovaru a potřebného nábytku. I zde je vyjednávací síla velmi nízká a slabá, a to díky velkému počtu v současné době existujících dodavatelů.

Při výrobě piva je velmi důležitá i hlavní surovina, kterou je voda. Tu je možné dodávat od vybraných místních dodavatelů vodovodního řádu nebo je možnost mít svoji vlastní studnu a čerpat vodu z ní, což je ale velmi nákladné a v dnešní době tuto možnost využívá jen menšina pivovarů.

6.3.2 Vyjednávací síla odběratelů

Potenciálními a zároveň významnými zákazníky jsou koneční spotřebitelé, kteří osobně navštíví pivovar za účelem posezení. Může se jednat o obyvatele místa a blízkého okolí, kde se daný podnik nachází, také o milovníky piva a pivní kultury, turisty, kteří navštíví daný pivovar za účelem poznání místní tradice a ochutnávky piva.

Jelikož je v současné době trh s pivovary hodně rozsáhlý a dochází k neustálému nárůstu, zákazníci mají velmi silnou vyjednávací sílu. Hlavním cílem každé firmy je nabídnout kvalitní sortiment výrobků a služeb. Na prvním místě je totiž v první řadě vždy zákazník a jeho potřeby a přání. V neposlední řadě nelze zapomenout na vyškolený a kvalitní personál. O každého zákazníka se musí totiž pečovat, vždy je totiž možnost, že právě zákazník může dát přednost konkurenci na trhu daného odvětví.

Za klíčové zákazníky jsou také považováni provozovatelé restauračního zařízení, hospod, pivnic v celém Zlínském kraji, kam je možné pivo přímo dovážet a kde je určeno ke konečné spotřebě. Ne každá hospoda či pivnice ovšem tuto variantu preferuje, jelikož většina se soustředí spíše na prodej piva od známých a velkých průmyslových pivovarů.

Odběratelem piva v PET lahvích mohou být také veškeré maloobchody a velkoobchody ve Zlínském kraji např. Makro, zdravá výživa, obchody prodávající české výrobky od českých výrobců a mnoho dalších. Vždy záleží na vzájemně dohodnutých a sjednaných podmínkách obou stran.

6.3.3 Hrozba vzniku substitutů

Potenciální hrozba v podobě substitutů je vnímána v každém odvětví, tedy i na trhu s pivovary. Velkým hitem v současné době jsou např. ochucená alkoholická i nealkoholická piva, která některé firmy nabízejí. Především v období léta a sezóny se zvyšuje jejich prodej, proto je lze rozhodně považovat za významný substitut.

Dalším Substitutem je v podstatě jakékoliv pivo od velkých průmyslových pivovarů, jako je např. Kozel, Radegast či Janáček. Dle informací od zkušeného sládky i pivovarníka je největším konkurentem ve Zlínském kraji právě značka Radegast a Janáček.

Za substitut ovšem nemusí být považován pouze jakýkoliv pivovar či minipivovar ve Zlínském kraji nebo restaurační zařízení, který nabízí pivo. Obecně se dá totiž tvrdit, že pivo jako takový nápoj lze totiž nahradit jakýmkoliv jiným nápojem ať už alkoholickým jako je např. víno, tvrdý alkohol nebo také nealkoholickým nápojem např. káva, čaj, voda či džus.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že pro nově vznikající pivovar tvoří substituty zásadní hrozbu, a proto s nimi podnik musí jednoznačně počítat už při zahájení podnikání.

6.3.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Jak již bylo řečeno, zakládání minipivovarů je v současné době velkým trendem. Ovšem každý nově příchozí na daný trh, musí počítat s řadou bariér, které mu mohou stát v cestě. Jedná se např. o vysoký tržní podíl stávající konkurence, která na trhu působí už řadu let a díky čemuž má vybudované dobré jméno u zákazníků, a to nejen ve Zlínském kraji. Za další bariéru vstupu do daného odvětví, lze považovat vyšší finanční obnos, který musí firma vynaložit na nákup pivovarnické technologie a vůbec celkového založení pivovaru.

Pivo je totiž v současné době považováno za jeden z nejvíce rozšířených alkoholických nápojů nejen u nás, ale i na celém světě. Na trhu je celá řada výrobců piva, dokonce roste i počet lidí, kteří si vaří pivo sami doma pro svoji vlastní potřebu. Významnou roli u vstupu nových konkurentů na trh, může hrát i místo nově založeného podniku, zda se jedná např. o město s velmi dobrou dostupností či vhodným turistickým zázemím.

V budoucnu lze tedy počítat s velkou pravděpodobností s výskytem rizika v podobě vstupu ať už přímé či nepřímé konkurence do daného odvětví. A proto musí být budoucí podnik na tuto skutečnost připraven a počítat s ní, ještě před samotným zahájením své podnikatelské činnosti.

6.3.5 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Dle dostupných informací Českého svazu pivovarů a sladoven v současné době existuje v celé České republice kolem 480 minipivovarů a restauračních pivovarů. Všechny tyto podniky lze považovat za potenciální konkurenci pro budoucí firmu. Avšak není možné se zabývat všemi, proto je v první řadě důležité si stanovit oblast přímých a nejvíce ohrožujících konkurentů pro budoucí firmu, kterými jsou především pivovary pouze ve Zlínském kraji.

V této oblasti se v současné době nachází asi 19 evidovaných minipivovarů, restauračních a průmyslových pivovarů, kteří jsou jasně považováni pro budoucí pivovar za přímé a hlavní konkurenty. Jmenný seznam jednotlivých pivovarů je uveden v tabulce. Z analýzy lze určit, kdo může být pro budoucí podnik považován za největšího konkurenta. Srovnání jednotlivých pivovarů je provedeno prostřednictvím subjektivního hodnocení stanovených kritérií. Ta jsou u každého pivovaru hodnocena pomocí bodové stupnice od 1 do 5, kdy nejvyšší hodnotou je číslo 5. Kritéria pro hodnocení jsou následující:

- A. *dostupnost piva* – vlastní pivnice nebo restaurace s posezením, možnost stravování, distribuce do ostatních pivnic či podobných zařízení, možnost zakoupení piva v PET lahvích,
- B. *možnost exkurzí a prohlídek přímo do výroby piva*,
- C. *cena piva a celková cenová hladina*,
- D. *výrobní portfolio* – filtrované či nefiltrované pivo, jednotlivé druhy piva a speciály,
- E. *reklama a propagace* – internetové stránky, sociální sítě, aktuálnost a dostupnost informací.

Z důvodu komplexnosti a ucelenosti celkového výsledku, je u některých hodnotících kritérií zahrnuto větší množství faktorů pro hodnocení.

Tab. 7 Seznam a hodnocení pivovarů ve Zlínském kraji (vlastní zpracování)

PIVOVAR/KRITÉRIA	A	B	C	D	E	Σ
Jarošovský pivovar	5	4	4	5	5	23
Karlovský minipivovar pod Pralesem	3	4	3	3	3	15
Krásenský pivovar	4	0	3	4	4	15
Pivovar Bylnice	3	0	3	3	3	12
Pivovar Černý Orel Kroměříž	4	4	3	4	4	19
Pivovar Harley Pub	3	4	3	3	3	16
Pivovar Holendr	3	0	3	3	3	12
Pivovar Hrádek	4	5	4	5	4	22
Pivovar Chmelnice	3	0	4	3	3	13
Pivovar Malenovice	5	4	4	4	4	21
Pivovar Maxmilian Kroměříž	5	4	3	4	3	19
Pivovar Uherský Brod	4	5	5	5	5	24
Pivovar Vraník	4	4	4	4	4	20
Pivovar Záhlinice	3	0	3	4	3	13
Pivovar Zašová	3	0	3	4	4	14
Rožnovský pivovar	4	4	4	4	4	20
1. Selský pivovárek Kroměříž	4	4	3	4	3	18
Topolský pivovar	3	4	3	3	3	16
Vsetínský minipivovar Valášek	4	0	3	4	3	14

Z tabulky jasně a zřetelně vyplývá, že největším možným konkurentem, pro budoucí podnik je Pivovar Uherský Brod. Zde je ale důležité zmínit, že se nejedná o minipivovar ani restaurační pivovar, ale o průmyslový větší pivovar, jediný tohoto druhu nacházející se ve Zlínském kraji. Ovšem díky jeho výhodné cenové politice, rozsáhlému výrobnímu portfoliu, a samozřejmě dlouholeté tradici vaření piva, mu nelze prvenství za žádnou cenu odepřít. Tento pivovar získal nejvyšší možné bodové ohodnocení, a téměř všechna uvedená kritéria splňuje výborně. (Pivovar Uherský Brod, © 2020)

Druhé místo v rámci kriteriálního hodnocení obsadil Jarošovský pivovar sídlící v Jarošově u Uherského Hradiště, který svou výrobu zahájil v roce 2017 a tím tak navázal na staletou tradici výroby a vaření piva na Slovácku. Tento pivovar je známý především svým pivem vyráběným řemeslnou zručností a rozsáhlou distribucí piva nejenom v rámci Zlínského kraje, celé ČR, ale i do zahraničí. Pivovar doposud získal řadu ocenění např. za design etiket, a vyznačuje se nemalou účastí na mnoho pivních slavnostech a regionálních akcích, díky čemuž se dostal velmi rychle a snadno do povědomí zákazníků. (Jarošovský pivovar, © 2020)

Na třetí pozici, která stojí určitě za zmínku, se vyšplhal dle hodnocení Pivovar Hrádek ve Slavičíně. Tento pivovar zahájil vaření piva v roce 2013, kdy navázal na dlouholetou tradici výroby piva ve Slavičíně. Silnou stránkou pivovaru je poctivě uvařené pivo dle domácích receptur od výborného sládky, který působí v oboru pivovarnictví řadu let. (Pivovar Hrádek, © 2020)

Konkurencí, pro nově vznikající pivovar, nemusí být ovšem jenom pivovary a minipivovary ve Zlínském kraji, ale také veškerá restaurační zařízení, pizzerie, hospody a pivnice v této oblasti, které nabízející ve svém sortimentu pivo.

Za nepřímého konkurenta lze považovat pivo značky Radegast. Dle odborníka pracujícího v oboru pivovarnictví řadu let, se jedná o nejrozšířenějšího dodavatele piva ve Zlínském kraji.

6.4 Dotazníkové šetření

Kvůli zjištění zájmu o založení nového pivovaru ve Zlínském kraji a celkových preferencí souvisejících s posezením v pivnici případných potenciálních zákazníků, byl vypracován dotazník skládající se z 11 otázek. Každá otázka v dotazníku je uzavřená, avšak u 2 otázek je uvedena možnost jiné odpovědi, která se nenachází v nabídce. V dotazníku je uvedena i

jedna obecná otázka týkající se bydliště daných respondentů. Zbývající otázky řeší pivní problematiku a celkovou poptávku po novém pivovaru. Celé a úplné znění dotazníku je uvedeno v příloze P I.

Na dotazník odpovědělo celkem 430 respondentů a samotné vyplnění dotazníku respondenty bylo možné od 1. 3. 2020 do 1. 4. 2020. Dotazník byl vytvořen přes internetové stránky www.surveo.com a byl distribuován pouze v elektronické podobě. Jednalo se o zaslání odkazu na dotazník e-mailem nebo sdílení odkazu na dotazník prostřednictvím sociálních sítí, konkrétně facebooku. Obsah dotazníku je soustředěn na konkrétní skupinu respondentů, a to osoby starší 18 let bez omezení, zdali se jedná o muže či ženu.

V této části je podrobně zanalyzováno dotazníkové šetření a to způsobem, kdy nejprve je vždy uvedena konkrétní otázka, komentáře ke každé otázce, tabulka nebo grafické vyjádření, a to na základě získaných informací od dotazovaných respondentů.

Otázka č. 1 – V jakém okrese Zlínského kraje bydlíte?

První otázka je obecná, týká se bydliště ve Zlínském kraji a konkrétně rozdělení na jednotlivé okresy. 345 respondentů, konkrétně přes 80 %, pochází z okresu Zlín, což je optimální výsledek vzhledem k plánovanému umístění budoucího pivovaru. 45 respondentů označilo za své bydliště okres Uherské Hradiště, 20 respondentů Kroměříž a pouhých 14 dotazovaných uvedlo okres Vsetín. Zanedbatelné číslo tvoří možnost jiné odpovědi, a to je 6 respondentů (1,40 %).

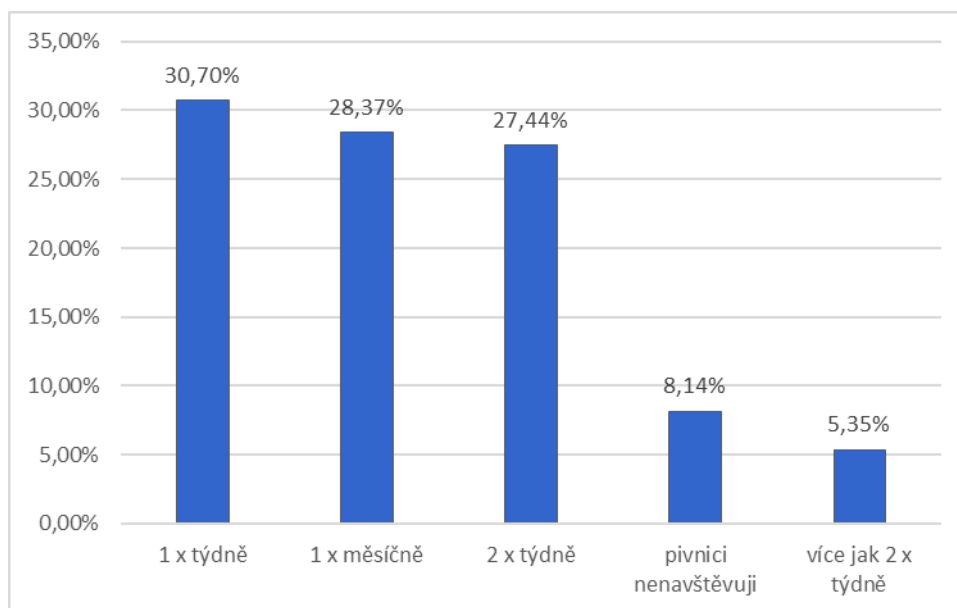
Tab. 8 Odpovědi na otázku č. 1 (vlastní zpracování)

OKRES	ABSOLUTNÍ ČETNOST	RELATIVNÍ ČETNOST
Zlín	345	80,23 %
Uherské Hradiště	45	10,47 %
Kroměříž	20	4,65 %
Vsetín	14	3,26 %
Jiná odpověď	6	1,40 %

Otázka č. 2 – Jak často navštěvujete pivnici či jiné podobné zařízení, kde se prodává pivo?

Otázka č. 2 je zaměřena na frekventovanost návštěvnosti pivnic či jiných podobných zařízení, kde je možné zakoupit pivo. Zde odpovědi nebyly příliš jednoznačné. Největší počet

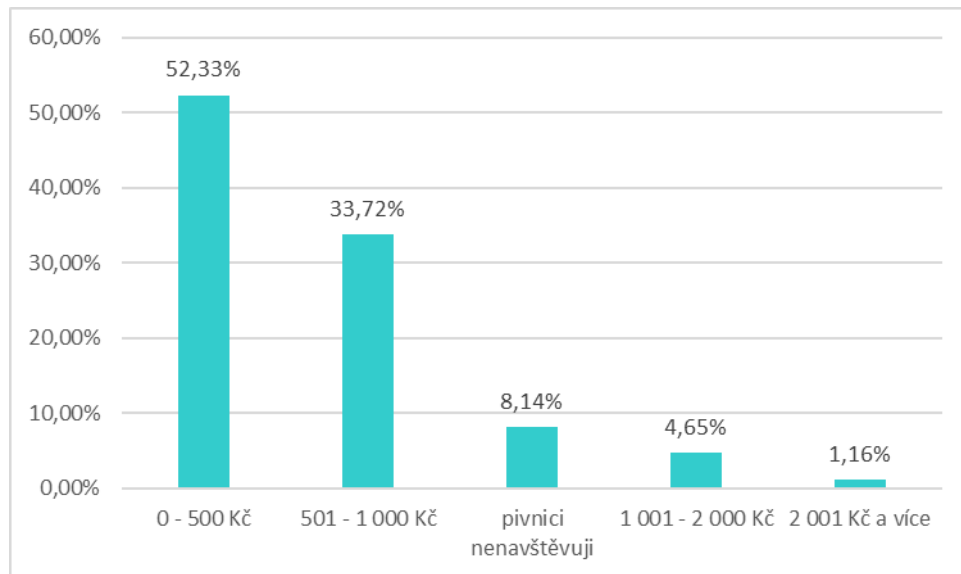
respondentů, tedy 132 odpovědělo 1 x týdně. Jenom o 10 méně respondentů (28,37 %) vybralo odpověď 1 x měsíčně a 118 respondentů označilo odpověď 2 x týdně. Odpověď více jak 2 x týdně zvolilo pouze 23 respondentů z celkového počtu a 35 respondentů pivnici dokonce nenavštěvuje vůbec. Z čehož vyplývá, že frekventovanost návštěvnosti je různorodá a může se často lišit, což pro budoucí podnik značí nutnost zaměřit se i na jiné potenciální zákazníky než jen na návštěvníky pivnice.



Obr. 3 Grafické vyjádření návštěvnosti pivnic (vlastní zpracování)

Otázka č. 3 – Kolik utratíte průměrně za jednu návštěvu pivnice?

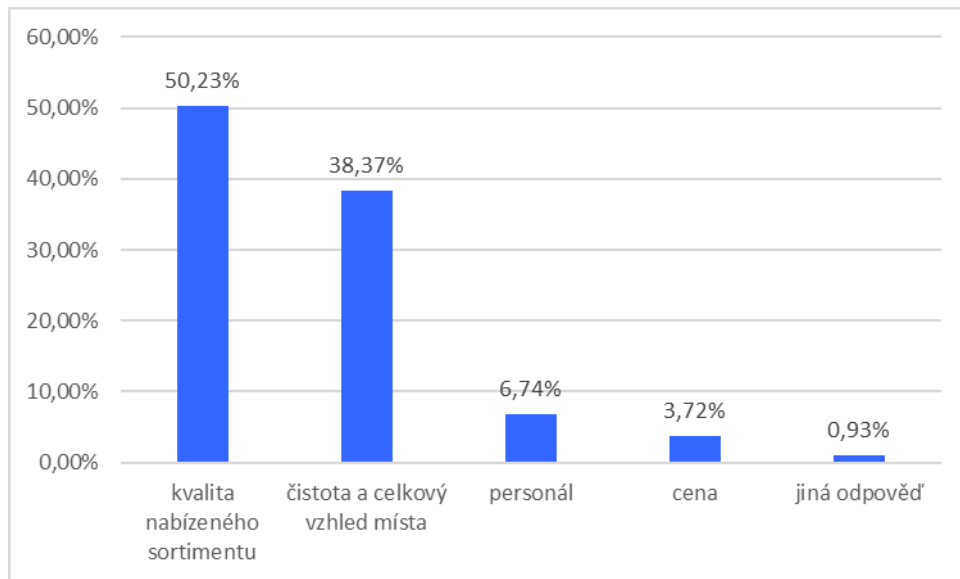
Hlavním úkolem otázky č. 3 bylo zjistit, kolik je ochoten návštěvník pivnice průměrně utratit při jedné návštěvě. Více jak polovina respondentů odpověděla 0 – 500 Kč. Na druhém místě skončila odpověď v rozmezí 501 – 1 000 Kč, kterou zvolilo přesně 145 respondentů. 35 respondentů jako v předchozí otázce pivnici nenavštěvuje vůbec. Odpověď s možností 1 001 – 2 000 Kč vybralo pouze 20 respondentů z celkového počtu tázaných a nejméně respondentů a to 5 (1,16 %) se hlásí k odpovědi 2 001 Kč a více.



Obr. 4 Grafické vyjádření průměrné útraty jednoho zákazníka za jednu návštěvu pivnice
(vlastní zpracování)

Otázka č. 4 – Jaký faktor je pro Vás rozhodující při výběru pivnice či jiného podobného zařízení?

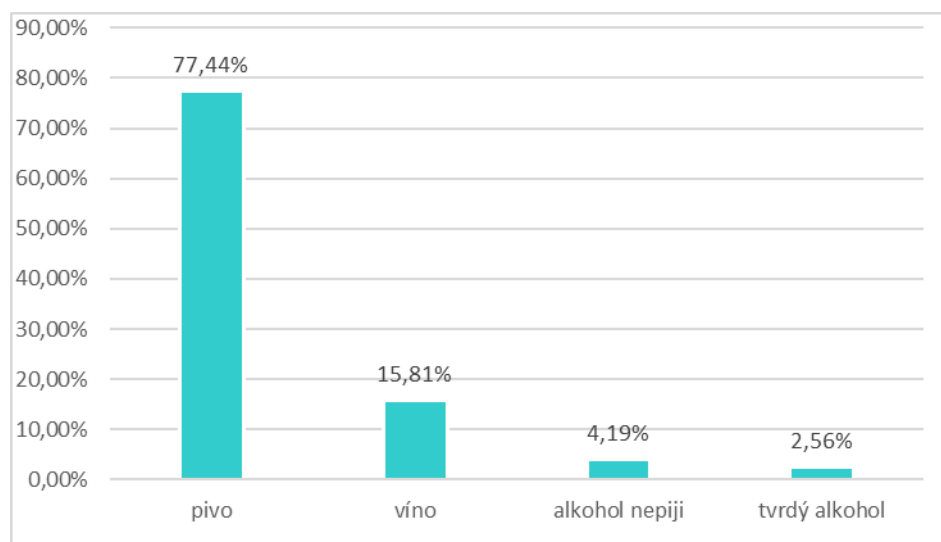
Otázka č. 4 se zaměřuje na zjištění hlavního faktoru, který je pro návštěvníka při výběru pivnice rozhodující. Na prvním místě se umístila kvalita nabízeného sortimentu, přičemž tuto odpověď zvolila více jak polovina respondentů, konkrétně 216 (50,23 %). Druhé pořadí, také s relativně vysokou četností 165 (38,37 %), obsadila odpověď čistota a celkový vzhled místa. Nepatrné množství respondentů pak zvolilo jako rozhodující faktor personál a cenu. Variantu jiné odpovědi označili pouze 4 respondenti. Z výsledků tedy jasně plyne pro budoucí firmu se na prvním místě zaměřit především na kvalitu poctivě uvařeného piva a celého nabízeného sortimentu.



Obr. 5 Grafické vyjádření rozhodujícího faktoru při výběru pivnice (vlastní zpracování)

Otázka č. 5 – Jakému alkoholickému nápoji dáváte přednost při návštěvě pivnice?

Cílem této otázky bylo zjistit informaci od respondentů o preferenci druhu alkoholického nápoje při návštěvě pivnice. Převážná většina z celkového počtu dotazovaných zvolila pivo, celkem 333 respondentů, což je 77,44%. Druhý nejvyšší počet získala odpověď víno, celkem 68. Tvrdý alkohol byl až na poslední pozici. Někteří respondenti dokonce odpověděli, že alkohol nepijí vůbec. Zde je výsledek pro budoucí podnik, více než pozitivní.

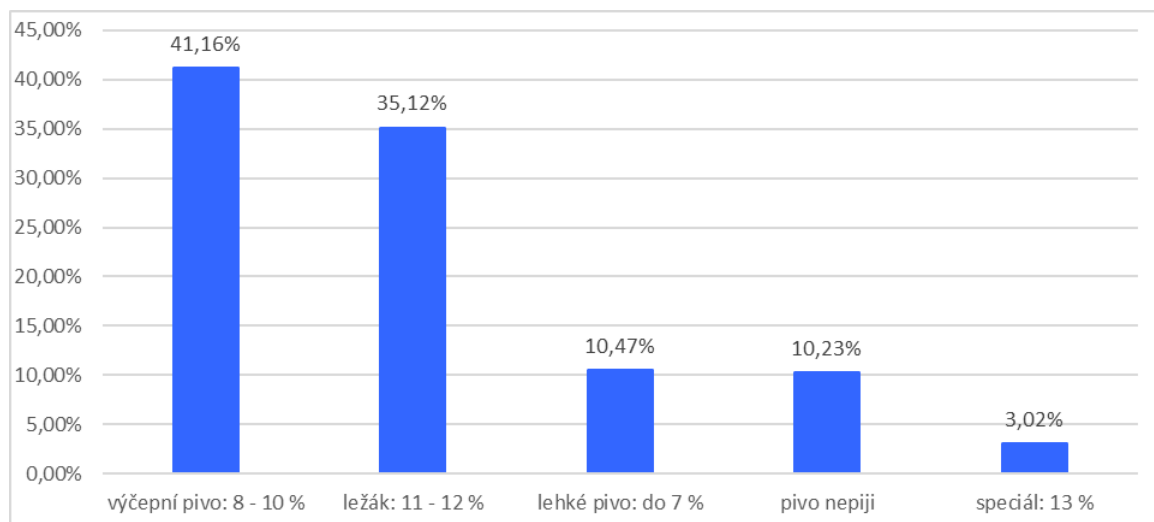


Obr. 6 Grafické znázornění druhu alkoholického nápoje dle preferencí (vlastní zpracování)

Otázka č. 6 – Jakou kategorii piva dle jeho stupňovitosti upřednostňujete?

Otázka č. 6 vystihuje jednotlivé kategorie piva a jejich rozdělení dle stupňovitosti. Hlavním úkolem bylo tedy získat informaci, jakou kategorii piva by respondent upřednostňoval

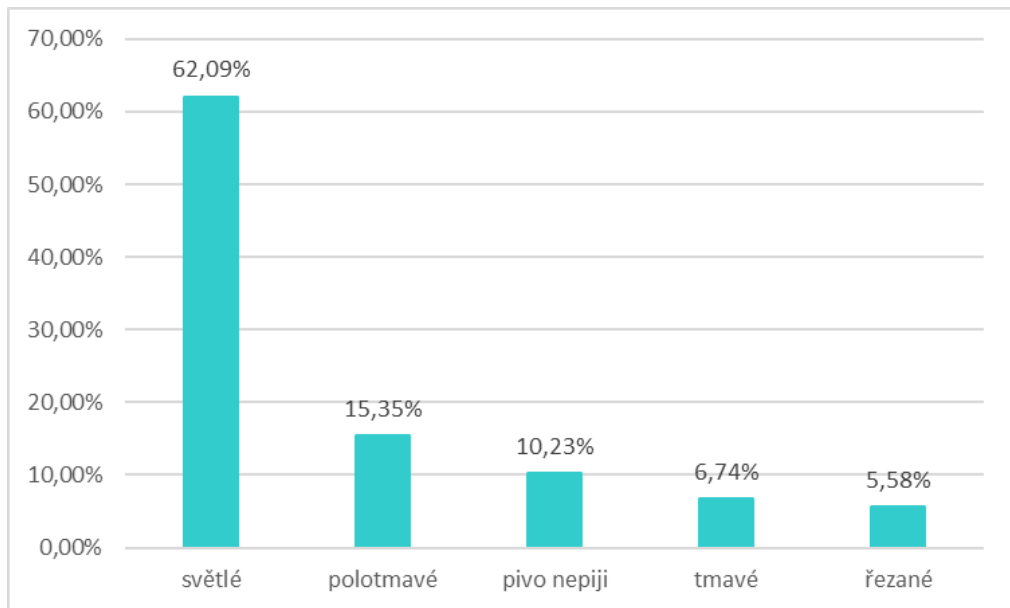
a zároveň zvolil při své návštěvě pivnice. 177 (41,16 %) respondentů zvolilo výčepní pivo: 8 – 10 %, 151 (35,12 %) tázaných označilo odpověď ležák: 11 – 12 %. Téměř stejný počet respondentů vybralo možnost buď, že pivo nepije vůbec, nebo variantu lehké pivo: do 7 %. Speciál: 13 % získal nejnižší počet z celkového počtu respondentů a to pouhých 3,02 %.



Obr. 7 Grafické znázornění kategorie piva dle preferencí (vlastní zpracování)

Otázka č. 7 – Jakou skupinu piva podle barvy preferujete?

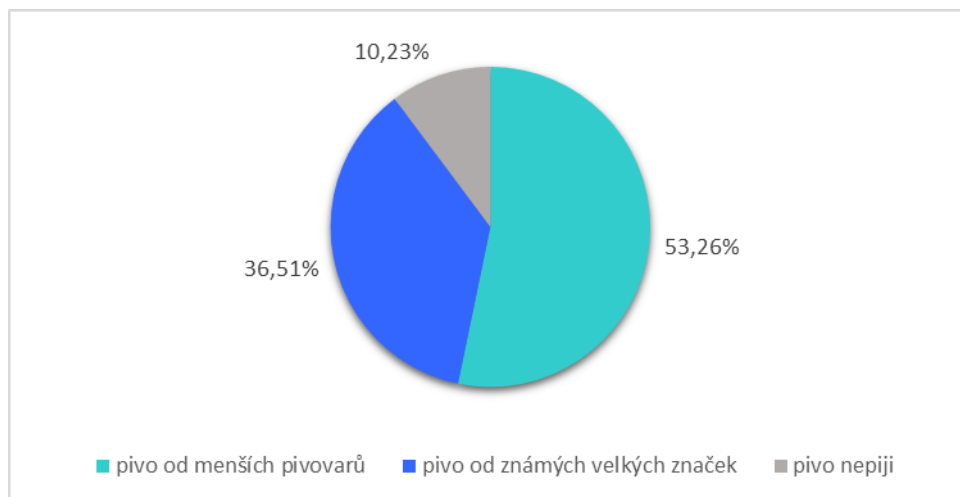
Tato otázka měla sloužit ke zjištění informací o preferencích respondentů, co se týče skupiny piva rozděleného podle barvy na světlé, polotmavé, tmavé či řezané. V možných odpovědích byla i možnost pro ty, kteří nepijí pivo vůbec, tu však označilo bezmála 44 (10,23 %) respondentů. 267 (62,09 %) dotazovaných preferuje světlé pivo, 66 (15,35 %) tázaných má rádo zase polotmavé pivo. Zanedbatelná část dává přednost tmavému a řezanému pivu. Proto budoucí podnik může převážně své zaměření soustředit tímto směrem, tedy na světlé pivo.



Obr. 8 Grafické vyjádření barvy piva dle preferencí (vlastní zpracování)

Otázka č. 8 – Preferujete piva od známých velkých značek jako je např. Radegast, Plzeňský Prazdroj, Velkopopovický Kozel nebo piva menších pivovarů?

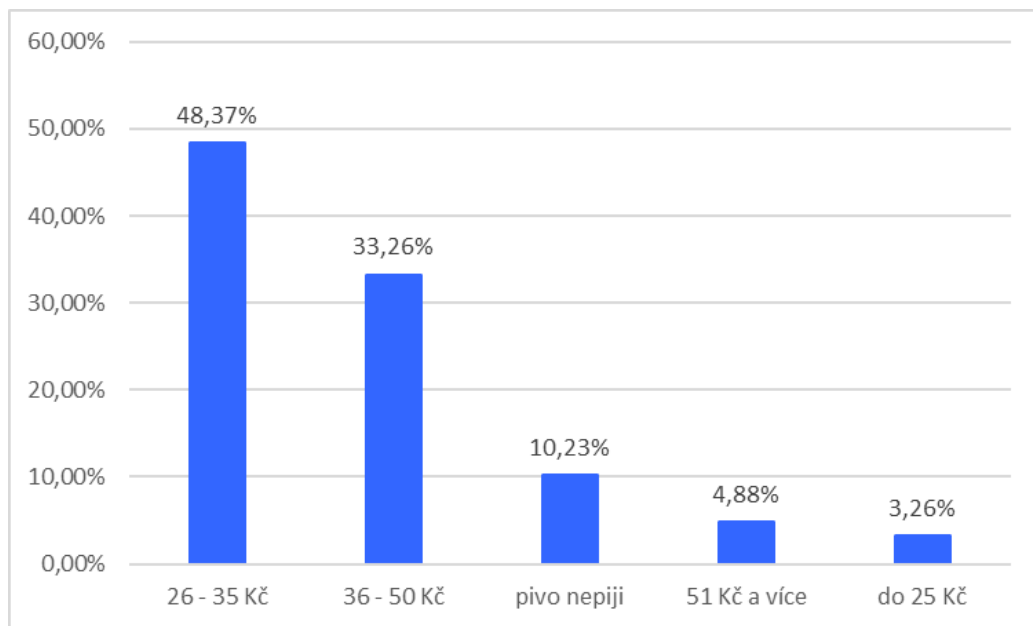
V otázce č. 8 byla zjišťována oblíbenost piva od menších pivovarů s porovnáním piva od velkých pivovarů a známých značek. Více jak polovina tázaných, konkrétně 53,26 % zvolila odpověď pivo od menších pivovarů, což je pro budoucí projekt založení pivovaru velmi pozitivní výsledek. 36,51 % upřednostňuje spíše pivo od známých velkých značek a 10,23 % respondentů uvedlo, že pivo nepije vůbec.



Obr. 9 Grafické znázornění otázky č. 8 (vlastní zpracování)

Otázka č. 9 – Kolik korun jste ochotni maximálně zaplatit za jedno točené pivo v pivnici 0,5 l?

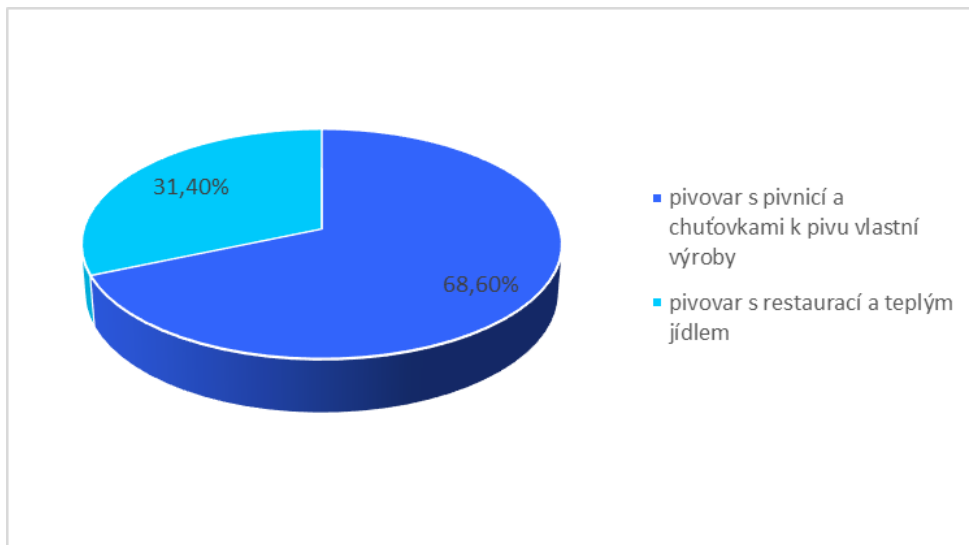
Velmi důležitá informace je samozřejmě suma, kterou by byli ochotni maximálně zaplatit případní potenciální zákazníci za jedno točené pivo 0,5 l. Téměř polovina, konkrétně 48,37 %, uvedla možnost 26 – 35 Kč. Na druhé pozici skončilo cenové rozpětí 36 – 50 Kč, tu označilo celkem 143 (33,26 %) respondentů z celkového množství. 44 (10,23 %) respondentů pivo nepije, 14 (3,26 %) je ochotno zaplatit pouze do 25 Kč maximálně a 21 tázaných zvolilo odpověď 51 Kč a více.



Obr. 10 Grafické vyjádření otázky č. 9 (vlastní zpracování)

Otázka č. 10 – Přivítali byste nový pivovar ve Zlínském kraji s restaurací, kde by se podávala teplá jídla nebo pouze s pivnicí a nabídkou chuťovek k pivu vlastní výroby?

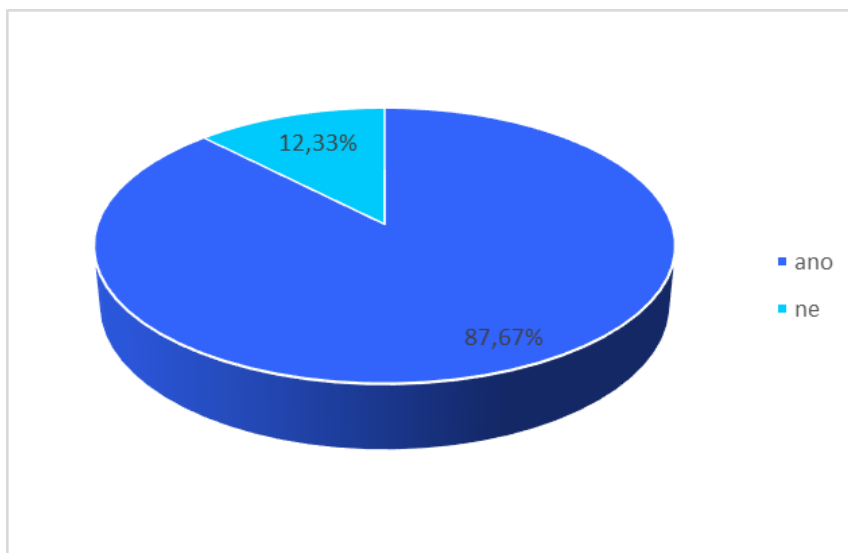
Touto otázkou se zjišťoval zájem potenciálních zákazníků o pivovar s možností podávání teplého jídla nebo pouze chuťovek vlastní výroby. Překvapivě zvolilo více jak 68 % tázaných první variantu, tedy pouze chuťovky k pivu vlastní výroby, což je neobvyklé, ale vzhledem k plánovanému zaměření budoucího pivovaru však vyhovující. 31,40 % uvedlo jako svoji odpověď druhou možnost, tedy pivovar s restaurací a teplým jídlem.



Obr. 11 Grafické znázornění otázky č. 10 (vlastní zpracování)

Otázka č. 11 – Přivítali byste v novém pivovaru ve Zlínském kraji možnost exkurze přímo do výroby piva?

Poslední otázka byla zaměřena na zjištění zájmu o nový pivovar ve Zlínském kraji s možností exkurze přímo do výroby piva. Převážná většina respondentů se vyjádřila pozitivně k možnosti exkurze, přesně 377 (87,67 %). Zbývající část by o tuto možnost neměla zájem. I zde je výsledek pro budoucí pivovar více než přijatelný.



Obr. 12 Grafické vyjádření otázky č. 11 (vlastní zpracování)

6.5 SWOT analýza

V této části práce je vypracována SWOT analýza, která řeší určení silných a slabých stránek a možných příležitostí a hrozeb na trhu pro nově vznikající společnost. Jedná se o nejjednodušší metodu, prostřednictvím které, může každý podnik zmapovat své postavení na trhu, ještě před samotným zahájením činnosti.

6.5.1 Silné stránky

Za první silnou stránku je možné u menších pivovarů, považovat záruku kvality poctivě uvařeného piva podle domácích receptur, a to bez chemického zpracování, jako je tomu u velkých průmyslových pivovarů. Je zde kladen vyšší důraz spíše na kvalitu než kvantitu, což dodává pivu dokonalou a jedinečnou chuť.

Další silnou stránkou je správný výběr zaměstnanců, konkrétně určení pracovníka na pozici sládky. Sládek zastává významnou roli v každém pivovaru, a bez něho nemůže žádný pivovar v podstatě fungovat. Při jeho výběru je důležité vzít na zřetel jeho zkušenosti v oboru pivovarnictví, vzdělání případně doporučení. V současné době je sládků spíše nedostatek, a to i v rámci Zlínského kraje. Dobrý sládek je záruka dobře uvařeného piva.

Poslední uvedenou silnou stránkou je, že menší pivovary vaří převážně malé množství piva v jednotlivých várkách. Je zde tedy možnost naskladnit menší množství surovin potřebné k výrobě piva dopředu a díky tomu se vyvarovat např. opožděným dodávkám, zkažení surovin atd.

6.5.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky se řadí to, že většina malých pivovarů nabízí pouze nefiltrovaná piva, buď přímo v pivovaru, nebo v PET lahvích, u kterých hrozí brzké zkažení. Takový druh piva příliš dlouho nevydrží, proto je nutná okamžitá spotřeba, jinak by to mohlo přinést vysoké náklady a nulový zisk.

Další slabou stránkou je absence povědomí zákazníků o nově vznikajícím pivovaru, ve srovnání se stálými a prosperujícími pivovary, které jsou na trhu už řadu let. Lidé jsou často opatrní, a dávají přednost spíše pivu s dlouholetou tradicí a historií.

Za slabou stránku se řadí u menších pivovarů i to, že mají omezenou výrobní kapacitu, tudíž není možné vyrobit za rok více hl piva, než je dovoleno. Tady pak může nastat situa-

ce, že skutečná poptávka bude vyšší a pivovar nebude schopen ji uspokojit, což může některé spotřebitele odradit a nutit je přejít ke konkurenci.

6.5.3 Příležitosti

Z důvodu velkého množství pivovarů na současném trhu, je velkou příležitostí pro každého provozovatele pivovaru, získat ocenění ať už za svůj produkt či kvalitu vyráběného piva. Existuje celá řada soutěží v rámci ČR, ale i světových, kterých se může každý pivovar účastnit.

Zajímavou příležitostí může být pro každý pivovar získání dotací na celkový rozvoj stávající technologie potřebné na výrobu piva. Jak již bylo zmíněno, k získání dotací je zapotřebí splnit určitá kritéria a celý proces získání dotací je velmi složitý, ovšem pro některé provozovatele pivovaru to může stát rozhodně za to.

Obecně lze za příležitost považovat i celkový nárůst a zvýšení poptávky po pivu, a to nejen v rámci Zlínského kraje, ale i celé ČR. Poslední čísla z průzkumů ukazují, že se pivní kultura a gastronomie stává mezi lidmi čím dál víc oblíbenou.

6.5.4 Hrozby

Významnou hrozbou, která může ovlivnit společnost je případná ekonomická krize nejen u nás v ČR, ale i na celém světě. Současná situace je tomu zářným příkladem, kdy dochází k poklesu pití piva, rostou ceny energie i ceny surovin potřebných k výrobě piva. Dochází k větší nezaměstnanosti a tím pádem jsou lidé nuceni více šetřit a dávají přednost spíše velkým průmyslovým pivovarům s nízkou cenou a kvalitou či levnému dovozu piva ze zahraničí.

Mezi hrozby působící z vnějšího prostředí se řadí i případná změna současně platné legislativy, čímž se myslí např. růst hodnoty spotřební daně. Což by vyvolalo určitě i zvýšení konečné ceny piva. Může dojít i ke změně dalších zákonů či vládních nařízení, které by mohly mít vliv na fungování firmy.

V neposlední řadě je za hrozbu považována i konkurence a její současný nárůst. Nyní se na trhu s pivovary nachází nemalé množství minipivovarů, restauračních pivovarů i velkých průmyslových pivovarů, které mohou přijít se zajímavější cenovou nabídkou či úplně novým produktem jako je např. pivní speciál nebo sezónní pivo.

Tab. 9 SWOT analýza (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Kvalita poctivě uvařeného piva	Nefiltrovaná piva – rychlé zkažení
Kvalitní pracovník na pozici sládka	Nedostatek historie a tradice
Menší množství surovin na skladě	Omezená výrobní kapacita
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Získání ocenění	Ekonomická krize
Dotace na technologie k výrobě piva	Změna legislativy
Rostoucí poptávka po pivu	Nárůst konkurence

7 SHRnutí VÝSLEDKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V této části diplomové práce byla provedena celá řada analýz, které bylo nezbytné vypracovat ještě před samotným zahájením podnikatelského záměru a díky nim tak zjistit informace o daném trhu, na který se chystáme vstoupit. Tyto zjištěné informace následně slouží jako podklad pro budoucí zpracování projektové části na založení pivovaru ve Zlínském kraji, ale také ke zjištění skutečnosti, zdali má projekt vůbec smysl a je reálný. Základním zdrojem těchto informací se staly webové stránky Českého statistického úřadu, Českého svazu pivovarů a sladoven a v neposlední řadě data z portálu Ministerstva obchodu a průmyslu.

První část se týkala analýzy odvětví pomocí klasifikace ekonomických činností dle CZ-NACE. Zde byla analýza provedena v rámci celého oddílu 11 Výroba nápojů, kam spadají třídy Výroba piva a sladu, které se v rámci významnosti a důležitosti drží na prvních příčkách daného oddílu, a to díky vysoké konzumaci piva v celé ČR. Díky provedené analýze a zjištěným informacím lze konstatovat, že založení nového podniku v oblasti pivovarnictví se jeví příznivé, a to díky **neustále se zvyšující konzumaci piva**, s čímž souvisí i **výborné klimatické podmínky v posledních letech**, které mají samozřejmě pozitivní vliv na danou skutečnost.

Dále byla provedena PEST analýza, která byla zaměřena na jednotlivé faktory působící na podnik v rámci makrookolí. Prostřednictvím této analýzy byly zjištěny níže uvedené skutečnosti:

- je nutné dodržování a znalost potřebné legislativy,
- **pokles nezaměstnanosti v ČR i ve Zlínském kraji je pozitivní pro podniky podnikající ve zpracovatelském průmyslu,**
- růst a pozitivní vývoj HDP zvyšuje celkovou životní úroveň obyvatel,
- růst inflace v ČR i ve Zlínském kraji je zapříčiněno růstem cen zboží, služeb i energie,
- **pozitivní vývoj spotřeby piva v rámci ČR,**
- je zapotřebí inovovat technologie potřebné k vaření piva.

Ekonomika v rámci České republiky zaznamenává v posledních několika letech spíše **růst a pozitivní vývoj**, který vytváří vhodné a přijatelné podmínky pro založení nového podniku v oblasti pivovarnictví. Lze konstatovat, že toto **odvětví podnikání** se dá považovat za spíše **stabilní** obzvláště v posledních letech.

Ovšem **velký problém** přinesla současná situace s **výskytem pandemie způsobené nemocí COVID-19**. Tato skutečnost bude mít ne příliš pozitivní vliv na budoucí čísla i celkový dosavadní vývoj celé ekonomiky u nás, ale i ve světě. V rámci zvýšení obecné míry nezaměstnanosti lze očekávat, že lidé budou disponovat menším množstvím peněžních prostředků. Což vyvolá to, že budou více šetřit a upřednostňovat konzumaci piva pořízeného za nižší hodnotu spíše doma.

V analýze konkurenčního prostředí pomocí tzv. Porterova modelu pěti konkurenčních sil bylo podrobně rozebráno konkurenční prostředí. Díky provedené analýze byly zjištěny následující skutečnosti:

- vyjednávací síla dodavatelů je slabá až minimální,
- **vyjednávací síla zákazníků je vysoká,**
- za hlavní substitut lze považovat jakýkoliv alkoholický i nealkoholický nápoj,
- největšími konkurenty jsou Pivovar Uherský Brod, Jarošovský pivovar a Pivovar Hrádek.

Další část se zabývala výsledky z provedeného dotazníkového šetření. Z odpovědí tázaných respondentů lze tvrdit, že **celková poptávka po pivě neustále roste**, lidé jsou ochotni zkoušet nové druhy piva, které budou mít **přidanou hodnotu** především **v podobě kvality**.

Poslední shrnující metodou byla SWOT analýza, díky které byly definovány případné hrozby i příležitosti působící z vnějšího okolí na budoucí pivovar. Za **největší hrozbu** je považována **ekonomická krize**, čemuž je současná situace zářným příkladem. Oproti tomu velkou možnou příležitostí pro budoucí firmu, je získání ocenění či dotací na technologie k výrobě piva, ale i samotná rostoucí poptávka po pivu.

Díky těmto skutečnostem, je možno tvrdit, že **konkurence** v daném odvětví je sice **značná**, ovšem **šance na úspěch je velká**, a to díky vysoké vyjednávací síle zákazníků, která zde hraje největší roli. O každého zákazníka se musí bojovat a především pečovat. Lidé rádi přejdou a vymění svůj stálý podnik za nový, pokud ovšem bude splňovat podmínky a přání jim vyhovující.

Na základě všech vypracovaných analýz se dostalo přehledu a potřebných informací o daném trhu a situaci na něm, díky kterým je možno vytvořit **reálný projekt** na založení pivovaru ve Zlínském kraji.

8 PROJEKT ZALOŽENÍ PIVOVARU

Celý projekt je zaměřen na vybudování pivovaru ve Zlínském kraji, který bude mít roční výstav maximálně 10 000 hl piva. Hlavní činností pivovaru bude vaření vlastního piva a provozování pivnice s chuťovkami k pivu domácí výroby. Dále zde bude možnost exkurze přímo do výroby piva uvnitř pivovaru. Celý projekt spočívá ve výrobě a následném prodeji piva, a to především v rámci pivnice, KEG sudů a PET lahví, do kterých se pivo bude stáčet.

Důležitou úlohou celého projektu je nejprve představit samotný podnik a určit jeho vize, poslání a cíle. Dále si zvolit vhodný výběr právní formy s čímž souvisí i založení a vznik podniku. V neposlední řadě je nezbytné popsat jednotlivé oblasti, čímž se rozumí materiálové vybavení firmy, organizační strukturu a personální zajištění, marketingový plán, finanční plán či celý časový harmonogram projektu. Na závěr je důležité analyzovat a zároveň vymežit možná rizika, která souvisí se samotným projektem založení pivovaru.

8.1 Představení podniku

Název podniku bude Slušovický pivovar s.r.o. Hlavní činností pivovaru bude výroba piva a jeho prodej. Zároveň budou v pivovaru provozovány exkurze přímo do výroby piva s možností degustace. Součástí pivovaru bude i pivnice s posezením jak uvnitř, tak venku na zahrádce. V nabízeném sortimentu budou k dostání jak chuťovky k pivu domácí výroby, tak především několik druhů vlastně uvařeného piva a další nápoje.

Hlavními a zároveň klíčovými zákazníky budou především návštěvníci pivovaru, kteří pivovar osobně navštíví, a to z důvodů posezení v pivnici či případně koupí piva v PET lahvích nebo KEG sudech. Bude se jednat o obyvatele města Slušovice nebo blízkého okolí a také i turisty. V budoucnu je možné navázat spolupráci s dalším typem zákazníků, jakož jsou provozovatelé restauračního zařízení, hospod či pivnic z celého Zlínského kraje, kde bude možné pivo distribuovat a dále pak nabízet konečným zákazníkům. Tato varianta je předběžná a bude záviset na zájmu a celkové poptávce o pivo či uzavření spolupráce s danými distributory a zařízeními.

8.1.1 Vize a poslání podniku

Před založením pivovaru je důležité si stanovit vize podniku, poslání a cíle, které pak slouží jako výchozí bod pro strategické plánování.

Vizi Slušovického pivovaru s.r.o. je vybudovat fungující a dlouhodobě prosperující pivovar, který bude konkurenceschopný současnému trhu pivovarů ve Zlínském kraji.

Posláním podniku je vyrobit a nabízet kvalitně a poctivě uvařené pivo, a tím obohatit neustále se rozvíjející trh s pivovary ve Zlínském kraji. Samozřejmostí je pak vytvoření nových pracovních příležitostí.

Důležitou myšlenkou tohoto projektu je vybudování pivovaru o celkové roční výrobní kapacitě maximálně 10 000 hl piva. Úkolem je v co nejkratším možném časovém horizontu naplnit maximální výrobní kapacitu pivovaru a vytvořit dokonalou organizaci podniku s cílem co nejvíce zefektivnit výrobu a chod celého podniku, za předpokladu minimalizace nákladů a dosažení co nejvyšší finanční stability.

8.1.2 Cíle podniku

Hlavním cílem je proniknout na trh a dostat se co v nejkratší době do povědomí zákazníků, a stát se tak, silnou a stabilní společností vyrábějící kvalitní pivo ve Zlínském kraji.

Do krátkodobých cílů spadají cíle, které je zapotřebí realizovat během prvního roku působnosti pivovaru. Jedná se především o založení pivovaru, zrekonstruování a přizpůsobení daného objektu na pivovar, zajištění komplexní propagace pivovaru a dostat se tak do povědomí zákazníků a konečných spotřebitelů piva.

V dalším časovém období tedy od jednoho roku a dále, si pivovar klade splnění dlouhodobých jinými slovy strategických cílů, mezi které patří kvalita nabízeného piva a především cenová dostupnost pro všechny skupiny zákazníků. Za další dlouhodobé cíle se považuje i urychlení a zefektivnění cesty mezi dodavatelem a odběratelem piva, zvyšování objemu výroby piva i případné rozšíření nabízeného sortimentu piva, v neposlední řadě tvorba zisku a maximalizace tržní hodnoty pivovaru.

8.2 Výběr právní formy podniku

Dle zjištěných teoretických poznatků v teoretické části práce a dle doporučení osoby podnikající řadu let v oboru pivovarnictví je nejvhodnější právní formou pro provozování pivovaru založení společnosti s ručením omezeným. S tím samozřejmě souvisí celá řada administrativní činnosti na příslušných úřadech a splnění jasně předepsaných podmínek. Výhodou této právní formy je především nízká hodnota počátečního kapitálu a způsob ručení,

kdy společníci nemusí ručit celým svým majetkem, ale pouze do výše nesplaceného vkladu.

8.3 Založení a vznik podniku

Je nutné od sebe odlišit pojem založení a vznik společnosti. Samotnému vzniku společnosti předchází právě založení společnosti. Celý proces založení a vznik společnosti se skládá z několika kroků, které je nutné splnit, aby mohla být firma zapsána do obchodního rejstříku a tím pádem považována za plnohodnotnou a skutečnou.

8.3.1 Sepsání společenské smlouvy

Vzhledem k tomu, že společnost budou zakládat dva společníci, je nutné sepsat společenskou smlouvu notářsky ověřenou, která dle zákona bude obsahovat povinné údaje, kterými jsou:

Obchodní firma: Slušovický pivovar s.r.o.

Sídlo firmy: Slušovice, ulice Dostihová 616

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- pivovarnictví a sladovnictví
- hostinská činnost
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Společníci: Bc. Silvie Medková, Ing. Libor Kovařík

Výše vkladu: 500 000 Kč – Bc. Silvie Medková, 2 000 000 Kč – Ing. Libor Kovařík

Výše základního kapitálu: 2 500 000 Kč

Jednatelé: Bc. Silvie Medková, Ing. Libor Kovařík – každý z uvedených jednatelů má právo za firmu jednat samostatně

Orgány společnosti:

- Valná hromada – nejvyšší orgán společnosti, budou se jí účastnit oba dva společníci
- Jednatelé – správní a kontrolní orgán společnosti – Bc. Silvie Medková, Ing. Libor Kovařík

Celé podrobné znění a kompletní podoba společenské smlouvy je uvedena v příloze P II.

8.3.2 Splnění povinnosti vkladu

Nejprve je nutné zřídit si vlastní podnikatelský účet a vybrat tak banku, u které je nejvýhodnější si účet založit. Pro pivovar byla zvolena ČSOB a.s., která nabízí výhodné akční nabídky a příznivé podmínky pro začínající podnikatele. Každý ze společníků musí na zřízený bankovní účet vložit svůj vklad, a tím tak splní vkladovou povinnost. Jelikož pivovar budou zakládat dva společníci, každý z nich je povinen na tento zřízený účet vložit svůj vklad. Bc. Silvie Medková musí vložit 500 000 Kč a Ing. Libor Kovařík vkládá vyšší částku, a to 2 000 000 Kč. Jakmile provedou oba dva společníci tuto skutečnost, může ČSOB a.s. vydat potvrzení o splnění vkladové povinnosti tedy i základního kapitálu, které je nedílnou součástí a povinností při zápisu do obchodního rejstříku.

8.3.3 Získání živnostenského oprávnění

Při založení Slušovického pivovaru s.r.o. je nutné získat živnostenské oprávnění, a to na jednotlivé činnosti uvedené v předmětu podnikání ve společenské smlouvě, tedy celkem na 4 níže uvedené činnosti:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (ohlašovací volná živnost) – společník Bc. Silvie Medková musí splnit u této činnosti pouze všeobecné podmínky.
- Pivovarnictví a sladovnictví (ohlašovací řemeslná živnost) – v rámci této činnosti bude určen zástupce v podobě druhého společníka Ing. Libora Kovaříka, který musí splnit všeobecné podmínky i odbornou způsobilost. Díky tomu, že Ing. Libor Kovařík má vzdělání a má praxi v tomto oboru, více jak 20 let, může tuto funkci bezproblémově vykonávat.
- Hostinská činnost (ohlašovací řemeslná živnost) – musí být splněny všeobecné podmínky a odborná způsobilost. Vzhledem k tomu, že ani jeden ze společníků nedisponuje odbornou způsobilostí v rámci této činnosti, bude stanovena odpovědná osoba na této pozici, kterou bude zaměstnanec Slušovického pivovaru s.r.o., který bude vykonávat funkci číšníka. Tento zaměstnanec má dlouholetou praxi na této pracovní pozici a bohaté zkušenosti s touto činností.
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin – koncesovaná živnost, u které musí rozhodnout živnostenský úřad o vydání koncese.

K získání živnostenského oprávnění pro Slušovický pivovar s.r.o. je potřeba vyplnit Jednotný registrační formulář.

8.3.4 Zapsání do obchodního rejstříku

Návrh na zápis Slušovického pivovaru s.r.o. do obchodního rejstříku proběhne u Krajského soudu v Brně a je povinností, aby byl notářsky ověřen. Dále je potřeba před samotným zápisem pivovaru do OR poskytnout následující dokumenty:

- společenská smlouva formou notářského zápisu,
- živnostenské oprávnění – získání živnostenského listu k jednotlivým činnostem,
- výpis z rejstříku trestů obou dvou jednatelů prostřednictvím služby Czech Point,
- potvrzení o splnění vkladové povinnosti od ČSOB a.s.,
- nájemní smlouva a souhlas s ověřeným podpisem majitele nemovitosti o umístění pivovaru v jeho prostorách.

8.3.5 Splnění ohlašovacích povinností

Jakmile bude Slušovický pivovar s.r.o. zapsán do OR je potřeba splnit i ohlašovací povinnost. Jedná se o přihlášení společnosti na příslušné úřady, konkrétně na finanční úřad, zdravotní pojišťovnu, okresní správu sociálního zabezpečení, úřad práce či krajskou hygienickou stanicí.

Jednotlivé kroky, které musí pro svůj vznik Slušovický pivovar s.r.o. splnit, nesou řadu nákladů, se kterými se musí počítat ještě před samotným založením a vznikem společnosti. Níže uvedená tabulka znázorňuje podrobně rozepsané celkové náklady, které souvisí s celým procesem založením a vznikem Slušovického pivovaru s.r.o. Nejvíce nákladnou položku, konkrétně 6 000 Kč, tvoří zápis do obchodního rejstříku s notářským ověřením.

Tab. 10 Celkové náklady k založení a vzniku Slušovického pivovaru s.r.o. (vlastní zpracování)

ČINNOST	Cena
Vyhotovení společenské smlouvy formou notářského zápisu	5 000 Kč
Získání živnostenského oprávnění, tzv. ohlášení živnosti	1 300 Kč
Ověření podpisů na potřebných dokumentech v rámci služby Czech Point	180 Kč
Výpis z rejstříku trestů (celkem 2 osoby)	200 Kč
Výpis z katastru nemovitostí	100 Kč

Založení bankovního účtu u ČSOB a.s. ke splnění vkladové povinnosti	0 Kč
Návrh na zápis do obchodního rejstříku notářsky ověřený	6 000 Kč
NÁKLADY CELKEM	12 780 Kč

8.4 Organizační struktura a personální zajištění

Jak je uvedeno v předchozí kapitole, pivovar bude založen dvěma společníky, kteří budou zároveň vykonávat funkci jednatelů společnosti. Každý ze společníků bude mít v popisu práce odlišné úkoly, ovšem z hlediska hierarchie budou oba dva na stejném stupni důležitosti tedy nejvyšší pozici. Jeden ze společníků, konkrétně Ing. Libor Kovařík disponuje větším množstvím peněžních prostředků a díky jeho dlouholeté zkušenosti v oblasti pivovarnictví a podnikání je vhodným společným partnerem a zároveň investorem v jedné osobě.

Společníci se dále rozhodli, že budou zaměstnávat další 3 pracovníky na různých pracovních pozicích. Při výběru zaměstnanců je třeba klást zvýšený důraz na jednotlivé uchazeče, jelikož kvalitní personál má nesporný vliv na úspěch celého podnikání.

První jednatelka, Bc. Silvie Medková, bude mít na starost veškerou administrativu spojenou s vedením firmy. Konkrétně se jedná o vystavování faktur, vedení účetnictví, mzdovou politiku a personální zajištění.

Druhý jednatel, Ing. Libor Kovařík, bude zodpovídat za veškerou prodejní a nákupní činnost a s tím související cenovou politiku společnosti. Dále se bude zabývat marketingovou oblastí, do které spadá komunikace se zákazníky, odběrateli, dodavateli zboží a surovin potřebných k výrobě piva.

Velmi důležitým pracovníkem bude v pivovaru sládek. Hlavní pracovní náplní sládky bude veškerá výrobní činnost spojená s vařením a následným stáčením piva do KEG sudů a PET lahví. Dále bude spravovat suroviny potřebné k vaření piva, mít povědomí o jejich aktuálním stavu a zásobách, s čímž souvisí i nutná komunikace a spolupráce s druhým jednatelem. V případě potřeby bude nápomocný v pivnici k čepování piva a roznosu objednávek. Požadavky na pozici sládky jsou: vzdělání v oboru sladovnictví nebo pivovarnictví, výhodou je mít garanta a doporučení, požadovaná je minimálně dvouletá praxe v daném oboru, dobrý zdravotní stav a trestní bezúhonnost. Sládek bude mít na starost i pořádání a vedení

exkurzí v pivovaru. Exkurze budou na objednávku a pro větší počet lidí, skupiny minimálně od 5 osob a více.

V pivovaru bude také působit zaměstnanec na pozici obsluhy pivovaru, který bude zároveň zastávat i funkci provozního. Jeho hlavní náplní práce bude zajištění plynulého chodu pivovaru od výroby až ke konečné spotřebě. Dále bude schopen zastávat obsluhu strojů k výrobě piva i obsluhu zákazníků v pivovaru. V případě nepřítomnosti sládky bude mít pravomoc jej plně zastupovat. Tato pozice je podmíněna středním vzděláním s maturitou, praxí v oboru alespoň 2 roky, trestní bezúhonností a dobrým zdravotním stavem.

Třetím, a tedy posledním zaměstnancem pivovaru bude číšník/číšnice, který bude mít na starost obsluhu zákazníků, čepování piva, roznos a servírování piva nebo pochutin. Dále bude tento pracovník zastávat i pomocné úklidové práce v rámci pivnice. Podmínkou je vyučení v daném oboru, praxe minimálně 2 roky, trestní bezúhonnost a dobrý zdravotní stav.

U všech výše uvedených pracovníků se požaduje zároveň vlastnictví potravinářského průkazu, ještě před samotným zahájením pracovní činnosti. Všichni zaměstnanci budou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Ovšem v případě potřeby např. při nemoci zaměstnanců nebo v období sezóny, bude možné zaměstnat brigádníky na dohodu o provedení práce a to na pozici číšník/číšnice.

Se zaměstnáním 3 pracovníků jsou spojeny i mzdové náklady, které pivovaru vzniknou a se kterými musí rozhodně počítat. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny celkové měsíční mzdové náklady pivovaru s rozdělením na jednotlivé pracovní pozice.

Tab. 11 Měsíční mzdové náklady Slušovického pivovaru s.r.o. (vlastní zpracování)

PRACOVNÍ POZICE	Hrubá mzda	Zdravotní pojištění	Sociální pojištění	Mzdové náklady
Sládek	25 000 Kč	2 250 Kč	6 200 Kč	33 450 Kč
Obsluha pivovaru/provozní	22 000 Kč	1 980 Kč	5 456 Kč	29 436 Kč
Číšník/číšnice	20 000 Kč	1 800 Kč	4 960 Kč	26 760 Kč
CELKEM	67 000 Kč	6 030 Kč	16 616 Kč	89 646 Kč

Celkové měsíční mzdové náklady jsou 89 646 Kč. V tabulce ovšem nejsou zahrnuty mzdové náklady dvou společníků, kteří jsou zároveň i jednateli společnosti. Jejich hrubá

mzda bude činit 25 000 Kč, z toho pak čistá mzda každého společníka 19 295 Kč. Odvody zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění činí 8 450 Kč. Takže konečná hodnota celkových měsíčních mzdových nákladů Slušovického pivovaru s.r.o. se vyšplhala na částku 156 546 Kč.

8.5 Místo podnikání

Před zahájením podnikatelské činnosti je vždy nejprve nutné vybrat vhodné místo pro daný typ podnikání. Při výběru místa a lokality pro provozování pivovaru byl kladen důraz na dostupnost a cestovní ruch v dané oblasti. Proto tedy bylo pro budoucí pivovar zvoleno město Slušovice s počtem obyvatel okolo 3 000, které se nachází asi 10 km od Zlína a 5 km od Vizovic. V současné době se ve městě Slušovice žádný pivovar nenachází, avšak vyskytuje se zde řada místních hospod a restaurací, se kterými by bylo dobré do budoucna sjednat podmínky na distribuci piva přímo tam.

Při výběru konkrétního místa a prostor pro provozování pivovaru sehrála velkou roli skutečnost, že se ve Slušovicích nachází nemovitost, kde se již dříve provozoval rodinný minipivovar nedaleko dostihové dráhy. Což je velká výhoda, jelikož jsou jeho vnitřní prostory dostatečně přizpůsobeny pro fungování pivovaru. Je však nezbytné provést rekonstrukci a celkovou modernizaci daného objektu, což je povoleno a dohodnuto s majitelem nemovitosti, který zajistí i stavební povolení.

Odkup celé budovy by zapříčinilo poměrně vysoké náklady hned na začátku podnikání, proto byla zvolena varianta pronájmu. Cena pronájmu byla dohodnuta s majitelem nemovitosti na 25 000 Kč za měsíc. V budoucnu je však možné se případně dohodnout na odkoupení daných prostor.

V přední části budovy se dříve nacházela varna, kde se vařilo pivo. V zadní části budovy je umístěn sklep, který sloužil především pro uchovávání a dozrávání piva. Tudíž bude vhodné toto rozložení ponechat i nadále. V blízkosti budovy se nachází i parkoviště s kapacitou deseti parkovacích míst a prostor pro vybudování možné letní zahrádky s posezením pro návštěvníky pivovaru.

8.6 Materiálové zabezpečení společnosti

Jak je již uvedeno výše, nejprve je nutné provést rekonstrukci a modernizaci celého pronajatého objektu. Přičemž bude potřeba stavebních úprav, které daný prostor přizpůsobí na

provozovnu pivovaru s pivnicí, sklepem, kanceláří, skladem a sociálním zařízením. Celková vnitřní plocha k pronájmu činí 310 m², která bude rozložena na jednotlivé místnosti. Pomocí projektanta, byla zpracována projektová dokumentace a návrh konečného interiéru pivovaru. Celkové náklady na veškeré stavební úpravy, rekonstrukci a modernizaci byly vyčísleny na částku 1 200 000 Kč. Tato suma bude začleněna jako dlouhodobý hmotný majetek.

Nezbytnou součástí pivovaru v rámci technického vybavení bude nejnákladnější položka v podobě pivovarnické technologie, kterou bude nutné zakoupit a zabudovat tak přímo do daných prostor. Na pořízení pivovarnické technologie bylo zvažováno několik českých firem zabývajících se touto činností. Po důkladném zvážení všech cenových nabídek a dostupných informací, dále také dle doporučení odborníka podnikajícího řadu let v oboru pivovarnictví, bude realizace pivovarnické technologie probíhat u společnosti Pacovské strojírný, a.s. U dané firmy bude možné si objednat zhotovení kompletního pivovaru včetně veškerého vybavení, které zahrnuje varnu na 6 hl piva, jednotlivé druhy kádí, nádrže, tanky, výrobník chladu a jiné. Výhodou tohoto dodavatele je i následná montáž celého zařízení, poskytnutí náhradních dílů včetně proškolení zaměstnanců.

Dále pro svoji podnikatelskou činnost pivovar potřebuje zajistit i celou řadu jiného materiálového vybavení a uzavřít tak spolupráci s danými dodavateli a firmami, které dodají požadovaný sortiment. V první řadě se jedná o vybavení pivnice s posezením uvnitř i venku, která bude součástí pivovaru. Je nutné tedy nakoupit nábytek a vybavit tak prostory pivnice, ale i zázemí skladu a malé kanceláře pro dva společníky. Do kanceláře bude muset firma pořídit zásoby v podobě kancelářských potřeb, tiskárnu i dva notebooky. Do pivnice kromě nábytku je potřeba zajistit i nádobí v podobě sklenic, hrnků, talířů, příborů atd. Nábytek i nádobí pivovar nakoupí od společnosti ikea.cz a využije tak možnosti rozvozu přímo do sídla Slušovického pivovaru s.r.o. Pivní sklo bude zajištěno od firmy Sahm s.r.o. Úklid prostor celého pivovaru i s pivnicí si bude pivovar řešit sám prostřednictvím svých zaměstnanců, ale je potřeba nakoupit pomůcky k úklidu jako je např. mop, smeták s lopatkou, čisticí prostředky a jiné.

Další položkou, do které bude muset pivovar investovat, jsou tzv. KEG sudy s různým objemovým množstvím. Tyto sudy se budou plnit pivem a budou určeny pro pivnici, ale také samostatně k přímému prodeji zákazníkovi. Jednalo by se o KEG sudy s objemem 30 litrů a KEG sudy s objemem 50 litrů. Do budoucna může pivovar zvážit dokoupit KEG sudy i s menším objemem, a to 20, 10 nebo 5 litrů.

Pivovar bude dále vlastnit svá malá vlastní výčepní zařízení, které bude možné zapůjčit k pivo v sudech přímo zákazníkům na různé akce, jako jsou např. rodinné oslavy, svatby a jiné kulturní sešlosti. Tato výčepní zařízení budou zakoupena od firmy LINDR.CZ s.r.o.

Mezi další pivní materiálové vybavení patří PET láhve, do kterých se bude pivo stáčet, a ve kterých se bude dále nabízet a prodávat. Na PET láhve bude potřeba nechat vyrobit etikety s logem pivovaru a názvem piva. Tuto činnost zajistí firma ve Zlíně.

K vaření dobrého piva je zapotřebí samozřejmě i kvalitních surovin, kdy se konkrétně jedná o slad, chmel, kvasnice a vodu. Slušovický pivovar s.r.o. bude každou surovinu odebírat od jiného dodavatele. Chmel bude dodávat firma Brelex, s.r.o., potřebné kvasnice a křemelinu firma RAVEN TRADING s.r.o. a slad společnost Sladovny Soufflet ČR, a.s. Vodu bude pivovar odebírat z místního vodovodního řádu ve Slušovicích za výhodnou cenu.

Níže uvedená tabulka zobrazuje jednotlivé položky hmotného majetku v podobě materiálového zabezpečení společnosti, a s tím související náklady na jejich pořízení, které pivovar potřebuje ke své činnosti a zajištění tak plynulého chodu provozu. V tabulce nejsou uvedeny náklady na minimální potřebné zásoby surovin k vaření piva ani na ostatní zásobu zboží.

Tab. 12 Náklady na materiálové zabezpečení Slušovického pivovaru s.r.o. (vlastní zpracování)

POLOŽKA	Počet kusů	Cena za kus	Celkem
Rekonstrukce objektu	-	-	1 200 000 Kč
Pivovarnická technologie (pivovar)	1	3 500 000 Kč	3 500 000 Kč
Výčepní stojan se čtyřmi kohouty	1	9 950 Kč	9 950 Kč
Pivní chlazení	1	18 999 Kč	18 999 Kč
Narážeč	4	749 Kč	2 996 Kč
Kompresor	1	6 500 Kč	6 500 Kč
Nerezový pult	1	14 500 Kč	14 500 Kč
Myčka na pivní sklo	1	3 050 Kč	3 050 Kč
KEG sudy o objemu 30 l	50	2 450 Kč	122 500 Kč
KEG sudy o objemu 50 l	50	3 400 Kč	170 000 Kč
Výčepní zařízení (malá na půjčení)	3	9 980 Kč	29 940 Kč
Stůl	10	2 500 Kč	25 000 Kč
Stůl venkovní	5	2 000 Kč	10 000 Kč

Židle	40	550 Kč	22 000 Kč
Židle venkovní	20	450 Kč	9 000 Kč
Pokladna	1	5 800 Kč	5 800 Kč
Kávovar	1	12 999 Kč	12 999 Kč
Lednice	1	8 700 Kč	8 700 Kč
Myčka na nádobí	1	6 200 Kč	6 200 Kč
Věšák	2	290 Kč	580 Kč
Odpadkový koš	1	799 Kč	799 Kč
Rychlovarná konvice	1	490 Kč	490 Kč
Kancelářský stůl	2	1 800 Kč	3 600 Kč
Kancelářská židle	2	1 590 Kč	3 180 Kč
Konferenční židle	2	490 Kč	980 Kč
Tiskárna	1	3 390 Kč	3 390 Kč
Počítač (notebook)	2	10 990 Kč	21 980 Kč
Skříň	1	3 500 Kč	3 500 Kč
Police	4	290 Kč	1 160 Kč
Regály do skladu	4	780 Kč	3 120 Kč
PET láhve o objemu 1 l	5 000	2 Kč	10 000 Kč
Pomůcky k úklidu, čisticí prostředky	-	-	2 000 Kč
Kancelářské potřeby	-	-	4 500 Kč
Nádobí do pivnice	-	-	10 000 Kč
CELKEM	X	X	5 247 413 Kč

8.7 Marketingový plán

Slušovický pivovar s.r.o. využije k realizaci marketingového plánu jednotlivé nástroje tzv. marketingového mixu, kterými jsou produkt, cena, propagace a distribuce.

8.7.1 Produkt (služba)

Hlavním produktem, který bude Slušovický pivovar s.r.o. vyrábět a zároveň nabízet bude několik základních druhů piva s původní koncentrací mladiny 10 %, 11 % a 12 %, dále také speciální polotmavé pivo. Konkrétně se jedná o následující piva:

- Slušovják 10 % - světlé výčepní nefiltrované pivo,

- Slušovický ležák 11 % - světlé nefiltrované pivo,
- Slušovický ležák 12 % - světlé nefiltrované pivo,
- Slušovický speciál 13 % - polotmavé nefiltrované pivo.

Výše zmíněná piva, byla určena na základě výsledků dotazníkového šetření, ze kterého vyplynulo, že respondenti nejvíce preferují piva s původní koncentrací mladiny 10 %, 11 % a 12 %. Zbývající polotmavý speciál je zvolen pro zpestření nabídky.

Veškerá uvedená piva budou pouze nefiltrovaná. Samotné filtrační zařízení je pro pivovar s menším ročním výstavem příliš nákladný na začátek podnikání. Výhodou u filtrovaných piv je ale to, že jejich trvanlivost je delší než u nefiltrovaných. Filtrační technologie je typická u větších průmyslových pivovarů, jako je např. Radegast. Do budoucna může Slušovický pivovar s.r.o. zvážit pořízení tohoto zařízení, ovšem za předpokladu dostatečně vysoké poptávky piva a při zvýšeném ročním výstavu piva.

Výhodou pro pivovar bude uvaření minimálního množství jedné várky piva. Díky tomu je možné uvařit pivo dle chuti, přání a požadavku zákazníka. Důraz bude kladen především na kvalitu. Pivovar plánuje během Vánoc, Velikonoc či jiných významných událostí, nabízet speciální balíčky a nabídky za výhodnou cenu, spíše na objednávku a vyhovět tak přání zákazníka.

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření nebude v pivovaru zřízena kuchyně, kde by se vařilo teplé jídlo a servírovalo pak v pivnici. Pivovar bude k jídlu podávat pouze chuťovky, které budou domácí výroby a budou odebírány z nabídky uzenářství, řeznictví, mlékáren či maloobchodů specializujících se na tuto činnost a výrobu ve Zlínském kraji. Kompletní seznam s cenou nabízeného sortimentu nejenom piv a chuťovek, ale i dalších podávaných nápojů je uveden v příloze P III v podobě nápojového a jídelního lístku.

Kromě výše uvedených produktů bude pivovar nabízet i služby. Jedná se o nabídku exkurze přímo do výroby piva. Součástí exkurze bude i malá ochutnávka piva v ceně vstupného, které bude činit 60 Kč za osobu. Celá exkurze bude trvat maximálně hodinu a minimální počet účastníků bude stanoven na 5 osob. Kapacita osob bude omezena na 40 návštěvníků. Objednávky a případné závazné rezervace budou přijímány předem. Další službou provozovanou pivovarem bude zapůjčování menších výčepních zařízení domů přímo zákazníkovi i s pivem v KEG sudech. Malá výčepní zařízení jsou vhodná na případné venkovní letní akce, festivaly, oslavy či svatby. Cena za vypůjčení výčepního zařízení se bude lišit dle doby trvání zapůjčení.

8.7.2 Cena

Cena je považována za nejpružnější nástroj celého marketingového mixu, a proto musí budoucí pivovar věnovat jejímu stanovení dostatečnou pozornost. Cena bude určena pomocí jednoduché nákladové kalkulace na 1 hl piva. Prodejní cena se pak skládá z jednotlivých druhů nákladů, jako jsou výrobní a režijní náklady, ale dále i ze zisku. Vzhledem k tomu, že bude pivovar plátcem DPH i spotřební daně, musí do celkové ceny zahrnout i tyto skutečnosti. Dále se také bude při stanovení ceny přihlížet jak k cenám konkurence, tak také k výsledkům dotazníkového šetření. Vzhledem k tomu, že Slušovický pivovar s.r.o. si bude zakládat na své kvalitě a exkluzivitě piva, bude se snažit nastavit takovou cenu, která bude přijatelná pro konečné spotřebitele a zákazníky. V příloze P III je uveden nápojový a jídelní lístek Slušovického pivovaru s.r.o. společně s cenami za jednotlivá piva, chuťovky i jiné nápoje. Kalkulace ceny je podrobně rozebrána v kapitole 8.8.2.

8.7.3 Propagace

Propagace nového pivovaru je považována za jeden z nejdůležitějších nástrojů celého marketingového mixu. Cílem Slušovického pivovaru s.r.o. je se co nejrychleji dostat do povědomí svých budoucích zákazníků a přesvědčit je tak o koupi nabízeného piva a služeb.

Pivovar bude mít své vlastní webové stránky, kde bude možné získat potřebné informace o celkové působnosti pivovaru, nabídce piva i služeb. Na internetu se bude také prezentovat prostřednictvím sociálních sítí jako je např. facebook či instagram, kde bude zřízen profil pivovaru. Pivovar do budoucna zvažuje také vlastnit svůj vlastní internetový obchod, kde si budou moci zákazníci sami nakoupit pivo či jiné produkty, které bude pivovar nabízet, přímo z pohodlí svého domova.

Pivovar se bude propagovat i v tisku, a to prostřednictvím inzerce ve Slušovických novinách. V rámci tištěné reklamy bude pivovar využívat nejprve vizitky při osobním kontaktu jak se zákazníky, tak také s dodavateli. Dále reklamní letáky, které budou k dostání přímo v pivovaru nebo na volně dostupných veřejných místech či nástěnkách. Pivovar si také nechá vyrobit etikety na PET láhve, což zajistí agentura Osma a.s. ve Zlíně.

K propagaci využije pivovar i firemní razítko, které nechá vyrobit ve dvou kusech pro každého společníka jeden kus. Razítko bude sloužit k podpisu, na faktury, smlouvy a jiné.

Mezi propagační předměty, které bude pivovar nabízet svým zákazníkům a klientům budou patřit firemní trička a sklenice s logem pivovaru. Ty bude možné si zakoupit přímo

v pivovaru. Ovšem pro významné klienty a distributory budou poskytovány zdarma jako dárek. V pivovaru nesmí chybět ani nápojový a jídelní lístek společně s pivními tácky, což pivovar zadá vyrobit firmě ve Zlíně.

Co se týče venkovní reklamy, bude zde přímo u parkoviště před pivovarem umístěn reklamní stojanový poutač, kde bude vypsána aktuální nabídka a jednotlivé druhy piva i jejich cena. Nad vchodovými dveřmi do pivovaru bude zavěšena venkovní cedule s názvem a logem Slušovického pivovaru s.r.o.

8.7.4 Distribuce

Výroba a následný prodej piva bude probíhat pouze v rámci pivovaru a jeho pivnice. Což znamená, že pivovar bude využívat pouze přímou distribuční cestu.

Prostřednictvím přímé distribuce se bude jednat o prodej piva přímo v provozovně Slušovického pivovaru s.r.o. konečným zákazníkům, kteří navštíví pivnici v pivovaru, za účelem posezení nebo si přijedou pro svoji předem sjednanou objednávku na koupi piva v KEG sudech nebo v PET lahvích.

Objednávky se budou uskutečňovat osobně, telefonicky nebo prostřednictvím internetových stránek, které bude pivovar vlastnit a kde bude možné provést nákup v podobě objednávky pomocí e-mailu. Jelikož má pivovar omezenou kapacitu výroby a vzhledem k nefiltraci piva, je možné vyrábět zásoby na sklad pouze v omezeném množství.

V budoucnu je možné, že pivovar začne využívat i nepřímou distribuci piva, čímž se myslí např. rozvoz piva i do jiných zařízení, restaurací, pivnic a hospod v rámci celého Zlínského kraje. Ovšem tuto možnost začne pivovar případně realizovat až postupem času, kdy se plně zaběhne provoz v rámci vlastní pivnice a domluví se spolupráce s jednotlivými distributory, kteří projeví zájem o tuto možnost zprostředkování prodeje.

Tab. 13 Náklady spojené s marketingovým plánem Slušovického pivovaru s.r.o. (vlastní zpracování)

POLOŽKA	Počet kusů	Cena za kus	Celkem
Zřízení webových stránek	-	-	8 000 Kč
Inzerce v novinách	-	-	605 Kč
Reklamní letáky	1 000	2,80 Kč	2 800 Kč
Etikety na PET láhve	5 000	1,80 Kč	9 000 Kč

Pivní tácky	300	3,80 Kč	1 140 Kč
Nápojový a jídelní lístek	15	32 Kč	480 Kč
Razítko firmy	2	490 Kč	980 Kč
Vizitky	300	1,50 Kč	450 Kč
Venkovní cedule	1	3 999 Kč	3 999 Kč
Reklamní stojanový poutač	1	1 450 Kč	1 450 Kč
Propagační předmět – firemní trička	25	129 Kč	3 225 Kč
Propagační předmět – sklenice s logem	50	49 Kč	2 450 Kč
CELKEM	X	X	34 579 Kč

8.8 Finanční plán

Realizace a uskutečnění projektu se neobejde bez finančního plánu, který je považován za nejdůležitější část celého podnikatelského záměru. Finanční plán se zabývá projektem z ekonomického hlediska, řeší množství investic a potřebných zdrojů, jednotlivé výkazy i rozvahu.

8.8.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet slouží k určení potřebného množství finančních prostředků, které jsou nutné na začátku podnikání. Dále je třeba definovat i jednotlivé zdroje financování ještě před zahájením podnikatelské činnosti.

Nejprve je nutné stanovit pro první měsíc fungování provozní náklady Slušovického pivovaru s.r.o., aby byl zajištěn plynulý chod podniku. Níže zobrazená tabulka udává rozpočet jednotlivých nákladů nutných na zahájení činnosti pivovaru na první měsíc.

První položkou jsou mzdové náklady, ty jsou podrobně popsány v kapitole 8.4. Další nákladovou položkou je nájemné a spotřeba energie, kde je u obou položek doba splatnosti do 25. dne v následujícím měsíci. Internetové připojení a zároveň i mobilní tarif pro dva společníky bude pivovar sjednávat u společnosti O2 Czech Republic a.s.

V tabulce je také uvedena nákladová položka v podobě měsíční zásoby surovin k výrobě piva. V prvním roce působnosti bude pivovar vařit pivo pouze 3 dny v týdnu, 1 várka vaření piva je 6 hl piva a vaří se 8 až 12 hodin. Za týden se uvaří tedy 18 hl piva, za měsíc to dělá průměrně 72 hl piva a za první rok okolo 720 hl piva. Jelikož má Slušovický pivovar roční výstav povolený až na 10 000 hl piva, je možné do dalších let zvážit možnost, vařit

pivo více dnů v týdnu nebo pořídit varnu s větším objemem, a to na 10 nebo 20 hl piva. Potřebné množství surovin na měsíc je podrobně počítáno v kapitole 8.8.2.

Jako poslední položka, která se zde nachází, je ostatní zásoba zboží, do které spadá zásoba zboží v podobě chut'ovek k pivu, alkoholické a nealkoholické nápoje, doplňkový sortiment nabízený v pivovaru. Výše této položky byla stanovena na základě předběžného odhadu frekvence návštěvnosti v pivovaru a dle nabízeného sortimentu uvedeného v nápojovém a jídelním lístku. Je důležité ovšem zmínit, že tato zásoba zboží bude obzvláště v prvním měsíci nejvyšší, poté se očekává doplňovat a nakupovat zboží dle aktuálního stavu, potřeby a vyčerpaných zásob.

Tab. 14 Provozní měsíční náklady Slušovického pivovaru s.r.o. (vlastní zpracování)

POLOŽKA	Cena
Mzdové náklady	156 546 Kč
Nájemné	25 000 Kč
Spotřeba energie	15 000 Kč
Internet, mobil	1 790 Kč
Zásoba surovin k výrobě piva	23 782 Kč
Ostatní zásoba zboží	85 000 Kč
CELKEM	307 118 Kč

Dále je nutné vyčíslit veškeré potřebné finanční prostředky nutné před samotným zahájením činnosti podniku. V rámci jednotlivých kapitol projektové části práce byly doposud podrobně popsány jednotlivé nákladové položky, které bude muset Slušovický pivovar s.r.o. vynaložit na začátku svého podnikání.

Tab. 15 Celkové finanční prostředky na zahájení činnosti Slušovického pivovaru s.r.o. (vlastní zpracování)

POLOŽKA	Cena
Náklady k založení a vzniku podniku	12 780 Kč
Rekonstrukce budovy	1 200 000 Kč
Náklady na materiálové vybavení	4 047 413 Kč
Náklady spojené s marketingem	34 579 Kč
Provozní měsíční náklady	307 118 Kč

Rezerva 5 %	280 095 Kč
CELKEM	5 881 985 Kč

Vzhledem k tomu, že celkové finanční prostředky jsou poměrně dost vysoké, činí 5 881 985 Kč, bude muset pivovar požádat i o cizí zdroje financování. Vlastní zdroje tvoří pouze vlastní kapitál vložený do společnosti oběma společníky, přičemž Bc. Silvie Medková vkládá 500 000 Kč a Ing. Libor Kovařík 2 000 000 Kč, z čehož vyplývá celková suma 2 500 000 Kč.

Vzhledem k vysoce nákladné pivovarnické technologii, která vychází na 3 500 000 Kč, musí pivovar získat cizí kapitál právě na tuto položku. A to prostřednictvím podnikatelského úvěru s účelovým pořízením na nové technologie pro nově začínající podnikatele od ČSOB a.s. Celková hodnota úvěru činí tedy 3 500 000 Kč, kdy úroková sazba je 7,9 % a doba splatnosti je 8 let. Níže v tabulce je uveden splátkový kalendář celkového úvěru na splátkové období 8 let. Z tabulky také vyplývá, že pivovar zaplatí konečnou částku všech splátek 4 853 936 Kč, což činí celkový přeplatek 1 353 936 Kč, a to kvůli úrokům.

Tab. 16 Splátkový kalendář celkového úvěru na technologii (vlastní zpracování)

ROK	PS úvěru	Anuita	Úrok	Úmor	KS úvěru
1.	3 500 000 Kč	606 742 Kč	276 500 Kč	330 242 Kč	3 169 758 Kč
2.	3 169 758 Kč	606 742 Kč	250 411 Kč	356 331 Kč	2 813 427 Kč
3.	2 813 427 Kč	606 742 Kč	222 261 Kč	384 481 Kč	2 428 946 Kč
4.	2 428 946 Kč	606 742 Kč	191 887 Kč	414 855 Kč	2 014 091 Kč
5.	2 014 091 Kč	606 742 Kč	159 113 Kč	447 629 Kč	1 566 462 Kč
6.	1 566 462 Kč	606 742 Kč	123 750 Kč	482 992 Kč	1 083 470 Kč
7.	1 083 470 Kč	606 742 Kč	85 594 Kč	521 148 Kč	562 322 Kč
8.	562 322 Kč	606 742 Kč	44 423 Kč	562 322 Kč	0
CELKEM	X	4 853 936 Kč	1 353 936 Kč	3 500 000 Kč	X

8.8.2 Cena za poskytované výrobky a služby

Cena za poskytované výrobky bude vyčíslena pomocí kalkulace nákladů na jednotlivé druhy piva, které bude mít pivovar ve svém sortimentu. Pro výpočet prodejní ceny piva využi-

je pivovar přiřázkovou metodu kalkulace, která bude zahrnovat jednotlivé druhy nákladů, tedy přímé i režijní náklady. Samozřejmě do konečné prodejní ceny je třeba zahrnout i zisk. Jelikož bude pivovar plátcem spotřební daně i DPH, musí do konečné prodejní ceny započítat i tyto dané skutečnosti.

Uvedené ceny za jednotlivé surovinové položky vychází z ceníků dodavatelů, od kterých bude pivovar nakupovat dané suroviny potřebné k výrobě piva.

V níže uvedené tabulce je provedena kalkulace nákladů na 1 hl každého druhu piva, které bude pivovar nabízet. Dále je uvedena prodejní cena včetně DPH. Ceny se nepatrně liší, a to především u pivního speciálu, kde jsou vyšší jednak celkové náklady tak i zisk.

Tab. 17 Prodejní cena a kalkulace nákladů na 1 hl piva v Kč (vlastní zpracování)

NÁKLADOVÁ POLOŽKA	Slušovják 10 %	Slušovický ležák 11 %	Slušovický ležák 12 %	Slušovický speciál 13 %
Slad	168 Kč	168 Kč	170 Kč	171 Kč
Chmel	36 Kč	36 Kč	36 Kč	37 Kč
Kvasnice	28 Kč	28 Kč	29 Kč	30 Kč
Voda	68 Kč	68 Kč	68 Kč	68 Kč
Křemelina	6 Kč	6 Kč	6 Kč	6 Kč
Enzym	17 Kč	17 Kč	17 Kč	18 Kč
Sanitační prostředky	6 Kč	6 Kč	6 Kč	6 Kč
Přímý materiál CELKEM	329 Kč	329 Kč	332 Kč	336 Kč
Přímé mzdy	380 Kč	380 Kč	380 Kč	380 Kč
Přímé náklady CELKEM	709 Kč	709 Kč	712 Kč	716 Kč
Výrobní režie	315 Kč	315 Kč	318 Kč	322 Kč
Odbytová režie	108 Kč	108 Kč	109 Kč	110 Kč
Správní režie	290 Kč	290 Kč	293 Kč	297 Kč
Režijní náklady CELKEM	713 Kč	713 Kč	720 Kč	729 Kč
Náklady CELKEM	1 422 Kč	1 422 Kč	1 432 Kč	1 445 Kč
Spotřební daň	160 Kč	176 Kč	192 Kč	208 Kč
VÝROBNÍ CENA	1 582 Kč	1 582 Kč	1 624 Kč	1 653 Kč
Zisk	3 164 Kč	3 164 Kč	3 248 Kč	3 306 Kč
DPH 21 %	997 Kč	997 Kč	1 023 Kč	1 041 Kč
PRODEJNÍ CENA vč. DPH (Kč/hl)	5 743 Kč	5 743 Kč	5 895 Kč	6 000 Kč

Vzhledem ke zjištěným informacím z dotazníkového šetření o oblíbenosti jednotlivých druhů piva, plánuje pivovar vyrobit každého druhu piva jiné množství. Proto je přesnější vyčíslit měsíční zásobu surovin potřebných k výrobě piva zvlášť pro každý druh nabízeného piva. Vychází se z toho, že Slušovický pivovar s.r.o. plánuje měsíčně uvařit až 72 hl piva. V níže uvedené tabulce je zobrazen přehled jednotlivých druhů piva s plánovaným měsíčním výstavem a vyčíslenými náklady na potřebné suroviny.

Tab. 18 Náklady na měsíční zásobu surovin potřebných k výrobě piva (vlastní zpracování)

DRUH PIVA	Výstav (v hl)	Náklady na suroviny
Slušovják 10 %	25 hl	8 225 Kč
Slušovický ležák 11 %	25 hl	8 225 Kč
Slušovický ležák 12 %	15 hl	4 980 Kč
Slušovický speciál 13 %	7 hl	2 352 Kč
CELKEM	72 hl	23 782 Kč

8.8.3 Odpisy

Slušovický pivovar s.r.o. bude odepisovat pouze technologické zařízení k pivovaru. Jedná se o dlouhodobý hmotný majetek, který bude odepisován formou lineárních odpisů, a to způsobem rovnoměrného odpisování.

Tento druh majetku pak bude zařazen do příslušné odpisové skupiny s přesně stanovenou dobou odpisování. Pořizovací cena tohoto zařízení činí 3 500 000 Kč. Přičemž celková délka odpisování je stanovena na 10 let a majetek spadá do odpisové skupiny 3. Níže uvedená tabulka znázorňuje celý odpisový plán tohoto druhu majetku.

Tab. 19 Odpisový plán dlouhodobého hmotného majetku (vlastní zpracování)

TECHNOLOGICKÉ ZAŘÍZENÍ – PIVOVAR				
ROK	Vstupní cena	Roční odpis	Oprávký	Zůstatková cena
1	3 500 000 Kč	192 500 Kč	192 500 Kč	3 307 500 Kč
2	3 500 000 Kč	367 500 Kč	560 000 Kč	2 940 000 Kč
3	3 500 000 Kč	367 500 Kč	927 500 Kč	2 572 500 Kč
4	3 500 000 Kč	367 500 Kč	1 295 000 Kč	2 205 000 Kč
5	3 500 000 Kč	367 500 Kč	1 662 500 Kč	1 837 500 Kč

6	3 500 000 Kč	367 500 Kč	2 030 000 Kč	1 470 000 Kč
7	3 500 000 Kč	367 500 Kč	2 397 500 Kč	1 102 500 Kč
8	3 500 000 Kč	367 500 Kč	2 765 000 Kč	735 000 Kč
9	3 500 000 Kč	367 500 Kč	3 132 500 Kč	367 500 Kč
10	3 500 000 Kč	367 500 Kč	3 500 000 Kč	0 Kč

8.8.4 Finanční plán

Finanční plán Slušovického pivovaru s.r.o. bude obsahovat nejprve zahajovací rozvahu, plán tržeb, výkaz zisků a ztrát, plánovanou rozvahu a výkaz cash flow.

Zahajovací rozvaha

Ke dni svého vzniku, konkrétně k 1. 6. 2020, musí Slušovický pivovar s.r.o. sestavit zahajovací rozvahu, kde budou uvedena jednotlivá aktiva skládající se z dlouhodobého a oběžného majetku, a na straně druhé budou pasiva v podobě vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Mezi dlouhodobý hmotný majetek spadá technologické zařízení na vybudování celého pivovaru a v neposlední řadě rekonstrukce budovy. Zbytek materiálového vybavení je zařazeno do drobného hmotného majetku. Zřizovací výdaje jsou zobrazeny ve výkazu zisků a ztrát v roce 2021.

Tab. 20 Zahajovací rozvaha (vlastní zpracování)

AKTIVA		PASIVA	
DLOUHODOBÝ MAJETEK	5 247 413 Kč	VLASTNÍ KAPITÁL	2 500 000 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	4 700 000 Kč	Základní kapitál	2 500 000 Kč
Drobný hmotný majetek	547 413 Kč		
OBĚŽNÝ MAJETEK	752 287 Kč	CIZÍ ZDROJE	3 500 000 Kč
Zásoby	108 782 Kč	Bankovní úvěr	3 500 000 Kč
Bankovní účet	643 505 Kč		
CELKEM	6 000 000 Kč	CELKEM	6 000 000 Kč

Plán tržeb

Dále je třeba sestavit plán tržeb, který bude vycházet jak z cenové politiky pivovaru, tak také ze stanovených cílů podniku. Budou zde zahrnuty následující tři roky od zahájení pro-

vozu pivovaru, které je datováno k 1. 3. 2021. Plán tržeb se bude opírat jednak o výsledky z dotazníkového šetření, dále také o zjištěné informace související s návštěvností a útratou u konkurenčních zařízení či pivovarů. Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, byl vypracován i nápojový a jídelní lístek Slušovického pivovaru s.r.o., kde jsou uvedeny jednotlivé ceny, které vycházejí ze zjištěných výsledků průzkumu cen z dotazníkového šetření, ale také z výše nákladů na výrobu. Podrobná kalkulace nákladů na výrobu piva je spočítána v kapitole 8.8.2. Kromě piva nabízí pivovar i jiné zboží, kde je součástí ceny i přírážka v hodnotě 30 % z nákupní ceny tohoto zboží. Pro vypočítání celkových hodnot tržeb pro jednotlivé roky, je důležitá informace v podobě průměrné útraty zákazníka za jednu návštěvu, což vyplývá z dotazníkového šetření. Kde více jak 52 % respondentů odpovědělo, že průměrně za jednu návštěvu utratí 0 – 500 Kč. Z toho tedy po pečlivém zvážení a dle rady majitele pivovaru s pivnicí, vyplývá stanovit průměrnou útratu na jednoho zákazníka v prvním roce na 150 Kč. Přičemž se také očekává, že minimálně v prvním roce působení pivovaru bude průměrná útrata nižší než v dalších letech, proto je možný v dalších letech nárůst útraty zhruba o 10 % na částku 165 Kč. Dále je potřeba znát alespoň průměrný počet návštěvníků za den, měsíc i rok. Zde bude pivovar vycházet z kapacity míst k sezení v pivovaru, která je 40 míst uvnitř a 20 míst venku na zahrádce, celkem tedy 60 míst. Dle zjištěných informací od konkurenčních pivovarů s pivnicí a zkušeností člověka provozujícího pivovar se očekává denní návštěvnost zhruba 70 % z celkové kapacity míst v pivovaru, což je 28 návštěvníků uvnitř a 14 návštěvníků venku. Ovšem je nutné počítat s tím, že se uvedená čísla budou lišit v rámci jednotlivých měsíců, a to především z důvodů sezónnosti, do které spadají měsíce (květen – září). Ve zbývajících měsících (říjen – duben) se neočekává venkovní sezení. Proto je ve výpočtu konečného množství návštěvníků zohledněna i tato skutečnost.

V prvním roce provozu se očekávají menší tržby, především z důvodu neznalosti pivovaru ani daného piva. V dalších dvou letech se předpokládá navýšení počtu návštěvníků nejprve o 20 % a později o 10 %, což vyvolá i růst tržeb. Tento odhad je založen na informacích a zkušenostech člověka provozujícího pivovar, ale také na strategických cílech a celkové politice firmy. Níže uvedená tabulka znázorňuje vývoj tržeb v pivnici během následujících tří let.

Tab. 21 Předpokládaný plán tržeb pivnice Slušovického pivovaru s.r.o. (vlastní zpracování)

ROK	2021	2022	2023
-----	------	------	------

Průměrná útrata jednoho zákazníka za jednu návštěvu	150 Kč	165 Kč	165 Kč
Průměrný počet návštěvníků	10 500	14 280	15 708
CELKEM	1 575 000 Kč	2 356 200 Kč	2 591 820 Kč

Výše uvedená tabulka znázorňuje pouze tržby v rámci pivnice, kterou bude pivovar provozovat. Ovšem je nutné uvést, že v rámci pivnice je pivovar schopen v prvním roce své působnosti vyčepovat za rok okolo 500 – 600 hl piva. Zbývající množství piva, konkrétně tedy 100 – 200 hl piva plánuje pivovar prodat prostřednictvím KEG sudů a PET lahví přímo konečnému zákazníkovi, který využije tuto možnost nákupu. Zde bude ovšem určena nižší prodejní cena piva než je stanovena pro pivnici, a to z důvodu zahrnutí nižšího zisku do konečné prodejní ceny. Cena za 1 litr piva v PET lahvi je vyčíslena na 50 Kč, a cena za 1 l piva v KEG sudu je 40 Kč. V dalších dvou letech se předpokládá navýšení prodeje piva v PET lahvích i KEG sudech zhruba o 10 % a později o 5 % z původního celkového množství 200 hl. Přičemž na každý druh prodeje piva připadá v prvním roce 100 hl piva. Tento odhad je založen na zjištěných a ověřených informacích od konkurenčních pivovarů a na zkušenostech člověka provozujícího pivovar. Níže uvedená tabulka zahrnuje tedy celkový plán tržeb pivovaru včetně pivnice, a prodaného piva v PET lahvích a KEG sudech v prvních třech letech.

Tab. 22 Předpokládaný plán celkových tržeb Slušovického pivovaru s.r.o. (vlastní zpracování)

ROK	2021	2022	2023
Tržby v rámci pivnice	1 575 000 Kč	2 356 200 Kč	2 591 820 Kč
Tržby z prodeje piva v PET lahvích	500 000 Kč	550 000 Kč	577 500 Kč
Tržby z prodeje piva v KEG sudech	400 000 Kč	440 000 Kč	462 000 Kč
TRŽBY CELKEM	2 475 000 Kč	3 346 200 Kč	3 631 320 Kč

Výkaz zisků a ztrát

Plánovaný výkaz zisků a ztrát je vytvořen na období tří let, a to od roku 2021 až do roku 2023. Jelikož Slušovický pivovar s.r.o. zahájí svou činnost 1. 3. 2021, jsou náklady a výnosy v tomto roce počítány až od tohoto data, zahrnují tedy pouze 10 měsíců. Navíc jsou ještě v roce 2021 připočítány i zřizovací náklady na pivovar, což také navýšilo konečnou

ztrátu v prvním roce. Kompletní podoba plánovaného výkazu zisků a ztrát Slušovického pivovaru s.r.o. je uvedena v příloze P IV.

Ovšem nejen v prvním roce, ale i v dalších letech společnost nevykazuje žádný zisk, ale vysoké ztráty. Ty se sice každým následujícím rokem snižují, avšak v současné nelehké situaci a v době krize, se nejeví tyto zjištěné skutečnosti příliš pozitivně pro fungování podniku do budoucna.

Plánovaná rozvaha

Tato rozvaha je vytvořena k datu zahájení provozu pivovaru, tedy k 1. 3. 2021. Plánovaná rozvaha je opět sestavena na období tří let, tedy 2021 až 2023. Celý obsah rozvahy je zobrazen v příloze P V.

Výkaz cash flow

Přehled peněžních toků v podobě výkazu cash flow pro Slušovický pivovar s.r.o. je sestaven opět na období tří let, tedy roky 2021, 2022 a 2023. Celý výkaz cash flow je vytvořen na základě tzv. nepřímé metody, která vykazuje výsledek hospodaření za běžné období uvedený ve výkazu zisků a ztrát. Hodnoty výkazu cash flow jsou ve všech třech letech opět v záporných hodnotách. Což v prvním roce zapříčinilo především pořízení velmi nákladného materiálového vybavení, ale také splácení bankovního úvěru, které má vliv na cash flow i v dalších letech. Tato skutečnost záporného cash flow není pro podnik příliš příznivá.

Konečná podoba plánovaného výkazu cash flow se nachází v závěru práce pod přílohou P VI.

8.9 Časový harmonogram projektu

Projekt k založení Slušovického pivovaru s.r.o. je důležité vyhodnotit i pomocí časového hlediska. K tomu slouží časový harmonogram, který se skládá z jednotlivých fází projektu, přičemž každá fáze je časově jinak náročná.

První fází projektu bylo dotazníkové šetření, kdy se jednalo o vytvoření a rozeslání dotazníků v časovém horizontu od 1. 3. 2020 do 1. 4. 2020. Poté následovalo vyhodnocení dotazníků, a to v období od 1. 4. 2020 do 14. 4. 2020.

Další časové období konkrétně od 15. 4. 2020 do 1. 6. 2020 je vyhrazeno pro založení a vznik společnosti, které se skládá z jednotlivých činností, kdy každá z nich trvá jinou dobu. Jednalo se o následující činnosti:

- sepsání společenské smlouvy – od 15. 4. 2020 do 20. 4. 2020,
- založení bankovního účtu a splnění povinnosti vkladu – od 21. 4. 2020 do 5. 5. 2020,
- uzavření nájemní smlouvy – od 6. 5. 2020 do 7. 5. 2020,
- získání živnostenského oprávnění – od 8. 5. 2020 do 13. 5. 2020,
- získání potřebných dokumentů k zápisu do OR – od 14. 5. 2020 do 20. 5. 2020,
- návrh na zápis do Obchodního rejstříku – od 21. 5. 2020 do 21. 5. 2020,
- zápis od Obchodního rejstříku – od 22. 5. 2020 do 1. 6. 2020.

Slušovický pivovar s.r.o. vzniká dnem zápisu do Obchodního rejstříku, tedy **1. 6. 2020**, ovšem vzniká mu ještě ohlašovací povinnost u daných institucí, a tu musí splnit do 10. 6. 2020.

Dále následuje ještě celá řada činností, které jsou zapotřebí zrealizovat před otevřením Slušovického pivovaru s.r.o. Předpokládaný termín otevření a zahájení provozu pro veřejnost je datován k 1. 3. 2021, z čehož vyplývá, že celková délka projektu je stanovena na 365 dní, tedy na jeden rok. Pro lepší přehlednost je celý časový harmonogram projektu uveden níže v tabulce vždy s konkrétním datem zahájení a ukončení dané činnosti a dobou trvání ve dnech. Během samotné realizace projektu může ovšem dojít ke změnám časového harmonogramu. Proto musí být vedení pivovaru připraveno i na tuhle skutečnost a dané termíny případně přesouvat a měnit dle potřeby.

Tab. 23 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

ČINNOST	Datum zahájení	Datum ukončení	Doba trvání (dny)	Fáze
Vytvoření a rozeslání dotazníků	1. 3. 2020	1. 4. 2020	32	Přípravná
Vyhodnocení získaných dat	1. 4. 2020	14. 4. 2020	14	
Sepsání společenské smlouvy	15. 4. 2020	20. 4. 2020	6	Založení a vznik pivovaru
Založení bankovního účtu a splnění povinnosti vkladu	21. 4. 2020	5. 5. 2020	15	
Uzavření nájemní smlouvy	6. 5. 2020	7. 5. 2020	2	
Získání živnostenského oprávnění	8. 5. 2020	13. 5. 2020	6	

Získání potřebných dokumentů k zápisu do OR	14. 5. 2020	20. 5. 2020	7	
Návrh na zápis do OR	21. 5. 2020	21. 5. 2020	1	
Zápis do OR	22. 5. 2020	1. 6. 2020	11	
Ohlášení u daných institucí	1. 6. 2020	10. 6. 2020	10	
Získání finančních prostředků (bankovní úvěr)	11. 6. 2020	24. 6. 2020	14	Zajištění chodu provozu pivovaru
Rekonstrukce pronajatých prostor	25. 6. 2020	15. 11. 2020	144	
Pořízení materiálového vybavení a jeho instalace	16. 11. 2020	30. 11. 2020	15	
Marketingová činnost a propagace	1. 12. 2020	10. 12. 2020	10	
Výběr personálu	11. 12. 2020	20. 12. 2020	10	
Naskladnění zásob	21. 12. 2020	31. 12. 2020	11	
Zahájení zkušebního provozu a vaření piva	1. 1. 2021	28. 2. 2021	59	
Otevření a zahájení provozu pro veřejnost	1. 3. 2021			

8.10 Analýza rizik

Každý nový projekt s sebou nese řadu rizik, která mohou mít značný dopad na celý jeho průběh a následné fungování společnosti. Proto je nutné vypracovat rizikovou analýzu, a předejít tak případným rizikům či eliminovat jejich vznik.

V první fázi je důležité nejprve vypracovat seznam případných rizik Slušovického pivovaru s.r.o., se kterými se pivovar může setkat. U každého rizika pak stanovit jaká je pravděpodobnost jeho výskytu a jaký bude mít dopad na projekt i celé podnikání.

V níže uvedené tabulce je provedena riziková analýza, kde jsou nejprve definována konkrétní rizika. Dále je provedeno jejich hodnocení, a to na základě pravděpodobnosti výskytu rizika a míry rizika. U obou parametrů je stanovena hodnotící škála pomocí bodového ohodnocení od 1 do 3. U pravděpodobnosti výskytu je navíc i slovní a procentuální vyjádření v následující podobě:

- 3, vysoká pravděpodobnost – (67-100 %),
- 2, střední pravděpodobnost – (34-66 %),
- 1, nízká pravděpodobnost – (0-33 %).

Výsledek konečné hodnoty rizika vychází na základě vynásobení těchto dvou ohodnocení jednotlivých rizik a určuje, na jaká rizika se musí Slušovický pivovar zaměřit nejvíce a

čemu věnovat největší pozornost. Na základě zjištěných výsledků hodnocení jsou pak jednotlivá rizika začleněna do tří následujících skupin:

- vysoká hodnota rizika (7-9),
- střední hodnota rizika (4-6),
- nízká hodnota rizika (1-3).

Tab. 24 Analýza rizik (vlastní zpracování)

RIZIKO	Pravděpodobnost výskytu rizika	Míra dopadu rizika	Výsledek hodnocení	Hodnota rizika
Ekonomická krize	3	3	9	VYSOKÁ
Legislativní změny	2	1	2	NÍZKÁ
Nárůst konkurence	3	2	6	STŘEDNÍ
Nedostatečná poptávka a ztráta zákazníků	3	3	9	VYSOKÁ
Nedostatek a špatný výběr personálu	2	2	4	STŘEDNÍ
Uzavření podniku	3	3	9	VYSOKÁ

Po vyhodnocení jednotlivých rizik následuje definování možných opatření proti jejich vzniku, případně zajištění jejich eliminace či úplné vyvarování se jim.

Vysoká hodnota rizika

Největší hrozbu představuje především v současné době ekonomická krize vyskytující se u nás, ale i na celém světě. Kvůli krizi rostou ceny energie, nájemného i ceny surovin potřebných k výrobě piva. Dochází i k větší nezaměstnanosti. Lidé jsou pak nuceni více šetřit a upřednostňovat spíše levnější pivo od průmyslových pivovarů a dávat přednost ceně oproti kvalitě. Podnik se neustále musí snažit tuto situaci sledovat i případné statistiky či předpovědi. Pokud by došlo ke zvýšení cen za suroviny k výrobě piva, společnost má vždy možnost najít si jiného dodavatele, který bude splňovat lépe její požadavky či nabízet přijatelnější cenovou nabídku i případné slevy.

Do vysoké hodnoty rizika je zařazena nedostatečná poptávka i případná ztráta zákazníků. Této skutečnosti je nutné věnovat velkou pozornost a snažit se ji co nejvíce eliminovat, jelikož bez dostatečné poptávky a zákazníků nemůže pivovar v podstatě fungovat, což je pro něj zcela likvidační. Důležité je si udržet stálé zákazníky, ovšem pivovar nemůže být

závislý pouze na hlavních klíčových konzumentech piva. Je zapotřebí, aby neustále rozšiřoval svou působnost i na jiné segmenty trhu a přilákal tak nové zákazníky. K tomu je zapotřebí využít dobré propagační prostředky, samozřejmě nabízet kvalitní poctivě uvařené pivo či přijít s něčím zcela úplně novým.

Za velký stupeň rizika lze považovat uzavření podniku. Situace v tomto roce toho byla zářným příkladem. Dle nařízení vlády došlo k velkému omezení a uzavření všech hospod, pivnic, barů, restaurací a to z důvodu výskytu pandemie spojené s nemocí COVID-19. Tato situace by mohla být pro podnik zcela likvidační, proto je zapotřebí věnovat zvýšenou pozornost právě tomuto riziku. Pokud by tato situace ovšem nastala, pivovar by byl nucen zavést následující opatření:

- prodávat pivo alespoň skrz výdejní okénko,
- nabízet rozvoz piva přímo k zákazníkovi,
- snížit cenu piva,
- nabízet výhodné akční nabídky a slevy na pivo,
- podporovat a účastnit se různých kampaní jako je např. Zachraň pivo či Zachraň hospodu,
- zažádat o finanční podporu ze strany státu a to formou dotací.

Střední hodnota rizika

Střední míru rizika představuje celkový nárůst konkurence v oblasti jednotlivých druhů pivovarů, ale i restauračních zařízení, kde se podává pivo. Tato skutečnost již byla zmíněna a podrobně rozebrána v analýze konkurenčního prostředí. Slušovický pivovar s.r.o. má tedy za úkol na sobě neustále pracovat, zkvalitňovat své výrobky, nabízet výhodnou cenu pro své zákazníky a snažit si je v první řadě udržet.

Za další riziko, které spadá do střední hodnoty rizik, je považován špatný výběr personálu či celkový nedostatek kvalitního personálu. Jak již bylo zmíněno dříve, velmi důležitou roli v každém pivovaru hraje pracovník v podobě sládky. Při výběru tohoto pracovníka, musí pivovar věnovat velkou pozornost, jelikož právě kvalitní sládek je zárukou dobře uvařeného piva. Ovšem i další výběr zaměstnanců nelze brát na lehkou váhu, kvalitní tým zaměstnanců vytváří u každé firmy jádro úspěchu. Pivovar by měl své zaměstnance dobře ohodnotit a nabídnout jim nejen dobré platební podmínky, ale i jiné výhody, zkrátka snažit se je udržet.

Nízká hodnota rizika

Nižší hodnotu rizika představují legislativní změny, čímž se myslí hlavně zvýšení současně platící hodnoty spotřební daně, což by mělo za důsledek i zvýšení konečné prodejní ceny piva. Další legislativní hrozbou mohou být zásahy vlády v podobě regulací velkého množství menších pivovarů. Důležité pro pivovar je počítat s těmito skutečnostmi a být na ně připraven. Je potřeba si nastudovat danou problematiku, případně to řešit s odborným pracovníkem např. právníkem či jiným znalcem.

9 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Jako poslední část diplomové práce bylo zpracováno projektové řešení na konkrétní založení pivovaru ve Zlínském kraji, který byl pojmenován podle sídla společnosti, a to Slušovický pivovar s.r.o. Zápis do obchodního rejstříku a tedy i vznik společnosti je datován k 1. 6. 2020. Z celé projektové části vyplývají dané skutečnosti, které jsou shrnuty v několika následujících bodech:

- Právní forma pivovaru byla zvolena společnost s ručením omezeným. Sídlem společnosti je město Slušovice, ulice Dostihová 616. Hlavním předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, pivovarnictví a sladovnictví, hostinská činnost a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Na každou výše uvedenou činnost společnost vlastní živnostenské oprávnění. Pivovar je založen dvěma společníky, přičemž výše vkladu společníka Bc. Silvie Medkové činí 500 000 Kč a hodnota vkladu druhého společníka Ing. Libora Kovaříka je 2 000 000 Kč. Z dané skutečnosti tedy vyplývá i výše celého základního kapitálu, která je 2 500 000 Kč.
- Posláním Slušovického pivovaru s.r.o. je vyrábět a nabízet kvalitní a poctivě uvařené pivo. Celková roční výrobní kapacita pivovaru je maximálně 10 000 hl piva.
- Celkové náklady potřebné k založení a vzniku Slušovického pivovaru s.r.o. činí 12 780 Kč.
- Celkový počet zaměstnanců společnosti byl stanoven na 5 osob, z čehož 2 budou společníci a zároveň jednatelé společnosti. Hodnota měsíčních mzdových nákladů se vyšplhala na částku 156 546 včetně odvodů na zdravotní a sociální pojištění.
- Celkové náklady na materiálové vybavení společnosti jsou vyčísleny na 5 247 413 Kč. Tato suma je součástí veškerých finančních prostředků potřebných k zahájení činnosti, které jsou 5 881 985 Kč.
- Společnost využívá ke své propagaci i marketingové prostředky, přičemž náklady spojené s marketingovým plánem činí celkem 34 579 Kč.
- Ke své podnikatelské činnosti pivovar využívá jak vlastní zdroje financování, které jsou 2 500 000 Kč, tak také cizí zdroje v podobě bankovního úvěru od ČSOB a.s. v hodnotě 3 500 000 Kč s úrokovou sazbou 7,9 % a dobou splatnosti 8 let.
- Prodejní cena jednotlivých druhů piva je vyčíslena pomocí kalkulace nákladů na 1 hl piva. Náklady na potřebnou měsíční zásobu surovin k výrobě piva činí 23 782 Kč.

- Plán tržeb byl sestaven na dobu 3 let a vychází ze získaných informací z dotazníkového šetření. Opírá se o informace v podobě průměrné útraty jednoho zákazníka za jednu návštěvu a průměrného počtu návštěvníků za den. V plánu tržeb se odráží i sezónnost, která zvyšuje tržby v rámci měsíců květen až září. Do celkového plánu tržeb jsou zahrnuty i tržby za prodeje piva v KEG sudech a PET lahvích.
- Slušovický pivovar s.r.o. zahájí provoz 1. 3. 2021. Pro lepší přehlednost v jednotlivých činnostech, byl vypracován časový harmonogram projektu.
- V rámci finančního plánu společnosti byl sestaven výkaz zisků a ztrát na období tří let, kdy ani v jednom roce společnost nevykazuje zisk, ale vysoké ztráty. V roce 2021 byl vypočítán výsledek hospodaření na -1 112 339 Kč, v roce 2022 se jednalo o -957 127 Kč a v roce 2023 byla ztráta nejnižší po dobu těchto tří let, a to -643 857 Kč.
- Dalším vypracovaným výkazem byl přehled peněžních toků cash flow, který vykazuje také ve všech třech letech zápornou hodnotu.
- Na závěr projektu je zpracována riziková analýza, ve které jsou stanovena jednotlivá rizika, přičemž nejvyšší hrozbu pro pivovar představuje ekonomická krize, nedostatečná poptávka nebo uzavření podniku.

ZÁVĚR

V současné době je snem mnoha lidí založit a vybudovat prosperující a úspěšnou firmu, ovšem jakékoliv podnikání je spojeno vždy s rizikem a případnými hrozbami. Ne každý však dokáže obstát a čelit těmto skutečnostem. Samotné založení nové firmy je spojeno s řadou činností a povinností, které se musí dodržet a jsou jasně dány zákonem. Celý proces je časově, finančně i administrativně velmi náročný. Proto by měl každý budoucí podnikatel dobře znát danou problematiku a mít znalosti a dovednosti, k tomu určené.

Každému úspěšnému podnikání nejprve předchází samotné sestavení podnikatelského plánu, který se opírá o výsledky z průzkumu trhu daného odvětví a o zjištěné informace z jednotlivých analýz.

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt na založení pivovaru ve Zlínském kraji. Ovšem aby mohl být tento cíl naplněn, bylo potřeba nejprve zjistit teoretické informace z odborné literatury týkající se daného tématu. A dále zpracovat řadu analýz, pomocí kterých lze lépe odhadnout a určit, zda je samotný projekt vůbec reálné zpracovat. Pomocí zjištěných informací a provedených analýz bylo rozhodnuto, že daný pivovar je možné a reálné založit. Na základě této skutečnosti byl zpracován projekt na vybudování nového pivovaru ve Zlínském kraji, konkrétně ve městě Slušovice. Lze tedy konstatovat, že stanoveného cíle práce bylo dosaženo.

Nejdůležitější a rozhodující částí celé práce, je ale až samotný projekt. Zde byl nejprve představen podnik, jeho vize a cíle. Dále následoval výběr právní formy se založením a vznikem společnosti. Poté byla podrobně rozebrána organizační struktura, materiálové zabezpečení firmy a v neposlední řadě i podrobně zpracován marketingový plán.

Ovšem jak již bylo zmíněno, každé podnikání je spojeno s riziky, proto musela být v závěru projektové části vypracována finanční a riziková analýza s vymezením jednotlivých rizik. Finanční analýza jasně ukázala, že díky poměrně dost vysokým počátečním investicím do pivovarnické technologie, nebude pivovar schopen v prvních letech vykazovat žádný zisk, dokonce se bude jednat o vysoké ztráty. Z této zjištěné skutečnosti tedy vyplývá, že daný projekt není v prvních třech letech životaschopný. Avšak s touto danou skutečností musí každý nový provozovatel pivovaru počítat, navíc pokud nevlastní dostatečné množství vlastních finančních prostředků včetně vlastních prostorů určených k podnikání.

Avšak další ne příliš velké pozitivum vzešlo i z rizikové analýzy, která jasně poukázala na největší možné riziko, v podobě uzavření pivovaru. Situace v tom roce je tomu zářným příkladem a pro některé pivovary není lehká, ba spíše naopak, jeví se pro mnohé z nich jako zcela likvidační.

I přesto, že se výsledky a informace z jednotlivých provedených analýz jeví poměrně pozitivně, není dobrý nápad daný projekt nyní realizovat, a to především díky současné nelehké situaci, ale také na základě výše zmíněných skutečností vyplývajících z projektové části.

Věřím, že tento projekt na založení nového pivovaru ve Slušovicích je schopný stát se alespoň případným vzorem a vodítkem pro budoucí nově vznikající pivovary nejen v rámci Zlínského kraje, ale také v celé České republice.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje

ABRAMS, Rhonda, 2019. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, xxxii, 444 s. ISBN 978-1-933895-82-6.

ČERNÁ, Stanislava et al., 2016. *Obchodní právo: podnikatel, podnikání, závazky s účastí podnikatele*. Praha: Wolters Kluwer, 735 s. ISBN 978-80-7552-333-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

DVOŘÁK, Tomáš, 2016. *Akciová společnost*. Praha: Wolters Kluwer, lxii, 922 s. Vědecká monografie. ISBN 978-80-7478-961-8.

ENGEMANN, Kurt J. a Douglas M. HENDERSON, c2012. *Business continuity and risk management: essentials of organizational resilience*. Brookfield: Rothstein Associates, xvi, 354 s. ISBN 978-1-931332-54-5.

FILIP, Václav a David FYRBACH, 2016. *Společnost s ručením omezeným*. Praha: Wolters Kluwer, xxvi, 588 s. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-231-3.

FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, iv, 121 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2183-2.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, viii, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

FOTR, Jiří et al., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 318 s. Expert. ISBN 978-80-271-0434-5.

HASÍK, Tomáš, 2013. *Svět piva a piva světa*. Praha: Grada, 125 s. ISBN 978-80-247-4648-7.

CHLÁDEK, Ladislav, 2007. *Pivovarnictví*. Praha: Grada, 207 s., 8 s. barev. obr. příl. Řemesla, tradice, technika. ISBN 978-80-247-1616-9.

JOSKOVÁ, Lucie, Markéta PRAVDOVÁ a Eva DVOŘÁKOVÁ, 2018. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 240 s. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-0872-5.

- KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.
- KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ, c2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZÁK, Vratislav a Věra KOZÁKOVÁ, 2013. *Změny v českém pivovarnictví na přelomu tisíciletí*. Zlín: VeRBuM, 102 s. ISBN 978-80-87500-45-3.
- KUNATH, Brian, 2012. *Pivní bible*. Praha: Mladá fronta, 224 s. ISBN 978-80-204-2665-9.
- LEHRL, Richard, 2014. *Děláme si sami pivo: příručka pro domácí výrobu piva*. Líbeznice: Víkend, 163 s. ISBN 978-80-7433-079-7.
- MACHAČ, František, 2014. *Uvařte si pivo doma!: příručka pro začátečníky a mírně pokročilé*. Praha: Svojtka & Co., 95 s. ISBN 978-80-256-1172-2.
- MAREŠ, David, 2017. *Nové trendy ve financích a ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 217 s. ISBN 978-80-7552-920-6.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 208 s. Expert. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MÜLLEROVÁ, Libuše a Michal ŠINDELÁŘ, 2019. *Účetnictví obchodních společností v různých právních formách*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 179 s. Vysokoškolská skripta. ISBN 978-80-245-2304-0.
- NOVOTNÝ, Petr, 2019. *Pivařka²: průvodce domácího sládky: teorie, rady, návody, recepty*. V Brně: Jota, 481 s. Populárně naučná. ISBN 978-80-7565-555-4.
- POHL, Tomáš, c2015. *Právo pro ekonomy*. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: ICU, 361 s. Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. ISBN 978-80-87985-02-1.
- SALACHOVÁ, Bohumila, 2014. *Obchodní korporace a jejich přeměny: (právní, účetní a daňové aspekty)*. Ostrava: Key Publishing, 147 s. Monografie. ISBN 978-80-7418-220-4.
- SRPOVÁ, Jitka et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 227 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, xvii, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 255 s. Expert. ISBN 978-80-271-0689-9.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, xviii, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

Legislativní dokumenty

ČESKO, 1991a. Zákon č. 455/1991 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 87, s. 2122 – 2160 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1991&typeLaw=zakon&what=Rok>

ČESKO, 1991b. Zákon č. 563/1991 ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 107, s. 2802 – 2810 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1991&typeLaw=zakon&what=Rok>

ČESKO, 1992. Zákon č. 634/1992 ze dne 16. prosince 1992 o ochraně spotřebitele. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 130, s. 3811 – 3816 [cit. 2020-05-07]. Do-

stupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1992&typeLaw=zakon&what=Rok>

ČESKO, 2003. Zákon č. 353/2003 ze dne 24. října 2003 o spotřebních daních. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 118, s. 5730 – 5788 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2003&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=5>

ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 84, s. 3146 – 3241 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=12>

ČESKO, 2012a. Zákon č. 89/2012 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 33, s. 1026 – 1365 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2012&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=16>

ČESKO, 2012b. Zákon č. 90/2012 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 34, s. 1370 – 1482 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2012&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=16>

ČESKO, 2016. Zákon č. 112/2016 ze dne 16. března 2016 o evidenci tržeb. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 43, s. 1978 – 1986 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2016&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=15>

Internetové zdroje

CZ-NACE, © 2016. *Managementmania* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cz-nace>

Česko země pivovarů, © 2020. *Aktualne* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesko-zeme-pivovaru/r~c4969e22465c11ea84260cc47ab5f122/>

Český statistický úřad, © 2020. [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Český svaz pivovarů a sladoven, © 2020. [online]. Praha, [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <http://ceske-pivo.cz/>

Jak založit s.r.o. krok za krokem, © 2016. *Simplyoffice* [online]. [cit. 2020-06-22]. Dostupné z: <https://www.simplyoffice.cz/clanky/jak-zalozit-s-r-o-krok-za-krokem>

Jarošovský pivovar, © 2020. [online]. [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.jarosovskypivovar.cz/>

Komanditní společnost, © 2020. *Businesscenter* [online]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo-predpisy/formy-podnikani/komanditni-spolecnost/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2020. [online]. [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/>

Pivovar Hrádek, © 2020. [online]. [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <http://www.pivovar-hradek.cz/>

Pivovar Uherský Brod, © 2020. [online]. [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <http://www.pivovar-uherskybrod.cz/>

Pivovarnictví a sladovnictví, © 2020. *Businessinfo* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/pivovarnictvi-a-sladovnictvi/>

Pivovary Zlínský kraj, © 2020. *Pivnici* [online]. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.pivnici.cz/pivovary/kraj/zlinsky-kraj/>

Společenská smlouva s.r.o., © 2020. *Pravnikonline* [online]. [cit. 2020-06-26]. Dostupné z: <https://www.pravnikonline.cz/poradna/vzory-dokumentu/spolecenska-smlouva-sro-rozsirena-verze/>

SWOT analýza, © 2020. *Braintools* [online]. [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>

Veřejná obchodní společnost, © 2020. *Madati* [online]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <http://www.madati.cz/info/delfinheslatxt.asp?cd=218&typ=r&levelid=VOS.HTM>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A.S.	Akciová společnost
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
ČSPS	Český svaz pivovarů a sladoven
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
K.S.	Komanditní společnost
OR	Obchodní rejstřík
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
V.S.	Veřejná obchodní společnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Model 5F – pět tržních sil (Kalouda, 2017).....	32
Obr. 2 SWOT analýza (Dvořáček a Slunčík, 2012)	35
Obr. 3 Grafické vyjádření návštěvnosti pivnic (vlastní zpracování)	55
Obr. 4 Grafické vyjádření průměrné útraty jednoho zákazníka za jednu návštěvu pivnice (vlastní zpracování)	56
Obr. 5 Grafické vyjádření rozhodujícího faktoru při výběru pivnice (vlastní zpracování)	57
Obr. 6 Grafické znázornění druhu alkoholického nápoje dle preferencí (vlastní zpracování)	57
Obr. 7 Grafické znázornění kategorie piva dle preferencí (vlastní zpracování).....	58
Obr. 8 Grafické vyjádření barvy piva dle preferencí (vlastní zpracování)	59
Obr. 9 Grafické znázornění otázky č. 8 (vlastní zpracování)	59
Obr. 10 Grafické vyjádření otázky č. 9 (vlastní zpracování).....	60
Obr. 11 Grafické znázornění otázky č. 10 (vlastní zpracování)	61
Obr. 12 Grafické vyjádření otázky č. 11 (vlastní zpracování).....	61

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Základní ekonomické údaje oddílu 11 Výroba nápojů (vlastní zpracování dle ČSÚ).....	42
Tab. 2 Ukazatel nezaměstnanosti v ČR a ve Zlínském kraji (vlastní zpracování dle ČSÚ).....	45
Tab. 3 Vývoj HDP v ČR a ve Zlínském kraji (vlastní zpracování dle ČSÚ)	45
Tab. 4 Průměrná míra inflace v ČR (vlastní zpracování dle ČSÚ).....	46
Tab. 5 Základní demografické údaje obyvatelstva ve Zlínském kraji (vlastní zpracování dle ČSÚ)	47
Tab. 6 Spotřeba piva na osobu v ČR (vlastní zpracování dle ČSPS)	47
Tab. 7 Seznam a hodnocení pivovarů ve Zlínském kraji (vlastní zpracování).....	52
Tab. 8 Odpovědi na otázku č. 1 (vlastní zpracování)	54
Tab. 9 SWOT analýza (vlastní zpracování).....	63
Tab. 10 Celkové náklady k založení a vzniku Slušovického pivovaru s.r.o. (vlastní zpracování)	71
Tab. 11 Měsíční mzdové náklady Slušovického pivovaru s.r.o. (vlastní zpracování)	73
Tab. 12 Náklady na materiálové zabezpečení Slušovického pivovaru s.r.o. (vlastní zpracování)	76
Tab. 13 Náklady spojené s marketingovým plánem Slušovického pivovaru s.r.o. (vlastní zpracování)	80
Tab. 14 Provozní měsíční náklady Slušovického pivovaru s.r.o. (vlastní zpracování)	82
Tab. 15 Celkové finanční prostředky na zahájení činnosti Slušovického pivovaru s.r.o. (vlastní zpracování)	82
Tab. 16 Splátkový kalendář celkového úvěru na technologii (vlastní zpracování).....	83
Tab. 17 Prodejní cena a kalkulace nákladů na 1 hl piva v Kč (vlastní zpracování)	84
Tab. 18 Náklady na měsíční zásobu surovin potřebných k výrobě piva (vlastní zpracování)	85
Tab. 19 Odpisový plán dlouhodobého hmotného majetku (vlastní zpracování)	85
Tab. 20 Zahajovací rozvaha (vlastní zpracování).....	86
Tab. 21 Předpokládaný plán tržeb pivnice Slušovického pivovaru s.r.o. (vlastní zpracování)	87
Tab. 22 Předpokládaný plán celkových tržeb Slušovického pivovaru s.r.o. (vlastní zpracování)	88

Tab. 23 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	90
Tab. 24 Analýza rizik (vlastní zpracování).....	92

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I : Dotazník

PŘÍLOHA P II : Společenská smlouva

PŘÍLOHA P III : Nápojový a jídelní lístek

PŘÍLOHA P IV : Plánovaný výkaz zisků a ztrát

PŘÍLOHA P V : Plánovaná rozvaha

PŘÍLOHA P VI : Plánovaný přehled peněžních toků – cash flow

PŘÍLOHA P I : DOTAZNÍK

Dobrý den,

touto cestou bych Vás chtěla poprosit o pravdivé vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad do mé diplomové práce.

Dotazník Vám zabere maximálně 5 minut a je zcela anonymní.

Cílem dotazníku je zjistit zájem o založení nového pivovaru ve Zlínském kraji a celkové preference potenciálních zákazníků souvisejících s posezením v pivnici.

Předem moc děkuji za Váš čas a vzájemnou spolupráci.

Bc. Silvie Medková

studentka FAME UTB ve Zlíně

1. V jakém okrese Zlínského kraje bydlíte?

- Zlín
- Vsetín
- Kroměříž
- Uherské Hradiště
- jiná odpověď

2. Jak často navštěvujete pivnici či jiné podobné zařízení, kde se podává pivo?

- 1 x týdně
- 2 x týdně
- více jak 2 x týdně
- 1 x měsíčně
- pivnici nenavštěvuji

3. Kolik utratíte průměrně za jednu návštěvu pivnice?

- 0 - 500 Kč
- 501 - 1000 Kč
- 1001 - 2 000 Kč
- 2 001 Kč a více
- pivnici nenavštěvuji

4. Jaký faktor je pro Vás rozhodující při výběru pivnice či jiného podobného zařízení?

- cena
- kvalita nabízeného sortimentu
- personál

- čistota a celkový vzhled místa
- jiná odpověď

5. Jakému alkoholickému nápoji dáváte přednost při návštěvě pivnice?

- pivo
- víno
- tvrdý alkohol
- alkohol nepiji

6. Jakou kategorii piva dle jeho stupňovitosti upřednostňujete?

- lehké pivo: do 7 %
- výčepní pivo: 8-10 %
- ležák: 11-12 %
- speciál: 13 %
- pivo nepiji

7. Jakou skupinu piva podle barvy preferujete?

- světlé
- tmavé
- polotmavé
- řezané
- pivo nepiji

8. Preferujete piva od známých velkých značek jako je např. Radegast, Plzeňský Prazdroj, Velkopopovický Kozel nebo piva menších pivovarů?

- pivo od známých velkých značek
- pivo od menších pivovarů
- pivo nepiji

9. Kolik korun jste ochotni maximálně zaplatit za jedno točené pivo v pivnici 0,5 l?

- do 25 Kč
- 26-35 Kč
- 36-50 Kč
- 51 Kč a více
- pivo nepiji

10. Přivítali byste nový pivovar ve Zlínském kraji s restaurací, kde by se podávala teplá jídla nebo pouze s pivnicí a nabídkou chuťovek k pivu vlastní výroby?

- pivovar s restaurací a teplým jídlem
- pivovar s pivnicí a chuťovkami k pivu vlastní výroby

11. Přivítali byste v novém pivovaru ve Zlínském kraji možnost exkurze přímo do výroby piva?

- ano
- ne

PŘÍLOHA P II : SPOLEČENSKÁ SMLOUVA

SPOLEČENSKÁ SMLOUVA

o založení společnosti s ručením omezeným

Slušovický pivovar s.r.o.

Článek I.

Obchodní firma a sídlo společnosti

1. Obchodní firma společnosti: Slušovický pivovar s.r.o.
2. Sídlo společnosti: Dostihová 616, 763 15 Slušovice

Článek II.

Předmět podnikání

1. Hlavní činností a předmětem podnikání společnosti je:
 - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
 - pivovarnictví a sladovnictví,
 - hostinská činnost,
 - prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Článek III.

Doba trvání společnosti

1. Společnost se zakládá na dobu neurčitou.

Článek IV.

Společníci

1. Společnost je tvořena dvěma společníky:
 - Bc. Silvie Medková, nar. 7. 3. 1989, bydliště Popovice 296,
 - Ing. Libor Kovařík, nar. 1. 9. 1977, bydliště Dlouhá 1515, 763 15 Slušovice.

Článek V.

Výše základního kapitálu a vkladů jednotlivých společníků

1. Výše základního kapitálu společnosti činí: 2 500 000 Kč (dva miliony pět set tisíc korun českých)

2. Základní kapitál je tvořen následujícími peněžitými vklady jednotlivých společníků:
 - Bc. Silvie Medková 500 000 Kč (pět set tisíc korun českých),
 - Ing. Libor Kovařík 2 000 000 Kč (dva miliony korun českých).
3. Každý společník splatil svůj vklad před zápisem společnosti do obchodního rejstříku, a to v plném rozsahu.
4. Správou vkladu společníků je pověřen jeden ze společníků – Bc. Silvie Medková, nar. 7. 3. 1989, bydliště Popovice 296.

Článek VI.

Obchodní podíly

1. Po dohodnutí společníků, je výše obchodních podílů rozdělena následujícím způsobem:
 - Bc. Silvie Medková 500 000 Kč – 40 % (čtyřicet procent),
 - Ing. Libor Kovařík 2 000 000 Kč – 60 % (šedesát procent).
2. Obchodní podíl každého společníka představuje základní práva a povinnosti společníka a jemu odpovídající účast v rámci společnosti.

Článek VII.

Orgány společnosti

1. Orgány společnosti tvoří **valná hromada a jednatelé společnosti.**
2. Valná hromada je ustanovena jako nejvyšší orgán společnosti a je tvořena všemi společníky.
3. Do hlavní působnosti valné hromady spadají následující činnosti:
 - jmenování a odvolávání jednatelů společnosti,
 - rozhodování o změně a úpravě společenské smlouvy,
 - rozhodování o zrušení společnosti,
 - schvalování roční účetní závěrky,
 - rozhodování o rozdělení zisku a úhrady ztrát,
 - rozhodování o zvýšení i snížení výše základního kapitálu společnosti,
 - další otázky, které spadají do působnosti valné hromady dle zákona.

4. Valná hromada se koná nejméně jednou za účetní rok. Společník se jednání valné hromady účastní osobně nebo v zastoupení prostřednictvím zmocněné osoby na základě písemně vytvořené plné moci.
5. Valná hromada je usnášeníschopná pouze, jsou-li přítomni společníci, kteří mají alespoň jednu polovinu hlasů ze všech společníků.
6. Valná hromada rozhoduje prostým hlasováním většinou hlasů společníků přítomných na valné hromadě. Společníci jsou schopni přijímat rozhodnutí i mimo valnou hromadu.
7. Statutární orgán společnosti tvoří dva jednatelé:
 - Bc. Silvie Medková, nar. 7. 3. 1989, bydliště Popovice 296,
 - Ing. Libor Kovařík, nar. 1. 9. 1977, bydliště Dlouhá 1515, 763 15 Slušovice
8. Způsob jednání jednatelů za společnost je stanovena tak, že každý z jednatelů jedná za společnost samostatně. Jednatelé vykonávají funkci řádného hospodáře, zabezpečují vedení společnosti, informují všechny společníky o věcech týkajících se společnosti. Dále mají za úkol svolat valnou hromadu společnosti, zajišťovat řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků.

Článek VIII.

Práva a povinnosti společníků

1. Společníci jsou povinni vykonávat svá práva týkající se řízení společnosti a kontroly její činnosti prostřednictvím valné hromady společnosti.
2. Společníci jsou oprávněni požadovat od jednatele společnosti informace, které se týkají působnosti společnosti, dále také nahlížet do dokladů společnosti a kontrolovat tam uvedené skutečnosti. Společníci mají také právo podílet se na zisku společnosti a musí neprodleně dodržovat mlčenlivost o všech skutečnostech, které by mohla zneužít třetí osoba.
3. Jestliže není určeno jinak, je podíl společníků ve společnosti převoditelný na jiného společníka nebo třetí osobu, a to se souhlasem valné hromady.

Článek IX.

Hospodaření společnosti

1. Společnost je vlastníkem veškerých peněžitých i nepeněžitých prostředků, které převedly na společnost společníci a majetku nabytého během trvání celé podnikatelské činnosti.

2. Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem.
3. Rozdělení zisku společnosti schvaluje valná hromada. Zisk se rozdělí mezi společníky v následujícím poměru:
 - Bc. Silvie Medková – 40 % (čtyřicet procent),
 - Ing. Libor Kovařík – 60 % (šedesát procent).
4. Podíl na zisku se musí splatit do jednoho měsíce od rozhodnutí valné hromady o rozdělení zisku mezi společníky.

Článek X.

Zrušení, likvidace a zánik společnosti

1. Společnost zaniká dnem výmazu z obchodního rejstříku.
2. Zániku předchází zrušení společnosti, ke kterému dochází rozhodnutím společníků nebo valné hromady, uplynutím doby, pro kterou byla společnost založena. O zrušení společnosti může rozhodnout i soud.
3. Společnost lze zrušit s likvidací nebo bez likvidace. V případě zrušení společnosti s likvidací musí valná hromada jmenovat ještě před samotným zahájením likvidace likvidátora. Při zrušení společnosti s likvidací, má každý ze společníků právo podílet se na majetkovém zůstatku. Podíl každého společníka na likvidačním zůstatku je dán hodnotou obchodního podílu.

Článek XI.

Závěrečná ustanovení

1. Právní vztahy a veškeré právní skutečnosti vyplývající z této společenské smlouvy se řídí platným právním řádem České republiky, především zákonem o obchodních korporacích, občanským zákoníkem a dalšími závaznými právní předpisy.

Datum a místo: 20. 4. 2020 ve Slušovicích

Podpisy společníků: Bc. Silvie Medková, Ing. Libor Kovařík

PŘÍLOHA P III : NÁPOJOVÝ A JÍDELNÍ LÍSTEK

Slušovický pivovar s.r.o.

Nápojový a jídelní lístek

Čepované pivo

Slušovják 10 %, světlé výčepní nefiltrované pivo (0,5 l).....	28 Kč
Slušovják 10 %, světlé výčepní nefiltrované pivo (0,3 l).....	21 Kč
Slušovický světlý ležák 11 %, nefiltrovaný (0,5 l).....	29 Kč
Slušovický světlý ležák 11 %, nefiltrovaný (0,3 l).....	22 Kč
Slušovický světlý ležák 12 %, nefiltrovaný (0,5 l).....	30 Kč
Slušovický světlý ležák 12 %, nefiltrovaný (0,3 l).....	23 Kč
Slušovický polotmavý speciál 13 %, nefiltrovaný (0,5 l).....	31 Kč
Slušovický polotmavý speciál 13 %, nefiltrovaný (0,3 l).....	24 Kč

Rozlévaná vína

Bílé víno (0,2 l).....	48 Kč
Růžové víno (0,2 l).....	48 Kč
Červené víno (0,2 l).....	48 Kč

Destiláty

Vodka Absolut (0,04 l).....	53 Kč
Rum Božkov (0,04 l).....	45 Kč
Jägermeister (0,04 l).....	55 Kč
Becherovka (0,04 l).....	48 Kč
Fernet Stock (0,04 l).....	45 Kč
Slivovice Jelínek(0,04 l).....	45 Kč

Nealkoholické nápoje

Toma Natura voda – neperlivá, jemně perlivá, perlivá (0,33 l).....	32 Kč
Sprite (0,33 l).....	35 Kč
Fanta (0,33 l).....	35 Kč
Coca-cola (0,33 l).....	35 Kč
Džus Rauch, více druhů (0,2 l).....	36 Kč
Birell světlý, nealkoholické pivo (0,5 l).....	31 Kč

Káva a teplé nápoje

Turecká káva.....	39 Kč
Cappuccino.....	45 Kč
Espresso.....	42 Kč
Čaj (více druhů).....	35 Kč

Doplňkový prodej

Brambůrky (více druhů).....	36 Kč
Solené arašídy.....	35 Kč
Slané mandle.....	49 Kč

Chut'ovky k pivu

Kachní paštika s brusinkami a čerstvým chlebem (80 g).....	99 Kč
Utopenec s cibulí, okurkou a feferonkami s čerstvým chlebem (120 g).....	89 Kč
Nakládaný hermelín s cibulí, pikantní zeleninou a čerstvým chlebem (120 g).....	89 Kč
Domácí škvarková pomazánka s okurkou a čerstvým chlebem (100 g).....	79 Kč
Tlačenka s cibulí v octovém nálevu s čerstvým chlebem (120 g).....	79 Kč

PŘÍLOHA P IV : PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

ROK	2021	2022	2023
Tržby za prodej výrobků a služeb	2 475 000 Kč	3 346 200 Kč	3 631 320 Kč
Tržby za prodej výrobků	2 475 000 Kč	3 346 200 Kč	3 631 320 Kč
Tržby za prodej služeb	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Výkonová spotřeba	1 540 099 Kč	1 806 864 Kč	1 806 864 Kč
Spotřeba materiálu a energie	1 237 820 Kč	1 485 384 Kč	1 485 384 Kč
Služby	302 279 Kč	321 480 Kč	321 480 Kč
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Aktivace (-)	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Osobní náklady	1 565 460 Kč	1 878 552 Kč	1 878 552 Kč
Mzdové náklady	1 170 000 Kč	1 404 000 Kč	1 404 000 Kč
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	395 460 Kč	474 552 Kč	474 552 Kč
Ostatní náklady	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Ostatní provozní náklady	205 280 Kč	367 500 Kč	367 500 Kč
Daně a poplatky	12 780 Kč	0 Kč	0 Kč
Odpisy dlouhodobého hmotného majetku	192 500 Kč	367 500 Kč	367 500 Kč
Jiné provozní náklady	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Ostatní provozní výnosy	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Provozní výsledek hospodaření	- 835 839 Kč	-706 716 Kč	-421 596 Kč
Ostatní finanční výnosy	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Ostatní finanční náklady	276 500 Kč	250 411 Kč	222 261 Kč
Finanční výsledek hospodaření	-276 500 Kč	-250 411 Kč	-222 261 Kč
Daň z příjmu za běžnou činnost	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	-1 112 339 Kč	- 957 127 Kč	-643 857 Kč
Výsledek hospodaření za účetní období	-1 112 339 Kč	- 957 127 Kč	-643 857 Kč

PŘÍLOHA P V : PLÁNOVANÁ ROZVAHA

ROK	2021	2022	2023
AKTIVA	4 557 419 Kč	3 243 961 Kč	3 327 962 Kč
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Dlouhodobý majetek	5 054 913 Kč	4 687 413 Kč	4 319 913 Kč
Dlouhodobý nehmotný majetek	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	3 307 500 Kč	2 940 000 Kč	2 572 500 Kč
<i>Brutto</i>	3 500 000 Kč	3 307 500 Kč	2 940 000 Kč
<i>Korekce</i>	192 500 Kč	367 500 Kč	367 500 Kč
<i>Netto</i>	3 307 500 Kč	2 940 000 Kč	2 572 500 Kč
Drobný hmotný majetek	547 413 Kč	547 413 Kč	547 413 Kč
Dlouhodobý finanční majetek	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Oběžná aktiva	-497 494 Kč	-1 443 452 Kč	-991 951 Kč
Zásoby	108 782 Kč	108 782 Kč	108 782 Kč
Pohledávky	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Krátkodobý finanční majetek	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Peníze na bankovním účtu	-606 276 Kč	-1 552 234 Kč	-1 100 733 Kč
Časové rozlišení aktiv	0 Kč	0 Kč	0 Kč
PASIVA	4 557 419 Kč	3 243 961 Kč	3 327 962 Kč
Vlastní kapitál	1 387 661 Kč	430 534 Kč	899 016 Kč
Základní kapitál	2 500 000 Kč	2 500 000 Kč	2 500 000 Kč
Ážio a kapitálové fondy	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Fondy ze zisku	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0 Kč	-1 112 339 Kč	-957 127 Kč
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-1 112 339 Kč	-957 127 Kč	-643 857 Kč
Cizí zdroje	3 169 758 Kč	2 813 427 Kč	2 428 946 Kč
Rezervy	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Závazky	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Bankovní úvěry	3 169 758 Kč	2 813 427 Kč	2 428 946 Kč
Časové rozlišení pasiv	0 Kč	0 Kč	0 Kč

**PŘÍLOHA P VI : PLÁNOVANÝ PŘEHLED PENĚŽNÍCH TOKŮ –
CASH FLOW**

ROK	2021	2022	2023
Výsledek hospodaření za běžné období	-1 112 339 Kč	- 957 127 Kč	-643 857 Kč
Odpisy stálých aktiv	192 500 Kč	367 500 Kč	367 500 Kč
Vyúčtované nákladové úroky	276 500 Kč	250 411 Kč	222 261 Kč
Změna zásob	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna pohledávek	0 Kč	0 Kč	0 Kč
PROVOZNÍ CASH FLOW	-643 339 Kč	- 339 216 Kč	- 54 096 Kč
Výdaje na pořízení stálých aktiv	-5 247 413 Kč	0 Kč	0 Kč
INVESTIČNÍ CASH FLOW	-5 247 413 Kč	0 Kč	0 Kč
Změna dlouhodobých závazků	3 169 758 Kč	-356 331 Kč	-384 481 Kč
Přírůstek vlastního kapitálu	2 500 000 Kč	0 Kč	0 Kč
FINANČNÍ CASH FLOW	5 669 758 Kč	-356 331 Kč	-384 481 Kč
CASH FLOW CELKEM	-220 994 Kč	-695 547 Kč	-438 577 Kč