

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Business plán: Založení minipivovaru Malý Šotek

Business plan: Establishment of a Microbrewery "Malý Šotek"

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. RNDr. Ing. Hana Scholleová, Ph.D.

ŠATKOVÁ

MICHAELA

2019

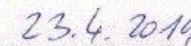
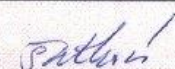
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Šatková	Jméno:	Michaela	Osobní číslo:	440972
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Business plán: Založení minipivovaru Malý Šotek		
Název diplomové práce anglicky:	Business Plan: Establishment of a Microbrewery "Malý Šotek"		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL PRÁCE: Cílem DP je vypracování podnikatelského plánu pro založení minipivovaru Malý Šotek.</p> <p>PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je vytvoření podnikatelského plánu, který v budoucnu může být použit jako podklad pro podnikání.</p> <p>OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část - podnikatelský plán a jeho části; (3) Praktická část - zpracování podnikatelského plánu pro minipivovar, strategická analýza odvětví, zakladatelský rozpočet & finanční plán; (4) Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	BARROW, C., BARROW P., BROWN R. The business plan workbook., 1992 FOTR, J. et al. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe., 2012 FOTR, J., HNILICA J. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování., 2014 VEBER, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy., 2012		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	doc. RNDr. Ing. Hana Scholleová, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	13.12.2018	Termín odevzdání diplomové práce:	2.5.2019
Platnost zadání diplomové práce:	30.9.2020		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

ŠATKOVÁ, Michaela. *Business plán: Založení minipivovaru Malý Šotek*. Praha: ČVUT 2019.
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 30. 04. 2019

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce doc. RNDr. Ing. Haně Scholleové, Ph.D. za cenné rady a připomínky během zpracovávání této práce. Dále bych chtěla poděkovat všem lidem, kteří rozumí oboru pivovarnictví více než já, a byli se mnou ochotni sdílet svoje znalosti.

Největší díky patří Františkovi, který mi byl oporou po dobu celého studia, a hlavně mé rodině za to, že mi umožnila studovat.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zpracováním business plánu pro nově začínající podnik, minipivovar Malý Šotek. Práce je rozdělena na dvě části. V první, teoretické části práce, jsou definovány základní podnikatelské pojmy a je charakterizován podnikatelský plán na základě provedené rešerše odborné literatury. V druhé, praktické části práce, je zpracován business plán, který může sloužit jako podklad pro založení a provoz minipivovaru.

Klíčová slova

Business plán; podnikatelský plán; založení podniku; malý a střední podnik; minipivovar; investiční záměr.

Abstract

This diploma thesis deals with drawing up a business plan for establishment of a new company, Microbrewery "Malý Šotek". The thesis is divided into two parts. In the first one, theoretical part of the thesis, the basic business concepts are defined, and the business plan is characterized based on the literature research. In the second one, practical part of the thesis, the business plan is drawn up. It can serve as a basis for the establishment and operation of the microbrewery.

Key words

Business plan; starting a business; small and medium-sized enterprise; microbrewery; investment plan.

Obsah

Úvod	5
1 ZÁKLADNÍ POJMY	7
1.1 Podnikatel	7
1.2 Podnikání, podnik.....	7
1.2.1 Podnikání fyzických osob	7
1.2.2 Podnikání právnických osob.....	9
1.3 Členění podniku dle velikosti.....	10
2 BUSINESS PLÁN	11
2.1 Účel a využití business plánu.....	11
2.2 Struktura a obsah business plánu	13
2.2.1 Titulní list.....	15
2.2.2 Obsah	16
2.2.3 Shrnutí.....	16
2.2.4 Popis podniku (podnikatelské příležitosti).....	17
2.2.5 Podnikatelský záměr	19
2.2.6 Analýza prostředí.....	22
2.2.7 Marketingová a obchodní strategie.....	27
2.2.8 Realizační projektový plán.....	31
2.2.9 Finanční plán.....	33
2.2.10 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika.....	39
2.2.11 Přílohy	40
3 Business plán	42
3.1 Titulní list.....	42
3.2 Obsah.....	43
3.3 Shrnutí	43
3.4 Popis podniku	44
3.5 Podnikatelský záměr.....	47
3.5.1 Proces vaření.....	47
3.5.2 Investice.....	51
3.6 Analýza prostředí.....	55

3.6.1	Popis odvětví pivovarnictví.....	56
3.6.2	Minipivovary – analýza konkurence	59
3.7	Marketingová a obchodní strategie	63
3.8	Realizační projektový plán.....	68
3.9	Finanční plán.....	68
3.9.1	Kalkulace nákladů na produkty.....	69
3.9.2	Zakladatelský rozpočet.....	73
3.9.3	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	73
3.9.4	Plánovaná rozvaha.....	74
3.9.5	Způsob financování	75
3.9.6	Finanční ukazatele	76
3.10	Rizika a jejich řízení	78
3.11	Přílohy	80
	Závěr	81
	Seznam použité literatury	82
	Seznam elektronických zdrojů	84
	Seznam obrázků	86
	Seznam tabulek	87
	Seznam příloh	89

Úvod

Kde se pivo vaří, tam se dobře daří – tak zní lidová moudrost.

Cílem mé diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro založení minipivovaru Malý Šotek, jehož posláním bude dopřávat českým pivařům neobyčejný chuťový zážitek. Tento plán bude sloužit pro soukromé účely jeho autorky, tedy mě. V budoucnu jej budu moci použít jako podklad pro podnikání.

Nejdříve nastuduji zdroje o sestavení business plánu, které zpracuji v teoretické části. Poté v praktické části sepíši plán pro podnikatelský záměr.

V teoretické části představím základní pojmy, které se váží k podnikání, a rozeberu účel, strukturu a obsah business plánu. Business plán nemá jednotnou strukturu, a proto porovnáím pohledy různých autorů dostupné literatury.

V praktické části sestavím konkrétní business plán pro založení minipivovaru Malý Šotek. Důraz budu klást především na finanční plánování a kalkulace. Závěry budu stavět na skutečných datech, které zjistím od potenciálních dodavatelů a odběratelů.

Výstupem práce bude jak úvod k tvorbě podnikatelského plánu, tak jeho konkrétní zpracování včetně zhodnocení několika variant velikosti pivovaru a finančních kalkulací.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

1.1 Podnikatel

Dle aktuálního Nového Občanského zákoníku 89/2012 Sb., § 420, je podnikatelem ten, 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.

Srpová a kol. (2010, s. 30) rozlišuje podnikatele na primárního a sekundárního. Primárním je fyzická osoba, vlastnící podnik, pro něhož je podnik nástrojem podnikání. Sekundární podnikatel, kterého většinou najdeme ve velkých podnicích, podnik pouze spravuje, přičemž deleguje své funkce na management. Ne všichni vlastníci plní funkci podnikatele, ale vlastní podnik pouze kvůli finanční rentě či jiným požitkům. Těm říkáme rentiéři.

Hisrich (1998, s. 9) definuje podnikatele 3 charakteristikami, jedná se o:

- převzetí iniciativy,
- organizaci a reorganizaci sociálních a ekonomických mechanismů k tomu, aby se zdroje a situace změnily prakticky,
- akceptaci rizik včetně selhání.

1.2 Podnikání, podnik

Způsoby podnikání v českém právním systému upravuje Živnostenský zákon 455/1991 Sb. Podnikatel může podnikat buď jako fyzická nebo jako právnická osoba.

1.2.1 Podnikání fyzických osob

Fyzická osoba provozuje živnost, kterou se rozumí soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost,

za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených Zákonem o živnostenském podnikání 455/1991 Sb. Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba za předpokladu splnění podmínek stanovených tímto zákonem. Všeobecnými podmínkami jsou plná svéprávnost (lze ji nahradit za určitých podmínek) a bezúhonnost. Některé typy živností vyžadují splnění zvláštních podmínek, odbornou nebo jinou způsobilost. Tento zákon definuje dvě skupiny živností:

- živnosti ohlašovací – mezi které patří živnosti řemeslné, vázané, a volné,
- živnosti koncesované.

Vzhledem k zaměření diplomové práce definuji blíže živnosti *řemeslné*, pod které spadá obor *Pivovarnictví a sladovnictví*, jak je definováno v příloze č. 1 zákona 455/1991 Sb.

Pro získání řemeslného typu živnosti je vyžadována odborná způsobilost. Ta může být získána jedním z následujících způsobů:

1) Doložení dokladů o:

- řádném ukončení středního vzdělání, s výučním listem/maturitní zkouškou v příslušném oboru vzdělání,
- řádném ukončení vyššího odborného vzdělání v příslušném oboru vzdělání,
- řádném ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné oblasti studijních programů a oborů,
- uznání odborné kvalifikace, který vydává uznávací orgán dle zákona o uznávání odborné kvalifikace,
- získání všech profesních kvalifikací dle stanovení v Národní soustavě kvalifikací.

2) Doklady výše uvedené mohou být nahrazeny doklady o:

- řádném ukončení středního vzdělání s výučním listem/maturitní zkouškou v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednorochní praxe v oboru,

- řádném ukončení vyššího odborného vzdělání v příbuzném oboru vzdělání a dokladem o vykonání jednorochní praxe v oboru,
- řádném ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné příbuzné oblasti studijních programů a oborů,
- řádném 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 jednorochní praxe v oboru,
- vykonání šestileté praxe v oboru.

1.2.2 Podnikání právnických osob

Podnikání právnických osob, kterým říkáme obchodní korporace, definuje zákon 90/2012 Sb., tedy Zákon o obchodních korporacích. Dělí je na obchodní společnosti a družstva.

Obchodními společnostmi jsou:

- veřejná obchodní společnost – v. o. s.,
- komanditní společnost – k. s. (kom. spol.),
- společnost s ručením omezeným – s. r. o.,
- akciová společnost – a. s.

Mezi družstva se zařazuje:

- družstvo,
- evropská družstevní společnost – SCE.

Srpová a kol. (2010, s. 35) nabízí kromě právní definice i obecnější. Podle ní je podnik subjektem, v němž se přeměňují vstupy na výstupy. Je ekonomicky a právně samostatnou jednotkou existující za účelem podnikání. Za výsledky podnikání jsou odpovědní vlastníci (ekonomická samostatnost), a podnik může vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, z čehož mu vyplývají práva a povinnosti (právní samostatnost).

Rysy podnikání objevující se v různých definicích shrnuje Veber a kol. (2012, s. 14):

- cílevědomá činnost,
- iniciativní, kreativní přístupy,
- organizování a řízení transformačních procesů,
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota,
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu,
- opakování, cyklický proces.

Podnik je označením pro subjekt, který vykonává hospodářskou činnost, a to bez ohledu na jeho právní formu. Mezi tyto subjekty řadíme osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky, které vykonávají řemeslné a další činnosti, a obchodní společnosti či sdružení vykonávající hospodářskou činnost (Veber a kol., 2012, s. 14).

1.3 Členění podniku dle velikosti

V souladu se směrnicemi Evropské unie rozděluje Evropská komise malé a střední podniky do třech kategorií. Rozlišuje mikropodniky, malé podniky a střední podniky, a to dle počtu zaměstnanců a finančního stropu.

	počet zaměstnanců	roční obrat & aktiva
<i>Mikropodniky</i>	do 10	do 2 mil. EUR
<i>Malé podniky</i>	do 50	do 10 mil. EUR
<i>Střední podniky</i>	do 250	do 43 mil. EUR

Tabulka 1: Členění malých a středních podniků. Zdroj: Upraveno dle (Evropská unie, 2015, s. 11).

Podniky nesplňující výše uvedená kritéria, tj. ty, které mají nad 250 osob a/nebo roční obrat vyšší než 50 mil. EUR a/nebo aktiva vyšší než 43 mil. EUR, označujeme jako velké podniky (Evropská unie, 2015, s. 11).

2 BUSINESS PLÁN

V literatuře se setkáváme s pojmy business plán, byznys plán, podnikatelský plán, obchodní plán, podnikatelská koncepce. Všechny tyto pojmy lze považovat za synonyma.

Business plán je písemným dokumentem připraveným podnikatelem, který popisuje veškeré relevantní externí a interní prvky zahrnující založení podniku. Často integruje části – marketing, finance, výroba a lidské zdroje. Zároveň obsahuje jak krátkodobá, tak dlouhodobá rozhodnutí pro první tři roky podnikání. Odpovídá na základní tři otázky, Kde se nacházím nyní? Kam směřuji? Jak se tam dostanu? Podnikatelský plán vyžadují potenciální investoři, dodavatelé i zákazníci (Hisrich a Peters, 1998, s. 227).

Proto, aby si podnikatelský plán získal zájem čtenáře, má být srozumitelný, stručný, logický a pravdivý. Všude tam, kde to lze, bychom slova v něm měli doložit čísly (Blackwell, 1993, s. 4). Zpracování business plánu vyžaduje vynaložení času a energie. Dle zkušeností autorů Barrow a kol. (1992, s. 12) zabere příprava business plánu 200 až 400 hodin, což záleží na typu podnikání a množství dat, která jsou k dispozici.

2.1 Účel a využití business plánu

Business plán může být využit pro různé účely. Někteří autoři dostupné literatury vyzdvihují důležitost business plánu především v souvislosti se získáním kapitálu, jiní nabízí komplexnější pohled.

To, jak bude business plán vypadat, určuje účel zpracování. Měl by odpovídat potřebám potenciálních čtenářů a hodnotitelů. Označme je za stakeholdery. Stakeholdeři představují jednotlivce, skupiny i subjekty, kteří buď ovlivňují chod firmy či jsou jejím chodem ovlivňováni. Dělíme je na interní, tj. uvnitř firmy a externí, tj. vně firmy (Veber a kol., 2012, s. 52).

Mezi externí stakeholdery můžeme zařadit například dodavatele, kteří budou chtít vidět business plán před podpisem kontraktu na dodávku produktů, či zákazníky, kteří ho budou chtít číst, aby dokázali zhodnotit, jestli dokáže jejich dodavatel poskytovat dlouhodobé služby. Další významnou skupinou externích stakeholderů jsou investoři, kteří chtějí mít jistotu splacení vloženého kapitálu a příslušného úroku (Hisrich a Peters, 1998, s. 230).

Zajištění financování

Podnikatelský plán pro zajištění financování se zaměří na potenciál růstu na trhu a trvale udržitelné zdroje konkurenční výhody v businessu. Takový plán bude zahrnovat více strategických a taktických uvažování, a také finanční projekce, nebude zaměřen na operativu (Friend a Zehle, 2004, s. 9).

Operativní řízení a rozpočtování

Pro tyto potřeby poskytne základ pro tvorbu business procesů, popisy práce a operativní rozpočty. Zároveň může poskytnout základ pro monitorování a analýzu výkonnosti. Zaměří se tedy na technické detaily, popis procesů a specifikaci produktů (Friend a Zehle, 2004, s. 9).

Další využití

Další využití podnikatelského plánu může být pro schválení projektu či jeho financování nebo jako opora při řízení. S jeho pomocí můžou velké firmy komunikovat svojí vizi, misi a cíle. Dále může být použit pro přípravu vládních zakázek (Friend a Zehle, 2004, s. 9).

Sepsání business plánu s sebou navíc nese řadu výhod. Barrow a kol. (1992, s. 12-13) tyto výhody shrnuje do čtyř bodů – děláním chyb spíše na papíře než na trhu; nabytí sebevědomí ohledně schopnosti operovat s kapitálem; přehled množství peněz, za jakým účelem, a na jak dlouho bude potřeba; porozumění plánovacímu procesu.

2.2 Struktura a obsah business plánu

Autoři se shodují, že by business plán měl mít písemnou podobu, liší se v názorech na částech, které by měl obsahovat. Samotní autoři píšou o tom, že rozdílné záměry vyžadují rozdílné podnikatelské plány. Podívejme se blíže na definici a obsah business plánu jednotlivých autorů.

Struck (1992, s. 27-28) říká, že obsah podnikatelského plánu záleží na konkrétním podniku či projektu, protože musí reflektovat odlišnosti každého podniku. Podniky jsou rozdílné ve vývojových, výrobních a odbytových strukturách, a tak se některé kapitoly zpracovávají detailně a jiné pouze přehledově. Proto shrnuje, že neexistuje typový podnikatelský plán. V jeho knize tak navrhuje pouze prvotní námět členění plánu a uvádí konkrétní příklad:

- přehled obsahu,
- shrnutí,
- všeobecný popis podniku,
- klíčové osobnosti a organizace podniku,
- výrobky a/nebo služby,
- analýza trhu a prognóza obrátu,
- odbyt,
- výroba,
- mezní termíny,
- finanční plán,
- financování,
- příloha.

Srpová (2011, s. 14-15) objasňuje základní body podnikatelského plánu, mezi něž řadí 13 položek:

- titulní list,
- obsah,
- úvod, účel a pozice dokumentu,
- shrnutí,

- popis podnikatelské příležitosti,
- cíle podniku a vlastníků,
- potenciální trhy,
- analýza konkurence,
- marketingová a obchodní strategie,
- realizační projektový plán,
- finanční plán,
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika,
- přílohy.

Wupperfeld (2003, s. 11) podnikatelský plán definuje pomocí 5 částí:

- cíle a strategie podniku,
- podnikatelský záměr a jeho přednosti,
- vymezení trhu, cílových skupin a konkurence,
- další kroky budování podniku,
- plán obratu, hospodářského výsledku a financování.

Rhonda Abrams (2010, s. 51) uvádí tyto součásti plánu:

- shrnutí,
- popis společnosti,
- analýza průmyslu a trendů,
- cílový trh,
- strategická pozice a hodnocení rizik,
- marketingový plán a obchodní strategie,
- operations,
- technologický plán,
- řízení a organizace,
- společenská odpovědnost a udržitelnost,
- vývoj, milníky a plán ukončení,
- finanční aspekty,
- přílohy.

Hisrich a Peters (1998, s. 237) uvádějí 10 částí plánu:

- úvodní strana,
- shrnutí,
- analýza průmyslu,
- popis podniku,
- plán produkce,
- marketingový plán,
- organizační plán,
- posouzení rizik,
- finanční plán,
- přílohy.

Z výše uvedených několika rozdílných pohledů autorů můžeme jasně vidět, že struktura plánu není přesně stanovena. Jednotlivé struktury plánu se podobají v tom, že by v nich mělo být popsáno shrnutí, popis podniku a jeho okolí, trh, zákazníci, konkurence, marketingový plán a obchodní strategie, plán realizace, finanční plán a na konci přílohy.

Jiné požadavky na strukturu a rozsah plánu budou mít různí investoři a banky. Investoři někdy požadují zpracování plánu ve formě prezentace v Power Pointu, banky budou pravděpodobně vyžadovat další dokumenty a informace (Srpková, 2011, s. 14).

Pro účely této práce je nadále zpracována struktura business plánu odpovídající potřebám malého začínajícího podniku. Tato struktura vznikla kombinací výše uvedených struktur různých autorů.

2.2.1 Titulní list

Z výše uvedených autorů se titulním listem zabývají pouze dvě publikace.

Srpková (2011, s. 15) říká, že na titulní list patří obchodní název a logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení. V publikaci se dále doporučuje uvést prohlášení typu:

„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“

Hisrich a Peters (1998, s. 236) k výše uvedenému přidávají ještě adresu a popis společnosti a povahu podnikání. Jelikož se zaměřují na účel získání financování, vybízí k napsání potřebné finanční částky.

Česká spořitelna na svých webových stránkách zveřejnila „Podnikatelský plán krok za krokem“. Na rozdíl od výše uvedených autorů je ještě stručnější a na titulní straně chce vidět pouze: jméno společnosti, sídlo, jména společníků, kontakty a IČO (csas.cz, 2019).

2.2.2 Obsah

Stručný obsah umožňuje čtenáři snazší orientaci, proto je důležitým prvkem business plánu. Srpová (2011, s. 15) radí omezit obsah na jednu, maximálně jednu a půl strany formátu A4.

2.2.3 Shrnutí

Mnozí investoři považují shrnutí za nejdůležitější součást podnikatelského plánu. Je totiž nástrojem, který zajišťuje přečtení i jeho zbytku. Musí vystihovat, o jaké výrobky a trhy jde, jakou mají klíčové osobnosti kompetenci, kolik peněz je požadováno po investorovi a co má za investovaný kapitál očekávat. Záměrem je ukázat čtenáři přesvědčivý obraz podnikových cílů a strategie jejich dosažení. Vyzdvihnout bychom v něm měli veškerá pozitiva, o rizicích bychom se měli zmínit jen opatrně. Aby bylo jasné, o jakou částku autor plánu žádá, má jí zmínit již v prvním odstavci. Investor si díky tomu může hned ze začátku udělat lepší představu (Struck, 1992, s. 29-30).

Tato část se sice píše až po sepsání celého podnikatelského plánu, umísťujeme ji ale na začátek. Na čtyřech až pěti stranách má zvýšit zájem potenciálního

investora. Podle ní se investor rozhoduje, zdali se business plánem bude zabývat. Měla by stručně zdůraznit klíčové aspekty, kterými jsou povaha podniku, potřebné financování, potenciál trhu a důvod, proč business plán povede k úspěchu (Hisrich a Peters, 1998, s. 236).

Rozsah shrnutí závisí na povaze podnikatelského záměru a výši potřebného finančního kapitálu (Srpová, 2011, s. 16).

Z výše uvedeného lze odvodit, že shrnutí je významné hlavně proto, že investoři mají nedostatek času na čtení všech business plánů, které jim jsou předkládány. Proto bychom mu měli věnovat značnou pozornost. Autoři se shodují na jeho důležitosti. Důkazem je i tvrzení finančního spekulanta Eugene Kleinerja, který říká, že jedinou částí, kterou pečlivě čte při prvním zhodnocení plánu, je exekutivní shrnutí (Abrams, 2010, s. 42).

2.2.4 Popis podniku (podnikatelské příležitosti)

Na shrnutí navazujeme všeobecným popisem podniku.

Jedná-li se o úplně nový podnik, který doposud nemá stanovený název, měli bychom zvážit takový, který naplňuje současné potřeby a zároveň poskytne flexibilitu během následujících let. V řadě případů může mít podnik oficiální jméno jiné, než jaké používá pro komunikaci v businessu. S podnikem se pojí – vlastní jméno, oficiální jméno podniku, název dceřiné společnosti, jméno domény, aj. Vhodné pro název podniku může být použití vlastního jména, je však třeba zvážit, že toto může být omezující v případě prodeje firmy (Abrams, 2010, s. 68).

Do této sekce patří základní myšlenky, podnikatelské cíle a strategie jejich dosažení. Popíšeme minulý vývoj podniku a nastíníme budoucí. Z části o minulosti musí být čtenáři jasné, na jakých myšlenkách je podnik založen, jaké produkty byly vyvíjeny a proč a jací zákazníci si je koupili. V budoucím vývoji podniku musí být popsány cíle, kterých chce podnik prostřednictvím

klíčových osob dosáhnout. Cíle podnik odvozuje ze své vize a měl by se zaměřit nejen na kvantitativní cíle, ale i na kvalitativní (Struck, 1992, s. 32).

Strategická východiska, tedy poslání, vizi a strategické cíle vymezují Fotr a kol. (2012, s. 33, 36). *Poslání* je časově nevymezené prohlášení budoucího zaměření firmy a významných hodnot, které udávají směr jejím podnikatelským aktivitám. *Vize* je časově ohraničený popis podoby, do které se firma na konci plánovacího období chce dostat. Strategické cíle jsou dlouhodobé a přímo navazují na firemní vizi, kterou zpřesňují do měřitelné podoby.

Blažková (2007, s. 34) stanovuje cíle metodou SMART, která využívá měřitelné ukazatele, a dodává, že si cíle nesmí vzájemně odporovat. Fotr a kol. (2012, s. 36) metodu SMART rozšiřuje na SMARTER a dodává, že bychom si měli stanovit co nejméně cílů, které musí úzce souviset s vizí. SMART(ER) je zkratka složená z počátečních písmen anglických přídavných jmen, definujících vlastnosti, jenž má správně měřitelný cíl mít. Jsou jimi:

- *Specific* – specifický, jednoznačně vyjadřující, čeho má být dosaženo,
- *Measurable* – měřitelný, aby se dalo zjistit, byl-li cíl naplněn,
- *Achievable* – dosažitelný v daných podmínkách a s využitím dispozičních zdrojů,
- *Result oriented* – orientovaný na výsledek/realistický, důležitý pro toho, kdo cíl realizuje (pozn. Blažková používá „*Relevant*“, někteří autoři používají „*Realistic*“),
- *Time framed* – časově vymezený v rámci určitého období, jenž má být realistické,
- *Ethical* – etický,
- *Resourced* – zaměřený na zdroje.

Srpová (2011, s. 18) rovněž jako Blažková využívá kratší metodu SMART a specifikuje období, na které se mají cíle v podnikatelském plánu stanovovat, a to přibližně na 5 let s konkretizací na 1 až 2 roky.

2.2.5 Podnikatelský záměr

Autoři Srpová (2011, s. 16) i Wupperfeld (2003, s. 19) se shodují, že při popisu podnikatelského záměru bychom neměli zapomenout uvést, jak jsme přišli na daný podnikatelský záměr. Mělo by zaznít, jednalo-li se o objevení tržní mezery, cílené hledání řešení problému, objevení nového technického principu nebo vznikl-li záměr náhodou.

V této části popíšeme produkt. **Produkt** je výstupem produkčního procesu, a dle povahy se jedná buď o materiální produkt – výrobek, nebo o nemateriální produkt – službu.

Nabízíme-li výrobek, popíšeme jeho vlastnosti a využití. Uvedeme, jestli je výrobek nový nebo je již v nabídce na trhu. Doprovází-li výrobek nějaké služby, například servisní podpora zákazníků a zaškolení pro správné používání, rovněž je uvedeme. Napíšeme, jestli doprovodné služby budeme zajišťovat sami nebo ve spolupráci s partnerskou firmou, a kolik to zákazníka bude stát. Při technických popisech jsme struční a vyhýbáme se odborným výrazům, aby našemu záměru rozuměl i laik. Podrobnější technickou dokumentaci zařadíme až na konec do příloh. Nabízíme-li službu, popíšeme, co zahrnuje, jak je poskytována a jestli vyžaduje nějaké vybavení (Srpová, 2011, s. 16-17).

Dále popíšeme konkurenční výhodu našeho produktu. Asi nejznámějším autorem věnujícím se konkurenční výhodě je Michael Porter (1993, s. 31-34). Tento autor definuje **konkurenční výhodu** jako výsledek výběru jedné generické strategie. Podnik si musí vybrat typ konkurenční výhody, o níž bude usilovat a rozsah, ve kterém ji chce získat. Vzniknou mu tak tři možnosti **generických strategií**, jimiž jsou:

- Vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- Diferenciace,
- Fokus.

		<u>Konkurenční výhoda</u>	
		<i>Nižší náklady</i>	<i>Diferenciace</i>
<u>Konkurenční rozsah</u>	<i>Široký cíl</i>	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
	<i>Úzký cíl = Fokus</i>	Soustředění na nízké náklady	Soustředění na diferenciaci

Obrázek 1: Konkurenční výhoda. Zdroj: Vlastní zpracování dle (Porter, 1993, s. 31).

Ve **vůdčím postavení v nízkých nákladech** si podnik stanoví, že se v odvětví, v němž působí, stane známým výrobcem s nízkými náklady. Takový podnik se zaměřuje na standardní, nepřikrášlený výrobek. Zisk mu plyne z absolutní výhody nízkých nákladů ze všech zdrojů. Při druhé generické strategii, **diferenciaci**, chce být podnik unikátní v některých dimenzích, které jeho zákazníci vnímají jako důležité. Buduje si tak jedinečné postavení, díky kterému účtuje vyšší cenu. Poslední generické strategii říkáme **fokus**. Při ní se podnik zaměří na jeden nebo několik málo segmentů v odvětví a přizpůsobí svojí strategii výhradně jim. Nebude tak mít konkurenční výhodu celkovou, ale bude jí mít právě ve svých cílových segmentech.

Segment trhu je skupina lidí nebo firem majících řadu společných charakteristik. Trh tak může být segmentován například podle faktorů jako jsou geografická kritéria (země, regiony apod.), demografické charakteristiky (pohlaví, věk apod.), socioekonomické charakteristiky (příjem, vzdělání apod.), psychografické charakteristiky (životní styl, zájmy apod.), chování (loajalita ke značce, hledané výhody apod.) (Blažková, 2007, s. 74).

Z důvodu dalšího zaměření diplomové práce v praktické části dále rozvíjím pouze strategii **fokus**. Podstatou fokusu neboli **fokální strategie** je využití odlišnosti předmětu úzkého zájmu od ostatního odvětví. Fokus má dvě varianty. Jsou jimi **nákladová fokální strategie** a **diferenciační fokální strategie**. Při nákladové podnik usiluje o výhodu nejnižších nákladů, při diferenciační o diferenciaci. Obě varianty se zakládají na rozdílech mezi segmenty, na které podnik soustředil svou pozornost a odlišnými segmenty v daném odvětví. Cílové segmenty charakterizují buď kupci s neobvyklými

potřebami, anebo odlišný výrobní či dodací systém, než jaký nabízí konkurenti, jenž nejlépe vyhovuje vybraným zákazníkům (Porter, 1993, s. 34-35).

Obdobou generických strategií mohou být Kotlerovy **Konkurenční strategie**. Kotler (2007, s. 69) říká, že si podnik musí uvědomit svou velikost a postavení v odvětví, a na základě toho se rozhodnout, jakou pozici zvolit pro získání konkurenční výhody. Dle toho pak společnost zvolí jednu ze čtyř navrhovaných strategií:

- Tržní lídr,
- Tržní vyzyvatel,
- Tržní následovatel,
- Výklenkář.

Tržním lídrem je takový podnik, který má ve svém odvětví největší tržní podíl, často ovlivňuje ostatní firmy v oblastech změny cen, uvádění nových produktů, distribuční sítě, a výdajů na reklamu. **Tržním vyzyvatelem** je druhá největší firma v odvětví, jejímž cílem je zvýšení svého tržního podílu. Tržním následovatelem je druhá největší firma v odvětví, jenž si chce udržet stávající podíl. Poslední strategií je **strategie výklenkáře**, jinak řečeno mikrosegmentáře. Charakterizuje ji taková firma, která obsluhuje malé segmenty, na něž se ostatní firmy nezaměřují, přehlížejí je či ignorují. Je to typická strategie menší firmy, či větší firmy, která ale doposud nemá pevnou pozici. Pro takovou firmu je běžné, že se vyhýbá přímé konfrontaci s velkými podniky a raději se úžeji specializuje (Kotler, 2007, s. 69).

Aby měl náš produkt užitek pro zákazníka, musíme naše zákazníky znát. Zde využijeme popsanou konkurenční výhodu, abychom utvrdili zákazníky v tom, že chtějí nakupovat od nás, a ne od konkurence (Srповá, 2011, s. 17). Wupperfeld (2003, s. 20-21) v publikaci píše to samé jako Srповá, a ještě vyzdvihuje důležitost vidět výhodu produktu i očima zákazníka, nejen z pohledu firmy. Autor pokračuje s tvrzením, že se mnozí zakladatelé podniků mylně domnívají, že jejich produkt nemá konkurenci. Říká, že se to stává jen ve výjimečných případech, zpravidla ale alternativy existují, například v podobě

substituční konkurence. **Substituční konkurence** znamená alternativní technologie či jiné konkurenční výrobky. V článku o konkurenční výhodě Robert Němec píše, že jí skoro nikdo nemá, protože je velmi těžké ji vymyslet, a ještě těžší realizovat (Němec, 2018).

2.2.6 Analýza prostředí

Evaluace odvětví přispívá k vlastní znalosti faktorů vedoucí ke zvýšení úspěšnosti podniku, a pomáhá pochopit potenciálním investorům, že podnikatel rozumí externím byznysovým podmínkám (Abrams, 2010, s. 83).

Dle Fotra a kol. (2012, s. 38) podnik analyzuje prostředí z důvodů, aby:

- znal svou pozici v prostředí, ve kterém působí,
- uměl efektivně reagovat na neustále se vyskytující změny prostředí,
- uměl posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje,
- uměl predikovat chování zákazníků a konkurentů,
- identifikoval rizikové faktory vztahující se ke strategickému záměru.

K této analýze využívá metodu **MAP**, která vyjadřuje zkratku složenou z:

- Monitoruj,
- Analyzuj,
- Predikuj.

Měl-li podnik již strategii stanovenou z minulosti a nyní analyzuje prostředí znovu, měl by si nejprve odpovědět na otázku, zda se podstatně nezměnily předpoklady, na kterých je současná strategie postavená. Pokud zjistí, že se tyto předpoklady významně změnily, nebo pokud firma zamýšlí změnu strategických priorit, musí strategický záměr reformulovat.

Fotr a kol. (2012, s. 39) dělí **podnikatelské prostředí** na interní (uvnitř podniku) a externí (vně podniku). **Interní** nazýváme **mikroprostředí**, podnik jej přímo ovlivňuje svými činnostmi v souladu se svým strategickým záměrem. **Externí** dále dělíme na mezoprostředí a makroprostředí. **Mezoprostředí** podnik částečně ovlivňuje marketingovými nástroji. Můžeme jej popsat Porterovým

modelem pěti sil (popsáno níže). **Makroprostředí** je nezávislé na činnostech podniku. Patří do něj faktory demografické, sociologicko-kulturní, ekologické, technologické, ekonomické a legislativní.

Podobné pojmenování faktorů okolí podniku nabízí Synek a kol. (2015, s. 15), jsou jimi: geografické, sociální, politické a právní, ekonomické, ekologické, technologické, etické, a kulturně historické. Synek a kol. tak na rozdíl od Fotra a kol. vynechávají prvky demografické, a naopak přidávají geografické, politické a etické.

Faktory makrookolí bývají často popisovány analýzou, která má zkratku PEST (někdy uváděna jako STEP, PEST), kterou Fotr (a kol.) ani Synek neuvažují. Někteří autoři přidávají ještě další písmena, čímž může vzniknout PESTLE, PESTEL, STEEPLED. Více faktorů kombinuje například tento článek „*PEST business analysis method*“ (measurebusiness.com, 2019).

PESTLE je přístup pro identifikaci významných trendů a vlivů okolí, které budou na podnik působit a jak se budou lišit. Jejich identifikace je důležitá proto, aby podnik byl na potenciální změny připraven (Mallya, 2007, s. 42).

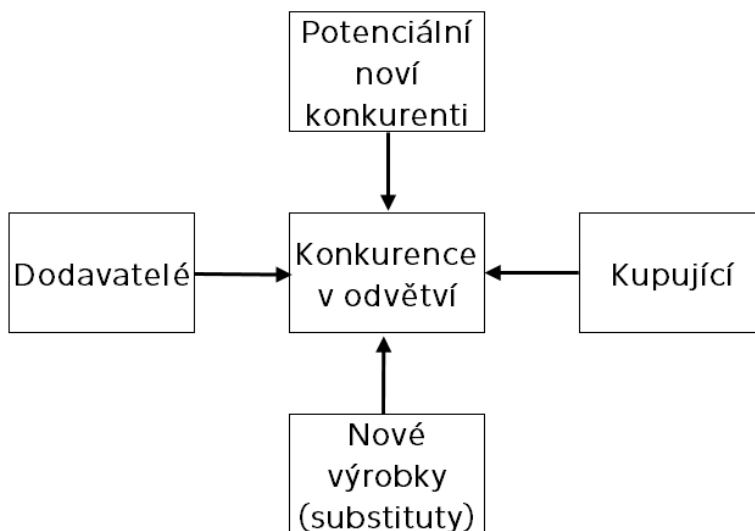
PESTLE/STEEPLED, zkratka vzniklá z počátečních písmen značí následující faktory:

- *P – Politic* – politické,
- *E – Economic* – ekonomické,
- *S – Social* – sociální,
- *T – Technological/Technical* – technologické, technické,
- *L – Legal* – legislativní,
- *E – Ecological/Environmental* – ekologické,
- *E – Ethical* – etické,
- *D – Demographic* – demografické.

Porter (1993, s. 23) uvádí **pět dynamických konkurenčních faktorů ovlivňujících přitažlivost odvětví**. Ovlivňují návratnost investic, tedy ceny,

náklady a potřebné investice podniků v daném odvětví. Mezi tyto faktory řadíme:

- konkurence v odvětví – soupeření mezi stávajícími firmami,
- dodavatelé – jejich vyjednávací schopnost,
- potenciální noví konkurenti – hrozbu vstupu nových konkurentů,
- kupující – vyjednávací schopnost kupujících,
- nové výrobky – hrozbu nových výrobků.



Obrázek 2: Model pěti sil. Zdroj: Vlastní zpracování dle (Porter, 1993, s. 23).

SWOT analýza

Asi nejznámější metodou používanou k analýze prostředí je SWOT. SWOT je zkratkou vycházejících z počátečních písmen:

- *S* – *Strengths* – silné stránky,
- *W* – *Weaknesses* – slabé stránky,
- *O* – *Opportunities* – příležitosti,
- *T* – *Threats* – hrozby.

Dle Blažkové (2007, s. 155) uděláme SWOT analýzu buď jako součást provedené komplexní analýzy skládající se z interní a externí analýzy, nebo jako samostatný krok. Pomocí ní zjišťujeme interní faktory – silné a slabé stránky, a externí faktory – příležitosti a hrozby podniku. Při využití matice SWOT v praxi

bychom měli dát pozor na správné zařazení jednotlivých faktorů do správné kategorie, abychom tak eliminovali problémy při jejím sestavení.

Mezi silné stránky zařazujeme takové interní faktory, díky kterým má podnik silnou pozici na trhu. Jsou jimi oblasti, ve kterých je firma dobrá. Může se jednat například o exkluzivní přístup k přírodním zdrojům či aktivní přístup k výzkumu a vývoji. Silné stránky mohou sloužit jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Protikladem silných stránek jsou slabé stránky. Podnik je v některých oblastech slabý, slabou stránkou může být nedostatek určité silné stránky, což brání efektivnímu výkonu podniku. Jako příležitosti vidíme externí faktory představující možnosti růstu či lepšího využití disponibilních zdrojů a účinnější plnění cílů. Když je podnik identifikuje, může je využít a zvýhodnit se tak před konkurencí. Hrozby podniku značí nepříznivé situace či změny v jeho okolí a představují překážky pro činnost, které mohou způsobit úpadek či neúspěch. Aby byly hrozby minimalizovány, musí na ně podnik umět reagovat rychle a správným způsobem (Blažková, 2007, s. 156).

Srpová a kol. (2010, s. 133) dále rozvíjí použití SWOT a navrhuje čtyři druhy strategií. V návaznosti na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku, je ohodnotíme z hlediska jejich vlivu a určíme klíčové faktory. Následně vypracujeme strategie SO, ST, OW, WT vytvořených jejich vzájemnou kombinací:

- **Strategie SO** – Strengths & Opportunities: Jedná se o situaci, kdy má podnik řadu příležitostí v okolí a zároveň má množství silných stránek, jenž využití příležitostí povzbuzují. Strategie bude „*agresivní, růstově orientovaná*“, představuje ofenzivní přístup z pozice síly. Pro firmu představuje nejžádanější situaci.
- **Strategie ST** – Strengths & Threats: Silné stránky podniku se střetávají s nepříznivými podmínkami okolí. Strategie maximalizuje silné stránky a minimalizuje ohrožení. Předpokládá včasnou identifikaci hrozeb a spolu s využitím silných stránek jejich přeměnu v příležitosti. Nazývá se „*diverzifikační*“ strategie.

- **Strategie OW** – Opportunities & Weaknesses: Zde se podniku otevírá řada příležitostí, které se ale vyskytují v kombinaci s množstvím slabých stránek. V této strategii se zaměřujeme na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. Slabé stránky co nejvíce eliminujeme a využíváme tržní příležitosti. Jedná se o strategii „turnaround“.
- **Strategie WT** – Weaknesses & Threats: Podnik čelí řadě rizikových faktorů a zároveň u něj převažují slabé stránky. Strategie je tak zaměřena na minimalizaci rizik i slabých stránek. Podnik musí dělat kompromisy a opouštět určité pozice. Představuje „defenzivní“ strategii.

Tyto strategie někteří autoři, například Sedláčková a Buchta (2006, s. 92) nazývají obdobným způsobem, kdy *SO* = „max-max“, *ST* = „min-max“, *OW* = „max-min“, *WT* = „min-min“. Pomocí nejpříznivější strategie *max-max* se podnik snaží maximalizovat silné stránky a příležitosti. S využitím strategie *min-max* podnik minimalizuje ohrožení maximalizací silných stránek. Další situaci představuje strategie *max-min*, při níž podnik maximalizuje příležitosti k minimalizaci slabých stránek. Poslední možností je nejméně příznivá strategie *min-min*, kdy podnik usiluje o minimalizaci slabých stránek a hrozeb.

Příležitosti v okolí

<i>Slabé stránky</i>	"SO" = "MAX-MIN" Turnaround strategie	"ST" = "MAX-MAX" Agresivní, růstově orientovaná strategie	<i>Silné stránky</i>
	"WT" = "MIN-MIN" Defenzivní strategie	"OW" = "MIN-MAX" Diverzifikační strategie	

Hrozby v okolí

Obrázek 3: SWOT strategie. Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláčková a Buchta (2006, s. 92) a Srpová (2010, s. 133).

2.2.7 Marketingová a obchodní strategie

Ačkoliv marketing a sales spolu jdou ruku v ruce, mají určité rozdíly. Marketing je navržen tak, aby zvýšil povědomí zákazníka a doručil mu poselství, sales představuje přímou akci získání a zpracování objednávek zákazníků.

Marketing je stylem řízení firmy směřující k trhu a zákazníkovi (Veber a kol., 2012, s. 185). Strategický marketing je proces sladění silných stránek podniku se skupinami zákazníků. Takový marketing pak ovlivňuje celkové směřování firmy a je pro něj nutná znalost makrookolí, mikrookolí a obsluhovaných trhů, na nichž si podnik udržuje stávající zákazníky a získává nové. Aby firmy byly schopné uspokojit své zákazníky, používají k tomu segmentaci trhu, k čemuž využívají proces STP – segmentace, targeting a positioning. **Segmentací trhu** se rozumí jeho rozdělení na výrazné skupiny kupujících, tj. segmenty trhu, kteří mají odlišné potřeby a charakteristické chování, vyžadující odlišné produkty či marketingový mix. **Targeting** představuje proces vyhodnocování aktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů. **Positioning** je poslední fází STP procesu, vymezuje produkt vůči konkurenci a vytváří konkrétní marketingový mix. Výsledkem tohoto procesu je pozice produktu, tj. místo, jenž produkt zaujímá v očích zákazníků ve srovnání s konkurenčními produkty (Kotler, 2007, s. 66-67).

Dle Srpové (2011, s. 22) se marketingová strategie zabývá třemi okruhy problémů, řeší:

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice produktu,
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Staňková (2007, s. 39-40) říká, že marketingová strategie má plnit tyto čtyři cíle:

- určení potřeb a přání zákazníků prostřednictvím výzkumu trhu,
- definice cílové skupiny a způsobů komunikace s ní,
- analýza konkurenční výhody firmy a definice strategie jejího využití,

- vytvoření správného marketingového mixu, skládajícího se ze čtyř faktorů – Product (produkt), Price (cena), Place (cesta distribuce), Promotion (způsob komunikace).

Dále dle jejího modelu šesti trhů má marketingová strategie pokrývat nejen trh spotřebitelský, ale i další, kterými jsou trhy:

- spotřebitelů,
- dodavatelů,
- referenční,
- ovlivňující,
- náborový,
- vnitřní.

Ačkoli uvedení autoři využívají různá dělení, dá se říci, že jejich vysvětlení marketingové strategie se vzájemně velmi podobají.

Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor taktických marketingových nástrojů. Definoval jej již v roce 1960 McCarthy, a to ve své knize *Basic Marketing: A Managerial Approach* pomocí techniky 4P. Dnes jej můžeme nalézt v různých podobách, například rozšíření na 7P, či v podobě aplikace na zákaznický pohled 4C.

4P představuje **Product, Price, Place, Promotion**, což v češtině znamená produkt, cena, distribuce, komunikace. Produktem je cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co uspokojuje zákaznickou potřebu či přání. Mezi produkty řadíme fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. Cenou rozumíme sumu peněz požadovanou za produkt/službu, nebo sumu hodnot, které kupující směřují za výhody jeho/jejího vlastnictví nebo užívání. Komunikace zahrnuje činnosti, pomocí kterých jsou sdělovány vlastnosti a přínosy produktu/služby zákazníkům, kteří jsou díky ní motivováni k nákupu. Distribuce představuje způsob, jakým je produkt/služba dostupná zákazníkům (Kotler, 2007, s. 70-71).

„*Tell them what they get, not what you do.*“ Řekněte jim, co dostanou, ne to, co děláte. Těmito slovy Abrams (2010, s. 149) upozorňuje na důležitost toho podívat se na hodnotu produktu z pohledu zákazníka. Jedná se o marketingový mix 4C, jehož autorem je Lauterborn. Představuje stejné položky jako 4P, jen ne z pohledu firmy, nýbrž z pohledu zákazníka. Jsou jimi **Customer Needs and Wants, Cost to the Customer, Convenience, Communication**. 4C přeložíme do češtiny jako – potřeby a přání zákazníka, náklady na straně zákazníka, dostupnost, komunikace (Kotler, 2007, s. 70-71).

7P přidává k původním 4P navíc další tři, a to **People, Physical evidence, Processes**. People, reprezentující výběr lidí, kteří implementují marketingovou strategii, a způsob, jakým jsou vedeni, nejvíce přispívají k úspěšnému podniku. Physical evidence, česky fyzické prostředí, musí být atraktivní a zejména vhodné. Například v podniku McDonald's je výhodou, že disponuje dětským koutkem, v pivovaru by nejspíš dětský koutek vhodný nebyl. Rolí marketéra je navrhnout a implementovat takové fyzické podněty, které podporují zvolený marketingový mix. Process představuje způsob, jakým je produkt zákazníkovi doručen a jaký může zlepšit konkurenční výhodu podniku (Barrow, 2017, s. 128).

Jiný zdroj uvádí tyto 3P jako **Politics, Public Opinion, People**, přeložené jako politicko-společenské rozhodnutí, veřejné mínění, lidské zdroje (Srpová, 2011, s. 23).

Přidáme-li k těmto 7P ještě osmé, **Productivity&Quality**, česky produktivita a kvalita, získáme dokonce variantu mixu **8P**. Productivity&Quality je důležitá jak pro zákazníka, protože chce kvalitní produkt, tak i pro firmu, protože ta chce, aby produkcí nekvalitních výrobků nezvyšovala vlastní náklady (managementmania.com, 2016).

Cíloví zákazníci

Podnik potřebuje získat marketingová data o svých zákaznících, aby mohl rozhodovat o správné marketingové strategii, tedy o nastavení ceny, rozhodnutí o servisu a výši kvality, a výběru typu a množství reklamy. Zákazníci jsou nezbytnou složkou v úspěšné business strategii, ne pouhými pasivními příjemci nového produktu. Vědět o zákaznících co potřebují, kolik mohou „konzumovat“, a od koho si nakupují nyní, jsou nezbytné, elementární informace (Barrow, 2017, s. 33-34).

Při definici zákazníka je třeba odhalit to, kým skutečně je, kým touží být, jaký je jeho životní styl, jaké má hodnoty a zvyky. Čím více toho o zákazníkovi podnik ví, tím lépe pro něj dokáže připravit nabídku. Optimální je, pokud je podnikatel sám typickým příslušníkem cílové skupiny, například začne prodávat skandinávský design, protože jej sám má rád. Nebudeme-li cílit pouze na typického zákazníka, jehož představitelem je podnikatel sám, můžeme k definování cílového zákazníka použít techniku marketingových person, tj. profilu zákazníka. Personu vytvoříme na základě údajů o cílové skupině. Musíme se rozhodnout, jestli zákazníkem bude osoba nebo firma. Je-li zákazníkem osoba, pak nás zajímají otázky týkající se pohlaví, věku, rodinného statusu, příjmové skupiny, zaměstnání, dětí, bydliště, způsobu trávení volného času, jaké řeší problémy a jaké má potřeby a přání, jak nakupuje a jakým způsobem komunikuje. Je-li zákazníkem firma, zjišťujeme o ní obor a místo působení, velikost, jaký řeší problém, kolik má peněz, kdo ovlivňuje nákup, a hlavně, kdo v ní o nákupu rozhoduje. Vhodné je si takových person definovat více, ne ale příliš, ideální je mít kolem pěti person, záleží na míře specializace podnikání (ipodnikatel.cz, 2017).

Budování vztahu se zákazníkem

Relationship marketing neboli vztahový marketing je procesem tvorby, udržení a rozšiřování silných a hodnotných vztahů se zákazníky a dalšími zainteresovanými osobami. Jeho cílem je poskytnutí dlouhodobých hodnot zákazníkům, čímž se zákazník stává dlouhodobě spokojeným a loajálním

k danému podniku. Kotler (2007, s. 549) rozlišuje **pět úrovní zákaznických vztahů**, podle toho, jak se se zákazníkem nakládá:

- základní,
- reaktivní,
- odpovědný,
- proaktivní,
- partnerský.

Při využití **základního** vztahu je cílem prodejce pouze prodat produkt. Při **reaktivním** prodejce při prodeji produktu požádá zákazníka, aby jej kontaktoval při výskytu nějakých problémů či nejasností. **Odpovědný** vztah je takový, kdy je zákazník krátce po nákupu prodejcem kontaktován a ten od něj zjišťuje, jestli produkt splňuje zákaznicko očekávání. Podnik díky těmto informacím může vylepšovat nabídku produktů. Dalším vztahem je **proaktivní**, kdy podnik občas dodává zákazníkovi informace o vylepšených či nových produktech. Posledním vztahem je **partnerský**, který je charakterizován neustálou spoluprací podniku se zákazníkem. Taková firma se zajímá o to, jak může svému zákazníkovi poskytovat lepší hodnotu (Kotler, 2007, s. 549).

Cílem využívání vztahového marketingu je zjistit, s jakými zákazníky je výhodné vztah budovat, a zároveň, protože existují i špatní zákazníci, s jakými zákazníky to naopak vhodné není. Proto není vždy přínosné vztahový marketing rozvíjet, i přestože jej buduje celá řada firem (Kotler, 2007, s. 553).

2.2.8 Realizační projektový plán

Každý plán má mít stanovený realizační projektový plán. Jedná se o časový harmonogram všech činností a jejich dodavatelské zajištění. Je třeba v něm určit všechny důležité kroky a aktivity, které bude nutné realizovat v souvislosti s podnikatelským plánem. Určíme milníky, kterých chceme dosáhnout a termíny jejich dokončení. Můžeme použít metodu úsečkového diagramu, v němž úsečky znázorňují jednotlivé aktivity. Výhodou jeho použití je názornost, díky které je jasné, kdy mají dané aktivity začít a skončit, a jak

na sebe navazují. Začátkům a koncům úseček říkáme mezníky. Úsečkový diagram využijeme i při finančním plánování, kdy z něj odvodíme výši a termín výdajů (Srpková, 2011, s. 27).

Kromě úsečkového diagramu existuje celá řada nástrojů znázorňujících časový plán (harmonogram) projektu. Existují starší metody, jako již zmíněný úsečkový diagram neboli Ganttův diagram a diagram milníků. Tyto nástroje mají svá omezení v podobě nezobrazování závislostí mezi jednotlivými aktivitami a neumožňují rychlé reakce na změny. Postupem času vznikly síťové diagramy, který tento problém umí řešit. Patří mezi ně metoda hodnocení a kontroly projektu, metoda kritické cesty, metoda šipkových diagramů, metoda síťových diagramů s rozšířenými možnostmi vazeb, metoda grafického hodnocení a kontroly projektu. Tyto metody umožňují dosažení cílů projektu s ohledem na dodržení harmonogramu a rozpočtu, jsou přehledné, díky čemuž umožňují rychlá rozhodnutí v kritických situacích, vazby snadno reagují na změny, znázorňují kritickou cestu projektu (Svozilová, 2016, s.151-152).

Pro potřeby této práce, která se zabývá založením malého podniku, bude popsána jedna jednoduchá metoda, a to Ganttovy diagramy. Ganttův diagram znázorňuje posloupnost úkolů od jejich začátku po konec. Úkoly zapíšeme do přehledné tabulky pod sebe, a horizontálně znázorníme časovou osu. Z ilustračního obrázku níže můžeme vidět, že projekt trvá pět období a zahrnuje čtyři úkoly. Úkol 1 trvá dvě období, navazuje na něj Úkol 2 trvajícím jedno období, nejdelším úkolem je Úkol 3, atd.

	T1	T2	T3	T4	T5
Úkol 1					
Úkol 2					
Úkol 3					
Úkol 4					

Tabulka 2: Ganttův diagram. Zdroj: Vlastní zpracování dle Svozilová (2006, s. 152).

2.2.9 Finanční plán

Finanční plán je nedílnou součástí podnikatelského plánu. Prokazuje jeho reálnost z ekonomického hlediska. Jeho hlavním cílem je ukázat investorům, jak se bude vyvíjet finanční situace podniku, bude-li dosahovat všech plánovaných cílů. Finanční plánování je jednou z nejtěžších částí podnikatelského plánu, ve které se často chybuje (Struck, 1992, s. 75). Dle Vebera a kol. (1992, s. 104) se finanční plán skládá ze 3 částí:

- plánovaný výkaz zisku a ztráty,
- plánovaná rozvaha,
- plán peněžních toků.

Fotr a kol. (2012, s. 166) do finančního plánu zahrnují stejné tři složky jako Veber a kol., a ještě k nim přidávají:

- investiční (kapitálový) rozpočet,
- rozpočet externího financování,
- plán rozdělení hospodářského výsledku.

Srpová (2011, s. 28) doporučuje do finančního plánu zahrnout plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovanou rozvahu, finanční analýzu, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, a plán financování.

Všechny části finančního plánu okomentujeme. Výstupy finančního plánu musí být založené na reálných podkladech, zpracováváme je na základě dílčích plánů, které jsou vzájemně provázány. Finanční plán sestavujeme pro období minimálně do vykázání zisku (Veber, 2012, s. 104).

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty, často označovaný pojmem **výsledovka** či zkratkou **VZZ** je účetní výkaz sledující výsledky hospodaření. Výsledovka obsahuje tokové veličiny, tj. výnosy a náklady vztahující se k určitému období. Výnosem je peněžní vyjádření výsledku hospodaření podniku, přičemž nezáleží na tom,

jestli za produkt dostal podnik skutečně zapláceno. Nákladem je peněžní vyjádření spotřeby podniku, kdy rovněž nezáleží na tom, jestli k transakci peněz skutečně došlo. Účelem založení podniku je vykonávání takové činnosti, která vede k vytváření zisku a růstu podniku a tím dochází k růstu jeho tržní hodnoty. Podnik realizuje výnosy vykonáváním své hlavní činnosti, čímž vzniká produkt, který je dodáván na trh a prodáván. Zároveň při tvorbě produktu podnik spotřebovává výrobní faktory, čímž vznikají náklady (Scholleová, 2017, s. 18).

Rozlišujeme výnosy a náklady z provozní a finanční činnosti. Provozní výnosy mohou být z prodeje nakoupených a později prodaných výrobků, z prodeje vlastních produktů, či z prodeje dlouhodobého majetku. Mezi provozní náklady patří náklady na nákup zboží, spotřeba materiálu, energie, mzdy, poplatky, a úpravy hodnot – tj. odpisy (Scholleová, 2017, s. 19). Odpisy znamenají peněžní vyjádření fyzického opotřebení majetku. Dle Zákona České národní rady o daních z příjmů 586/1992 Sb. je dělíme do různých kategorií. Do výnosů z finanční činnosti řadíme například výnosové úroky, do nákladů z finanční činnosti řadíme například nákladové úroky.

Klíčovou veličinou strategického finančního plánu je velikost tržeb v daném období, kterou často přejímáme ze strategického obchodního plánu. Ten obsahuje výhledový přehled prodeje produktů v jednotlivých letech (Veber a kol., 2012, s. 180, 203).

Plán tržeb s sebou nese i plán nákladů. Existují různé způsoby členění nákladů. Pro finanční řízení je důležité členění na variabilní a fixní náklady (Srpková, 2011, s. 29).

- *Variabilní* se mění s objemem výroby, například přímá spotřeba materiálu, mzdy, energie;
- *Fixní* se s objemem výroby do určité míry nemění, například odpisy dlouhodobého majetku, nájem výrobní haly.

Plánovaná rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz obsahující stavové veličiny, tj. k určitému datu, jimiž jsou aktiva (nalevo), a pasiva (napravo). Aktiva představují majetek podniku, pasiva jsou zdroje krytí majetku podniku. Proto v rozvaze platí **základní bilanční princip**, a to je že se aktiva rovnají pasivům.

Rozvaha bude mít rozsah podle členění účetních jednotek dle Zákona o účetnictví 563/1991 Sb. Jelikož se praktická část této práce zabývá podnikatelským plánem malého podniku, představím pouze **mikro účetní jednotku**. Tu charakterizuje, že nepřekračuje alespoň dvě z těchto tří kritérií:

- aktiva celkem 9 000 000 Kč,
- čistý obrat 18 000 000 Kč,
- průměrný počet zaměstnanců během účetního období 10.

Plán peněžních toků

Výkaz peněžních toků, tj. **cash flow**, je skutečným přehledem peněz, které do podniku přicházejí a odcházejí z něj. Skládá se z tokových veličin – z příjmů a výdajů. **Příjmy** jsou reálné peníze přicházející do podniku nezávisle na původu, nemusí být výsledkem hospodaření. **Výdaje** jsou reálné peníze odcházející z podniku, nemusí být doprovázeny spotřebou výrobních faktorů (Scholleová, 2017, s. 27).

Tento výkaz používáme kvůli eliminaci časového nesouladu mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a peněžními prostředky. Výkaz cash flow poskytuje informaci o pohybu peněžních prostředků podniku v souvislosti s podnikatelskými aktivitami za určité období. Cash flow je rozdílem mezi příjmy a výdaji. Díky informacím z něj získáme přehled o příčinách změn stavu peněžních prostředků, a podklady pro finanční analýzu, plánování, hodnocení efektivnosti investic či oceňování podniku (Veber a kol., 2012, s. 149).

Fotr a kol. (2012, s. 193) člení peněžní toky na provozní, investiční a finanční. Jejich souhrn pak v případě příjmů převyšujících výdaje tvoří čisté zvýšení, je-li tomu naopak (jsou-li výdaje vyšší než příjmy), tvoří čisté snížení.

Poměrové finanční ukazatele

Pro potřeby finanční analýzy vzájemných vazeb a souvislostí využíváme poměrové ukazatele, kdy dáváme jejich absolutní hodnoty do vzájemných poměrů. Díky nim tak měříme finanční zdraví podniku. Dle Scholleové (2017, s. 176) existují tyto kategorie poměrových ukazatelů:

- *rentability* – výnosnosti kapitálu,
- *likvidity* – schopnosti přeměnit aktiva na peněžní prostředky,
- *aktivity* – schopnosti využít jednotlivé majetkové části,
- *zadluženosti* – poměru využití cizích a vlastních zdrojů,
- *kapitálového trhu* – minulé činnosti podniku a budoucího výhledu.

Ukazatele rentability hodnotí schopnost podniku dosahovat zisku prostřednictvím využívání investovaného kapitálu. Podnik dosahuje vyšší rentability lepším hospodařením se svým majetkem a kapitálem. Scholleová (2017, s. 177) do této skupiny řadí *rentabilitu aktiv* (ROA – Return on Assets), *rentabilitu vlastního kapitálu* (ROE – Return on Equity), *rentabilitu tržeb* (ROS – Return on Sales). Fotr a kol. (2012, s. 346) řadí do ukazatelů rentability stejné ukazatele jako Scholleová, navíc k nim přidávají další dva ukazatele. Jsou jimi *rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu* (ROI – Return on Investment) a *rentabilita dlouhodobě zapojeného kapitálu* (ROCE – Return on Capital Employed).

Ukazatele likvidity slouží k tomu, abychom se o firmě dozvěděli, jestli a jak je schopná krýt včas všechny splatné závazky. Scholleová (2017, s. 178) i Fotr a kol. (2012, s. 347-348) sem řadí ukazatele *běžné likvidity* (Current Ratio), *pohotové likvidity* (Quick Asset Ratio), a *okamžité likvidity* (Cash Position Ratio).

Ukazatele aktivity vyjadřují schopnost podniku využívat svoje zdroje. Tito autoři Fotr a kol. (2012, s. 348-349) i Scholleová (2017, s. 180-181) definují dva

typy ukazatelů likvidity související s počtem obrátů a dobou obratu. Scholleová do počtu obrátů řadí *obrat aktiv* (Total Assets Turnover Ratio) a *obrat zásob* (Inventory Turnover Ratio). A do doby obratu řadí *dobu obratu zásob* (Inventory Turnover), *dobu splatnosti pohledávek* (Average Collection Period) a *dobu splatnosti krátkodobých závazků* (Creditors Payment Period). Fotr a kol. k výše uvedeným ukazatelům aktivity přidávají ještě *obrat pohledávek* a *obrat závazků*.

Podstatou **ukazatelů zadluženosti** je, že sledují míru využití vlastních vs. cizích zdrojů (Fotr a kol., 2012, s. 350). Scholleová (2017, s. 183) ještě dodává, že sledují i schopnost hradit náklady dluhu. Zahrnujeme sem *celkovou zadluženost* (Total Debt to Total Assets) a *ukazatel úrokového krytí* (Times Interest Earned Ratio). Fotr a kol. nabízí více typů ukazatelů zadluženosti, řadí sem *efekt finanční páky* (financování části majetku cizím kapitálem), a další.

Ukazatele kapitálového trhu jsou využívány společnostmi kótovanými na burze cenných papírů. Z důvodu zaměření diplomové práce na malý podnik tyto ukazatele nebudou představeny.

Ekonomická efektivnost investic

Investice jsou jednou ze základních podmínek dlouhodobé prosperity firmy. Investice je charakterizována těmito znaky:

- větším peněžním výdajem na jejím počátku,
- využíváme ji hlavně k pořízení dlouhodobého majetku,
- přináší příjmy po delší časové období (Scholleová, 2017, s. 118).

Fotr a kol. (2012, s. 353) sice přiznávají, že existuje řada ukazatelů ekonomické efektivnosti investic, představují však jen tři základní. Řadí mezi ně *dobu úhrady*, *čistou současnou hodnotu* a *vnitřní výnosové procento*. Scholleová (2017, s. 124) pak využívá rozdělení na statické a dynamické metody, v nichž představuje konkrétní metody.

Do **statických metod** řadíme takové, které sledují cash flow z investice a různě jej poměří s počátečními výdaji. Jejich nevýhodou je, že neuvažují o rizikovosti investic a časový průběh berou v úvahu jen omezeně. Naopak výhodou je rychlost a snadné vyhodnocení. Používáme je hlavně pro vyloučení nevýhodných investic. Konkrétně mezi statické metody řadíme *celkový příjem*, *čistý celkový příjem*, *průměrné roční cash flow*, *průměrnou roční návratnost* a *průměrnou dobu návratnosti*.

Dynamické metody jsou komplexnější, berou v úvahu cash flow, čas a riziko. Řadíme mezi ně metody *čistá současná hodnota* (NPV – Net Present Value), *vnitřní výnosové procento* (IRR – Internal Rate of Return), *index ziskovosti* (PI – Profitability Index), *doba návratnosti splacení* (PP – Payback Period).

Způsob financování investic

Investice můžeme financovat různými způsoby. Scholleová (2017, s. 141) nabízí tři způsoby financování, a to vlastním kapitálem, cizím kapitálem a leasingem.

Zdroje **vlastního kapitálu** jsou interní a externí. Interní vznikají v podniku z předešlé činnosti, externí vznikají navýšením základního kapitálu stávajícími/novými společníky. Vlastní kapitál využíváme, pokud je k dispozici v dostatečném množství a pokud pokryje náklady na vlastní kapitál. Při využití financování dlouhodobých investic **cizím kapitálem** by podnik měl využívat dlouhodobé cizí zdroje, které by měl splácet v souladu s průběhem investice (Scholleová, 2017, s. 142).

Využití **leasingu** dlouhodobého majetku s sebou nese výhodu, že není potřeba vynakládat finanční prostředky na jeho nákup. Vlastníkem majetku zůstává jeho pronajímatel, který ho odepisuje. Leasing je výhodný tím, že nedochází k jednorázovému výdaji peněžních prostředků, nedochází ke ztrátám kvůli zastarávání majetku, leasingové splátky můžeme zahrnout do nákladů. Nevýhodou je, že leasing bývá dražší a uživatel majetku má omezená vlastnická práva. Existují tři základní druhy leasingu. První, **operativní** (provozní), je charakteristický tím, že jeho životnost je delší než doba užívání. Pronajímatel

se stará o servis a údržbu pronajímaného majetku, náklady jdou na jeho stranu. Druhý, **finanční** (kapitálový) je na delší období, nad tři roky, je nevypověditelný. O servis a údržbu pronajímaného majetku se nestará pronajímatel, ale nájemce, do jehož vlastnictví majetek přechází po jeho splacení. Třetím druhem leasingu je **prodej a zpětný pronájem**. Podnik, který vlastní majetek, ho prodá leasingové společnosti, která mu jej zpětně pronajímá (Scholleová, 2017, s. 146).

2.2.10 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika

Každý nový podnik bude čelit nějakým potenciálním rizikům podle oblasti a konkurenčního prostředí, ve kterém působí. Proto je důležité, aby podnikatel provedl posouzení rizik a připravil efektivní strategii, jak se s riziky vypořádat (Hisrich a Peters, 1998, s. 241-242). Riziko vyjadřuje negativní odchylku od plánovaného cíle, které má negativní dopady na podnik. Díky analýze rizik získáme pravděpodobnost rizikové situace a zároveň můžeme připravit opatření, jenž bude nutné realizovat, pokud riziková situace nastane (Srpová, 2011, s. 32). Tato autorka tak neuvažuje riziko jako jakoukoliv odchylku, nýbrž pouze jako odchylku negativní.

Fotr a Hnilica (2014, s. 14) uvažují tři faktory, které ovlivňují výsledky projektu. Jsou jimi kvalita přípravy projektu, riziko a nejistota, kvalita realizace projektu. Zcela zásadně je úspěšnost projektů ovlivněna kvalitou přípravy. Nedostatky v přípravě, které vedou k volbě nevhodné varianty obvykle nemůžeme zcela eliminovat, lze je pouze zmírnit v průběhu jejich realizace.

Fotr a Hnilica (2014, s. 17) na rozdíl od Srpové nepíše o riziku pouze jako o negativním jevu, nýbrž popisují i jeho pozitivní stránku. Negativní hledisko rizika označují pojmem čisté riziko. Chápu ho jako: možnost vzniku ztráty; možnost výskytu událostí, jenž zabrání/ohrozí dosažení cílů; nebezpečí negativních odchylek od stanovených cílů. O podnikatelských rizicích říkají, že mají jak negativní stránku, tak i pozitivní. Anglicky můžeme pozitivní stránku rizika vyjádřit jako „Upside Risk“, negativní stránku rizika jako „Downside Risk“.

Podnikatelská rizika chápou jako: variabilitu možných výsledků; možnost odchylek od očekávaných/plánovaných výsledků; pravděpodobnost odlišných hodnot očekávaných/plánovaných výsledků.

2.2.11 Přílohy

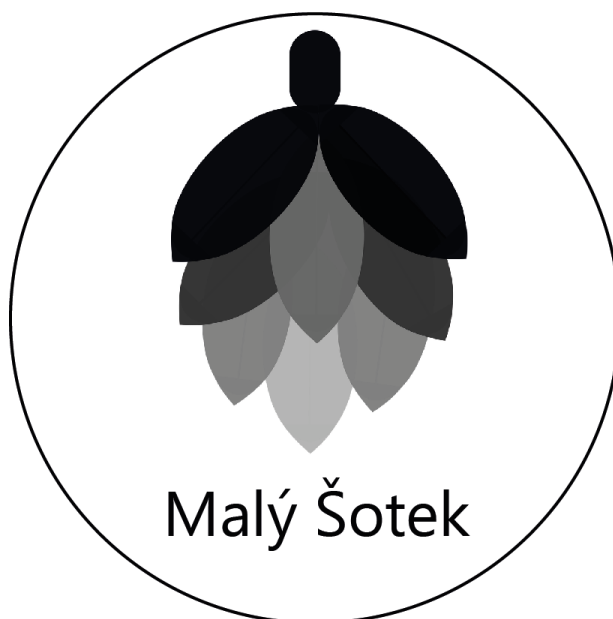
Veškeré materiály, které nutně nemusí být v textu business plánu, zařadíme na konec do příloh, a v textu na ně pouze referencemi odkazujeme. Může se jednat o dopisy od zákazníků, distributorů, dodavatelů, nájemní smlouvy a další kontrakty (Hisrich a Peters, 1998, s. 243).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Business plán

3.1 Titulní list

Business plán: Založení minipivovaru Malý Šotek



Název společnosti:	Minipivovar Malý Šotek
Autor plánu:	Michaela Šatková
Zakladatelé:	Michaela Šatková, František Rajtmajer
Datum založení:	1. 7. 2019 (fiktivní datum – není založen)
Sídlo:	Plzeň, Neznámá 357, 301 00 (fiktivní adresa)
Kontakt:	satkova.michaela@gmail.com http://www.minipivovar-maly-sotek.cz (fiktivní web)
IČO:	24750858 (fiktivní IČO)

Tento business plán byl vytvořen pro účely diplomové práce na Masarykově ústavu vyšších studií Českého vysokého učení technického v Praze.

3.2 Obsah

3.1	Titulní list.....	42
3.2	Obsah	43
3.3	Shrnutí.....	43
3.4	Popis podniku.....	44
3.5	Podnikatelský záměr.....	47
3.6	Analýza prostředí.....	55
3.7	Marketingová a obchodní strategie.....	63
3.8	Realizační projektový plán	68
3.9	Finanční plán	68
3.10	Rizika a jejich řízení.....	78

3.3 Shrnutí

Předmětem je vypracování podnikatelského plánu pro založení minipivovaru Malý Šotek, což je projekt nacházející se ve fázi zvažování a hodnocení. Podnikatelský plán obsahuje popis podniku a podnikatelského záměru, analýzu prostředí, marketingovou a obchodní strategii, realizační projektový plán, finanční plán a rizika. Plán je založen na teoretických východiscích této diplomové práce. Cílem je zhodnocení, zdali je podnikatelský plán vhodný pro realizaci. Tento vytvořený podnikatelský plán může být v budoucnu použit jako podklad pro podnikání, je tedy napsaný pro interní účely nově vznikajícího podniku. V plánu jsou popsány tři varianty investičního záměru, a dle stanovených kritérií je rozhodnuto o variantě vhodné k případné realizaci.

3.4 Popis podniku

Podnikatelskou příležitostí je založení minipivovaru Malý Šotek. Jedná se tedy o podnik, který zatím neexistuje, teprve bude založen. Bude mít dva majitele, Michaelu Šatkovou a Františka Rajtmajera, kteří v něm budou zároveň pracovat. S dalšími zaměstnanci se v počáteční fázi rozvoje nepočítá.

Malý Šotek bude podnik řadící se do kategorie minipivovarů. Aby splňoval kritérium minipivovaru, tedy malého nezávislého pivovaru, může mít maximální výstav 10 000 hektolitrů piva za rok.

Podnik je specifický tím, že musí splnit konkrétní požadavky před jeho založením. Aby mohl být založen, musí splnit podmínky pro získání řemeslné živnosti, které jsou definovány Zákonem č. 455/1991 Sb. – Zákonem o živnostenském podnikání. Tyto podmínky byly definovány v podkapitole 1.1.1 *Podnikání fyzických osob*. Dále pro výkon podnikání bude nutné schválení a dozor celního úřadu.

Jelikož jako autorka business plánu chci začít podnikat dříve, než je možné splnit tuto podmínku pro získání živnostenského oprávnění, plánuji ji nahradit *Prohlášením odpovědného zástupce*. Díky tomu budu moct podnik začít provozovat dříve. Konkrétně plánuji využít garanční servis společnosti *Czech Brewery System s.r.o.* Jedná se o ručení odpovědnou osobou sládků za provoz minipivovaru. Takový sládek disponuje zákonem vyžadovanou kvalifikací a praxí. Podepisuje Prohlášení odpovědného zástupce, které je nutné pro provozování podniku (viz příloha č. 1). Vyřizuje potřebnou legislativu, jenž souvisí s výkonem funkce odpovědného zástupce, je odpovědný za právní a faktický soulad výrobního procesu se zákonnými předpisy. Připomínkuje a schvaluje pracovní a bezpečnostní předpisy a provozní řád pivovaru. V neposlední řadě připomínkuje a schvaluje receptury pro výrobu piva. Za tuto službu podnik zaplatí měsíčně částku 4 500 Kč + 1 Kč za každý 1 litr dle užitečného objemu varny (ceskeminipivovary.cz, 2019).

Do budoucna plánuji získat živnostenské oprávnění splněním podmínek tímto bodem – řádným ukončením rekvalifikace pro příslušnou pracovní činnost, vydaným zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, a dokladem o vykonání jednoroční praxe v oboru. Konkrétně plánuji absolvovat rekvalifikační kurz „Pivovarnické a sladovnické práce“ na Výzkumném ústavu pivovarském a sladařském, a.s. Absolvováním tohoto kurzu bude splněna podmínka řádného ukončení rekvalifikace. K tomu je ještě zapotřebí vykonání jednoroční praxe v oboru. Tuto praxi již plánuji vykonat ve vlastním pivovaru během prvního roku jeho provozu. Díky absolvování tohoto kurzu a vykonání jednoroční praxe budu moci získat živnostenské oprávnění k provozování této řemeslné živnosti. Získání živnostenského oprávnění bude mít dvě výhody. První je nahrazení garančního servisu, díky čemuž bude možné šetřit podnikové náklady. Druhou je, že díky získaným znalostem a dovednostem se budeme moci lépe zaměřit na kvalitu produktů a podpořit tak misi podniku, což je dodávání především kvalitního produktu.

Nápad

Vše začalo tím, když jsme já a František na jaře 2018 společně absolvovali kurz vaření piva v malém pivovaru v Zahořanech u Litoměřic, od té doby nás pivo baví. Koupili jsme si hrnec na vaření (nejdříve 12 a pak i 25 litrů), a na ležení piva druhou ledničku. V našem malém bytě na elektrickém sporáku jsme začali vařit první vlastní pokusy ze surovin jako domácí vařiči piva. V této fázi nyní stále jsme. Vaříme jednou měsíčně várku o 20-25 litrech a zkoušíme nejrůznější kombinace sladů a chmelů. V pivě a jeho vaření se vzděláváme. Společně plánujeme zrealizovat vlastní rodinný minipivovar přehoupnutím se z domácího vaření piva do byznysu založením minipivovaru Malý Šotek. K tomu nám má pomoci i tento byznys plán, který je mojí diplomovou prací.

Technologie

Podnik bude investovat do nákupu zařízení pro minipivovar. Do kompletní sestavy zařízení patří:

- šrotovník, který slouží na drcení sladu,
- dvou-nádobová varna skládající se ze scezovací kádě a mladinové pánve,
- vířivá kád' ke zviření horké mladiny,
- kompresor s filtrem sloužící k provzdušnění mladiny,
- deskový chladič mladiny pro zchlazení mladiny na zákvasnou teplotu,
- cylindrokónické tanky pro kvašení a zrání piva (CKT),
- myčka KEG sudů zajišťující i plnění,
- plnička lahví,
- svíčka pro provzdušnění mladiny před hlavním zakvašením,
- chladící jednotka vyrábějící ledovou vodu, která je využívána pro zchlazení mladiny,
- deskový chladič ledové vody,
- nádrž na ledovou vodu,
- nádrž na horkou vodu,
- centrální mytí – CIP stanice pro sanitaci CK tanků, potrubí a hadic,
- vyvíječ páry.

Podnik využije nabídku nákupu kompletního zařízení od firmy DODAVATEL, s.r.o (název firmy změněn), která nám pivovar dodá na klíč dle našich požadavků.

Stanovení maximální kapacity je důležité, a protože v oboru pivovarnictví je řada vlivů, které se mohou promítat do konečné ziskovosti, stanovila jsem optimální kapacitu na základě hodnocení variant v kapitole 3.5 *Podnikatelský záměr*. Nejlépe vyšla varianta s ročním výstavem 600 hektolitrů. Do budoucna tento výstav půjde rozšířit nákupem dalších ležáckých tanků. Minipivovar bude disponovat varnou o objemu 5,5 hektolitru. K tomu bude mít kvasné kádě a ležácké tanky, ve kterých bude pivo kvasit a zrát. Bude vařit pivo v závislosti na velikosti poptávky. Podnik nejprve nakoupí vybavení na menší výstav, díky čemuž bude mít levnější počáteční investici. Bude raději vařit pivo častěji v menší varně, která je levnější než vařit méně často ve větší varně, což by vyžadovalo větší počáteční investici.

Za účelem potenciálního růstu podniku pronajmeme větší prostory, než jaké by stačily pro kapacitu minipivovaru v předchozím odstavci. Prostory tak sice kvůli velikosti budou o trochu dražší, ale zjednoduší případný růst, což podnik chápe jako výhodnější. Díky větším prostorům nebudeme muset minipivovar stěhovat. Pro uspokojení vyšší poptávky tak bude stačit rozšířit kapacitu minipivovaru nákupem dalších tanků, ve kterých bude pivo zrát a ležet, čímž bude možné využívat kapacity varny naplno. Jakmile podnik bude dosahovat maximální kapacity varny, bude investovat do větší a zároveň dokoupí další tanky.

3.5 Podnikatelský záměr

Podnik bude vařit několik druhů piva, která bude sezónně obměňovat. Vždy se bude jednat o piva nefiltrovaná a nepasterovaná, která jsou pro minipivovary typická. Bude se vařit spodně kvašené pivo typu ležák, i pivo typu Ale. Piva vždy budou vařena poctivým řemeslným způsobem s důrazem na kvalitu. Kvalita bude vždy upřednostňována před kvantitou. Díky tomu půjde o prémiový produkt s vyšší cenou. Využívány budou kromě tradičních odrůd chmele používaných zejména pro ležáky, i moderní odrůdy chmele, které jsou používány pro svrchně kvašená piva. Zákazník tak bude moci ochutnat pivo nejenom s tradiční odrůdou – Žateckým poloraným červeňákem, ale například i s Americkými či Australskými chmely. Podnik bude kromě své nabídky nabízet vaření piva na zakázku, a to přesně dle chuti zákazníka.

Podnik bude pivo prodávat přes distributory (viz kapitola 3.7 *Marketingová a obchodní strategie, část Distribuce*). Nebude disponovat vlastní hospodou, kde by prodával své pivo.

3.5.1 Proces vaření

Pro praktické znázornění uvádím schéma vaření piva. Na vaření piva jsou potřeba čtyři základní suroviny. Pivo nelze uvařit bez vody, sladu, chmele a pivovarských kvasnic. Popíšme si krátce každou ze surovin.

Voda

Pivo je přibližně z 90 % tvořeno vodou. Není tedy divu, že zásadně ovlivňuje chuť piva. Mezi významné parametry vody ovlivňující výslednou chuť piva řadíme její tvrdost, poměr síranů a chloridů, železitost, a množství chloru. Vodu můžeme použít spodní, například z hlubokých artézských studní, to dělají v Plzeňském Prazdroji. Jiné pivovary používají centrálně distribuovanou vodu z vodovodní sítě, některé z nich si vodu nechávají upravit na požadované množství látek, které se v ní vyskytují. V dnešní době existuje řada způsobů, jak lze vodu upravit, od jednoduchých filtrů až po složitější úpravu specializovanými firmami. My budeme používat centrálně distribuovanou vodu z vodovodní sítě, jejíž chuť a složení si upravíme filtrem, bude-li to třeba.

Slad

Slad se vyrábí z obilí, přičemž nejčastěji používaným druhem je ječmen, můžeme se setkat i s pšenicí, žitem a ovsem. Podstatou sladování, tedy procesu výroby sladu, je klíčení obiloviny, z níž slad vyrábíme. Zjednodušeně řečeno, sladování děláme kvůli tomu, abychom z obilovin získali potřebné cukry nezbytné pro uvaření piva. Sladů existuje řada druhů, představme si tři známé kategorie. Do základních druhů patří Plzeňský, Pale Ale, Vídeňský a Mnichovský. Mezi speciální řadíme CaraRed, CaraAroma, Čokoládový a Pražený ječmen. Poslední kategorií jsou pšeničné slady, do nichž spadají Světlý pšeničný, CaraWheat a Čokoládový pšeničný pražený. Zmíněné základní druhy sladu tvoří základ celého piva, speciální slady používáme v menším množství jako doplňkové sloužící k vyvážení optimální chuti piva. Pšeničný slad můžeme použít buď jako základ pro přípravu pšeničného typu piva, nebo jako přídavek pro lepší pěnivost (Novotný a kol., 2017, s. 21-25). V našem minipivovaru budeme používat craftový (řemeslný) slad vyráběný rodinnou sladovnou z Německa Bestmalz.

Chmel

Díky chmelu pivo získá specifickou hořkost a aroma, a zároveň chmel slouží jako konzervant, aby se pivo nezkažilo. Chmel můžeme používat v různých formách. Základní dvě formy jsou hlávkový chmel a chmelové výrobky. Každá z forem s sebou nese určité výhody a nevýhody. Hlávkový chmel se používal zejména dříve, dnes jsou oblíbenější chmelové výrobky. Nevýhodou hlávkového chmele je nižší výtěžnost, horší chemická stabilita, nehomogenita, hůř se skladuje. Chmelové výrobky mají vyšší koncentraci chmelových látek a lépe se s nimi manipuluje. Nejčastěji se můžeme setkat s formou chmelových pelet, které jsou nejběžnější a nejoblíbenější formou. Dále jsou známy chmelové přípravky připravené extrakcí, a přípravky vyrobené chemickou úpravou, které jsou ale málo kvalitní. Co se týče odrůd chmele, dělíme je dle zabarvení na červeňáky a zeleňáky. Červeňáky tradičně pocházejí z Čech a okolních států, nejznámějším představitelem je Žatecký poloraný červeňák. Zeleňáky typicky nalezneme v Anglii, USA či Austrálii, uvedme si například oblíbenou odrůdu Citra (Novotný, 2017, s. 27-36).

Pivovarské kvasnice

Kvasnice přidáváme do piva po chmelovaru do takzvané mladiny. Přidáním kvasnic docílíme zkvašení cukrů, čímž vznikne alkohol a oxid uhličitý. Základními druhy kvasinek jsou spodní a svrchní. Spodní kvasnice používáme pro výrobu ležáků. Tyto kvasnice kvasí při nízkých teplotách, v rozmezí teplot 7–15 °C, které záleží na konkrétním typu spodních kvasnic. Kvašení trvá 7-12 dní. Svrchní kvasnice slouží k výrobě piv typu Ale, Stout, pšeničných apod. Kvasí při vyšších teplotách, v rozmezí mezi 15-25 °C, jež záleží na konkrétním typu svrchních kvasnic. Pivovarské kvasnice jsou speciálně vyšlechtěné, aby zvládly celý proces kvašení a odolaly hořkému chmelu, který by byl například pro pekařské kvasnice příliš agresivní.

Další suroviny

Trendem posledních několika let, je využití dalších surovin, které se do piva přidávají, setkáváme se s ním zejména v minipivovarech. Do piva se přidává káva, zázvor, různé bylinky, koření, ovoce či ovocná šťáva. Právě přidáním ovoce či ovocné šťávy vznikl nový pivní typ Sour Ale.

3.5.2 Investice

Podnik bude investovat do zařízení minipivovaru. Z dostupných nabídek na trhu byla vybrána firma DODAVATEL, s.r.o. (název firmy změněn), která nám pivovar dodá na klíč dle našich požadavků. Zařízení nejenom dodá, ale i navrhne vhodné rozestavění výroby, zařízení přiveze a namontuje, a důkladně proškolí obsluhu zařízení. Firma navíc provede nutné stavební úpravy interiéru. Navíc nám pomůže se schválením projektu příslušnými státními orgány. Je potřeba zvážit velikost minipivovaru, a proto jsou zpracovány tři varianty investičního záměru, po jejichž zhodnocení bude rozhodnuto o realizaci jedné z nich. Jednotlivé varianty se od sebe liší výstavem, cenou, dodanou technologií a možnostmi rozšíření minipivovaru. Následující tabulky představují nabízené varianty o výstavu 600 hl, 1 000 hl, 1 500 hl:

Varianta číslo 1 má roční výstav 600 hl. Výhodou je, že tento výstav může podnik se zvyšující se poptávkou jednoduše rozšířit, a to pouze nákupem většího množství tanků. Podnik díky tomu nemusí měnit stávající vybavení, pouze jej rozšíří o nově zakoupené.

Varianta číslo 1: výstav 600 hl/rok

	Položka	Počet [ks]	Jednotková cena [Kč]	Celková cena [Kč]
1.	Šrotovník	1	50 050	50 050
2.	Varna 5,5 hl	1	1 490 000	1 490 000
3.	Nádoba na horkou vodu	1	89 700	89 700
4.	Chladič	1	103 800	103 800
5.	Kvasná kád'	2	79 800	159 600
6.	Ležácký tank 10 hl	5	161 800	809 000
7.	Vzduchový kompresor	1	62 300	62 300
8.	Výrobník ledové vody	1	312 500	312 500
9.	Sanitační nádoby	2	24 300	48 600
10.	Laboratorní vybavení	1	19 800	19 800
11.	Nádoba na kvasnice	2	900	1 800
12.	Čerpadla	3	9 500	28 500
13.	Myčka KEG	1	171 700	171 700
14.	Plnění lahví	1	249 800	249 800
15.	Montážní materiál	1	250 000	250 000
16.	Měření a regulace	1	255 000	255 000
17.	Montáž	1	350 000	350 000
18.	Engineering	1	95 000	95 000
19.	KEG sud	135	1 950	263 250
Celková cena				4 810 400

Tabulka 3: Varianta zařízení č. 1. Zdroj: Vlastní zpracování dle nacenění firmy DODAVATEL, s.r.o.

Varianta číslo 2 disponuje ročním výstavem 1 000 hl. Na rozdíl od první varianty tento výstav nemůže být jednoduše rozšířen nákupem nových tanků. Pokud by podnik chtěl výrobu rozšířit, musel by vybavení měnit, což vnímáme jako nevýhodu.

Varianta číslo 2: výstav 1 000 hl/rok

	Položka	Počet [ks]	Jednotková cena [Kč]	Celková cena [Kč]
1.	Šrotovník	1	50 050	50 050
2.	Varna 5,5 hl	1	1 490 000	1 490 000
3.	Nádoba na horkou vodu	1	89 700	89 700
4.	Chladič	1	103 800	103 800
5.	Kvasná kád'	3	79 800	239 400
6.	Ležácký tank 10 hl	9	161 800	1 456 200
7.	Vzduchový kompresor	1	62 300	62 300
8.	Výrobník ledové vody	1	312 500	312 500
9.	Sanitační nádoby	2	24 300	48 600
10.	Laboratorní vybavení	1	19 800	19 800
11.	Nádoba na kvasnice	2	900	1 800
12.	Čerpadla	3	9 500	28 500
13.	Myčka KEG	1	171 700	171 700
14.	Plnění lahví	1	249 800	249 800
15.	Montážní materiál	1	270 000	270 000
16.	Měření a regulace	1	285 000	285 000
17.	Montáž	1	380 000	380 000
18.	Engineering	1	95 000	95 000
19.	KEG sud	225	1 950	438 750
Celková cena				5 792 900

Tabulka 4: Varianta zařízení č. 2. Zdroj: Vlastní zpracování dle nacenění firmy DODAVATEL, s.r.o.

Varianta číslo 3 disponuje největším výstavem z představených variant. Navíc dokoupením ležáckých tanků lze výstav tohoto pivovaru rozšířit až na 3 000 hl, což vnímáme jako velkou výhodu. Nevýhodou je nutnost velké investice.

Varianta číslo 3:

výstav 1 500 hl/rok

	Položka	Počet [ks]	Jednotková cena [Kč]	Celková cena [Kč]
1.	Šrotovník	1	50 050	50 050
2.	Varna 11 hl	1	1 850 000	1 850 000
3.	Nádoba na předchlazenou vodu	1	195 500	195 500
4.	Chladič	1	126 400	126 400
5.	Nádoba na horkou vodu	1	95 650	95 650
6.	CK tank - 10 hl	4	188 910	755 640
7.	CK tank - 20 hl	6	225 180	1 351 080
8.	Vzduchový kompresor	1	60 200	60 200
9.	Výrobník ledové vody	1	395 500	395 500
10.	Sanitační nádoby	2	27 950	55 900
11.	Čerpadla	4	9 500	38 000
12.	Myčka KEG	1	171 700	171 700
13.	Plnění lahví	1	249 800	249 800
14.	Montážní materiál	1	255 600	255 600
15.	Měření a regulace	1	295 000	295 000
16.	Montáž	1	380 000	380 000
17.	Engineering	1	95 000	95 000
18.	KEG sud	340	1 950	658 125
Celková cena				7 079 145

Tabulka 5: Varianta zařízení č. 3. Zdroj: Vlastní zpracování dle nacenění firmy DODAVATEL, s.r.o.

Zvolila jsem kritéria, na jejichž základě se rozhodnu pro jednu z variant minipivovaru. Jedná se celkem o tři kritéria, jsou jimi výše investice, maximální výstav a možnost rozšíření výstavu. Nejdůležitějším kritériem jsem zvolila výši investice (váha 0,5), protože majitelé podniku disponují omezenými vlastními zdroji a nechtějí si brát počáteční úvěr, který by převyšoval vlastní kapitál. Videálním případem by měl být úvěr menší než vložené vlastní prostředky. Druhým kritériem je možnost rozšíření výstavu (váha 0,3). Podnik nemusí mít velkou kapacitu hned na začátku působení na trhu, protože očekává, že ze začátku bude poptávka po produktech nižší a zvyšovat se bude postupně. Posledním kritériem je maximální výstav (váha 0,2), od něhož se bude odvíjet kapacita minipivovaru. Každé kritérium může získat 1 (nejhorší) až 3 (nejlepší) body, které vynásobím stanovenými vahami. Porovnáme tedy varianty využitím vícekritériálního hodnocení variant.

Kritérium	Varianta		
	1	2	3
Výše investice [Kč]	4 547 150	5 354 150	6 421 020
Možnost rozšíření výstavu	ano	ne	ano
Maximální výstav	600	1 000	1 500

Tabulka 6: Porovnání variant minipivovaru. Zdroj: Vlastní zpracování.

Kritérium	Váha kritéria	Hodnocení variant			Vynásobení bodů vahami		
		č. 1	č. 2	č. 3	č. 1	č. 2	č. 3
Výše investice [Kč]	0,5	3	2	1	1,5	1,0	0,5
Možnost rozšíření výstavu	0,3	3	1	3	0,9	0,3	0,9
Maximální výstav	0,2	1	2	3	0,2	0,4	0,6
Počet bodů					2,6	1,7	2,0

Tabulka 7: Hodnocení variant a vynásobení bodů variant vahami kritérií. Zdroj: Vlastní zpracování.

Při zvolených kritériích vychází nejlépe varianta minipivovaru č. 1, proto bude zvolena. S touto variantou je nadále počítáno ve finančním plánu, při kalkulaci produktů.

3.6 Analýza prostředí

Podnik plánuje prodávat pivo v České republice, neplánuje expandovat na zahraniční trhy. Bude dodávat produkty hlavně do větších měst, zaměří se na Prahu, kde se nacházejí podniky, ve kterých se čepují piva z minipivovarů. Také se zde nachází množství pivoték, kam bude dodávat pivo v lahvích. Proto je v této kapitole popsáno odvětví pivovarnictví s důrazem na Českou republiku. Minipivovar Malý Šotek je zasazen do tržního prostředí, dále je provedena analýza konkurence v odvětví minipivovarů. Jakmile bude podnik založený, bude pravidelně analyzovat prostředí technikou Mapuj – Analyzuj – Predikuj (MAP). Díky tomu bude vědět, v jaké pozici na trhu se nachází, bude schopný reagovat na nové změny, bude znát svůj potenciál možného dalšího rozvoje a bude moct předvídat, jak se budou chovat zákazníci a konkurenti.

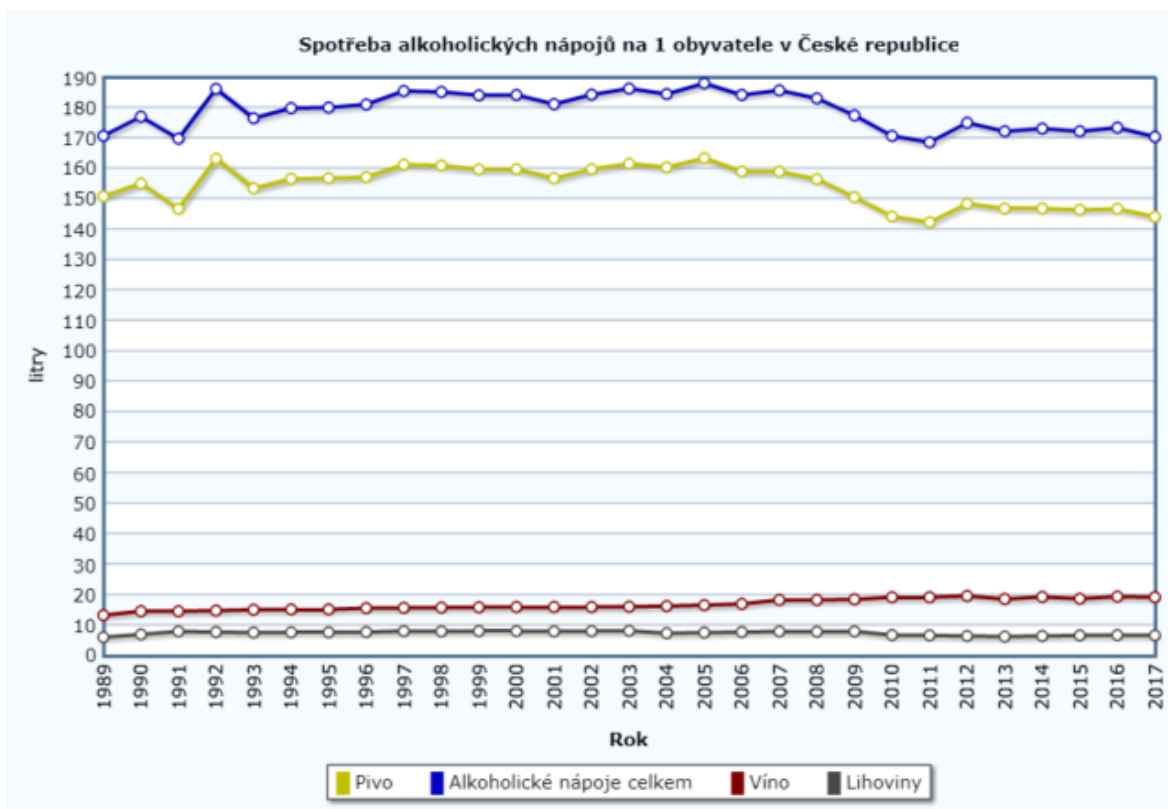
3.6.1 Popis odvětví pivovarnictví

Historie piva

Lidé znají pivo již tisíce let. Jeho původ není zcela jasný. Vzniklo pravděpodobně v období, kdy lidé začali pěstovat obilí. Nevíme, jak přesně bylo objeveno, existují pouze určité domněnky. První písemné zmínky pochází z Mezopotámie. Obilí bylo v té době skladováno v hliněných nádobách a je možné, že do některých nádob natekla voda. Za přítomnosti kvasinek volně poletujících ve vzduchu tak vznikl kvašený, kašovitý nápoj, který je dnešnímu pivu velmi vzdálený. Postupně se pivo vyvíjelo, ve středověku se do piva začal přidávat chmel, díky čemuž se tento nápoj začal podobat pivu, jak ho známe dnes.

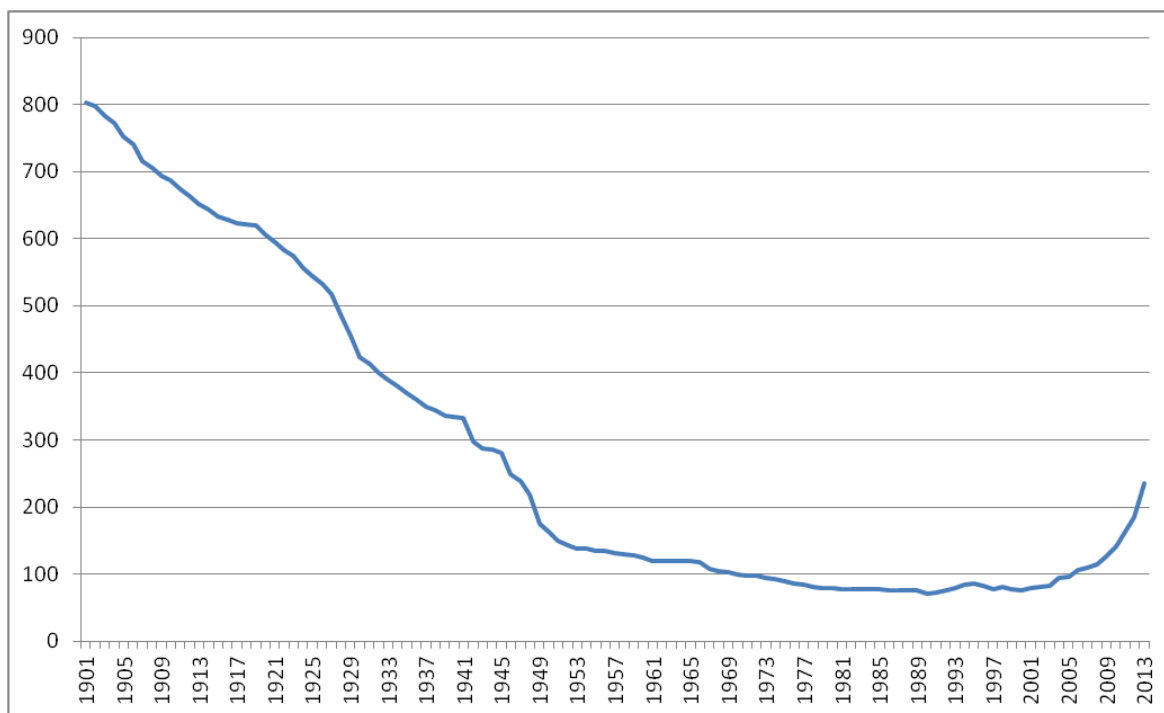
Pivovarnictví v Čechách

Pivovarnictví v České republice patří k významným oborům potravinářského průmyslu. Češi jsou milovníky piva. Dle Českého statistického úřadu spotřeba piva v roce 2017 činila přes 144 litrů na osobu, což dělá 288 piv ročně (czso.cz, 2018). I když spotřeba piva v České republice mírně poklesla (vrchol byl v roce 2005, kdy činila 163 litrů), je celosvětově největší v přepočtu na jednoho obyvatele.



Obrázek 5: Vývoj spotřeby alkoholických nápojů na 1 obyvatele v ČR v letech 1989-2017. Zdroj: (czso.cz, 2018).

Pivovarnictví má v naší zemi dlouholetou tradici, první zmínky pocházejí z 11. století. Při vzniku Československa bylo na tomto území 500 pivovarů. Tento počet postupně klesal – v roce 1930 na 446 pivovarů, po 2. světové válce na 198 pivovarů, a v roce 1990 počet klesl dokonce na 71. V roce 1999 se množství pivovarů lehce navýšilo na číslo 81 (pivnisberatelstvi.cz, 2005). Dnes je v Čechách srovnatelné množství pivovarů jako v roce 1930. Vývoj počtu pivovarů na území České republiky v letech 1901-2013 můžeme sledovat i na následujícím grafu.



Obrázek 6: Vývoj počtu pivovarů na území ČR v letech 1901-2013. Zdroj: Materna (2014).

Co se týče pivovarů v našem hlavním městě, v 15. století se zde nacházelo přibližně 200 pivovarů, koncem 19. století jich zde bylo asi 40. Začátkem 20. století se počet zmenšil na 16, a po vzniku Československa jich bylo jen 9. Po 2. světové válce zůstaly pouze 2, a v roce 1951 dokonce jen 1 pivovar.

Pivovary dnes

V České republice nalezneme mnoho pivovarů v různě velkých podobách. Jsou jimi velké komerční pivovary, minipivovary i domácí vařiči piva.

Do deseti největších hráčů na českém trhu patří velké komerční pivovary. Jsou jimi Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen, Heineken Česká republika, Budějovický Budvar, Pivovary Lobkowicz Group, LIF Group, PMS Přerov, Rodinný pivovar Bernard, Pivovar Nymburk, Pivovar Samson (zejdlik.cz, 2019).

Minipivovary mají díky své velikosti výhodu před velkými pivovary. Do kategorie minipivovarů řadíme takové podniky, které mají roční výstav do 10 000 hl. Výhodou těchto podniků je, že se na ně vztahuje nižší spotřební daň, než na pivovary s výstavem nad 10 000 hektolitrů. Daň je dle Zákona o spotřebních

daních 353/2003 Sb. stanovena ve výši 16 Kč za 1 hektolitr a každé hmotnostní procento extraktu původní mladiny. Pro porovnání zde uvádím sazby pro výpočet daně z piva:

Základní sazba	Snížené sazby pro malé nezávislé pivovary				
	Velikostní skupina podle výroby v hl ročně				
	do 10 000 včetně	nad 10 000 do 50 000 včetně	nad 50 000 do 100 000 včetně	nad 100 000 do 150 000 včetně	nad 150 000 do 200 000 včetně
32,00 Kč	16,00 Kč	19,20 Kč	22,40 Kč	25,60 Kč	28,80 Kč

Tabulka 7: Sazba daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny. Zdroj: Zákon o spotřebních daních, č. 353/2003 Sb.

Můžeme vidět, že z hlediska platby spotřební daně je nejvýhodnější mít pivovar s výstavem do 10 000 hektolitrů. Na rozdíl od velkého pivovaru s výstavem nad 200 000 hektolitrů zaplatí pivovar s výstavem do 10 000 hektolitrů jen polovinu spotřební daně, která tvoří nemalou položku nákladů podniku.

Někteří Češi si i vaří pivo doma. Lidově se domácímu vaření říká domácí pivovarství, domovaření či homebrewing. Počet domovařičů není známý, můžeme jej odhadovat na několik tisíc.

Do konkurence řadíme minipivovary. Proto je právě jim věnována následující kapitola. Velké pivovary stejně jako domácí vařiče piva označujeme jako substituční konkurenci minipivovaru Malý Šotek.

3.6.2 Minipivovary – analýza konkurence

Obliba piva z minipivovarů v České republice stoupá, jelikož trh s minipivovary každoročně roste. V roce 2019 již existuje kolem 440 minipivovarů, v předchozím roce jich bylo kolem 400. Nový pivovar tak vznikne téměř každý týden. Podle prezidenta Českomoravského svazu minipivovarů Jana Šuráně se toto tempo bude držet ještě v příštích deseti letech. Nyní se minipivovary podílí na celkovém českém výstavu 2,5 procenty (ceskenoviny.cz, 2019).

V Praze nalezneme dle serveru pivnici.cz (2019) 44 minipivovarů, dle Jana Šuráně jich zde existuje dokonce 50 (ceskenoviny.cz, 2019).

S rostoucím počtem minipivovarů můžeme říci, že se rozšiřuje i počet zákazníků, kteří pivo z minipivovarů konzumují. Kdyby tomu tak nebylo, jistě by tolik nových minipivovarů nevznikalo. Minipivovary spojuje to, že vaří řemeslné pivo, které je nepasterizované a nefiltrované. Minipivovarů existuje opravdu hodně, a tak si představíme jen několik z nich.

Pivovar **Kolčavka** sídlí Praze – Libni, vznikl v říjnu roku 2014. Jedná se o pivovar s restaurací. Pivovar má dle svých webových stránek (pivovarkolcavka.cz, 2019) výstav 1 320 hektolitrů, do budoucna může rozšířit až na 3 000 hektolitrů. Na webu nalezneme 17 nabízených druhů piv, některá z nich jsou sezónní, pivovar nabízí Vánoční speciál, jiná piva v létě, jiná v zimě.

Plzeňský **Raven** vznikl na podzim roku 2015. Tento pivovar dle svých webových stránek (pivovar-raven.cz, 2019) nabízí téměř každý měsíc nové kombinace piv. V sekci o pivech uvařených v Ravenu jich můžeme naléznout 35. Ve stálé nabídce jich najdeme jen několik, některá z nich vaří v letní sezóně, některá v zimní. Roční výstav Ravenu je 1 920 hektolitrů. Pivovar disponuje hospodou s restaurací přímo v budově pivovaru. Dodává své pivo do 10 hospod v Plzni, 33 v Praze, a 12 v Brně. Jejich lahvové pivo lze zakoupit i v 17 specializovaných obchodech, takzvaných pivotékách, ve farmářském obchodě Sklizeno či velkoobchodě Makro. Raven nabízí i kurzy vaření piva.

Pivovar **Cobolis** vznikl v Praze – Ládví koncem roku 2017. Na webových stránkách nabízejí 10 druhů piv, která mají aktuálně přímo ve své pivovarské restauraci. Dále nabízejí 16 druhů piv, která si zákazník může koupit v lahvích. Občas pořádají ochutnávky nově uvařených piv spojených s prohlídkou pivovaru pro veřejnost. Roční výstav má dle informací od sládka Pavla Palouše 3 500 hl.

Kdo má rád piva z malých pivovarů, určitě zná **Pivovar Matuška**. Vznikl v dubnu roku 2009 v Broumech. Pivovar je zajímavý tím, že nemá vlastní hospodu. Na jejich webových stránkách (pivovarmatuska.cz, 2019) nalezneme celkem 10 druhů piva, která vaří. Prodává je v pivních sudech i lahvích. Dle informací

zjištěných v pivovaru jejich výstav v roce 2018 činil přibližně 5 500 hektolitrů, které v průběhu roku dodávali asi do 100 hospod, barů, hotelů a pivoték.

Menším pivovarem je minipivovar **Slepý krtek**, který vaří pivo v Ujkovicích v prostorách bývalého vlakového nádraží od roku 2011. Pivovar vaří ve velmi malém objemu, dle svých webových stránek (minipivovar-ujkovice.cz, 2018) dodává pivo do dvou hospod. Každý měsíc nabízí kurz vaření piva v domácích podmínkách.

Dalším představitelem konkurence v minipivovarech jsou zástupci takzvaných létajících pivovarů neboli gypsy breweries. Jedná se o pivovary, které nemají vlastní prostory, ale pronajímají si je v pivovarech, které nemají naplněné kapacity. Představme si například pivovar **Prager Laffe** – Pražský floutek, jenž vznikl v roce 2012. Nabízí 13 druhů piv, 4 z nich stále, ostatní sezónně. Jejich pivo lze ochutnat celkem ve 13 pražských hospodách (pragerlaffe.cz, 2019).

Pivovar	Kolčavka	Raven	Cobolis	Matuška	Slepý krtek	Prager Laffe
Počet druhů piv	17	35	16	10	4	13
Roční výstav [hl]	1 320	1 920	3500	5500	50	210

Tabulka 8: Porovnání konkurenčních minipivovarů. Zdroj: Vlastní zpracování dle zjištěných informací o pivovarech.

Minipivovar lze koncipovat různým způsobem. Díky vlastním recepturám vaření piva je každý pivovar svým způsobem jedinečný.

SWOT analýza

Součástí analýzy interního a externího prostředí je analýza SWOT, která se zabývá silnými (S – Strengths) a slabými (W – Weaknesses) stránkami podniku, příležitostmi (O – Opportunities) a hrozbami (T – Threats) podniku. Náš nově vzniklý podnik bude mít charakteristiky popsané v tabulce, a vysvětlené pod ní.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - vysoké zaměření na kvalitu - používání kvalitních surovin - marketingová komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> - neznámá značka - malá zkušenost v oboru - závislost na dodavatelích a odběratelích
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - získání nových odběratelů - růst poptávky - atraktivní odvětví (popularita minipivovarů stoupá) - získání zkušeností v oboru - vzdělávání odběratelů ve správné péči o pivo - kontrola kvality péče o pivo u odběratelů 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoce konkurenční trh - potenciální konkurence - růst cen surovin - růst cen energií a nájmu - minimální trvanlivost produktu - nízká kontrola kvality péče o pivo u odběratelů - nové legislativní změny

Tabulka 9: SWOT analýza minipivovaru Malý Šotek. Zdroj: Vlastní zpracování.

Silné stránky

Vysoké zaměření na kvalitu bude zajištěno nákupem kvalitního zařízení a jeho pravidelnou sanitací. Podnik bude používat kvalitní suroviny od dodavatele Beerex, který odebírá slad od firmy Bestmalz, která je prémiovým výrobcem sladu. Podnik bude mít silnou marketingovou komunikaci, protože se bude účastnit nejrůznějších akcí, kde získá přímý kontakt se svými zákazníky, od nichž získá zpětnou vazbu. Bude mít perfektní webové stránky, jejichž součástí bude blog (popsáno v následující kapitole).

Slabé stránky

Podnik ještě není zavedený, proto jej zákazníci nebudou znát, bude si muset teprve vydobýt jméno na trhu, aby se stal prémiovou značkou. Jako provozovatelé podniku máme pouze malou dosavadní zkušenost v oboru, kterou budeme postupně získávat. Podnik je závislý na dodavatelích surovin pro výrobu piva a na odběratelích hotového produktu.

Příležitosti

Podnik se bude snažit získávat nové odběratele, dále aby mu rostla poptávka po produktu jak ze strany odběratelů, tak ze strany koncových zákazníků. Podnik bude působit v atraktivním odvětví, protože popularita minipivovarů stoupá. V podniku postupně budeme získávat zkušenosti v oboru, díky čemuž se budeme zlepšovat a získávat tak více zákazníků. Budeme vzdělávat odběratele ve správné péči o pivo. Hospodské, kteří budou odebírat naše pivo, plánujeme školit, aby o naše pivo bylo co nejlépe pečováno. U odběratelů budeme provádět pravidelné kontroly kvality péče o pivo. Budeme kontrolovat, jestli je pivo v pivotékách i restauračních zařízeních skladováno žádoucím způsobem.

Hrozby

Podnik bude působit v odvětví, kde je již nyní značná konkurence, a navíc lze očekávat novou potenciální konkurenci, například podle predikce prezidenta Českomoravského svazu minipivovarů, zmíněné v kapitole „*Minipivovary – analýza konkurence*“. Protože je podnik závislý na dodavatelích, může jej ohrozit růst cen surovin, energie i nájmu. Pivo je produktem, který nevydrží věčně, ale má určitou dobu trvanlivosti. Může nás tak ohrozit i to, že pro vyrobené produkty nenajdeme včas odbyt. Podnik bude mít omezenou kontrolu kvality péče o pivo u odběratelů, hrozí tedy, že se k zákazníkovi nedostane ve stoprocentním stavu. Pivovarnictví je činnost, která je omezena různými legislativními zákony a opatřeními, které se mohou změnit a podnik tak ohrozit, například by mohla být zvednuta spotřební daň i pro podniky s menším výstavem.

3.7 Marketingová a obchodní strategie

Podnik využívá Porterovu generickou strategii fokus. Zaměřuje se na segment konzumentů, kteří mají rádi piva z menších pivovarů, rádi zkoušejí nové typy piv, nové značky a nové chutě. My sami jsme příslušníky tohoto segmentu, což nám pomáhá k jeho lepšímu porozumění. Tito potenciální zákazníci často

nakupují piva v obchodech zaměřujících se na prodej piv z minipivovarů – v pivotékách. O pivo se aktivně zajímají, když na něj jdou večer s kamarádem, předem si najdou podnik podle toho, jaké pivo v něm čepují. Vědí, že pivo z menších pivovarů je dražší, ale o to kvalitnější, a nebojí se připlatit si za tuto kvalitu a za chuťový zážitek s ním spojený. Nebojí se vyrazit do nových podniků. Jsou to lidé, které neuspokojí komerční piva z velkých pivovarů.

Využíváme Kotlerův **proces STP** – segmentace, targeting a positioning.

Segmentace

Naším segmentem trhu jsou muži i ženy, kteří mají rádi řemeslné pivo, jsou starší 18 let, nachází se v silných ekonomických lokalitách – ve větších městech v České republice. Jsou to lidé, kteří:

- Zajdou na pivo s přáteli.
- Koupí si pivo v pivotéce.
- Nevadí jim zaplatit za pivo 60 Kč.

Targeting

Cílíme především na mladé lidi, kteří rádi zkouší nové druhy piva, za kvalitu si připlatí. Účastníme se pivních festivalů, kde si nás najdou zákazníci.

Positioning

Vyrábíme pivo z nejkvalitnějších surovin, prodáváme je v lahvích s moderním designem. Oproti jiným řemeslným pivovarům se snažíme zákazníky o pivo vzdělávat, proto píšeme blog o pivu, jeho výrobě, konzumaci a čepování. Dále šíříme osvětu mezi výčepními a zákazníky v tom, jak o pivo správně pečovat.

Posláním podniku je: *Dopřávat českým pivařům neobyčejný chuťový zážitek.*

Vysvětlení poslání:

- *českým pivařům* – zaměřujeme se na obyvatele ČR, kteří mají rádi pivo, nezaměřujeme se na turisty,

- *neobyčejný chuťový zážitek* – i tradiční piva jako ležák vaříme jinak a poctivě, a především pak experimentujeme s novými pivními styly a surovinami.

Podnik bude mít vlastní webové stránky, na nichž budeme mimo jiné psát blog. Prostřednictvím blogu představíme náš pivovar. Blog bude sloužit i jako vzdělávací médium, budou na něm příspěvky, ze kterých se uživatel blogu dozví, jak správně čepovat pivo, jaké pivní styly existují a proč je má vyzkoušet. Blog bude určený jak pro naše koncové zákazníky, tak pro hospodské, kteří čepují nejenom naše pivo. Hospodským o našem blogu řekneme osobně, a jako připomínku najdou odkaz na něj na pivních sudech. Naši koncoví zákazníci, kteří pivo pijí, se o blogu dozví z odkazu na etiketách pivních lahví, kam jej také umístíme. Věříme, že díky tomuto blogu podpoříme kvalitu našeho produktu, protože hospodští budou vědět, jak správně čepovat pivo. Díky přidávání informací o pivu, pivních stylech, nových odrůdách chmele, a tak dále budeme rozšiřovat povědomí o kvalitních pivech z minipivovarů, a především o tom našem. Tím budeme získávat nové zákazníky a prohlubovat vztahy se zákazníky stávajícími.

Marketingový mix

V této kapitole bych ráda představila marketingový mix 4P Minipivovaru Malý Šotek.

Produkt

Základem marketingového mixu bude vlastní kvalitní produkt, pivo z minipivovaru. Budeme nabízet celkem 5-6 druhů piv. Ve stálé nabídce budeme mít tři piva, kterými budou spodně kvašený ležák plzeňského typu a svrchně kvašená piva IPA (Indian Pale Ale) a Ale. Recepty na tyto druhy postupně vyladíme, aby chutnali nám a našim zákazníkům, kteří se díky nim rádi budou vracet. Tuto stálou nabídku doplníme jedním druhem sezónního piva a jedním až dvěma druhy piv, které budeme vařit po menších várkách

a které budou určitými experimenty. Díky těmto druhům nalákáme zákazníky, kteří chtějí stále ochutnávat nová piva.

Podnik bude prodávat pivo v sudech a lahvích. Pivo v sudech bude nabízet ve třech velikostech, v objemu 50, 30 a 15 litrů. Pivo v lahvích bude ve dvou velikostech, a to v objemu 0,7 a 0,33 litru.

Cena

Ceny produktů jsou stanoveny tak, aby pokryly náklady a byly konkurenceschopné. Náklady jsem spočítala v kapitole 3.9.1 *Kalkulace nákladů na produkty*. Vzhledem k tomu, že naše produkty budou na trh teprve zavedeny, jsou ceny stanoveny trochu níže, než je v odvětví minipivovarů typické. Od tohoto kroku si slibujeme, že si tak rychleji najdeme první zákazníky. Do budoucna, jakmile rozšíříme zákaznickou základnu, plánujeme zvýšení ceny produktu, čímž podpoříme naši strategii dodávání prémiového produktu, s nímž souvisí i vyšší cena. Ceník sudového i lahvého piva je uveden v následujících tabulkách č. 10 a 11.

Objem sudu [litr]	Cena [Kč]
50	2 900
30	1 800
15	1 000

Tabulka 10: Ceník sudového piva bez DPH. Zdroj: Vlastní zpracování.

Objem lahve [litr]	Cena [Kč]
0,7	60
0,33	40

Tabulka 11: Ceník lahvého piva bez DPH. Zdroj: Vlastní zpracování.

Místo prodeje (distribuce)

Podnik bude prodávat pivo do hospod, restaurací, barů, pivoték a dalších obchodů. Jak již bylo řečeno, nebude disponovat vlastní hospodou, kde by zajistil odbyt piva.

Největší, 50litrové sudy budou určeny pro větší odběratele. Očekáváme zájem ze strany hospod a barů. Největší zájem očekáváme z hospod, ve kterých čepují

více druhů piva. Chtěli bychom mít většinu odběratelů stálých, abychom mohli výrobu piva dobře předem naplánovat. Stálé odběratele chceme doplnit několika odběrateli, kteří si od nás objednají pivo jen občas. Může se jednat například o typové podniky, které nemají stálý druh piva, nýbrž druhy piv obměňují. 50litrový sud budeme prodávat za 2 900 Kč, půllitr piva tak odběratel nakoupí za 29 Kč. Pivo z minipivovaru je v hospodě běžně prodáváno za dvojnásobek této ceny, náš odběratel tak může mít 100% obchodní přírážku.

Menší, 30 a 15litrové sudy budou primárně určeny pro malé podniky, které nabízejí čepované pivo jen jako doplňkový produkt. Může se jednat například o kavárny či cukrárny. Dále očekáváme zájem koncových zákazníků, kteří si náš malý, 15litrový sud piva objednají na různé soukromé akce, například na letní grilování s přáteli či rodinné oslavy.

Lahvové pivo budeme prodávat v lahvách o objemu 0,7 litru a 0,33 litru do třech typů obchodů. Prvním jsou pivotéky. Ze začátku se zaměříme na tyto obchody v Praze a Plzni, protože jsou z hlediska polohy nejvýhodnější. Dále budeme rozšiřovat prodej do dalších velkých měst v České republice, jako jsou Brno, Hradec Králové atd. Časem bychom chtěli oslovit internetové obchody typu *Rohlík* a *Košík*, a dále ty, které se zaměřují na prodej kvalitních produktů, jako je například *Sklizeno*. Dle mých informací pivotéky běžně kalkulují se 40% obchodní přírážkou. Když jim tedy dodáme lahev piva 0,7 l za 60 Kč, koncový zákazník tak zaplatí 84 Kč bez DPH, částka s DPH tak bude kolem stokoruny.

Podpora prodeje

Nové zákazníky budeme oslovovat prostřednictvím účasti na akcích, jako jsou pivní festivaly, farmářské trhy a festivaly točící se kolem jídla a pití. Pokud to naše prostory dovolí, budeme pořádat zážitkové prohlídky pivovaru s ochutnávkou nově uvařených piv. Díky vzájemné interakci s našimi zákazníky přímo v pivovaru od nich budeme moct získávat zpětnou vazbu a tím se budeme zlepšovat a přizpůsobovat se tak jejich chutím.

3.8 Realizační projektový plán

Realizační plán zaznamenává jednotlivé činnosti potřebné pro zahájení provozu minipivovaru. Od začátku sestavování podnikatelského plánu až do zahájení výroby a prodeje uběhne jedenáct měsíců.

Činnost	Období v měsících (M)										
	1 M	2 M	3 M	4 M	5 M	6 M	7 M	8 M	9 M	10 M	11 M
Sestavení podnikatelského plánu	■	■	■								
Založení podniku				■							
Zajištění bankovního úvěru				■							
Oslovení výrobců technologie a výběr					■						
Uzavření smlouvy s vyr. technologie					■						
Zajištění pronájmu prostor					■						
Výroba zařízení minipivovaru						■	■	■	■		
Zajištění odbytu u odběratelů						■	■	■	■		
Rekonstrukce prostor						■	■				
Instalace zařízení minipivovaru										■	
Zprovoznění minipivovaru, zaučení										■	
Zahájení výroby a prodeje											■

Tabulka 12: Realizační projektový plán. Zdroj: Vlastní zpracování.

3.9 Finanční plán

Tato kapitola obsahuje finanční plán. Výpočty jsou podloženy zjištěnými daty od potenciálních dodavatelů zařízení minipivovaru a odběratelů vyrobeného piva. Nejprve je zpracována kalkulace jednotlivých produktů – sudové a lahvévé pivo. Na základě této kalkulace a výpočtu investice do zařízení minipivovaru je zpracován zakladatelský rozpočet, plánovaný výkaz zisku a ztráty pro první čtyři roky působení podniku a plánovaná rozvaha pro shodné období. Podnik bude financován kombinací vlastního a cizího kapitálu, což je v kapitole blíže rozebráno. Návrhnost investice do podniku je zhodnocena pomocí metody čisté současné hodnoty, je spočítán bod zvratu, od nějž podnik začíná tvořit zisk, a jsou zde představeny ukazatele rentability.

Minipivovar nebude disponovat vlastními prostory, kvůli tomu, že by musel výrazně navýšit počáteční investiční náklady. Bude tedy využívat nájemní prostory. Přesné místo ještě nebylo určeno. Dle vlastního provedeního

průzkumu nájmu nebytových prostor na webových stránkách sreality.cz vyjde nájem prostor v Plzni vhodných pro realizaci minipivovaru na 10-12 000 Kč. Bude tedy počítáno s částkou 12 000 Kč. Podnik najde takový prostor, který bude určený pro potravinářskou výrobu. Bude nutné udělat pouze menší stavební úpravy interiéru, počítá s částkou do 100 000 Kč.

3.9.1 Kalkulace nákladů na produkty

Pro tuto kalkulaci vycházíme z následujících podmínek. Podnik počítá s tím, že bude vařit pivo dvakrát týdně, což vychází na 104 várek ročně, tímto je omezena maximální výrobní kapacita podniku. Kalkulace je vypočítána pro tři druhy piva, která chce mít podnik ve stálé nabídce. V kalkulaci jsou odděleny dva typy nákladů, variabilní a fixní.

Nejprve jsem vypočítala **variabilní náklady** – jaké množství surovin je potřeba pro jednotlivé druhy piva a stanovila výši spotřební daně. Vypočtené množství surovin jsem vynásobila jejich cenou. Tím získáme cenu variabilních nákladů (zatím bez obalů) pro každý druh piva. Pro zjednodušení výpočtu jsem spočítala průměrnou cenu variabilních nákladů na 1 l vyrobeného piva, která vychází na 18,18 Kč. Z této ceny budou vycházet výpočty na konkrétní produkty. Tyto kalkulace jsem zpracovala v tabulkách č. 13, a 14.

Druh piva	Ležák	IPA	Ale
množství [l]	100	100	100
stupňovitost [°]	12	14	16
Slad [kg]	21,7	26,4	29,6
Chmel [kg]	0,45	0,85	0,6
Kvasnice [kg]	0,046	0,046	0,046
Voda [m ³]	0,7	0,7	0,7
Energie [kWh]	5	5	5
spotřební daň [Kč/1°]	16	16	16

Tabulka 13: Kalkulace množství surovin, vody, energie a spotřební daně pro jednotlivé druhy piva. Zdroj: Vlastní zpracování.

Druh piva	Cena surovin	Jednotka	Ležák [Kč/100l]	IPA [Kč/100l]	Ale [Kč/100l]
Slad [kg]	20	[kg]	434	528	592
Chmel [kg]	900	[kg]	405	765	540
Kvasnice [kg]	2 600	[kg]	120	120	120
Voda [m ³]	88	[m ³]	62	62	62
Energie [kWh]	65	[kWh]	325	325	325
spotřební daň [Kč/1°]	16	[Kč/1°]	192	224	256
Σ přímé variabilní náklady na 100 l [Kč]			1 537	2 023	1 894
Σ přímé variabilní náklady na 1 l [Kč]			15,37	20,23	18,94
Průměrné celkové přímé variabilní náklady na 1 l [Kč]			18,18		

Tabulka 14: Kalkulace variabilních nákladů jednotlivých druhů piva. Zdroj: Vlastní zpracování.

Podnik počítá s tím, že většinu produkce bude stáčet do sudů, menší část produkce bude stáčet do lahví. Ačkoliv podnik bude pivo stáčet do třech typů sudů a dvou typů lahví, je kalkulace připravena pouze pro dva typy. Je tomu tak ze dvou důvodů. Za prvé, poměr jednotlivých balení se bude odvíjet až podle poptávky na trhu a za druhé, různé velikosti balení nemají na finální kalkulaci podstatný vliv. Kalkulace je připravena pro jeden typ produktu sudového piva – pro 30litrový sud, a pro jeden typ lahvového piva – pro lahev 0,7 litru. Z každé várky o objemu 550 litrů podnik stočí 14 kusů 30litrových sudů (celkem 420 litrů piva) a 185 kusů 0,7litrových lahví (celkem 129,5 litrů piva). Fixní náklady jsou rozděleny mezi sudy a lahve poměrově podle vyrobeného množství litrů piva.

Sudy budou vratné a bude je možné znovu využít na nové pivo jednou za měsíc. Lahve vratné nebudou, ty bude možné využít jen jednou. Tím pádem se náklady na obaly u sudového a lahvového piva výrazně liší. Proto je zde počítám zvlášť i když jsou součástí variabilních nákladů.

Druh produktu	1 ks [Kč]	počet ks	1 várka [Kč]
sudové pivo (víčko na sud)	2,47	14	35
lahvové pivo (lahev, víčko, etiketa)	12,81	185	2 370

Tabulka 15: Kalkulace nákladů na obaly. Zdroj: Vlastní zpracování.

Fixní náklady jsou takové, které nejsou závislé na množství výroby. Proto jsem je oddělila od nákladů variabilních. Nejprve jsem v tabulce č. 16 vypočítala odpisy zařízení minipivovaru. V další tabulce č. 17 jsem zpracovala kalkulaci fixních nákladů. Z ní vyplývá, že odměna vlastníků tvoří částku 360 000 Kč, nájem prostor 144 000 Kč, garanční servis 54 000 Kč. K dlouhodobému majetku se váží odpisy zařízení ve výši 481 010 Kč, což je největší nákladová položka, a sanitace zařízení 24 000 Kč.

Odpisy zařízení minipivovaru

Zařízení minipivovaru bude dlouhodobým hmotným majetkem podniku. Dle platných daňových zákonů jej zařadíme do odpisové skupiny č. 3, odepisuje se 10 let. Je zvolen rovnoměrný způsob odepisování. Výpočet odpisů je znázorněn v tabulce č. 16.

Pořizovací cena 4 810 400 Kč

Délka odepisování 10 let

Koeficient odepisování – 1. rok 5,5

Koeficient odepisování v dalších letech ... 10,5

Rok	Roční odpis	Zůstatková cena
1.	264 572	4 545 828
2.	505 092	4 040 736
3.	505 092	3 535 644
4.	505 092	3 030 552
5.	505 092	2 525 460
6.	505 092	2 020 368
7.	505 092	1 515 276
8.	505 092	1 010 184
9.	505 092	505 092
10.	505 092	-

Tabulka 16: Výpočet odpisů – Minipivovar s ročním výstavem 600 hl. Zdroj: Vlastní zpracování.

Kalkulace fixních nákladů	roční částka	1 várka = 550 l
Odměna vlastníků	360 000	3 462
Nájem prostor	144 000	1 385
Garanční servis	54 000	519
Odpisy zařízení	481 040	4 625
Sanitace zařízení	24 000	231
Celkem fixní náklady	1 063 040	10 222

Tabulka 17: Kalkulace fixních nákladů. Zdroj: Vlastní zpracování.

Výsledkem je kalkulace konkrétních produktů, kterou uvádím v tabulkách č. 18 a 19. Vyplývá z ní, že je výhodnější prodávat sudové pivo, protože marže je o 5 % vyšší.

V tabulce č. 18 uvádím kalkulaci nákladů i výnosů na 30 l sud piva – na 1 ks, na 1 várku, a roční kalkulaci. Celkové náklady na 1 kus vyjdou na 1 169 Kč, tržby jsou 1 800 Kč. Z každého prodaného produktu tak vychází 631 Kč zisku, což je 35 % z ceny.

	1 ks	1 várka = 14 sudů	Roční
fixní náklady	621	8 695	904 234
variabilní náklady	545	7 636	794 102
obalové náklady	2,47	35	3 596
Celkem náklady	1 169	16 365	1 701 933
Tržby (výnosy)	1 800	25 200	2 620 800
Zisk	631	8 835	918 867

Tabulka 18: Kalkulace nákladů a výnosů – 30 l sud. Zdroj: Vlastní zpracování.

Další tabulka č. 19 zobrazuje výsledek kalkulace nákladů a výnosů produktu 0,7 l lahev piva. Celkové náklady vyjdou na 40 Kč, tržby z každé prodané lahve jsou 60 Kč. Každá prodaná lahev piva tak přinese 20 Kč zisku, tedy 30 % z ceny produktu.

	1 ks	1 várka = 185 lahví	Roční
fixní náklady	14	2 681	278 806
variabilní náklady	13	2 354	244 848
obalové náklady	13	2 370	246 464
Celkem náklady	40	7 405	770 118
Tržby (výnosy)	60	11 100	1 154 400
Zisk	20	3 695	384 282

Tabulka 19: Kalkulace nákladů a výnosů – 0,7 lahev Zdroj: Vlastní zpracování.

3.9.2 Zakladatelský rozpočet

Jedním z prvních kroků při zakládání nového podniku je zpracování zakladatelského rozpočtu. V aktivech vidíme investici do dlouhodobého majetku ve výši 4 810 400 Kč a oběžná aktiva ve výši 389 600 Kč skládající se z materiálu a peněžních prostředků. Materiál pokryje 7 týdnů produkce, peněžní prostředky budou sloužit k placení závazků podniku. V pasivech jsou zobrazeny vlastní a cizí zdroje, které podnik využije.

Zakladatelský rozpočet [Kč]	
Aktiva celkem	5 200 000
Dlouhodobý majetek	4 810 400
Oběžná aktiva	389 600
Materiál	120 000
Peněžní prostředky	269 600
Pasiva celkem	5 200 000
Vlastní kapitál	2 700 000
Základní kapitál	2 700 000
Cizí zdroje	2 500 000
Závazky k úvěrovým institucím	2 500 000

Tabulka 20: Zakladatelský rozpočet. Zdroj: Vlastní zpracování.

3.9.3 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Součástí finančního plánu je výsledovka neboli výkaz zisku a ztráty (VZZ). Tento výkaz byl zpracován na základě predikce vývoje podniku v prvních čtyřech letech existence. V prvním roce podnik odhaduje, že bude využívat výrobní kapacitu ze 60 %. Plán tak počítá s nižším počtem odběratelů během tohoto období. Podnik tak dosáhne menšího zisku po zdanění ve výši 418 965 Kč. Ve druhém roce podnik odhaduje, že využití výrobní kapacity zvýší na 80 % a zároveň od tohoto roku již nebude nutné využívat garanční servis, za nějž ušetříme, čímž zvýší zisk po zdanění na 585 728 Kč. Garanční servis nebudeme muset využívat díky tomu, že získáme vlastní živnostenské oprávnění umožňující provozovat pivovarskou činnost, což již bylo blíže popsáno v kapitole 3.4 *Popis podniku*. Podnikatelé si zvýší osobní náklady na 480 000 Kč. Ve třetím roce již podnik bude produkovat zisk ve výši 807 261 Kč. Podnikatelé si zvýší osobní náklady na částku 720 000 Kč. Ve čtvrtém roce již podnik bude

mít vybudované značné jméno, díky čemuž své produkty zdraží o 10 %, čímž zvýší zisk po zdanění na částku 936 649 Kč a zároveň tím podpoří strategii prémiového produktu mající odpovídající cenu. S touto výší zisku bude počítat i v dalších letech. Podnikatelé si zvýší osobní náklady na 960 000 Kč.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty				
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Tržby z prodeje vl. výrobků a služ.	2 265 120	3 020 160	3 775 200	4 152 720
Výkonová spotřeba	1 610 379	2 179 501	2 682 103	2 922 103
Spotřeba materiálu a energie	787 807	1 050 409	1 313 011	1 313 011
Služby	198 000	144 000	144 000	144 000
Osobní náklady	360 000	480 000	720 000	960 000
Úpravy hodnot v provozní oblasti	264 572	505 092	505 092	505 092
Provozní výsledek hospodaření	654 741	840 659	1 093 097	1 230 617
Finanční náklady (úroky z úvěru)	- 137 500	- 117 538	- 96 478	- 74 260
Finanční výsledek hospodaření	- 137 500	- 117 538	- 96 478	- 74 260
Výsl. hospodaření před zdaněním	517 241	723 121	996 619	1 156 357
Daň z příjmů 19 %	98 276	137 393	189 358	219 708
Výsl. hospodaření po zdanění	418 965	585 728	807 261	936 649

Tabulka 21: Plánovaný výkaz zisku a ztráty. Zdroj: Vlastní zpracování.

3.9.4 Plánovaná rozvaha

Další součástí finančního plánu podniku je plánovaná rozvaha. Tento výkaz jsem sestavila pro první 4 roky existence podniku. Cizí zdroje v čase klesají díky pravidelnému splácení bankovního úvěru, který je postupně splácen od druhého roku. Podnik má nezvykle vysoké peněžní prostředky, které v podniku zůstávají proto, aby mohly být použity k novým investicím souvisejícím s rozšiřováním produkce.

Plánovaná rozvaha				
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Aktiva celkem	5 618 965	5 841 746	6 266 098	6 798 778
Dlouhodobý majetek	4 545 828	4 040 736	3 535 644	3 030 552
Oběžná aktiva	1 073 137	1 801 010	2 730 454	3 768 226
Materiál	120 000	156 000	202 800	202 800
Nedokončená výroba	100 000	130 000	169 000	169 000
Výrobky	40 000	52 000	67 600	67 600
Peněžní prostředky	813 137	1 463 010	2 291 054	3 328 826
Pasiva celkem	5 618 965	5 841 746	6 266 098	6 798 778
Vlastní kapitál	3 118 965	3 704 693	4 511 955	5 448 604
Základní kapitál	2 700 000	2 700 000	2 700 000	2 700 000
Nerozdělený zisk minulých let	-	418 965	1 004 693	1 811 955
Výsledek hospodaření běžného účetního obd.	418 965	585 728	807 261	936 649
Cizí zdroje	2 500 000	2 137 053	1 754 143	1 350 174
Závazky k úvěrovým institucím	2 500 000	2 137 053	1 754 143	1 350 174

Tabulka 22: Plánovaná rozvaha. Zdroj: Vlastní zpracování.

3.9.5 Způsob financování

Financování podniku bude kombinací vlastního a cizího kapitálu. Vlastní zdroje budou vyšší než cizí, bude tedy dodrženo pravidlo vyrovnaní rizika. Vlastní prostředky budou vloženy ve výši 2 700 000 Kč. Pro financování celé investice bude zapotřebí i cizích prostředků. Plánujeme využít bankovní úvěr ve výši 2 500 000 Kč s úrokovou sazbou 5,5 % na období 6 let. Úvěr bude splácen jednou ročně splátkou ve výši 500 447 Kč. Podnik úvěr začne splácet až po prvním roce podnikání. Cílem je úvěr splatit a financovat podnik pouze z vlastních zdrojů. Prostory pivovaru budou hrazené nájmem, bude se tedy jednat o operativní leasing bez následného odkupu.

Rok	Počáteční výše úvěru	Úrok	Úmor	Konečná výše úvěru
1.	2 500 000	137 500	-	2 500 000
2.	2 500 000	137 500	362 948	2 137 052
3.	2 137 052	117 538	382 910	1 754 142
4.	1 754 142	96 478	403 970	1 350 172
5.	1 350 172	74 259	426 189	923 983
6.	923 983	50 819	449 629	474 354
7.	474 354	26 089	474 355	0

Tabulka 23: Splátkový kalendář úvěru. Zdroj: Vlastní zpracování.

3.9.6 Finanční ukazatele

Bod zvratu

Abych zjistila objem produkce, při kterém se celkové tržby rovnají celkovým nákladům, spočítala jsem bod zvratu. Při tomto objemu podnik dosahuje nulového provozního zisku. Bude-li podnik produkovat nad toto množství, začne generovat zisk, naopak bude-li podnik produkovat méně, bude ve ztrátě.

Vzorec pro výpočet bodu zvratu je: $Q_{BZ} = \frac{FN}{p - VN}$

Q_{BZ} – objem výroby

FN – fixní náklady

VN – variabilní náklady

p – cena za jednotku

Po dosazení do vzorce vyjde: $Q_{BZ} = \frac{1\,063\,040}{36\,300 - 12\,394} = 44,5 \text{ várek}$

Pro výpočet bodu zvratu jsem vycházela z nákladů spočítaných v kalkulaci nákladů a výnosů výše. Bod zvratu nám říká, kolik várek piva za období jednoho roku podnik musí prodat. Jedna várka se stejně jako ve výpočtu kalkulace skládá ze 14 sudů a 185 lahví piva. Z výpočtu vyšlo, že podnik musí vyprodukovat a prodat 50 takových várek (zaokrouhлено nahoru), aby dosáhl nulového provozního zisku.

WACC, NPV

Spočítala jsem vážené průměrné náklady na kapitál **WACC** (*Weight Average Cost of Capital*) a jejich hodnoty v jednotlivých letech jsem použila pro výpočet čisté současné hodnoty **NPV** (*Net Present Value*). Ukazatel NPV byl spočítán pro dobu 10 let, což je doba odepisování dlouhodobého majetku, do něž podnik investuje největší částku. Vycházela jsem z plánované rozvahy pro jednotlivé roky a z následujících údajů: Vlastníci kapitálu požadují 7 % výnosnost vlastního kapitálu, banka vyžaduje úrok 5,5%. Sazba daně je 15 %. V čase se měnila struktura podnikového kapitálu (od 7. roku je podnik financován pouze vlastním kapitálem) a cash flow podniku. Pro tento výpočet jsem uvažovala, že se zisk z počáteční investice od 4. roku nemění.

Vzorec pro výpočet průměrných nákladů na kapitál je:

$$WACC = rd * (1 - t) * \frac{D}{C} + re * \frac{E}{C}$$

rd – úroková míra placená z cizího kapitálu

t – sazba daně z příjmu

D – úročný cizí kapitál

re – požadovaná výnosnost vlastního kapitálu

E – vlastní kapitál

C – celkový kapitál ($C=D+E$)

Rok	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. - 10.
WACC	0,060	0,061	0,063	0,065	0,067	0,068	0,070

Tabulka 24: WACC v jednotlivých letech. Zdroj: Vlastní zpracování.

Vzorec pro výpočet čisté současné hodnoty je:

$$NPV = -IN + \frac{CF1}{(1 + WACC)} + \frac{CF2}{(1 + WACC)^2} + \frac{CFn}{(1 + WACC)^n}$$

IN – počáteční investiční výdaj,

CF – cash flow v jednotlivých letech

N – počet let

$$NPV = -5\,200\,000 + \frac{418\,965}{(1 + 0,060)} + \frac{585\,728}{(1 + 0,061)^2} + (\dots) + \frac{CF_{10}}{(1 + WACC)^{10}} = 536\,560 \text{ Kč}$$

Čistá současná hodnota pro desetiletou investici do podniku vyšla kladná. Projekt je tedy dle tohoto ukazatele vhodný pro investici.

Ukazatele rentability

Zabývala jsem se třemi ukazateli rentability – rentabilitou aktiv ROA (*Return on Assets*), rentabilitou vlastního kapitálu ROE (*Return on Equity*), rentabilitou tržeb ROS (*Return on Sales*).

Vycházela jsem z údajů z plánovaného výkazu zisku a ztráty a plánované rozvahy, kdy jsem pro výpočet brala v úvahu data z konce období.

Vzorce pro výpočet ukazatelů rentability:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \quad ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

EBIT – zisk před zdaněním (*Earning Before Interest and Tax*)

EAT – zisk po zdanění (*Earning After Tax*)

Rok:	1.	2.	3.	4.
ROA	11,7%	14,4%	17,4%	18,1%
ROE	13,4%	15,8%	17,9%	17,2%
ROS	18,5%	19,4%	21,4%	22,6%

Tabulka 25: Ukazatele rentability ROA, ROE, ROS. Zdroj: Vlastní zpracování.

3.10 Rizika a jejich řízení

Před zahájením podnikání je třeba zabývat se možnými riziky s ním spojenými, které mohou mít pozitivní i negativní dopad. Já se v této kapitole zabývám právě těmi, která mohou mít dopad negativní, protože to jsou ty, které mohou podnik ohrozit. K jejich identifikaci jsem využila poznatky ze SWOT analýzy, kterou jsem zpracovala v kapitole 3.6 *Analýza prostředí*. Není možné zachytit všechna rizika, která mohou nastat, proto jsem vybrala jen některá. Pro ně jsem navrhla možná řešení, jak se s nimi vypořádat. Hlavní přínos této kapitoly vidím

právě v identifikaci potenciálních rizik, která mohou nastat, protože je podnik může monitorovat, tím je odhalit a pohotově na ně reagovat.

Popis rizika	Navržené řešení rizika
Konkurence Podnik čelí vysoké stávající konkurenci, a navíc je pravděpodobné, že na trh vstoupí nová konkurence.	Podnik bude konkurenci neustále monitorovat a bude se snažit nabízet zákazníkům lepší produkt, než dokáže konkurence.
Malý odbyt Může se stát, že podnik bude mít menší odbyt, než jakou má výrobní kapacitu.	V prvních letech počítá s tím, že kapacitu svého zařízení nebude využívat naplno. Pokud se mu nebude dařit využívat více kapacity i nadále, nabídne využití svého zařízení létajícím pivovarům, čímž snáze rozpustí fixní náklady.
Růst cen surovin, energií a nájmu Dodavatelé zvýší cenu surovin potřebných pro výrobu piva, zvýší se náklady na energie i nájemné za prostory minipivovaru.	Budeme mít ceny stanovené smluvně dopředu. Ceny bude průběžně monitorovat a reflektovat v kalkulacích produktů. Pokud budou podmínky nevýhodné, změní dodavatele. Nájemní smlouvu bude mít podepsanou na několik let.
Zhoršení kvality kvůli rostoucímu počtu odběratelů S větším množstvím odběratelů bude stále těžší zajistit, aby se produkt dostal k zákazníkovi v nejlepší kvalitě.	Bude podporovat vzdělání odběratelů ve správném skladování a čepování našeho piva.
Minimální trvanlivost produktu Pivo se podniku může z důvodu omezené trvanlivosti zkazit, pokud nebude včas prodané.	Bude mít nasmlouvanou většinu množství odběru piva předem. Díky tomu bude vyrábět takové množství, aby minimalizoval zkažení piva.
Nové legislativní změny Podnik působí na trhu, který je stále regulovaný. Například může dojít ke zvýšení spotřební daně.	Rizika spojená s legislativou pivovar nemůže přímo ovlivnit, proto je bude pouze monitorovat a podle výskytu na ně reagovat.
Neznámá značka Podnik nenalezne dostatečný počet zákazníků, kteří by měli zájem o jeho produkt.	Podnik se bude účastnit různých akcí, kde se bude setkávat se stávajícími i potenciálními zákazníky. Bude svou značku propagovat prostřednictvím blogu.
Podnik přijde o majetek Důsledkem krádeže, žhářství, technické poruchy nebo přírodních katastrof podnik přijde o majetek.	Podnik si zajistí pojištění proti těmto rizikům.

Tabulka 26: Rizika podniku a navržené řešení těchto rizik. Zdroj: Vlastní zpracování.

3.11 Přílohy

Prohlášení odpovědného zástupce	90
---------------------------------------	----

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vypracování business plánu pro založení minipivovaru Malý Šotek. Ten v budoucnu poslouží jako podklad pro podnikání.

V první části práce zpracovávám literaturu, která se vztahuje jak k business plánu a jeho sestavení, tak k podnikání v pivovarnictví obecně. Srovnávám názory několika autorů na podobu business plánu a jeho obsah. Rovnou také rozepisují, co by měly jednotlivé části plánu obsahovat.

Následuje již konkrétní vypracování business plánu pro náš minipivovar. Píši o podnikatelském záměru a poslání podniku, i o tom, jak celý nápad vznikl. Představila jsem stručně historii piva i proces jeho výroby a suroviny. Vypracovala jsem analýzu prostředí.

Stěžejní část práce leží ve finanční kalkulaci podnikatelského záměru. V úvahu беру tři možné varianty pivovaru lišící se množstvím vyrobeného piva. Z nich pomocí metody vícekritériálního hodnocení variant vybírám tu nejvýhodnější.

Tuto variantu nadále používám pro výpočet finančního plánu a při kalkulaci produktů. Varianta se pojí s investicí do podniku ve výši 5 200 000 Kč, kterou pokryjeme z 52 % vlastním kapitálem a zbytek cizím v podobě bankovního úvěru. Bod zvratu očekávám při produkci představující 48 % kapacity zařízení. Investici jsem zhodnotila pomocí metody čisté současné hodnoty, která vyšla kladně. Z tohoto pohledu je tak podnikatelský plán rentabilní.

Podnikatelský nápad plánuji skutečně realizovat, a proto jsem kladla důraz jak na úplnost, tak především použitelnost plánu. Nacenění zařízení pivovaru jsem konzultovala s reálnými výrobci a nechala si od nich vyhotovit nabídky. Řešila jsem i odběratele a kontaktovala jsem provozovatele pivoték, obchodů a restaurací, abych zjistila současnou situaci na trhu z pohledu odbytu a marží.

V závěru uvádím i rizika, která podniku hrozí a navrhuji způsoby, jak jim čelit.

Dej Bůh štěstí! – pivovarský pozdrav.

Seznam použité literatury

1. ABRAMS, Rhonda. *Successful Business Plan: Secrets and Strategies*. 5. vyd. Palo Alto: PlanningShop, 2010. ISBN 978-1-933895-14-7.
2. BARROW, Colin a kol. *The Business Plan Workbook*. London: Clays, 1992. ISBN 0-7494-0644-5.
3. BARROW, Colin. *Starting a Business from Home: Your Guide to Planning Your Home Start-up, Reaching a Market and Creating a Profit*. 3. vyd. London: CPI Group, 2017. ISBN 978-0-7494-8080-4.
4. BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague, 1993. ISBN 80-901454-1-8.
5. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
6. FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5104-7.
7. FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
8. FRIEND, Graham a Stefan ZEHLE. *Guide to Business Planning*. London: Economist in association with profile Books, 2004. ISBN 978-184-7650-191.
9. HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *ENTREPRENEURSHIP*. 4. vyd. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998. ISBN 0-256-23478-7.
10. KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
12. NOVOTNÝ, Petr a kol. *Pivařka – Tajemství domácího pivovarství*. Brno: JOTA, 2017. ISBN 978-80-7565-108-2.
13. PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
14. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

15. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0413-0.
16. SRPOVÁ, Jitka a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
17. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
18. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.
19. STRUCK, Uwe. *Přesvědčivý podnikatelský plán: Předpoklad získání potřebného kapitálu*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-12-8.
20. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.
21. SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
22. VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
23. WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.
24. Zákon 353/2003 Sb. ze dne 24. října 2003, Zákon o spotřebních daních.
25. Zákon 455/1991 Sb. ze dne 15. listopadu 1991, Zákon o živnostenském podnikání.
26. Zákon 536/1991 Sb. ze dne 31. prosince 1991, Zákon o účetnictví.
27. Zákon 586/1992 Sb. ze dne 18. prosince 1992, Zákon České národní rady o daních z příjmů.
28. Zákon 89/2012 Sb. ze dne 22. března 2012, Zákon občanský zákoník.
29. Zákon 90/2012 Sb. ze dne 22. března 2012, Zákon o obchodních korporacích.

Seznam elektronických zdrojů

1. *Aktivní pivovary ve městě Praha* [online]. 2019 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <https://www.pivnici.cz/aktivni-pivovary/mesto/praha/dle-data-zalozeni/>
2. *Definice zákazníka aka Marketingová persona* [online]. 2017-08-02 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/definice-zakaznika-aka-marketingova-persona.html>
3. *Garanční servis – ručení odpovědnou osobou za provoz minipivovaru* [online]. 2019 [cit. 2019-05-15]. Dostupné z: <http://www.ceskeminipivovary.cz/nabidka/sluzby/guarantee-assistance/>
4. *Guide to the PEST Business Analysis Method* [online]. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.measurebusiness.com/guide-to-the-pest-business-analysis-method.htm>
5. *Marketingový mix 8P* [online]. 2016-11-02 [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-8p-marketing-mix-8p>
6. MATERNA, Kryštof. *Vývoj počtu pivovarů na území ČR v letech 1901-2013* [online]. 2014 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: http://www.pividky.cz/povidky/leden2014/vyroci_mapy2014.php?ci=2
7. *Naše pivo* [online]. 2019 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: http://pivovarmatuska.cz/nase_pivo.html
8. *Něco málo z historie minipivovarů v ČR* [online]. 2005 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.pivnisberatelstvi.cz/view.php?cislocclanku=2005052403>
9. *Největší pivovary v ČR (dle výstavu)* [online]. 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.zejdlík.cz/zejdlíkopedie/vse-o-pivu/nejvetsi-pivovary-v-cr-dle-vystavu-0b55bf6e-94c3-4394-b731-b0a38f763f08#>
10. NĚMEC, Robert. *Jak vymyslet konkurenční výhody pro eshop*. [online]. 17.5.2018 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/konkurencni-vyhody-eshop/>
11. *O nás* [online]. 2019 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z: <http://www.pivovarkolcavka.cz/cs/o-nas-7/>

12. *O nás* [online]. 2019 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z:
<http://www.pragerlaffe.cz/o-nas/>
13. *O pivovaru* [online]. 2019 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z:
<http://www.pivovar-raven.cz/o-pivovaru.html>
14. *Podnikatelský plán krok za krokem*. [online]. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z:
https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/P_rilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf
15. *Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice* [online]. 2018 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_alkohol
16. *Svaz: Minipivovarů je u nás už 440, budou dále přibývat* [online]. 2019 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z:
<https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/svaz-minipivovaru-je-u-nas-uz-440-budou-dale-pribyvat/1732557>
17. *Úvod* [online]. 2018 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z:
<http://www.minipivovar-ujkovice.cz/>
18. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2015 [cit. 2019-03-11]. ISBN 978-92-79-45316-8. Dostupné z:
http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0010.01/DOC_1

Seznam obrázků

Obrázek 1: Konkurenční výhoda. Zdroj: Vlastní zpracování dle (Porter, 1993, s. 31).

Obrázek 2: Model pěti sil. Zdroj: Vlastní zpracování dle (Porter, 1993, s. 23).

Obrázek 3: SWOT strategie. Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláčková a Buchta (2006, s. 92) a Srpová (2010, s. 133).

Obrázek 4: Schematické znázornění výroby piva. Zdroj: Novotný a kol. (2007, s. 10-11).

Obrázek 5: Vývoj spotřeby alkoholických nápojů na 1 obyvatele v ČR. Zdroj: (czso.cz, 2018).

Obrázek 6: Vývoj počtu pivovarů na území ČR v letech 1901-2013. Zdroj: Materna (2014).

Seznam tabulek

Tabulka 1: Členění malých a středních podniků. Zdroj: Upraveno dle (Evropská unie, 2015, s. 11).

Tabulka 2: Ganttův diagram. Zdroj: Vlastní zpracování dle Svozilová (2006, s. 152).

Tabulka 3: Varianta zařízení č. 1. Zdroj: Vlastní zpracování dle nacenění firmy DODAVATEL, s.r.o.

Tabulka 4: Varianta zařízení č. 2. Zdroj: Vlastní zpracování dle nacenění firmy DODAVATEL, s.r.o.

Tabulka 5: Varianta zařízení č. 3. Zdroj: Vlastní zpracování dle nacenění firmy DODAVATEL, s.r.o.

Tabulka 6: Porovnání variant minipivovaru. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 7: Sazba daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny. Zdroj: Zákon o spotřebních daních, č. 353/2003 Sb.

Tabulka 8: Porovnání konkurenčních minipivovarů. Zdroj: Vlastní zpracování dle zjištěných informací o pivovarech.

Tabulka 9: SWOT analýza minipivovaru Malý Šotek. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 10: Ceník sudového piva bez DPH. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 11: Ceník lahvového piva bez DPH. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 12: Realizační projektový plán. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 13: Kalkulace množství surovin, vody, energie a spotřební daně pro jednotlivé druhy piva. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 14: Kalkulace variabilních nákladů jednotlivých druhů piva. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 15: Kalkulace nákladů na obaly. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 16: Výpočet odpisů – Minipivovar s ročním výstavem 600 hl. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 17: Kalkulace fixních nákladů. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 18: Kalkulace nákladů a výnosů – 30 l sud. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 19: Kalkulace nákladů a výnosů – 0,7 lahev Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 20: Zakladatelský rozpočet. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 21: Plánovaný výkaz zisku a ztráty. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 22: Plánovaná rozvaha. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 23: Splátkový kalendář úvěru. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 24: WACC v jednotlivých letech. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 25: Ukazatele rentability ROA, ROE, ROS. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 26: Rizika podniku a navržená řešení těchto rizik. Zdroj: Vlastní zpracování.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Prohlášení odpovědného zástupce.....	90
--	----

Příloha č. 1:



PROHLÁŠENÍ ODPOVĚDNÉHO ZÁSTUPCE

podací razítko

Identifikační část podnikatele

a) jméno a příjmení / obchodní firma / název ¹⁾	b) identifikační číslo osoby
c) rodné číslo	d) datum narození ¹⁾

01 Odpovědný zástupce

a) titul	b) jméno	c) příjmení	d) titul
e) datum narození			

02 Bydliště odpovědného zástupce

a) název ulice	b) č.p. / č.ev.	c) číslo orientační	d) PSČ
e) název obce		f) část obce	
g) okres		h) stát	

Prohlašuji ve smyslu ustanovení § 46 odst. 1 a 2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, že souhlasím s ustanovením do funkce odpovědného zástupce u výše uvedeného podnikatele.

03 Předmět podnikání

--

jméno	příjmení	
V	dne	
		podpis odpovědného zástupce ²⁾

¹⁾ vyplní pouze fyzická osoba, která nemá přidělené rodné číslo

²⁾ podpis na prohlášení musí být úředně ověřen, neučiní-li odpovědný zástupce prohlášení před živnostenským úřadem
MPO POZ – vzor č. 03 (012014)

