

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Konkrétní podnikatelský plán podniku

Tadeáš Tumpach

**Diplomová práce
2018**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tadeáš Tumpach**
Osobní číslo: **E16620**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Konkrétní podnikatelský plán podniku**
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 vytvoření podnikatelského plánu vhodného pro založení minipivovaru.

Osnova:

- Základní pojmy
- Podnikatelský plán
- Návrh podnikatelského plánu minipivovaru
- Formulace závěrů

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FINCH, Brian. How to write a business plan. 2nd ed. London: Kogan Page, 2006. 151 p., ISBN 0-7494-4553-X

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s., ISBN 978-80-247-4150-5

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 2012. 575 s., ISBN 978-80-265-0014-8

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

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

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2018**


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 4. 2018

Tadeáš Tumpach

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Zároveň bych na tomto místě rád vyjádřil poděkování také doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D., a doc. Ing. Janu Stejskalovi, Ph.D., za odborné konzultace podnikatelského záměru, Bc. Maximu Dužkovi za předání praktických podnikatelských zkušeností a Mgr. Tereze Mádlové včetně celé mé rodiny a přátel za jejich důvěru a podporu.

ANOTACE

Účelem této diplomové práce je sestavení realizovatelného podnikatelského plánu na založení a provoz minipivovaru, který má autor práce v úmyslu provozovat. Podnikatelský plán je v této práci přiblížen jak na úrovni teoretické, tak v konkrétní podobě.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský plán, pivovar, záměr podnikání, minipivovar.

TITLE

The business plan of the enterprise

ANNOTATION

Purpose of this Master's thesis is designing of the feasible business plan in order to establish and operate a mini brewery which the author of this thesis want to run. The business plan is described from theoretical as well as practical point of view.

KEYWORDS

Business plan, brewery, intention of the entrepreneurship, mini brewery.

OBSAH

Úvod.....	12
1 Základní pojmy.....	13
1.1 Podnikání.....	13
1.2 Formy podnikání	14
1.3 Porovnání forem podnikání podle vybraných kritérií.....	17
1.3.1 Minimální velikost základního kapitálu.....	17
1.3.2 Minimální počet osob potřebných k založení	17
1.3.3 Ručení podnikatele za závazky vzniklé při podnikání	18
1.3.4 Obtížnost založení.....	19
1.3.5 Míra zdanění vytvořeného zisku	20
1.3.6 Požadavky na vedení účetnictví.....	21
1.3.7 Povinný audit účetní závěrky.....	22
1.3.8 Image firmy (důvěryhodnost právní formy)	23
1.4 Plánování	23
1.5 Shrnutí první kapitoly.....	24
2 Podnikatelský plán	25
2.1 Definice podnikatelského plánu	25
2.2 Účel podnikatelského plánu.....	25
2.3 Požadavky na podnikatelský plán.....	26
2.4 Struktura podnikatelského plánu	27
2.4.1 Titulní strana	28
2.4.2 Shrnutí.....	28
2.4.3 Popis podniku	29
2.4.4 Analýza trhu.....	29
2.4.5 Marketing.....	36
2.4.6 Finanční plán	37
2.4.7 Rizika	47
2.4.8 Přílohy.....	48
2.5 Shrnutí druhé kapitoly	49
3 Podnikatelský plán minipivovaru Lepivo.....	50
3.1 Titulní strana.....	51
3.2 Shrnutí	51
3.3 Popis podniku	51
3.3.1 Provozovatelé.....	53
3.3.2 Fáze podnikání	53
3.3.3 Umístění pivovaru (fáze I).....	55
3.3.4 Umístění podniku (fáze II).....	55
3.3.5 Vize, mise a cíle podnikání	55

3.4	Analýza trhu	56
3.4.1	Analýza odvětví	56
3.4.2	Analýza vybraného trhu	57
3.4.3	Analýza zákazníků	61
3.4.4	Segmentace trhu	62
3.4.5	Dodavatelé	66
3.4.6	Konkurence	68
3.4.7	Spřátelené pivovary	70
3.4.8	SWOT analýza	71
3.5	Marketing	73
3.5.1	Produkt	73
3.5.2	Cena	75
3.5.3	Propagace	78
3.5.4	Distribuce	79
3.6	Finanční plán	81
3.6.1	Náklady na založení	81
3.6.2	Cena za službu vaření piva ve spřáteleném pivovaru	82
3.6.3	Náklady na energie	83
3.6.4	Spotřební daň	83
3.6.5	Ostatní náklady	84
3.6.6	Tržby	84
3.6.7	Účetní výkazy	85
3.6.8	Investice	87
3.6.9	Finanční ukazatele	89
3.6.10	Zdroje financování	90
3.7	Rizika	91
3.7.1	Provozní rizika	91
3.7.2	Marketingová rizika	91
3.7.3	Legislativní rizika	92
3.7.4	Přírodní rizika	92
3.7.5	Ekonomická a finanční rizika	93
3.8	Přílohy podnikatelského plánu	94
	Závěr	95
	Literatura a ostatní zdroje	97

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Minimální výdaje na založení dané formy podnikání	19
Tabulka 2: Kapitoly podnikatelského plánu	27
Tabulka 3: Segmentační kritéria	32
Tabulka 4: Stupnice hodnocení ukazatelů Kralickova Quick testu	44
Tabulka 5: Stupnice hodnocení indexu bonity	44
Tabulka 6: Stupnice hodnocení Altmanova Z-score	45
Tabulka 7: Stupnice hodnocení Indexu IN05	45
Tabulka 8: Nejčastější formy podnikání v oboru výroby piva	50
Tabulka 9: Harmonogram fází	53
Tabulka 10: Počet obyvatel v oblasti zaměření	57
Tabulka 11: Složení obyvatelstva ČR podle pohlaví a věku v roce 2016	58
Tabulka 12: Potenciální měsíční konzumace piva v restauracích v oblasti zaměření	60
Tabulka 13: Dodavatelé minipivovaru Lepivo	67
Tabulka 14: Konkurenční pivovary	68
Tabulka 15: Podniky nabízející pivo více konkurenčních pivovarů	70
Tabulka 16: Závěry SWOT analýzy	71
Tabulka 17: Zacílení na segmenty	75
Tabulka 18: Ceny piva v optimistické variantě	76
Tabulka 19: Náklady na obaly	77
Tabulka 20: Náklady na propagaci	78
Tabulka 21: Dopravní náklady	81
Tabulka 22: Náklady na založení	82
Tabulka 23: Výpočet zisku/ztráty (fáze I)	85
Tabulka 24: Zjednodušená rozvaha	86
Tabulka 25: Zjednodušený výkaz cash-flow	87
Tabulka 26: Investiční náklady (fáze II)	87
Tabulka 27: Výpočet zisku/ztráty (fáze II)	88
Tabulka 28: Poměrové ukazatele	89

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model pěti sil	30
Obrázek 2: Matice SWOT analýzy	33
Obrázek 3: Rozklad ukazatele ROA	41
Obrázek 4: Umístění konkurenčních pivovarů a jejich odbytišť	69

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl konzumentů piva mezi muži a ženami	59
Graf 2: Průměrné množství piva konzumovaného týdně muži a ženami	59
Graf 3: Role chuti a ceny při výběru piva (2016)	61
Graf 4: Věrnost značce vs. zkoušení neznámých piv	62

SEZNAM ZKRATEK

ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
a.s.	akciová společnost
AV	Akademie věd České republiky
AZ	Altmanovo Z-score
BL	běžná likvidita
CF	tok peněz (<i>cash flow</i>)
CR	ukazatel úrokového krytí (<i>coverage ratio</i>)
CVVM	Centrum pro výzkum veřejného mínění
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČSH	čistá současná hodnota
DOP	doba obratu pohledávek
DOZ	doba obratu zásob
DR	celková zadluženost (<i>debt ratio</i>)
DSD	doba splácení dluhů
EAT	zisk po zdanění (<i>earnings after taxes</i>)
EBIT	zisk před úroky a zdaněním (<i>earnings before interest and taxes</i>)
EBT	zisk před zdaněním (<i>earnings before taxes</i>)
EPM	extrakt původní mladiny
EVA	ekonomická přidaná hodnota (<i>economic value added</i>)
HDP	hrubý domácí produkt
IČO	identifikační číslo osoby
IB	index bonity
IN	investiční náklady
KS	koeficient samofinancování
k.s.	komanditní společnost
NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění (<i>net operating profit after taxes</i>)
OA	rychlost obratu aktiv
OL	okamžitá (hotovostní) likvidita
OP	rychlost obratu pohledávek
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
OZ	rychlost obratu zásob
PL	pohotová (rychlá) likvidita
PPC	platba za proklik (<i>pay per click</i>)
ROA	rentabilita aktiv (<i>return on assets</i>)
ROCE	rentabilita dlouhodobého invest. kapitálu (<i>return on capital employed</i>)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (<i>return on equity</i>)
ROI	rentabilita investice (<i>return on investment</i>)
ROS	rentabilita tržeb (<i>return on sales</i>)
Sb.	Sbírka zákonů

SOŠ	střední odborná škola
SOÚ	Sociologický ústav (Akademie věd ČR)
SPŠ	střední průmyslová škola
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
v.o.s.	veřejná obchodní společnost
VOŠ	vyšší odborná škola
v.v.i.	veřejná výzkumná instituce
VVP	vnitřní výnosové procento
WACC	vážené průměrné náklady kapitálu (<i>weighted average cost of capital</i>)
ZC	zůstatková cena

ÚVOD

Diplomová práce, kterou právě čtete, pojednává o podnikatelském plánu minipivovaru. **Cílem práce je sestavení podnikatelského plánu schopného realizace**, neboť autor této práce má v úmyslu po ukončení navazujícího magisterského studia na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice vlastní minipivovar provozovat. Tento minipivovar ponese název Lepivo.

Česká republika dlouhodobě patří mezi země s největší spotřebou piva na osobu. Podle zpravodajského serveru The Telegraph je Česká republika dokonce na prvním místě ve spotřebě piva na hlavu ve světě [39]. Za rok 2016, za který existují poslední statistiky, vypil každý Čech v průměru 146,9 litrů piva [12].

Není proto divu, že se při takové oblibě piva v České republice nasycuje také trh s pivovary, respektive *minipivovary* (pivovary s ročním výstavem do 10 000 hl). Takových minipivovarů je dnes v České republice přes 370, z nichž zhruba 30 lze nazývat tzv. *létajícími pivovary*, tedy pivovary bez vlastního výrobního zařízení, které si jej pronajímají od jiných pivovarů [34].

Minipivovar Lepivo, o němž pojednává tato diplomová práce, má v úmyslu se k minipivovarům, respektive k *malým nezávislým pivovarům* (pivovary s ročním výstavem do 200 000 hl, jak uvádí česká legislativa¹), přidat a nabídnout tak občanům České republiky, především však v oblasti cca 30 km od Kolína, kvalitní a cenově dostupný produkt.

Podnikatelský plán je sestaven pro první z potenciálně tří fází podnikání v oboru pivovarnictví, tedy pro fázi provozu pivovaru ve formě tzv. létajícího minipivovaru. Fáze pivovaru s vlastním výrobním zařízením, ale bez vlastní restaurace stejně jako fáze provozu pivovaru s vlastním výrobním zařízením a s vlastní restaurací, přičemž cílem autorova podnikání je dosáhnout této fáze, nejsou předmětem této diplomové práce, neboť vstup do těchto fází považuje autor práce za natolik časově vzdálený, že současný podnikatelský plán by pro tyto fáze nebyl aktuální. Zároveň autor práce vidí postupný průchod těmito fázemi jako klíčový pro úspěšné podnikání v oboru pivovarnictví.

Práce je členěna do tří kapitol. V první kapitole se autor zmiňuje o základních teoretických pojmech týkajících se především podnikání a plánování. Druhá kapitola přibližuje v teoretické rovině podnikatelský plán, jeho strukturu a obsah. Ve třetí kapitole je pak tato teoretická osnova aplikována na konkrétní podnikatelský plán minipivovaru Lepivo.

¹ § 82 zákona č. 353/2003 Sb., zákona o spotřebních daních

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, v první kapitole bude čtenář seznámen se základními teoretickými pojmy vztahujícími se především k podnikání a plánování. Jelikož je diplomová práce zaměřena na podnikatelský plán, je nejprve nutné osvětlit, co každé z těchto slov znamená. Vysvětlení pojmů *podnikání* a *plánování* a pojmů s nimi souvisejících je proto obsahem následujících podkapitol. Na podnikatelský plán jako takový je zaměřena kapitola druhá.

1.1 PODNIKÁNÍ

Současná legislativa tento pojem nedefinuje, stejné to je v případě pojmu *podnik*. Místo podniku však zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zmiňuje pojem *obchodní závod*, který definuje² takto:

„Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“

V definici vystupuje pojem *podnikatel*, na který tentýž zákon také myslí, když praví³, že *„kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“*.

Chceme-li se nyní blíže zabývat významem slova *živnostenský*, je zapotřebí se přesunout od občanského zákoníku k zákonu č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon, který výklad slova *živnost*⁴ obsahuje:

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Kromě této definice je součástí téhož zákona bohatý výčet činností, které živnostmi nejsou⁵. Pro účely diplomové práce je však podstatné, že výroba piva mezi nimi není. V § 5 odstavci 1 téhož zákona se opět vracíme k pojmu *podnikatel*, který je zde zmíněn:

² § 502 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku

³ § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku

⁴ § 2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

⁵ § 3 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

„Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené tímto zákonem (dále jen ‚podnikatel‘); státní povolení k provozování živnosti (dále jen ‚koncese‘) se vyžaduje jen v případech vymezených tímto zákonem.“

Podmínky pro fyzické osoby uvedené v tomto paragrafu živnostenský zákon dále dělí na všeobecné a zvláštní. Všeobecnými⁶ podmínkami provozování živnosti je plná svéprávnost a bezúhonnost, zvláštními⁷ podmínkami provozování živnosti pak odborná či jiná způsobilost, pokud je zákon vyžaduje.

Pro účely této práce je ovšem zásadní konstatování skutečnosti, že živnost může provozovat jak fyzická, tak právnická osoba⁸. Další podkapitola diplomové práce se proto zaměřuje především na rozdíly mezi podnikáním formou právnické osoby a fyzické osoby a na výhody a nevýhody těchto forem podnikání.

1.2 FORMY PODNIKÁNÍ

Ať už se podnikatel rozhodne provozovat živnost (dále jen „podnikat“) buď jako fyzická osoba, nebo jako právnická osoba, v obou případech může provádět podnikatelskou činnost pouze na základě živnostenského oprávnění⁹. Podnikání na základě jiného než živnostenského oprávnění, např. podnikání v zemědělské výrobě, lesním a vodním hospodářství, nezávislé podnikání a další, autor této práce dále neuvažuje, neboť výroba piva spadá právě mezi podnikání uskutečňované na základě živnostenského oprávnění¹⁰.

Živnosti dělíme¹¹ na:

- ohlašovací,
 - volné,
 - vázané,
 - řemeslné,
- koncesované,

příčemž ohlašovací živnosti jsou ty, které při splnění stanovených podmínek smějí být provozovány na základě ohlášení živnostenskému úřadu, a za koncesované považuje živnostenský zákon živnosti, které smějí být provozovány na základě koncese (povolení státu). U ohlašovacích živností je v případě provozování živností vázaných a řemeslných nutná

⁶ § 6 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

⁷ § 7 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

⁸ § 5 odst. 1 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

⁹ § 10 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

¹⁰ část A přílohy č. 1 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

¹¹ § 10 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

odborná způsobilost stanovená v živnostenském zákoně, pro případ volných živností není stanovena žádná podmínka pro provozování tohoto druhu živnosti.¹²

Vaření piva, respektive pivovarnictví a sladovnictví, je živností řemeslnou¹³. Další části textu se proto věnují pouze tomuto druhu živnosti, k jejímuž provozování je nutné prokázání odborné způsobilosti, tedy splnění zvláštní podmínky provozování živnosti.

Odborná způsobilost se v případě řemeslných živností prokazuje¹⁴ některým z následujících dokladů o:

- *„řádém ukončení středního vzdělání s výučním listem v příslušném oboru vzdělání,*
- *řádém ukončení středního vzdělání s maturitní zkouškou v příslušném oboru vzdělání, nebo s předměty odborné přípravy v příslušném oboru,*
- *řádém ukončení vyššího odborného vzdělání v příslušném oboru vzdělání,*
- *řádém ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné oblasti studijních programů a studijních oborů,*
- *uznání odborné kvalifikace, vydaným uznávacím orgánem podle zákona o uznávání odborné kvalifikace, nebo*
- *získání všech profesních kvalifikací tak, jak jsou stanoveny pro odpovídající úplnou profesní kvalifikaci v Národní soustavě kvalifikací.“*

Zároveň je však možné tyto doklady (vztahující se k příslušnému oboru/oblasti) nahradit¹⁵ doklady (vztahujícími se k příbuznému oboru/oblasti) o:

- *„řádém ukončení středního vzdělání s výučním listem v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednorroční praxe v oboru,*
- *řádém ukončení středního vzdělání s maturitní zkouškou v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednorroční praxe v oboru,*
- *řádém ukončení vyššího odborného vzdělání v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednorroční praxe v oboru,*
- *řádém ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné příbuzné oblasti studijních programů a studijních oborů,*
- *řádém ukončení rekvalifikace pro příslušnou pracovní činnost, vydaným zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, nebo zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, a dokladem o vykonání jednorroční praxe v oboru, nebo*
- *vykonání šestileté praxe v oboru.“*

Pokud není podnikatel coby fyzická osoba odborně způsobilý k provozování řemeslné živnosti, je povinen k jejímu provozování ustanovit **odpovědného zástupce**, který podmínky na

¹² § 19 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

¹³ část A přílohy č. 1 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

¹⁴ § 21 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

¹⁵ § 22 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

odbornou způsobilost splňuje. Ustanovení odpovědného zástupce je pak povinné pro podnikatele coby právnické osoby, chtějí-li provozovat řemeslné živnosti.¹⁶

V této souvislosti zákon říká, že *„odpovědný zástupce je fyzická osoba ustanovená podnikatelem, kterému odpovídá za řádný provoz živnosti a za dodržování živnostenskoprávních předpisů a je k němu ve smluvním vztahu. Nikdo nemůže být ustanoven do funkce odpovědného zástupce pro více než čtyři podnikatele.“* Zákon pak dodává, že *„odpovědný zástupce musí splňovat všeobecné i zvláštní podmínky provozování živnosti (...)“*.

Rozhodne-li se podnikatel podnikat jako právnická osoba, má na výběr z následujících forem¹⁷ podnikání:

- obchodní společnost,
 - osobní společnost,
 - veřejná obchodní společnost,
 - komanditní společnost,
 - kapitálová společnost,
 - společnost s ručením omezeným,
 - akciová společnost,
 - evropská společnost,
 - evropské hospodářské zájmové sdružení,
- družstvo,
 - družstvo,
 - evropská družstevní společnost.

Správný výběr formy podnikání je klíčový pro jeho samotnou existenci. Veber a Srpová v jejich literatuře [43] uvádí, která kritéria by měl podnikatel zohlednit při výběru formy podnikání. Mezi ně patří:

- **minimální velikost základního kapitálu,**
- **minimální počet osob potřebných k založení,**
- **obtížnost založení (např. výdaje na založení apod.),**
- rozsah právní regulace činnosti,
- zastupování podnikatelského subjektu navenek,
- povinně vytvářené orgány společnosti,
- **ručení podnikatele za závazky vzniklé při podnikání.**

Dalšími kritérii podle Vebera a Srpové, která je dobrá zohlednit při výběru formy podnikání, jsou:

- rozsah plánovaných podnikatelských aktivit,
- obor činností,

¹⁶ § 11 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

¹⁷ § 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

- míra vlastní angažovanosti a odpovědnosti,
- **míra zdanění vytvořeného zisku,**
- **povinný audit účetní závěrky a požadavky na vedení účetnictví,**
- povinnost zveřejňování údajů z účetní závěrky v OR,
- flexibilita a případná transformace právní formy,
- povinnosti při přerušení či ukončení činnosti podnikatelského subjektu,
- **image firmy (důvěryhodnost právní formy).**

1.3 POROVNÁNÍ FOREM PODNIKÁNÍ PODLE VYBRANÝCH KRITÉRIÍ

Z výčtu kritérií uvedených výše autor vybral sedm, respektive osm, z nich (vyznačeny tučně), která použil jako kritéria pro porovnání vybraných forem podnikání v oboru výroby piva. Vybranými formami podnikání jsou veřejná obchodní společnost (v.o.s.), komanditní společnost (k.s.), společnost s ručením omezeným (s.r.o.), akciová společnost (a.s.) a fyzická osoba podnikající podle živnostenského oprávnění nezapsaná v obchodním rejstříku.

1.3.1 MINIMÁLNÍ VELIKOST ZÁKLADNÍHO KAPITÁLU

Fyzická osoba, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost

Nemá stanovenou minimální výši základního kapitálu.

Společnost s ručením omezeným

Minimální výše základního kapitálu je 1 Kč.¹⁸

Akciová společnost

Minimální výše základního kapitálu je 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR.¹⁹

1.3.2 MINIMÁLNÍ POČET OSOB POTŘEBNÝCH K ZALOŽENÍ

Fyzická osoba, společnost s ručením omezeným, akciová společnost

Pro tyto vybrané formy podnikání platí, že stačí pouze jedna osoba k založení dané formy podnikání.

Veřejná obchodní společnost, komanditní společnost

K založení této formy podnikání jsou zapotřebí vždy alespoň 2 osoby.

¹⁸ § 142 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

¹⁹ § 246 odst. 2 zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)

1.3.3 RUČENÍ PODNIKATELE ZA ZÁVAZKY VZNIKLÉ PŘI PODNIKÁNÍ

Fyzická osoba

Jak plyne z definice podnikatele uvedené v občanském zákoníku, kde se hovoří o skutečnosti, že podnikatel vykonává svoji podnikatelskou činnost mj. *na vlastní účet a odpovědnost*, ručí fyzická osoba podnikající za závazky plynoucí z podnikání celým svým majetkem, neboť její majetek určený k podnikání není oddělen od soukromého majetku tak jako v případě právnických osob.

Společnost s ručením omezeným

Již samotný název této právní formy naznačuje, že ručení za závazky plynoucí z podnikání je u této formy podnikání omezené. U společníků je omezené tak, že ručí za závazky „*společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění*“.²⁰ Naopak jednatelé ručí za povinnosti obchodní korporace jen v případě úpadku²¹.

Akciová společnost

Nejmenší rozsah ručení mezi vybranými formami podnikání platí u akciových společností, neboť akcionáři neručí za závazky společnosti [1], [2]. Při pohledu na ručení za závazky společnosti z pohledu společnosti samotné, nikoliv jen jednotlivých společníků, pak platí, že jak společnost s ručením omezeným, tak i akciová společnost ručí za své závazky svým firemním majetkem.

Veřejná obchodní společnost

Společníci veřejné obchodní společnosti ručí za její dluhy společně a nerozdílně.²²

Komanditní společnost

Komanditisté komanditní společnosti ručí za její dluhy omezeně a to společně a nerozdílně do výše jejich nesplaceného vkladu podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku. Komplementář ručí za dluhy společnosti neomezeně. Je však nutné zmínit, že komanditista, jehož jméno je uvedeno ve firmě (názvu společnosti), ručí za dluhy společnosti jako komplementář.²³

²⁰ § 132 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech

²¹ § 68 zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech

²² § 95 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech

²³ § 118 a § 122 zákona č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech

1.3.4 OBTÍŽNOST ZALOŽENÍ

Ministerstvo průmyslu a obchodu vydalo na počátku roku 2017 příručku [32] týkající se základních požadavků, které je nutné splnit pro zahájení podnikání na základě živnostenského zákona. Z těchto požadavků vychází autor při sestavení tabulky 1, která shrnuje minimální výdaje nutné pro založení dané právní formy podnikání:

Tabulka 1: Minimální výdaje na založení dané formy podnikání.

Výdajová položka	Fyzická osoba	s.r.o., v.o.s., k.s.	a.s.
sepsání notářského zápisu (založení společnosti) ²⁴	-	4 000	12 800
zápis do obchodního rejstříku ²⁵	-	6 000	12 000
zápis do obchodního rejstříku (notářem) ²⁶	-	2 700	8 000
první ohlášení živnosti ²⁷	1 000	1 000	1 000
další ohlášení živnosti ²⁸	500	500	500
využití služby kontaktního místa státní správy ²⁹	50	50	50
výpis z Rejstříku trestů (jednorázově) ³⁰	100	100	100
výpis z Katastru nemovitostí (za první stránku) ³¹	100	100	100
výpis z Katastru nemovitostí (za každou další stránku)	50	50	50
úřední ověření podpisu za každý podpis ³²	30	30	30
založení a vedení bankovního podnikatelského účtu	0	0	0
CELKEM MINIMÁLNĚ	1 330	8 030	22 130

Zdroj: Vlastní zpracování.

Poznámky k tabulce 1:

Odměna notáře za sepsání notářského zápisu o právním jednání je stanovena podle tarifní hodnoty. Hodnota uvedená u právních forem odlišných od fyzické osoby se týká notářského zápisu sloužícího jako podklad pro zápis do veřejného rejstříku.

Jelikož pro účely této práce uvažuje autor fyzickou osobu podnikající podle živnostenského oprávnění nezapsanou v obchodním rejstříku, poplatek za zápis do obchodního rejstříku se jí netýká. Zapisovala-li by se fyzická osoba podnikající do veřejného seznamu nebo veřejného rejstříku, týkal by se poplatek i jí.

²⁴ položka A oddílu I přílohy k vyhlášce č. 196/2001 Sb.

²⁵ položka 11 přílohy k zákonu č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích

²⁶ položka 39 přílohy k zákonu č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích

²⁷ položka 24 písm. a) části I přílohy k zákonu č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích

²⁸ položka 24 písm. b) části I přílohy k zákonu č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích

²⁹ položka 24 písm. j) části I přílohy k zákonu č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích

³⁰ položka 10 písm. a) části I přílohy k zákonu č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích

³¹ položka 3 písm. d) části I přílohy k zákonu č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích

³² položka 5 písm. a) části I přílohy k zákonu č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích

Podat návrh na zapsání do obchodního rejstříku může buď sám podnikatelský subjekt, nebo notář. Jelikož autor práce uvažuje podnikající fyzickou osobu nezapsanou do obchodního rejstříku, není u této formy podnikání poplatek určen.

Využitím služby kontaktního místa veřejné správy je míněno využití Czech POINTu³³, který nabízí ohlášení živnosti, výpis z Rejstříku trestů, výpis a opis z Katastru nemovitostí a další služby. [33]

Při podání ohlášení živnosti je nutné prokázat podnikatelovu bezúhonnost, což žadatel dokládá výpisem z evidence Rejstříku trestů³⁴.

Poplatek za výpis z Katastru nemovitostí se může podnikatele týkat například při povinnosti prokázat živnostenskému úřadu právní důvod pro užívání provozovny³⁵, tedy prostoru, v němž je živnost provozována.³⁶

Podnikatelský bankovní účet lze dnes již získat zcela zdarma, co se poplatků za založení účtu a jeho následného vedení týče. Takové služby nabízí například Fio banka [19]. Zřízení účtu sice není povinné, ale je jistě doporučené, neboť jak fyzická, tak i právnická osoba jsou povinny uskutečnit platební styk bezhotovostní formou v případě poskytnutí platby nad limit 270 000 Kč³⁷.

Veškeré hodnoty uvedené v tabulce 1 jsou vyjádřeny v Kč.

Z údajů v tabulce 1 podle autora práce plyne, že finančně je nejméně náročné začít podnikat jako fyzická osoba nezapsaná do obchodního rejstříku. S finanční úsporou se úzce pojí i časová úspora, neboť v případě fyzické osoby nezapsané do obchodního rejstříku je možné začít podnikat ihned po ohlášení živnosti, kdežto v případě právnických osob existuje jistý časový odstup mezi založením a vznikem společnosti.

1.3.5 MÍRA ZDANĚNÍ VYTVOŘENÉHO ZISKU

Fyzická osoba

Sazba daně z příjmu fyzických osob činí 15 %³⁸. Fyzické osoby podnikající (na rozdíl od ostatních vybraných forem podnikání) se však týká i platba za sociální a zdravotní pojištění.

³³ Název je akronymem slov Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál

³⁴ § 6 odst. 3 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

³⁵ § 17 odst. 1 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

³⁶ § 17 odst. 3 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

³⁷ § 3 a § 4 zákona č. 254/2004 Sb., o omezení plateb v hotovosti

³⁸ § 16 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Sazba sociálního pojištění je pro osobu samostatně výdělečně činnou (OSVČ) 29,2 %³⁹, v případě zdravotního pojištění tato sazba činí 13,5 %⁴⁰.

Společnost s ručením omezeným, akciová společnost

Sazba daně z příjmu právnických osob činí 19 %⁴¹. Výplata podílu na zisku⁴² společníkům je pak daněna srážkovou daní se sazbou 15 %⁴³. Odměna jednatelům za výkon jejich funkce⁴⁴ pak podléhá danění (včetně plateb za sociální a zdravotní pojištění) stejně jako v případě fyzických osob.

Veřejná obchodní společnost

Základem daně společníka veřejné obchodní společnosti je jeho podíl na zisku či ztrátě veřejné obchodní společnosti.⁴⁵ To znamená, že případný zisk veřejné obchodní společnosti je rozdělen mezi společníky, kteří následně odvádí 15% daň pouze z příjmu fyzických osob, jsou-li tito společníci fyzickými osobami.

Komanditní společnost

Základem daně komplementáře komanditní společnosti je jeho podíl na zisku či ztrátě komanditní společnosti.⁴⁶ Zároveň platí, že se u komanditní společnosti základ daně snižuje o částku připadající komplementářům.⁴⁷ Výsledek je tedy takový, že příjem komplementáře je daněn pouze 15 % coby příjem fyzické osoby, kdežto příjem komanditisty je nejprve zdaněn 19 % v rámci komanditní společnosti a poté 15 % jako příjem fyzické osoby.

1.3.6 POŽADAVKY NA VEDENÍ ÚČETNICTVÍ

Vedením účetnictví je míněno vedení účetnictví v plném, nebo ve zjednodušeném rozsahu. Daňovou evidencí je míněno jednoduché účetnictví.

³⁹ § 7 odst. 1 písm. c) zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

⁴⁰ § 2 odst. 1 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění

⁴¹ § 21 odst. 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

⁴² § 8 odst. 1 písm. a) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

⁴³ § 21 odst. 4 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

⁴⁴ § 6 odst. 1 písm. c) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

⁴⁵ § 20 odst. 5 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

⁴⁶ § 7 odst. 5 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

⁴⁷ § 20 odst. 4 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Fyzická osoba

Povinnost vést účetnictví mají ty fyzické osoby⁴⁸:

- „*kteřé jsou jako podnikatelé zapsány v obchodním rejstříku,*
- *kteřé jsou podnikateli, pokud jejich obrat (...) v rámci jejich podnikatelské činnosti přesáhl za bezprostředně předcházející kalendářní rok částku 25 000 000 Kč (...),*
- *kteřé vedou účetnictví na základě svého rozhodnutí,*
- *kteřé jsou podnikateli a jsou společníky sdruženými ve společnosti, pokud alespoň jeden ze společníků sdružených v této společnosti je osobou vedoucí účetnictví,*
- *kteřým povinnost vedení účetnictví ukládá zvláštní právní předpis.“*

Dále mají fyzické osoby podnikající možnost uplatňování skutečných výdajů (daňová evidence⁴⁹), možnost uplatňování paušálních výdajů (v případě řemeslné činnosti se jedná o paušální uplatňování výdajů ve výši 80 % příjmů, max. do částky 800 000 Kč/rok⁵⁰) nebo mohou požádat správce daně o stanovení daně paušální částkou⁵¹. Současně je možné uplatnit odčitatelné položky od základu daně a nezdanitelné části základu daně.

Osobní a kapitálové společnosti

Tyto právnické osoby mají povinnost vést účetnictví v plném rozsahu vždy⁵² a nemohou vést ani jednoduché účetnictví⁵³, ani účetnictví ve zjednodušeném rozsahu⁵⁴.

1.3.7 POVINNÝ AUDIT ÚČETNÍ ZÁVĚRKY⁵⁵

Všechny vybrané právní formy podnikání

Povinný audit účetní závěrky musí provádět ty účetní jednotky, které jsou velké (vyjma vybraných velkých účetních jednotek, jež nejsou subjekty veřejného zájmu) nebo střední a dále malé účetní jednotky, které dosáhly nebo překročily k rozvahovému dni účetního období, za nějž se účetní závěrka ověřuje, a účetního období bezprostředně předcházejícího

- a) v případě akciové společnosti alespoň 1,
- b) v případě ostatních malých účetních jednotek alespoň 2 z následujících podmínek:
 - 1) celková aktiva 40 000 000 Kč,
 - 2) roční úhrn čistého obratu 80 000 000 Kč,
 - 3) průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 50.

⁴⁸ § 1 odst. 2 písm. d) až h) zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví

⁴⁹ § 7b zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

⁵⁰ § 7 odst. 7 písm. a) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

⁵¹ § 7a odst. 4 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

⁵² § 1 odst. 2 písm. a) zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví

⁵³ § 1f zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví

⁵⁴ § 9 zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví

⁵⁵ § 20 zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví

1.3.8 IMAGE FIRMY (DŮVĚRYHODNOST PRÁVNÍ FORMY)

Fyzická osoba

Jak uvádí Veber a Srpová, některé z nevýhod této formy podnikání jsou například takové, že při obchodování s jinými podnikatelskými subjekty se fyzická osoba může jevit jako malý nebo méněcenný partner, například z důvodu nejrozsáhlejšího ručení, či že může mít ztížený přístup k cizímu kapitálu, například k bankovním úvěrům. [43]

Za nevýhodu lze považovat také ztrátu povědomí o značce či image při ukončení podnikání, neboť tuto hodnotu nemusí být vůbec jednoduché převést na jinou osobu, která tak musí začít budovat povědomí o svém podnikání od základů.

Osobní a kapitálové společnosti

V případě podnikání právnických osob mají tyto aspekty podnikání opačný dopad. Přístup ke kapitálu je jednodušší a důvěryhodnost u obchodních partnerů je vyšší (ačkoliv v případě například společnosti s ručením omezeným je tato důvěryhodnost limitována právě omezeným ručením). [43]

Převod nebo přechod společnosti je jednodušší, společnost (a jí vybudovaná image) automaticky nezaniká např. při úmrtí společníka. Důvěryhodnost těchto forem podnikání zvyšuje také značné množství informací ve veřejných seznamech a rejstřících o podnikání těchto právnických osob, mj. například údaje plynoucí z účetních závěrek, ze kterých je možné lépe určit například solventnost daného podniku či určit podstatné ekonomické ukazatele.

V neposlední řadě pak i vyšší hodnota minimální výše základního kapitálu může být podstatná při styku s jinými subjekty, a proto minimální základní kapitál 1 Kč u společnosti s ručením omezeným se nemusí jevit nejdůvěryhodněji.

1.4 PLÁNOVÁNÍ

Plánováním rozumíme proces stanovení cílů podniku společně s prostředky a způsoby, jak stanovených cílů dosáhnout. V případě plánování je tedy jedním ze zásadních pojmů plán, kdy plánem rozumíme soubor strategií, taktik, postupů, pravidel, politik, rozpočtů apod. [4], [42], tedy úkolů, prostřednictvím nichž má být dosaženo předem stanovených cílů.

Pojem *cíl*, tedy stav, kterého chce podnik dosáhnout, je pak druhým zásadním pojmem, se kterým plánování pracuje. Vytyčené cíle však nemohou být ledajaké, je zapotřebí dodržovat

jisté charakteristiky těchto cílů. Těmi může být například specifčnost, měřitelnost, dosažitelnost, realističnost a časová ohraničenost, jak shrnuje akronym SMART⁵⁶.

Jak uvádí například Fayol [16], Koontze a Weihrich [24] či jiní autoři, plánování je jednou z pěti základních manažerských funkcí. Za další manažerské funkce lze podle Koontze a Weihricha považovat organizování, personalistiku, vedení a kontrolu.

Podle úrovně, na které je o plánech rozhodováno, lze plány rozdělit na:

- strategické,
- taktické,
- operativní.

Z časového hlediska pak mohou být plány:

- dlouhodobé (na pět a více let),
- střednědobé (na dobu mezi jedním rokem a pěti lety),
- krátkodobé (na dobu do jednoho roku).

Z věcného hlediska se setkáváme s plány:

- finančními,
- personálními,
- výrobními,
- investičními a dalšími.

Z těchto pohledů je možné podnikatelský plán klasifikovat jako strategický dlouhodobý plán obsahující mj. např. plán investiční, finanční, marketingový a další.

1.5 SHRUTÍ PRVNÍ KAPITOLY

První kapitola diplomové práce přiblížila některé základní pojmy související s tématem této práce, jako je například podnikatel, živnost a živnostenské oprávnění na straně jedné, přičemž hlavní oporou práce v této oblasti jsou české právní předpisy, a plán či cíle plánování na straně druhé.

Zmíněny byly také jednotlivé formy podnikání, z nichž autor vybral k dalšímu porovnání fyzickou osobu podnikající dle živnostenského zákona nezapsanou v obchodním rejstříku, společnost s ručením omezeným, akciovou společnost, veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost.

Pro tyto formy podnikání bylo provedeno porovnání a stanovení výhod a nevýhod na základě vybraných kritérií, která odborná literatura doporučuje vzít v úvahu při výběru formy podnikání při vstupu do podnikatelského světa.

⁵⁶ Pojem SMART je akronymem anglických slov Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time specific.

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Tato kapitola diplomové práce si klade za cíl přiblížit podnikatelský plán z teoretického hlediska a sestavit tak podklad pro vypracování konkrétního podnikatelského plánu v kapitole třetí. Kromě rešerše definic podnikatelského plánu podle různých autorů, stanovení účelu podnikatelského plánu a jeho uživatelů je zaměřena především na jeho strukturu a detailnější představení jednotlivých částí podnikatelského plánu.

2.1 DEFINICE PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Po přečtení různých podnikatelských plánů je patrné, že se jedná o písemné vyjádření podnikatelova (budoucího) podnikatelského záměru a jeho pozice v podnikatelském prostředí. Jde tedy o písemný dokument, který je užitečný nejen pro podnikatele samotného, respektive pro daný podnik, ale má i další své uživatele, se kterými přijde podnikatel během svého podnikání (především na začátku) do styku.

Pro podrobnější vymezení podnikatelského plánu uvádí autor práce následující definice:

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ [35]

„Písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním již existující firmy. (...) Podnikatelský plán konkretizuje záměry podnikatele do budoucna.“ [43]

„Podnikatelský plán je písemný popis Vaší podnikatelské budoucnosti. Je to dokument popisující, co plánujete udělat a jak to plánujete udělat. Podnikatelský plán může pomoci v realizaci mnoha úkolů těm, kdo jej píší i těm, kdo jej čtou.“ [15]

2.2 ÚČEL PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Jak již bylo řečeno v předešlé podkapitole, podnikatelský plán může sloužit různým subjektům z mnoha důvodů.

V první řadě je to (budoucí) podnikatel, který daný podnikatelský plán sestavuje a kterému tento písemný dokument může zajisté pomoci při formulaci jeho podnikatelských myšlenek, uvědomění si situace, ve které se nachází, či ke zjištění, zdali je jeho záměr realizovatelný a zdali mu přinese v budoucnu zisk. Slouží také k rozpoznání podnikatelských rizik, určení

nákladů, bližšímu seznámení se s právními předpisy, časovému rozvržení samotného zahájení podnikání, poznání zákazníků, partnerů a konkurence a mnoha dalším účelům.

Ve druhé řadě bude podnikatelský plán použitelný pro vnitropodnikové účely. Těmi je myšlena například definice vize, mise, cílů, strategií podnikatelského subjektu, využití provedených analýz k aplikaci vhodné marketingové strategie a přístupu ke konkurenci, porovnání dosažených cílů s cíli naplánovanými v podnikatelském plánu apod.

Ve třetí řadě se o podnikatelský plán a o ekonomické ukazatele v něm obsažené mohou opírat externí uživatelé plánu jako například investoři, kteří se na základě podnikatelského plánu, respektive jeho realizovatelnosti, mohou rozhodnout, jestli záměr podpoří vkladem jejich kapitálu. Podnikatelský plán mohou zajímat také banky a jiné finanční instituce při poskytování podnikatelských úvěrů. V neposlední řadě pak může plán hrát podstatnou roli také při podávání žádostí o dotace.

2.3 POŽADAVKY NA PODNIKATELSKÝ PLÁN

Jelikož je podnikatelský plán sepsanou představou podnikatele o podobě jeho budoucího podnikání, které ho může až do jeho stáří jako zdroj příjmů živit a na jehož úspěchu můžou být závislé i jiné aspekty podnikatelského života, je kvalita podnikatelského plánu bezesporu důležitá. Úroveň zpracování podnikatelského plánu však bude neméně důležitá i pro případné investory, banky a další subjekty, kterým bude podnikatel svůj plán představovat.

Z toho důvodu by měly být na podnikatelský plán kladeny jisté požadavky. Finch v publikaci *How to write a business plan* [18] uvádí, že by podnikatelský plán měl splňovat tyto atributy:

- být přesvědčivý,
- dobře vypadat,
- být bez pravopisných, gramatických a numerických chyb,
- pokrývat klíčové oblasti,
- obsahovat nezbytné podpůrné informace.

Veber a Srpová [43] dodávají další požadavky na podnikatelský plán, který by podle nich měl být:

- srozumitelný,
- logický,
- uváženě stručný,
- pravdivý,
- reálný,
- respektující rizika.

2.4 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Na struktuře podnikatelského plánu se odborná literatura tuzemská i zahraniční ne zcela shoduje. Některé části podnikatelského plánu se podle různých zdrojů shodují, jiné chybí či jsou výjimečně navíc. Pro porovnání autor práce uvádí v tabulce 2, jaké části by měl vhodně sestavený podnikatelský plán obsahovat a to jak podle zahraničních, tak tuzemských zdrojů knižních a elektronických:

Tabulka 2: Kapitoly podnikatelského plánu.

Zdroj/ pořadí	Veber, Srpová [43]	Finch [18]	Česká spořitelna [10]
1	Titulní list	Shrnutí	Titulní strana s představením společnosti
2	Obsah	Úvod	Shrnutí
3	Úvod	Podnikatelské pozadí	Profesní a osobní údaje o vlastnících firmy
4	Shrnutí	Produkt	Popis podniku
5	Popis podnikatelské příležitosti	Trh	Popis podnikatelské příležitosti
6	Cíle	Konkurence	Popis výrobku, služby
7	Potenciální trhy	Management	Zajištění potřebných vstupů a dodavatelů
8	Analýza konkurence	Finanční pozadí	Postavení firmy na trhu, konkurence
9	Marketingová a obchodní strategie	Rizika	Marketing
10	Realizační projektový plán	Závěry	Personální zdroje
11	Finanční plán	Přílohy	Finanční plán
12	Předpoklady úspěšnosti, rizika		Rizika projektu
13	Přílohy		
Zdroj/ pořadí	US Small Business Administration [41]	Bplans.com [36]	Vodafone Nápad roku [38]
1	Shrnutí	Shrnutí	Titulní strana
2	Popis podniku	Popis podniku	Shrnutí
3	Analýza trhu	Služby a produkty	Popis společnosti
4	Organizace a management	Cílový trh	Produkt/služba
5	Služby a produkty	Marketingový a prodejní plán	Analýza trhu
6	Marketing a prodej	Milníky a měřítka	Strategie a implementace
7	Požadavky na financování	Management	Tým
8	Finanční plán	Finanční plán	Finanční analýza
9	Přílohy		Přílohy

Zdroj: Vlastní zpracování podle [10], [18], [36], [38], [41], [43].

Z tabulky 2 je patrné, že uvedení zahraniční autoři (na rozdíl od všech uvedených tuzemských autorů) neuvažují explicitně titulní stranu jako část podnikatelského plánu. Ve 2 ze 3 případů zahraniční zdroje také neuvádí část týkající se rizik.

Na základě údajů v tabulce 2 se autor rozhodl pro účely diplomové práce dále uvažovat těchto následujících 8 kapitol podnikatelského plánu, se kterými pracuje kapitola druhá i třetí.

- 1) Titulní strana
- 2) Shrnutí
- 3) Popis podniku
- 4) Analýza trhu
- 5) Marketing
- 6) Finanční plán
- 7) Rizika
- 8) Přílohy podnikatelského plánu

2.4.1 TITULNÍ STRANA

Titulní list by měl obsahovat firmu společnosti, název podnikatelského plánu včetně jména jeho autora či autorů, jména dalších zainteresovaných osob, logo podniku (existuje-li) a datum založení či sepsání. [40]

Česká spořitelna dodává, že součástí titulního listu má být také sídlo podnikatele, kontakty a IČO (je-li již přiděleno) [10]. Stejně náležitosti titulního listu uvádí také server Vodafone Nápad roku [38]. Není-li podnikatelem právnická osoba, pak je místo firmy společnosti vhodné uvést jméno podnikatele včetně jeho adresy.

Zajímavou a zajisté důležitou poznámku k obsahu titulního listu uvádí Srpová [40], která doporučuje na úvodní list dodat následující prohlášení, jehož účel je zjevný z jeho samotného obsahu: „*Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.*“

2.4.2 SHRUTÍ

Shrnutí, často anglicky označované jako *Executive summary*, by mělo být zpracováno jako jedna z posledních částí podnikatelského plánu (pochopitelně není možné psát shrnutí na začátku tvorby podnikatelského plánu, dokud ještě není co shrnovat), i když je uváděno na začátku podnikatelského plánu. Obsahem by měly být zhuštěné důležité informace a závěry, které jsou dále v podnikatelském plánu detailněji probírány a vysvětleny. Na jeho důležitosti

a významu se literatura shoduje, neboť hlavním účelem shrnutí by mělo být získání a upoutání pozornosti čtenáře, vyvolání emocí a vzbuzení jeho zájmu o další četbu podnikatelského plánu. [40], [38], [10]

Shrnutí se často zaměřuje na stručné vyzdvižení produktu/služby, který/ktou bude podnik nabízet, konkurenční výhody, situace na trhu, strategie, klíčových faktorů úspěchu, ziskovosti, investičních potřeb a financování, podnikatelského týmu včetně zaměstnanců nebo poslání či vize podniku [38], [41]. Rozsah shrnutí se doporučuje na jednu až dvě strany [36].

2.4.3 POPIS PODNIKU

Tato část podnikatelského plánu je určena k tomu, aby se tvůrci plánu představili a uvedli své znalosti, kompetence a způsobilosti k zastávání funkce, kterou plánují v podniku mít. Na místě je též uvedení, jakou formou podnikání a v jakém oboru plánují své podnikatelské činnosti vykonávat. Kromě podnikatelů samotných se tu však otvírá prostor i pro případné představení klíčových partnerů. [18], [38]

Podstatné je také uvedení, kde se podnik nachází (a to jak ve smyslu lokality, tak ve smyslu fáze jeho existence) a čeho a jakým způsobem chce dosáhnout, proto je na místě formulovat vizi, misi a cíle podniku v této části podnikatelského plánu. Do této části je vhodné zařadit i popis podnikatelské příležitosti, kterou jako jednu z částí podnikatelského plánu uvažují některé zdroje uvedené v tabulce 2.

Tytéž nebo další zdroje vyčleňují zvlášť také případnou organizaci a management podniku, které se ovšem autor práce, vzhledem ke zvolené povaze a formě podnikání, rozhodl začlenit do této kapitoly podnikatelského plánu.

2.4.4 ANALÝZA TRHU

Trhem je prostředí, do kterého se podnikatel snaží vstoupit se svým výrobkem nebo službou. Takové prostředí ale není samozřejmě prázdné, neboť vedle podnikatele a jeho podniku se v něm pohybují zákazníci, které chce svým výrobkem nebo službou oslovit, existuje v něm konkurence v podobě jiných podniků, které nabízejí podobný nebo stejný výrobek či službu, přičemž konkurenti mohou přicházet i odcházet; v tržním prostředí nelze zapomenout také na dodavatele. Všechny tyto subjekty tvoří tržní prostředí, respektive odvětví, interagují mezi sebou i trhem samotným a tím tržní prostředí dotváří a neustále mění. Mimo to má toto prostředí (trh) svoje parametry jako je velikost, růst, nasycenost, zvyklosti apod. a je

ohraničeno jistými bariérami, které trh obklopují, které více či méně znesnadňují vstup nových subjektů na tento trh a které tvoří daný trh více či méně lukrativním či ziskovým.

Do tohoto prostředí usiluje podnik vstoupit a poté se v něm udržet. Aby se mu to podařilo, je nutné dobře poznat všechny aspekty tržního prostředí, pečlivě je analyzovat, přizpůsobit se závěrům těchto analýz, vybrat tu pro podnik nejvýhodnější část trhu a nabídnout na ni nejlépe takový produkt, který jiní konkurenti nenabízí a který zákazník ocení.

ODVĚTVÍ/SEKTOR

Jak již bylo uvedeno v předešlém textu, zmíněné subjekty tvoří a ovlivňují odvětví, ve kterém chce podnik vyvíjet svoji činnost. Odvětví/sector je však tím nejširším prostředím, ve kterém se může podnik pohybovat, a proto v něm bude zajisté existovat více konkurentů, než jen ti, kteří budou s daným podnikem reálně soupeřit. Budou v něm i takoví zákazníci, které podnik nemůže nebo nemá ambice oslovit, zkrátka odvětví bude (alespoň v počátcích podnikání, kdy podnik na trh teprve vstupuje) pro podnik zbytečně obsáhlým a velkým prostředím k analýze. Z toho důvodu je vhodné, aby se podnik zaměřil jen na část tohoto odvětví, na konkrétní cílový trh či trhy, na kterých chce působit, a pro ně provedl hlubší analýzu výše uvedených aspektů. Jak bude podnik růst, může expandovat na další trhy.

Model, který se vlivem sil formujících odvětví zabývá, je například Porterův model pěti sil znázorněný na obrázku 1.



Obrázek 1: Porterův model pěti sil.

Zdroj: Vlastní zpracování podle [21].

Vyjednávací silou dodavatelů je míněna jejich schopnost ovlivňovat cenu dodávek. Ta je ovlivněna počtem dodavatelů, unikátností jejich produktů, jejich relativní velikostí a silou a náklady, které je nutné vynaložit k přechodu od jednoho dodavatele k druhému. [21]

Vyjednávací síla odběratelů znamená jejich vliv na cenu podnikem nabízených výrobků či služeb. Tento vliv je závislý na počtu odběratelů a je také dán jejich individuálním významem a důležitostí vzhledem k podniku a opět náklady, které musí podnik vynaložit, aby získal nové odběratele. [21]

Hrozba nových konkurentů spočívá v příchodu nových konkurentů na trh, což je ovlivněno (ne)existencí bariér vstupu na trh. Například vysoké zisky v odvětví přilákají nové konkurenty a naše pozice na trhu se tím může oslabit. Čím více konkurentů na trhu je, tím více si konkurují. Nejen noví konkurenti pak mohou vyrábět nám blízké produkty, čímž roste hrozba substitutů, tedy hrozba, že zákazník bude vyhledávat jiný produkt nahrazující v jeho zájmu náš produkt.

V rámci analýzy odvětví/sektoru/trhu je vhodné věnovat pozornost následujícím bodům [38]:

- charakter odvětví,
- analýza makrookolí,
- velikost trhu,
- příležitosti na trhu,
- segmenty pro zacílení,
- bariéry vstupu na trh.

Blíže se nyní podívejme na některé z těchto bodů:

SEGMENTACE TRHU

Segmentace trhu znamená rozdělení cílového trhu na jednotlivé části, tzv. segmenty, které se podle McDonalda a Wilsona [29] „skládají ze skupiny zákazníků, kteří mají přibližně stejnou, nebo alespoň srovnatelnou skupinu potřeb“.

Podstatné tedy je, že zákazníci spadající do daného segmentu mají stejné nebo podobné potřeby, respektive (nákupní) chování. Důležitou vlastností každého segmentu je také jeho velikost (segment musí být dostatečně velký, aby byl měřitelný) a odlišitelnost od jiného segmentu (budou-li segmenty do značné míry splývat, bude jejich zacílení obtížnější).

Existuje řada přístupů, kritérií, podle kterých je možné segmentaci provést. Zatímco Kotler a Keller [25] uvádějí rozdělení kritérií pro segmentaci trhu, z nichž jsou některá shrnuta v tabulce 3, McDonald a Wilson [29] uvádějí: „*Nejzávažnější ze všech omylů je ale segmentace a priori. Většina knih mylně uvádí, že existuje mnoho základů pro segmentaci, jako například socioekonomický, demografický, geodemografický atd. To všechno je ale úplně špatně.*“ Tito

autoři dále uvádějí pravdivost tohoto tvrzení třeba na příkladu žen mezi 18 a 20 lety, které spadají do stejné demografické skupiny, ale rozhodně se nemusí chovat stejně ani podobně.

Autor této diplomové práce s pány McDonaldem a Wilsonem v uvedeném pohledu souhlasí a je toho názoru, že pro účinnou segmentaci trhu je potřeba vytvořit takové segmenty trhu, ve kterých mají zákazníci společných více atributů a ne jen jeden či dva atributy (například ženy ve věku 18 až 20 let).

Je-li segmentace trhu provedena, následuje analýza a hodnocení jednotlivých segmentů například z pohledu ziskovosti pro podniky, stability segmentu apod., vybrání vhodných segmentů a zacílení na ně takovým způsobem, že pro každý z nich bude vytvořený jedinečný marketingový mix spočívající např. v diferenciaci produktu nebo stanovení odlišných cen.

Tabulka 3: Segmentační kritéria.

Geografická segmentace	Demografická segmentace	Psychografická segmentace	Behaviorální segmentace
národy	věk	rysy	znalost výrobku
státy	pohlaví	styl	postoj k výrobku
kraje	příjem	hodnoty	používání výrobku
okresy	rasa	ideály	reakce na výrobek
čtvrti	náboženství	úspěchy	věrnost značce

Zdroj: Vlastní zpracování podle [25].

Podnik však může zaujmout i jiná strategie, než je segmentace trhu. Jedním extrémním případem může být nabízení jednotných produktů všem, opačným extrémem je pak individuální cílení na každého zákazníka zvlášť, což autor práce považuje za potenciálně nejúčinnější přístup, ovšem také za nejnáročnější (z hlediska času, informací o zákaznících apod.), a tedy i nejnákladnější. Individuální cílení může být však reálné a žádané u velmi významných a důležitých zákazníků. V takovém případě je ale možné na tyto zákazníky nahlížet jako na samostatný segment.

SWOT⁵⁷ ANALÝZA

Příležitosti na trhu (jako jeden z bodů na straně 31) lze identifikovat pomocí SWOT analýzy. Ta propojuje analýzu vnitřního a vnějšího okolí tím, že na jedné straně zkoumá silné a slabé stránky podniku (vnitřní okolí), na druhé straně pak zkoumá příležitosti a hrozby na trhu (vnější okolí) a tyto výsledky propojuje do tzv. SWOT matice na obrázku 2:

⁵⁷ Akronym z anglických slov Strength, Weakness, Opportunity, Threat znamenajících popořadě silnou stránku, slabou stránku, příležitost a hrozbu.



Obrázek 2: Matice SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování.

V předchozí části práce byla řeč o segmentaci trhu a jedním z kroků vedených po dokončené segmentaci trhu byla analýza a hodnocení jednotlivých segmentů. Z tohoto pohledu je tedy vhodné provést pro každý segment, který je důležitý pro budoucnost podniku, zvláštní SWOT analýzu, jak uvádí např. McDonald a Wilson [29].

Externí analýzu zaměřenou na vnější okolí lze dále rozdělit na dvě skupiny a to na analýzu makroprostředí (např. podle demograficko-ekonomických, přírodních, technologických, politicko-právních a společensko-kulturních hledisek) a na analýzu mikroprostředí (např. zákazníci, konkurence, dodavatelé atd.). V dalším textu se tedy blíže zaměříme na tyto dvě analýzy.

PEST⁵⁸ ANALÝZA

Analýzu makroprostředí (makrookolí), což je dalším z bodů uvedených na straně 31, lze provést prostřednictvím tzv. PEST analýzy. Tato analýza poskytuje podniku informaci o tom, jakým faktorům širšího okolí podniku je podnik vystaven, mohou jej zásadně ovlivňovat (například z důvodu, že se jimi musí řídit) nebo pro něj mohou být důležité (při získávání konkurenční výhody atd.). Zmíněné faktory jsou pak rozděleny do těchto čtyř skupin:

- politické faktory,

⁵⁸ Akronym z anglických slov Political, Economic, Social, Technological znamenající v překladu politický, ekonomický, sociální a technologický.

- ekonomické faktory,
- společenské faktory,
- technologické faktory.

Existují však i další analýzy, jednou z nich například PESTLE⁵⁹, respektive SLEPTE, označující tutéž analýzu, která k výše uvedeným skupinám faktorů přidává (případně vyčleňuje) ještě další dvě skupiny faktorů a těmi jsou:

- právní faktory,
- environmentální faktory.

Mezi politické faktory, respektive politicko-právní faktory, lze zařadit například právní předpisy dané země, politickou stabilitu, celní překážky, regulaci ze strany státu apod. Ekonomickými faktory rozumíme například míru nezaměstnanosti a inflace, vývoj HDP, měnových kurzů a hospodářského cyklu a další faktory. Společenským faktorem je míněna třeba úroveň vzdělání, věkové složení obyvatelstva, náboženské preference, přístup k práci aj. Přístup k (novým) technologiím, míru aplikace tzv. průmyslu 4.0 v podnicích, pokrytí internetem či kvalitu výzkumu a další faktory lze zařadit mezi faktory technologické. A nakonec ekologické či environmentální faktory jsou ty, které se mj. vází k ochraně životního prostředí, zpracování odpadů a dalším podobným faktorům.

Vyčlenění některých skupin faktorů z výše uvedených skupin faktorů dává možnost vzniknout dalším analýzám jako například STEEPLED⁶⁰ (a dalším), která ze sociálních faktorů vyčleňuje zvláště etické a demografické faktory.

ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ

Za součást mikroprostředí, tedy blízkého prostředí firmy, je možné považovat konkurenci, dodavatele, zákazníky, distributory a další subjekty, přičemž je důležité si uvědomit, že podnik má více druhů zákazníků – odběratele (jiné podniky), konečné spotřebitele a zaměstnance, na které je možno pohlížet jako na zvláštní druh zákazníků.

Vybrané aspekty analýzy blíže popíšeme v následujícím textu, který vychází z knihy *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* Martiny Blažkové [6]:

⁵⁹ Akronym z anglických slov Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental majících význam politický, ekonomický, sociální, technologický, právní, environmentální.

⁶⁰ Akronym z anglických slov Social, Technological, Environmental, Economic, Political, Legal, Ethics, Demographic majících význam sociální, technologický, environmentální, ekonomický, politický, právní, etický, demografický.

ANALÝZA DODAVATELŮ

Budeme-li se zabývat dodavateli, případně potenciálními dodavateli, a jejich významem pro nás, měli bychom vzít v úvahu, kolik takových vhodných dodavatelů v našem okolí je, přičemž zásadními kritérii pro jejich výběr může být výše nákladů vynaložených na uzavření dohody s nimi, kvalita nabízených produktů a služeb, reference jejich odběratelů nebo dopravní náklady. Neméně důležitým aspektem bude také například cena jimi dodávaných produktů, stanovení dodacích a platebních podmínek, distribuční cesty. V neposlední řadě je užitečné zabývat se i otázkou, kolik našich konkurentů je odběratelem našeho dodavatele.

ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ

Zákazník je pro podnik tím nejcennějším, neboť jeho vztah k danému podniku určuje, jak se podniku bude dařit. Jiný konkurenční podnik může být větší, starší či známější, ale pokud se nám podaří získat (jeho) zákazníka a poskytnout mu důvody, proč u nás má zůstat, bude to pro náš další vývoj to nejdůležitější. Orientace na zákazníka je tedy klíčová.

Pomineme-li, že lze považovat zaměstnance za zvláštní druh zákazníků, zaměříme se na zákazníky coby odběratele (jiné podniky) a zákazníky coby koncové spotřebitele.

V prvním případě si můžeme položit velice podobné otázky jako v případě analýzy dodavatelů akorát s tím rozdílem, že tentokrát nás bude zajímat cena, kterou je ochoten daný odběratel zaplatit za naše produkty. Zajímat by nás ovšem měla i skutečnost, jak daný odběratel dále nakládá s naším produktem, než se dostane k jeho konečnému spotřebiteli. V oblasti prodeje piva se tak může jednat například o otázku uskladnění piva. Nebude-li pivo skladováno správně, může dojít k jeho zkažení a v tom případě hrozí, že si bude konečný spotřebitel spojovat nízkou kvalitu námi vyráběného výrobku přímo s námi a nikoliv s naším odběratelem. Zajímáme se tedy navíc o distribuční cesty ke konečnému spotřebiteli.

Pro případ druhý, kdy jsou našimi zákazníky koneční spotřebitelé, jsou pro nás vedle počtu zákazníků současných i potenciálních cennými informacemi preference spotřebitelů, jejich nákupní chování, důvod, čas a rozsah nakupování, jejich citlivost na cenu a kvalitu, názor na produkty konkurence, jejich spokojenost či loajalita. Získání těchto informací je pro nás jednodušší, pokud jsme s koncovými spotřebiteli v přímém kontaktu, než pokud jim dodáváme produkty prostřednictvím dalšího distribučního článku – odběratelů (jiných podniků).

ANALÝZA KONKURENCE

Naši konkurenti mohou být přímí i nepřímí, současní i potenciální. V obou případech je nutné konkurenty identifikovat a zjistit o nich nemálo informací, například jejich tržní podíl,

portfolio produktů včetně cen, vizi, misi a cíle, vztah k zákazníkům a naopak, konkurenční výhody, distribuční cesty a formy reklamy, přidanou hodnotu oproti nám a dalším konkurentům, silné a slabé stránky, jak čelí hrozbám a využívají příležitosti a bez pochyby je možné si položit i řadu dalších podstatných otázek.

Čím více je trh, na který podnik vstupuje, nasycený, tím podstatnější je nalezení konkurenční výhody oproti konkurentům a nabídnutí přidané hodnoty zákazníkům, kteří zatím neměli možnost se s touto přidanou hodnotou (odlišností) na trhu setkat. Zásadní je tedy se od konkurence pozitivně odlišit a nabídnout zákazníkům „něco navíc“.

Konkurence se však může objevit i na straně dodavatelů nebo odběratelů a to třeba v případě, když se dodavatel (například sladovna) rozhodne pro vykonávání stejné nebo podobné činnosti, kterou provádí jeho odběratel (například vyrábět pivo). Na straně odběratele (například restaurace) se tato konkurence může projevit v rozhodnutí odběratele opět vykonávat činnost, kterou jsme dosud zajišťovali my (například restaurace se rozhodne provozovat vlastní pivovar). Z těchto pohledů se různými formami konkurence zabývá Porterův model pěti sil.

2.4.5 MARKETING

Sladění cílů zákazníků a podniku není jen otázkou prodeje nebo obchodu a úkolem příslušných oddělení podniku, ale je zapotřebí komplexnějšího přístupu, který nabízí marketing.

Jelikož úkolem podniku není jen prodat produkt, je nutné naplánovat v rámci marketingového plánu co, kdy, kde, komu, jak a za kolik bude prodáno, jak bude o zákazníky postaráno před, během a po nákupním procesu, jakou formou jim bude nabízena přidaná hodnota a mnoho dalších cílů a určit strategie, jak těchto cílů má být dosahováno.

Pro manažera je účinnou sadou nástrojů umožňujících odpovědět na výše uvedené otázky marketingový mix. Základní marketingový mix označovaný jako 4P (z anglických slov *product, price, place, promotion*) se zabývá produktem a dále jeho cenou, distribucí a propagací. Existují ovšem i další sady nástrojů, kdy hovoříme například o marketingovém mixu 5P přidávajícím navíc faktor lidí (z anglického *people*) nebo o marketingovém mixu 4C, který je analogií k mixu 4P z pohledu zákazníka a místo produktu se zabývá potřebami zákazníků (z angl. *customer solutions*), místo ceny jsou pro zákazníka určující náklady (z angl. *costs*), distribuci střídá dostupnost (z angl. *convenience*) a propagace je nahrazena komunikací

(z angl. *communication*). Znamé jsou však i další formy marketingového mixu, pro účely této diplomové práce se ale nyní zaměříme na základní model marketingové mixu – 4P.

První oblastí, kterou se marketingový mix 4P zabývá, je produkt. Produktem může být výrobek, zboží či služba, v dalším textu se ale omezíme pouze na produkt coby výrobek. Dimenzí, jak lze nahlížet na produkt, je více. Kromě produktu samotného coby fyzického výrobku dané jakosti lze na produkt nahlížet jako na soubor funkcí a vlastností produktu, jeho balení, designu, ceny a značky. Další dimenze produktu obsahuje např. poprodejní servis, doprovodné služby před a během prodeje, záruku produktu, poradenství atd. Tuto dimenzi je možné označit jako služby. Do nejokrajovější dimenze pak spadá vnímaná hodnota a kvalita, pověst, image a další nehmotná aktiva. [29]

Dalšími oblastmi marketingového mixu 4P jsou cena, distribuce a propagace. Do oblasti ceny je možné zahrnout nejen ceníkovou cenu, ale také rabaty, skonta, bonusy, platební podmínky, možnosti splátkového kalendáře, úvěry a další. V případě distribuce je důležité se zabývat nejen samotným místem prodeje, ale i distribučními cestami, stupni využití distribučních článků, dopravou, pokrytím trhu, lokacemi nebo zásobami. Propagace zahrnuje přímý marketing, podporu prodeje, reklamu, public relations, tzv. *product placement*, osobní prodej či události a zážitky. [25]

2.4.6 FINANČNÍ PLÁN

Sestavení finančního plánu by mělo navazovat na již sestavený plán marketingový a další strategické plány a jeho účelem je ověření, zda je podnikatelský plán realizovatelný, dále nastínění ziskovosti a investiční návratnosti podnikatelského záměru a zhodnocení jeho celkové výhodnosti a výnosnosti.

Finanční plán je pro účely této práce rozdělen na tři menší části:

- sestavení účetních výkazů,
- provedení finanční analýzy,
- nalezení zdrojů financování.

SESTAVENÍ ÚČETNÍCH VÝKAZŮ

Sestavení účetních výkazů je vhodné provést i v případě takového podnikatelského subjektu, který nemá povinnost sestavovat účetní závěrku, neboť tyto výkazy umožňují získat přehled o majetku podniku a zdrojích jeho financování (v případě rozvahy), o položkách nákladů a výnosů, respektive generování zisku či ztráty (v případě výkazu zisku a ztráty)

a o pohybu finančních prostředků (v případě přehledu o finančních tocích (cash flow)), případně také o změnách vlastního kapitálu (v případě přehledu o změnách vlastního kapitálu).

PROVEDENÍ FINANČNÍ ANALÝZY

Závěry plynoucí z výkazů uvedených výše pak slouží (vedle případné zákonné povinnosti tyto výkazy zveřejnit) jako podklad pro provedení finanční analýzy, která následně může sloužit bankám, investorům a dalším zainteresovaným subjektům pro určení finanční situace podniku.

Finanční analýzu je možné rozdělit na tzv. fundamentální analýzu (založenou na zkušenostech, znalostech a odhadech odborníků) a tzv. technickou analýzu (spočívající na matematicko-statistických výpočtech). Kromě toho je možné finanční analýzu provést pro ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové.

Analýza *absolutních ukazatelů* spočívá především v porovnání položek účetních výkazů v čase (horizontální analýza) a podílu jednotlivých položek účetních výkazů na jiných položkách účetních výkazů (vertikální analýza).

Z analýzy *rozdílových ukazatelů*, tedy rozdílu dvou absolutních ukazatelů, uvedme pouze ukazatel zvaný **čistý pracovní kapitál (ČPK)**:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} . \quad (2.4.6-1)$$

Jeho hodnota by měla být kladná, přičemž s rostoucí hodnotou čistého pracovního kapitálu roste schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky.

Finanční analýza je často prováděna na základě výpočtu *poměrových ukazatelů* a jejich porovnání se standardními hodnotami nebo například v rámci tzv. benchmarkingu s průměrnými hodnotami v odvětví či s nejlepším konkurentem.

Poměrové ukazatele můžeme rozdělit do následujících pěti skupin na ukazatele:

- likvidity,
- aktivity,
- rentability,
- zadluženosti,
- kapitálového trhu.

Ačkoliv je finanční analýza významnou částí finančního, potažmo podnikatelského plánu, ne vždy je možné ji provést v dostatečném rozsahu. V případě podnikatelského plánu podniku, který teprve vzniká či vznikne, je překážkou pro výpočet řady ukazatelů absence některých položek výkazů jako například stav pohledávek či závazků.

UKAZATELE LIKVIDITY

Ukazatele likvidity slouží k určení likvidity podniku a říkají nám tedy, do jaké míry je podnik schopen splatit své krátkodobé závazky příslušnou položkou oběžných aktiv. Za tímto účelem rozlišujeme tři ukazatele likvidity a to likviditu okamžitou (hotovostní), likviditu pohotovou (rychlou) a likviditu běžnou, které se od sebe liší veličinou v čitateli.

Okamžitá likvidita (*OL*) používá nejlíkvidnější část oběžných aktiv – krátkodobý finanční majetek, tedy peníze a krátkodobé cenné papíry a podíly. Tyto formy je možné ze všech položek oběžného majetku nejrychleji převést na peníze, a proto tento ukazatel ze tří zmíněných ukazatelů likvidity nejlépe vystihuje schopnost podniku splácet své závazky. Optimální hodnoty okamžité likvidity by se měly nacházet v rozmezí $OL \in \langle 0,2; 0,5 \rangle$ [43], [50]. Okamžitou likviditu určuje vzorec

$$OL = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (2.4.6-2)$$

Pohotová likvidita (*PL*) je počítána v případě, kdy z oběžných aktiv vyčleníme jejich nejméně likvidní část, kterou jsou zásoby, jejichž prodej může být často ztrátový. Vzorec pro výpočet likvidity je

$$PL = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}, \quad (2.4.6-3)$$

přičemž doporučené hodnoty pohotové likvidity se nachází v intervalu $PL \in \langle 1,0; 1,5 \rangle$ [43], [50].

Běžná likvidita (*BL*) uvažuje ve svém vzorci všechna oběžná aktiva, její doporučené hodnoty spadají do intervalu $BL \in \langle 1,5; 2,5 \rangle$ [43], [50] a vypočítá se pomocí vzorce

$$BL = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (2.4.6-4)$$

UKAZATELE AKTIVITY

Tato skupina ukazatelů, jak již název napovídá, hodnotí, jak je podnik aktivní, tedy jak aktivně nakládá se svým majetkem, nebo jej naopak nevyužívá dostatečně. Například přebytek aktiv podniku způsobí růst nákladů z důvodu vázanosti finančních prostředků, nedostatek může způsobit snížení tržeb.

Rozlišujeme jednak skupinu ukazatelů vypovídajících o době obratu, tedy o době, po kterou je majetek vázán v jeho dané formě, a o rychlosti obratu, která nám říká, kolikrát se daná

položka majetku za dané období obrátí. Ze vzorců uvedených níže je možné si povšimnout, že ukazatele aktivity kombinují položky z rozvahy (v čitateli) a z výkazu zisku a ztráty (ve jmenovateli).

Dobu obratu zásob (DOZ) představuje vzorec

$$DOZ = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}. \quad (2.4.6-5)$$

Doba obratu pohledávek (DOP), která vypovídá o době, po kterou musí podnik čekat, než mu budou proplaceny faktury vydané (standardně se porovnává se 30denní lhůtou splatnosti pohledávek), se vypočítá pomocí rovnice

$$DOP = \frac{\text{pohledávky}}{\text{denní tržby}}. \quad (2.4.6-6)$$

Druhou skupinu ukazatelů aktivity reprezentuje například **rychlost obratu zásob (OZ)**, kterou je možné vypočítat pomocí vzorce

$$OZ = \frac{\text{tržby za dané období}}{\text{zásoby}}. \quad (2.4.6-7)$$

Dalším ukazatelem je **rychlost obratu pohledávek (OP)** dána rovnicí:

$$OP = \frac{\text{tržby za dané období}}{\text{pohledávky}}. \quad (2.4.6-8)$$

Čím větší je hodnota ukazatele rychlosti obratu pohledávek, tím rychleji dojde k inkasu pohledávek.

Dalším příkladem je **rychlost obratu aktiv (OA)**, místo celkových aktiv je však možné dosadit také oběžná aktiva či stálá aktiva a počítat rychlost obratu i pro ně. Doporučené hodnoty se nachází v intervalu $OA \in \langle 1,5; 3,0 \rangle$ [5].

$$OA = \frac{\text{tržby za dané období}}{\text{aktiva}}. \quad (2.4.6-9)$$

UKAZATELE RENTABILITY

Tato skupina ukazatelů podniku ukazuje, jak efektivní je jeho hospodaření. Pomocí ukazatelů rentability (ziskovosti) je možné spočítat, jak velký zisk generuje jednotka dané položky pasiv, respektive aktiv, uvedené ve jmenovateli příslušného ukazatele.

Rentabilita aktiv (ROA) je dána vzorcem

$$ROA = \frac{EAT}{aktiva}, \quad (2.4.6-10)$$

kde *EAT* je zisk po zdanění. Rentabilita aktiv nám říká, jak velký zisk připadá na jednotku aktiv, respektive pasiv, a to bez ohledu, zda se jedná o vlastní zdroje nebo zdroje cizí. Doporučená hodnota ukazatele dosahuje hodnot 10 až 12 % [43].

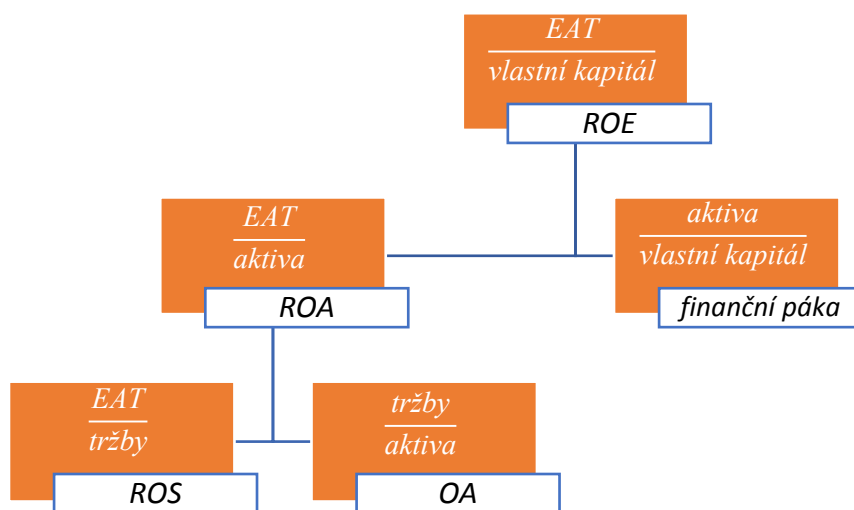
Rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) označuje vzorec

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}. \quad (2.4.6-11)$$

Pokud by podnik využíval k vlastnímu financování jen vlastní kapitál, pak by byl ukazatel *ROE* shodný s ukazatelem *ROA*. Jelikož ale podniky většinou využívají k financování i cizí kapitál, projeví se tzv. *efekt finanční páky*, který způsobí, že rostoucí využití cizího kapitálu bude zvyšovat i hodnotu ukazatele *ROE*. Tento efekt a vzájemný vztah výše i níže uvedených ukazatelů je možné vyčíst z obrázku 3, neboli z rozkladu ukazatele *ROE* Du Pontovou analýzou, kde mezi prvky na stejné horizontální úrovni je operátor násobení. Doporučená hodnota rentability vlastního kapitálu se pohybuje mezi 12 a 15 % [23], respektive kolem 12 % [43].

Rentabilitu tržeb (ROS), někdy označovanou jako ziskovou marži, je možné spočítat pomocí vzorce

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}. \quad (2.4.6-12)$$



Obrázek 3: Rozklad ukazatele ROA.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vzorec

$$ROCE = \frac{EAT}{aktiva - krátkodobé závazky} \quad (2.4.6-13)$$

označuje **rentabilitu dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE)**, která ignoruje strukturu kapitálu a hovoří pouze o velikosti zisku, který přinese jednotka dlouhodobě investovaného kapitálu.

Následující vzorec označuje **rentabilitu investic (ROI)**:

$$ROI = \frac{EAT}{investiční náklady} \quad (2.4.6-14)$$

a říká, jak výnosná je daná investice z pohledu investičních nákladů, které by generovaný zisk rozhodně neměly přesáhnout. Hodnotu tohoto ukazatele je vhodné porovnat s požadovanou mírou návratnosti investice z pohledu investora a také s hodnotami výnosností případných jiných uvažovaných investic.

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Tato sada ukazatelů nám udává, v jaké míře je podnik financován cizím kapitálem, respektive jaký zisk připadá na jednotku úroků placených za vypůjčení cizího kapitálu. Jejich analýzou je možné ohodnotit finanční stabilitu podniku.

Celková zadluženost (DR)

$$DR = \frac{cizí zdroje}{aktiva} \quad (2.4.6-15)$$

vypovídá o míře použití cizích zdrojů vůči celkovým zdrojům skládajících se ze zdrojů cizích a vlastních. Ideální je zachovat poměr těchto složek pasiv okolo poměru 50:50, z čehož plyne, že doporučená hodnota ukazatele by se měla pohybovat okolo hodnoty 0,5. Některé zdroje uvádí za přijatelné hodnotu nižší jak 0,5 [43].

Použijeme-li ve vzorci (2.4.6-15) místo cizích zdrojů zdroje vlastní, bude se získaný vztah nazývat **koeficientem samofinancování (KS)**.

$$KS = \frac{vlastní zdroje}{aktiva}. \quad (2.4.6-16)$$

Sečteme-li koeficient samofinancování s celkovou zadlužeností, musíme dostat hodnotu 1.

O únosnosti využívání cizího kapitálu podnik a akcionáře dobře informuje **ukazatel úrokového krytí** (CR), který informuje, kolikrát převyšuje zisk (před zdaněním a úroky) úrokové náklady:

$$CR = \frac{EBIT}{I}, \quad (2.4.6-17)$$

kde $EBIT$ je zisk před zdaněním a zaplacenými úroky a I jsou placené úroky. Je doporučeno dosahovat vyšších hodnot než $CR = 3$.

Doba splácení dluhů (DSD), jak již název napovídá, nám říká, za jak dlouhé období je podnik schopen zaplatit své závazky. Výsledek se vypočítá pomocí vztahu

$$DSD = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{finanční majetek}}{CF_p}, \quad (2.4.6-18)$$

kde CF_p je cash flow provozní.

UKAZATELE KAPITÁLOVÉHO TRHU

Ukazatele kapitálového trhu jsou podstatné především pro případné investory, neboť ti se zajímají o tržní hodnotu akcie, se kterou tyto ukazatele pracují. Jelikož má význam s těmito ukazateli pracovat jen v případě řízení akciové společnosti, není s těmito ukazateli (vzhledem k volbě právní formy podnikání v kapitole 3 – *Podnikatelský plán minipivovaru Lepivo*) dále pracováno.

Výše uvedené poměrové ukazatele můžeme zkoumat odděleně, ale je také možné je vzájemně propojit (nebo alespoň některé z nich) a zkoumat veličinu závislou na více ukazatelích pomocí daných modelů. Tyto (predikční) modely pak můžeme rozdělit na modely bonitní a modely bankrotní⁶¹.

BONITNÍ MODELY

Cílem těchto modelů je posoudit bonitu podniku, tedy jeho důvěryhodnost, kredibilitu, solventnost apod. Závěry hodnotící bonitu podniku jsou často slovního charakteru a jsou stanoveny na škále např. velmi dobrý – dobrý – špatný – velmi špatný.

⁶¹ Pokud pracují uvedené bonitní a bankrotní modely s ukazateli, které již byly v této práci zmíněny, je použita již uvedená značka tohoto zmíněného ukazatele.

Kralickův Quick test

Tento model informující o předpokládaném budoucím vývoji podniku pracuje se čtyřmi poměrovými ukazateli, kterým přiřkládá stejnou váhu. Hodnocení pak probíhá tak, jak je uvedeno v tabulce 4:

Tabulka 4: Stupnice hodnocení ukazatelů Kralickova Quick testu.

Ukazatel	Stupnice hodnocení				
	Výborný	Velmi dobrý	Dobrá	Špatný	Ohrožen insolvenčí
KS [%]	> 30	> 20	> 10	> 0	< 0
DSD [roky]	< 3	< 5	< 12	> 12	> 30
CF/tržby [%]	> 10	> 8	> 5	> 0	< 0
ROA [%]	> 15	> 12	> 8	> 0	< 0

Zdroj: Upraveno podle [20].

Index bonity (IB) vypočítáme podle vztahu

$$IB = 1,50 \frac{CF}{cizí\ zdroje} + 0,08 \frac{aktiva}{cizí\ zdroje} + 10,00 \frac{EBT}{aktiva} + 5,00 \frac{EBT}{tržby} + 0,30 \frac{zásoby}{tržby} + 0,10 \frac{tržby}{aktiva}. \quad (2.4.6-19)$$

Hodnocení indexu bonity pak provedeme podle stupnice uvedené v tabulce 5:

Tabulka 5: Stupnice hodnocení indexu bonity.

Hodnocení bonity	Extrémně špatná	Velmi špatná	Špatná	Určité problémy	Dobrá	Velmi dobrá	Extrémně dobrá
Hodnota IB	≤ -2	$(-2; -1)$	$(-1; 0)$	$(0; 1)$	$(1; 2)$	$(2; 3)$	> 3

Zdroj: Upraveno podle [20].

BANKROTNÍ MODELY

Úkolem těchto modelů je varovat před ohrožením finančního zdraví. Vychází z faktu, že pokud podnik spěje do finanční tísně, projeví se to na výsledcích jeho hospodaření již v předcházejících letech.

Altmanovo Z-score

Níže uvedená verze Altmanova Z-score (AZ), neboli Altmanova modelu finančního zdraví, je určena pro společnosti s ručením omezeným, neboť v jednom z hodnocených ukazatelů vystupuje vlastní kapitál namísto tržní hodnoty akcií, se kterou počítal starší model Altmanova Z-score.

$$AZ = 0,717 \frac{\text{ČPK}}{\text{aktiva}} + 0,847 \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{aktiva}} + 3,107 \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} + 0,420 \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}} + 0,998 \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}.$$

(2.4.6-20)

Hodnocení získané hodnoty je možné provést na stupnici uvedené v tabulce 6 níže:

Tabulka 6: Stupnice hodnocení Altmanova Z-score.

Hodnota AZ	Hodnocení finančního zdraví
> 2,9	Ize předvídat uspokojivou finanční situaci
(1,2; 2,9)	šedá zóna nevyhraněných výsledků
≤ 1,2	podnik je ohrožen finančními problémy

Zdroj: Upraveno podle [20].

Index IN05

Kombinaci využití ukazatelů aktivity, likvidity, zadluženosti a rentability je možné nalézt v indexu důvěryhodnosti, který vznikl za spolupráce manželů Neumaierových a je určen k využití v českém průmyslu.

Pro účely této práce je použita nejnovější verze tohoto indexu – IN05:

$$IN05 = 0,13 \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \frac{\text{EBIT}}{I} + 3,97 \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} + 0,21 \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} + 0,09 \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}.$$

(2.4.6-21)

Získanou hodnotu je možné ohodnotit podle stupnice uvedené v tabulce 7:

Tabulka 7: Stupnice hodnocení Indexu IN05.

Hodnota IN	Hodnocení
> 1,6	podnik tvoří hodnotu
(0,9; 1,6)	šedá zóna nevyhraněných výsledků
≤ 1,6	podnik netvoří/ničí hodnotu

Zdroj: Upraveno podle [20].

ZDROJE FINANCOVÁNÍ

Pomineme-li časové hledisko, pak lze zdroje financování rozdělit na:

- vnitřní, kam patří
 - vklady (podnikatele, společníků, tichého společníka atd.),
 - emise akcií,
 - vygenerovaný zisk,
 - odpisy,

- vnější, mezi které řadíme např.
 - úvěry finančních institucí,
 - dodavatelsko-odběratelské úvěry,
 - rezervy,
 - dluhopisy,
 - soukromý kapitál investorů,
 - faktoring, forfaiting, leasing,
 - dotace, granty, dary,
 - crowdfunding.

Ve většině případů vnějšího financování nevkládají investoři svůj kapitál zadarmo, ale očekávají jistý výnos za podstoupení rizika plynoucího z investovaného kapitálu. Z toho důvodu je vhodné (a leckdy i nutné) sestavit také následující ukazatele hodnotící efektivnost investice:

Čistá současná hodnota investice

$$\check{C}SH = \sum_{n=1}^N \frac{CF_n}{(1+i)^n} - IN, \quad (2.4.6-22)$$

kde N je doba životnosti investice v letech, CF_n cash flow v jednotlivých letech, IN investiční náklady a i požadovaná výnosová míra.

Takové N , pro které je výraz $\check{C}SH = 0$ a v následujících letech je kladný, nazýváme **dobou návratnosti investice**, tedy dobou, po jejímž uplynutí se diskontované kumulované příjmy z investice vyrovnají s investičními náklady a následně tyto náklady převýší při dané požadované míře výnosnosti.

Naopak v případě daného N , tedy dané požadované době životnosti investice, nazýváme takové i , pro které je výraz $\check{C}SH = 0$, **vnitřním výnosovým procentem (VVP)**, tedy takovou maximální diskontní míru, při jejímž překročení bude čistá současná hodnota investice záporná, a tedy investice neefektivní. To znamená, že je-li diskontní sazba (nebo $WACC$) nižší než VVP , je investice přijatelná.

Ať už je cílem spočítat vnitřní výnosové procento nebo čistou současnou hodnotu investice, narážíme na problém co nejpřesnějšího odhadu budoucích peněžních toků, potažmo diskontní míry. Proto výsledky těchto ukazatelů nemusí být vždy přesné, neboť jsou založeny na více či méně subjektivním odhadu vstupních veličin.

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) je dalším ukazatelem, který může investory zajímat, neboť vypovídá o schopnosti podniku zhodnocovat vložený kapitál a vytvářet ekonomický

zisk, který je ovlivněn mimo jiné také náklady obětované příležitosti. Ekonomickou přidanou hodnotu spočítáme pomocí vzorce

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C, \quad (2.4.6-23)$$

kde C je celkový dlouhodobě investovaný kapitál, $NOPAT$ čistý provozní výsledek hospodaření (čistý provozní zisk po zdanění) a $WACC$ jsou **vážené průměrné náklady kapitálu** určené podle vztahu

$$WACC = r_C (1 - t) \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} + r_V \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}, \quad (2.4.6-24)$$

kde t je daňová sazba daně z příjmu, r_C náklady na cizí kapitál (nejčastěji úrok) a r_V požadovaná výnosnost vlastního kapitálu, která v sobě právě skrývá ušlé příležitosti, neboť požadujeme, aby výnosová míra vlastního kapitálu byla vyšší, než by byl procentuální výnos z jiné příležitosti, do které bychom se rozhodli kapitál vložit (např. na spořicí účet).

2.4.7 RIZIKA

Rizikem podnikání rozumíme hrozbu odchýlení se od plánu, od stanovených cílů, se kterou lze očekávat negativní dopad na podnikání. U rizika, že nastane daná negativní situace, můžeme, ale také nemusíme znát pravděpodobnost, se kterou tato situace nastane. Jelikož je podnikatelský plán mj. o snaze předpovědět podnikatelskou budoucnost, jsou rizika značná, protože budoucnost je zkrátka nejistá. Navíc lze předpokládat, že s rostoucí výnosností dané činnosti/varianty roste také míra rizika. Pokud se tato rizika projeví, mohou výrazně nepříznivě ovlivnit podnikatelskou činnost, přinést podnikateli velké ztráty a způsobit mu značné problémy.

Z toho důvodu je zapotřebí rizika řídit, což znamená umět rizika rozeznat a identifikovat, provést vhodné preventivní kroky, sledovat a kontrolovat vývoj systému a včas zakročit, pokud se začne dané riziko projevovat.

K identifikaci rizik nám může pomoci například dříve zmíněná SWOT analýza, která nám pomůže uvědomit si rizika přicházející jak zevnitř podniku (slabé stránky), tak z okolního prostředí (hrozby). Současně nám tato analýza může ukázat, že některé naše slabé stránky mohou umocnit hrozby zvenčí, nebo naopak můžeme některými svými silnými stránkami hrozby omezit či eliminovat. Podobně i další nástroje jako například analýza PEST(LE) či Porterův model pěti sil se zabývají hrozbami vnějšího okolí.

Srpová a kol. [40] uvádějí následující rozdělení rizik:

- projekční,
- lidský faktor,
- plánovací,
- provozní, servisní,
- dobré pověsti,
- marketingové,
- procesní,
- finanční,
- technické,
- přírodní,
- politické,
- regulatorní,

příčemž dodávají, že rizika mohou být ovlivnitelná či neovlivnitelná, systematická či nesystematická. Dodejme, že jak již bylo naznačeno dříve, mohou být rizika také interní nebo externí.

Jiný pohled na rozdělení rizik nabízí Finch [18], který tvrdí, že existují obecně jen čtyři typy rizik:

- riziko nízkých tržeb,
- riziko nízkých marží,
- riziko vysokých nákladů,
- riziko, že se objeví podstatné provozní problémy.

Veber a kol. [42] věnují pozornost v souvislosti s podnikáním malých a středních firem těmto rizikovým situacím:

- nenaplněný podnikatelský záměr,
- opojení úspěchem,
- podvody, zpronevěry, úplatky,
- selhání managementu, nerespektování legislativních požadavků,
- nerespektování smluvních vztahů,
- špatné hospodaření.

Je tedy patrné, že rizika mohou nabývat různých podob. Podstatné je tedy zaměřit se na ta rizika, která se podnikatelského plánu, potažmo podnikání, mohou týkat a snažit se je zmírnit. Kroky vedoucími ke snížení či eliminaci rizika se zabývají Srpová a kol. [40]. Těmito možnými kroky jsou např.:

- diverzifikace rizika – rozšíření (nejen) výrobního portfolia,
- dělení rizika – mezi více subjektů,
- transfer rizika – na jiné subjekty (dodavatele, odběratele a další),
- pojištění,
- etapová příprava a realizace – rozčlenění činnosti na více etap, přičemž podoba následující etapy je závislá na předchozí etapě.

2.4.8 PŘÍLOHY

Přílohy podnikatelského plánu jsou jeho poslední součástí a uvádí se na konci dokumentu. Mezi přílohy je (kromě tabulek, grafů a obrázků) možné zařadit:

- seznam referencí,
- životopisy podnikatelů,
- doklady o odborné způsobilosti a získané kvalifikaci,
- výpisy z rejstříků a seznamů,
- ceníky, brožury, katalogy,
- smlouvy s partnery,
- výkazy účetní závěrky,
- harmonogram podnikatelského plánu a další.

2.5 SHRUTÍ DRUHÉ KAPITOLY

Druhá kapitola diplomové práce je zaměřena na podnikatelský plán a jeho teoretická východiska, na základě kterých je ve třetí kapitole sestaven již konkrétní podnikatelský plán.

V rovině teorie obsahuje tato kapitola definici podnikatelského plánu včetně nároků a požadavků, které jsou na něj kladeny. Zmíněn je také účel podnikatelského plánu a jeho uživatelé, tedy subjekty, které může podnikatelský plán zajímat nebo pro které je sestavován.

Stěžejním obsahem druhé kapitoly je ovšem struktura podnikatelského plánu, které se drží také třetí kapitola této práce a která byla stanovena na základě porovnání struktur podnikatelského plánu uváděných v domácích i zahraničních zdrojích. Patříčná pozornost je věnována všem částem podnikatelského plánu od titulního listu až po přílohy s důrazem na analýzu trhu, finanční plán a rizika podnikání.

3 PODNIKATELSKÝ PLÁN MINIPIVOVARU LEPIVO

Cílem této kapitoly diplomové práce je sestavení realizovatelného podnikatelského plánu minipivovaru Lepivo. Pro účely diplomové práce je od následující podkapitoly tato kapitola sestavena ve struktuře podnikatelského plánu, která je uvedena v kapitole 2.4 – *Struktura podnikatelského plánu*.

Jelikož autor diplomové práce chce sestavovaný podnikatelský plán realizovat až po ukončení navazujícího magisterského studia na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice a v době sestavování této diplomové práce není autorovi uděleno příslušné živnostenské oprávnění a ani o něj zatím není požádáno, je podnikatelský plán sepsán vesměs v budoucím čase.

Ačkoliv je v první kapitole uvažován větší počet možných forem podnikání, autor práce si k dalšímu rozhodování o konečné formě podnikání vybral následující tři formy podnikání potenciálně vhodné k výrobní činnosti v oboru výroby piva:

- fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku,
- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost.

Tyto formy podnikání byly zvoleny z důvodu jejich nejčastějšího zastoupení v oboru výroby piva, jak ukazuje tabulka 8.

Forma podnikání	Počet subjektů
společnost s ručením omezeným	356
akciová společnost	84
fyzická osoba	67
ostatní formy podnikání	9
CELKEM	516

Tabulka 8: Nejčastější formy podnikání v oboru výroby piva.

Zdroj: Zpracování podle databáze ARES [28].

Poznámky k tabulce 8:

Položka *fyzická osoba* zahrnuje fyzické osoby podnikající a) dle živnostenského zákona a to jak zapsané (2 subjekty), tak nezapsané (61 subjektů) v obchodním rejstříku a b) dle jiných zákonů než živnostenského a zákona o zemědělství a to jak zapsané (3 subjekty), tak nezapsané (1 subjekt) v obchodním rejstříku.

Zároveň je nutno uvést, že oborem výroby piva je míněna činnost *Výroba piva* s kódem ekonomické činnosti 1105, respektive 11050, podle CZ-NACE⁶². [9]

Z těchto forem podnikání se na základě informací uveřejněných v jednotlivých podkapitolách kapitoly 1.3 – *Porovnání forem podnikání podle vybraných kritérií* a posouzení uvedených výhod, nevýhod a rizik dané formy podnikání ve vztahu k zamýšlenému plánu podnikání autor práce rozhodl podnikat v oboru výroby piva jako fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku.

Z výhod této formy podnikání oproti jiným formám podnikání je pro autora práce nejvýznamnější jednoduchost a nižší náklady na zahájení činnosti, absence nutnosti vést účetnictví a možnost uplatňování paušálních výdajů, jejichž opodstatnění autor očekává především na začátku fáze II. Oproti tomu autor práce věří, že svojí zodpovědností, cílevědomostí, opatrností (postojem k riziku) a odbornou kvalifikací je schopen významně snížit riziko plynoucí z ručení celým svým majetkem a posílit důvěryhodnost svého podnikání, přičemž tyto dva faktory (ručení a nízkou důvěryhodnost) považuje za nejzásadnější nevýhody této formy podnikání.

3.1 TITULNÍ STRANA

Jelikož si autor práce nepřeje z důvodu ochrany podnikatelského nápadu zveřejnit v diplomové práci logo minipivovaru Lepivo, adresu sídla, kontaktní a jiné citlivé údaje na titulní straně podnikatelského plánu, je tato titulní strana z diplomové práce vypuštěna.

3.2 SHRUTÍ

Shrnutí podnikatelského plánu je pro účely diplomové práce nahrazeno závěrem diplomové práce.

3.3 POPIS PODNIKU

Základní informace o živnosti ve fázi Ib a ve fázi II (viz níže) jsou uvedeny ve struktuře podobné výpisu z veřejné části Živnostenského rejstříku dostupného na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu na adrese <http://www.rzp.cz/>.

Ve fázi Ia se předpokládá jiný odpovědný zástupce, tedy osoba odlišná od osob označených jako provozovatelé minipivovaru Lepivo (viz podkapitola 3.3.1 – *Provozovatelé*).

⁶² sdělení č. 244/2007 Sb., sdělení Českého statistického úřadu o zavedení Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)

Subjekt

Jméno a příjmení: **Bc. Tadeáš Tumpach**
Datum narození: *v diplomové práci nezveřejněno*
Občanství: **Česká republika**
Adresa sídla: *v diplomové práci nezveřejněno, Kolín*
Identifikační číslo osoby: *bude přiřazeno*

Živnostenská oprávnění

Živnostenské oprávnění č. 1:

Předmět podnikání: **Pivovarnictví a sladovnictví**
Druh živnosti: **Ohlašovací řemeslná**
Vznik oprávnění: *bude upřesněno*
Doba platnosti oprávnění: **na dobu neurčitou**
Odpovědný zástupce:
 Jméno a příjmení: **Mgr. Tereza Mádlová (1)**
 Ustanoven dne: *bude upřesněno*

Provozovny k předmětu podnikání číslo

Pivovarnictví a sladovnictví:

Adresa: *v diplomové práci nezveřejněno, Kolín*
Identifikační číslo provozovny: *bude přiřazeno*
Zahájení provozování dne: *bude upřesněno*

Seznam zúčastněných osob

Jméno a příjmení: **Mgr. Tereza Mádlová (1)**
Datum narození: *v diplomové práci nezveřejněno*
Občanství: **Česká republika**

Vybrané osobní údaje autor v diplomové práci nezveřejňuje z důvodu ochrany osobních údajů zúčastněných osob. Dále není možné uvést některé další údaje (např. IČO, datum vzniku oprávnění apod.), neboť nejsou v tuto chvíli známy, jelikož výše uvedený výpis vyjadřuje budoucí stav.

3.3.1 PROVOZOVATELÉ

Provozovateli minipivovaru Lepivo budou:

Bc. Tadeáš Tumpach – bakalář v oboru Ekonomika a provoz podniku; provozovatel zodpovědný za provoz podniku a jeho ekonomickou činnost; 2 roky se aktivně věnuje výrobě piva v zařízení pro domácí výrobu piva,

Mgr. Tereza Mádlová – magistra v oboru Teoretická fyzika a astrofyzika, studentka oboru Technologie piva, vína, lihu a nealkoholických nápojů na VOŠ, SPŠ a SOŠ Podskalská; provozovatelka, která absolvováním VOŠ, SPŠ a SOŠ Podskalská v blízké budoucnosti získá odbornou způsobilost potřebnou k získání živnostenského oprávnění v předmětu podnikání *Pivovarnictví a sladovnictví*; provozovatelka odpovědná za výrobu piva; 2 roky se aktivně věnuje výrobě piva v zařízení pro domácí výrobu piva.

Strukturované životopisy obou provozovatelů budou součástí příloh podnikatelského plánu, jako příloha diplomové práce ovšem uvedeny nejsou.

3.3.2 FÁZE PODNIKÁNÍ

Provozovatelé minipivovaru Lepivo mají v úmyslu vést podnikání v oboru výroby piva postupně v následujících třech fázích:

- fáze I – tzv. létající minipivovar, bez vlastní restaurace,
 - fáze Ia – odpovědný zástupce jiný než Mgr. Tereza Mádlová,
 - fáze Ib – odpovědný zástupce Mgr. Tereza Mádlová,
- fáze II – minipivovar s vlastním výrobním zařízením, bez vlastní restaurace,
- fáze III – minipivovar s vlastním výrobním zařízením, s restaurací.

Harmonogram trvání výše uvedených fází představuje tabulka 9.

Fáze	Rok a pololetí									
	2018		2019		2020		2021		2022	
	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
Fáze Ia										
Fáze Ib										
Fáze II										

Tabulka 9: Harmonogram fází.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tento podnikatelský plán je zaměřen na fázi I a obsahuje také nastínění vstupu do fáze II. Ve fázi I a ve fázi II bude Bc. Tadeáš Tumpach podnikat jako fyzická osoba podnikající dle

živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku, přičemž Mgr. Tereza Mádlová bude zastávat funkci odpovědného zástupce (vyjma fáze Ia).

Fáze I – tzv. létající minipivovar, bez vlastní restaurace – bude první fází podnikání, do které chtějí provozovatelé vstoupit. V této fázi nebude minipivovar Lepivo disponovat vlastním výrobním zařízením, ale bude za úplatu používat již zavedené a fungující výrobní zařízení v konkurenčních pivovarech (dále jen *spřátelené pivovary*). Za službu vaření piva ve spřáteleném pivovaru mu bude placena smluvní částka za pivo uvařené v jejich pivovaru (například za každý uvařený (hekto)litr apod.), přičemž na výrobu piva v tomto pivovaru budou provozovatelé pivovaru Lepivo pravděpodobně dodávat vlastní chmel, slad a kvasinky a pivo bude vařeno podle jejich vlastních receptur a za jejich dohledu. Spřátelenému pivovaru tak budou platit především za spotřebu energií, využívání jejich zařízení, činnost jejich personálu a za další nákladové položky.

Ve fázi Ia bude další výdajovou položkou odměna odpovědnému zástupci, kterým nebude Mgr. Tereza Mádlová. Jméno tohoto odpovědného zástupce ovšem není z důvodu ochrany podnikatelského nápadu v diplomové práci zveřejněno.

Od fáze Ib se stane odpovědným zástupcem Mgr. Tereza Mádlová, spřátelenému pivovaru tak minipivovar Lepivo bude schopen „dodávat“ i vlastního sládka.

Fáze Ia potrvá cca půl roku, fáze Ib pak zhruba dva a půl roku. Celková doba trvání fáze I se tedy odhaduje na 3 roky.

Fáze II – minipivovar s vlastním výrobním zařízením, bez vlastní restaurace – předpokládá se, že minipivovar Lepivo bude vlastnit výrobní zařízení pro výrobu piva včetně skladu hotových výrobků. Součástí podniku ovšem zatím nebude restaurace provozovaná provozovateli minipivovaru Lepivo. Doba trvání fáze II se odhaduje na minimálně 2 roky.

Fáze III – minipivovar s vlastním výrobním zařízením, s restaurací – bude poslední fází podnikání provozovatelů, a proto veškeré předchozí podnikatelské aktivity provozovatelů budou směřovat k tomuto cíli – tedy provozu nejen minipivovaru, ale také provozu restaurace (ideálně v prostorách pivovaru) pravděpodobně formou odpovědného zástupce v oblasti pohostinství. Vstup do této fáze ovšem provozovatelé nepředpokládají v následujících pěti letech, a proto není tato fáze předmětem podnikatelského plánu a není ani zachycena v harmonogramu fází v tabulce 9.

3.3.3 UMÍSTĚNÍ PIVOVARU (FÁZE I)

Jako tzv. létající pivovar bude mít minipivovar Lepivo sídlo v Kolíně, kde se bude nacházet administrativní zázemí pivovaru a případný sklad produktů ve sklepení domu. Přesná adresa není z důvodu ochrany podnikatelského nápadu a osobních údajů v diplomové práci zveřejněna. Samotná výroba piva pak bude probíhat ve spřátelených pivovarech, které budou zmíněny později v této práci.

3.3.4 UMÍSTĚNÍ PODNIKU (FÁZE II)

Budoucí umístění pivovaru s vlastním výrobním zařízením není v tuto chvíli známo, jelikož vstup do této fáze je odhadován za 3 roky od zahájení podnikání. Jelikož je ale cílem minipivovaru Lepivo obnovit zaniklý kolínský pivovar, je v tuto chvíli jednáno s vedením města Kolína o možnostech obnovy pivovaru, a tedy i o umístění provozu do areálu bývalého pivovaru. V ostatních případech pak bude nalezena jiná vhodná lokace na území města Kolína.

3.3.5 VIZE, MISE A CÍLE PODNIKÁNÍ

Vize, poslání (mise) a cíle podnikání minipivovaru Lepivo jsou následující:

VIZE

Vizí minipivovaru Lepivo je obnovit a dále budovat tradici vaření piva v Kolíně a vařit co nejlahodnější pivo, na které budou moci být kolínští občané právem hrdí.

MISE

Posláním je vařit jedinečné pivo z nejkvalitnějších dostupných surovin, u kterého hned po prvním napití poznáte, že se jedná o poctivé řemeslné pivo.

CÍLE PODNIKÁNÍ

Hlavním cílem podnikání minipivovaru Lepivo je obnovit tradici vaření piva v Kolíně do roku 2022 v objemu alespoň 360 hl v každém následujícím roce.

Díličními cíli podnikání podporujícími a předcházejícími hlavní cíl podnikání je nabídnout spoluobčanům ve vybrané oblasti zaměření alespoň 5 druhů piv o celkovém objemu 120 hl v prvním roce podnikání, o celkovém objemu 240 hl ve druhém roce podnikání a o celkovém objemu 360 hl ve třetím roce podnikání.

O způsobech dosažení těchto cílů pojednává tento podnikatelský plán.

3.4 ANALÝZA TRHU

Analýza trhu je tvořena analýzou odvětví, vybraného trhu, zákazníků, konkurence a dodavatelů. Zároveň je také provedena segmentace vybraného trhu podle zvolených kritérií a provedena SWOT analýza.

3.4.1 ANALÝZA ODVĚTVÍ

Tabulka 8 uvádí, že se v České republice nachází 516 subjektů různých právních forem se živnostenským oprávněním *výroba piva* s kódem ekonomické činnosti 1105, respektive 11050, podle CZ-NACE. Je nutné ovšem zmínit, že ne všechny subjekty se fakticky věnují komerčnímu vaření piva (komerčně provozují například jen činnost *výroba sladu* apod.).

Server Pivníci.cz [28] registruje 426 pivovarů, server Atlaspiv.cz [3] jich eviduje 425 a podle Jana Kličky z deníku Deník.cz [22] jich je k 7. únoru 2018 435, přičemž jak stejný autor uvádí, z toho je 390 minipivovarů (pivovarů s ročním výstavem do 10 000 hl).

Těchto 425–435 pivovarů společně se zahraničními pivovary EU, které pivo do České republiky dovezly, uvedly do volného daňového oběhu celkem 15 508 504,10 hl piva v roce 2017 [7]. Po odečtení dovezeného množství piva z EU o objemu 324 145,82 hl [8] dostaneme celkový výstav pivovarů na daňovém území České republiky 15 184 358,28 hl piva. Průměrná spotřeba na jednoho obyvatele přitom za rok 2016 činila 146,9 l [12].

Výše zmíněný objem piva ze cca 42 % vyprodukovala skupina pivovarů Plzeňského Prazdroje (Pilsner Urguell, Gambrinus, Velkopopovický Kozel a Radegast), ze cca 16,3 % skupina Pivovarů Staropramen (Staropramen, Braník a Ostravar), z cca 12,6 % skupina pivovarů Heineken (Zlatopramen, Březňák, Krušovice a Starobrno), z cca 7 % skupina pivovarů Budějovického Budvaru (Budweiser budvar, Pardál a Carlsberg), z cca 5 % skupina pivovarů Lobkowicz (Lobkowicz, Platan, Rychtář, Ježek, Vysoký Chlumeč, Uherský Brod, Černá hora a Klášter), z cca 9,2 % dohromady pivovary Svijany, Rohozec, Náchod, Holba, Zubr, Litovel a Bernard. Tyto pivovary překonávají svojí produkcí piva hranici 200 000 hl/rok. 7,9 % produkce pak připadá na ostatní pivovary, které této hranici nedosahují a jsou nazývány malými nezávislými pivovary. [37]

Malé nezávislé pivovary pak zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, rozděluje do pěti skupin podle ročního objemu vyrobeného piva, kterým pak přisuzuje rozdílnou sazbu spotřební daně. Pivovary spadající do kategorie nejmenších pivovarů (s výrobou piva do 10 000 hl za

rok) můžeme nazývat minipivovary, jejich produkce ale dosahuje pouze 2 % z celkového objemu vyrobeného piva v České republice [34].

Minipivovar Lepivo má ambice se mezi tyto minipivovary přidat a v prvním roce činnosti vyrobit pivo o objemu do 120 hl. Ve druhém roce by odhadovaný výstav činil 240 hl a ve třetím roce 360 hl.

3.4.2 ANALÝZA VYBRANÉHO TRHU

Celkový trh s pivem v České republice je ovšem pro účely tohoto podnikatelského plánu zbytečně velký, a proto se vzhledem k umístění sídla minipivovaru Lepivo a pozdějšího provozu minipivovaru Lepivo v městě Kolíně autor rozhodl zaměřit pouze na geografickou oblast zhruba vymezenou okruhem 30 km od města Kolína a ohraničenou obcemi Úvaly (na západě), Heřmanův Městec (na východě), Kopidlno (na severu) a Sázava a Golčův Jeníkov (na jihu) a to včetně těchto měst, tedy z velké části na oblasti splývající s okresy Kolín, Kutná Hora a Nymburk (dále jen *oblast zaměření*).

Následující tabulka 10 shrnuje, kolik obyvatel žije na území daného okresu, případně v dané významnější obci nacházející se na území jiného okresu, ale spadající do vymezené oblasti zaměření:

Tabulka 10: Počet obyvatel v oblasti zaměření.

Lokace	Obyvatel	z toho ve věku							
		18-29 let		30-44 let		45-59 let		60+ let	
	Celkem	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
okres Kolín**	100457	6915	6610	12182	11496	9800	9565	11131	14517
okres Kutná Hora**	75189	5176	4947	9118	8604	7335	7159	8331	10865
okres Nymburk**	98837	6804	6503	11986	11310	9642	9411	10951	14283
Úvaly*	6556	451	431	795	750	640	624	726	947
Golčův Jeníkov*	2639	182	174	320	302	257	251	292	381
Ronov nad Doubravou*	1686	116	111	204	193	164	161	187	244
Heřmanův Městec*	4845	334	319	588	554	473	461	537	700
Přelouč*	9258	637	609	1123	1059	903	881	1026	1338
Chlumeck nad Cidlinou*	5381	370	354	653	616	525	512	596	778
Nový Bydžov*	7043	485	463	854	806	687	671	780	1018
Kopidlno*	2150	148	141	261	246	210	205	238	311
CELKEM	314041	21617	20664	38082	35937	30636	29901	34796	45382

Zdroj: Zpracováno podle [13], [14].

Poznámka k tabulce 10:

* – data k 31. 12. 2016, ** – data k 31. 12. 2017.

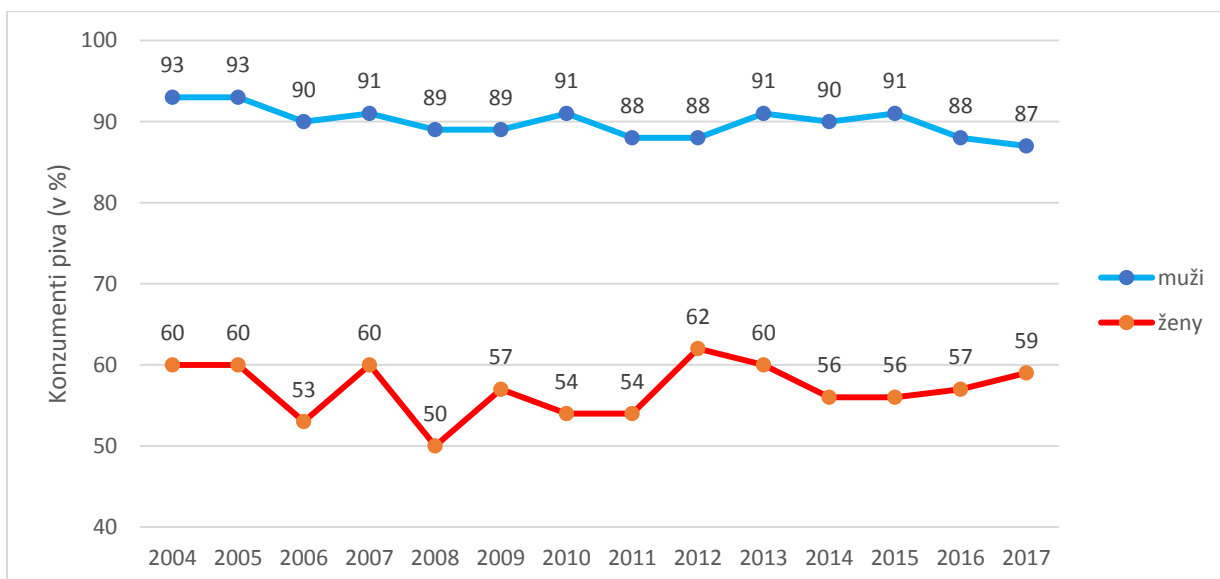
Složení obyvatelstva v oblasti zaměření podle pohlaví a věku v tabulce 10 bylo určeno poměrně na základě složení obyvatelstva podle pohlaví a věku v celé České republice, jak uvádí tabulka 11:

Tabulka 11: Složení obyvatelstva ČR podle pohlaví a věku v roce 2016.

Obyv. v kategorii (věk/pohlaví)	Procentuální zastoupení v ČR
starších 18 let	81,8
z toho muži	48,7
z toho ženy	51,3
z toho 18-29 let	16,5
z toho muži	51,1
z toho ženy	48,9
z toho 30-44 let	28,8
z toho muži	51,4
z toho ženy	48,6
z toho 45-59 let	23,6
z toho muži	50,6
z toho ženy	49,4
z toho 60+ let	31,2
z toho muži	43,4
z toho ženy	56,6

Zdroj: Zpracováno podle [13].

Graf 1 zachycuje, jaký podíl mužů a žen pije občas pivo, respektive kolik mužských a ženských respondentů odpovědělo kladně na otázku: „Pijete někdy pivo?“ Data sloužící jako podklad pro zpracování grafu 1 a grafu 2 získal autor z výzkumu CVVM SOÚ AV ČR, v.v.i., naposledy prováděného mezi 4. a 14. 9. 2017 na reprezentativním vzorku 970 respondentů starších 18 let vybraných kvótně (kraj, velikost místa bydliště, pohlaví, věk, vzdělání).

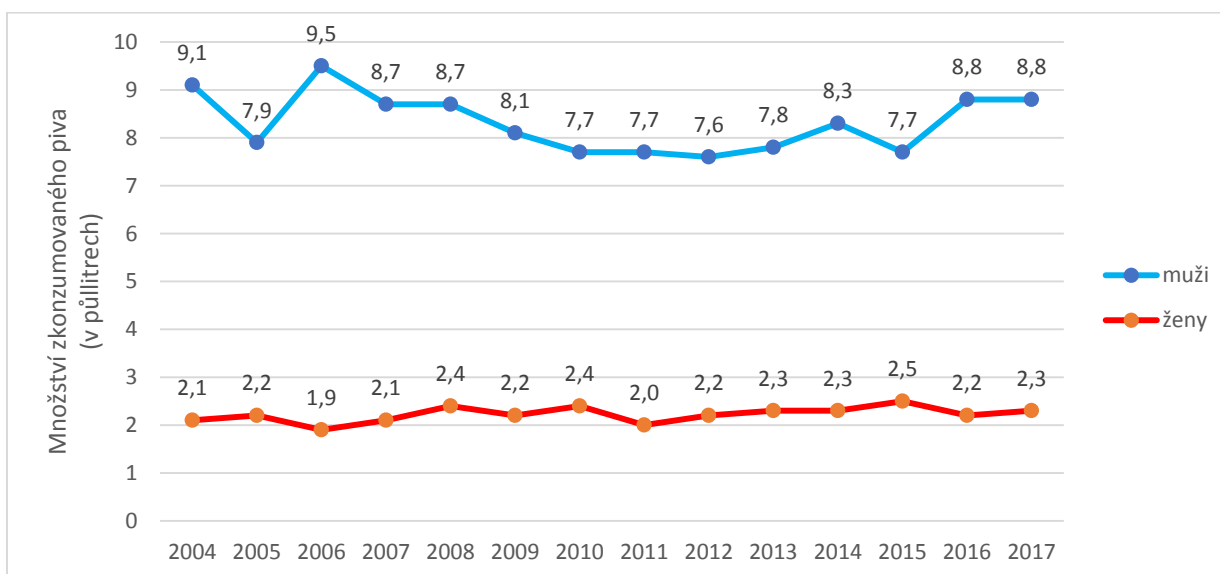


Graf 1: Podíl konzumentů piva mezi muži a ženami.

Zdroj: Zpracováno podle [44].

Podle závěrů výzkumu nelze z výše uvedeného poklesu konzumace piva u mužů, respektive zvýšení konzumace piva u žen, v posledních třech letech vyvozovat žádný trend. Zároveň je nutné říci, že průměrné hodnoty u jednotlivých věkových skupin se pohybují ve všech případech těsně kolem hranice 87 % u mužů. U žen se věkové průměry drží mezi 60 a 61 % s výjimkou skupiny 60+ let, jejíž průměr dosahuje hodnot 52 %. U mužů ve věku 45–59 let podíl konzumentů v posledních letech klesá, kdežto u žen je tomu naopak. [44]

Na grafu 2 je vidět, kolik půllitrů piva v průměru konzumují muži a ženy za týden:



Graf 2: Průměrné množství piva konzumovaného týdně muži a ženami.

Zdroj: Zpracováno podle [44].

Data vstupující do grafu 2 byla získána pouze od těch respondentů, kteří pivo pijí, aby měl dotaz vůbec smysl.

Aby bylo možné zkombinovat data v tabulce 10, grafu 1 a grafu 2 do tabulky 12 a určit potenciální celkovou měsíční konzumaci piva v restauracích v oblasti zaměření, je nutné se ještě zmínit o vztahu *on-trade/off-trade* konzumace piva, jinými slovy o poměru konzumace piva v restauracích a doma (prostřednictvím piva zakoupeného v obchodě). Ačkoliv byl tento poměr ještě zhruba před 10 lety vyrovnaný (při pohledu hlouběji do historie vítězila konzumace piva v restauracích), dnes se poměr ustálil na hodnotách 40:60 ve prospěch konzumace piva doma. Jedním z důvodů, proč tomu tak je, je podle pivovarníků zákaz kouření v restauracích. [27]

Tabulka 12: Potenciální měsíční konzumace piva v restauracích v oblasti zaměření.

Lokace	Potenciální konzumace piva v restauracích (on-trade) za měsíc [l]								
	Celkem	18-29 let		30-44 let		45-59 let		60+ let	
		muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
okres Kolín	290962	42353	7176	74612	12480	60024	10384	68173	15760
okres Kutná Hora	217776	31700	5371	55845	9341	44926	7772	51026	11796
okres Nymburk	286270	41670	7060	73409	12279	59056	10216	67074	15505
Úvaly	18989	2764	468	4869	814	3917	678	4449	1028
Golčův Jeníkov	7644	1113	189	1960	328	1577	273	1791	414
Ronov nad Doubravou	4883	711	120	1252	209	1007	174	1144	264
Heřmanův Městec	14033	2043	346	3599	602	2895	501	3288	760
Přelouč	26815	3903	661	6876	1150	5532	957	6283	1452
Chlumeck nad Cidlinou	15585	2269	384	3997	668	3215	556	3652	844
Nový Bydžov	20399	2969	503	5231	875	4208	728	4780	1105
Kopidlno	6227	906	154	1597	267	1285	222	1459	337
CELKEM	909583	132402	22433	233248	39013	187642	32460	213119	49266

Zdroj: Vlastní zpracování podle [13], [14], [27], [44].

Z tabulky 12 je možné vyčíst, že největší podíl na konzumaci piva u žen tvoří věková skupina 60+ let, u mužů je to pak skupina 30–44 let. Nejmenší podíl u obou pohlaví pak tvoří skupina ve věku 18–29 let. Na celkové konzumaci se muži podílí z cca 84 % a ženy z cca 16 %.

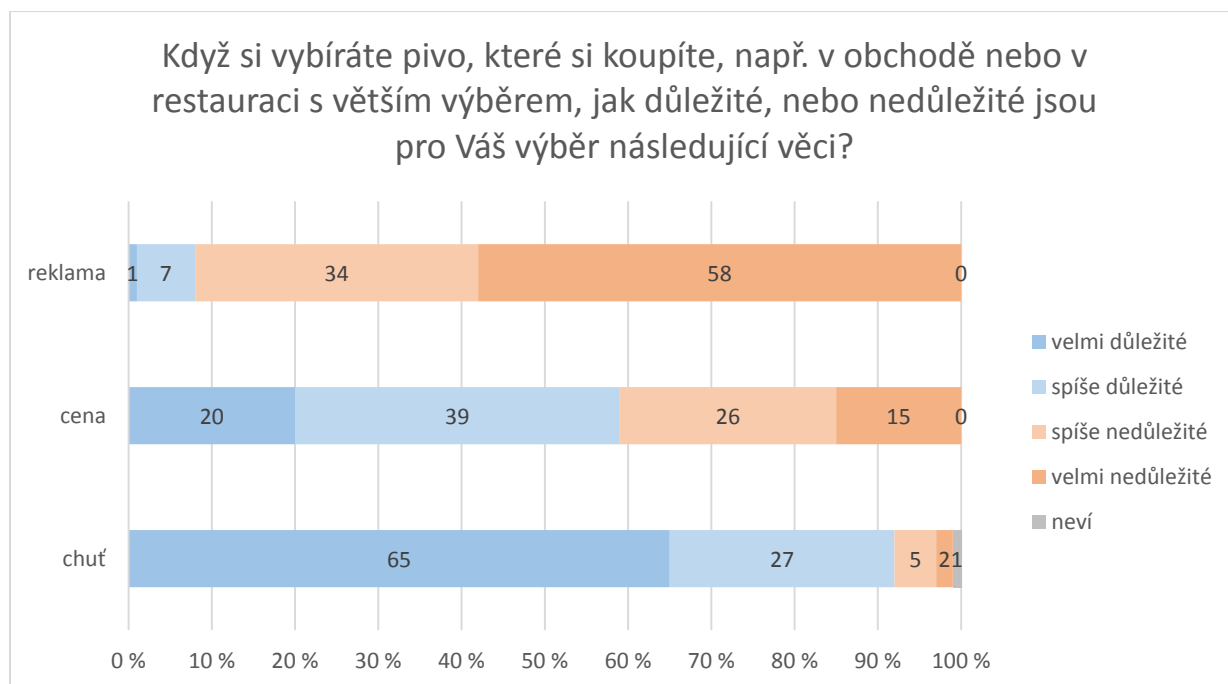
Vezmeme-li v úvahu fakt, že výstav minipivovarů se podílí na celkovém výstavu piva v České republice jen z cca 2 %, a vyslovíme-li zjednodušující tvrzení, že ve stejném poměru je

pivo nejen vyrobeno, ale i zkonsumováno, získáme hodnotu cca 18 200 litrů piva z minipivovarů, které jsou obyvatelé v oblasti zaměření schopni vypít za měsíc v restauracích.

3.4.3 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ

V předchozí kapitole bylo odhadnuto, jaký je maximální možný objem piva, které může být v oblasti zaměření vypito za měsíc v restauračních zařízeních. Zároveň bylo zjištěno, jakého věkového složení jsou obyvatelé dané oblasti a jaký je podle výzkumu pravidelně prováděného Centrem pro výzkum veřejného mínění (CVVM) vztah těchto lidí k pití piva.

Aby však byla analýza zákazníků ucelenější, je zapotřebí se zmínit o preferencích spotřebitelů. Již bylo řečeno, že z různých důvodů spotřebitelé z cca 60 % preferují konzumaci piva doma. Z vybraných kritérií uvedených v grafu 3 se jako důležitý faktor při rozhodování o výběru konzumovaného piva podílí *cena* z 59 %, přičemž jen z 20 % jako velmi důležitý faktor. Největší položku tvoří *chuť* a to z 92 %, přičemž ze 65 % je to velmi důležitý faktor. Z dřívějších výzkumů CVVM vyplynulo, že je chuť společně se značkou, zvykem a stupňovitostí pro spotřebitele mnohem důležitější než cena, i když i ta hraje nezanedbatelnou roli. [45]

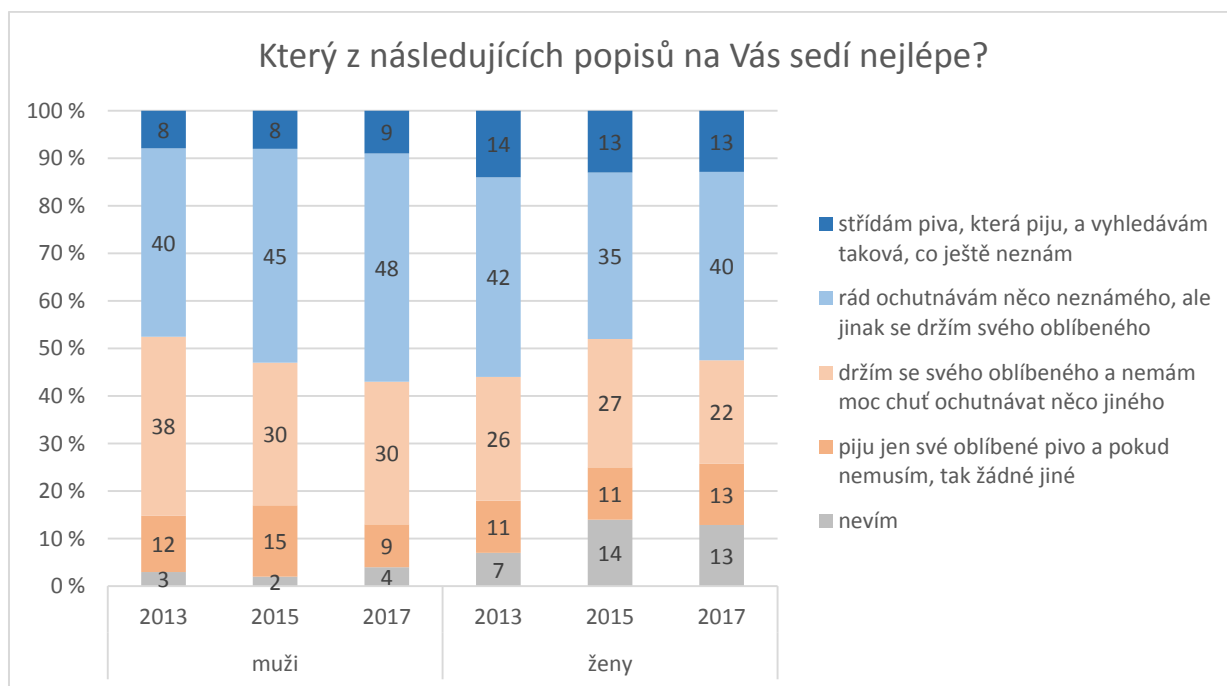


Graf 3: Role chuti a ceny při výběru piva (2016).

Zdroj: Zpracováno podle [45].

Pro nový podnik vstupující na trh je důležité také vědět, jaká je věrnost zákazníků stávajícím značkám a vůle zkoušet něco nového. Odpovědi na tyto otázky je možné vyčíst

z grafu 4. Závěr, který podle CVVM z tohoto výzkumu plyne, je takový, že „i když většina z nich (konzumentů, pozn. autora) své pivo více či méně silně také preferuje před ostatními, zároveň se také více než polovina z nich ráda otevírá novým pivním zkušenostem“ [46].



Graf 4: Věrnost značce vs. zkoušení neznámých piv.

Zdroj: Zpracováno podle [46].

Jako hlavní skupina zákazníků minipivovaru Lepivo proto byli identifikováni především ti koncoví spotřebitelé, kteří se blíží popisu segmentů #2 a #3 a následně segmentů #1 a #4 v následující podkapitole 3.4.4 – *Segmentace trhu*. Druhou (specifickou) skupinou zákazníků jsou podniky zabývající se prodejem lahvového či točeného piva (pivotěky, restaurace, bary apod.). Ačkoliv je těmto podnikům pivo prodáno a oni jej pak prodávají dál jako zboží, má minipivovar Lepivo v úmyslu věnovat velkou pozornost právě výběru těchto partnerů, neboť mu záleží na tom, aby jeho partneři nabízeli pivo již zmíněným skupinám koncových spotřebitelů v dostatečné kvalitě, která nebude poškozovat jméno minipivovaru Lepivo a jeho piv. Na tyto podniky je tak možno nahlížet spíše jako na distribuční články.

3.4.4 SEGMENTACE TRHU

Základní parametry vybraného trhu jsou následující:

- geografická oblast do vzdálenosti cca 30 km od města Kolína z podstatné části splývající s okresy Kolín, Kutná Hora a Nymburk,

- muži a ženy starší 18 let, kteří alespoň jednou za měsíc pijí pivo (vyjma nealkoholického).

Následně je trh rozdělen na menší segmenty v první řadě lišící se více či méně podle věku, pohlaví, důvodu konzumace piva a vztahu ke zkoušení neznámých piv (dispreference značky) a ve druhé řadě lišící se rodinným stavem a příjmem. Zvolené segmenty jsou charakterizovány tzv. personami, tedy imaginárními náhodně pojmenovanými spotřebiteli blízcími se ideální představě autora o podobě spotřebitelů v daném segmentu trhu.

LUKÁŠ (SEGMENT #1)

- muž mezi 18 a 29 lety,
- obyvatel oblasti zaměření, který především v páteční večery a o víkendech vyráží s přáteli do města na přátelské posezení u piva;
- není ženatý, ačkoliv má přítelkyni, se kterou zatím nebydlí; jeho „pivními přáteli“ jsou tak zejména spolužáci, kolegové z práce a přátelé z dětství,
- jelikož je student nebo zaměstnanec na začátku své kariéry, nerad utrácí veškerou výplatu v hospodě, proto volí levnější piva, která pije především na žízeň; speciální piva mezi jeho oblíbenými pivy proto příliš nenajdeme, přednost dává "klasickým" pivům maximálně 12°; občas se vrátí domů pod značným vlivem alkoholu.

JAROSLAV (SEGMENT #2)

- muž mezi 30 a 59 lety,
- obyvatel oblasti zaměření; jelikož je pracujícím člověkem, na pivo chodí zejména v pátek večer a to s kolegy z práce nebo s jinými tatínky; neděje se tak ale každý týden, spíše jednou, dvakrát měsíčně; víkendy tráví se ženou, se kterou, pokud nenavštěvují zrovna kulturní akci, tráví čas doma, kde tak nechybí ani pivo v ledničce,
- je několik let ženatý, na stříbrnou svatbu si ovšem musí počkat; kromě manželky má doma ještě dvě děti – školáky; jeho „pivními přáteli“ jsou tak zejména kolegové z práce a jiní tatínkové,
- rodinu již zabezpečil a další vývoj v tomto směru vypadá pozitivně, proto neváhá si koupit pivo, které mu především chutná, i když je trochu dražší; pivo pije proto

především na chuť, ale ukojení žízně je pro něj také důležité; kromě ležáků tak rád ochutnává i piva speciální (nakuřovaná, piva typu IPA apod.).

MARTIN (SEGMENT #3)

- muž mezi 30 a 44 lety,
- často se pohybuje i za hranicemi oblasti zaměření; je „pivním turistou“, který rád ochutnává nová piva se svými přáteli, kteří mají stejné nebo podobné zájmy,
- je mužem na volné noze – buď žije sám, nebo má díky své práci dost času i ve všední den, aby navštěvoval minipivovary a restaurace; rád (za pivy) cestuje, proto raději navštíví i jiná (pivní) místa, než aby výrazně preferoval jen jedno místo, kam by se pravidelně a opakovaně vracel; v případě spokojenosti se ale rád na dané místo vrátí a navíc o svém zážitku poví přátelům; očekává, že když nemůže za pivem cestovat, přicestuje pivo za ním, a proto mu nechybí v lednici pár lahví řemeslných piv,
- protože pivo rád ochutnává, pije ho raději v menších objemech; za večer tak vyzkouší více značek, od většiny ale ochutná jen jedno malé či velké pivo; k oblíbené značce (nebo spíše k oblíbené chuti) se ale rád vrací a oproti jiným pivům jich vypije více,
- pivo tedy pije především na chuť; podstatné jsou pro něj i jiné atributy piva (pěna, říz, hořkost), z toho důvodu nevidí v pivu jen tekutinu, která hasí žízeň; za kvalitu je ochoten si připlatit, nejedná se v jeho případě přeci o podřadný statek; speciální piva (vyšší hořkosti, vyššího objemu alkoholu, pšeničná apod.) tvoří značnou položku v jeho výdajích; druhou půlku výdajů vynakládá za ležáky.

RADKA (SEGMENT #4)

- žena mezi 30 a 44 lety,
- obyvatelka oblasti zaměření; pivo pije jen příležitostně a to především, pokud je ve společnosti mužů; v tomto případě si vybere raději pivo černé, protože je sladší, nebo alespoň polotmavé; vyjde-li si s kamarádkou, volí raději víno nebo zajde do kavárny,
- zálibu v pivu přenechává především manželovi, sama na něj nemá příliš času, neboť se věnuje výchově dětí; pokud už má děti větší, je pro ni důležitější raději zajít po

práci na nákup (odkud tu a tam přinese domů pár lahvových piv z průmyslových pivovarů) nebo třeba na jógu či na aerobik než do hospody;

- jelikož je pro ni důležitý ostatní sortiment restaurace (víno, nealkoholické nápoje, jídlo), navštěvuje danou restauraci především za tímto účelem; její funkce je ovšem taková, že na sebe „váže“ ostatní „spolustrávníky“ (přátelé, rodina), kteří mohou pivu holdovat více.

ALOIS (SEGMENT #5)

- muž starší 60 let,
- v rámci obce v oblasti zaměření, ve které bydlí, navštěvuje hospody (autor nechává na čtenáři, aby si sám definoval rozdíl mezi hospodou a restaurací) téměř kterýkoliv den v týdnu,
- již mnoho let je ženatý, společným chvílím ale mnoho nedá, často proto zajde s kamarády na pivo, kde mj. zhlédnou sportovní utkání v TV nebo prodiskutují aktuální politické události,
- peníze pro něj již nehrají takovou roli, proto vypije za den více piv, na která je ovšem už zvyklý; speciální piva mu nic neříkají, chce především uhasit žízeň,
- doma mu nechybí stálá zásoba lahvových piv známých značek, na které si během života zvykl.

FRANTIŠEK A FRANTIŠKA (SEGMENT #6)

- muž a žena starší 60 let,
- ačkoliv mají v oblíbenosti světlá piva, která nejsou příliš hořká, veškerá konzumace piva probíhá zpravidla jen doma, kde udržují pravidelnou zásobu piv; lahvová piva nakupují v supermarketech a v hypermarketech,
- jsou věrni známým značkám průmyslových pivovarů, které znají po většinu svého života; jí většinou stačí ani ne jedno pivo za večer, on vypije piva až 3x více.

Z výše uvedených šesti segmentů se minipivovar Lepivo zaměří na segmenty #1, #2, #3 a #4 s tím, že segmenty #2 a #3 jsou pro něj klíčovými, kdežto segmenty #1 a #4 jsou segmenty vedlejšími. Vzhledem k předpokládanému nákupnímu a spotřebnímu chování zákazníků v segmentech #5 a #6 jsou pro minipivovar tyto segmenty nedosažitelné a nebude na ně tedy cílit.

3.4.5 DODAVATELÉ

Smluvními dodavateli minipivovaru Lepivo budou (z důvodu ochrany podnikatelského nápadu nejsou v diplomové práci zveřejněny jejich firmy ani umístění, ale pouze obecná pojmenování):

DODAVATEL #1

Dodavatel #1 má svoji provozovnu nedaleko spřáteleného pivovaru minipivovaru Lepivo. Kromě sladů coby hlavního nabízeného artiklu nabízí tento podnik také prodej chmelů a kvasnic a to jak malá (pro účely domácího vaření piva), tak velká (pro účely vaření piva v minipivovarech) balení. Podle jejich nabídky však chmely a kvasnice tvoří jen doplňkový sortiment. Vzhledem k umístění tohoto podniku vůči spřátelenému pivovaru autor předpokládá výhradně osobní odběr surovin, ačkoliv je k dispozici také elektronický obchod.

DODAVATEL #2

Tento dodavatel se zaměřuje výhradně na chmely a to především na jejich prodej formou elektronického obchodu, i když osobní odběr v Praze možný je. Jelikož jde o specializovaný obchod, vynikají oproti ostatním hlavním dodavatelům chmelu až 5x většími baleními chmelu.

DODAVATEL #3

Sladovna nedisponuje vlastními webovými stránkami a její sortiment tvoří výhradně slady. Dodavatel #3 sídlí ze všech dodavatelů nejbližší sídlu minipivovaru Lepivo, autor tedy předpokládá těsnější spolupráci především ve fázi II a fázi III činnosti minipivovaru Lepivo. Současnou výhodou spolupráce s tímto odběratelem je především vzájemná podpora regionálně místních podnikatelů.

DODAVATEL #4

Hlavním předmětem činnosti této společnosti je obchod se žateckým chmelem. Nabídka sladů a kvasnic je ovšem pro potřeby minipivovaru Lepivo významná. Kromě těchto produktů nabízí společnost také prodej filtrační křemeliny a sanitačních prostředků, jejichž přímé využití očekává minipivovar Lepivo od fáze II pivovarské činnosti. Webové stránky společnosti nabízí možnost online objednávky, což je vzhledem ke vzdálenosti od Kolína výhodné.

DODAVATEL #5

Podnik nabízí v rámci komplexního servisu pro pivovary mimo jiného slady a chmely. Hlavním důvodem spolupráce s tímto podnikem je ovšem prodej, nákup a servis KEG sudů,

jejichž využití najde minipivovar Lepivo v případě nabídky sudového piva pro restaurace a bary. Nové KEG sudy ovšem tato společnost nevyrábí.

DODAVATEL #6

Doavatel #6 je pro minipivovar Lepivo zajímavý především nabídkou obalového skla, mezi nímž nechybí samozřejmě hnědé pивní lahve různých tvarů a způsobů uzavírání. Jejich využití má smysl pro koncového zákazníka především při nákupu prostřednictvím elektronického obchodu, v pivotkách a formou přímého prodeje.

DODAVATEL #7

Oproti dodavateli #5 se tato společnost zabývá výrobou KEG sudů. Je tedy pravděpodobné, že v případě nákupu nových KEG sudů bude navázána spolupráce s touto společností a pro případný pozdější servis těchto nakoupených KEG sudů bude využita spolupráce dodavatelem #5.

DODAVATEL #8

Podobně jako dodavatel #6 i tato společnost nabízí obalové sklo.

Tabulka 13: Dodavatelé minipivovaru Lepivo

Dodavatel	Slad	Chmel	Kvasnice	Skleněné lahve	KEG sudy
Dodavatel #1	✓	✓	✓		
Dodavatel #2		✓			
Dodavatel #3	✓				
Dodavatel #4	✓	✓	✓		
Dodavatel #5	✓	✓			✓
Dodavatel #6				✓	
Dodavatel #7					✓
Dodavatel #8				✓	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Poznámka k tabulce 13:

V tabulce 13 jsou symbolem ✓ označeny produkty, které budou od daného dodavatele (dále jen *hlavní dodavatelé*) odebírány pravidelně, symbol ✓ pak označuje ty produkty, které budou od daného odběratele odebírány jednorázově nebo v případě výpadku dodávek hlavního

dodavatele. Za další hlavní dodavatele můžeme označit také spřátelené pivovary, ve kterých je možná výroba piva pro minipivovar Lepivo.

3.4.6 KONKURENCE

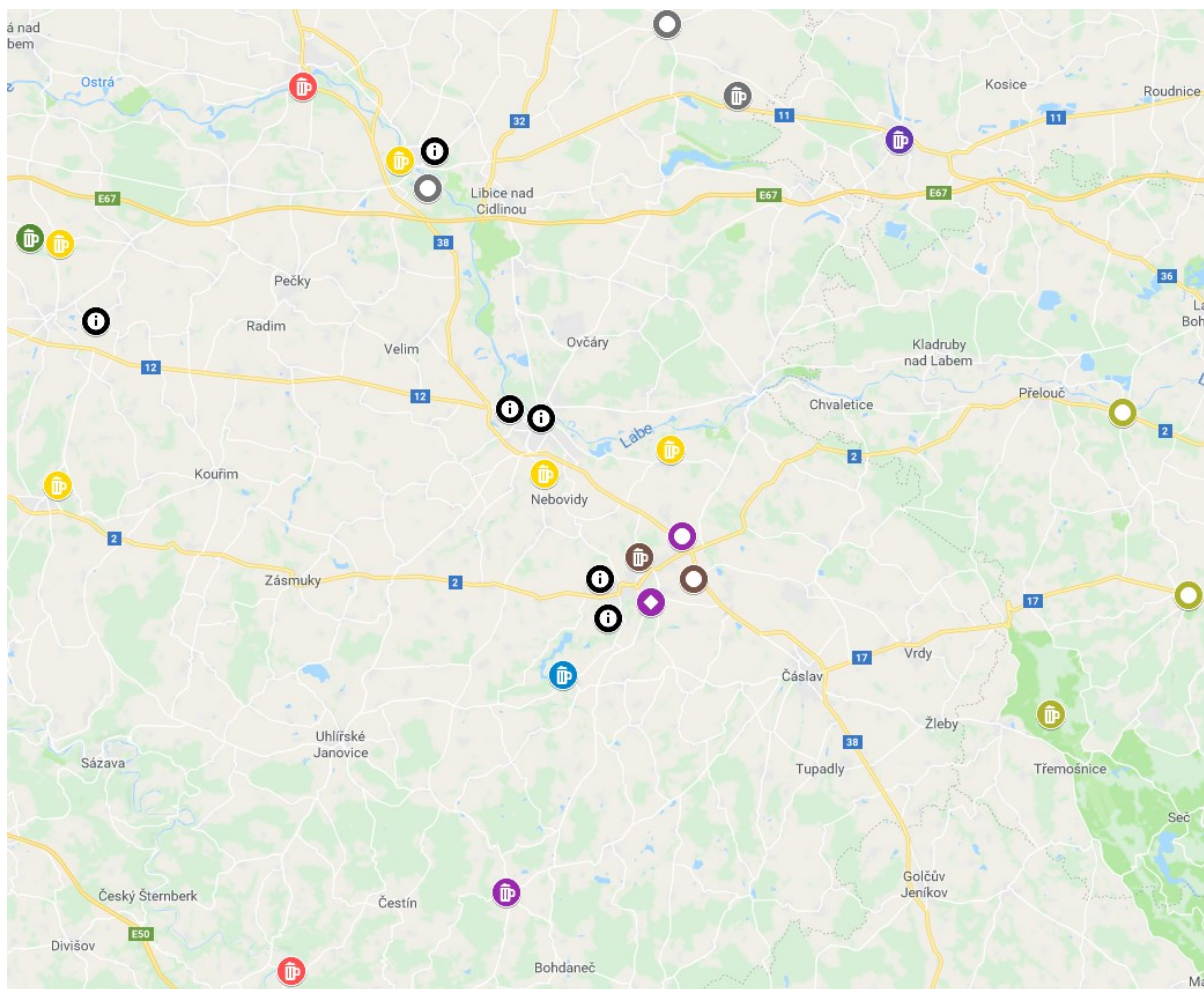
V oblasti zaměření působí k březnu 2018 celkem 14 pivovarů, přičemž 12 z nich lze označit za minipivovary, tedy pivovary s ročním výstavem do 10 000 hl. Pouze pivovary v Kácově a v Nymburce do této kategorie nespádají. Seznam konkurenčních pivovarů v oblasti zaměření je uveden v tabulce 14.

Tabulka 14: Konkurenční pivovary.

Firma	Obec	Název pivovaru
Přátelský pivovar Malešov a.s.	Malešov	Přátelský pivovar Malešov
Jan Lisý	Kounice	miniPIVOVAR LISÝ DĚDEK
Ing. Martin Karaivanov	Polepy	Pivovar Svatý Ján
Pivovar Hubertus a.s.	Kácov	Pivovar Hubertus Kácov
Dej Bůh štěstí s.r.o.	Kostelec nad Č. lesy	Černokostelecký zájezdní pivovár
BAŠTECKÁ s.r.o.	Starý Kolín	Baštecký pivovar
Pivovar Zbraslavice s.r.o.	Zbraslavice	Zámecký pivovar Zbraslavice
Jaroslav Kutílek	Žlebské Chvalovice	Kutílkova palírna a pivovar
Pivovary Koruny české s.r.o.	Kutná Hora	Měšťanský pivovar v Kutné Hoře
U Vacků s.r.o.	Chlumeck nad Cidlinou	U Vacků
Farma Záhora s.r.o.	Kněžičky	Pivovar Záhora
Pivovar Nymburk, spol. s r.o.	Nymburk	Pivovar Nymburk
GEBAUER-PODĚBRADY, s.r.o.	Poděbrady	Restaurace v Pivovaře
Kounický pivovar s.r.o	Kounice	Kounický pivovar





Zdroj: Vlastní zpracování.

Minipivovar Lepivo chce nabídkou svých piv konkurovat především uvedeným minipivovarům, jejichž nabídku považuje autor za dostatečně flexibilní, širokou a podobnou očekávané nabídce minipivovaru Lepivo. Minipivovar Lepivo má v úmyslu (zřejmě podobně jako ostatní minipivovary) nabízet piva vařená moderními technologiemi a způsoby, piva speciální se specifickými chutěmi a nabízet větší počet piv, která by se zhruba měsíčně obměňovala. Jelikož se pivovary, které nejsou minipivovary (včetně velkých průmyslových pivovarů), zpravidla drží tradičního způsobu výroby piv, jejichž chuť se po dlouhá desetiletí příliš nezměnila, a mnohdy nenabízejí dostatečně širokou nabídku piv speciálních, nepovažuje minipivovar Lepivo tyto pivovary za hlavní konkurenty.



Obrázek 4: Umístění konkurenčních pivovarů a jejich odbytišť.

Zdroj: Vlastní zpracování ve službě Google Maps podle údajů z webových stránek daných pivovarů.

Obrázek 4 zachycuje umístění konkurenčních pivovarů a jejich odbytišť, tedy míst v oblasti zaměření, kde prodávají svá piva buď točená, nebo v lahvích či KEG sudech. Jednotlivé pivovary jsou rozlišeny barvami. Žlutou barvou jsou označeny všechny pivovary, které nabízejí stálý prodej vlastního piva v oblasti zaměření pouze v místě provozu pivovaru nebo vůbec. Červenou barvou jsou označeny pivovary jiné než minipivovary. Symboly ve tvaru  značí umístění provozu daného pivovaru (podle barvy), symbolem ve tvaru  je označeno místo, kde je možné zakoupit točené pivo daného pivovaru (podle barvy) a symbol ve tvaru  se nachází na místě, kde daný pivovar (podle barvy) nabízí lahvové nebo sudové pivo. Místa označená symbolem  pak představují ty restaurace, pivotěky nebo jiná zařízení, ve kterých je možný nákup piv více konkurenčních pivovarů. Předpokládá se, že uvedený seznam není konečný a že se v čase mění. Konkrétně se jedná o tato místa:

Tabulka 15: Podniky nabízející pivo více konkurenčních pivovarů.

Podnik nabízející pivo	Obec	Nabízená piva pivovaru
Bar Pod Schodama	Kutná Hora	Přátelský pivovar Malešov
		Kutílkova palírna a pivovar
Pivní prodejna Keltner	Kolín	Přátelský pivovar Malešov
		U Vacků
		Kutílkova palírna a pivovar Zbraslavice
Marek Petr - sklad nápojů	Liblice	Kounický pivovar
		U Vacků
Hostinec U Tří pírek	Kolín	Přátelský pivovar Malešov
		Kutílkova palírna a pivovar
		Zámecký pivovar Zbraslavice
Pivnice U Čiháků	Poděbrady	Kounický pivovar
		Pivovar Záhora
		Zámecký pivovar Zbraslavice
Restaurant - Café HARMONIA u sv. Jakuba	Kutná Hora	Přátelský pivovar Malešov
		Měšťanský pivovar v Kutné Hoře

Zdroj: Vlastní zpracování podle údajů z webových stránek daných pivovarů.

Kromě těchto míst uvedených v tabulce 15 a na obrázku 4 dále nabízí své točené pivo Pivovar Záhora v dalších 2 podnicích v Poděbradech, Zámecký pivovar Zbraslavice v dalších 2 podnicích v Kutné Hoře a Měšťanský pivovar v Kutné Hoře v dalších 4 podnicích v Kutné Hoře. Mimo to však Měšťanský pivovar v Kutné Hoře nabízí svá lahvová piva ve více jak 50 prodejnách potravin a to především v síti obchodů Pramen a BILLA a v jednotlivých menších obcích v tamních prodejnách potravin.

Pivovar Nymburk a Pivovar Hubertus Kácov, jakožto malé nezávislé pivovary, které není možné nazývat minipivovary a kterým nehodlá minipivovar Lepivo konkurovat v takové míře jako uvedeným minipivovarům, nebyly podrobeny hlubší analýze. Autor však na základě vlastní zkušenosti tvrdí, že Pivovar Hubertus Kácov nabízí svá lahvová piva ve větší míře například v hypermarketech Tesco a kromě toho i ve značné míře v restauracích jako točená piva. Pivovar Nymburk se pak podle autora zaměřuje především na obchodní řetězce s některými pivy ze svého pivního portfolia.

3.4.7 SPŘÁTELENÉ PIVOVARY

Na základě dotazníkového šetření a komunikace s již existujícími létajícími minipivovary a kontaktováním vybraných pivovarů mezi Prahou a Hradcem Králové byly jako spolupracující pivovary, které nabízí volné kapacity jiným pivovarům a také minipivovaru Lepivo, zvoleny 2 pivovary, jejichž název autor z důvodu ochrany podnikatelského nápadu v diplomové práci

neuvádí. Tyto pivovary nabízí dohromady kapacitu až 30 hl piva za měsíc, avšak vzhledem k poloze a doprovodným službám (dodávkám surovin) byl jako hlavní spřátelený pivovar zvolen pouze jeden pivovar, se kterým bude navázána spolupráce v samém začátku podnikání. Se druhým spřáteleným pivovarem bude navázána spolupráce ve druhém roce podnikání, případně podle potřeby dříve.

3.4.8 SWOT ANALÝZA

Autor provedl analýzu příležitostí a hrozeb plynoucích z vnějšího okolí na straně jedné a analýzu silných a slabých stránek podniku na straně druhé takto:

Tabulka 16: Závěry SWOT analýzy.

silné stránky (S)	příležitosti (O)
<ul style="list-style-type: none"> • široké množství nabízených druhů piv • prodej prostřednictvím e-shopu • podpora domovarníků • recyklovatelné obaly • teoretické znalosti řízení podniku • podpora vůči městu Kolínu • praxe s vařením piva v domácích podmínkách 	<ul style="list-style-type: none"> • v ČR je jedna z nejvyšších spotřeb piva na osobu ve světě • současná nenasycenost trhu s minipivovary (hlavně v oblasti zaměření) • zájem lidí o nové pivní styly a chutě • existence pivovarů, které nabízejí své kapacity létajícím pivovarům (jen ve fázi I) • snaha současné vlády v demisi o snížení DPH z točeného piva • financování formou crowdfundingu • naklonění vedení města Kolína podnikatelskému záměru
slabé stránky (W)	hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> • závislost na spolupracujících pivovarech (jen ve fázi I) • vysoké počáteční náklady • obtížný přístup ke zdrojům financování • absence vlastní restaurace (jen fáze I a II) • omezené množství vyrobeného piva (především fáze I) • absence praktických znalostí řízení podniku • závislost na odpovědném zástupci (jen ve fázi Ia) 	<ul style="list-style-type: none"> • rostoucí objem spotřeby piva v domácnostech na úkor restaurací • rychlý růst počtu nových minipivovarů • omezení činnosti restaurací (viz např. protikuřácký zákon) • závislost ceny surovin na klimatických podmínkách • vliv velkých pivovarů (s více jak 90 % celkového výstavu) na hostinské • přeměna odběratelů-restaurací na restaurace s vlastním pivovarem • bohatá nabídka piv současných minipivovarů

Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejvýznamnější faktory v tabulce 16 jsou vyznačeny tučně a jsou níže diskutovány:

SILNÉ STRÁNKY

recyklovatelné obaly – řada minipivovarů nabízí své pivo v pivních PET lahvích nejčastěji o objemu 1 l, kdežto skleněné lahve mnohdy nenabízejí; autor práce je toho názoru, že je recyklace skleněné lahve vzhledem k jejímu zálohovanému obalu snazší a častější oproti lahvím PET, a proto chce minipivovar Lepivo nabízet své pivo ve skleněných lahvích,

podpora vůči městu Kolínu – minipivovar Lepivo chce podporovat tradici města Kolína, budovat a šířit jeho věhlas; způsoby, kterými toho chce dosáhnout, však autor považuje za významnou konkurenční výhodu, a proto nejsou v diplomové práci dále diskutovány z důvodu ochrany podnikatelského nápadu,

praxe s vařením piva v domácích podmínkách – provozovatelé minipivovaru Lepivo mají zkušenost s domácím vařením piva v uplynulých dvou letech v objemu do 200 litrů za rok; své teoretické znalosti výroby piva tak aplikují do praxe;

SLABÉ STRÁNKY

závislost na spolupracujících pivovarech (jen ve fázi I) – v případě nečekaného výpadku v provozu některého ze spřátelených pivovarů se tento výpadek přenáší také na produkci minipivovaru Lepivo; možností, jak toto riziko snížit, je uzavření dohody o vaření piva s více spřátelenými pivovary,

absence vlastní restaurace (jen fáze I a II) – prodej sudového piva restauracím musí být učiněn za takovou cenu, aby za ni byla restaurace ochotna pivo odkoupit, neboť tyto restaurace přidávají k prodeji v podobě točeného piva koncovému zákazníkovi vlastní marži (cca kolem 100 %); ve vlastní restauraci by tak bylo možné prodávat vlastní pivo s mnohem vyšší marží; zároveň by bylo možné osobně komunikovat se zákazníky a budovat dobré jméno podniku slušným vystupováním provozovatelů, prostředím restaurace a nabízenými službami,

omezené množství vyrobeného piva (jen fáze I) – minipivovar Lepivo bude ve své produkci piva limitován volnou kapacitou spřátelených pivovarů, jejich sklady a také časovými možnostmi,

PŘÍLEŽITOSTI

zájem lidí o nové pivní styly a chutě – jak již dříve zmíněný výzkum CVVM naznačuje, významný podíl konzumentů piva rád ochutnává nová piva a poznává nové značky i přesto, že mají tito konzumenti často svoji oblíbenou značku, ke které se vrací,

financování formou crowdfundingu – provozovatelé minipivovaru Lepivo věří, že participace nejen kolínských občanů a nejen z důvodů týkajících se bodu „**podpora vůči městu Kolínu**“ je v případě tohoto druhu financování možná v takové míře, aby z ní minipivovar Lepivo těžil významné finanční prostředky,

naklonění vedení města Kolína podnikatelskému záměru – zájem o myšlenku obnovení kolínského pivovaru ze strany vedení města Kolína je reálný, stejně jako je reálná podpora podnikání městem Kolínem; využití této příležitosti podpoří silnou stránku „**podpora vůči městu Kolínu**“ a vice versa.

HROZBY

rostoucí objem spotřeby piva v domácnostech na úkor restaurací – tuto hrozbu je možné zmírnit např. provozováním elektronického obchodu s možností rozvozu piva zdarma od určitého množství objednaného piva nebo zaplacené ceny; cestou distribuce piv do obchodů se minipivovar Lepivo nechce ubírat, neboť by tak zcela přišel o možnost kontaktu se zákazníky a kontroly zacházení s pivem v místě prodeje;

vliv velkých pivovarů (s více jak 90 % celkového výstavu) na hostinské – nabídka například slunečníků, půllitrů či jiného vybavení zdarma výměnou za garanci výhradního prodeje piva z průmyslových pivovarů může být pro hostinské lákavá a neodolatelná; zmírnění této hrozby je možné v případě, že provozovatelé uzavřou dohody s takovými kolínskými podniky, pro které bude otázkou hrdosti nabízet kolínské pivo,

přeměna odběratelů-restaurací na restaurace s vlastním pivovarem – pro restaurace je podnikatelskou příležitostí zvyšující tržby právě vybudování vlastního minipivovaru přidruženého k restauraci; nejúčinnější obranou v této věci je vybudování dostatečně silné pozice piv minipivovaru Lepivo, aby hostinští nabyli dojmu, že těmto pivům budou jen stěží konkurovat.

3.5 MARKETING

Pro účely této práce byl zvolen marketingový mix 4P, zaměření v rámci marketingu tedy proběhne na čtyři důležité faktory – nabízený produkt, stanovení ceny tohoto produktu, způsob propagace produktu a určení distribučních cest k odběratelům.

3.5.1 PRODUKT

Záměrem minipivovaru je nabídnout zákazníkům různé druhy piv lišící se nejen chutí. Zastoupeny budou piva různé barvy (světlá, polotmavá, posléze černá), různé stupňovitosti

(piva výčepní, ležáky a piva speciální) a různého typu kvašení (spodně a svrchně kvašená). Minipivovar Lepivo má proto v úmyslu na začátku své podnikatelské činnosti nabízet tato piva:

- **Světlá 11°** – spodně kvašené lehčí pivo, se svěží chmelovou vůní (je totiž za studena chmelené) zlatavé barvy a příjemného středního řízu; hustá pěna kroužkuje a drží až téměř do dna,
- **Světlá 12°** – spodně kvašené pivo plné, avšak vyvážené chuti a vyššího řízu; barva zlatá až jantarová; i toto pivo disponuje hustou, smetanovou kroužkující pěnou,
- **Polotmavá 13°** – polotmavý spodně kvašený ležák plný, lehce sladové a karamelové chuti s nižší hořkostí a jemným řízem,
- **Světlá pšeničná 11°** – velice svěží pivo, kterému kvasinky dodaly vůni po banánech a hřebíčku; barva je světlá, říz střední, hustá pěna drží až do dna,
- **IPA 14°** – svrchně kvašené pivo britských kolonistů zlaté barvy, středního řízu a nižší pěny; ve svěží vůni jsou cítit citrusové plody, nicméně v chuti je cítit příjemná, neulpívající hořkost.

Uvedený výčet možných nabízených piv není konečný, pro účely diplomové práce jej však autor považuje za dostatečný. V dalších letech činnosti minipivovaru Lepivo je možné a pravděpodobné, že bude nabídka piv rozšířena například o tato piva:

- **Černá 15°** – tmavý silný ležák, v němž však pachut' alkoholu nenajdete; naopak vás na jazyku pohladí tóny pražené kávy a kakaových bobů, společně se sladovou plností a nižší hořkostí,
- **Black IPA 17°** – černá IPA typická kontrastem nasládlé chuti praženého sladu a chmelové hořkosti doplněné vůněmi tropického ovoce, které pivu dodávají americké a australské chmely.

Samotná piva charakteristická svou chutí, barvou a jinými vlastnostmi však nejsou jediným produktem, respektive jedinou dimenzí produktu. Dalšími odlišujícími se atributy piv jsou například design a obal, doprovodné služby, poprodejní péče včetně záruk kvality a spokojenosti nebo vnímaná hodnota a pověst.

Co se designu týče, piva z minipivovaru Lepivo nabídnou na svých skleněných lahvích moderní etikety lišící se podle druhu piva. Grafické zpracování etiket, podtácků a dalších doplňků není v této diplomové práci zveřejněno z důvodu ochrany podnikatelského nápadu.

Z doprovodných služeb je možné zmínit například příležitostnou přímou komunikaci se zákazníkem, při které lze projevit zájem o zákaznickou zpětnou vazbu, hlouběji jej zasvětit do výroby piva, doporučit mu k pivu vhodný pokrm na základě sommeliérských znalostí apod.

Poprodejní péče může mít formu záruky spokojenosti, přičemž pokud nebude u zákazníka nastolena spokojenost s konkrétním pivem, může mu být nabídnuto pivo jiné nebo vráceny peníze. Za přidanou hodnotu a image piv minipivovaru Lepivo má ambici být vnímána například podpora ze strany města Kolína a jejího vedení, popřípadě celá „patriotická“ (ve vztahu k městu Kolínu) koncepce minipivovaru Lepivo.

Minipivovar Lepivo si klade za cíl se s daným pivem zaměřit na následující segmenty zákazníků:

Tabulka 17: Zacilení na segmenty.

Produkt	Segment
Světlá 11°	1, 3, 4
Světlá 12°	2, 3, 4
Polotmavá 13°	2, 3
Světlá pšeničná 11°	3, 4
IPA 14°	2, 3

Zdroj: Vlastní zpracování.

3.5.2 CENA

Cena za jednotlivé druhy piv je stanovena na základě následování ceny konkurence v oblasti zaměření. Jelikož jsou však ceny konkurence různé, je konkrétní cena ve vytyčeném pásmu (ohraničeném maximální a minimální cenou piv konkurence) stanovena na základě přírážky k výrobním nákladům. Ta se pohybuje zhruba mezi 250 a 300 % přímých výrobních nákladů (nákladů na suroviny, vodu a energie) v případě lahvového piva. Cena za sudové pivo je stanovena cca 200 až 250% přírážkou k přímým výrobním nákladům.

Ceny jednotlivých piv se pak liší podle uvažované verze kalkulace nákladů (optimistická, pesimistická a realistická). Optimistická varianta cen piv je uvedena v tabulce 18:

Tabulka 18: Ceny piva v optimistické variantě.

Produkt	OPTIMISTICKÁ VARIANTA	
	Prodejní cena za 0,5 l piva	
	v lahvích [Kč]	v sudech [Kč]
Světlá 11°	29	24
Světlá 12°	32	26
Polotmavá 13°	34	28
Světlá pšeničná 11°	29	24
IPA 14°	38	30

Zdroj: Vlastní zpracování.

Takto stanovenou cenu považuje autor této práce za konkurenceschopnou s potenciálem oslovit dostatečný počet možných zákazníků, kteří přinesou podniku zisk. Sledování vývoje cen u konkurence a včasná úprava cen minipivovaru Lepivo však musí a bude probíhat neustále, neboť provozovatelé minipivovaru Lepivo si jsou vědomi citlivosti zákazníků na změnu ceny na trhu s pivy.

Ceny jednotlivých položek výrobních surovin jsou stanoveny jako jejich běžná prodejní cena u vybraných dodavatelů, kteří tyto suroviny nabízejí k prodeji na internetu prostřednictvím jejich elektronických obchodů. Výjimku tvoří samozřejmě cena pitné vody odebírané z městského vodovodního řádu v oblastech provozu spřátelených pivovarů. Například v případě obce, kde se nachází jeden ze spřátelených pivovarů, je cena vodného cca 0,04 Kč za litr vody. Jelikož je převážná většina vody spotřebována pro výrobu piva jako surovina a jen relativně malá část vody je použita pro účely mytí apod., není uvažována cena stočného.

Ceny se v případě sladů pohybují mezi 17 a 37 Kč za kilogram nešrotovaného sladu při nákupu alespoň 50kg množství. Chmel stojí od 336 do 1250 Kč za kilogram, přičemž velký význam zde hraje typ chmele. Kvasnice je možné zakoupit za cenu mezi 2760 a 6 735 Kč za kilogram, jejich výhodou ovšem je, že při správném zacházení s nimi je možné je použít i 5x.

Za účelem snížení nákladů na tyto suroviny (vyjma vody) jsou uvažovány takové odebírané hmotnosti surovin, které jsou nabízeny s množstevní nebo jinou slevou, lze u nich předpokládat, že je možné je převážet pouze osobním automobilem s přívěsem a zároveň bude podstatná část jejich hmotnosti spotřebována při dané várce piva, na kterou byly objednány.

Množství spotřebovaných surovin na danou várku pro daný druh piva je stanoveno experimentálně na základě vlastní praxe provozovatelů minipivovaru Lepivo a spolu s poměry

těchto surovin a použitím konkrétního typu dané suroviny je autor této práce považuje za výrobní tajemství, proto je zde neuvádí.

Ačkoliv v prvních třech letech podnikání nevstupují tyto náklady do celkových nákladů podnikání přímo, odvíjí se od cen surovin smluvní cena za vaření piva ve spřáteleném pivovaru, o čemž pojednává podkapitola 3.6.2 – *Cena za službu vaření piva ve spřáteleném pivovaru*. Ceny surovin se do nákladů promítnou přímo až v případě vaření piva ve vlastním pivovaru (fáze II).

Druhou část nákladů na produkt, které se zejména v případě lahvového piva promítnou do ceny produktu, tvoří náklady na obaly. Těmi jsou jednak 0,5l hnědé skleněné lahve a jednak 30l nerezové KEG sudy. V menší míře pak KEG sudy 15l. Autor práce předpokládá, že budou-li odběratelům poskytovány měsíčně tři 30l sudy, je zapotřebí pořídit o třetinu více sudů na měsíc, neboť je pravděpodobné, že se do konce daného měsíce vrátí minipivovaru Lepivo pouze 2 ze 3 sudů, do kterých bude moci být stočeno nové pivo. Zbylé se sudy se navrátí v dalším měsíci.

Použity budou renovované sudy za 1300 Kč, přičemž 1000 Kč tvoří vratná záloha. Tyto sudy zůstanou v majetku minipivovaru Lepivo a budou vyměněny za vrácení zálohy majitelům hostinců. V případě pivních lahví se zpětný odběr lahví nepředpokládá.

Náklady na obaly jsou uvedeny v tabulce 19 níže.

Tabulka 19: Náklady na obaly.

Výdajová položka na pořízení	Cena za kus [Kč]	Kusů	Cena celkem [Kč]	Kusů	Cena celkem [Kč]	Kusů	Cena celkem [Kč]
		1. rok (fáze Ia)		2. rok (fáze Ib)		3. rok (fáze Ib)	
skleněných lahví (bez zálohy)	1,24	2400	2976	4800	5952	7200	8928
skleněných lahví (záloha)	3,00	2400	7200	4800	14400	7200	21600
15l KEG sudů (bez zálohy)	300,00	15	4500	0	0	0	0
15l KEG sudů (záloha)	1000,00	15	15000	0	0	0	0
30l KEG sudů (bez zálohy)	300,00	40	12000	40	12000	40	12000
30l KEG sudů (záloha)	1000,00	40	40000	40	40000	40	40000
CELKEM (bez záloh KEG sudů)			26676		32352		42528

Zdroj: Vlastní zpracování.

3.5.3 PROPAGACE

K propagaci piva hodlají provozovatelé minipivovaru využívat několik kanálů. Za jeden z kanálů propagace autor spatřuje zřízení a správu webových stránek s e-shopem, prostřednictvím kterého bude minipivovar Lepivo budovat svoji značku a doplňkově nabízet k prodeji pivo lahvové i sudové a další např. propagační materiály či potřeby pro domovárny. Ke zřízení webových stránek, e-shopu a domény 2. řádu byl zvolen server Webnode [47], [48], [49]:

Tabulka 20: Náklady na propagaci.

Výdajová položka	Cena [Kč]		
	1. rok (fáze Ia)	2. rok (fáze Ib)	3. rok (fáze Ib)
kredit na službách Seznam Sklik a/nebo Google AdWords a/nebo Facebook	3000	3000	5000
provoz webových stránek	2988	2988	2988
provoz elektronického obchodu	1494	2988	2988
registrace domény .cz	0	499	499
inzerce ve Zpravodaji města Kolína	6534	0	6534
inzerce na reklamních plochách (plakáty)	1050	0	2161
věnování piva hostinským (lahve)	1940	1940	2057
věnování piva hostinským (sud)	12285	11408	11408
CELKEM	29291	22822	33634

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dále do nákladů na propagaci uvedme vedení PPC kampaní ve službách Sklik či Google Adwords, kde se cena odvíjí především od tzv. prokliků, tedy od počtu kliknutí na reklamní odkaz umístěný v obsahové nebo vyhledávací síti těchto služeb. Cena se tak může výrazně lišit především v závislosti na použitém klíčovém slovu a kvalitě vytvořeného reklamního inzerátu. Cena uvedená u této položky v tabulce 20 je stanovena odhadem na základě zkušenosti s vedením PPC kampaní ve službě Sklik v rámci soutěže Sklik Studentská kampaň, které se autor zúčastnil v roce 2017.

V neposlední řadě chtějí provozovatelé minipivovaru Lepivo využít plakátů, inzerátů v místních novinách a jiných mediálních prostředcích včetně dalších forem propagace na území města Kolína. Cena za vylepení plakátů na k tomu určených místech se pohybuje od 1,2 Kč na den za formát A4.

Za významnou možnost propagace považují provozovatelé inzerci ve Zpravodaji města Kolína, který je každý měsíc distribuován do schránek obyvatel města Kolína v celkovém počtu 15 000 výtisků, počet obyvatel města Kolína se přitom pohybuje lehce nad hranicí 31 000

obyvatel. Nejvyšší cena je 13 068 Kč za barevnou inzerci o rozměrech A4. Cena za ostatní menší formáty je pak taková, aby poměr cena/plocha inzerátu zůstal přibližně zachován. Za jinak barevnou než modrou inzerci je příplatek 20 % ceny. [30]. Za předpokladu společného hospodaření alespoň 2 osob v jedné domácnosti pak lze tvrdit, že tato reklama má potenciál být viděna drtivou většinou obyvatel města Kolína.

Propagace např. formou plakátů a inzerce ve Zpravodaji města Kolína bude probíhat především v prvním roce podnikání z důvodu zvýšení informovanosti o vstupu nového minipivovaru na trh a ve třetím roce podnikání za účelem informování blížícího se otevření provozu minipivovaru přímo v Kolíně.

Účast na trzích a dalších společenských událostech a setkání podobného formátu ve městě Kolíně považuje autor práce za další možnou formu propagace. V situacích, ve kterých Nařízení města Kolína č. 2/2014 zakazuje prodej alkoholu na tržních místech ve městě, pak místo prodejní kampaně lze vést kampaň informativní a propagační bez nutnosti přímého prodeje piva.

Za nejtěžejnější aktivitu v rámci propagace však autor práce uvádí navštěvování hostinců, barů a pivoték v oblasti zaměření a osobní nabízení piva majitelům těchto zařízení, hostinským a jiným zodpovědným osobám. Ve vybraných podnicích, které budou vyhovovat představě provozovatelů, bude nabídnuto dárkové balení tří lahvových piv k ochutnávce zdarma. Bude-li o toto pivo zájem, je minipivovar Lepivo následně připraven nabídnout jeden 15l sud vybraného piva taktéž zdarma, aby pivo mohli ochutnat i zákazníci podniku. V případě jejich pozitivního ohlasu je pak otevřená cesta k uzavření dohody o pravidelném odběru piva z minipivovaru Lepivo ve 30l sudech. Takto bude podle plánu osloveno každý rok cca 20 podniků, přičemž autor práce očekává, že každý rok bude u 10 z nich navázána spolupráce.

3.5.4 DISTRIBUCE

Mezi Kolínem a spřátelenými pivovary se budou provozovatelé minipivovaru Lepivo přemísťovat za pomoci osobního automobilu Škoda Fabia Combi III s přívěsem o celkové nosnosti 1200 kg, který pojme až 21 30l sudů, přičemž jak vozidlo, tak přívěs provozovatelé vlastní. Autor je názoru, že tím sníží dopravní náklady na distribuci oproti variantě, kdy by rozvoz prováděla třetí strana.

Náklady na distribuci tak zahrnují především poplatky za pohonné hmoty. Z Kolína do obou spřátelených pivovarů budou dopravovány prázdné sudy a zpět sudy plné. V případě cesty do

prvního spřáteleného pivovaru bude nejspíše dopravován také slad, chmel a kvasnice, přičemž druhý spřátelený pivovar těmito surovinami disponuje.

Nutné bude také zajistit přepravu prázdných KEG sudů a skleněných lahví od výrobce do spřáteleného pivovaru a plných sudů a lahví do Kolína, ačkoliv bude možné jistou část hotových výrobků skladovat přímo ve spřáteleném pivovaru.

Nejpodstatnější položkou dopravních nákladů pak bude distribuce především KEG sudů po oblasti zaměření. Pro zjednodušení a pro účely této práce bylo stanoveno, že přeprava výrobků bude činěna pouze do měst majících více jak 10 000 obyvatel. Počet odběratelů (podniků) v těchto městech je stanoven poměrně vůči počtu obyvatel v daném městě, přičemž celkový součet odběratelů koresponduje se stanoveným počtem 10 podniků, se kterými bude podle plánu každý rok navázána spolupráce.

V případě doplňkového prodeje nejen např. propagačních materiálů či potřeb pro domovárničky prostřednictvím e-shopu se jeví jako smysluplné využívání služeb typu Uložka či Zásilkovna, které jsou dnes již k nalezení v mnoha městech a které zároveň pro odběratele snižují cenu za dopravu, neboť převzetí zboží touto formou bývá častěji levnější, než je tomu v případě přepravy poštou či jinými přepravními podniky.

Pro obyvatele města Kolína, ve kterém budou mít provozovatelé minipivovaru nejen sídlo, ale také sklad, je pak možné uvažovat nad dopravou zdarma při objednání zboží z e-shopu nad určitou množstevní nebo cenovou hranici. Vzrostou tím sice dopravní náklady, ale autor práce věří, že zákazníci ocení vstřícný přístup ze strany minipivovaru, stejně jako budou rádi, že jimi objednané pivo budou mít k dispozici do pár hodin, bude-li to možné. Touto aktivitou se provozovatelé snaží zmírnit dopady trendu přesunu konzumace piva z restaurací domů.

Náklady na distribuci a dopravu jsou součástí tabulky 21:

Tabulka 21: Dopravní náklady.

Pohonné hmoty za cestu tam a zpět	Důvod cesty	Jízd za měsíc	Cena [Kč/rok]	Jízd za měsíc	Cena [Kč/rok]	Jízd za měsíc	Cena [Kč/rok]
		1. rok (fáze Ia)		2. rok (fáze Ib)		3. rok (fáze Ib)	
z Kolína do spřáteleného pivovaru #1	výroba piva	2	2592	2	2592	2	2592
z Kolína do spřáteleného pivovaru #2	výroba piva	0	0	2	3974	4	7949
ze spřáteleného pivovaru #1 k dodavateli #6	nákup lahví	1	518	1	518	1	518
ze spřáteleného pivovaru #2 k dodavateli #6	nákup lahví	0	0	1	907	1	907
z Kolína k dodavateli #5	nákup KEGŮ	1	205	1	205	1	205
po Kolíně	distribuce piva	3	1296	6	2592	9	3888
z Kolína do Kutné Hory	distribuce piva	2	1123	4	2246	6	3370
z Kolína do Nymburku	distribuce piva	2	2074	3	3110	5	5184
z Kolína do Poděbrad	distribuce piva	1	778	3	2333	4	3110
z Kolína do Milovic	distribuce piva	1	1642	2	3283	3	4925
z Kolína do Čáslavi	distribuce piva	1	907	2	1814	3	2722
CELKEM za pohonné hmoty		11135		23576		35370	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ačkoliv je uvažována distribuce pouze v oblasti zaměření, provozovatelé mají ambice se s vlastním pivem dostat i do dalších koutů České republiky a časem snad i do zahraničí.

3.6 FINANČNÍ PLÁN

Práce se v této podkapitole blíže zaměřuje na stanovení nákladů na založení podniku a ostatních nákladů neuvedených v předchozí podkapitole 3.5 – *Marketing*. Součástí podkapitoly je také odhad tržeb, sestavení zjednodušených vybraných účetních výkazů a výpočet vybraných poměrových ukazatelů.

Veškeré kalkulace a výkazy jsou sestaveny zvlášť pro první tři roky podnikání, tedy pro fáze Ia a Ib. Není-li uvedeno jinak, jsou veškeré uvedené ceny s DPH. Totéž platí i pro hodnoty v tabulce 18, tabulce 19, tabulce 20 a tabulce 21.

3.6.1 NÁKLADY NA ZALOŽENÍ

Kromě získání živnostenského oprávnění na vaření piva bude nutné získat také oprávnění na obchod s pivem a to formou ohlášení.

Tabulka 22: Náklady na založení.

Výdajová položka	Cena [Kč]
	1. rok (fáze I)
ohlášení živnosti při vstupu do živnostenského podnikání	1000
další ohlášení živnosti	500
využití služby kontaktního místa státní správy (Czech POINT)	50
výpis z Rejstříku trestů	100
výpis z Katastru nemovitostí (za první stránku)	100
výpis z Katastru nemovitostí (za další strany)	450
úřední ověření podpisů	150
CELKEM	2350

Zdroj: Vlastní zpracování.

Kalkulace počítá s výpisem 10 stran z Katastru nemovitostí a s úředním ověřením 5 podpisů. Reálný rozsah výpisu a počet podpisů se však může značně lišit.

3.6.2 CENA ZA SLUŽBU VAŘENÍ PIVA VE SPŘÁTELENÉM PIVOVARU

Přestože se výrobní náklady (náklady na suroviny, vodu a energii včetně spotřební daně) na jeden púllitr piva pohybují mezi 5 až 8 korunami, jak plyne z experimentálního vaření piva provozovateli pivovaru a jak také dokládá kalkulace serveru České minipivovary [11], celkové náklady na jedno 0,5l pivo jiných létajících minipivovarů, které byly autorem této práce osloveny, se pohybují nejčastěji mezi 12 až 14 korunami. Z této skutečnosti vyplývá, že zhruba 4 až 9 Kč na 1 pivo (tedy zhruba dvojnásobek výrobních nákladů) si pivovary, které jiným pivovarům pronajímají výrobní zařízení, účtují navíc nad rámec výrobních nákladů. Nutno ovšem říci, že tato cena zajisté obsahuje i další náklady, například odměnu sládkovi a ostatnímu personálu, opotřebení výrobního zařízení, režijní náklady a další položky celkových nákladů.

Částka 12 až 14 Kč je použita i pro účely stanovení ceny za službu vaření piva ve spřáteleném pivovaru, přičemž částka 12 Kč je přiřazena pro nejslabší pivo v optimistické variantě a částka 14 Kč pro nejslabší pivo v pesimistické variantě. Ceny silnější piv jsou stanoveny ve stejném poměru vůči jejich výrobním nákladům.

Jak někteří zástupci oslovených létajících minipivovarů uvedli, jedná se o smluvní cenu za výrobu piva, ve které jsou již obsaženy veškeré náklady spojené s výrobou piva plus provize pro jejich spřátelený pivovar za službu, kterou létajícím minipivovarům poskytují – za vaření piva v jejich pivovarech.

Dotazníkem, ze kterého plynou tyto závěry, bylo osloveno celkem 14 létajících minipivovarů napříč Českou republikou, dotazník však zodpovědělo jen 9 z nich. Závěry z tohoto dotazování tedy autor práce považuje pouze za orientační a ilustrativní.

3.6.3 NÁKLADY NA ENERGIE

Do nákladů za energie je možné zařadit také vodu, respektive vodné a stočné. Tou částí vody, která vstupuje jako surovina do procesu výroby piva, se práce zabývala v podkapitole 3.5.2 – *Cena*. Druhá část spotřeby vody, která je využita například pro umývání a vyplachování výrobního zařízení, není zahrnuta do celkových nákladů, neboť autor práce není schopen přesně určit její objem. Význam má tato položka až od fáze II, neboť ve fázi I je součástí smluvní ceny za vaření piva ve spřáteleném pivovaru.

Problematické je také stanovit odhad spotřeby elektřiny, plynu a tepla ve výrobním procesu, včetně přesné ceny těchto energií. Jelikož však tyto položky tvoří nezanedbatelnou část nákladů (podle odhadu autora oproti nákladům za tu část spotřeby vody, která není použita jako surovina pro výrobu piva), není možné je ignorovat. Z těchto důvodů je pro výpočet celkových výrobních nákladů při vaření piva převzata cena energií a jejich spotřebované množství při výrobě daného typu piva ze serveru České minipivovary, který na svých webových stránkách [11] zveřejňuje informace o výrobních nákladech na výrobu piva z tradičních surovin v minipivovarech firmy BREWORX a MOBBEER. Tam je možné nalézt, mimo jiné, požadované informace týkající se spotřeby energie, ze kterých plyne, že s růstem hodnoty EPM o 1 % roste při várci o objemu 1000 litrů spotřeba energií o 100 kWh, přičemž tato změna si vyžádá navíc náklad v hodnotě 380 Kč [11].

3.6.4 SPOTŘEBNÍ DAŇ

I když by bylo možné zařadit spotřební daň mezi ostatními daně, uvádí ji autor práce v této části z toho důvodu, že cena za uvaření piva ve spřáteleném pivovaru již tuto spotřební daň, kterou odvádí výrobce piva, obsahuje. Aby tak bylo možné porovnat náklady na výrobu piva ve spřáteleném a ve vlastním pivovaru, je nutné ji do kalkulace nákladů zahrnout.

§ 85 odstavec 1 zákona č. 353/2003 Sb., zákona o spotřebních daní, uvádí sazbu spotřební daně v Kč za hektolitr piva za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny (EPM) pro malé nezávislé pivovary. Tentýž zákon také definuje, jaký subjekt je malým nezávislým pivovarem, a hovoří i o způsobu, jak se extrakt původní mladiny určí.

Malé nezávislé pivovary jsou v tomto zákoně dále rozděleny do pěti skupin podle objemu vyrobeného piva za rok, přičemž pro každou z těchto skupin je přiřazena jiná sazba spotřební daně. V případě skupiny (kterou můžeme nazývat minipivovary) s nejmenší hranicí vyrobeného piva za rok (do 10 000 hl/rok), do které bude spadat i minipivovar Lepivo, je sazba spotřební daně stanovena na 16 Kč/hl/procento EPM.

3.6.5 OSTATNÍ NÁKLADY

Z ostatních nákladů zmiňme především odměnu za činnost odpovědného zástupce ve fázi Ia, která byla odhadnuta na 5000 Kč za měsíc.

3.6.6 TRŽBY

Pro účely této práce je z důvodu eliminace podcenění nákladů a přecenění výnosů používána realistická varianta kalkulace nákladů, která je průměrem příslušných hodnot v optimistické a pesimistické variantě. Výjimkou je zjednodušený předpoklad, že veškeré vyrobené pivo bude prodáno, který platí také v realistické variantě.

V případě optimistické varianty autor uvažoval následující skutečnosti:

- ceny surovin a energií jsou ve stejné výši, jak jsou uvedené v předchozích podkapitolách,
- prodejní cena piva v lahvích i sudech je stanovena tak, jak ukazuje tabulka 18,
- veškeré uvařené pivo je prodáno.

Pro pesimistickou variantu platí oproti optimistické variantě tyto úpravy:

- ceny surovin a energií jsou navýšeny o 5 %,
- prodejní cena všech piv je snížena o 5 %,
- pouze 90 % vyrobeného piva je prodáno.

Pro všechny varianty je pak společné:

- v prvním roce je 2x měsíčně vařeno pivo v prvním spřáteleném pivovaru po 500 l, ve druhém roce je vařeno 2x měsíčně v prvním spřáteleném pivovaru po 500 l a 1x měsíčně ve druhém spřáteleném pivovaru po 1000 l a ve třetím roce 2x měsíčně v prvním spřáteleném pivovaru po 500 l a 2x měsíčně ve druhém spřáteleném pivovaru po 1000 l,
- piva Světlá 11°, Světlá 12°, Polotmavá 13°, Světlá pšeničná 11°, IPA 14° jsou ročně vařena o objemu v poměru 4 : 7 : 6 : 4 : 3,
- kvasnice jsou použity 5x,
- objem prodaného piva v lahvích tvoří 10 % celkového prodaného objemu piva.

Celkové tržby za prodej piva jsou uvedeny v tabulce 23 v následující podkapitole.

3.6.7 ÚČETNÍ VÝKAZY

Zisk či případná ztráta jsou pro každý rok podnikání stanoveny ve dvou variantách. První variantu představují skutečné výdaje, které vstupují do základu daně, ve druhé variantě je počítáno s paušálními výdaji, které mohou tvořit až 80 % příjmů, maximálně však z příjmu 1 000 000 Kč. Pro zjednodušení výpočet předpokládá veškeré náklady jako daňově uznatelné a neuvažuje odpisy.

Upravený výkaz zisku a ztráty je znázorněn tabulkou 23:

Tabulka 23: Výpočet zisku/ztráty (fáze I).

položka	1. rok (fáze Ia)	2. rok (fáze Ib)	3. rok (fáze Ib)
NÁKLADY [Kč]			
založení živnosti	2 350	0	0
nákup piva uvařeného ve spřáteleném pivovaru	355 980	711 961	1 067 941
obaly	26 676	32 352	42 528
propagace	28 413	22 822	33 517
distribuce	11 135	23 576	35 370
odměna odpovědnému zástupci	60 000	0	0
VÝNOSY [Kč]			
tržby z prodeje piva	598 543	1 197 086	1 795 628
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ [Kč]			
skutečné náklady	484 554	790 711	1 179 355
paušální výdaje	478 834	800 000	800 000
EBT	115 009	406 375	616 273
skutečné výdaje [Kč]	základ daně	115 009	406 375
	daň	17 251	60 956
	daň po slevách	- 13 404	- 2 128
	vyměřovací základ (ZP)	169 392	203 187
	vyměřovací základ (SP)	84 696	203 187
	platba ZP	22 868	27 430
	platba SP	24 731	59 331
	EAT	80 814	321 741
paušální výdaje [Kč]	základ daně	119 709	397 086
	daň	17 956	59 563
	daň po slevách	- 13 404	- 3 521
	vyměřovací základ (ZP)	169 392	198 543
	vyměřovací základ (SP)	84 696	198 543
	platba ZP	22 868	26 803
	platba SP	24 731	57 974
	EAT	80 814	325 118

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky 23 lze vyčíst, že z důvodu odvodu minimálních částek na daní z příjmu a platbě za sociální (SP) a zdravotní (ZP) pojištění je čistý zisk po zdanění v prvním roce podnikání stejný v obou variantách. Ve druhém roce jsou sice paušální výdaje výhodnější, ale rozdíl činí cca 3,5 tisíce Kč za rok. Ve třetím roce podnikání je pak rozdíl již značný a v tu dobu bude zcela výhodnější sledovat skutečné výdaje. Nevýhodnost uplatňování paušálních výdajů je způsobena především vysokými náklady na nákup piva uvařeného ve spřáteleném pivovaru, které tvoří největší část nákladů a které přesahují limit 800 000 Kč v případě paušálních výdajů. Z těchto důvodů je také na místě zvážit před vstupem do fáze II změnu formy podnikání na společnost s ručením omezeným.

Odpovídající položka (výrobní náklady za suroviny a energie) ve fázi II by v případě stejného ročního objemu uvařeného piva byla zhruba poloviční, jak je možné spatřit v tabulce 27, a tedy by se uplatňování paušálních výdajů jevílo smysluplněji. Důležitým závěrem plynoucím z tabulky 23 je fakt, že nedochází ke ztrátě a zisk je rostoucí.

Zjednodušenou rozvahu představuje tabulka 24:

Tabulka 24: Zjednodušená rozvaha.

Položka rozvahy	1. rok (fáze Ia)	2. rok (fáze Ib)	3. rok (fáze Ib)
AKTIVA CELKEM	430 814 Kč	752 555 Kč	1 207 897 Kč
Dlouhodobý majetek	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Oběžná aktiva	430 814 Kč	752 555 Kč	1 207 897 Kč
Zásoby	55 000 Kč	95 000 Kč	135 000 Kč
Finanční prostředky	375 814 Kč	657 555 Kč	1 072 897 Kč
PASIVA CELKEM	430 814 Kč	752 555 Kč	1 207 897 Kč
Vlastní kapitál	430 814 Kč	752 555 Kč	1 207 897 Kč
Základní kapitál	350 000 Kč	350 000 Kč	350 000 Kč
Výsledek hospodaření minulých let	0 Kč	80 814 Kč	402 555 Kč
Výsledek hospodaření běžného účetního období	80 814 Kč	321 741 Kč	455 342 Kč
Cizí zdroje	0 Kč	0 Kč	0 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

Položku základního kapitálu představuje vklad provozovatelů ve výši 350 000 Kč. Výsledek hospodaření v jednotlivých letech vychází ze sledování skutečných výdajů.

Zásoby jsou tvořeny výhradně obaly (KEG sudy). Rozdíl mezi hodnotou obalů v jednotlivých výkazech je dán skutečností, že se jedná o zálohované obaly, které ovšem budou pořízeny za cenu převyšující cenu zálohovaného obalu (1 000 Kč).

Zjednodušený výkaz cash-flow znázorňuje tabulka 25.

Tabulka 25: Zjednodušený výkaz cash-flow.

Položka cash-flow	1. rok (fáze Ia)	2. rok (fáze Ib)	3. rok (fáze Ib)
Finanční prostředky (počáteční stav)	0 Kč	375 814 Kč	657 555 Kč
založení podniku	- 1 330 Kč	0 Kč	0 Kč
propagace	- 28 413 Kč	- 22 822 Kč	- 33 517 Kč
pohonné hmoty	- 11 135 Kč	- 23 576 Kč	- 35 370 Kč
obaly	- 81 676 Kč	- 72 352 Kč	- 82 528 Kč
odměna odpovědnému zástupci	- 60 000 Kč	0 Kč	0 Kč
nákup piva uvařeného ve spřáteleném pivovaru	- 355 980 Kč	- 711 961 Kč	- 1 067 941 Kč
tržby z prodeje piva	598 543 Kč	1 197 086 Kč	1 795 628 Kč
daň z příjmu fyzických osob	13 404 Kč	2 128 Kč	- 29 357 Kč
platby SP a ZP	- 47 599 Kč	- 86 761 Kč	- 131 574 Kč
vkład provozovatelů	350 000 Kč	0 Kč	0 Kč
CASH FLOW	375 814 Kč	281 741 Kč	415 342 Kč
Finanční prostředky (konečný stav)	375 814 Kč	657 555 Kč	1 072 897 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

3.6.8 INVESTICE

Pro vstup do fáze II bude zapotřebí významných investic, které jsou shrnuty v tabulce 26:

Tabulka 26: Investiční náklady (fáze II).

Jednorázové náklady [Kč]	
pořízení výrobního zařízení	800 000
rekonstrukce prostor	500 000
ostatní investiční náklady	50 000
CELKEM	1 350 000

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pořízením výrobního zařízení je myšlen nákup a instalace výrobního řízení schopného roční výroby piva alespoň 360 hl, aby bylo naplněno cíle podnikání. Zároveň se předpokládá budoucí růst podniku, a tedy i rozšiřování kapacit. Úpravu prostor představují především stavební úpravy budovy poskytnuté městem Kolínem, která bude podle očekávání pronajímána minipivovaru Lepivo dlouhodobě za symbolickou zanedbatelnou cenu. Ostatními náklady jsou pak například náklady na projektovou dokumentaci apod. Veškeré částky jsou odhadnuty.

Tyto náklady budou kryty jednak ziskem z minulých let a dalšími úsporami provozovatelů, jednak bezúročnými půjčkami rodinných příslušníků a tzv. crowdfundingem (viz podkapitola 3.6.10 – Zdroje financování).

Ve fázi I žádné významné investiční náklady provozovatelé minipivovaru Lepivo neuvažují. Za nejdůležitější nákladovou položku na začátku fáze I lze uvažovat nákup KEG sudů, který ovšem nebude jednorázový. Samotné sudy budou následně představovat zásoby (vyjma hotových výrobků, které budou ihned prodány), které je možné za cenu zálohovaného obalu odprodat.

Upravený výkaz zisku a ztráty ve fázi II podnikání by ve 4. roce (v případě vynaložení jednorázových nákladů z tabulky 26) a v 5. roce (již bez vynaložení jednorázových investičních nákladů) vypadal následovně:

Tabulka 27: Výpočet zisku/ztráty (fáze II).

Položka		4. rok (fáze II)	5. rok (fáze II)
NÁKLADY [Kč]			
jednorázové náklady		1 350 000	0
obaly		42 528	42 528
propagace		33 517	33 517
distribuce		32 087	32 087
výrobní náklady (suroviny, energie)		544 673	544 673
spotřební daň		70 080	70 080
VÝNOSY [Kč]			
prodej piv v lahvích		215 075	215 075
prodej piv v sudech		1 580 553	1 580 553
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ [Kč]			
skutečné náklady		2 072 885	722 885
paušální výdaje		800 000	800 000
EBT		- 277 257	1 072 743
skutečné výdaje [Kč]	základ daně	0	1 072 743
	daň	0	160 912
	daň po slevách	- 13 404	97 828
	vyměřovací základ (ZP)	169 392	536 372
	vyměřovací základ (SP)	84 696	536 372
	platba ZP	22 868	72 410
	platba SP	24 731	156 621
	EAT	- 311 452	745 885
paušální výdaje [Kč]	základ daně	995 628	995 628
	daň	149 344	149 344
	daň po slevách	86 260	86 260
	vyměřovací základ (ZP)	497 814	497 814
	vyměřovací základ (SP)	497 814	497 814
	platba ZP	67 205	67 205
	platba SP	145 362	145 362
	EAT	- 576 083	773 917

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ztráta v prvním roce fáze II je vzhledem k vynaložení jednorázových investic na provoz minipivovaru očekávaná, za povšimnutí ovšem stojí výrazný pokles nákladů na výrobu piva (v porovnání s náklady na nákup piva ve fázi I), který ospravedlňuje uplatňování výdajů jako procento z příjmů. 4. a 5. rok předpokládají stejně vysoké výnosy a náklady (vyjma jednorázových investičních nákladů).

3.6.9 FINANČNÍ UKAZATELE

Jelikož výše sestavené účetní výkazy neobsahují některé položky jako například závazky, pohledávky či cizí zdroje, nemohla být vypočítána řada ukazatelů uvedených v podkapitole 2.4.6 – *Finanční plán*. Jedná se zejména o ukazatele likvidity, zadluženosti a aktivity.

Dlouhodobé závazky (např. bankovní úvěry) nejsou uvažovány, neboť provozovatelé budou ve fázi I financovat podnikatelskou činnost výhradně z vlastních zdrojů. Vznik krátkodobých závazků má podle autora smysl uvažovat zejména v posledním měsíci kalendářního roku, avšak vzhledem k očekávanému stavu finančních prostředků na bankovním účtu mají provozovatelé v plánu hradit své závazky (plynoucí zejména z nákupu piva) ihned. Pohledávky nejsou taktéž uvažovány, neboť autor předpokládá okamžitou úhradu KEG sudů s pivem ze strany odběratelů.

Vybrané vypočtené ukazatele, jejichž výpočet má za daných podmínek smysl, jsou součástí tabulky 28. Těmi jsou některé ukazatele aktivity a rentability.

Tabulka 28: Poměrové ukazatele.

Vzorec	Ukazatel	Zkratka ukazatele	Hodnota ukazatele		
			1. rok (fáze Ia)	2. rok (fáze Ib)	3. rok (fáze Ib)
(2.4.6-5)	doba obratu zásob [dny]	DOZ	33,1	28,6	27,1
(2.4.6-7)	rychlost obratu zásob [1/rok]	OZ	10,9	12,6	13,3
(2.4.6-10)	rentabilita aktiv v %	ROA	18,8	42,8	37,7
(2.4.6-14)	rentabilita investic v %	ROI	23,1	91,9	130,1
(2.4.6-12)	rentabilita tržeb v %	ROS	13,5	26,9	25,4

Zdroj: Vlastní zpracování.

Doba obratu zásob má klesající tendenci a pohybuje se kolem jednoho měsíce, což znamená, že je finanční majetek vázán v zásobách zhruba měsíc. V souvislosti s rychlostí obratu zásob to pak znamená, že jsou zásoby každý měsíc jednou zpeněženy. Vzhledem k faktu, že zásoby jsou tvořeny pouze KEG sudy, nepovažuje autor práce výsledky těchto ukazatelů za směrodatné.

Podobně zavádějící výsledky uvádí i ukazatel *ROA*, neboť se v jeho hodnotě odráží stav finančních prostředků. Navíc vzhledem k nepřítomnosti cizího kapitálu se ukazatele *ROCE*, *ROE* a *ROA* sobě rovnají, a proto je také ukazatel *KS* roven 1, respektive ukazatel *DR* roven 0. Výsledek rentability tržeb *ROS* nám říká, že jedna koruna tržeb nám generuje cca 13 haléřů čistého zisku v prvním roce podnikání, cca 27 haléřů ve druhém roce a cca 25 haléřů ve třetím roce.

Rentabilita investic, tedy prvotně vložených finančních prostředků, dosahuje zajímavých výsledků. V prvním roce dojde ke zhruba 23%, ve druhém roce k cca 92% a ve třetím roce k cca 130% zhodnocení vlastních prostředků vložených do podnikání na začátku fáze I. Od druhého roku podnikání bude však činnost minipivovaru financována také reinvestovaným ziskem nebo alespoň jeho částí.

3.6.10 ZDROJE FINANCOVÁNÍ

Mezi zdroje financování provozu minipivovaru Lepivo budou patřit popořadě od začátku podnikání následující položky:

- vklady provozovatelů ve výši 350 000 Kč (fáze I),
- bezúročné půjčky rodinných příslušníků ve výši až 500 000 Kč (fáze II),
- tzv. crowdfunding ve výši, která bude aktuálně potřeba na danou investici (fáze II).

Provozovatelé minipivovaru Lepivo se chtějí ve fázi I vyhnout financování z jiných než vlastních zdrojů. Nebude-li to možné, rádi by využili nabídek bezúročných půjček od členů rodin provozovatelů, případně se obrátili na spoluobčany formou tzv. crowdfundingu prostřednictvím služeb jako Hithit nebo Fudlift. Ačkoliv tato forma financování není zcela bezúplatná, autor práce věří, že by se hromadným financováním ze strany nejen kolínských obyvatel minipivovar Lepivo více přiblížil svým zákazníkům.

Financování všemi třemi formami bude pravděpodobně nevyhnutelné ve fázi II, kdy k těmto formám financování může přibýt také např. bankovní úvěr. Reálnou možností financování jsou též dotace z různých fondů, bude-li se jednat o obnovu areálu kolínského pivovaru.

3.7 RIZIKA

Při podnikání v oboru pivovarnictví a provozu létajícího minipivovaru vystává několik možných podnikatelských rizik, kterým bude potřeba čelit. Obsahem této podkapitoly je tedy diskuse nad možnými riziky a možnostmi, jak tato rizika odvrátit nebo alespoň snížit. Autor práce považuje za nejvýznamnější a nejčastější rizika spojená s výrobou piva tato rizika:

3.7.1 PROVOZNÍ RIZIKA

Jedním z nejčastějších druhů rizik, která mohou negativně ovlivnit jak produkci minipivovaru Lepivo, tak činnost spolupracujícího pivovaru, jsou výrobní rizika, mezi která lze zařadit například přerušení plynulého provozu z důvodu poruchy na výrobním zařízení, přerušení dodávky vody či elektřiny a další.

Z velké části mohou být tato rizika zmírněna spolupracujícím pivovarem (například ustanovením dostatečného počtu kvalitních kontrol výrobního zařízení, rychlým řešením poruch atd.), z podstatné části ale ani oni tato rizika neovlivní nebo jen těžce ovlivní. Řeč je v tomto případě například o výpadcích dodávky energií.

Minivovar Lepivo může však tento druh rizik snížit tím, že si bude pronajímat výrobní zařízení ve více spřátelených pivovarech, což je také součástí podnikatelského plánu minipivovaru Lepivo. V případě výpadku jednoho z pivovarů nebude výpadek pro minipivovar Lepivo tak velký a díky ostatním spolupracujícím pivovarům bude možné tento výpadek vyplnit.

Vyjma tlaku na zvýšení cen výrobních surovin (viz níže), je častým trendem zvýšení cen vodného a stočného a cen za elektřinu a plyn. I tyto faktory představují riziko, neboť jejich vlivem rostou výrobní náklady a může růst i prodejní cena, která může ohrožovat konkurenceschopnost produktů minipivovaru Lepivo.

3.7.2 MARKETINGOVÁ RIZIKA

Marketingový mix je důležitou součástí každého podnikatelského plánu. Vhodné zvolení produktu, který bude podnik vyrábět, aby jím uspokojil přání zákazníků, je zásadní pro další vývoj podniku. Pokud bude pivovar vyrábět produkt odlišný od toho, co od něj zákazníci očekávají, vystavuje se riziku, že nebude schopen prodat dostatečný počet tohoto produktu a generovat tak požadovaný zisk. Správné zacílení, vhodná segmentace zákazníků a zvolení vhodných produktů pro daný segment jsou tedy výchozím předpokladem pro snížení toho rizika.

Dalším faktorem zvyšující rizikovost podnikání je nesprávně stanovená cena. Autor práce předpokládá, že jsou zákazníci velmi citliví na sebemenší změnu ceny piva, neboť nabídka piv na trhu s minipivovary je značná. Je proto nutné neustále sledovat cenu konkurence a přizpůsobovat cenu okolním (nejen ekonomickým) podmínkám.

Tuto citlivost může sice snížit výrazná chuťová odlišnost piv od konkurence, ale zároveň je nutné se držet v „mantinelech“ daného pivního stylu, ačkoliv minipivovar Lepivo by rád rozvíjel tyto pivní styly a případně definoval styly v České republice nové nebo představil styly méně známé. Případné cenové riziko je dle autora možné snížit také dostatečnou nabídkou doprovodných a komplexních služeb, čímž rozumějme například zřízení restaurace, která již nebude jen úzce specializovaným místem určeným ke konzumaci piva, ale nabídne i další produkty a služby spojené s provozem restaurace.

V případě distribuce surovin považuje autor riziko za malé, neboť hlavním dodavatelem surovin je dodavatel nacházející se ve stejné obci jako spřátelený pivovar. Kromě toho je možné potřebné suroviny skladovat po dobu několika měsíců, aniž by došlo ke ztrátě kvality a změně jejich vlastností.

3.7.3 LEGISLATIVNÍ RIZIKA

Mezi legislativní rizika ohrožující činnost pivovaru lze uvést zvýšení sazby daně z příjmu, zvýšení spotřební daně, omezení konzumace alkoholu jak místní vyhláškou, tak na úrovni zákona, což je běžné například ve Skandinávii apod. Navíc někteří konzumenti jsou zvyklí pít pivo pouze v prostředí domova a nenavštěvují tedy restaurace primárně za účelem konzumace piva, takže zde existuje i takové riziko, že sice pivo minipivovaru Lepivo by bylo pro zákazníky cenově i chuťově zajímavé, ale bylo by pro ně nedostupné, pokud by se neobjevilo například na pultech nespécializovaných obchodů. V úsilí zvýšení dostupnosti piva může pomoci, jak autor práce věří, právě provozování e-shopu s pivem a jeho rychlé zasilání zákazníkům.

3.7.4 PŘÍRODNÍ RIZIKA

Jelikož se výroba piva opírá o produkty zemědělství, je přírodní riziko v pivovarnictví všudypřítomné. Neobvyklé mrazy, příliš časté a intenzivní deště nebo naopak výrazné sucho může způsobit nedostatečnou produkci zejména chmelů a sladů. Ceny těchto surovin se tak zvýší, načež se zvýší i výrobní náklady na výrobu piva. Ty pak mohou tlačit na zvýšení cen piva, čímž ovšem narážíme na případnou neochotu zákazníků si za tato piva připlatit, jak bylo diskutováno dříve. Částečnou obranou proti tomuto riziku je předzásobení se výrobními

surovinami, avšak každý podnik je omezen kapacitou skladu, náklady na skladování a v případě zemědělských plodin, kterými chmel i slad jsou, také jejich trvanlivostí, byť je několikaměsíční.

3.7.5 EKONOMICKÁ A FINANČNÍ RIZIKA

V případě provozování tzv. létajícího pivovaru, avšak především při provozování pivovaru s vlastním výrobním zařízením, je výrazným rizikem tzv. úvěrové riziko. Provoz pivovaru s sebou nese nemalé finanční náklady, pro které je potřeba mít dostatečně prověřené zdroje financování. Těmi můžou být a budou jednak příjmy z (předchozího) zaměstnání provozovatelů, vlastní úspory a bezúplatné příjmy a půjčky od příbuzných a známých, ale dalšími dvěma významnými zdroji financování budou zajisté i bankovní úvěry a tzv. crowdfunding, pokud se provozovatelům podaří tyto zdroje financování získat.

To s sebou tedy nese v první řadě riziko, že se provozovatelům nepodaří získat tyto zdroje. Například v případě crowdfundingu nebude správně nastavena cílová částka, která bude třeba nastavena jako příliš vysoká a lidé ji nebudou chtít akceptovat nebo se na ni včas nesloží, dále hrozí špatné sestavení inzerátu, který má donátory přesvědčit k poskytnutí finančních prostředků, nebo nebudou vhodně nastaveny odměny za příspěví dané částky na projekt, což pak nemusí ostatní dostatečně motivovat k příspěví. V případě získání bankovního úvěru pak hrozí, že kvůli špatně sestavenému podnikatelskému plánu nebo špatným finančním ukazatelům nebude úvěr vůbec poskytnut.

V druhé řadě je pak rizikem nemožnost dostát svým závazkům, tedy poskytnout odměny za darování dané částky prostřednictvím crowdfundingu včas a v požadované výši, případně včas splácet úvěr a platit z něj úroky. Hrozí riziko zadlužení a nesolventnosti.

Se schopností splácet své závazky a být pro ostatní solventní a důvěryhodný souvisí i riziko nízké likvidity, které je závislé na vztahu plnění závazků vůči dodavatelům minipivovaru Lepivo a to včetně spolupracujícího pivovaru a schopností převést vlastní aktiva (tedy především pivovarem vyrobená piva) ve finanční prostředky.

Finančních, ale i dalších nefinančních rizik je mnoho a není v silách podniku je všechny eliminovat. Důležité je ovšem určit, která rizika jsou pro podnik nejzásadnější, nejbližší či největší a ta se snažit eliminovat.

Pro provoz pivovaru s vlastním výrobním zařízením je nejpodstatnějším rizikem, alespoň jak ho autor této práce vidí, řekněme riziko „existenční“. Jak bylo zmíněno dříve, pokud pivovar nakoupí vlastní výrobní zařízení přesahující hodnotu i několika milionů korun

(nepočítaje budovy a další investiční náklady), je velikým rizikem, že podnik nebude generovat dostatečný zisk (například z důvodu existence některých rizik uvedených výše) a doba návratnosti investice do výrobního zařízení se posune do vzdálené budoucnosti. Tato kombinace rizik by pak mohla být pro pivovar přinejmenším konkurenceschopnost ohrožující, ne-li přímo likvidační. Na základě této skutečnosti proto minipivovar Lepivo a jeho provozovatelé mají v úmyslu vést pivovar minimálně po dobu dvou až tří let jako tzv. létající pivovar, aby si otestovali svoji schopnost obstát a prorazit na trhu s pivem. V dalších letech pak mají za cíl věnovat se provozu pivovaru s vlastním výrobním zařízením (které by bylo možné dále pronajímat a stát se tak pro jiný pivovar spřáteleným pivovarem, ve kterém konkurence vaří své pivo), a pokud se i za této situace projeví podnikatelský úspěch, mají v plánu provozovatelé pivovaru investovat i do provozu restauračního zařízení. Tato teoretická představa se však odehrává ve vzdálenější budoucnosti a není předmětem této práce.

V neposlední řadě je nutné zmínit, že pro zvolenou formu podnikání – živnost – platí, že OSVČ ručí za své závazky celým svým majetkem. Autor ovšem nepředpokládá, že by v průběhu provozování tzv. létajícího pivovaru měla nastat taková situace, kdy by byl ohrožen osobní majetek provozovatelů minipivovaru Lepivo.

3.8 PŘÍLOHY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Diplomová práce neobsahuje žádné přílohy podnikatelského plánu. V případě příloh podnikatelského plánu je však možné přidat například strukturované životopisy provozovatelů či podrobnější harmonogram fází podnikání.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla rozdělena do tří kapitol. První kapitola se zabývala především legislativní úpravou podnikání, respektive provozování živnosti, dále vybranými právními formami podnikání a stanovením jejich výhod a nevýhod v oboru výroby piva. Součástí této kapitoly byl také teoretický exkurz do jedné z manažerských funkcí – plánování.

Druhá kapitola shrnula teoretické poznatky o podnikatelském plánu, přičemž důraz byl kladen na strukturu podnikatelského plánu a na obsah jeho jednotlivých kapitol. Ve stanovené struktuře, která byla určena na základě doporučené podoby podnikatelského plánu uvedené v české i zahraniční literatuře a internetových zdrojích, pak byla vedena i třetí kapitola této diplomové práce.

Třetí kapitola představuje již konkrétní podnikatelský plán a to budoucího minipivovaru Lepivo, který bude zřízen autorem diplomové práce po ukončení jeho studia na Fakultě ekonomicko-správní. Podnikatelský plán se však zaměřuje především na první fázi provozu tohoto pivovaru, kterou je provoz tzv. létajícího minipivovaru, tedy pivovaru, který nedisponuje vlastním výrobním zařízením a pro který je pivo vařeno ve spřátelených pivovarech. Pro účely podnikatelského plánu stejně jako diplomové práce byla pozornost směřována především na kvalitní provedení analýzy trhu, marketingového a finančního plánu a uvědomění si rizik plynoucích z provozu minipivovaru.

Po provedení analýzy trhu se autor blíže seznámil s konkurencí na trhu minipivovarů v oblasti, na kterou autor zacílí v první fázi podnikání, tedy na oblast cca 30 km od Kolína, ve kterém bude mít létající minipivovar sídlo a ve kterém bude později umístěno vlastní výrobní zařízení. Součástí analýzy trhu byl také výběr dodavatelů výrobních surovin a obalů. Autor analyzoval taktéž zákazníky v dané oblasti a rozdělil je do šesti různých segmentů, přičemž k zacílení jsou podle něj vhodné 2 až 4 segmenty. Tyto zákazníky (koncové spotřebitele a restaurace/pivotéky/bary, prostřednictvím nichž nabídne piva koncovým spotřebitelům) autor osloví nabídkou pěti piv o celkovém objemu cca 120 hl za první rok, 240 hl za druhý rok a 360 hl za třetí rok podnikání. Po třetím roce podnikání bude minipivovar Lepivo připraven vstoupit na trh s minimálně stejným ročním výstavem, tentokrát však ve vlastním výrobním zařízení, a obnovit tak tradici vaření piva v městě Kolíně, což je hlavním cílem podnikání minipivovaru Lepivo. V tu dobu bude podnikatelský plán aktualizován, respektive sestaven nový, a to tak, aby jeho obsah byl aktuální a mohl se opírat o dosažené výsledky podnikání ve formě tzv. létajícího pivovaru.

Připravenost minipivovaru Lepivo v tu dobu začít produkovat pivo ve vlastním výrobním zařízení a zaměřit se tak na další strategický cíl podnikání – prodej vlastního piva ve vlastní pivovarské restauraci – dokládají výsledky finanční analýzy provedené v této práci. Z ní vyplývá, že autorovo podnikání nebude v realistické variantě kalkulace nákladů ztrátové, naopak lze v následujících letech předpokládat růst zisku za současné nezávislosti na cizích zdrojích.

Nutnost využití cizích zdrojů bude pravděpodobně nevyhnutelná až v případě druhé fáze podnikání – výroby piva ve vlastním zařízení. Kromě kalkulace nákladů a výnosů autor identifikoval rizika plynoucí z podnikání a zároveň konstatoval, jakými kroky je podle jeho mínění možné význam těchto rizik snížit.

Z toho důvodu hodnotí autor práce sestavený podnikatelský plán jako realizovatelný a rozhodl se jím v začátcích podnikání řídit. Tím byl cíl práce – sestrojení podnikatelského plánu schopného realizace – splněn.

LITERATURA A OSTATNÍ ZDROJE

- [1] AKCIOVÁ SPOLEČNOST. Úvod. *Akciová společnost* [online]. © 2018 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <<http://www.akciovaspolecnost.com/>>.
- [2] AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI. Ručení akciové společnosti. *Akciovespolecnosti.com* [online]. 15. 4. 2012 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <<http://akcivespolecnosti.com/akciova-spolecnost-detailni-rozbor/ruceni-akciove-spolecnosti>>.
- [3] ATLASPIV.CZ. Seznam českých a slovenských pivovarů. *Atlaspiv.cz* [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <<http://www.atlaspiv.cz/?page=seznam-pivovaru>>.
- [4] BARTOL, M. Kathryn and David C. MARTIN. Management. 3rd ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998. 779 p. ISBN 0-07-005722-2.
- [5] BLAHYNKA, Jiří. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno, 2008. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská.
- [6] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [7] CELNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Množství piva v hektolitrech v členění dle stupňů Plato - rok 2017. *Celní správa České republiky* [online]. 15. 2. 2018 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/dane/statistiky/Pivo_produkce_doprava/Produkce_2017.pdf>.
- [8] CELNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Množství piva dopraveného na daňové území České republiky v režimu podmíněného osvobození od daně v roce 2017 v členění dle jednotlivých členských států EU a příslušného kalendářního měsíce. *Celní správa České republiky* [online]. 7. 2. 2018 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/dane/statistiky/Pivo_doprava/Doprava_pivo_2017_mesice_Im.pdf>.
- [9] CZ-NACE. Kódy NACE. *CZ-NACE* [online]. © 2018 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <<http://www.nace.cz/>>.
- [10] ČESKÁ SPOŘITELNA. Podnikatelský plán krok za krokem. *Česká spořitelna* [online pdf]. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/static_internet/cs/>

/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/
/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf>.

- [11] ČESKÉ MINIPIVOVARY. Jaká je výrobní cena piva v minipivovaru?. *Czech Brewery System* [online]. [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <<http://www.ceskeminipivovary.cz/faq/jaka-je-vyrobní-cena-piva-v-minipivovaru/>>.
- [12] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice. *Český statistický úřad* [online]. [2017] [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_alkohol>.
- [13] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení obyvatelstva – 2016. *Český statistický úřad* [online]. 28. 4. 2017 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2016>>.
- [14] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=home>>.
- [15] ENTREPRENEUR. An Introduction to Business Plans. In: *Entrepreneur*. [Irvine]. © 2018 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <<https://www.entrepreneur.com/article/38290>>.
- [16] FAYOL, Henri and Irwin GRAY. *General and Industrial Management*. rev. ed. NewYork: Institute of Electrical and Electronics Engineers, 1984. 112 p. ISBN 08-794-2178-9.
- [17] FEBMAT. Úrokové krytí. In: *FEBMAT* [online]. Poslední aktualizace dne: 25. 3. 2016 [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <<https://www.febmat.com/clanek-urokove-kryti/>>.
- [18] FINCH, Brian. *How to write a business plan*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2006. 151 p. ISBN 0-7494-4553-X.
- [19] FIO BANKA. Fio podnikatelský účet. *Fio banka* [online]. © 2017 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <<https://www.fio.cz/bankovni-sluzby/bankovni-ucty/podnikatelsky-ucet>>.
- [20] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [21] CHARTERED GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTANT. Porter's Five Forces of Competitive Position Analysis. *CGMA* [online]. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <<https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/porters-five-forces.html>>.
- [22] KLIČKA, Jan. Revoluce pokračuje. V Česku už je tolik pivovarů, jako bývalo kolem roku 1930. In: *Deník.cz* [online]. 7. 2. 2018 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z:

<<https://www.denik.cz/ekonomika/revoluce-pokracuje-v-cesku-uz-je-tolik-pivovaru-jako-byvalo-kolem-roku-1930-20180207.html>>.

- [23] KOMASHIE, Desmond. Return On Equity (ROE). In: *Ready Ratios* [online]. 16 May, 2014. [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <https://www.readyratios.com/reference/profitability/return_on_equity.html?MID=1161&#message1161>.
- [24] KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [25] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [26] KRATOCHVÍLE, Antonín. Pivovarství českých zemí v proměnách 20. století. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, 2005. 265 s. ISBN 80-86576-16-7.
- [27] KROČA, Jan. Spotřeba točeného piva klesá, na vině je i zákaz kouření, tvrdí pivovarníci. In: *iDnes.cz* [online]. 29. 9. 2017 0:55 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://ekonomika.idnes.cz/spotreba-toceneho-piva-klesa-dim/ekonomika.aspx?c=A170928_181856_ekonomika_krb>.
- [28] MARLEY & BLUDICE. Aktivní pivovary v zemi Česká republika. Pivníci.cz [online]. [leden 2018]. [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <<http://www.pivnici.cz/aktivni-pivovary/zeme/ceska-republika/dle-data-zalozeni/strana-22/>>.
- [29] MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [30] MĚSTSKÝ ÚŘAD KOLÍN. Ceník inzerce Zpravodaje města Kolína. *MU Kolín* [online pdf]. [cit. 2017-12-03]. Dostupné z: <http://www.mukolin.cz/prilohy/TiskopisyPokyny/215/10cenik_inzerce.aktualni.pdf>.
- [31] MFČR. Administrativní registr ekonomických subjektů. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. © 2013 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz>.
- [32] MPO. Rádce (nejen pro začínající) podnikatele. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Publikováno 30. 1. 2017 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <<https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pruvodce-zivnostenskym-podnikanim/radce-nejen-pro-zacinajici-podnikatele--225510/>>.

- [33] MVČR. Jaké služby poskytuje Czech POINT?. In: *CzechPOINT* [online]. © 2018 [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <<http://www.czechpoint.cz/public/verejnost/sluzby/>>.
- [34] NĚMEC, Jan. Éra minipivovarů v Česku nekončí. Jen za poslední rok jich vzniklo dalších pět desítek, tedy jeden týdně. In: *Ekonom* [online]. 28. 6. 2017 19:45, aktualizováno: 2. 7. 2017 13:08 [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <<https://ekonom.ihned.cz/c1-65784960-jeden-novy-pivovar-tydne>>.
- [35] ORLÍK, Tomáš. *Tvorba, hodnocení a financování podnikatelských projektů*. Praha: 2011. Vysoká škola ekonomická v Praze, katedra managementu. Přednáška na Vysoké škole ekonomické v Praze v rámci předmětu Strategie a podnikatelský plán MSP.
- [36] PARSONS, Noah. How to Write a Business Plan. In: *Bplans* [online]. Updated for 2018 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <<https://articles.bplans.com/how-to-write-a-business-plan/>>.
- [37] PETRÁŽOVÁ, Alžběta. *Analýza trhu piva v České republice*. Praha, 2017. Bakalářská práce. Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s.r.o. Katedra ekonomie.
- [38] PODPORA ROZVOJE PODNIKANI. Struktura podnikatelského plánu. *Nápad roku* [online]. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <<https://napadroku.cz/blog/struktura-podnikatelskeho-planu/>>.
- [39] SMITH, Oliver. The surprising countries that consume the most beer per capita. In: *The Telegraph* [online]. 4th August 2017 9:45 [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <<http://www.telegraph.co.uk/travel/maps-and-graphics/beer-consumption-per-capita-countries/>>.
- [40] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [41] U.S. SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. Write your business plan. *SBA.gov* [online]. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <<https://www.sba.gov/business-guide/plan/write-your-business-plan-template>>.
- [42] VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [43] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [44] VINOPAL, Jiří. Pivo v české společnosti v roce 2017. *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. 6. 2. 2018 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z:

<https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4508/f9/OR180206a.pdf>.

- [45] VINOPAL, Jiří. Role chuti a ceny při výběru piva a hodnocení českého prvenství v jeho konzumaci v roce 2016. *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. 23. 11. 2016 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a2122/f9/OR161123b.pdf>.
- [46] VINOPAL, Jiří. Zájem o pivo a jeho výběr v roce 2017. *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. 6. 2. 2018 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4510/f9/OR180206b.pdf>.
- [47] WEBNODE. Ceník Prémiových služeb. *Webnode* [online]. [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <<https://www.webnode.cz/cenik-w2/>>.
- [48] WEBNODE. Ceník internetových obchodů. *Webnode* [online]. [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <<https://www.webnode.cz/eshop-cenik/>>.
- [49] WEBNODE. Ceník domén. *Webnode* [online]. [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <<https://www.webnode.cz/domeny-cenik/>>.
- [50] ZIKMUND, Martin. Ukazatelé likvidity. In: *BusinessVize* [online]. 3. 1. 2010 12:05 [cit. 2018-02-22]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/financi-analyza/ukazatele-likvidity>>.