

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Budování vztahů se zákazníky ve vybraných podnicích**

**Markéta Vondřejcová**

**Bakalářská práce  
2013**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta Vondřejcová**  
Osobní číslo: **E09539**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Budování vztahů se zákazníky ve vybraných podnicích**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je provést studii konkrétních přístupů k zákazníkům a na základě výsledků vytvořit koncepci budování vztahů se zákazníky.

- Stanovení cíle a metod zpracování BP
- Teoretická východiska problematiky budování vztahů se zákazníkem
- Charakteristika vybraných firem
- Analýza vývoje řízení vztahů se zákazníkem ve vybraných podnicích
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení
- Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

**BUREŠ, Ivan. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka : CRM v digitálním věku .** Praha : Management Press, 2006. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.  
**EDWARD, Horrell. Zákaznická věrnost : jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je.** Brno : Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.  
**KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky : CRM v teorii a praxi.** Zlín : VeRBuM, 2011. 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.  
**LEHTINEN R., Jarmo. Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky .** Praha : Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.  
**VERWEYEN, Alexander; MICHŇOVÁ, Iva. ? Jak získávat nové zákazníky : direct mailing, e-maily, telefonování, osobní jednání .** Praha : Grada, 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-1970-2.



Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **11. října 2012**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. října 2012

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Markéta Vondřejcová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

## **ANOTACE**

*Cílem práce je provést studii konkrétních přístupů k zákazníkům a na základě výsledků vytvořit koncepci budování vztahů se zákazníky.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Reklama, osobní prodej, péče o zákazníka, vztahy se zákazníkem, finanční analýza.*

## **TITLE**

Building relationships with customers in selected business

## **ANNOTATION**

*The aim of this thesis is to perform study of particular approaches to customers and then create concept of building relations with customers based on the study.*

## **KEYWORDS**

*Publicity, personal selling customer care, relations with customer, financial analysis.*

# OBSAH

ÚVOD .....	11
<b>1 VYTVÁŘENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM POMOCÍ RŮZNÝCH FOREM KOMUNIKACE ....</b>	<b>12</b>
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY K TVOŘENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM .....	14
1.2 OSOBNÍ FORMA KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM .....	15
1.2.1 <i>Direct marketing</i> .....	15
1.2.2 <i>Direct mailing</i> .....	16
1.2.3 <i>Telemarketing</i> .....	17
1.2.4 <i>Osobní prodej</i> .....	18
1.3 NEOSOBNÍ FORMA KOMUNIKACE .....	19
1.3.1 <i>Reklama</i> .....	19
1.3.2 <i>Podpora prodeje</i> .....	23
1.3.3 <i>Styk s veřejností</i> .....	24
<b>2 SPOKOJENOST A PÉČE O ZÁKAZNÍKA .....</b>	<b>26</b>
2.1 UDRŽENÍ ZÁKAZNÍKA .....	26
2.2 PÉČE O ZÁKAZNÍKA .....	27
2.2.1 <i>Základní hlediska péče o zákazníky</i> .....	28
2.2.2 <i>Zákaznický kapitál</i> .....	28
2.3 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA .....	29
2.3.1 <i>Model spokojenosti zákazníka</i> .....	31
2.3.2 <i>Sledování spokojenosti zákazníka</i> .....	32
<b>3 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ANALÝZA PODNIKU .....</b>	<b>35</b>
3.1 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	35
3.1.1 <i>Ukazatelé likvidity</i> .....	35
3.1.2 <i>Ukazatelé rentability</i> .....	36
3.1.3 <i>Ukazatelé zadluženosti</i> .....	37
3.1.4 <i>Ukazatel aktivity</i> .....	37
3.2 VNĚJŠÍ ANALÝZA .....	38
3.2.1 <i>Analýza mikrookolí</i> .....	38
3.2.2 <i>Analýza makrookolí</i> .....	40
<b>4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PODNIKŮ .....</b>	<b>41</b>
4.1 PIVOVAR BROUMOV, S.R.O. ....	41
4.2 SKI AREÁL KAMENEC TEPLICE NAD METUJÍ .....	43
<b>5 PIVOVAR BROUMOV S.R.O. ....</b>	<b>45</b>
5.1 VNĚJŠÍ ANALÝZA .....	45
5.1.1 <i>Porterova analýza</i> .....	45
5.1.2 <i>Pest analýza</i> .....	48
5.2 VNITŘNÍ ANALÝZA PIVOVARU .....	50
5.3 GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ FOREM KOMUNIKACE .....	52
5.3.1 <i>Prodej piva v Broumovském pivovaru od roku 1999 až 2012</i> .....	53
5.4 POSTUPNÝ VÝVOJ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM .....	54
5.5 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA A SOUČASNÁ SITUACE PODNIKU .....	58
<b>6 SKI AREÁL KAMENEC .....</b>	<b>60</b>
6.1 PORTEROVA ANALÝZA .....	60
6.2 PEST ANALÝZA .....	64
6.3 ČASOVÉ ZNÁZORNĚNÍ FOREM KOMUNIKACE VE SKI AREÁLU KAMENEC .....	66
6.3.1 <i>Vývoj tržeb ve Ski areálu Kameneč</i> .....	66
6.4 POSTUPNÝ VÝVOJ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM .....	67
6.5 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA A SOUČASNÁ SITUACE VE SKI AREÁLU KAMENEC .....	70
<b>7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>72</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>74</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>75</b>





## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Fáze reklamy .....	21
Tabulka 2: Konkurenční rivalita v odvětví.....	46
Tabulka 3: Hrozba vstupu do odvětví.....	46
Tabulka 4: Vyjednávací síla zákazníka .....	47
Tabulka 5: Vyjednávací síla dodavatelů.....	47
Tabulka 6: Hrozba substitů.....	47
Tabulka 7: Výpočty ukazatele rentability.....	51
Tabulka 8: Výpočty ukazatele likvidity .....	51
Tabulka 9: Výpočty ukazatele zadluženosti .....	51
Tabulka 10: Znázornění forem komunikace v pivovaru .....	52
Tabulka 11: Konkurenční rivalita v odvětví.....	61
Tabulka 12: Hrozba vstupu do odvětví.....	61
Tabulka 13: Vyjednávací síla zákazníků .....	62
Tabulka 14: Vyjednávací síla dodavatelů.....	62
Tabulka 15: Hrozba substitů.....	63
Tabulka 16: Znázornění forem komunikace ve Ski areálu.....	66

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Fáze osobního prodeje .....	19
Obrázek 2: Model spokojenosti zákazníka.....	31
Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	39
Obrázek 4: Prodej piva v Pivovaru od roku 1999 – 2012 .....	53
Obrázek 5: Tržby Ski areálu od roku 2008 – 2012 .....	66
Obrázek 6: Výsledek ankety návštěvníků ve Ski areálu .....	70

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Zisk před odečtením úroků a daní
EBT	Zisk před zdaněním
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
PR	Public relations
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROC	Rentabilita nákladů
ROCE	Rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
Sb.	Sbírka zákonů
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

# ÚVOD

V dnešní době není snadné vytvořit si vztah se zákazníkem. Existuje řada podniků, pro které není těžké si získat zákazníka, ale těžší je si ho udržet. Získat si jeho věrnost pro opakované nákupy nebo využívání služeb. Je proto důležité si stanovit na jaké zákazníky se zaměříme, jakým způsobem zjistíme jejich přání a požadavky. Měli bychom se zaměřit na to, jak si jejich věrnost získat a udržet. Konkrétněji bude dané téma ukázáno na vybraných podnicích. Těmito podniky jsou Pivovar Broumov s.r.o. a Ski areál Kamenec. Tyto podniky se nacházejí v Broumovském regionu. První z vybraných podniků se zaměřuje na poskytování služeb a druhý na výrobu a prodej výrobků. Obě firmy mají společnou konkurenci ze strany větších podniků.

Teoretická část se zabývá tím, jakým způsobem podnik pozná svého zákazníka, jak si ho získáme a jak si zajistíme jeho věrnost na opakované nákupy či využití služeb. Zaměříme se na osobní i neosobní formu komunikace, která je důležitá pro ovlivnění zákazníka. V následující kapitole je uvedeno, jak by podniky měli pečovat o své zákazníky, aby byli spokojeni. Tato kapitola zahrnuje způsoby dotazování, které podnikům pomáhají vylepšit své produkty či služby. V závěru teoretické části je uvedena vnější a vnitřní analýza podniku. Tyto analýzy pomáhají podnikům získávat informace o finanční a konkurenční stránce podniku.

Praktická část se zabývá zjišťováním, jak si podniky budují vztah se zákazníkem. Na základě vnější a vnitřní analýzy bude stanovena pozice podniku na trhu. Posláním těchto analýz je, jaké faktory ovlivňují podnik z pozitivního a negativního hlediska. Následně bude aplikována finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů, která ukáže současnou finanční situaci podniku.

Graficky bude znázorněn vývoj forem komunikací během posledních let. Popsán bude postupný vývoj utváření vztahů se zákazníkem. Spokojenost zákazníka bude zjišťována pomocí dotazů.

Závěrem bude shrnuta komplexní situace podniku.

**Cílem práce je přiblížit si konkrétní přístupy k zákazníkům a na základě výsledků analýz zjistit, zda podniky svou činností a přístupem, vytváří vztahy k zákazníkům.**

# 1 VYTVÁŘENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM POMOCÍ RŮZNÝCH FOREM KOMUNIKACE

Podniky by měli svoji pozornost směřovat k zákazníkovi. Naši zákazníci, kterým při marketingovém uvažování chceme plnit jejich přání a potřeby za podmínky plnění našich cílů. Tito pak tvoří naše odbytové trhy. Potřebujeme především určit, kdo je našim cílovým zákazníkem, co kupuje, kde a kdy to kupuje [17].

Zákazník nemusí být jen konečný spotřebitel výrobků či služeb, je to také obchodní partner, přes něhož se příslušný výrobek dostane ke konečnému spotřebiteli. Pokud by firma neměla žádné zákazníky, není důvod pro její existenci. Proto si každá firma musí svých zákazníků vážit a musí se o ně starat [2].

Nejdůležitějším faktorem pro budování vztahu se zákazníkem je poznat jeho potřeby [7]. Podniky by si měly zřídit oddělení, která se budou zabývat poznáváním zákazníka. Především by mělo jít o získání, udržení a péči o zákazníka. Zvyšování počtu zákazníků [16]. Marketingová oddělení by měla neustále investovat do poznání potřeb zákazníků.

Maximalizace hodnoty pro podniky znamená pěstování dlouhodobých vztahů zákazníky. S tím jak jsou společnosti stále zdatnější ve shromažďování informací o jednotlivých zákaznicích, zvýšila se i jejich schopnost individualizovat tržní nabídky, sdělení a mediální strategii.

Masová výroba na zakázku je schopna společnosti vyhovět požadavkům každého zákazníka.

Jedná se o proces spravování detailních informací o jednotlivých zákaznicích a pečlivou koordinaci všech „styčných bodů“, které přicházejí do kontaktu se zákazníky, k maximalizaci věrnosti zákazníků.

Jestliže si chce podnik udržet svoji stabilitu na trhu, měl by pečovat o své zákazníky. Pokud by podnik dostatečně nepečoval o své zákazníky, mohl by je ztratit. Zákazníci by svoji věrnost předali jinému podniku. Díky úbytku zákazníků ztrácí podnik zisky a tím i svoji určitou stabilitu na trhu.

Proto je důležité pro firmy nejen mít stálé zákazníky, ale také získávat zákazníky nové. Firma se musí intenzivně starat o své nynější zákazníky, a vynaložit stejnou sílu pro získání nových zákazníků [31].

Důležitým faktorem je dnes na trhu především zákazník. Převážná část prodávajících se zaměřuje na dvě skupiny zákazníků, kterými jsou stálí a potenciální zákazníci [31].

Díky dynamickým obchodním strategiím i rychleji rostoucímu souboru výrobků a služeb se věrní zákazníci obvykle stanou pro nás cizími. Mezi zákazníky se snižuje zájem o výrobek či službu a stálí zákazníci chtějí být opět získáváni [31].

### **Poznávání zákazníka je rozděleno do šesti okruhů:**

- *socioekonomický profil – lidé, kteří jsou našimi zákazníky, či by mohly být, a jejich demografické znaky jako věk, pohlaví, vzdělání, počet dětí, místo bydliště atd.;*
- *životní podmínky zákazníků – zahrnuje především finanční situaci daného zákazníka, vybavení domácnosti, majetek hmotný i nehmotný apod.;*
- *životní styl zákazníků – jedná se o mimopracovní aktivity, jako jsou dovolené, kulturní akce, sport, cestování, vzdělání atd.;*
- *hodnotové orientace zákazníků – politické preference, názory, postoje, apod.,*
- *nákupní chování a rozhodování zákazníka – dle čeho se rozhodují při výběru nákupu produktu či služby*
- *vnímání a vliv marketingové komunikace – jaké sledují sdělovací prostředky, jak jsou jimi ovlivněny, jak na ně působí.*

Zaměřujeme se na zjištění potřeb a přání zákazníka [7].

### **Existují také zákazníci dle jejich chování:**

- *bio zákazníci – zákazníci zaměřeni na bio produkty, kteří se zajímají o zachování nedotčené, přírody;*
- *vizionářští zákazníci – jsou ti, kteří nemají rádi stereotyp a snaží se vyhledat vše nové a moderní;*
- *hédonističtí zákazníci – pozitivní zákazníci s optimistickým pohledem na svět;*
- *zákazníci s představitivostí – tito zákazníci se zaměřují a chtějí znát celý proces produktu [7].*

## **1.1 Základní pojmy k tvoření vztahů se zákazníkem**

Mezi základní pojmy zahrnujeme vztahy mezi zákazníkem, prodejcem a výrobkem. Stanovujeme si hodnotu pro zákazníka a její vývoj.

### **Vztah mezi zákazníkem, prodejcem a výrobkem**

Pokud mají prodejci zájem získat nové zákazníky, tak by je měli, co nejdříve oslovit a pak přesvědčit o kvalitě služeb či výrobku. Je nutné získat speciální potřeby a přání zákazníka nebo okruhu skupin zákazníků.

Poté, co podnik získá zákazníka, je důležité si vytvořit takový vztah, který by dosáhl dlouhodobého prodeje či poskytování služeb ze strany zákazníka. Toto pozitivum je vklad, který stojí na základě pečovat o zákazníka i po uzavření obchodu, tím přinese znovu nové zákazníky [31].

### **Hodnota pro zákazníka**

Hodnota má mnoho podob, ale také mnoho zdrojů - od užitku, jež výrobek přináší, jeho kvality, image, který je s ním spojován, jeho fyzické dostupnosti, až po služby, které výrobek doprovázejí [10]. Hodnota není určována tím, co organizace dělá, ale zákazníky, kteří nakupují její výrobky a služby.

Hodnota produktu pro zákazníka je rozdíl mezi náklady, které zákazník vynaložil na získání produktu, a hodnotu, kterou zákazník získal vlastnictvím produktu či jeho užíváním [10]. Také kvalita je úzce spojena s hodnotou produktu pro zákazníka a řešením jeho problémů. Je to také velikost užitku výrobku či služby, čili míra spokojenosti zákazníka s daným výrobkem nebo službou. Dalším důležitým faktorem je také kupní síla, neboli množství peněz, které má zákazník ke koupi.

## 1.2 Osobní forma komunikace se zákazníkem

Do osobní formy komunikace zahrnujeme přímý marketing, přímý mailing, telemarketing a osobní prodej. U této formy komunikace se střetáváme přímo se zákazníkem. Známe jeho okamžitou reakci. Zákazníka můžeme oslovit jak písemnou, tak i mluvenou formou. Při komunikaci se zákazníkem můžeme měnit téma dle reakcí zákazníka. Ihned zjistíme, zda má zákazník zájem o výrobek či službu.

### 1.2.1 Direct marketing

Je definován jako využití kanálů k oslovení zákazníků a k doručení zboží i služeb zákazníků bez použití marketingových prostředníků [9]. Rozvoj a dostupnost výpočetní techniky a komunikační techniky dnes firmám umožňují soustavnou komunikaci se zákazníky [6].

V současnosti mnoho marketérů využívá přímého marketingu k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Posílají svému okruhu zákazníků blahopřání k narozeninám, informativní materiály či malé dárky. V cestovním ruchu budují silnou zákaznickou základnu prostřednictvím věrnostních programů. Programy, které odměňují četnost nákupu a také přes klubové programy [12]. Do direct marketingu patří jak poštovní styk (direct mail), telemarketing, a nákupy prostřednictvím počítačů, tak také katalogový prodej, televizní, rozhlasová či tisková inzerce s přímou odezvou [6].

Přímý marketing je neveřejný, bezprostřední a přizpůsobený, sdělení je adresováno konkrétní osobě. Sdělení lze měnit podle reakce zákazníka. Přímý marketing je vhodný k přesně cíleným aktivitám a k budování individuálního vztahu se zákazníkem [15].

#### Výhody direct marketingu

- *Zaměření na jasný a smysluplný segment;*
- *kontrolovatelnost, měřitelnost odezvy na nabídku firmy;*
- *názorné předvádění produktů [12];*
- *bezplatné telefonní linky, 24 hodin denně, 7 dní v týdnu;*
- *dodávky do druhého dne;*
- *nákup z domova bez stresu;*
- *nárůst internetu, e – mailu, mobilních telefonů a faxů výrazně zvýšil a usnadnil výběr a objednávky zboží [6].*

## 1.2.2 Direct mailing

Velmi důležitý nástroj pro písemnou komunikaci. Tato forma se nepřímou obrací na cílovou skupinu zákazníků a u osobnější formy je to za cílovým příjemcem.

Většina prodejců tuto formu upřednostňuje, a to proto, že je to hlavní podnět k tomu, aby mohli zákazníkovi osobně zatelefonovat. Dopisem se snižují morální zábrany, které telefonátu předchází.

### **Zásadní informace před zahájením této formy komunikace:**

- *striktní adresy oslovených;*
- *jmenovité oslovení partnera;*
- *příloha by měla být zajímavá, nebo nebude o dopis zájem;*
- *minimální zpětná vazba;*
- *vysoké náklady na objem distribuce;*
- *další kontakt pouze telefonem.*

### **Mailing se skládá ze tří částí:**

1. *Obálka*
2. *Dopis*
3. *Prospekt*
4. *Odpovědní lístek*

Mezi nejdůležitější patří především to, aby veškerá korespondence, která odejde z podniku, byla napsaná na profesionální úrovni. Zákazníci, jsou tímto prostředkem denně oslovováni, a proto je nutné, aby obsah dopisu byl zajímavý a poutavý [31].



### 1.2.3 Telemarketing

Je přímá forma komunikace prodejce se zákazníkem. Je to forma komunikace, která využívá telefon. Zaměřuje se na nalezení, získání a rozvíjení vztahů se zákazníky a umožňují měřitelnost této aktivity [23]. Telefonování je v dnešní době běžné.

Telemarketing můžeme realizovat dvěma směry, a proto hovoříme o aktivním a pasivním telefonování:

- *aktivní telemarketing - oslovuje zákazníky telefonicky, iniciativa vychází ze společnosti;*
- *pasivní marketing - příjem telefonických hovorů. Zákazníci volají na zveřejněná čísla za účelem získání informací, sdělení stížností či uskutečnění objednávky.*

#### Výhody Telemarketingu

- *Osobní vedení rozhovoru – jde především o snížení odstupů od zákazníka;*
- *používání pomůcek – při telefonickém rozhovoru mohou před námi ležet osnova rozhovoru a přehledy;*
- *přímá zpětná vazba – můžeme se dozvědět o potřebách zákazníka a též poskytnout informace o našem produktu či službě. Dochází ke zpětné vazbě;*
- *náklady – telefonní rozhovor mezi zákazníkem a volajícím jsou levnější a můžeme jim zatelefonovat téměř kdykoliv;*
- *udržení nových zákazníků – v časových odstupech telefonovat zákazníkovi, zda je s naším produktem spokojený. Může se také vézt rozhovor o své a jeho firmě. Tím se o zákazníka aktivně informujeme a zákazník má pocit, že si ho vážíme a máme o něj zájem [31];*
- *vysoká míra účinnosti;*
- *zákazník nemusí nikam chodit, odpadá bariéra vzdálenosti;*
- *okamžitá reakce;*
- *telefonická komunikace je rychlá, příjemná, levná.*

Nevýhodou telemarketingu pro zákazníka je, že nemá možnost vidět nabízené zboží.

## 1.2.4 Osobní prodej

Patří mezi nejstarší komunikační nástroje komunikačního mixu, který si, i přes rozvoj nových komunikačních médií a technologií, udržuje důležitou pozici v marketingové komunikaci v mnohých firmách [15]. Vytváří osobní kontakt prodejce se zákazníkem, jehož hlavním cílem je úspěšné ukončení prodejní transakce. Je to nástroj přímé komunikace [13].

Tento nástroj je velmi efektivní, a to především v těch situacích, kdy jsou vytvářeny preference spotřebitelů [11].

Mezi důležité patří také zpětná vazba, čili individualizovaná komunikace a v konečném důsledku i větší věrnost zákazníka. Přímý kontakt, tak umožňuje prodávajícímu upravit komunikaci podle potřeb každého zákazníka a využít v komunikaci takové argumenty, které navedou zákazníka ke správnému rozhodnutí. Tímto se může vybudovat pevný a dlouhodobý vztah mezi nimi, který je založen na vzájemné důvěře [15]. Ti, kdo prodávají, se mohou lépe seznámit s reakcemi, názory, potřebami a zábranami zákazníků a velmi účinně na ně reagovat.

Pro lepší funkčnost a činnost podniku je také důležité vědět, jak by měl být produkt vylepšen a co je potřeba učinit, aby více odpovídal představám a požadavkům zákazníka. Tento produkt by jim měl, co nelépe sloužit [11].

Produkt by měl být výhodný i po prodeji, lépe se tak zvládají a vybavují problémy se zákazníkem a zajišťuje se spokojenost spotřebitele.

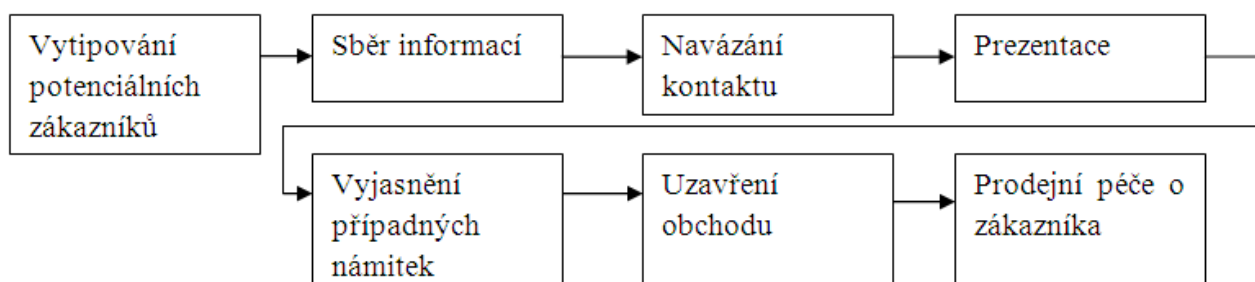
Hlavními nevýhodami jsou vysoké náklady a nedostatek šířky nabídky [14].

K cílům osobního prodeje se řadí vyhledávání zákazníků, komunikace se zákazníky, prodej produktů zákazníkům, poskytování služeb, shromažďování informací, rozmisťování zboží, apod. [13].

*„Dle Kotlera a Armstronga existuje mnoho stylů osobního prodeje, z nichž některé jsou v souladu s marketingovým konceptem, zatímco jiné jsou s ním v rozporu“ [13].*

## Fáze osobního prodeje

Osobní prodej probíhá v několika fázích.



Obrázek 1: Fáze osobního prodeje

Zdroj: [19]

Nejprve si musíme určit potenciálního zákazníka a následně budeme sbírat informace. Po navázání kontaktu následuje příprava na obchodní jednání. Prodejce by si měl potvrdit aktuálnost informací. Prodejce si stanoví cíle jednání, posoudí silné a slabé stránky nabídky, kterou chce prezentovat, a stanoví taktiku jednání. Průběh obchodního jednání závisí na zvyklostech dané země a sociálně kulturní odlišnosti. Po uzavření obchodu by prodejce měl dohlédnout na to, aby byly řádně a včas splněny všechny náležitosti smlouvy. Závěrečnou fází je poprodejní péče o zákazníka, která je základním předpokladem pro realizaci opakovaných nákupů [19].

### 1.3 Neosobní forma komunikace

Do neosobní formy komunikace zahrnujeme reklamu, podporu prodeje a styk s veřejností. Na tuto formu komunikace se zaměřují podniky, které můžou vynaložit velké množství peněz na svoji propagaci. Neznáme okamžitou reakci zákazníka, zda je tato forma komunikace efektivní, či není.

#### 1.3.1 Reklama

Reklama představuje komunikaci mezi dodavatelem a tím, komu je nabízený produkt či služba určený, prostřednictvím některého média s komerčním cílem.

*„Zákon č. 40/199 o regulaci reklamy říká: Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířené zejména komunikačním médiem, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, k pronájmu nebo prodeje*

*nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky, pokud není stanoveno jinak“.*

*„Definice reklamy schválena Parlamentem České republiky v roce 1995, která říká: Reklamou se rozumí přesvědčovací proces, kterými jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo myšlenek prostřednictvím komunikačních médií“.*

*„Definice reklamy dle Meziúrodné obchodní komory ( International chambre of Commerce), kde je reklama definována jako: Komerční komunikace konkrétního sponzora, který využívá různých komunikačních platforem, jako tisku, rozhlasu, televize, billboardů, satelitu, internetu apo., aby oslovil určité publikum, tj. Zákazník“ [32].*

Reklama je v dnešní době již samozřejmou a nezbytnou součástí tržního hospodářství. Její hlavní funkcí je informovat spotřebitele o nabídce zboží a služeb, oslovovat stávající i nové zákazníka. A hlavně prodat nabízené zboží.

Slovo reklama vzniklo pravděpodobně z latinského slova reklamare - znovu křičeti, což odpovídalo dobové *“obchodní komunikaci“*. V současné době je reklama definována jako každá placená forma neosobní prezentace a nabídky idejí, zboží nebo služeb prostřednictvím identifikovatelného sponzora.

Z krátkého historického přehledu je jasné, že některé reklamní prvky už existovaly již před vznikem směnného procesu. Mezi nejstarší formy reklamy patří ústní reklama. Vyvolávači prodávali i kupovali otroky a dobytek, oznamovali důležitá sdělení, zpívali reklamní popěvky.

Dnes by měla reklama poskytovat efektivní, poměrně levnou a rychlou metodu jak oslovit zákazníka.

Forma určité reklamy by měla informovat, přesvědčit nebo připomenout potenciálnímu spotřebiteli nabídku, kterou podnik nabízí. Reklama se snaží naučit zákazníka, aby zaujal pozitivní postoj k určitému výrobku, tím, že mu nabídne v reklamním sdělení pro něj tu správnou a důležitou informaci. Cílem je hlavně přesvědčit a zvýšit pravděpodobnost, že zákazník koupí určitý výrobek či službu.

Aby zákazníkům bylo posíleno vnímání kvality zboží či služeb je použita účinná reklama. Výsledkem pak může být spotřebitelská věrnost, častěji opakované nákupy a menší pravděpodobnost vzniku cenových válek mezi konkurenty [21].

## Stanovení cílů reklamy

Reklamní cíle jsou specifickým komunikačním úkolem, který musí směřovat k cílové skupině v průběhu určitého času.

**Tabulka 1: Fáze reklamy**

<i>Informativní reklama</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informovat trh o nových produktech</li><li>• Informovat o možnostech nového využití produktu</li><li>• Informovat trh o změnách cen</li><li>• Vysvětlit, jak výrobek funguje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poskytnout informace o nabízených sužbách</li><li>• Napravit mylné představy o nabízeném zboží</li><li>• Rozptýlit obavy spotřebitele</li><li>• Budování firemní image</li></ul>
<i>Přesvědčovací reklama</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zvýšit preference dané značky</li><li>• Podpořit rozhodnutí spotřebitelů o změně značky</li><li>• Změnit vnímání některých užitečných vlastností daného zboží</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Přimět spotřebitele k okamžitému nákupu</li><li>• Přesvědčit spotřebitele, aby byli přístupní vůči telefonickému kontaktu ze strany firmy</li></ul>
<i>Připomínací reklama</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Připomenout spotřebiteli, že by mohl výrobek v brzké době potřebovat</li><li>• Připomenout spotřebitelům, kde je možné zboží koupit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Udržovat povědomí o výrobku i mimo sezonu</li><li>• Udržovat známost výrobku</li></ul>

Zdroj: [15]

*„Informativní reklama se většinou používá při zavádění nové kategorie zboží, kde je cílem vybudovat prvotní poptávku. Přesvědčovací reklama přichází na řadu v okamžiku, kdy sílí konkurence a cílem je vybudovat selektivní poptávku. V některých případech nabývá přesvědčovací reklama formy srovnávací reklamy, kdy firma přímo či nepřímo porovnává vlastní značku s konkurenční. Tato forma se užívá pro široké spektrum produktů od nealkoholických nápojů a počítačů po baterie, léky proti bolesti, půjčovny aut nebo kreditní karty. Připomínací reklama je důležitá u produktů ve fázi zralosti - pomáhá zákazníkům myslet na existující nabídku“ [15].*

### 1.3.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje se skládá z krátkodobých nabídek, které mají podpořit základní přínosy nabízené výrobkem či službou. Měla by povzbudit pro nákup či prodej výrobku a služby [14].

Tato forma by měla poskytnout určité výhody spotřebiteli, které jsou spojené s nákupem nebo užitím zboží. Podpora prodeje poskytuje přímý podnět ke koupi.

Podpora prodeje se často využívá současně s reklamou. Reklama slouží jako upozornění na probíhající akci [33].

*„Pro prostředky podpory prodeje je charakteristické, že poutají pozornost zákazníka k produktu, zároveň mu umožňují získat určitou hodnotu navíc a zpravidla představují tak silný stimul k nákupu, že mají až charakter výzvy. Cílem jednotlivých akcí podpory prodeje může být např. motivovat spotřebitele k prvnímu nákupu, udržet nebo zvýšit zájem o produkt či odměna za věrnost spotřebitele ke značce“ [26].*

Snažíme se motivovat zákazníka k okamžitému nákupu.

#### **Typy spotřebitelských podpor:**

- *spotřebitelská podpora – zahrnuje slevy, kupony, bonusy, soutěže;*
- *podpora obchodníka - speciální slevy, věrnostní bonusy, školení;*
- *podpora organizací – kongresy, veletrhy, soutěže prodejců;*
- *podpora prodejců – prémie, provize, bezplatné dárky a soutěže [14].*

#### **Výhody a nevýhody podpory prodeje:**

- *okamžitá a intenzivní působení na rozhodování spotřebitele;*
- *působí téměř ihned po jejím vyhlášení na nárůst obrátu;*
- *mohou zvýšit cenovou senzitivitu spotřebitele;*
- *při špatně zvolené reklamě může dojít k poškození image firmy [33].*

### 1.3.3 Styk s veřejností

Podle amerického časopisu Public Relations Review je styk s veřejností definován jako ty formy komunikace managementu, které organizaci pomáhají přizpůsobit se jejímu okolí, měnit je nebo udržet, a to se zřetelem k dosažení cílů organizace.

Public relations patří mezi sociálně komunikační aktivitu. Prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy. Mezi důležité patří dosáhnout vzájemné důvěry. Public relations se také uplatňuje jako nástroj jejího managementu [28].

Masová média jsou hlavním zprostředkujícím činitelem, a tedy i nástrojem současného PR k přenosu zájmových sdělení. Představují klíčový komunikační kanál moderní společnosti. Mají silný vliv na formování společenského povědomí a mínění [9].

V situaci, kdy reklama do jisté míry ztrácí sílu potřebnou k budování pozice značek a kdy podpora prodeje dalece přebujela přes svou optimální velikost, najdou možná podniky v marketingově orientovaných public relations nový potenciál [13].

**Marketingové public relations jsou tvořeny souborem nástrojů, které lze klasifikovat pod akronymem PENCILS:**

- *P = publications (publikace – podnikové časopisy, výroční zprávy, brožury pro potřebu zákazníků);*
  - *E = events (veřejné akce – sponzorování sportovních či uměleckých akcí nebo prodejních výstav);*
  - *N = news (novinky – příznivé zprávy o podniku, jeho zaměstnancích a produktech);*
  - *C = community involvement activities (angažovanost pro komunitu – vynakládání času a peněz na potřeby místních společenství);*
  - *I = identity media (nosiče a projevy vlastní identity – hlavičkové papíry, vizitky, podniková pravidla oblékání);*
  - *L = lobbying activity (lobbystické aktivity – snaha o prosazení příznivých nebo zablokování nepříznivých legislativních a regulačních opatření);*
- S = social responsibility activities (aktivity sociální odpovědnosti – budování dobré pověsti v oblasti podnikové sociální odpovědnosti) [13].*



### **Funkce public relations:**

- *tiskové zprávy a agenturní činnost – tvorba a umístění informačních materiálů v tisku s cílem upoutat pozornost k produktu či službě;*
- *publicita produktu – získání pozornosti médií věnované určitému produktu;*
- *veřejné záležitosti – budování a pěstování vztahů v rámci země nebo místní komunity;*
- *lobbování – budování a pěstování vztahů se zákonodárci a vládními úředníky ovlivnit legislativu;*
- *vztahy k investorům – udržování dobrých vztahů s akcionáři;*
- *pomoc sponzorům – vztahy se sponzory nebo se členy neziskového sektoru*

[13].

### **Hlavní způsoby styku s veřejností**

Na public relations je nahlíženo dvěma způsoby, prvním je působení „navenek“ a druhým je působení „dovnitř“.

Při působení „navenek“, tj. do vnějšího marketingového prostředí firmy, se hlavně řadí i budování pozitivních kontaktů s pracovníky centrálních orgánů, a o získání přízně občanů v daném území, o vytvoření dobrého jména firmy, o sponzorování kulturních a sportovních akcí, o komunikaci se sdělovacími prostředky, o zveřejňování informací o výsledcích podniku, atd.

Cílem je tedy vytvoření vhodných podmínek pro komunikaci s vnějším marketingovým prostředím a získání partnerů pro řešení nejrůznějších problémů firmy.

V rámci PR se také intenzivně působí na druhý způsob „dovnitř“ firmy, tj. na vlastní zaměstnance.

Cílem je dosáhnout toho, aby zaměstnanci měli k firmě pozitivní vztah, aby se s jejími zájmy ztotožnili [6].

## 2 SPOKOJENOST A PÉČE O ZÁKAZNÍKA

V této oblasti je především důležité si zákazníka udržet. Zákazníka si udržíme tím, že budeme o něho pečovat a poskytovat mu úplný servis při prodeji výrobku či poskytnutí služby. Musíme také zjistit, zda je zákazník spokojený s daným výrobkem či službou.

### 2.1 Udržení zákazníka

V minulosti považovaly firmy zákazníka za samozřejmost. Zákazníci často neměli k dispozici různé dodavatele, nebo jiní dodavatele, kteří poskytovali jen dostatečnou kvalitu a služby, případně trh rostl tak rychle, že se firma nestarala o to, zda své zákazníky plně uspokojuje [14]. Cena, udržení si jednoho zákazníka je podstatně vyšší v porovnání se získáním zákazníka nového, nebo již jednou ztraceného. Bohužel často, v případě, že jsme spokojeni s produktem, je možné, že si na firmu ani nevzpomeneme. Bohužel se nám častěji vybaví produkty, s nimiž jsme spokojeni nebyli [13].

Podniky by se měly zaměřit na ztráty zákazníků a podniknout opatření k jejímu snížení. Firmy by měly věnovat pozornost míře ztráty zákazníků a podniknout opatření k jejímu snížení. Firma musí nejprve definovat a změřit svou míru retence (udržení) zákazníků. Dále by firma měla identifikovat příčiny odchodu zákazníka a rozhodnout, zda a jakým způsobem je může eliminovat [14].

Podniky by se měli informovat u zákazníka, který si od vás koupil poprvé nějaký produkt, jak je s ním spokojený. Příležitostně by s ním měl promluvit, o své a o jeho firmě. Tímto způsobem se vyjadřuje, jak si podnik zákazníka váží. Osobně by mu měl zatelefonovat a také ho informovat o jeho případných potřebách produktů nebo služeb a o tom, jak jdou obchody vašeho zákazníka [10].

Způsob, jak si udržet zákazníka je postavení vysokých bariér, které zabrání zákazníkovi přejít jinam. Pro zákazníky, kteří jsou méně ochotní přejít k jinému dodavateli, pokud by museli vynaložit vysoké investiční náklady, vysoké výdaje a hledání nového dodavatele či ztrátu slev pro věrné zákazníky. Proto je důležité, poskytnout lepší míru uspokojení zákazníkům.

Podniky si uvědomují důležitost uspokojování a udržení zákazníka. Tito zákazníci tvoří kapitál vztahů se zákazníky.

Někteří zákazníci přestanou být aktivní nebo odpadnou. Nespokojené zákazníky se znova pokusí získat pomocí strategie na znovuzískání zákazníky. Pro podniky je lepší znovu získat

bývalé zákazníky, než získat nové. Je to díky tomu, že podnik už svého bývalého zákazníka dobře zná [16].

### **Vztahový marketing**

Proces, který se především zaměřuje na tvorbu, udržení a rozšíření silných a hodnotných vztahů se zákazníkem. Tento marketing se orientuje na dlouhodobé vztahy. Požaduje, aby všechna oddělení firmy spolupracovala jako tým, který má za úkol sloužit zákazníkovi. Výsledkem je vytvoření vysoké loajality zákazníků.

#### **Základní úrovně vztahů, které lze vytvořit se zákazníky, kteří již koupili výrobek:**

- *základní – prodejce prodá výrobek, ale už se o nic nezajímá*
- *reaktivní – prodá se výrobek, pokud ale zákazník zjistí vadu, má kontaktovat prodejce*
- *odpovědný – po prodeji se prodejce informuje o tom, zda výrobek splnil očekávání, zjišťování námětů na vylepšení produktu*
  - *proaktivní – prodejce občas kontaktuje zákazníka, o vylepšených či nových produktech*
  - *partnerský – podnik se zákazníkem stále spolupracuje, aby zjistila, jak může poskytnout lepší hodnotu [14].*

## **2.2 Péče o zákazníka**

K péči o zákazníka patří také rychlé vyřizování jeho oprávněných stížností i přijímání návrhů na zlepšení produktu či služby. Nezbytné jsou náhrady za neuspokojivě poskytnuté služby [29].

Nedílnou součástí poprodejních služeb je zabezpečení servisu, a to nejen po dobu záruční lhůty, ale po celou dobu životnosti výrobku. Servisní činnost může mít řadu podob: od prosté opravy na vyzvání zákazníka, přes poskytování delší záruční lhůty, až po smluvní převzetí do péče o provozuschopnosti výrobku po dobu jeho životnosti. Součástí moderního servisu je operativní kontakt se zákazníkem, informace o novinkách formou webových stránek [24].

Pro péči o zákazníka nad rámec doprovodných služeb je nutno nabídnout podrobnou instrukci k montáži, případně samotnou montáž výrobku. Tuto službu nazýváme montáž.

### **2.2.1 Základní hlediska péče o zákazníky**

- *Nejlepší zákazník je zákazník současný – obě strany už se znají, nemusí se překonávat žádná bariéra vůči neznámému prodejci, prodejce ví, jaké jsou potřeby zákazníka;*
- *zákazník si prodejce udrží v paměti – pokud si prodejce zvolí vhodný způsob, jak se občas zákazníkovi připomene, bude mít zákazník jeho adresu či telefonní kontakt;*
- *zákazník doporučí prodejce svým přátelům a známým – dosavadní zákazník je pro prodejce tou nejlepší reklamou. I když sám produkt nekoupí, může prodejce doporučit někomu jinému;*
- *zákazník může informovat prodejce o potenciálních zákaznících – prodejce nemusí spoléhat na to, až ho zákazník doporučí svým přátelům a známým, ale může zákazníka, s nímž udržuje dlouhodobé vztahy, požádat, aby se zamyslel, zda neví o někom, kdo by o nabízený produkt měl zájem;*
- *prodejce může zákazníka požádat o reference – je dobré mít reference v písemné podobě, ještě lepší je svolení zákazníka, aby ho mohl prodejce kontaktovat pro potvrzení svého argumentu;*
- *prodejce zastíní konkurenci – pokud by si zákazník nic nekoupil, neměl by ho prodejce vyškrtnout zcela ze svého seznamu [5].*

### **2.2.2 Zákaznický kapitál**

Pro řízení vztahů se zákazníkem je důležité budování zákaznického kapitálu. Je to součet hodnot všech zákazníků. Čím věrnější zákazníci budou, tím je vyšší jejich hodnota.

#### **Základní motivační faktory zákaznického kapitálu:**

- *hodnota nabídky – vyhodnocený užitek nabídky, který je založený na výhodách s porovnáním výdajů. Hodnotícími faktory jsou kvalita, cena a dostupnost;*
- *hodnota značky – nehmotné hodnocení značky zákazníkem. Hodnotícími faktory jsou povědomí zákazníka o značce, postoje zákazníka vůči značce a etičnost značky;*
- *hodnota vztahu – zákazníci se drží značky mimo objektivní a subjektivní hodnocení její hodnoty. Motivačními faktory jsou věrnostní programy, zvláštní péče o zákazníka, vzdělávací program. Hodnota vztahu je důležitá, tam kde záleží na osobních vztazích, a kde mají zákazníci sklony zůstat ze zvyku nebo lenosti [16].*

## **Poskytování informací**

Hlavní, co zákazník zajímá je jaká služba, vyhovuje nejlépe jejich potřebám. Chtějí vědět, jak se dostanou na místo, kde je služba poskytovaná, jakým způsobem si mohou objednat, kdy ji mohou koupit a jaká je cena. Zajímají se o možnosti reklamací. Informace jsou poskytovány přes brožury, informační letáky a plakáty. V dnešní době je to především internet, bezplatné telefonní linky, teletext a mobilní telefony [16].

## **Věrnostní programy**

Tyto programy poskytují odměny zákazníkům, kteří nakupují často a v podstatném množství. Věrnostní programy jsou pokládány za vytváření dlouhodobé věrnosti zákazníka.

Mnoho podniků si vytvořilo klubové programy. Členství v klubu je dostupné pro každého, kdo si koupí nějaký výrobek či službu. Toto členství může být omezeno pouze na jednu skupinu nebo na ty, kteří mohou zaplatit malý poplatek. Poplatky a podmínky členství brání ve vstupu těm, kteří mají minimální zájem o výrobky. Kluby chtějí nalákat především zákazníky, kteří mají největší podíl na obchodech podniku [16]. Důležité je vytvořit vztah mezi kupujícím, tedy zákazníkem, a značkou [14].

Zákazníci se naučí využívat slev a dáreků za automatické a přistupují k nim zcela utilitárně. Zákazníci, proto bývají zaregistrováni nejen u jednoho programu, ale u více. Věrnostní programy jsou efektivním způsobem jak donutit zákazníka k opakovanému nákupu [11].

## **2.3 Spokojenost zákazníka**

Zda je kupující spokojený či není, závisí na realizaci nabídky ve vztahu k jeho očekávání. Jde zpravidla o to, že spokojenost je pocit radosti nebo zklamání nějaké osoby vyvolaný porovnáním vnímaných výkonů k očekávání.

Nedojde-li ke splnění očekávání, je zákazník nespokojený. Předčí-li výrobek či služba jeho očekávání, je zákazník vysoce spokojený.

Rozhodnutí zákazníka být věrný, nebo se obrátit jinam, je souhrnem mnoha malých setkání se společností [16].

Pro firmy je spokojenost zákazníka nejen cílem, ale i základním faktorem úspěchu. Firmy, které dosahují vysoké míry spokojenosti zákazníka, zajistí, aby se to o nich cílový trh dozvěděl.

Teoreticky vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu. Ten spočívá ve stanovení očekávání zákazníka o parametrech produktu a jeho užitku a následného srovnání se zkušeností po nákupu.

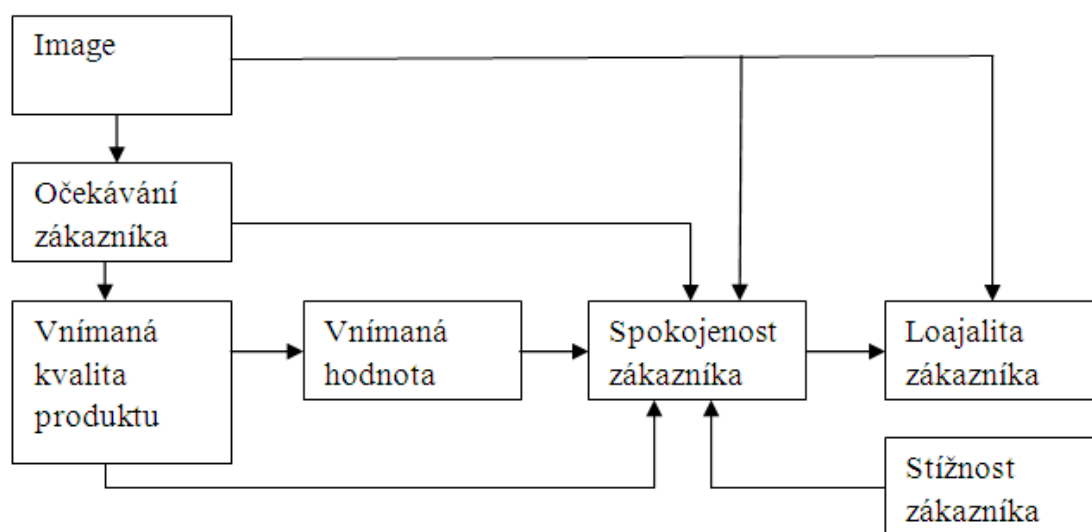
Spokojenost zákazníka, která je ve vzájemné vazbě s loajalitou zákazníka. Společně a také dlouhodobě vážou kupujícího k produktu, značce a firmě.

Determinanty jsou zákazníkem vnímány image podniku, očekávání zákazníka, celková kvalita produktu. Tyto determinanty naplňují nebo nenaplňují očekávanou kvalitu, kterou předpokládá zákazník. Spokojenost zákazníka je funkcí kvality, ceny, reklamy a prodeje, očekávání, komunikace a hodnoty vnímané zákazníkem [20].

**Vzájemnou vazbu proměnných veličin lze charakterizovat následujícími kroky:**

- *komunikace, interní vztahy versus spokojenost zákazníka;*
- *spokojenost zákazníka versus cena;*
- *očekávání zákazníka versus jeho spokojenost;*
- *spokojenost zákazníka versus vnímaná kvalita;*
- *reklama a prodej versus spokojenost zákazníka [20].*

### 2.3.1 Model spokojenosti zákazníka



Obrázek 2: Model spokojenosti zákazníka

Zdroj: [32]

Image představuje základ analýzy spokojenosti zákazníka. Očekávání zákazníka se vztahuje k představám o produktu, které má individuální zákazník. Vnímaná kvalita zákazníkem se týká nejen samotného produktu, ale také všech doprovodných služeb. Vnímaná hodnota je spojena s cenou produktu a zákazníkem očekávaný užitek. Stížnost zákazníka je důsledkem vytvoření nerovnováhy výkonu a očekávání. Loajalita zákazníka se vytváří pozitivní nerovnováhou výkonu a očekávání. Projevuje se opakovaným nákupem, zvyklostním chováním, cenovou tolerancí a referencemi jiným zákazníkem [32].

### **2.3.2 Sledování spokojenosti zákazníka**

Pro sledování spokojenosti zákazníka je důležité zjistit jeho přání či naopak, proč je zákazník nespokojený.

#### **Systém přání a stížností a průzkumy spokojenosti zákazníků**

*„Firma usnadní klientům proces sdělování přání a stížností. Firmy zavádějí zákaznické linky zdarma a pomocí formuláře zjišťují stížností či přání“ [14].*

Stížnosti jsou nezbytným zdrojem zpětné vazby. Sdělují nám, že přinejmenším jeden člověk je nespokojený s tím, co se děje, a že to třeba změnit.

Podniky se zaměřují na přímá opatření pomocí pravidelných průzkumů spokojenosti zákazníka. Telefonují současným zákazníkům, aby zjistily, jaký mají názor na jednotlivé aspekty chování podniku. Tyto nezávislé průzkumy provádějí časopisy nebo spotřebitelské asociace [14].

#### **Dotazování**

Dotazování patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Dotazování se uskutečňuje pomocí nástrojů a vhodně zvolené komunikace výzkumníka s nositelem informací – dotazovaným [7]. Dotazování jako nástroj poznávání v sociologickém a též psychologickém výzkumu však rozhodně tak jednoduché není. Je potřeba zajistit jeho reprezentativnost, standardizaci, správně zvolit techniky a celý proces. To je nezbytný základ pro to, aby výsledek dotazování přinesly pravdivé odpovědi [32]. Jedná se o nejčastěji využívanou metodu primárního výzkumu. Kvalita výběru dotazovaných osob se vždy promítne do kvality výsledku dotazování, proto je nutné provést výběr na co nejvyšší odborné úrovni [29].

Dotazování může být strukturované nebo nestrukturované. Strukturované dotazování využívá formální seznam otázek, které jsou kladeny všem respondentům stejným způsobem. Nestrukturovaný průzkum dovoluje tazateli klást otázky směřovat rozhovor podle reakcí respondenta [14].

#### **Metody dotazování**

Dotazování se provádí různými způsoby, které se zaměřují na získání informací od zákazníka. Jejich odpovědi se zaznamenávají a následně se analyzují. Mezi tyto metody patří písemné, osobní, telefonické a elektronické dotazování. Tyto metody je nutné použít tak, aby byl respondent schopen, ale i ochoten na ně odpovědět.



## **Písemné dotazování**

Písemná komunikace je zprostředkována pomocí dotazníků nebo anketa [7]. Respondent vyplňuje dotazník bez cizí pomoci, proto jsou požadavky na dotazník při tomto typu dotazování největší. Otázky formulujeme precizněji, aby respondent pochopil, co po něm v konkrétní otázce vlastně chceme. Součástí dotazníku je motivační dopis a ofrankovaná obálka, čímž eliminujeme riziko nízké návratnosti písemného dotazování [17].

### **Dotazník**

Při tvorbě dotazníku je třeba si dávat pozor na jeho správné sestavení [7]. Představuje formuláře s otázkami, na něž respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí. [13] Špatný dotazník může negativně ovlivnit získané informace a výsledky nemusí potom odpovídat potřebám a cílům výzkumu [7].

#### **Dotazník by měl zahrnovat tři hlavní požadavky:**

- *účelově technický – otázky by měly být sestaveny tak, aby dotazovaný odpovídal, na to, co nás zajímá*
- *psychologický – vytvořit podmínky, aby se dotazovanému tento úkol zdál snadný, příjemný a chtěný. Respondent by měl odpovídat stručně a pravdivě*
- *srozumitelný – aby bylo jasné, co se po něm chce, jak má postupovat a vyplňovat [7].*

#### **Dotazník by měl obsahovat otázky dle variant odpovědí:**

- *otázky otevřené – v otevřené otázce respondentovi nepředkládáme žádné varianty odpovědí, respondent odpovídá dle svého uvážení;*
- *otázky uzavřené – otázky, které předem uvádějí několik možných variant odpovědí, ze kterých je dotazovaný nucen si jednu nebo několik vybrat, příprava odpovědí musí postihnout celou škálu možností; [7]*
- *otázky polouzavřené – kompromisem mezi otázkou uzavřenou a otevřenou, respondentovi jsou předloženy varianty odpovědí a úniková varianta, u které bývá volné místo pro doplnění konkrétní odpovědi vlastními slovy [17].*

### **Osobní dotazování**

Individuální osobní rozhovor prostřednictvím tazatele, který má různou úroveň [32]. Obsah dotazníku může být určen tazatelům, respondentům, nebo oběma současně. Pokud budeme používat škály, můžeme je respondentovi ukazovat na kartách. Můžeme využít i další pomůcky, jako jsou vzorky, plánky aj. [17].

### **Telefonické dotazování**

Používá se v rámci rychlých výzkumných sond, případně jako přímá nabídka v rámci direct marketingu [32]. Hlavními výhodami telefonického dotazování jsou pružnost, a také operativnost, k nevýhodám patří zejména neochota některých respondentů odpovídat neznámým osobám, omezený časový prostor [19].

### **Elektronické dotazování**

Velmi rychle se šířící způsob, který je relativně nejméně náročná na čas [32]. Podle způsobu distribuce dotazníku respondentům se rozhodneme pro konkrétní podobu dotazníku. Příkladem je e-mailem nebo na www stránce. Výhodami internetového dotazování jsou vysoká rychlost zpracování informací, možnost realizace mezinárodních výzkumů, nižší náklady. Nevýhodou je závislost na vybavení potenciálních respondentů výpočetní technikou [19].

**Na základě dotazování jsou zákazníci rozděleni do 4 skupin podle spokojenosti a loajality:**

- *apoštolové – velmi loajální a spokojení;*
- *rukojmí – loajální, ale nespokojení;*
- *žoldáci – spokojení, ale neloajální;*
- *teroristé – nespokojení a neloajální [19].*

### 3 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ANALÝZA PODNIKU

Do vnitřní analýzy zahrnujeme především analýzu poměrových ukazatelů, která nám zjistí, jak na to je podnik finančně. Pro vnější analýzu se používá analýza mikrookolí a makrookolí, kde se zjišťuje, jak a kým je podnik ovlivňován okolí.

#### 3.1 Analýza poměrových ukazatelů

Tyto ukazatele patří mezi nejpoužívanější postupy k účetním výkazům, a to jak z hlediska využitelnosti, tak i z hlediska jiných úrovní analýz. Tato analýza využívá údaje ze základních účetních výkazů, mezi které patří výkaz zisků a ztrát atd.

Výpočet ukazatelů se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině. Mezi poměrové ukazatele patří ukazatel likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti [24].

##### 3.1.1 Ukazatelé likvidity

###### Běžná likvidita

Je schopnost firmy dostát svým závazkům v době splatnosti.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Čím vyšší je tento poměr, tím silnější je finanční pozice firmy.

###### Pohotová likvidita

Poměřuje rychlá aktiva, mezi které patří cash, což je rychle prodejné cenné papíry a splatné pohledávku ke krátkodobým závazkům.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžný majetek-zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

###### Peněžní likvidita

Majetek firmy, který je tvořený hotovými penězi, penězi na účtech v bankách a krátkodobým finančním majetkem.

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Pokud firma dobře prosperuje, tak by měl být tento ukazatel ve výši 40 % [27].

### 3.1.2 Ukazatelé rentability

Je schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.

U tohoto poměrového ukazatele se nejčastěji vychází ze dvou základních účetních výkazů, kterými jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Ukazatel by měl být rostoucí.

#### Rentabilita celkového kapitálu

Vyjadřuje efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost, nebo též produkční sílu.

$$ROA = \frac{Zisk}{Celkový\ kapitál} \quad (4)$$

#### Rentabilita celkového investovaného kapitálu

$$ROCE = \frac{Zisk}{(Dlouhodobé\ dluhy + vlastní\ kapitál)} \quad (5)$$

Pohlíženo je na tento ukazatel z pozice pasiv a budou nám se vstupovat i dlouhodobé dluhy, ke kterým patří emitované obligace a dlouhodobé bankovní úvěry a vlastní kapitál. Je to ukazatel, který ukazuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním a i cizím dlouhodobým kapitálem.

#### Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{Zisk}{Vlastní\ kapitál} \quad (6)$$

Tímto ukazatelem vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku.

#### Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{Zisk}{Tržby} \quad (7)$$

Tento ukazatel představuje poměry, které zahrnují výsledek hospodaření a tržby.

#### Ukazatel rentability nákladů

$$ROC = 1 - \frac{Zisk}{Tržby} \quad (8)$$

Ukazatel vyjadřuje poměr celkových nákladů k tržbám podniku. U tohoto ukazatele platí, že čím nižší hodnota, tím lepší výsledky hospodaření [24].

### 3.1.3 Ukazatelé zadluženosti

Používání cizího zdroje, tedy dluhy k financování svých aktiv.

#### Ukazatel věřitelského rizika

Tento ukazatel se vypočítá jako poměr celkových závazků k celkovým aktivům.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (9)$$

Platí, že čím je vyšší hodnota ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů.

#### Ukazatel míry zadluženosti

Je to poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Je to doplňkový ukazatel k věřitelskému riziku, a jejich součet by měl dát okolo 1.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (10)$$

#### Ukazatel úrokového krytí

Aby mohla firma zjistit, zda je pro ni dluhové zatížení únosné, je konstruován tento ukazatel.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{Ebit}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (11)$$

Kde: EBIT je EBT + nákladové úroky

Tento ukazatel nám udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky [24].

### 3.1.4 Ukazatel aktivity

Měří schopnost podniku využívat vlastních zdrojů.

#### Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (12)$$

Tento ukazatel se pohybuje mezi 5 až 20 obrátek za rok. Platí však, že je potřeba usilovat o velkou obrátku zásob.

#### Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * 360 \text{ (dny)} \quad (13)$$

Při optimalizaci by se výsledná hodnota snižovat.

### **Obrat pohledávek**

Sleduje se doba obratu pohledávek. Je to poměr průměru denních tržeb a průměrného stavu obchodních pohledávek.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměrná výše pohledávek}} \quad (14)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrná výše pohledávek}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (15)$$

Výsledek vyjadřuje průměrnou splatnost pohledávek.

### **Obrat závazků**

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{Objem nákupů materiálu}}{\text{Průměrné závazky z obchodního styku}} \quad (16)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Průměrné závazky z obchodního styku}}{\text{Objem nákupů materiálu}} * 360 \quad (17)$$

Je to doba využití těchto závazků v podniku pro možné financování aktiv. Podnik má snahu tuto dobu prodlužovat [8].

## **3.2 Vnější analýza**

Úkolem této analýzy je zaměřit se na okolí podniku, tedy na příležitosti a hrozby. Prostřednictvím strategie podniku by měla využít nabízené příležitosti a vyhnout se hrozbám. Externí analýza se zaměřuje na dvě důležité části, kterým jsou mikrookolí a na druhé straně makrookolí. Mikrookolí představuje podnikatelské prostředí, ve kterém podniku podniká a makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí.

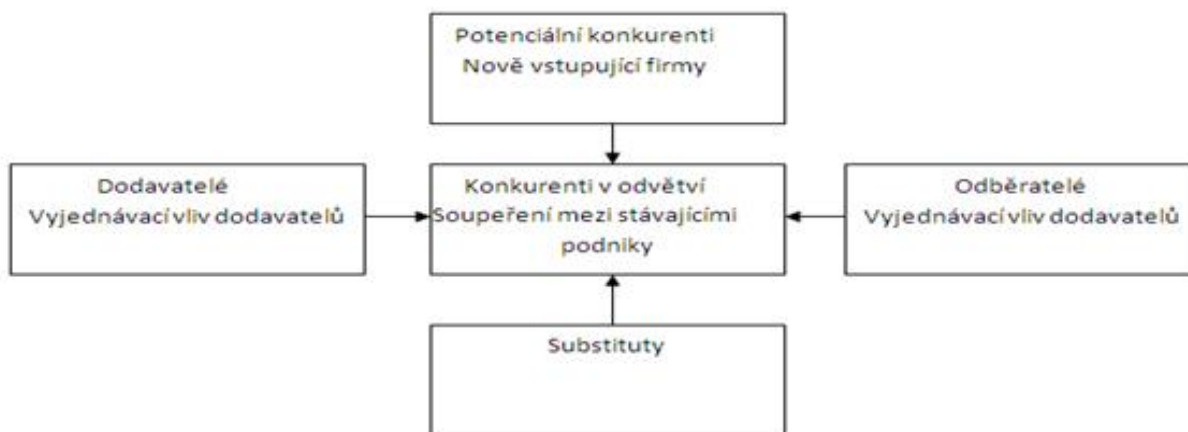
Mikrookolí se skládá ze zákazníků, konkurentů, substitutů, dodavatelů a potenciálních konkurentů. Do makrookolí zasahuje makroekonomie, technologie, demografie, sociální politika, politika a legislativa a svět. Aby podnik dosáhl maximální výkonnost, musí vybrat správnou strategii, která by měla být v relaci s okolím [4].

### **3.2.1 Analýza mikrookolí**

Mikrookolí se skládá z podniků, které si vzájemně konkurují a jejich výrobky se mohou vzájemně nahrazovat. Do mikrookolí se zahrnují dodavatelé, odběratelé, zákazníci apod. Pokud má být podnik úspěšný musí být jeho strategie pevná a jeho pozice na trhu také. K dosažení lepší strategie, manažeři by měly pochopit, jak a zda je podnik schopen

konkurovat na daném trhu. Cílem podniku je analyzovat konkurenční síly a odhalit příležitosti, tedy ohrožení podniku. Ve strategii je nutné jejich negativní vliv omezit.

E. Porter vyvinul model pěti sil. Tento model pomáhá podnikům analyzovat mikrookolí podniku [4].



**Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil**

*Zdroj: Upraveno podle [3]*

**Nově vstupující podniky:** Nově přichozí podniky přináší do odvětví kapacitu, snahu získat podíl na trhu a zdroje. Toto může vést ke snížení cen na daném trhu, nebo to může vést ke zvýšení nákladů. Mezi překážky vstupu do odvětví se zahrnují úspory z rozsahu, diferenciací podniku, kapitálová náročnost atd.

**Substituty:** Zájem o daný produkt ze strany zákazníka může také klesat, pokud jsou na trhu snadno dostupné náhradní produkty, čili substituty. Tím může zákazník kdykoliv vyměnit svého dodavatele.

**Konkurence v odvětví:** je základ pro dobré fungování trhu. Stát se v některých případech, tam kde nedochází k hospodářské soutěži, pomocí zvolené politiky snaží stanovit chování firem. Stát může ovlivnit růst odvětví či strukturu nákladů nebo ovlivnit vstupní a výstupní požadavky.

**Dodavatelé:** Mají výhodu oproti výrobcům, protože jsou silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví.

**Odběratelé:** Nakupují běžný a lehce nahraditelný produkt nebo nakupují velké objemy zboží či služeb. Výrobce se bez nich těžko dostane k zakázce [3].

### 3.2.2 Analýza makrookolí

Faktory, které se vyskytují v makrookolí firmy, jsou politické, legislativní, ekonomické, sociální, kulturní i technologické. Tato analýza se dělí do čtyř základních skupin, které jsou součástí Pest analýzy. Tyto faktory jsou dány a firma jim musí čelit, protože je nemůže ovlivnit.

#### Čtyři základní faktory Pest analýzy:

- *politicko – právní faktory*: tvoří společenský systém, kde firmy vykonávají svojí činnost. Je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v dané zemi;
- *ekonomické faktory*: Tyto činitele vycházejí z ekonomické situace země a také hospodářské politiky státu. Mezi ekonomické faktory patří: tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů apod.;
- *sociální a kulturní faktory* – jsou dány společností, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky;
- *technické a technologické faktory* – tyto faktory představují inovace a tempo technologických změn [26].



## 4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PODNIKŮ

V této části práce se představí podniky, u kterých se bude zjišťovat, jakým způsobem vytváří vztahy se zákazníkem. Jedná se o podniky, které se nachází v Královehradeckém kraji. Nejdříve bude uveden Pivovar Broumov s.r.o., který se zabývá výrobou a prodejem piva zákazníkům. Tento podnik se v posledních třech letech také zabývá poskytováním služeb v cestovním ruchu. Pivovar je v provozu celý rok. Druhý podnik, který bude představen je Ski areál Kamenec. Areál se nachází v Teplicích nad Metují. Podnik se zabývá poskytováním služeb. Provoz je pouze v zimních měsících. Tyto podniky jsou založeny na základě rodinného podniku. O chod podniků se především starají majitelé a zaměstnávají menší počet zaměstnanců. Tyto podniky, podléhají konkurenci vůči velkým podnikům, které se nacházejí ve stejném regionu nebo v jeho okolí.

### 4.1 Pivovar Broumov, s.r.o.

Pivovar byl založen řeholním řádem benediktínů. Z počátku nesl název Benediktinský pivovar a to až do roku 1948. Do současné podoby byl přestaven v letech 1890-1905. Produkce piva byla v těchto letech kolem 15 000 hl piva. Tento pivovar byl znárodněn 28. dubna 1948, který je provozovaný pod označením „Pivovar a sladovna, výroba lihovin, Broumov - Olivětín“. Majitelem byl stále Řád Benediktínů. [22]

Společnost Pivovar Broumov spol. s.r.o. byla založena v roce 1977. Pivovar v této době produkoval 26 700 hl piva. Pivovar Broumov byl posledním pivovarem, který byl v roce 1997 z majetku státního podniku Pivovary Hradec Králové privatizován, a proto nemohl do servisu zákazníků investovat.

Předmětem činnosti pivovaru je pivovarnictví a sladovnictví. Tento předmět podnikání zahrnuje koupi zboží za účelem dalšího prodeje a výrobu krmiv a krmných směsí.

Je to společnost s ručením omezeným, kde statutárním orgánem jsou jednatele. Jednateli jsou Petr Šimonek a Jaroslav Nosek.

Základní kapitál je 100 000,- Kč. Ke dni zápisu v obchodním rejstříku bylo splaceno společníky celé základní jmění společnosti.

Způsob jednání za společnost: Jednatel se podepisuje za společnost tak, že k vytištěnému nebo napsanému obchodnímu jménu připojí svůj podpis.

**Za společnost jednají společně dva jednatele v následujících věcech:**

- Získání, prodej nebo zatížení nemovitosti či věcných práv k těmto nemovitostem;
- zatížení předmětů jmění společnosti;
- poskytování jistot, uzavírání dohod o zárukách nebo přijímání závazků, pokud takové obchody nejsou běžné v rámci obchodní činnosti společnosti;
- přijetí a poskytování půjček nebo jiných úvěrů přesahujících výši základního, podepsání směnek, dluhopisů;
- jednání za společnost v obchodních závazkových vztazích, kde hodnota obchodu přesahuje 200 000,-Kč;
- jednání v pracovně právních vztazích;
- jednatel jedná za společnost samostatně.

***Společníci a jejich vklady:***

- Jaroslav Nosek – vklad 75 000,- Kč, splaceno 100 %, obchodní podíl 75%;
- Mgr. Marek Jansta – vklad 25 000,- Kč, splaceno 100 %, obchodní podíl 25% [21]

Broumovský pivovar produkuje širokou škálu piv prodávaných pod značkou „Olivětinský Opat“. Pivo Olivětinský Opat je typicky českým představitelem tzv. českého piva, chlebnatým, doprovázeným příjemnou chmelovou hořkostí a řízem a zlatožlutého zbarvení. Tyto kritéria, preferuje český konzument.

Značka Olivětinský Opat je známá i v zahraničí. Pivovar exportuje především do pohraničního Polska. Na polském trhu boduje tím, že poskytuje kvalitní služby a kvalitní produkt, který zachovává všechny klasické technologické postupy. V současné době se Opat rozváží i do Německa a Ruska.

Pivovar má vlastní sladovnu, a tím je soběstačný s jednou z hlavních surovin k výrobě piva, tedy ječným sladem. Rovněž má zdroj vody, kterým je artézská studna. Třetí základní surovinu k výrobě piva, kterou pivovar nakupuje, je žatecký chmel.

Stáčírna sudů i láhví byly uvedeny do provozu v roce 1994. Stáčírna sudů má výkon 55 sudů za hodinu a stáčírna láhví má výkon 15 000 láhví za hodinu [22].

Výrobky pivovaru jsou rozváženy ve východních Čechách. Pivovar vyrábí světlé, polotmavé a tmavé pivo. Jsou zde vyráběna také piva různých příchutí.

## **4.2 Ski areál Kamenec Teplice nad Metují**

Skiareál Kamenec, je nově přebudovaná sjezdovka s dobrým technickým a terenním zázemím, které dozajista uspokojí každého lyžaře. V areálu se nachází rolba, která se stará především o technickou úpravu svahu a sněžná děla spolu s klimatickými podmínkami, která zajistí dobrou kvalitu povrchu svahu.

Sjezdovka má celkovou délku 500 metrů, přičemž od poloviny se rozvětjuje do dvou různě náročných úseků, na kterých si každý přijde na své. Silnou devizou sjezdovky je příznivá cena a střízlivá návštěvnost, která jde ruku v ruce s předimenzovanou kapacitou, což se projevuje na minimální čekací době. Obvykle se čeká do jedné minuty a v době nejsilnějšího provozu je to řádově několik málo minut.

Sjezdovka je pro ty, kteří si chtějí zajezdit bez obavy z nehody a těžkého, neupraveného terénu. Na své si přijdou i ti, kteří jezdí rádi na snowboardu [25].

Majitelem Ski areálu Kamenec je pan Radek Myška. Tento lyžařský areál provozuje na základě živnostenského oprávnění.

### **Subjekt:**

Jméno a příjmení: Ing. Radek Myška

Místo podnikání: Nerudova 254, 549 57, Teplice nad Metují

Občanství: Česká republika

Identifikační číslo:45926603

### **Živnostenská oprávnění:**

- Předmět podnikání – hostinská činnost;
- druh živnosti – ohlašovací řemeslná;
- vznik oprávnění – 1. 11. 2006;
- doba platnosti oprávnění – na dobu neurčitou.

### **Provozovny k předmětu podnikání:**

- Hostinská činnost
  - Název – stánek s občerstvením;
  - umístění – u lyžařského vleku Kamenec;
  - identifikační číslo provozovny – 100698356;
  - zahájení provozu – 1. 12. 2006.
  
- Výroba, obchod a služby
  - Obor činnosti – ubytovací služby;
  - umístění – lyžařská chata Kamenec;
  - identifikační číslo provozovny – 1007324384;
  - zahájení provozu – 1. 12. 2004 [34].

## **5 PIVOVAR BROUMOV S.R.O.**

Vývoj řízení vztahů se zákazníkem bude zjišťována nejdříve v Pivovaru Broumov. Tento podnik si nevede žádnou statistiku nebo grafy svých zákazníků. Jediným způsobem jak se dá zjistit, zda se zájem o daný produkt zvyšuje nebo snižuje lze pomocí prodaných piv během let, co podnik působí na trhu. Následně pomocí grafu se zjistí, jaké formy komunikace podnik využívá. Dále se bude zkoumat spokojenost zákazníků. Nakonec pomocí vnitřní a vnější analýzy bude podnik podrobně analyzován.

### **5.1 Vnější analýza**

Pro vnější analýzu jsou použity dvě analýzy pro mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí představuje Porterova analýza a makrookolí je vytvořeno pomocí Pest analýzy.

#### **5.1.1 Porterova analýza**

Téměř každá firma má na trhu své konkurenty, a proto je nutné prozkoumat nejen jejich silné, ale i slabé stránky. Při analýze konkurence provedeme zjištění, kdo prodává srovnatelné služby, případně, kdo nám může konkurovat do budoucna. Dalším krokem je průzkum nejen předností, ale nedostatků konkurence. Jako kritéria lze použít například poskytované výrobky.

Při analýze byl použit internet pro hledání konkurentů v okolí 55km. V této oblasti se nacházejí tři pivovary: Pivovar Primátor, Pivovar Krakonoš a Staročeský Pivovárek. Tyto pivovary nepředstavují sami konkurenci, ale jsou to i piva, která se dají koupit v prodejnách v okolí Pivovaru Broumov. Pivovar má tedy konkurenci v celé ČR.

Analýza je tvořena pěti hlavními částmi, mezi které patří konkurenční rivalita, hrozba vstupu do odvětví, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substitutů. Pro každou část je vytvořená tabulka, která obsahuje kritéria dané části. Tabulky jsou hodnoceny od 1-9 bodů. Po přiřazení bodů vytvoříme průměr a vyhodnocení.

**Tabulka 2: Konkurenční rivalita v odvětví**

Počet konkurentů a jejich konkurenční schopnost (1 málo, 9 hodně)	6
Růst v odvětví (1b vysoký, 9b malý)	3
Podíl čistého jmění – velké fixní náklady (1b nízké, 9b vysoké)	5
Diferenciace výrobků / služeb	2
Rozšiřující se kapacity pouze ve větších přírůstcích? (1b v malých, 9b ve velkých)	2
Intenzita strategie (1b malá, 9b velká)	3
Průměrně	<b>3,5</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z analýzy vyplývá, že konkurenční rivalita v odvětví je nízká. Konkurenční schopnost je ohodnocena bodem šest, a to díky tomu, že se všechny druhy pív nenachází v okolních prodejnách. U diferenciací výrobků jsou body dva, protože se piva výrazně od sebe neliší.

Z analýzy vyplývá, že podnik nemá vysokou rivalitu, ale nízkou.

**Tabulka 3: Hrozba vstupu do odvětví**

Kapitálová náročnost vstupu do odvětví (vysoká 1b, nízká 9b)	1
Přístup k distribučním kanálům (obtížný 1b, snadný 9b)	2
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, licence atd. (ano 1b, ne 9b)	1
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle (není snadný 1b, je snadný 9b)	7
Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby (je vysoká 1b, nízká 9b)	3
Průměr	<b>2,8</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Přístup k distribučním kanálům je ohodnocen číslem 2, protože není snadné dostat svůj výrobek do obchodů, kde se nachází tak velký sortiment pív.

Podle odhadu je hrozba vstupu do odvětví nízká, protože na provoz pivovaru jsou potřebné speciální technologie a vysoká finanční náročnost.

**Tabulka 4: Vyjednávací síla zákazníka**

Počet významných zákazníků (mnoho drobných – 1b, málo významných – 9b)	2
Význam výrobku pro zákazníka (významný – 1b, nevýznamný – 9b)	2
Zákaznickovy „náklady na změnu“ (vysoké – 1b, nízké 9b)	8
Ziskovost zákazníka (vysoká -1b, nízká - 9b)	1
Průměr	<b>3</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pivovar má zákazníky především v jednotlivcích, pokud je pivo nakupováno v prodejnách a větší zákazníci, kterými jsou restaurace. Náklady na změnu nejsou pro zákazníka vysoké, protože si ho nic nestojí koupit si jiné pivo.

Vyjednávací síla zákazníků podle odhadů je nižší, zákazníci jsou nevyzpytatelní.

**Tabulka 5: Vyjednávací síla dodavatelů**

Počet a význam dodavatelů (mnoho - 1b, málo - 9b)	1
Význam odběratelů pro dodavatele (velký význam – 1b, malý význam – 9b)	5
Hrozba vstupu dodav. do analyzovaného odvětví (nepravděpodobná – 1b, velmi pravděp. – 9b)	2
Organizovanost pracovní síly v odvětví (nízká - 1b, vysoká – 9b)	8
Průměr	<b>3,5</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Vyjednávací síla dodavatelů je celkem vysoká, díky tomu, že podnik potřebuje, dodavatelé pro svůj chod. Potřebuje energie, suroviny atd.

**Tabulka 6: Hrozba substitutů**

Existence mnoha substitutů na trhu (málo, resp. žádné – 1b, mnoho – 9b)	2
Konkurence v odvětví substitutů (nízká – 1b, vysoká – 9b)	1
Hrozba substitutů v budoucnu? (p-nost, že se objeví, je nízká -1b, vysoká – 9b)	3
Vývoj cen substitutů? (budou se zvyšovat – 1b, snižovat – 9b)	5
Průměr	<b>2,75</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Existence substitutů na trhu je nízká, ale není žádná, protože se vyskytují ochucené náhražky piva, například Frisco. Ceny substitutů budou podobné jako ceny piva, aby si je zákazník koupil.

Hrozba substitutů podle odhadů je relativně nízká. Trh, ve kterém se pivovar nachází, není úplně důležitý na technologie, které by něco změnili.

## 5.1.2 Pest analýza

### Politické prostředí

Všechny pivovary na území České republiky podléhají určitým zákonům, nařízením vlády a jiným právním normám nejen v ČR, ale i těm, které vydává Evropská unie. Těmito předpisy se musí řídit i Pivovar Broumov.

### Činnost pivovaru se řídí podle:

- Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích - upravuje doklady o původu druhů lihovin, způsob označení lihovin, stanovení druhů a podmínek užití přidaných látek, požadavky na množství látek určených k aromatizaci;
- obchodní zákoník – upravuje účetnictví podniku, právní formu společnosti, základní kapitál, vklady společníků, vznik společnosti;
- zákoník práce – upravuje právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, zákaz diskriminace, vznik a ukončení pracovního poměru, pracovní doba, odměna za práci atd.;
- živnostenský rejstřík – upravuje řízení a obsluhu chemicko-fyzikálních a biologických procesů v pivovarnictví a sladovnictví, dále zahrnuje základní výrobní suroviny pro výrobu piva, jak se vaří pivo a procesy s tím související;
- směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 98/2008 o odpadech – převážná část odpadů je přírodního charakteru, příkladem může být mláto, které se dá využít pro zemědělskou výrobu, kvasnice a sladovnický odpad jako krmivo, čistírenské kaly se mohou přimíchat jako hnojivo do půdy a odpad filtrační křemelina se využije k zaorání a zlehčování půdy;
- zákon č. 254/2001 Sb. o vodách a o změně některých zákonů vodní zákon – upravuje vypouštění předčištěných odpadních vod do veřejné kanalizace, kontrola odběrů vzorků povrchových vod, technologických a podzemních vod, čistírnu odpadních vod;
- vyhláška č. 252/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody – upravuje dodávání teplé vody potrubím pro účely osobní hygieny zaměstnanců a kontrolu jakosti pitné vody;
- vyhláška č. 335/1997 Sb. (prováděcí vyhláška k zákonu č. 110/1997);



- příloha č.5k vyhlášce č. 335/1997 (fyzikální a chemické požadavky na jakost piva);
- příloha č.6k vyhlášce č. 335/1997 Sb. (smyslové požadavky na jakost piva);
- vyhláška č. 113/2005 Sb. (o způsobu označování potravin a tabákových výrobků);
- nařízení Evropského Parlamentu a Rady č. 1169/2011 – poskytuje informace o potravinách spotřebitelům;
- nařízení Rady č.5 510/2006 – upravuje označení původu zemědělských produktů a potravin.

### **Ekonomické prostředí**

Míra nezaměstnanosti na Broumovsku, kde se nachází Pivovar Broumov je celkem 11,24 %, z toho je 11,27 % muži a 11,21 % ženy. Tyto údaje jsou vypočítány na 7783 obyvatel.

Přestože je hrubý domácí produkt v mínusu, v současné době činí -2,2. Prodej pív neklesá, stále si udržuje své zákazníky, kteří mají o pivo zájem.

I když se během minulých let zvyšoval DPH, v dnešní době činí 21 %, a tím se zvyšovala cena pív. Stále si zákazníci pivo kupují.

Pivovar vyrábí všechny stupně pív, a díky tomu se na něj stahuje spotřební daň na všechny vyrobené produkty.

Spotřební daň:

- 12 % obsahu extraktu původní mladiny 1,92 Kč
- 11 % obsahu extraktu původní mladiny 1,76 Kč
- 10 % obsahu extraktu původní mladiny 1,60 Kč
- 8 % obsahu extraktu původní mladiny 1,28 Kč

Ceny jsou vypočítány z ceny 32Kč/hl.

Během posledních let pivovar začal vyvážet pivo do Polska, Německa a Ruska. Tím, že se v těchto zemích platí jinou měnou, než u nás, tak dochází ke kurzovým rozdílům. Tyto rozdíly mohou buď kladně, nebo záporně ovlivnit cenu prodávaného piva.

## **Sociální prostředí**

Počet obyvatel v Broumově je 7793, z toho 3740 mužů a 4053 žen. Věk, který umožňuje konzumaci piva je od 18 a více let. Do této skupiny spadá přibližně 5580 lidí.

V této lokalitě se vyskytují občané s dosažením základního a středního vzdělání, které nemá vliv na konzumaci alkoholu.

Mezi negativní demografické faktory patří stárnutí populace a odliv vzdělaných lidí. Mladí lidé by mohli přinést inovační vlnu a staří lidé zpomalují rozvoj podniku.

Nejvíce se pivo prodává v pražských restauracích. Dále se pivovar zaměřuje na Broumovsko, kam dodává velké množství piv. Zaměřuje se také na Olomoucký a Jihomoravský kraj, kde své pivo prodává v 7 restauracích. Nejméně piv se prodává v Libereckém, Středočeském a Pardubickém kraji. Pivo se neprodává v Karlovarském, Ústeckém, Plzeňském, Jihočeském, Zlínském a Moravskoslezským kraji.

## **Technologické prostředí**

V rozvoj informačních technologií, používání počítačů. Z informačních technologií je důležitý internet, který může svým zákazníkům poskytnout dostatek informací o podniku a jeho výrobcích. Internetové stránky Pivovaru nabízí přehled o nabízených produktech, které pivovar vyrábí. Zákazníci získají informace o cenách těchto nápojů, je také uveden ceník pro prohlídky muzea a pivovaru. Mohou si virtuálně prohlédnout část pivovaru. Je zde uvedena technologie výroby piva.

Technologické zařízení pro pivovarnictví se během let moc nemění. Pouze se přešlo z ručních strojů na automatické. Před několika lety se ke skleněným láhvím přidala výroba plastových. Prodávají se piva o objemu od 0,5 – 1,5l.

## **5.2 Vnitřní analýza Pivovaru**

Vnitřní analýza je zjištěna pomocí poměrových ukazatelů, které byly vypočítány na základě získaného výkazu zisků a ztrát. Tyto ukazatelé nám vyjadřují jak, je na tom podnik z finančního pohledu. Pro výpočty jsou použité tři ukazatelé. Těmito ukazateli jsou rentabilita, likvidita a zadluženost.

**Tabulka 7: Výpočty ukazatele rentability**

Ukazatel	ROK				
	2006	2007	2008	2009	2010
ROA	-9,5	-6,5	-5,48	2,13	0,9
ROE	-20,22	-16,08	-11,14	5,92	2,5
ROS	5,7	5,47	-73,83	22,72	17,39

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tento ukazatel nám ukazuje, že podnik během let 2006 – 2008 neměl pozitivní finanční hodnocení. Z toho vyplývá, že efektivnost a výnosnost firmy byla v mínusu, tedy v záporných číslech. Tržby téměř nepřesahovaly náklady tohoto podniku. Až od roku 2009 se tento stav změnil. Podnik měl výrazně vyšší tržby a začal být efektivní a výnosný.

**Tabulka 8: Výpočty ukazatele likvidity**

Ukazatel	ROK				
	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	0,74	0,95	0,61	0,62	0,74
Pohotová likvidita	0,45	0,52	0,38	2,68	0,42
Hotovostní likvidita	18	3	22	14	12

*Zdroj: vlastní zpracování*

Přestože nebyl podnik pozitivní finanční hodnocení v letech 2006 – 2008, měl silnou pozici na trhu a tím mohl dostát svým finančním závazkům. To, že firma příliš neprosperovala, je vidět u hotovostní likvidity, kde čísla nejsou vysoká.

**Tabulka 9: Výpočty ukazatele zadluženosti**

Ukazatel	ROK				
	2006	2007	2008	2009	2010
Míra finanční nezávislosti	47	40	35	36	36
Věřitelské riziko	53	59,8	41	62	61
Úrokové krytí	-25,76	-8,21	-0,34	3	2,5

*Zdroj: vlastní zpracování*

U zadluženosti je vidět, že bylo nejprve věřitelské riziko vyšší, pak se snižovalo a opět zvyšovalo. U úrokového krytí je během let 2006 až 2008 zisk menší než úroky, ale od roku 2009 je zisk vyšší než úroky. U finanční nezávislosti jsou znázorněná vysoká procenta, která se během let snižují.

Podle poměrových ukazatelů Pivovar Broumov během let zvyšuje svoje zisky a upevňuje svoji pozici na daném trhu. Snaží se být prosperující a výnosný.

### 5.3 Grafické znázornění forem komunikace

Formy komunikace jsou znázorněny pomocí tabulky, kde jsou označeny ty formy, které byly v podniku použity.

**Tabulka 10: Znázornění forem komunikace v pivovaru**

	ROK												
Formy komunikace	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Osobní prodej													
Direct marketing													
Reklama													
Podpora prodeje													

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na začátku roku 2001 se Pivovar zaměřil na osobní prodej. Zaměstnal obchodní zástupce, kteří nabízeli sortiment pivovaru. Tito zástupci byli neefektivní, a proto ten samý rok přešli na direct marketing. Formou telemarketingu chtěli získat nové zákazníky. Ti, se sami začali ozývat během 4 let.

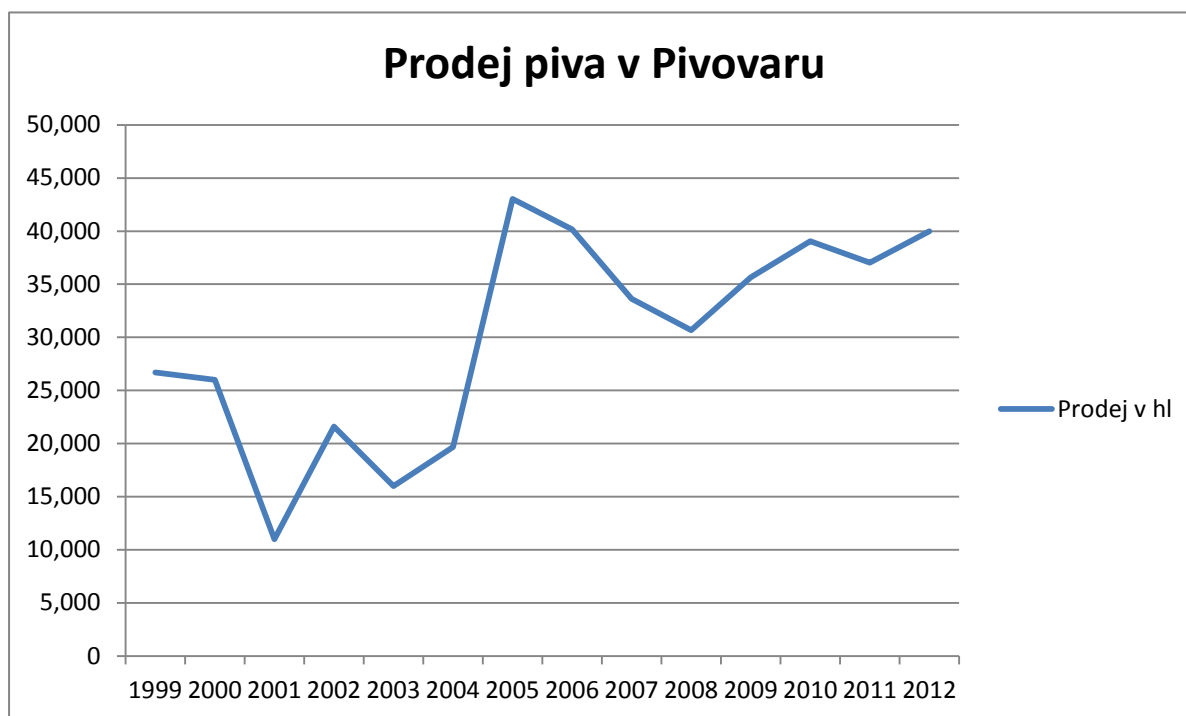
V roce 2002 přišly na trh s novou designovou řadou, kterou pomocí letáku propagovali. Následující rok podpořili svůj prodej pivními slavnostmi, kde se pořádaly soutěže.

V roce 2004 nechali vytvořit dva billboardy. Další rok vytvořili webové stránky.

V roce 2006 se objevila prezentace pivovaru v televizi a v roce 2008 se objevil pivovar v kalendáři.

O roku 2009 se snaží pivovar přijít na trh s novou příchutí piva.

### 5.3.1 Prodej piva v Broumovském pivovaru od roku 1999 až 2012



Obrázek 4: Prodej piva v Pivovaru od roku 1999 – 2012

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 1999 – 2000

Během těchto let nedošlo k žádnému navýšení zákazníků. V některém období dochází k mírnému propadu.

#### 2001

V tomto roce došlo k největšímu nezájmu ze strany zákazníků. Důvodem bylo, že pivovar nemohl konkurovat velkým pivovarům a vysokým nákladům na obchodní zástupce.

#### 2002 – 2004

Během těchto let se díky telemarketingu, začali ozývat zákazníci sami. V restauracích si pivo sami začali vyžadovat zákazníci, i když se nepatrně zvýšila cena piva. Pivo se dostalo do vědomí zákazníka díky vylepšené designové řadě.

#### 2005 – 2006

V těchto letech došlo k největšímu zájmu ze strany zákazníků, díky roku 2004 kdy se exportovalo pivo do Polska a dostalo se do vědomí zákazníků a ti začali pivo nakupovat. Na

domácím trhu se zvýšil zájem díky novým příchutím piva, o které byl velký zájem především v letních měsících.

#### **2007 – 2009**

V tomto období byl zájem zákazníka na podobné úrovni, nedošlo ke zvýšení ani ke snížení. Pokud zájem klesal, důvodem byly velké pivovary, které prodávaly ochucená piva, tím pivovaru odlákali zákazníky. K vyrovnání poklesu došlo kvůli exportům do Polska a nově do Ruska.

#### **2010 – 2012**

Během těchto let dochází opět ke zvýšení. K tomuto zvýšení došlo na základě prodej, který se rozšířil po celé ČR. Ke zvýšení také přispěl prodej piv v areálu pivovaru.

### **5.4 Postupný vývoj vztahu se zákazníkem**

Po založení společnosti Pivovar Broumov roce 1997, v době kdy produkce piva činila okolo 26 700hl ročně, oznámil ředitel společnosti, že na základě vysoké konkurence, která vytlačila pivo Opat z řady restaurací, nemají dostatečné finance na zajištění kvalitního servisu pro zákazníky.

Během roku 1997 – 2001 se nemohli zaměřovat na zákazníka, kvůli omezení finančních prostředků.

#### **Vývoj v roce 2001**

Na začátku roku navštívilo sto zájemců objekt pivovar v rámci Dne otevřených dveří. Návštěvníci si mohli prohlédnout část rozsáhlého traktu od sklepa až po nejsvrchnější patro a také si prohlédnout výstavu fotografií.

Během tohoto roku začali majitelé pivovaru zaměstnávat čtyři obchodní zástupce, kteří se starali o osobní prodej. Tito obchodní zástupci jezdili po celé České republice a nabízeli produkty pivovaru. S nabídkou sortimentu také nabízeli propagační materiál. Propagační materiál byl zdarma přidán k prodeji produktů pivovaru. Propagační materiál obsahoval především püllitry na pivo, klíčenky, otvíráky s tematikou pivovarnictví.

Následně se zjistilo, že tito obchodní zástupci jsou pro rozvoj pivovaru neefektivní. Důvodem bylo minimální zvýšení zisku a vysoké náklady na zachování obchodních zástupců.

Majitelé museli najít novou alternativu, s kterou by získali další zákazníky. Novou alternativou se stal telemarketing. Obvolávali řadu restaurací a další podniky, kterým by mohly jejich pivo nabízet. Ze začátku se moc zákazníci nehlásili, ale s odstupem přibližně tří let se to změnilo. Restaurace a další podniky se začali ozývat sami.

### **Vývoj v roce 2002**

V červnu roku 2002 zvýšil pivovar ceny svých výrobků. Podle druhu piva došlo k nárůstu o 40 – 60 haléřů za půl litru.

V této době nemohl pivovar utrácet mnoho peněz za reklamu, jako to dělají velké firmy. Díky kvalitě piva se jim zákazníci dařilo udržet, i když zvýšili cenu piva.

Pivovar vyrobil na zakázku Restauraci a penzionu Skalní mlýn v Adršpachu světlou třináctku se speciální etiketou.

U všech piv, která pivovar nabízel, vylepšili etikety, korunky i přepravky lahví a tím došlo k vyššímu odbytu.

Pivovar uvedl na předvánoční trh kompletní sortiment svých výrobků v nové obchodně – reklamní strategii. Ta byla ražena na pozadí nového dominantního loga v podobě zdvojeného „O“. Dříve měly jednotlivé výrobky názvy i úpravu značně nejednotnou, nyní bylo všech šest druhů vyráběných piv v lahvé podobě sjednoceno do jedné ambiciózní designové řady.

I přesto byla nová řada „Opata“ doprovázena reklamním letákem, který návaznost na označení naznačoval. Mnohému spotřebiteli zřejmě určitou dobu trvalo, než se naučil svůj oblíbený druh rozlišovat na první pohled podle odstínu etikety.

Také byla otevřena nová vzorková prodejna. Nacházel se zde kompletní sortiment včetně propagačních předmětů. Bylo tu možné ochutnat kvasnicový ležák, který na objednávku byl k dostání do druhého dne.

Na konci tohoto roku klesl výstav na 16 000hl, dle majitele to bylo dáno vysokou konkurencí velkých pivovarů a nedostatečné prostředky na reklamu a podporu prodeje.

### **Vývoj v roce 2003**

V tomto roce se uskutečnily v areálu pivovaru Pivovarské slavnosti. Oslavy zahájila místní rodačka Uršula Kluková. Paní Kluková je známá herečka na české filmové a divadelní scéně. Uskutečnila se zde soutěž Pivovarský chasník roku 2003. Hlavní cenou byl sud výborného místního piva. Den byl plný atrakcí pro děti i dospělé. Vstup na akci byl zdarma.

Na základě uplatňování telemarketingu z předchozích let se začali zákazníci ozývat ve větší míře sami.

#### **Vývoj v roce 2004**

Tímto rokem byl zahájen export piv do Polska. Byly uvedeny nové názvy v polském jazyce pro polský trh. Pivovar Opat se také objevil v polské televizi.

Na území České republiky se vystavil jeden billboard upozorňující na Pivovar Broumov. Jeden billboard stojí i na území Polské republiky.

Na konci roku začal pivovar prodávat piva s vánočním motivem.

#### **Vývoj v roce 2005**

V Pivovaru se začali zajímat o turistický ruch. Cestovní kanceláře se dozvěděli o pivovaru z brožury Pivní cesty.

Majitelé se rozhodli svoji nabídku rozšířit o exkurze do pivovaru.

Rozšířili se webové stránky pivovaru. Do této doby stránky obsahovaly základní informace o pivovaru, jeho historii, technologii výroby, sortiment nabízených piv, a také fotogalerii. Nově zde přidali prohlídku pivovaru.

Návštěvnost byla ze začátku malá, přibližně čtyři návštěvy za měsíc. Během roku se, ale zvýšila až na několik stovek za měsíc. Podle majitele se o zvýšení návštěvnosti měli postarat cestovní kanceláře, rozšířená nabídka na internetu a ochutnávka piva.

#### **Vývoj v roce 2006**

Během tohoto roku se sortiment nabízených piv se rozšířil na devět druhů.

Pivovar Broumov byl prezentován jako zajímavá turistická atrakce v reportáži Toulavé kamery. Z reportáže jsme se mohli dozvědět o historii pivovaru, jakým způsobem se pivo vyrábí, a také jsme viděli část z prohlídky pivovaru. Byl natočen video bonus, který se zaměřil na využití vody v pivovarnictví.

#### **Vývoj v roce 2007 -2008**

Byl na trh uveden nový druh piva „Medové pivo“. Jednalo se o sezónní pivo, které mělo být nabízeno pouze o velikonocích. Toto označení získalo podle hlavní suroviny, kterým byl med. Nakonec se Medové pivo vyrábělo celoročně, a to díky velikému zájmu ze strany zákazníků. Pivovar začal s exportem piva do Ruska.

Pivovar se objevuje jako reklama v kalendáři Regionálních pivovarů České republiky.



### **Vývoj v roce 2009**

Restaurace se začaly zajímat o ochucená piva. Zákazníci si je ve veliké míře začali vyžadovat. Majitel pivovaru začal experimentovat a vyzkoušel různé kořeněné a ovocné příchutě. Podle toho jak zákazníci zareagovali na nové příchutě, se příchut' piva zachovala nebo byla výroba zrušena.

### **Vývoj v roce 2010**

Majitelé otevřeli pro veřejnost muzeum výroby piva. Vybuodoval ho sám majitel pivovaru na základě získaného pivovarského náčiní a vybavení. Většina exponátu byla přímo v pivovaru, a některé byly dovezeny.

Pivovar zve na prohlídky organizované skupiny návštěvníků. Během prohlídky pivovaru nahlédneme do tajemství výroby z jednoho nejstarších klášterních piv. Uvidíme zde, jak se používají nejkvalitnější domácí suroviny za pomoci čerpání vlastní vody z hluboké artézské studny a prvotřídních pivovarských kvasnic. Jak se pomalu rodí pivo vyznačující se mírně nasládlou, jemnou a lahodnou chutí s příjemnou chmelovou vůní a hořkostí.

Atraktivitou pro prohlídky muzea se stala výše zmíněná herečka Uršula Kluková. Během letních prázdnin provází návštěvníky v muzeu. Na webových stránkách se můžeme podívat na virtuální prohlídku muzea.

### **Vývoj v roce 2011**

Začal se ve veliké míře rozšiřovat cestovní ruch. Přijížděly autobusy plné turistů, kteří byli z Polské republiky. Tento impulz vzešel především, díky Převorovi, který začal vozit polské turisty na broumovsko.

Prohlídky muzea a pivovaru, které byly vedeny v českém jazyce, majitelé chtěli též zpřístupnit i v anglickém a polském jazyku.

Prodej piva se z východních Čech rozšířil po celé České republice.

### **Vývoj v roce 2012**

Majitelé se snaží poskytovat zákazníkům kvalitní servis, a to dvěma způsoby. Prvním je, že dodávají kvalitní pivo druhým je, že se pravidelně snaží čistit potrubí v restauracích, kde se pivo čepuje.

Broumovský opat se začíná nabízet i na festivalech. Pokud organizátoři chtějí mít na festivalu Opata, musí si zařídit stánek a sami si pivo prodat.

V areálu se otevřela prodejna. Prodávají se zde všechny druhy piva, pивní šampón, gel, trička se znakem pivovaru, čaje, med, čokoláda, láhve s uzávěrem.

## **5.5 Spokojenost zákazníka a současná situace podniku**

Pivovar zjišťuje spokojenost svých zákazníků na základě zisku z prodeje piv. Pokud jsou zákazníci spokojeni, tak se zisk zvyšuje a pokud nejsou tak klesá.

Telefonují současným zákazníkům, tedy obvolávají restaurace a jiné podniky, kam dováží broumovské pivo.

### **Při telefonickém zjišťování spokojenosti zákazníka se ptají na tyto otázky:**

- Jste spokojeni s kvalitou piva?
- Jste spokojeni s poskytnutým servisem?
- Jak hodnotíte dodržování termínu dodávek?
- Jak hodnotíte cenu piva?
- Jste spokojeni s přístupem zaměstnanců?

Pokud na většinu otázek odpoví záporně, snaží se pivovar své služby vylepšit či poskytnou určitou náhradu.

Většinou je, ale zákazník spokojený. Pivovar se snaží dodržovat přesné termíny dodávek, snaží se poskytovat kvalitní servis, tím, že se snaží pravidelně čistit trubky v restauracích. Snaží se udržovat stejnou cenu piva, která je přibližně 20 Kč za láhev.

### **Současná situace podniku**

V současnosti majitelé plánují rozšířit své služby o menší stánek, kde se budou podávat opékané klobásy a uzené ryby.

Rádi by se zaměřili nejen na dospělé, ale i na děti. Snaží se vytvořit zajímavé povídání nejen o jejich pivovaru, ale i pohádky s malými skřítky. Skřítkci budou pojmenováni podle profesí, které jsou spojeny s pivovarnictvím. Tito skřítkci budou provázet malé děti během prohlídky.

Na letní sezónu připravují několik nově ochucených piv pro své zákazníky. Novinkou pivovaru je polotmavé čtrnáctistupňové pivo Benediktín a pivo s příchutí Absinthu.

Majitelé by rádi každý rok přišli na trh s novou příchutí piva.

Pivovar nezamýšlí rozšiřovat reklamu pro získání nových zákazníků. Pouze si povede písemnou dokumentaci o prodeji piv v restauracích. Pro jednotlivé prodejny si nebude zařizovat databázi.

Majitelé zamýšlejí rozšířit prodej svých piv i na území jiných krajů, především na Jihočeský a Plzeňský kraj. Tohoto chtějí docílit prostřednictvím telemarketingu. Budou obvolávat jednotlivé restaurace.

## 6 SKI AREÁL KAMENEC

Jako druhý podnik byl vybrán Ski areál Kamenec. Tento podnik si nevede žádnou statistiku, či grafy svých zákazníků. Proto je těžké zanalyzovat jeho budování vztahu se zákazníkem. Jediným způsobem jak se dá zjistit, zda se zájem o daný produkt či službu zvyšuje či snižuje, lze pouze z výše zisku těchto podniků. Z tohoto podnik poskytl ekonomický zisk. Na základě získaných informací se vytvořil graf a zanalyzoval se zájem ze strany zákazníků.

### 6.1 Porterova analýza

V dnešní době už má každý podnik konkurenci, proto je důležité zjistit, jaké má konkurence silné a slabé stránky. Pro tuto analýzu byly vybrány nejbližší areály od Ski areálu Kamenec. Vzdálenost byla stanovena na 30 km. Tato vzdálenost je dána, tím, že v broumovském regionu jsou nižší platy, a zákazníci nechtějí utratit mnoho peněz za dopravu. Konkurenti byli vyhledáni pomocí internetu. Nejdříve porovnáme jaké služby, kdo nabízí a kdo může konkurovat v budoucnu. Dalším krokem je průzkum předností a nedostatků konkurence. Jako kritéria lze použít například poskytované služby.

<b>Ski areál</b>	<b>Délka svahu</b>	<b>Služby</b>	<b>Cena celodenního jízdého (dospělý, dítě)</b>	<b>Km</b>
<b>Janovičky</b>	270, 350 a 360	3 sjezdovky, dva vleky, snowboard park, občerstvení	160,- /120,-	12
<b>Radvanice</b>	550-650	Lyžařská škola, lyžařská půjčovna, občerstvení	250,-/ 200,-	18
<b>Petřkovice</b>	600-800	2 sjezdovky, dva vleky, snowboard park, občerstvení, lyžařská škola, lyžařská půjčovna	350,-/ 300,-	19

**Tabulka 11: Konkurenční rivalita v odvětví**

Počet konkurentů a jejich konkurence schopnost (1 málo, 9 hodně)	7
Podíl čistého jmění – velké fixní náklady (1b nízké, 9b vysoké)	5
Diferenciace výrobků / služeb	8
Rozšiřující se kapacity pouze ve větších přírůstcích? (1b v malých, 9b ve velkých)	2
Intenzita strategie (1b malá, 9b velká)	5
Průměrně	<b>5,4</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z této analýzy je vidět, že je v tomto odvětví vysoká rivalita. Podniky chtějí mít, co nejvíce zákazníků, proto neustále vylepšují své služby. Některé podniky nabízejí zdarma lístek pro děti do 6 let nebo mají studentské slevy, slevy pro důchodce, rodinné vstupné. Konkurenti se snaží přebrat zákazníky od jiných areálů.

Ski areál Janovičky se nachází nedaleko Broumova, kde je největší počet obyvatel. Zákazníci to mají blíže a často jezdí tam. Své zákazníky získaly i tím, že založili lyžařský oddíl. Nevýhodou tohoto areálu je, že nemají umělé zasněžování, a proto není jisté, kdy jim začne zimní sezóna. Z tohoto důvodu se zákazníci přesunou do Ski areálu Kamenec, který je po Janovičkách nejbliže. Areál má i tu výhodu, že vytváří umělé zasněžování. Pro lyžařský oddíl Broumov poskytuje slevu ve výši 10 % procent na celkové jízdné.

Do ski areálu Radvanice a Petřikovice mnoho lidí z Broumovska nejezdí, je to pro ně daleko a ceny jsou vyšší.

**Tabulka 12: Hrozba vstupu do odvětví**

Kapitálová náročnost vstupu do odvětví (vysoká 1b, nízká 9b)	1
Přístup k distribučním kanálům (obtížný 1b, snadný 9b)	2
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, licence atd. (ano 1b, ne 9b)	1
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle (není snadný 1b, je snadný 9b)	7
Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby (je vysoká 1b, nízká 9b)	3
Průměr	<b>2,8</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z této analýzy vyplývá, že hrozba vstupu do odvětví, je nízká. Je to dáno vysoké finanční náročnosti při vstupu do tohoto odvětví a získání místo pro vybudování areálu, který by představoval určitý standard pro zákazníka. Je nutné mít lyžařský vlek, svah, budovy apod. Snadný je přístup k energiím a pracovní síle, díky nezaměstnanosti v regionu a nízkým nároků na energii.

**Tabulka 13: Vyjednávací síla zákazníků**

Počet významných zákazníků (mnoho drobných – 1b, málo významných – 9b)	1
Význam výrobku/služby pro zákazníka (významný – 1b, nevýznamný – 9b)	3
Zákaznickovy „náklady na změnu“ (vysoké – 1b, nízké 9b)	5
Ziskovost zákazníka (vysoká -1b, nízká - 9b)	3
Průměr	<b>3</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Vyjednávací síla zákazníků podle odhadů je nižší, zákazníci jsou nevyzpytatelní.

Pro areály jsou významní především menší zákazníci nebo jednotlivci, případně rodiny. Význam pro zákazníka není tak vysoký, díky tomu, že se v blízkosti nachází více areálů, které nabízejí podobné či lepší služby.

**Tabulka 14: Vyjednávací síla dodavatelů**

Počet a význam dodavatelů (mnoho - 1b, málo - 9b)	1
Existence substitutů - jsou hrozbou dodavatelů? (velká hrozba – 1b, malá hrozba - 9b)	9
Význam odběratelů pro dodavatele (velký význam – 1b, malý význam – 9b)	5
Hrozba vstupu dodav. do analyzovaného odvětví (nepravděpodobná – 1b, velmi pravděp. – 9b)	2
Organizovanost pracovní síly v odvětví (nízká - 1b, vysoká – 9b)	5
Průměr	<b>4,4</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Význam a počet dodavatelů jsou ohodnoceny bodem 5, a je to díky tomu, že někteří dodavatelé jsou pro chod areálu velmi důležití jako například oprava lana, koupě nového lana, oprava vleku apod. Mezi méně významné dodavatelé patří dodávka energií. Hrozba substitutů v tomto odvětví nehrozí. Organizovanost pracovní síly je vysoká díky malým nárokům na zaměstnance.

Průměr vyjednávací síly dodavatelů se blíží průměru, a proto jsou některé služby více dostupné a některé méně.

**Tabulka 15: Hrozba substitutů**

Existence mnoha substitutů na trhu (málo, resp. žádné – 1b, mnoho – 9b)	1
Konkurence v odvětví substitutů (nízká – 1b, vysoká – 9b)	2
Vývoj cen substitutů? (budou se zvyšovat – 1b, snižovat – 9b)	3
Průměr	<b>2</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Existence substitutu je v tomto odvětví minimální.

## 6.2 Pest analýza

### Politické faktory

Mezi nejdůležitější zákony, které upravují provoz lyžařského areálu, patří:

- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník;
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu;
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání;
- zákon č. 266/1994, o drahách;
- nařízení vlády č.70/2002 Sb., o technických požadavcích na zařízení pro dopravu osob;
- zákon č.159/199 Sb. O některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a související právní normy;
- zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů;
- zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu.

Z tohoto vyplývá, že je tato oblast podnikání regulována velkým množstvím právních norem a omezení. Provozování lyžařských středisek je založeno na dodržování daných podmínek a povolení, které může rozvoj tohoto podnikání brzdit. Při jakékoliv úpravě sjezdových tratí, vleků a výstavbě musí dojít k povolení ze strany životního prostředí a stavebního nařízení.

V této oblasti by se také mělo počítat s klimatickými podmínkami, kdy v zimním období lze provozovat areál a v letních nelze.

V současné době je na vysoké úrovni umělé zasněžování. Tímto si areál může vypomoci v době, kdy je nedostatek přírodních sněhu.



## **Ekonomické faktory**

Míra nezaměstnanosti v Teplicích nad Metují je v současné době vysoká. Nezaměstnanost činí 9,23 % z 1780 obyvatel. V produktivním věku je 1252 obyvatel. Průměrný věk je 38 let.

V posledních letech klesá hrubý domácí produkt, který v současné době činí -2,2. Tento pokles má negativním dopad na prodej jízdného v areálu. Lidé si méně kupují 4 hodinové nebo celodenní jízdné, raději si kupují 2 hodinové či bodové jízdenky. Je to z toho důvodu, že nemají dostatek peněz na koupi dražšího vstupného.

Přestože se během posledních let zvedlo DPH a ceny energií, díky kterým musel areál dvakrát zvýšit ceny jízdného. Lidé, i když rok od roku méně stále navštěvují areál.

Odliv návštěvníku může být i z důvodu levných zájezdů do zahraničí. Cestovní kanceláře nabízejí jak levné ubytování, tak i levný skipas.

## **Demografické prostředí**

Do tohoto odvětví můžeme zahrnout všechny věkové kategorie. Od dětského věku, až po seniory.

Důležitým přínosem jsou povinné lyžařské kurzy, které se uskutečňují jak na základních tak i na středních školách. Jelikož se v Teplicích nad Metují nachází základní i střední škola, je tento přínos pro areál velmi pozitivní, a to z pohledu nových zájemců o lyžování. Též se tu nachází i lyžařský oddíl, který nabírá i menší děti, a s kterými jezdí i rodiče.

## **Technologické faktory**

V této oblasti se technologie vyvíjí velmi pomalu. V tomto areálu se nachází bubínkový vlek, který je na trhu už několik desítek let a je stále stejný. Nic se nemění, jak bubínek, lano, péro, tak i kotvy. Nevýhodou tohoto vleku je, že vyveze malý počet lidí. Naopak výhodou je, že se na něm naučí jet i malé děti, pro které je snadné si vzít do ruky tuto malou pomu.

Pomalou se také vyvíjí technologie pro sněžná děla. V areálu se nachází pět starších děl, která se během let nezměnila. Výhodou těchto děl je, že vytvoří velké množství sněhu, než ta, která jsou v současné době na trhu. Nevýhodou jsou klimatické podmínky, pro tyto děla je nutné, aby bylo alespoň -5 stupňů pod nulou, aby mohla vytvořit umělé zasněžení. U nových děl musí teplota klesnout mírně pod 0.

Velkou výhodou pro areál je internet. Ten zájemců o lyžování poskytuje informace o ceníku, aktuálních sněhových podmínkách a také pohled na areál prostřednictvím webkamery.

## 6.3 Časové znázornění forem komunikace ve Ski areálu Kamenec

Tabulka 16: Znázornění forem komunikace ve Ski areálu

Formy komunikace	ROK					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Reklama	■				■	
Podpora prodeje		■	■	■	■	■
Public relations						■

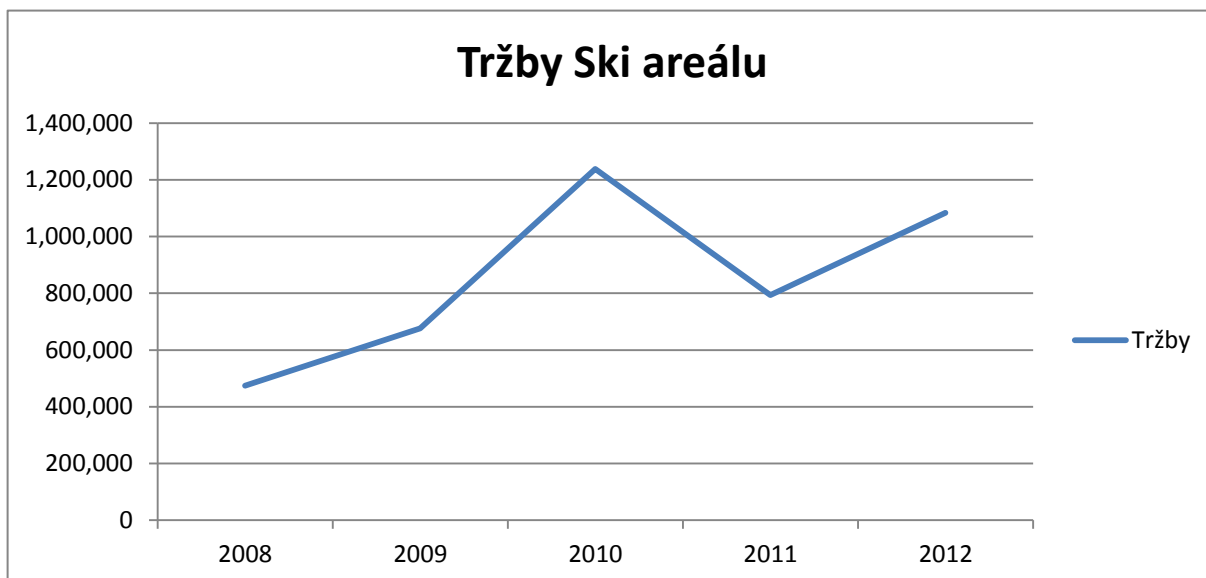
Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2008 se vybuďovala reklamní tabule, která byla umístěna v Teplicích nad Metují.

V roce 2012 byl pověšen reklamní plakát v Polici nad Metují. Během roku 2009 – 2011 ski Kamenec nabízel zdarma pohledy a letáky s motivem areálu.

Od roku 2011 ski areál poskytuje slevu 10% na rodinné pasy.

### 6.3.1 Vývoj tržeb ve Ski areálu Kamenec



Obrázek 5: Tržby Ski areálu od roku 2008 – 2012

Zdroj: vlastní zpracování

#### 2008

Tento rok byl zájem návštěvníků podle tržeb nejnižší za celou dobu provozu ski areálu. O ski areálu nebylo dostatek informací, až postupem času, kdy se od lyžařů, kteří sjezdovku navštívili, dozvěděli o poskytování kvalitních služeb a servisu. Tímto impulsem se pomalu začala návštěvnost zvyšovat.

## **2009**

Informace o ski areálu byly dostupnější, díky novým webovým stránkám. Tím se zvýšil počet zájemců o ski areál. Tento rok se mohla sezóna začít dříve, důvodem bylo umělé zasněžování, které přilákalo více lidí u okolí. V okolí se nachází sjezdovka na Janovičkách, kde nemají možnost uměle zasněžovat, a díky tomu se lyžaři přesunuli na sjezdovku do ski areálu Kamenec.

## **2010**

Tento rok nebyly výborné sněhové podmínky, na začátku sezóny byl nedostatek sněhu, ale vysoký mráz, a proto se mohlo zasněžovat. Tím došlo k navýšení návštěvníků. Kvůli minulému roku, kdy sjezdovku navštívili lyžaři z nedaleké sjezdovky. Na této sjezdovce nebyly dostatečné podmínky pro lyžování. To zvýšilo návštěvnost ski areálu Kamenec.

Růst návštěvníků byl zaznamenán i díky lyžařům z Polska.

## **2011**

Tento rok se zájem návštěvníků snížil. Důvodem mohly být dlouhodobé vysoké mrazy, při kterých je lyžování nepříjemné. Naopak byl větší zájem cizinců, kteří měli zájem o lyžování. Došlo ke zvýšení zájmu rodin, které se zajímali o výuku na lyžích pro své ratolesti.

## **2012**

V letošním roce došlo k navýšení počtu lyžařů, díky výborným sněhovým podmínkám. Přibyli lyžaři z nedalekých pensionů.

## **6.4 Postupný vývoj vztahu se zákazníkem**

Na začátku roku 2008 nabídlo město Teplice nad Metují k prodeji sjezdovku Kamenec. Na základě této nabídky se začal informovat o koupi pan Ing. Radek Myška. Po získání dostatečných informací a uvážení finančních investic si pan Myška sjezdovku koupil a část pozemku pronajal. Smlouva o pronájmu byla uzavřena na 10 let.

### **Sezóna 2008 - 2009**

Ski areál Kamenec byl předán ve velmi špatném stavu. Obě sjezdové tratě se denně neupravovaly. Obsluha vleku se skládala z lidí, kteří nebyli plně zaškoleni tuto práci vykonávat.

Zákazníci, kteří sjezdovku navštěvovali, byli pouze místní obyvatelé.

Nový pan majitel musel po převzetí areálu investovat vysoké částky na zlepšení stavu a do reklamních materiálů.

První investice zahrnovala koupi nové rolby a dvou zasněžovacích děl. Pro provoz těchto děl bylo postaveno potrubí pro přívod vody.

Den před zahájením provozu se svah urolboval a zaučili se proškolení zaměstnanci.

Na základě výborně upraveného terénu a kvalifikovaných zaměstnanců během sezóny začalo jezdit více lyžařů z okolí.

### **Sezóna 2009 - 2010**

Před začátek sezóny dostal ski areál nové logo. Požadavky na logo nebyly vysoké. Mělo být snadno zapamatovatelné a jednoduše nakreslené. Po několika pokusech se logo podařilo vytvořit. Skládalo se z modrého pozadí se žlutým nápisem. Na logo se přidal telefonní kontakt a webová stránka ski areálu.

Pro tuto lyžařskou sezónu se nakoupily rollery, na který se nalepila samolepka s logem areálu. Tímto rollerem si lyžaři připnou permanentku.

Přímo na sjezdovce se pan majitel seznámil s panem Hruškou, který se zabýval vytvářením a navrhováním webových stránek. Domluvili se na spolupráci. Pan Hruška vypracoval návrh na webové stránky areálu a po odsouhlasení panem Myškou je nechal vytvořit. Tyto webové stránky obsahovaly popis areálu, ubytování v okolí, aktuality, služby, které může areál nabídnout, závody a kontakty.

### **Sezóna 2010 - 2011**

Na začátku sezóny, přibyly do areálu další dvě sněhová děla. Sjezdové trati byly o pár metrů rozšířeny.

Během prvního měsíce provozu zavítali do ski areálu lyžaři z nedalekého Polska. Byli velmi spokojeni s kvalitou upravených sjezdovek a přístupem obsluhy vleku.

Nově bylo otevřené občerstvení pro udržení zákazníka na delší časovou dobu. Zákazníkům se nabízely teplé a studené nápoje, oplatky a párek v rohlíku.

Pro velký zájem ze strany Tělovýchovné jednoty Slavoj se založil lyžařský oddíl, do kterého se přihlásilo 20 dětí. Oddíl uspořádal během lyžařské sezóny dva veřejné závody. Účastníci byli z teplického, broumovského a trutnovského lyžařského oddílu.

Poprvé se na konci sezóny uskutečnil karneval v maskách na lyžích. Podle majitele a také instruktorů lyžařského oddílu byla účast dětí i dospělých v maskách vysoká. Součástí

karnevalu byly závody na lyžích, hodnocení nejkrásnější masky či nejkreativnější skok na lyžích.

### **Sezóna 2011 - 2012**

Lyžařský areál byl rozšířen o půjčovnu lyžařského vybavení. Zákazníci si zde mohli zapůjčit lyže, snowboardy, boty a přilby.

K areálu byla pronajata chata Babeta. Tato chata se nachází přímo na sjezdovce, a díky této poloze je atraktivní pro lyžaře s dětmi.

Pan majitel nechal vytisknout letáky pro propagaci sjezdovky. Leták obsahoval základní informace o sjezdových tratích a možného ubytování na chatě.

Oznámení o začátku sezóny bylo vyhlášeno místním rozhlasem a písemně uvedeno v regionálních novinách.

O lyžařský areál se začaly zajímat školy za účelem lyžařských výcviků. Pro tyto školy byl upravený ceník jízdného a poskytnutí lyžařského vybavení.

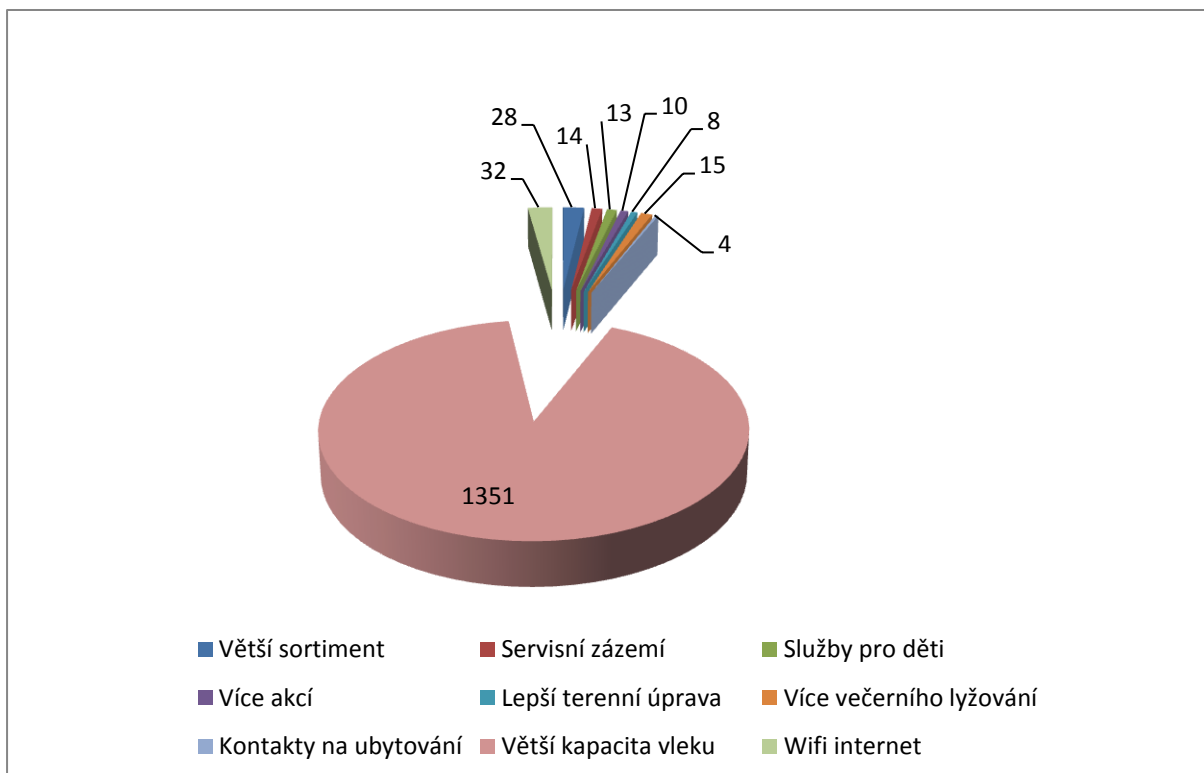
Na webových stránkách byla přidána webkamera, která podává skutečný obraz ski areálu. Tento obraz se mění každých pár vteřin.

Během vánočních a jarních prázdnin se zájem o ski areál rozrostl o holandské a německé turisty. Velikou výhodou pro získání těchto zájemců byla nově vybudovaná lyžařská půjčovna.

Majitel zaměstnal dva lyžařské instruktory, kteří učili jak malé děti, tak i dospělý.

## 6.5 Spokojenost zákazníka a současná situace ve Ski areálu Kamenec

Ve ski areálu Kamenec zjišťují, zda je návštěvník spokojený prostřednictvím ankety, která je k dispozici na webových stránkách. Tato anketa byla spuštěna od 21. prosince 2012 do 5. dubna 2013. Během této ankety návštěvníci klikli na příslušné políčko, kde zaškrtnli to, co by chtěli ve Ski areálu vylepšit.



Obrázek 6: Výsledek ankety návštěvníků ve Ski areálu

Zdroj: upraveno podle [13]

V této anketě hlasovalo 1475 návštěvníků ski areálu. Z toho 1351 hlasovalo pro zvýšení kapacity vleku. 32 lidí hlasovalo pro internet na sjezdovce a 28 lidí hlasovalo pro větší sortiment občerstvení. Ostatní služby mají podobné hodnocení.

Z tohoto grafu vyplývá, že zákazníci jsou nejméně spokojeni s kapacitou vleku, neposkytnutým internetem a malým sortimentem občerstvení. Naopak nejvíce jsou spokojeni s nabídkou ubytovacích zařízení, terénní úpravou a s akcemi, které ski areál pořádá.

## **Současná situace ve Ski areálu Kamenec**

V současné době se ve ski areálu snaží poskytovat, co nejlepší služby pro dva lyžařské oddíly. Tyto oddíly mají zvýhodněné jízdné a perfektní podmínky pro tréninky. Mohou trénovat o hodinu dříve, než začne provozní doba. Mají pro svoje tréninky volný jeden svah sjezdovky.

Pro lyžařské výcviky areál poskytuje zlevněné jízdné a ubytování nedaleko sjezdovky. Pro tyto výcviky je poskytováno lyžařské vybavení včetně lyžařského instruktora.

V areálu se snaží vyjít vstříc i ostatním lyžařům. Během víkendů jim poskytuje zlevněné jízdné a rozšířený sortiment občerstvení. K dispozici je i půjčovna lyžařského vybavení a odborný výcvik od lyžařského instruktora.

Snaží se vybudovat přijatelné prostředí i pro ty nejmenší členy na sjezdovce. Nově by chtěl areál vybudovat malý vlek pro děti.

Pro následující sezónu se bude rekonstruovat posezení pro návštěvníky. Bude zastřešené a uprostřed bude stát plynový kotel, který bude zajišťovat příjemné teplo.

Rádi by uspořádali více lyžařských závodů s hodnotnými cenami. Opět by měli spolupracovat s časopisem Snow a uspořádat závody i pro dospělé.

Majitel by rád navázal obchodní vztah s ubytovacími zařízeními, která žádala o snížení cen jízdného. Díky této slevě mohou pensiony do svého balíčku služeb zahrnout i lyžování ve ski areálu.

## 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

### **Pivovar Broumov**

Pro Pivovar Broumov by autorka navrhovala a doporučovala více zviditelnit Pivovar v broumovském regionu. Měl by usilovat o to, aby se především pivo více prodávalo v Broumově a v blízkých turisticky významných místech. Zákazníci by tak mohli ochutnat výrobek, který patří do této oblasti. V tomto regionu je potřeba, aby se Pivovar snažil nahradit známá česká piva svým pivem. Je důležité se domluvit s místními restauracemi na prodeji piva za zvýhodněných podmínek (výhodnější cena, reklamní předměty, servis). Pro lepší prodej piva je nutné, aby reklama byla založena na základě tradice a historie pivovaru, která je spojena s místním klášterem.

Je také podstatné se zaměřit i na ostatní kraje, které doposud broumovské pivo netočí. Prostřednictvím telemarketingu, který byl v minulých letech pro pivovar přínosem, je potřeba nové zákazníky informovat o existenci broumovského Pivovaru. Nabídka pivovaru by zahrnovala výhodnější cenu, reklamní předměty, vybavení výčepu a kvalitní servis.

Pivovar se v posledních letech orientuje i na malé zákazníky. Pivovar vytvořil pro nejmenší zákazníky několik pivních skřítků, kteří je provází muzeem a pivovarem. Tito skřítki mají na starost informovat děti o vývoji a chodu pivovaru.

Pro získání dalších zákazníků je nutné, aby začal pivovar vyrábět i nealkoholická piva. Tyto piva má v sortimentu téměř každý pivovar. Nealkoholická piva by byla tmavá nebo světlá. Dalším možným rozšířením této nabídky jsou i ochucená piva s různými příchutěmi.

Pivovar by se měl zajímat i o školní exkurze, kterým by nabídl prohlídku pivovaru a muzea.

Aby se pivovar dostal více do podvědomí lidí, je důležité představit pivo i na menších pivních festivalech. Tam by prodávali pivo s menší prezentací o Broumovském pivovaru.



## **Ski areál Kamenec**

Pro zvýšení informovanosti areálu by autorka navrhovala osazení dvou velkoplošných informačních tabulí. První je potřeba postavit na trase Náchod – Teplice nad Metují a druhá na trase Meziměstí – Teplice nad Metují. Druhá trasa je směrem k polským hranicím. Tím by si i v letních měsících návštěvníci připomínali existenci tohoto areálu a jeho využití v zimních měsících.

Pro zesílení zájmu o lyžování je nutné, aby se areál více zaměřil na základní a střední školy. Jednotlivci z této skupiny jsou potenciálními budoucími zákazníky areálu.

Je nutné pro tuto skupinu návštěvníků vytvořit přijatelné podmínky, které by zahrnovaly zvýhodněné jízdné spojené s možností stravování a ubytování nedaleko sjezdovky.

Dále je doporučeno vylepšit aktuální stav a rozsah lyžařské školy. To by zahrnovalo patřičné označení instruktorů, dostatečné informace o této nabídce pro školy a okolní pensiony. Aktivní nabídka proškolených instruktorů a dokonalého vybavení (učební pomůcky, kvalitní lyže, ski materiál apod.).

Nabídnout možnosti tréninkových jednotek pro sportovní závodění. Pronájem celého svahu, tyčí a časomíry za účelem tréninků. Pro tento typ tréninků není na jiných sjezdovkách dostatek prostoru, a proto je tato nabídka výhodou pro lyžařské oddíly.

Zaměřit se na lepší funkčnost technického vybavení areálu. Předejít častým poruchám na lyžařském vleku, protože tyto poruchy odlákají zákazníky.

Pro areál je doporučeno provádět během i na konci sezóny hodnocení skladby návštěvníků. Podle toho se vyseparují jednotliví zákazníci nebo druh jízdného, na které je potřeba se zaměřit.

Nakonec by autorka doporučila vylepšit současný slevový systém na základě průběžného hodnocení skladby návštěvníků. Podle vyhodnocení by se pak zaměřila na nejdůležitější zákazníky.

## ZÁVĚR

Teoretická část je zaměřena na vytváření vztahů se zákazníkem, kde se popisuje, jaká je typologie zákazníka, jakým způsobem a na jakého zákazníka by se měl podnik zaměřit a věnovat mu svůj čas. V další části se práce zabývá formami komunikace se zákazníkem. Následující kapitole je orientovaná na to, jak si udržet zákazníka, což je v dnešní době velmi těžké, díky vysoké konkurenci. Pokud si chceme udržet zákazníky, měli bychom zjistit, zda je spokojený s našimi výrobky či službami. Tomu, jak pečovat o zákazníky, jsem se práce zabývala v další kapitole. Zde je popsáno, na co by se měl podnik zaměřit, či jaké podmínky by měl vytvořit proto, aby byl zákazník spokojený. Na závěr je práce zaměřena na to, zda je zákazník spokojený a jak by to měl daný podnik zjistit.

V praktické části jsem provedla charakteristiku vybraných podniků, mezi kterými jsou Pivovar Broumov a Ski areál Kamenec. Pro oba podniky jsem zpracovala vnitřní a vnější analýzu prostředí podniku. Pro analýzu mikrokolím jsem aplikovala porterův model. Z tohoto modelu vyplývá, že se pivovar Broumov nemusí obávat vysoké konkurence, nebo toho, že na trh vstoupí nový podnik. Naopak Ski areál Kamenec má vysokou konkurenci, a to díky tomu, že se v jeho okolí vyskytuje několik areálů, které nabízejí podobné či lepší služby. Na analýzu makrokolím jsem použila Pest analýzu. Zde jsem zjistila, že oba podniky podléhají přísným právním předpisům, které musí dodržovat. Na základě toho, že se snížil HDP a zvýšila DPH je stále vysoký zájem o výrobky Pivovaru. Pro Ski areál je tato ekonomická situace spíše negativní. Je to proto, že zákazníci nemají dostatek financí na tento nákladný sport. Díky novým technologiím, které se vyvíjí v obou odvětvích pomalu, nejsou vysoké finanční nároky na koupi nových prostředků na chod podniku. Velkým pozitivem pro oba podniky je internet. Pomocí něho se podnik dostane do širšího podvědomí lidí.

U jednotlivých podniků jsem graficky znázornila vývoj forem komunikace. Zde jsem se snažila zjistit, která z forem je pro podnik nejvhodnější. Dále jsem pro Pivovar vytvořila graf prodeje piva během vývoje utváření vztahů se zákazníkem. Pro Ski areál jsem také vytvořila graf tržeb. Na základě obou grafů jsem se dopátrala toho, zda se snižuje či zvyšuje zájem o podnik ze strany zákazníků. Úroveň, spokojenosti zákazníků, podniky zjišťují pomocí dotazů. Na závěr jsem se zaměřila na současnou situaci podniku. Jestli se podniky stále snaží udržovat své vztahy se zákazníky, a jakým způsobem to provádí.

## POUŽITÁ LITERATURA

### Literární zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- [3] ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2
- [4] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4
- [5] FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 206 s. ISBN 978-80-247-3511-5
- [6] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA, Josef VACULÍK, Kateřina KOPŘIVOVÁ a Nikola FORET. *Marketing - základy a postupy*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X
- [7] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, iv, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2
- [8] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4
- [9] FTOREK, Jozef. *Public relations a politika: kdo a jak řídí naše osudy s naším souhlasem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 184 s. Politologie (Grada). ISBN 978-802-4733-760
- [10] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- [11] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-4
- [12] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1481-3

- [13] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-726-1010-4
- [14] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [15] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0513-3
- [16] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- [17] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X
- [18] KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3
- [19] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: 2., rozšířené a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1978-X
- [20] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4
- [21] Obchodní rejstřík a Sběrka listin. *Pivovar Broumov* [online]. 2012 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a278805&typ=full&klic=8ptkwb>
- [22] Pivovar Broumov. *Pivovar Broumov* [online]. 2005 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.pivovarbroumov.cz/index2.html>
- [23] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8
- [24] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8
- [25] Ski areál Kamenec. *Ski areál Kamenec* [online]. 2007 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.skikamenec.cz1.cz/>

- [26] SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5
- [27] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9
- [28] SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7
- [29] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9
- [30] VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1
- [31] VERWEYEN, Alexander. *Jak získávat nové zákazníky: direct mailing, e-mail, telefonování, osobní jednání*. 1. vyd. Překlad Iva Michňová. Praha: Grada, 2007, 152 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1970-2
- [32] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5
- [33] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4
- [34] Živnostenský rejstřík. *Ski areál Kamenec* [online]. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: [http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh)

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A - Rozvaha Broumovského pivovaru rok 2006

Příloha B - Rozvaha Broumovského pivovaru rok 2007

Příloha C - Rozvaha Broumovského pivovaru rok 2008

Příloha D - Rozvaha Broumovského pivovaru rok 2009

Příloha E - Rozvaha Broumovského pivovaru rok 2010

Příloha F - Výpočty poměrových ukazatelů

Příloha G - Prodej piv podle krajů

**ROZVAHA**  
**v plném rozsahu**

ke dni 31. prosince 2006  
(v celých tisících Kč)

IC

25272632

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

Pivovar Broumov s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Tř. Osvobození 55

550 01 Broumov

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř. 67</b>	001	<b>26502</b>	<b>-9559</b>	<b>16943</b>	<b>19813</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	18692	-9559	9133	8971
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	158	-142	16	23
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	36	-20	16	23
4.	Ocenitelná práva	008	122	-122	0	0
5.	Goodwill (+/-)	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	18534	-9417	9117	8948
B. II. 1.	Pozemky	014	68	0	68	0
2.	Stavby	015	36182	-165	36017	218
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	1783	-1191	592	568
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	9234	-8223	1011	1229
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	349	0	349	6933
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022	-29082	162	-28920	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	7775	0	7775	10828
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	3462	0	3462	4824
C. I. 1.	Materiál	033	1706	0	1706	2502
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	1396	0	1396	2013
	3. Výrobky	035	225	0	225	213
	4. Zvířata	036	0	0	0	0
	5. Zboží	037	135	0	135	96
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	3951	0	3951	5739
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	2770	0	2770	5288
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	054	804	0	804	0
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	289	0	289	451
	8. Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	057	88	0	88	0
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	362	0	362	265
C. IV. 1.	Peníze	059	362	0	362	265
	2. Účty v bankách	060	0	0	0	0
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	35	0	35	14
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	35	0	35	14
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	066	0	0	0	0



Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118) = ř. 001	067	16943	19813
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	7758	9502
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	100	100
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3. Změny základního kapitálu (+/-)	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 až 80)	078	10	10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	10	10
	2. Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	9393	11289
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	13023	13023
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083	-3630	-1734
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 69 - 73 - 78 - 81 - 85 - 118) = ř. 61 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	084	-1745	-1897
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	9185	10311
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
	4. Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	094	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	095	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
	6. Vydané dluhopisy	097	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	099	0	0
	9. Jiné závazky	100	0	0
	10. Odložený daňový závazek	101	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 102 až 112)	102	8950	9947
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	4995	5421
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	104	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	106	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	191	104
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	591	679
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1085	2374
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	2071	1369
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	0	0
11.	Jiné závazky	113	17	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 114 až 116)	114	235	364
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	235	364
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 118 až 119)	118	0	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	0	0
2.	Výnosy příštích období	120	0	0

Sestaveno dne: 20. 3. 2007	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31. prosince 2006  
(v celých tisících Kč)

IČ
25272632

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Pivovar Broumov s.r.o.
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště
Tř. Osvození 55
550 01 Broumov

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	3202	3144
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2979	2805
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	223	339
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	26853	34362
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	27365	33296
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-512	1066
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	18396	26734
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	10955	16834
B. 2.	Služby	10	7441	9900
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	8680	7967
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	7444	7855
C. 1.	Mzdové náklady	13	5391	5770
C. 2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2005	2035
C. 4.	Sociální náklady	16	48	50
D.	Daně a poplatky	17	492	181
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1872	1804
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	17908	21881
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	8	0
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	17900	21881
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	18255	21397
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F.2	Prodaný materiál	24	18255	21397
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	162	0
H.	Ostatní provozní náklady	27	1	61
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17- 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	-1314	-1450

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	51	40
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	7	1
O.	Ostatní finanční náklady	45	203	420
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/- 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (- 46) - (- 47)]	48	-247	-459
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	65
Q. 1.	- splatná	50	0	0
Q. 2.	- odložená	51	0	65
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-1561	-1974
XIII.	Mimořádné výnosy	53	78	23
R.	Mimořádné náklady	54	262	11
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S.1.	- splatná	56	0	0
S.2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	-184	12
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-1745	-1962
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-1745	-1897

Pozn.:

Sestaveno dne:20.3.2007	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.	Předmět podnikání: výroba a prodej piva

# PŘÍLOHA K ÚČETNÍ ZÁVĚRCE ROKU 2006

## Obecné informace

### 1. Popis účetní jednotky

Obchodní firma: Pivovar Broumov spol. s r.o.	
Sídlo: Tř. Osvobození 55, 550 01 Broumov	
Právní forma: společnost s ručením omezeným	
Rozhodující předmět podnikání: výroba a prodej piva	
Datum vzniku: 28. července 1997	
IČ: 25272632	
DIČ: CZ25272632	

### 2. Osoby podílející se na základním kapitálu účetní jednotky více než 20%

Osoba ( fyzická, právnická )	Bydliště, sídlo	Běžné účetní období		Minulé účetní období	
		Podíl v Kč	tj. %	Podíl v Kč	tj. %
Jaroslav Nosek	Osvobození 55, 550 01 Broumov	50 000,-	50	50 000,-	50
Petr Šimonek	Jívenská 1065, 140 00 Praha 4	50 000,-	50	50 000,-	50

### 3. Změny a dodatky provedené v účetním období v obchodním rejstříku

Druh změny ( dodatku )	Datum změny ( dodatku )

### 4. Organizační struktura účetní jednotky a její zásadní změny v uplynulém účetním období

Účetní jednotka se skládá z hlavního výrobního závodu na adrese Tř. Osvobození 55, 550 01 Broumov a prodejny na adrese Lidická 78, 550 01 Broumov.

### 5. Členové statutárních a dozorčích orgánů k rozvahovému dni

Funkce	Příjmení	Jméno
jednatel společnosti	Nosek	Jaroslav
jednatel společnosti	Šimonek	Petr

Ve sledovaném období došlo k následujícím změnám:

Funkce	Původní člen	Nový člen	Datum změny

### 6. Pohledávky a závazky

#### 6.1 Pohledávky po lhůtě splatnosti

Počet dnů po splatnosti	Běžné účetní období		Minulé účetní období	
	Z obchodního styku	Ostatní	Z obchodního styku	Ostatní
90 - 180	734572	0	421491,86	0
180 a více	1301390,5	0	1136294,1	0

## 6.2 Závazky po lhůtě splatnosti

Počet dnů po splatnosti	Běžné účetní období		Minulé účetní období	
	Z obchodního styku	Ostatní	Z obchodního styku	Ostatní
90 - 180	786842,9	0	243491,84	0
180 a více	747033,68	0	275649,38	0

## 7. Zaměstnanci:

Průměrný počet zaměstnanců za rok 2005 činil 32 zaměstnance. Z toho byly 3 řídicí zaměstnanci.

## 8. Použité účetní metody:

Účetní jednotka oceňuje nakupované zásoby v průměrných cenách. Vedlejším pořizovacím nákladem, který se zahrnuje do pořizovací ceny nakupovaných zásob je obvykle doprava. Pro účetní odpisy je stanovena metoda zrychleného odepisování. Pro přepočet údajů v cizích měnách na českou měnu se používá aktuální kurs České národní banky.

Jaroslav Nosek  
jednatel společnosti

**ROZVAHA**  
**v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2007

(v celých tisících Kč)

IC

25272632

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

Pivovar Broumov s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Tř. Osvobození 55

550 01 Broumov

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř. 67</b>	001	<b>27579</b>	<b>-8758</b>	<b>18821</b>	<b>16943</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	19325	-8758	10567	9133
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	212	-152	60	16
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	90	-30	60	16
4.	Ocenitelná práva	008	122	-122	0	0
5.	Goodwill (+/-)	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	19113	-8606	10507	9117
B. II. 1.	Pozemky	014	68	0	68	68
2.	Stavby	015	36547	-418	36129	36017
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	1896	-1656	240	592
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	9658	-8632	1026	1011
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	26	0	26	349
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022	-29082	2100	-26982	-28920
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Požítovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	8168	0	8168	7775
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	2783	0	2783	3462
C. I. 1.	Materiál	033	1671	0	1671	1706
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	686	0	686	1396
	3. Výrobky	035	365	0	365	225
	4. Zvířata	036	0	0	0	0
	5. Zboží	037	24	0	24	135
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	37	0	37	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	1959	0	1959	3951
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	1950	0	1950	2770
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	804
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	0	0	0	289
	8. Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	057	9	0	9	88
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	3426	0	3426	362
C. IV. 1.	Peníze	059	3426	0	3426	362
	2. Účty v bankách	060	0	0	0	0
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	86	0	86	35
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	86	0	86	35
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	066	0	0	0	0



Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118) = ř. 001	067	18821	16943
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	6602	7759
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	100	100
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3. Změny základního kapitálu (+/-)	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	074	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 až 80)	078	10	0
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	10	0
	2. Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	7647	9393
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	13023	13023
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083	-5376	-3630
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 69 - 73 - 78 - 81 - 85 - 118) = ř. 61 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	084	-1155	-1734
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	12216	9184
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
	4. Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	094	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	095	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
	6. Vydané dluhopisy	097	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	099	0	0
	9. Jiné závazky	100	0	0
	10. Odložený daňový závazek	101	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 102 až 112)	102	8125	8949
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	4649	4995
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	104	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	106	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	336	191
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	949	590
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1310	1085
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	869	2071
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	0	0
11.	Jiné závazky	113	12	17
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 114 až 116)	114	4091	235
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	3656	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	435	235
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 118 až 119)	118	3	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	3	0
2.	Výnosy příštích období	120	0	0

Sestaveno dne:27.3.2008	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.	Předmět podnikání: výroba a prodej piva

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2007**  
(v celých tisících Kč)

IČ
25272632

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Pivovar Broumov s.r.o.
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště
Tř. Osvození 55
550 01 Broumov

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	2164	3202
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1976	2979
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	188	223
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	18396	26853
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	18960	27365
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-594	-512
II. 3.	Aktivace	07	30	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	13348	18396
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	8238	10955
B. 2.	Služby	10	5110	7441
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	5236	8680
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	6301	7444
C. 1.	Mzdové náklady	13	4664	5391
C. 2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1600	2005
C. 4.	Sociální náklady	16	37	48
D.	Daně a poplatky	17	661	492
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1136	1872
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	12499	17908
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	130	8
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	12369	17900
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	12312	18255
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	20	0
F.2	Prodaný materiál	24	12292	18255
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1939	162
H.	Ostatní provozní náklady	27	11	1
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17- 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	-747	-1314

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	91	51
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	80	7
O.	Ostatní finanční náklady	45	476	203
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/- 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (- 46) - (- 47)]	48	-487	-247
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	0
Q. 1.	- splatná	50	0	0
Q. 2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-1234	-1561
XIII.	Mimořádné výnosy	53	84	78
R.	Mimořádné náklady	54	5	262
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S.1.	- splatná	56	0	0
S.2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	79	-184
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-1155	-1745
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-1155	-1745

Pozn.:

Sestaveno dne:27.3.2008	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.	Předmět podnikání: výroba a prodej piva

# PŘÍLOHA K ÚČETNÍ ZÁVĚRCE ROKU 2007

## Obecné informace

### 1. Popis účetní jednotky

Obchodní firma: Pivovar Broumov spol. s r.o.	
Sídlo: Tř. Osvobození 55, 550 01 Broumov	
Právní forma: společnost s ručením omezeným	
Rozhodující předmět podnikání: výroba a prodej piva	
Datum vzniku: 28. července 1997	
IČ: 25272632	
DIČ: CZ25272632	

### 2. Osoby podílející se na základním kapitálu účetní jednotky více než 20%

Osoba ( fyzická, právnická )	Bydliště, sídlo	Běžné účetní období		Minulé účetní období	
		Podíl v Kč	tj. %	Podíl v Kč	tj. %
Jaroslav Nosek	Křínické sídliště 207, 550 01 Broumov	75 000,-	75	50 000,-	50
Mgr. Marek Jansta	Komenského 894 295 01 Mnichovo Hradiště	25 000,-	25	0,-	0
Petr Šimonek	Jívenská 1065, 140 00 Praha 4	0,-	0	50 000,-	50

### 3. Změny a dodatky provedené v účetním období v obchodním rejstříku

Druh změny ( dodatku )	Datum změny ( dodatku )

### 4. Organizační struktura účetní jednotky a její zásadní změny v uplynulém účetním období

Účetní jednotka se skládá z hlavního výrobního závodu na adrese Tř. Osvobození 55, 550 01 Broumov.

### 5. Členové statutárních a dozorčích orgánů k rozvahovému dn

Funkce	Příjmení	Jméno
jednatel společnosti	Nosek	Jaroslav
prokurista	Jansta	Marek Mgr.

### Ve sledovaném období došlo k následujícím změnám

Funkce	Původní člen	Nový člen	Datum změny
jednatel společnosti	Petr Šimonek		15.6.2007
prokurista		Mgr. Marek Jansta	15.6.2007

### 6. Pohledávky a závazky

#### 6.1 Pohledávky po lhůtě splatnosti

Počet dnů po splatnosti	Běžné účetní období		Minulé účetní období	
	Z obchodního styku	Ostatní	Z obchodního styku	Ostatní
90 - 180	58801,5	0	734572	0
180 a více	913916,5	0	1301390,5	0

## 6.2 Závazky po lhůtě splatnosti

Počet dnů po splatnosti	Běžné účetní období		Minulé účetní období	
	Z obchodního styku	Ostatní	Z obchodního styku	Ostatní
90 - 180	745107,1	0	786842,9	0
180 a více	1177926,7	0	747033,68	0

## 7. Zaměstnanci:

Průměrný počet zaměstnanců za rok 2007 činil 25 zaměstnanců. Z toho byly 3 řídicí zaměstnanci.

## 8. Použité účetní metody:

Účetní jednotka oceňuje nakupované zásoby v průměrných cenách. Vedlejším pořizovacím nákladem, který se zahrnuje do pořizovací ceny nakupovaných zásob je obvykle doprava. Pro účetní odpisy je stanovena metoda zrychleného odepisování. Pro přepočtení údajů v cizích měnách na českou měnu se používá aktuální kurs České národní banky.

Jaroslav Nosek  
jednatel společnosti

Příloha C

D fç\ U\_d Jnbzbf\_XUb]  
n'd řa dfzjb]W\_W'cgcv

**FCNJ5 < 5**  
j Y'nYXbcXi ýYbfa 'fcngU i

Ua&@ à) Áá( æ) ^à[ Áá Á: ^çÁú ^ç Áá( ^  
Dj] cj U'6fci a cj  
g'f'c"

\_YXb] ~~HFEGGEE~~  
Q&X| &@a @B@S D

Úää[ Á^à[ Á^ à|æc Áú ^ç Áá( á) [ d^  
æ( ð ç Á[ á) ái } Ááç Á^ Á^ áÁ^ à|æc

Ü[\	T •&	Q
&\$\$,	%   &	&   )   &   +   &   *   '   &

h"Cgj cVcnYbf)  
) ) \$\$%6 fci a cj

U: ) æ ^) ð	OSVQXCE	ð   i à\	Ó 0) .Áú ^ç Áá( àð			T á ~   .Áú Æ áá( àð
æ	à	ÁÁÁ	Ó' æ	S[   ^ &	P^æ	P^æ
	OSVQXCEÓÓSSÓT ÁÇÉÉHÍ ÉFGD	\$\$%	& ) ( ' *	!, - **	% ( + \$	%, & %
6 "	Ö  ~ @ à[ à Á æ \ Á Ç È Á Á D	\$\$'	% ) * +	!, - **	% \$ * %	% \$) * +
6 "≡	Ö  ~ @ à[ à Á ^ @ [ ç Á æ \	\$\$ (	& % &	! % *	( *	* \$
6 "≡≡	Ö  ~ @ à[ à Á @ [ ç Á æ \	\$\$)	% ' ) )	!, , \$\$	% \$) ) )	% \$) \$ +
7 "	Uà 0)   Á á ç Á Ç È Á Á FFD	\$\$ +	) + - +	\$	) + - +	, % ,
7 "≡	Zi • [ à ^	\$\$,	& * ' *	\$	& * ' *	& + , '
7 "≡≡	Sii á [ á [ à . Á [ @ ^ á ç ^	\$\$ %	% , )	\$	% , )	% ) -
7 "≡≡≡	Sii á [ á [ à Á á æ } ð æ \	\$\$ % %	% / + *	\$	% / + *	' ( & *
8 "≡≡≡≡	æ [ ç . Á [ :   æ ^) ð	\$\$ % &	+ &	\$	+ &	, *

U: } æ ^) ð	ÚÓÉÚQCE	ð   i ã ~	Úææ/ÁÁ 0) .{ Á g ^q ð Á àá[ àð	Úææ/ÁÁ ã ~  . { Á g ^q ð Á àá[ àð
æ	à	Á&	ÁÁÁÁÁÁÁÁ	ÁÁÁÁÁÁÁÁ
	ÚÓÉÚQCEÓÓSSÓT ÁÇÉÍ ÉÓÉÉÍ D	\$%	% (+ \$	%, &%
5 "	X æ q ð á ã ã   ÁÇÉÍ ÁÁÁÁÁÁ	\$%	) - \$)	** \$&
5 "≡	Zi \  æ) ð á ã ã	\$%)	%)\$ \$	%)\$ \$
5 "≡	Sæ ã ã   [ ç. Á ] á ^	\$%)		
5 "≡	Ú^: ^)ç) ð [ } á ^ ã ^ á  æ ^) Á ] á ÁÁÁÁÁÁ •æ) ð [ } á ^ Á ^ Á á ^	\$%+	%)\$	%)\$
5 "≡	X • ^ á ^ Á Á [ • ] [ á æ ^) ð á ã ~   & Ç Á c	\$%)	* (- &	+* (+
5 "J"	X • ^ á ^ Á Á [ • ] [ á æ ^) ð 0) .. Ç Á g ^ q ð Á à á [ à ð Á Á Á	\$%	! * - +	! % / )
6 "	Óá ð á á   [ Á Á Ç É Á Á Á Á D	\$&\$	%)\$ ) * &	%)\$ & %
6 "≡	Sí i d [ á [ á . Á i ç æ \ ^	\$&'	* &\$ (	, %&)
6 "≡	Óæ \ [ ç) ð g ç   ^ Á Á ] [ [ & á	\$&(	(' ) ,	( \$ - %
7 "≡	æ [ ç . Á [ :  æ ^) ð	\$&)	'	'

Ú^ • æ ^) [ Á ] ^ K	Ú [ á ] á [ ç Á i : } æ Á æ ^ o ! } ð Ç Á i * i } ~ Á g ^ q ð á á [ d ^ } ^ á [ Á [ á ] á [ ç Á i : } æ Á : æ . Á • [ á ^ É Á i Á Á g ^ q ð á á ] [ d ^	
JÉÉÓÉÉ		
Ú i ç) ð [ { æ g ^ q ð á á ] [ d ^ • ] [ ^ ] [ • Á Á ^ ) ð Á ( ^ : ^ ) {	Ú ^ á { ð [ á ] á i } ð x Ú Ó Ó Á Ú Q C E	Ú [ : } É







Příloha D

D fç\ U\_d jnbzbf\_XUb]  
n'd fpa dfzjb]W W'cgcv

**FCNJ5 < 5**  
j Y'nYXbcXi ýYbfa f'cngU i

Ua&@ à) Áá( æá^à[ Áá Áí: ^çÁú ^ç Áá{ ^  
Dj] cj U'6fci a cj  
g'f'c"

~~\_YXb] HFEGGEEJ~~  
QX&| &@á &@S D

Ùá[ Á^à[ Á^á|zç Áú ^ç Áá} [ d^  
æá ò ç Á[ á] áí) Ááç Áá^ Áá^ á|zç

Ü[\	T •&	Q
&\$-\$	%   &	& )   & +   & *   '   &

h"Cgj cVcnYbf)  
) )\$%6fci a cj

U: } æ^ ) ð	OSVOXCE	Ö   i á\`	Ó 0) ..Áú ^ç Áá[ àð			T á`   .Áú Áá[ àð
æ	à	Áá	Ó' á	S[ !\ &^	P^á	P^á
	OSVOXCEÖÖSSÖT ÁÇÉÉÉÍ ÉFGD	\$\$%	& ) ( ' -	!, % &	%+&)+	% ( +\$
6 "	Ö   ` @ á[ à Á ááç Áá ÁáÁD	\$\$'	% + ) *	!, % &	%&)+ (	\$\$* %%
6 "≡	Ö   ` @ á[ à Á^ @ [ ç Á ááç	\$\$ (	& % &	! % \$	' &	( *
6 "≡≡	Ö   ` @ á[ à Á @ [ ç Á ááç	\$\$)	% ) ( (	!, \$\$\$&	%& ( &	%) ) )
7 "	Uà 0)   Áá çáç Áá ÁFD	\$\$+	) * ( %	\$	) * ( %	) +- +
7 "≡	Zi • [ à`	\$\$,	% - )	\$	% - )	& * ' *
7 "≡≡	Sii ó [ á[ à .Á [ @ áí ç`	\$\$%	& ) * )	\$	& ) * )	% , )
7 "≡≡≡	Sii ó [ á[ à Áá æ } ááç	\$\$%/	% % %	\$	% % %	% + *
8 "≡≡≡≡	æ [ ç .Á [ :   z ^ ) ð	\$\$&	( &	\$	( &	+ &

U: } æ ^) ð	ÚÓÉÚÓÇE	ó   i á\`	ÚÓÉÚÓÇE } .{ Á g ^ç ð Á áá[ àð	ÚÓÉÚÓÇE } .{ Á g ^ç ð Á áá[ àð
æ	à	ÁÁ	ÁÁÁÁÁÁ	ÁÁÁÁÁÁ
	ÚÓÉÚÓÇEÓÓSSÓT ÁÇÉÍ ÉÇÉÉÍ D	\$%	%+&) +	% ( +\$
5 " "	X æ ç ð á á á   ÁÇÉÍ ÁÁÁÁÁÁ	\$%{	* &) (	) - \$)
5 " " "	Zi \  ææ) á á á á	\$%)	%\$ \$	%\$ \$
5 " " " "	Ú^: ^ ç) á } á^ É Á á  æ^ ) Á } á ÁÁÁÁÁÁ } á^ Á^ ÁÁÁÁÁÁ	\$%+	%\$	%\$
5 " " " "	X • ^á^ \ ÁÁÁÁÁÁ } [ áæ^ ) á á á   & á^ c	\$% ,	) + , (	* ( - &
5 " " " "	X • ^á^ \ ÁÁÁÁÁÁ } [ áæ^ ) á á á   .. @ Á g ^ç ð Á áá[ àð	\$% ,	' * \$	! * - +
6 " "	Óá á á   ÁÇÉÍ ÁÁÁÁÁÁ D	\$&\$	%\$' - %	%) * &
6 " " "	Ó   ` @ á [ á . Á   çæ \ `	\$&&	& ( **	\$
6 " " " "	Si   d [ á [ á . Á   çæ \ `	\$&'	) * ) \$	* &\$ (
6 " " " "	Óæ \   ç) á á ç   ` ÁÁÁÁÁÁ } [ { [ &á	\$&(	&&+)	( ' ) ,
7 " " " "	æ [ ç . Á :   æ ^ ) ð	\$&)	* %&	'

Ú^ • çæ ^ ) [ ÁÁ ] ^ K	Ú [ á ] á [ ç Á   : ) æ Á çæ ` a ! } ð @ Á ! *   } ^ Á g ^ç ð á á [ d ^ } ^ á [ Á [ á ] á [ ç Á   : ) æ Á ç : æ . Á • [ á ^ É Á ÁÁÁÁÁÁ Á Á g ^ç ð á á ] [ d [ ^	
ÓÇÉÍ ÉÇÉÉÍ		
Ú     ç) á } { á á g ^ç ð á á } [ d ^	Ú ^ á { á [ á ] á   } ð	Ú [ : ) È
• [   ^ } [ • á Á ^ ) á á Á ( ^ : ^ ) {	x ú ú ó ó ú ó ç e	





# Příloha účetní závěrky ve zjednodušeném rozsahu

## k 31.12.2009

(hodnotové údaje jsou uvedeny v tis. Kč)

### 1. Obecné údaje

#### 1.1 Popis účetní jednotky

Firma: Pivovar Broumov spol.s r.o.  
Sídlo: Broumov, Tř. Osvobození 55, PSČ 550 01  
IČ: 252 72 632  
Právní forma: Společnost s ručením omezeným  
Předmět činnosti: Výroba piva

Datum vzniku: 28.7.1997

Osoby s podílem 20% a více:

Jaroslav Nosek, rodné číslo 6103090422, obchodní podíl 75%

Mgr. Marek Jansta, rodné číslo 7507103450, obchodní podíl 25%

Statutární orgán k rozvahovému dni:

Jaroslav Nosek, rodné číslo 6103090422, jednatel

Prokura:

Mgr. Marek Jansta, rodné číslo 7507103450, prokurista

#### 1.2 Změny a dodatky provedené v účetním období v obchodním rejstříku

Nedošlo k žádným změnám.

#### 1.3 Organizační struktura podniku a její zásadní změny v účetním období

Firma má provozovnu v sídle společnosti, výrobní závod.

### 2. Obchodní společnosti a družstva, v nichž má účetní jednotka podstatný nebo rozhodující vliv

Účetní jednotka nemá podíl na žádné obchodní společnosti ani družstvu.

### 3. Zaměstnanci

V účetním období společnost měla 14 přepočtených zaměstnanců.

**4. Půjčky, úvěry, poskytnutá zajištění a ostatní plnění v peněžní i naturální podobě ve prospěch jednatelů, členů statutárních, dozorčích a řídicích orgánů**

Společnost neposkytla v účetním období žádná plnění.

**5. Půjčky, úvěry, poskytnutá zajištění a ostatní plnění v peněžní i naturální podobě uskutečněné mezi ovládající a ovládanou osobou.**

Společník Jaroslav Nosek poskytl společnosti dlouhodobou půjčku ve výši 780 000 Kč. Společník Mgr. Marek Jansta poskytl společnosti dlouhodobou půjčku ve výši 270 000 Kč.

**6. Informace o použitých metodách, obecných účetních zásadách a způsobech oceňování**

**6.1 Způsob ocenění**

Skupina majetku	Způsob ocenění
Nakupované zásoby	ocenění cenami pořízení a vedl.nákl.
Zásoby vytvořené vlastní činností	účetní jednotka nemá

**6.2 Způsob stanovení opravných položek k majetku**

Účetní jednotka tvoří opravné položky k pohledávkám v souladu se zákonem o rezervách, jiné opravné položky netvoří.

**6.3 Způsob sestavení odpisových plánů pro dlouhodobý majetek**

- a) Dlouhodobý hmotný majetek, který se daňově neodepisuje – movité věci s pořizovací cenou do 40 000 Kč se účtují přímo do spotřeby.
- b) Dlouhodobý nehmotný majetek, který se daňově neodepisuje – nemovité věci s pořizovací cenou do 60 000 Kč se účtují přímo do spotřeby.
- c) Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, který se daňově odepisuje se odepisuje i účetně na základě účetních odpisových plánů. Účetní odpisové plány jsou sestaveny na základě předpokládané životnosti, resp. doby použitelnosti jednotlivého majetku. Účetní odpisy se začínají účtovat od měsíce následujícího po datu uvedení majetku do užívání.

**7. Důležité informace týkající se majetku a závazků**

(v tis Kč)

**7.1 Pohledávky**

Pohledávky po lhůtě splatnosti

	K 31.12.2009
Po splatnosti méně než 6 měsíců	0
Po splatnosti 6 měsíců a více a zároveň méně než 1 rok	0
Po splatnosti 1 rok a více	663
Cekem po splatnosti	663



## 7.2 Závazky

### a) Závazky z obchodního styku po lhůtě splatnosti

	K 31.12.2009
Po splatnosti méně než 6 měsíců	449
Po splatnosti 6 měsíců a více a zároveň méně než 1 rok	1 051
Po splatnosti 1 rok a více	941
Cekem po splatnosti	2 441

### 7.3 Zatížení majetku zástavním právem nebo věcným břemenem

Společnost nemá žádný majetek zatížený zástavním právem.

### 7.4 Významné události, které se staly mezi rozvahovým dnem a okamžikem sestavení účetní závěrky

Mezi rozvahovým dnem a okamžikem sestavení účetní závěrky nedošlo k žádné významné události mající vliv na stav aktiv a závazků.

### 7.5 Transakce se spřízněnými osobami uzavřené se zvláštními tržními podmínkami

Účetní jednotka nemá takové transakce.

Den sestavení účetní závěrky: 22.6.2010

Účetní závěrku sestavil: Ing. Kateřina Janáková, daňový poradce ev.č. 3341

Statutární orgán nebo fyzická osoba, která je účetní jednotkou: .....

Podpis statutárního orgánu: .....

D f\ U \_'d jnbzbf\_XUb]  
n'd f'a 'dfzj b]W W'cgcV

# FCNJ5 < 5

j Y'nYXbcXi ýYbfa 'fcngU i

Ua&@ à) á{ æ^à[ Á Á: ^çÁ ^ç á{ ^  
Dj] cj U'6fci a cj  
g'f'c"

~~\_YXb] HFEGGEG~~  
Q&| &@&@&@S D

Ùá[ Á^à[ Á^á|z c Á ^ç á{ } [ d ^  
æ á ç Á [ á ] á } á z c Á ^á ^á z c

Ü[\	T •&	Q
&\$%	%   &	& ) & + & * ' &

h"Cgj cVcnYb f)  
) ) \$ % 6 fci a cj

U: ) æ ^) ð	OSVQXCE	ð [ i á ^	Ó 0) .Á ^ç á{ áá[ àð			T á ^   .Á áá[ àð
æ	à	Á	Ó' á	S [ ! \ &	P ^ á	P ^ á
	OSVQXCEÓÓSSÓT ÁÇÉÉÉÍ ÉFGD	\$\$%	) ' ) +,	! ' * ' & %	% + & ) +	% + & ) +
6 "	OSVQXCEÓÓSSÓT ÁÇÉÉÉÍ ÉFGD	\$\$'	( - ( - '	! ' * ' & %	% % + & &	% % ) + (
6 "≡	OSVQXCEÓÓSSÓT ÁÇÉÉÉÍ ÉFGD	\$\$ (	& % &	! % ' ' &	%	' &
6 "≡≡	OSVQXCEÓÓSSÓT ÁÇÉÉÉÍ ÉFGD	\$\$)	( - & , %	! ' * % &	% % ' ' &	% % ) ( &
7 "	OSVQXCEÓÓSSÓT ÁÇÉÉÉÍ ÉFGD	\$\$+	( \$ , )	\$	( \$ , )	) * ( %
7 "≡	OSVQXCEÓÓSSÓT ÁÇÉÉÉÍ ÉFGD	\$\$,	&&\$'	\$	&&\$'	% - )
7 "≡≡	OSVQXCEÓÓSSÓT ÁÇÉÉÉÍ ÉFGD	\$\$%	% ' -	\$	% ' -	& ) * )
7 "≡≡≡	OSVQXCEÓÓSSÓT ÁÇÉÉÉÍ ÉFGD	\$\$%	(( ')	\$	(( ')	% % %
8 "≡≡≡	OSVQXCEÓÓSSÓT ÁÇÉÉÉÍ ÉFGD	\$\$&	\$	\$	\$	( &

U: } æ ^} ð	ÚÉÚQCE	ø[ i à]	Úæ/Á/á } .{ Á g ^q ð Á áá[ àð	Úæ/Á/á } .{ Á g ^q ð Á áá[ àð
æ	à	Á&	ÁÁÁÁÁÁ	ÁÁÁÁÁÁ
	ÚÉÚQCEÓÖSSÓT ÁÇÈÌ ÉQÉÉÍ D	\$%	%+&)+	%+&)+
5 "	ÚÉÚQCEÓÖSSÓT ÁÇÈÌ ÉQÉÉÍ D	\$%	* (&	* &)(
5 "≡	ÚÉÚQCEÓÖSSÓT ÁÇÈÌ ÉQÉÉÍ D	\$%)	%\$\$	%\$\$
5 "≡≡	ÚÉÚQCEÓÖSSÓT ÁÇÈÌ ÉQÉÉÍ D	\$%)	%\$	\$
5 "≡≡≡	ÚÉÚQCEÓÖSSÓT ÁÇÈÌ ÉQÉÉÍ D	\$%+	\$	%\$
5 "≡≡≡≡	ÚÉÚQCEÓÖSSÓT ÁÇÈÌ ÉQÉÉÍ D	\$%)	*%)(	)+, (
5 "≡≡≡≡≡	ÚÉÚQCEÓÖSSÓT ÁÇÈÌ ÉQÉÉÍ D	\$%)	%\$	'*\$
6 "	ÚÉÚQCEÓÖSSÓT ÁÇÈÌ ÉQÉÉÍ D	\$&\$	%\$, ''	%\$' - %
6 "≡	ÚÉÚQCEÓÖSSÓT ÁÇÈÌ ÉQÉÉÍ D	\$&&	)'*(	&(**
6 "≡≡	ÚÉÚQCEÓÖSSÓT ÁÇÈÌ ÉQÉÉÍ D	\$&'	''-)	)*)\$
6 "≡≡≡	ÚÉÚQCEÓÖSSÓT ÁÇÈÌ ÉQÉÉÍ D	\$&(&	%\$(	&&+)
7 "≡≡≡≡	ÚÉÚQCEÓÖSSÓT ÁÇÈÌ ÉQÉÉÍ D	\$&)	\$	*%&

Ú^•æ^}[ Á] ^K	Ú[ à] á[ ç Á: } æ Á æ' a! } ð@ Á! * ) ^ Á ^q ð á} [ d ^ } ^á[ Á[ à] á[ ç Á: } æ Á: æ . Á • [ à' É Á e! i Á Á ^q ð á} [ d [ ^	
á È ÉEFF		
Ú: ç} ð[ ] { æ ^q ð á} [ d ^ • [ ] } [ • Á Á ^ } á Á ( ^: ^ } {	Ú ^á{ á[ à] á! } ð x ÚÚÓÖÚQCE	Ú[ : } È





# Příloha účetní závěrky ve zjednodušeném rozsahu

## k 31.12.2010

(hodnotové údaje jsou uvedeny v tis. Kč)

### 1. Obecné údaje

#### 1.1 Popis účetní jednotky

Firma: Pivovar Broumov spol.s r.o.  
Sídlo: Broumov, Tř. Osvobození 55, PSČ 550 01  
IČ: 252 72 632  
Právní forma: Společnost s ručením omezeným  
Předmět činnosti: Výroba piva

Datum vzniku: 28.7.1997

Osoby s podílem 20% a více:

Jaroslav Nosek, rodné číslo 6103090422, obchodní podíl 75%

Mgr. Marek Jansta, rodné číslo 7507103450, obchodní podíl 25%

Statutární orgán k rozvahovému dni:

Jaroslav Nosek, rodné číslo 6103090422, jednatel

Prokura:

Mgr. Marek Jansta, rodné číslo 7507103450, prokurista

#### 1.2 Změny a dodatky provedené v účetním období v obchodním rejstříku

Nedošlo k žádným změnám.

#### 1.3 Organizační struktura podniku a její zásadní změny v účetním období

Firma má provozovnu v sídle společnosti, výrobní závod.

### 2. Obchodní společnosti a družstva, v nichž má účetní jednotka podstatný nebo rozhodující vliv

Účetní jednotka nemá podíl na žádné obchodní společnosti ani družstvu.

### 3. Zaměstnanci

V účetním období společnost měla 13 přepočtených zaměstnanců.

**4. Půjčky, úvěry, poskytnutá zajištění a ostatní plnění v peněžní i naturální podobě ve prospěch jednatelů, členů statutárních, dozorčích a řídicích orgánů**

Společnost neposkytla v účetním období žádná plnění.

**5. Půjčky, úvěry, poskytnutá zajištění a ostatní plnění v peněžní i naturální podobě uskutečněné mezi ovládací a ovládanou osobou.**

Společníci poskytli společnosti dlouhodobé půjčky v celkové výši 4 450 tis Kč.

**6. Informace o použitých metodách, obecných účetních zásadách a způsobech oceňování**

**6.1 Způsob ocenění**

Skupina majetku	Způsob ocenění
Nakupované zásoby	ocenění cenami pořízení a vedl.nákl.
Zásoby vytvořené vlastní činností	účetní jednotka nemá

**6.2 Způsob stanovení opravných položek k majetku**

Účetní jednotka tvoří opravné položky k pohledávkám v souladu se zákonem o rezervách, jiné opravné položky netvoří.

**6.3 Způsob sestavení odpisových plánů pro dlouhodobý majetek**

- a) Dlouhodobý hmotný majetek, který se daňově neodepisuje – movité věci s pořizovací cenou do 40 000 Kč se účtují přímo do spotřeby.
- b) Dlouhodobý nehmotný majetek, který se daňově neodepisuje – nemovité věci s pořizovací cenou do 60 000 Kč se účtují přímo do spotřeby.
- c) Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, který se daňově odepisuje se odepisuje i účetně na základě účetních odpisových plánů. Účetní odpisové plány jsou sestaveny na základě předpokládané životnosti, resp. doby použitelnosti jednotlivého majetku. Účetní odpisy se začínají účtovat od měsíce následujícího po datu uvedení majetku do užívání.

**7. Důležité informace týkající se majetku a závazků**

(v tis Kč)

**7.1 Pohledávky**

Pohledávky po lhůtě splatnosti

	K 31.12.2010
Po splatnosti méně než 6 měsíců	34
Po splatnosti 6 měsíců a více a zároveň méně než 1 rok	1030
Po splatnosti 1 rok a více	0
Cekem po splatnosti	1064

## 7.2 Závazky

### a) Závazky z obchodního styku po lhůtě splatnosti

	K 31.12.2010
Po splatnosti méně než 6 měsíců	1 312
Po splatnosti 6 měsíců a více a zároveň méně než 1 rok	1 323
Po splatnosti 1 rok a více	0
Cekem po splatnosti	2 635

### 7.3 Zatížení majetku zástavním právem nebo věcným břemenem

Společnost nemá žádný majetek zatížený zástavním právem.

### 7.4 Významné události, které se staly mezi rozvahovým dnem a okamžikem sestavení účetní závěrky

Mezi rozvahovým dnem a okamžikem sestavení účetní závěrky nedošlo k žádné významné události mající vliv na stav aktiv a závazků.

### 7.5 Transakce se spřízněnými osobami uzavřené se zvláštními tržními podmínkami

Účetní jednotka nemá takové transakce.

Den sestavení účetní závěrky: 29.6.2011

Účetní závěrku sestavil: Ing. Kateřina Janáková, daňový poradce ev.č. 3341

Statutární orgán nebo fyzická osoba, která je účetní jednotkou: .....

Podpis statutárního orgánu: .....



## **Příloha F**

### **Finanční analýza Pivovaru Broumov od roku 2006-2010**

#### **Rok 2006**

##### **Ukazatelé rentability**

$$\text{ROA} = -0,09 * 100 = -9,50 \%$$

$$\text{ROE} = -0,20 * 100 = -20,22 \%$$

$$\text{ROS} = 0,057 * 100 = 5,70 \%$$

##### **Ukazatelé likvidity**

$$\text{Běžná likvidita} = 0,95$$

$$\text{Pohotová likvidita} = 0,52$$

$$\text{Hotovostní likvidita} = 0,03$$

##### **Ukazatelé zadluženosti**

$$\text{Míra finanční nezávislosti} = 0,47 * 100 = 47\%$$

$$\text{Věřitelské riziko} = 0,53 * 100 = 53\%$$

$$\text{Úrokové krytí} = -25,76$$

## **Rok 2007**

### **Ukazatelé rentability**

$$\text{ROA} = -0,06 * 100 = -6,50\%$$

$$\text{ROE} = 0,16 * 100 = 16,08\%$$

$$\text{ROS} = 0,054 * 100 = 5,47\%$$

### **Ukazatelé likvidity**

$$\text{Běžná likvidita} = 0,74$$

$$\text{Pohotová likvidita} = 0,45$$

$$\text{Hotovostní likvidita} = 0,18$$

### **Ukazatelé zadluženosti**

$$\text{Míra finanční nezávislosti} = 0,40 * 100 = 40\%$$

$$\text{Věřitelské riziko} = 0,59 * 100 = 59,8\%$$

$$\text{Úrokové krytí} = -8,21$$

## **Rok 2008**

### **Ukazatelé rentability**

$$\text{ROA} = -0,05 * 100 = -5,48 \%$$

$$\text{ROE} = 0,1114 * 100 = 11,14\%$$

$$\text{ROS} = 0,73 * 100 = 73,83\%$$

### **Ukazatelé likvidity**

$$\text{Běžná likvidita} = 0,61$$

$$\text{Pohotová likvidita} = 0,38$$

$$\text{Hotovostní likvidita} = 0,22$$

### **Ukazatelé zadluženosti**

$$\text{Míra finanční nezávislosti} = 0,35 * 100 = 35\%$$

$$\text{Věřitelské riziko} = 0,41 * 100 = 41\%$$

$$\text{Úrokové krytí} = -0,34 \text{ krát}$$

## **Rok 2009**

### **Ukazatelé rentability**

$$\text{ROA} = 0,0213 * 100 = 2,13\%$$

$$\text{ROE} = 0,0592 * 100 = 5,92\%$$

$$\text{ROS} = 0,2272 * 100 = 22,72\%$$

### **Ukazatelé likvidity**

$$\text{Běžná likvidita} = 0,62$$

$$\text{Pohotová likvidita} = 2,68$$

$$\text{Hotovostní likvidita} = 0,14 \text{ krát}$$

### **Ukazatelé zadluženosti**

$$\text{Míra zadluženosti} = 0,36 * 100 = 36\%$$

$$\text{Věřitelské riziko} = 0,62 * 100 = 62\%$$

$$\text{Úrokové krytí} = 3 \text{ krát}$$

## **Rok 2010**

### **Ukazatelé rentability**

$$\text{ROA} = 0,009 * 100 = 0,9\%$$

$$\text{ROE} = 0,025 * 100 = 2,5\%$$

$$\text{ROS} = 17,39$$

### **Ukazatelé likvidity**

$$\text{Běžná likvidita} = 0,74$$

$$\text{Pohotová likvidita} = 0,42$$

$$\text{Hotovostní likvidita} = 0,12$$

### **Ukazatelé zadluženosti**

$$\text{Míra zadluženosti} = 0,36 * 100 = 36\%$$

$$\text{Věřitelské riziko} = 0,61 * 100 = 61\%$$

$$\text{Úrokové krytí} = 2,5 \text{ krát}$$

## Příloha G

### Rozdělení podle krajů:

#### Praha

##### Restaurace

AMIGOS  
KLUB FANDA  
NA TÝ LOUCE ZELENÝ  
BEER MUZEUM  
PRVNÍ PIVNÍ TRAMWAY  
RESTAURACE KOZLOVNA  
RESTAURACE KULOVÝ BLESK  
KARLÍNSKÁ POHODA  
MÁNESOVA PIVNICE  
PIVNÍ GALERIE  
PIVKOLAND  
PIVOVARSKÝ KLUB  
RESTAURACE OBŽERSTVÍ  
RESTAURACE MEREDA  
RESTAURACE Vinný ráj  
U VĚSTONICKÉHO VENOUSE  
PIVNÍ ROZMANITOSTI  
U PRINCE MIROSLAVA  
BAR BLAZE  
RESTAURACE U PETRŮ  
OBČERSTVENÍ PROKOPSKÉ  
ÚDOLÍ  
U VEJDŮ  
U VODOUCHA  
CLUB FANDA  
PRAGUE BEER MUSEUM  
PIVKUPECTVÍ  
KINO AERO  
RESTAURACE ZLÝ ČASY  
ČERNOKOSTELECKÝ PIVOVAR  
GOURMED CHEESE

##### Město

Praha 5  
Praha 5  
Praha 4  
Praha 1  
Praha  
Praha 8  
Praha 2  
Praha 8  
Praha 2  
Praha 7  
Praha 7  
Praha  
Praha 4  
Praha 3  
Praha 8 Karlín  
Praha 5 Anděl  
Praha 3  
Praha 4  
Praha 3  
Praha-Stodůlky  
Praha-Barandov  
  
Praha 2  
Praha 3  
Praha 5  
Praha 1  
Praha 4  
Praha 3  
Praha 4 Nusle  
Kostelec nad Černými lesy  
Újezd nad lesy

#### Královehradecký kraj

##### Restaurace

RESTAURACE SLÁVIE  
ORLÍK  
DIMROVKA  
JINDŘICHUV DŮM  
PENZION JAROSLAV  
RESTAURACE KRČMA  
CHATA HVĚZDA

##### Město

Náchod  
Pec pod Sněžkou  
Pec pod Sněžkou  
Pec pod Sněžkou  
Petříkovice  
Police nad Metují  
Police nad Metují

PENZION BARBARA	Broumov
HOTEL VEBA	Broumov
KAVÁRNA QETA	Broumov
RESTAURACE NA NÁDRAŽÍ	Meziměstí
RESTAURACE ŠANTÁN	Meziměstí
BAR ZA VODOU	Broumov
RESTAURACE U LÍPY	Heřmánkovice
CHATA VYHLÍDKA	Janovičky u Broumova
RESTAURACE SEVERKA	Hradec králové
HOSTINEC U KARLA	Svinary u H.K.

### **Olomoucký kraj**

<b>Restaurace</b>	<b>Město</b>
RESTAURACE U KUDĚJE	Olomouc
RESTAURACE U GOLEMA NA BAZÉNĚ	Olomouc
HOSPŮDKA U LADI	Olomouc
HOSPŮDKA HNĚVITÍN	Olomouc
NA STATKU	Hněvitín u Olomouce
HOSTINEC U KEPRTŮ	Loučany
	Leština u Zábřehu

### **Jihomoravský kraj**

<b>Restaurace</b>	<b>Město</b>
KLUB NETOPÝR	Brno
PIVOTÉKA LUXON	Brno
PIVOTÉKA PIVO BEER	Brno
PIVOTÉKA U MODRÉHO LVA	Brno
JASO	Střelice u Brna
BENEDICTUS	Brno
KAVARNA U KINA	Tišnov

### **Liberecký kraj**

<b>Restaurace</b>	<b>Město</b>
U HROCHA	Liberec
LIBERECKÁ OSVĚŽOVNA	Liberec
PIVNÍ AZYL	Liberec
U VLEKU	Harrachov

### **Středočeský kraj**

<b>Restaurace</b>	<b>Město</b>
HOTEL OPAT	Kutná Hora
U TŘÍ PÍREK	Kolín

**Pardubický kraj**

**Restaurace**  
KAVÁRNA POD KOPEČKEM

**Město**  
Jablonné nad Orlicí