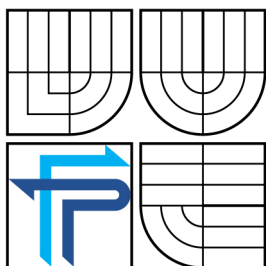


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI

ENTREPRENEURIAL PROJECT – COMPANY FLOATATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

KATEŘINA BARTOŠKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ MELUZÍN

BRNO 2007

Anotace

Cílem bakalářské práce je zpracování podnikatelského záměru na založení společnosti BEER s.r.o., která se bude zabývat výrobou nealkoholického piva. Návrh podnikatelského záměru vychází ze shromážděných informací, analýzy současného stavu oboru a nalezení tržní příležitosti.

Annotation

The aim of bachelor's thesis is processing of entrepreneurial project to run a company BEER limited that will be dealing with the non alcoholic beer production. The proposal of entrepreneurial project gets out of gathered informations, analysis of contemporary state of the branch and finding the market opportunity.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, obecné a oborové okolí podniku, strategie, SWOT analýza

Keywords

entrepreneurial project, general and professional surrounding of a company, strategy, SWOT analysis

Bibliografická citace práce

BARTOŠKOVÁ, K. *Podnikatelský záměr - založení společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 70 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Tomáš Meluzín.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně, pod vedením svého vedoucího bakalářské práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2007

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala panu Ing. Tomášovi Meluzínovi za odborné a vstřícné vedení, za poskytnutí odborných konzultací, které mi poskytl při zpracovávání této práce.

OBSAH:

1. ÚVOD.....	10
2. CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	11
3. TEORETICKÉ PŘÍSTUPY.....	13
3.1 Vymezení termínu podnikatelský plán.....	13
3.1.1 Požadavky na podnikatelský plán.....	14
3.1.2 Funkce.....	15
3.2 Volba právní formy podnikání.....	15
3.2.1 Postup při zakládání.....	19
3.3 Struktura podnikatelského plánu.....	20
3.3.1 Titulní strana.....	21
3.3.2 Exekutivní souhrn.....	22
3.3.3 Popis podniku a jejich cílů.....	22
3.3.4 Analýza trhu.....	22
3.3.5 Organizační plán.....	23
3.3.6 Obchodní plán.....	24
3.3.7 Marketingový plán.....	25
3.3.8 Finanční plán.....	26
3.3.9 Přílohy.....	30
4. PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
4.1 Popis podniku.....	31
4.1.1 Základní informace o podniku.....	31
4.1.2 Cíle podniku.....	32
4.2 Analýza prostředí.....	33
4.2.1 Analýza obecného okolí.....	34
4.2.2 Analýza oborového okolí.....	35
4.2.2.1 Konkurence.....	39
4.2.2.2 Dodavatelé.....	41
4.2.2.3 Zákazníci.....	43
4.3 Organizační plán.....	44
4.4 Obchodně marketingová koncepce.....	45

4.4.1	Shrnutí situační analýzy.....	45
4.4.2	Výrobek.....	46
4.4.3	Cenová politika.....	47
4.4.4	Distribuce.....	48
4.4.5	Propagace.....	49
4.4.6	Marketingové cíle.....	52
4.5	Výroba.....	53
4.5.1	Výrobní kapacity.....	55
4.6	Finanční plán.....	55
4.6.1	Plánovaná rozvaha.....	56
4.6.2	Výkaz zisků a ztrát.....	57
4.6.3	Finanční analýza.....	58
5.	ZÁVĚR.....	60
6.	SEZNAM LITERATURY.....	62
7.	PŘÍLOHY.....	64

1. ÚVOD

Při výběru tématu mé bakalářské práce jsem měla zájem o téma, které je zajímavé i z praktického hlediska.

Bakalářská práce představuje podnikatelský záměr pro založení nové společnosti. Podnikatelský záměr je základním teoretickým východiskem potřebným k naplnění podnikatelské strategie firmy.

Kvalitní a přehledné zpracování podnikatelského záměru je záležitostí velice náročnou jak z hlediska potřebných znalostí, tak z hlediska časového. Kvalitně zpracovaný záměr může rozhodnout o vzniku projektu v praxi a věruhodně ukázat, zda má budoucí podnikání smysl.

Návrh podnikatelského záměru vychází ze shromážděných informací, analýzy současného stavu oboru a nalezení tržní příležitosti. Dokonalá znalost stávajícího trhu, konkurence, poptávky a vývojových trendů je důležitým zdrojem podkladů pro následné zvolení vhodné strategie a základních marketingových nástrojů podniku.

Před každou činností je člověk nucen si udělat plán a vyřešit mnoho otázek. Co chce skutečně realizovat? K čemu má jeho počínání dospět. Čím chce uspokojit svoje potřeby apod.. Ve všech oblastech lidské činnosti je člověk nucen plánovat a následně se řídit předem promyšleným programem. Stejně jako stavitel nové budovy má předem zpracované plány, podle nichž se řídí on i dělníci. Každý potřebuje k úspěšnému dosažení cíle mapu, dokument, kde má napsáno, jak postupovat. V našem všedním životě se také setkáváme s plánem, např. plán, co máme nakoupit, plán činností, plán na dovolenou apod. I nejlepší divadelní kusy a filmy oceněny „Oskary“ nevzniknou bez scénáře. **Podnikatelský plán je pro podnikatele scénářem jak úspěšně hrát a vyhrát.**

2. CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je připravit podnikatelský plán na založení společnosti BEER s.r.o., která se bude zabývat výrobou nealkoholických pivních nápojů. Snahou společnosti bude vyplnit určitý prostor na trhu nealkoholickým pivem, specializací na segment, který je v současné době vzrůstající zejména důsledku vlivu externího okolí.

Bakalářskou práci člením na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou použity převážně analytické metody a informace z odborné literatury pro objasnění struktury, právní formy podnikání, postup při zakládání společnosti a jednotlivé součásti podnikatelského plánu. V části praktické zpracuji návrh podnikatelského záměru, za použití metodiky strategické analýzy v pivovarnickém odvětví, ze které vyplynou nejen cíle pro založení nového podniku, ale také strategie – jak firemních (korporátních) a funkčních (obchodních, marketingových, personálních, výrobních) cílů dosáhnout.

Důležitou kapitolou praktické části je finanční plán s finanční analýzou. Počítám s tím, že při eventuální realizaci plánu se mohou okolnosti po určité době změnit, firma se rozroste a bude potřeba zajistit její rozšíření ve všech ohledech. Z tohoto důvodu považuji tento plán za proměnlivý dokument, který se bude časem doplňovat a modifikovat díky působícím a stále se měnícím externím vlivům na trhu.

Při zpracování této bakalářské práce a ověřování stanovené hypotézy využiji metody analytické, zejména při rozboru vnějšího a vnitřního okolí. V ekonomicko-finančním plánu aplikuji analýzy poměrových ukazatelů pro zhodnocení finanční situace nově založeného podniku. Analýzy vnějšího i vnitřního okolí vyústí v souhrnnou a přehlednou SWOT analýzu, která vymezení slabé i silné stránky podniku a stanoví hrozby a příležitosti okolí působící na podnik. Pro výběr vhodné strategie použiji metody syntetické, kdy na základě předešlých analýz sestavím výslednou strategii. V teoretické části podložím své poznatky metodami popisnými.

Konkrétně se budu snažit v této bakalářské práci najít odpovědi na následující otázky:

Existuje zájem o tento typ produktu a jaký segment projeví zájem o tyto produkty ?

Je reálné založit tuto společnost z hlediska potřebného kapitálu, obchodních zkušeností a dalších zdrojů ?

Jakou formu financování bude nejlepší z počátku zvolit ?

Jakou právní formu bude nejlepší zvolit pro založení společnosti ?

Kolik pracovníků bude pro začátek potřeba (personální požadavky) ?

Jaký obchodně marketingový koncept bude pro rozjezd firmy optimální ?

3. TEORETICKÉ PŘÍSTUPY

3.1 Vymezení termínu podnikatelský plán

Kvalitní podnikatelský plán je základ pro založení společnosti. Chceme-li zahájit podnikatelskou činnost, je nutné mít do začátku podnikatelský plán, ve kterém je popsáno, jakou firmu chystáme založit, jakou právní formu použijeme, předmět činnosti, podnikatelské cíle, segment zákazníků, zhodnocení stavu trhu, konkurenční podmínky, marketingový plán, organizační plán, personální plán, finanční plán včetně způsobu financování. Vypracovává se pro různé účely, hlavně však proto, aby poskytl souhrnné a komplexní informace o daném podnikatelském záměru a to zejména při žádání o úvěr a jiné formy financování.

Tento dokument má ústřední význam při zakládání podniku a rozhoduje hlavní měrou o cestě k budoucímu úspěchu.

Možné definice podnikatelského plánu:

„Podnikatelský plán je koncepce podniku v písemné podobě.“ Obsahuje mj.:

- cíle a strategie podniku,
- podnikatelský záměr a jeho přednosti,
- vymezení trhu, cílových skupin a konkurentů,
- další kroky budování podniku,
- plánování obrátu, hospodářského výsledku a financování.

Těžištěm podnikatelského plánu jsou přitom kvalitativní vyjádření k perspektivě podniku a k jeho rozvojovým možnostem, ale také k očekávaným rizikům. [8 str.11]

Podnikatelský záměr zahrnuje ideu, představu o oblasti podnikání – co bude předmětem podnikatelských aktivit podniku, jak obstojí na daném trhu, jaká je v tomto oboru konkurence atd. [5]

3.1.1 Požadavky na podnikatelský plán

Kvalitně zpracovaný a realisticky pojatý podnikatelský plán odpovídá na tři základní otázky:

- Kde jsme nyní ?
 - podnikatelská identita
 - klíčoví pracovníci
 - podnikatelské prostředí

- Kam se chceme dostat ?
 - cíle a strategie nového podniku

- Jak se tam dostaneme ?
 - finanční plán včetně finanční analýzy
 - marketingový plán

Zpracovaný podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky, a to: [2]

- být stručný a přehledný,
- být jednoduchý (být srozumitelný i pro osoby bez technických základů),
- poukázat na výhody produktu,
- orientovat se na budoucnost,
- být věrohodný a reálný,
- upozornit na konkurenční výhodu projektu,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky.

Kvalita přípravy projektu se však projeví jednak zvýšením naděje na úspěch a zároveň snižuje riziko neúspěchu a samotné ohrožení existence podniku.

3.1.2 Funkce

Funkci podnikatelského plánu lze dělit dle způsobu využití pro interní a externí účely. V případě počátečních plánů je dokumentem, který by měl odhalit reálnosti podnikatelské myšlenky. V rámci již fungujícího podniku slouží jako úřední řídicí dokument, plánovací a koordinační nástroj mezi jednotlivými podnikovými činnostmi. V interním měřítku slouží jako plánovací nástroj, nástroje kontroly při porovnání dosahovaných výsledků s plánem a dále jako podklad pro rozhodovací proces. Mnohdy bývá část podnikatelského plánu k dispozici zaměstnancům, aby se seznámili se základními cíli podniku a posílila se tak identita pracovníků s podnikem.

Externí funkce plánu spočívá v přesvědčení okolí podniku o jeho významu. Zvláště důležitou roli hraje při získávání počátečních financí (bankovních úvěrů, kapitálu od investorů nebo podpůrných prostředků z různých státních fondů či fondů EU). Preciznost a kvalita zpracování plánu významně podporuje získání potřebných prostředků pro jeho realizaci. Právě podnikatelský plán přináší poskytovatelům kapitálu první, velmi důležitý obraz vznikajícího podniku a jedná se tedy o jeho vlastní vizitku.

3.2 Volba právní formy podnikání

K vypracování podnikatelského plánu předchází volba právní formy podniku, je to další důležitá složka, nad kterou musí podnikatel při založení firmy přemýšlet. Při tvorbě samotného podnikatelského záměru je to zásadní krok pro fungování nové společnosti. Vzhledem k tomu, že právní volba patří k dlouhodobě působícím rozhodnutím, musí již mít podnikatel při tomto rozhodnutí jasno, jaké jsou jeho záměry, co chce dělat. Z takového rozhodnutí plynou pro podnik dlouhodobé ekonomické, právní a daňové důsledky. Jelikož se podnik vyskytuje v různé výchozí pozici, je na zakladatelích, aby zvážili různé alternativy právní formy. Faktory, které přispěly k volbě právní formy se mohou v průběhu měnit, proto nemusí být trvale vhodné zachovávat původně zvolenou právní formu.

Kritéria volby právní formy

Podle čeho se rozhodnout a správně zvolit právní formu? Existuje celá řada kritérií, jak všeobecného tak specifického rázu dle druhu činnosti.

Právní forma společnosti se vybírá podle několika kritérií:

- počet zakladatelů – chci podnikat samostatně nebo uvažuji o společnících,
- způsob a rozsah ručení,
- výše povinného základního kapitálu,
- rozvoj firmy do budoucna z hlediska společníků,
- míra samostatnosti v rozhodování,
- potřeba kapitálu v příštích letech,
- náklady spojené s volbou právní formy,
- daňové aspekty právní formy,
- zveřejňovací povinnost.

Dle mého názoru je pro podnik nejdůležitějším kritériem rozsah ručení, potřebný základní kapitál a počet zakladatelů.

V případě malého a středního podnikání může být zakladatel jediný, v takovém případě je nejlepší podnikat jako fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění nebo oprávnění podle zvláštních předpisů. Podle toho by se pak odvíjely další skutečnosti, tj. budoucí rozvoj firmy by byl zatížen nemožností přibírat společníky, zakladatel by v případě úpadku ručil celým svým majetkem. Založení živnosti fyzickou osobou je také méně finančně a administrativně náročné než v případě kapitálové společnosti.

Pokud podnikatelský záměr počítá s více společníky, je možno založit:

- veřejnou obchodní společnost (v.o.s.),
- komanditní společnost (k.s.),
- akciovou společnost (a.s.),
- společnost s ručením omezeným (s.r.o.).

Vzhledem k tomu, že ve veřejné obchodní společnosti ručí společníci celým svým majetkem, nepovažují ji za vhodnou právní formu pro zakládání malé firmy, kvůli vysokému riziku pro zakladatele. Komanditní společnost bych rovněž nevolila, díky její hybridní formě, která není pro malé a střední podnikání nutná. Akciová společnost pro svou kapitálovou náročnost (minimální kapitál 2 mil. Kč bez veřejné nabídky akcií) také nenabízí dobré podmínky pro začínající podnikatele. Pro založení společnosti na základě rozsahu ručení, se mi v tomto případě zdála nejvhodnější právní forma společnost s ručením omezeným. V případě neúspěchu ručí za závazky podniku jen do výše vkladu. Společnost může založit např. s rodinnými příslušníky nebo se známým, který má potřebný kapitál.

Společnost s ručením omezeným

Jde o kapitálovou společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Společník ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Založit společnost může jeden až 50 společníků. Hodnota základního kapitálu musí činit alespoň 200 tis. Kč, hodnota vkladu společníka alespoň 20 tis. Kč. Společnost musí vytvářet rezervní fond.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Statutárním orgánem společnosti, kterému náleží obchodní vedení, je jeden nebo více jednatelů jmenovaných valnou hromadou. Společnost s. r. o. musí vést účetnictví. Jedná se o samostatný daňový subjekt, takže musí odvádět daň z příjmů právnických osob. Příjmy společníků podléhají dani z příjmu fyzických osob. Nezbytnou podmínkou vzniku je notářsky ověřená společenská smlouva.

Volba této právní formy má své výhody [8]:

- omezené ručení společníků,
- zákaz konkurence platí pro jednatele, na společníky lze rozšířit společenskou smlouvou,
- pro přijetí velké části rozhodnutí není nutný souhlas všech společníků,
- vklad lze splatit ve lhůtě pěti let (před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí být splaceno 30% každého vkladu, v úhrnné výši všech vkladů alespoň 200 tis. Kč),
- do společnosti lze vložit i nepeněžitý vklad.

Zákaz konkurence znamená, že společník nebo člen orgánu společnosti se nemůže podílet na těch formách podnikání, kde ručí neomezeně a dále v těch případech, kdy se jedná o shodu předmětu podnikatelské činnosti . [4 str.31]

Nevýhody:

- nutný počáteční kapitál,
- financování z cizích zdrojů závisí na důvěryhodnosti, kterou si podnik vybuduje,
- administrativní náročnější založení a chod společnosti, valné hromady, nutné ustanovení jednatele,
- zisk společnosti je zdaněn daní z příjmu právnických osob, vyplácené podíly na zisku jsou zdaněny zvláštní sazbou daně (srážkovou daní 15% § 36 odst. 2).

Na to jak bychom měli založit podnik není přesný návod, ale dodržením těchto předpokladů se tak můžeme vyvarovat možných chyb, které na nás při začínajícím podnikání čekají. Jedná se o doporučení a náměty k zamyšlení, které nám pomohou vykročit tím správným směrem na cestě za úspěchem.

Po stanovení právní formy přichází na řadu další otázky týkající se legislativy. Pokud se podnikatelský záměr opírá o duševní vlastnictví, je třeba jejich vlastnictví náležitě právně ošetřit, tzn. zajistit patentovou ochranu, autorská práva, nákup licencí atp. Jejich přítomnost zpravidla významně zvyšuje šance na úspěch záměru a tím i lepší důvěryhodnost vzhledem k možným investorům. Nemalé náklady na jejich vyřízení se do budoucna vyplatí.

3.2.1 Postup při zakládání

V praktické části se jedná o založení společnosti s ručením omezeným, proto uvedu postup zakládání pouze pro tuto právní formu.

Společnost s ručením omezeným je založena na první valné hromadě, která se stává nejvyšším orgánem společnosti. Schvaluje tyto kroky:

- schválení roční závěrky, rozdělení zisku nebo úhradu ztráty,
- změnu stanov,
- změny společenské smlouvy,
- zvýšení či snížení základního kapitálu,
- jmenování či odvolání jednatelů a výši jejich odměn,
- vyloučení společníka,
- zrušení společnosti.

Společenská smlouva musí mít podle obchodního zákoníku (§ 110) tyto náležitosti :

- firmu a sídlo společnosti,
- určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- předmět podnikání (činnosti),
- výši základního kapitálu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
- jména a bydliště prvních jednatelů a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- jména bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- určení správce vkladu,
- jiné údaje, které vyžaduje tento zákon.

Zákon nám nenapoví mnoho o tom, jak vypadá celá procedura zakládání společnosti s ručením omezených.

Podle Světové banky je potřeba 10 kroků k založení standardizované firmy , které si celkem vyžádají dobu 25 dní. Srovnání s jinými zeměmi poskytne tabulka. [9]

Tabulka 1: Podmínky pro založení firmy ve vybraných evropských zemích

Země/Ekonomika	Počet procedur	Doba trvání (dny)	Náklady (% hr. příjmu na hlavu)	Minimální kapitál (% hr. příjmu na hlavu)
Česká republika	10	24	8,9	36,8
Německo	9	24	5,1	46,2
Rakousko	9	29	5,6	59,6
Slovensko	9	25	4,8	39,1
OECD	6,2	16,6	5,3	36,1

pramen: Světová banka [on-line]. 2007cit. 2. května 2007]

<http://www.doingbusiness.org/ExploreTopics/StartingBusiness/>

Když vyhodnotíme v tabulce rozdíl mezi jednotlivými zeměmi, ukáže se, že v průměrné zemi OECD je postup při startu podnikání kratší, netrvá tak dlouho a je o něco levnější. Zlepšení v tomto směru je proto žádoucí.

3.3 Struktura podnikatelského plánu

Kapitoly, které by měl podnikatelský plán přesně obsahovat, se liší v důsledku rozdílnosti jednotlivých podniků a proto nemá tento dokument závaznou strukturu nebo podobu, která by vycházela z konkrétního plánu a každý může být jedinečný.

Obvyklé náležitosti jsou však známy a podle mého uvážení jsem z hlediska náplně vytvořila tuto strukturu plánu:

1. Titulní strana
2. Exekutivní souhrn
3. Popis podniku a jejich cílů, volba strategie
4. Analýza trhu
5. Organizační plán

6. Obchodní plán
7. Marketingový plán
8. Finanční plán
9. Závěr
10. Přílohy

Podle literatury má mít podnikatelský tuto strukturu : [2 str.169]

- realizační resumé,
- charakteristika firmy a jejich cílů,
- organizační řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

Pokud srovnáme citovanou strukturu s mnou navrženou strukturou podnikatelského plánu, příliš se od citované neliší, rozdíly jsou spíše ve formální stránce.

3.3.1 Titulní strana

Na titulním listu podnikatelského záměru by měl být jednoduchým způsobem charakterizován a proveden popis cíle podnikání.

Na titulní straně by měly být uvedeny tyto skutečnosti:

- název a sídlo společnosti,
- jména podnikatelů včetně spojení,
- popis společnosti a povaha podnikání,
- způsob financování, struktura financování. [3]

3.3.2 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn se zpravidla zpracovává až po vyhotovení komplexního podnikatelského plánu. Je v rozsahu několika stran a je určen především potenciálním investorům, protože jde o shrnutí podnikatelského plánu – hlavní cíle, silné stránky, očekávání, stručný přehled finančního plánu. [3]

3.3.3 Popis firmy a jejích cílů

V této části podnikatelského záměru je představena firma a její produkt. Uvádí se zde název a sídlo firmy, předmět její činnosti, zvolená právní forma.

Při popisu produktu, jeho výroby a tvorby se začíná aktuálním stavem, zda už byl uveden na trh a jakou má životnost. Specifikuje se současný nebo budoucí uživatel a jaké výhody mu užívání produktu přináší. Popisování produktu se především soustřeďuje na jeho jedinečné vlastnosti také ve srovnání s konkurencí a jak je lze využít při jeho propagaci, distribuci a prodeji koncovým zákazníkům. Pokud má produkt tyto jedinečné vlastnosti, uvádí se, jak budou chráněny. Pokud má produkt odlišnosti ve způsobu výroby, distribuce nebo marketingu, uvádí se také.

Strategie do budoucna zahrnují cíle rozpracované na jednotlivé dílčí cíle. Obecné i jednotlivé cíle by měli být reálné a dostatečně konkrétní, díky tomu i motivující. Uvedené strategie a cíle by měly být uvažovány pro období alespoň pěti let.

3.3.4. Analýza trhu

Důležitou součástí každého podnikatelského plánu je klíčová aktivita analýza trhu, na němž chce podnik v budoucnosti prodávat své výrobky a poskytovat služby. Prezentace výsledků analýzy umožňuje lépe porozumět velikosti trhu a faktorům, které podstatně ovlivňují poptávku. Informace, které se analyzují, se získávají z dostupných zdrojů a

také pomocí šetření (field research). Dostupné zdroje zahrnují statistické údaje, výroční zprávy a jiné materiály obsahující především údaje kvantitativního charakteru. Nejprve se uvádějí obecné informace pro uvedení do kontextu (např. různé ekonomické indikátory jako HDP, výše spotřeby, údaje o ekonomickém růstu atp.), teprve pak se přistupuje k vybranému trhu nebo jeho segmentu.

Analýza trhu nám pomáhá:

- **stanovit cílový trh** - v tomto kroku se definují skupiny zákazníků, regiony, celkový objem trhu, jeho nasycenost aj.,
- **analyzovat zákazníky** - jaká je zákaznická struktura, jaké produkty nakupují, jaká je jejich motivace, kde nakupují,
- **určit tržní segmenty** - podle chování zákazníků, kritéria mohou být geografická, kvantitativní, sociálně-demografická,
- **analyzovat konkurenci** - určit jejich sílu v jednotlivých tržních segmentech, podíl na trhu, silné a slabé stránky,
- **určit distribuční kanály** - kanály spojující výrobce s konečnými spotřebiteli, distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům,
- **stanovit vývoj poptávky v budoucnu** - nejobtížnější fáze, odhaduje se podle celkové velikosti trhu a jeho potenciálu. Přitom se používají různé kvantitativní metody (regresní analýza aj.).

3.3.5 Organizační plán

V této části je představena struktura firmy v několika oblastech :

Organizační struktura – V literatuře autor uvádí [1 str.93] organizování je chápáno jako vytváření struktury systému, definování jeho prvků a vztahů mezi nimi. Tím se předurčuje chování systému. Struktura může být vyjádřena diagramem, kde jsou znázorněny prvky (řídící a výkonná místa) a vztahy (podřízenosti, nadřízenosti).

Základní přístup k řízení (centralizace, decentralizace, individuální nebo kolektivní rozhodování) pak ovlivňuje pravomoci a oblasti odpovědnosti jednotlivých míst.

Procesy - Procesy ve firmě se skládají z jednotlivých úkonů, které provádějí zaměstnanci a vedoucí pracovníci. Každá pozice ve firmě by měla mít stanovenou náplň práce a jaké úkoly zaměstnanec na této pozici plní. Činnosti mohou být rozděleny podle jednotlivých oddělení nebo jinak.

Vedení firmy - Představení členů firemního managementu a náplně jejich funkcí ve firmě. Ke jménům osob s kontakty a adresami budou připojeny i strukturované životopisy. Možné, ale nikoli nutné jsou krátké texty napsané samotnými pracovníky, v nichž krátce nastíní své vize při vedení firmy. V tomto přehledu míst mohou být i pozice budoucí, které vzniknou při rozšiřování firmy včetně výčtu předpokladů, které budou muset zájemci o tato místa splňovat.

Odměňování - Popis odměňování vedoucích pracovníků i zaměstnanců, zařazení do platových tříd, zda mají členové managementu nebo i zaměstnanci podíl na zisku a jiné výhody.

Personalistika - Způsob získávání nových pracovníků, jaké požadavky jsou na ně kladeny, osoba odpovědná za tuto oblast nebo název firmy, pokud je tato otázka řešena externě.

3.3.6 Obchodní plán

Náplní tohoto oddílu je popis tvůrčího procesu a jeho organizace. Vychází se z analýzy trhu, podle níž se sestaví plán odbytu. Ten je východiskem pro naplánování množství produkce a zdrojů potřebných k jejímu uskutečnění. Rozlišuje se personální a hmotné zabezpečení. Personální část uvádí potřebné pracovníky, jejich počet, kvalifikaci a předpoklady. Hmotné zabezpečení zahrnuje požadované zdroje, výrobní zařízení a jejich výrobní kapacitu.

3.3.7 Marketingový plán

Marketing velmi ovlivňuje úspěšnost firmy. Kvalitní marketingová koncepce je proto velmi důležitá, obzvláště v dnešní době, kdy v mnoha oblastech převažuje nabídka nad poptávkou. K úspěchu firmy, je třeba dobře znát potřeby zákazníků, ale nejdříve samotné zákazníky, tzn. cílovou skupinu. Tyto informace slouží jako podklad pro stanovení ceny. Další úkoly marketingu je určení způsobů distribuce a prodeje. V případě mladých firem je marketing velmi důležitý proto, že o nich existuje žádné nebo malé povědomí na trhu.

Podle Wupperfelda [9 str. 78] by měl marketingový plán obsahovat:

Marketingové cíle - uvést, čeho chceme na trhu dosáhnout v oblasti prodeje a obrátů.

Uvedení na trh - stanovení formy vstupu – samostatně, s jinou firmou nebo pomocí licence; zaměření na výhodnost pro zákazníka nebo zaplnění mezery na trhu.

Stanovení ceny s orientací na největší zisk, základ pro určení ceny jsou náklady. Ty ale nemohou být jediné vodítko, cenný zdroj informací je analýza trhu, díky níž se dají získat podklady pro omezování nákladů a jejich přizpůsobení tržní ceně, která je aktuálně konkurenceschopná. Ceny mohou být diferencované, u jednotlivých zakázek se mohou lišit individuálně podle rozsahu prací a celkového vynaložení času, možnost sdružovat produkty do cenově výhodnějších balíčků, pro stálé zákazníky systém slev atp..

Distribuční politika - zvolit distribuční cesty, zda si zajišťovat prodejní aktivity sami (podle druhu produktu objemu prodeje) nebo využít sítě dealerů, obchodních zástupců.

Prodejní oddělení – je třeba určit, jakou podobu bude mít firemní útvar zabývající se prodejem, jeho personální zabezpečení a strukturu.

Kalkulaci prodejních nákladů – určit náklady na získání zakázek a vedlejší prodejní aktivity (instalace, školení, údržba, záruka, účast na výstavách), počet potřebných pracovníků a nároky na jejich kvalifikaci, jejich platové ohodnocení a další (doprava, komunikace, školení).

Podpora prodeje a reklama – je ovlivněna druhem produktu, cílovou skupinou zákazníků a rozpočtem. Reklamní koncepce by měla určit image firmy, druh aktivit, jejich cílové skupiny, druh reklamních prostředků a nosičů (tisk, elektronická média, letáky, venkovní reklama, veletrhy, konference).

Celková marketingová koncepce – dává odpovědi na otázky týkající se distribučních cest, marží, prodejních nákladů, zaměstnanců starajících se o tuto oblast atp. Jde o shrnutí předchozích bodů do kompaktního celku.

3.3.8 Finanční plán

Finance provází podnik všemi fázemi jeho života od vzniku přes běžné fungování až po zánik. Finanční plán transformuje předešlé části podnikatelského plánu i jeho údaje do finanční podoby a současně prokazuje jeho reálnost. [6]

Finanční plánování je jednou z nejobtížnějších etap na cestě k srozumitelné a přesvědčivé koncepci podniku. Chápeme jej jako rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o investování (alokace kapitálu) a o peněžním hospodaření. Jeho hlavním cílem je ukázat vývoj finanční situace podniku, za předpokladu dosažení všech plánovaných cílů. Současně zastává úlohu systému včasného varování, tím že předvídá možné a pravděpodobné situace dříve než nastanou.

Úkolem finančního plánu je ukázat ekonomickou životaschopnost projektu.

Charakteristika jednotlivých částí finančního plánu:

Počáteční kapitál, potřeba úvěru

Na začátku se provádí shrnutí peněžních a hmotných vkladů společníků. Zároveň se provede sumární součet všech nákladů na pořízení základního vybavení firmy (nábytek, počítače, software, zařízení, atd.). Od těchto nákladů se odečtou peněžní vklady společníků a nezbytná rezerva pro chod firmy po určitou dobu (např. čtvrtletí). Touto jednoduchou operací se zjistí, zda bude potřeba při startu podnikání úvěr.

Počáteční rozvaha

Položky rozvahy se člení na aktivní, zachycující majetek podniku a pasivní vykazující finanční strukturu. Majetek podniku tedy vyjadřuje to, „co podnik vlastní“, finanční zdroje vyjadřují skutečnost, „komu to patří.“

Vazbu mezi majetkem podniku a zdroji jeho financování v rozvaze vyjadřuje bilanční rovnice, majetek (aktiva) = kapitál (pasiva).

Z bilanční rovnice vyplývá, že součet položek majetku je roven součtu kapitálu, z čehož je evidentní, že majetek má stejnou hodnotu jako kapitál použitý na jeho pořízení. Vyváženost aktiv a pasiv se opírá o obecná pravidla, která je vhodné při sestavování rozvahy respektovat. Jedná se o zlaté bilanční pravidlo, které vymezuje, že dlouhodobý majetek má být financován z dlouhodobých zdrojů (vlastní nebo cizí) a krátkodobý majetek ze zdrojů krátkodobých.

Odhad výkazu zisků a ztrát

Podnik musí být schopen zajistit svým počínáním mimo jiné dostatečný objem zisku. K určení schopnosti podniku vytvořit zisk a zhodnotit vložený kapitál nám dopomáhá výsledovka nebo-li výkaz zisků a ztrát. Výkaz zisků a ztrát má zákonem stanovenou strukturu. Zachycuje plánované výnosy, náklady a z nich plynoucí hospodářský výsledek (zisk nebo ztrátu). Je sestavován na principu nákladů a výnosů, bez ohledu na to, zda byly v daném období uhrazeny, či nikoliv. Hospodářský výsledek se stanovuje poměřením vzniklých nákladů a získaných výnosů. K jeho vyhotovení potřebujeme znát odhad vývoje tržeb za jednotlivé měsíce a odhad nákladů taktéž v měsíčním členění, obojí za první rok.

Hodnocení plánovaných výsledků

Výsledky společnosti se určují pomocí nástrojů finanční analýzy. Ta nabízí různé poměrové ukazatele, z nichž jsem vybrala následující:

Ukazatel likvidity

Likvidita je momentální schopnost podniku uhradit splatné závazky. Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšného vzniku a další existence podniku v podmínkách trhu. Ukazatelé likvidity jsou využívány jako indikátory schopnosti podniku dostát svým závazkům, tzn. splácet včas a bez problémů krátkodobé závazky.

OKAMŽITÁ LIKVIDITA :

$$\text{Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit právě splatné závazky. Za přijatelnou lze považovat hodnotu vyšší než 0,2.

POHOTOVÁ LIKVIDITA:

$$\text{Pohotová likvidita (Likvidita 2. stupně.)} = \frac{\text{Oběžná aktiva - Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Optimální hodnota tohoto ukazatele se pohybuje kolem 1.

BĚŽNÁ LIKVIDITA:

$$\text{Běžná likvidita (Likvidita 3. stupně.)} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel se doporučuje udržovat ve výši 2-3. Ukazatel prezentuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Ve velké míře je ukazatel citlivý na strukturu a velikost zásob. Nízká likvidita indikuje hrozící platební potíže, velmi vysoká však může znamenat nevyužívání potenciálu volných prostředků pro jejich dlouhodobé využití s vyšší výnosností. Příliš vysoká likvidita současně snižuje rentabilitu podnikání, ovšem při investování volných peněžních prostředků musí mít na paměti zásadu, že solventnost je důležitější než rentabilita.

Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti vypovídá o financování podnikových aktiv a činností cizími zdroji. Rovněž porovnává vlastní a cizí finanční zdroje. Základním ukazatelem je zadluženost, tj. poměr celkových závazků k celkovým aktivům, který je možno nazývat též ukazatelem věřitelského rizika. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko jak věřitelů, tak i akcionářů. Ovšem pro jeho výši nelze stanovit přesné zásady. Je nutné ho vždy posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností, kterou podnik dosahuje z celkového vloženého kapitálu a to i v souvislosti se strukturou cizího kapitálu.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Optimum představuje hodnota 0,5, hodnota větší než 0,5 by měla být považována za varovný signál, svědčí o předluženosti podniku.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Nejpříznivější hodnoty koeficientu zadlužení se pohybují v rozmezí 0,3 – 0,7.

Ukazatel rentability

Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = \frac{\text{Hosp. výsledek po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Měřením rentability vlastního kapitálu vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého do podniku.

Rentabilita celkového kapitálu

$$\text{ROA} = \frac{\text{Hosp. výsledek po zdanění}}{\text{Celková aktiva}}$$

Rentabilita celkových aktiv vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, resp. produkční sílu.

3.3.9 Přílohy

Přílohy obsahují materiály, které není nutné začlenit do samotného textu, měl by však na něj odkazovat. Jedná se zejména o :

- životopisy klíčových osobností,
- výpis z obchodního rejstříku,
- analýza trhu,
- zprávy , články o trhu a výrobcích,
- obrázky výrobků a prospekty,
- podklady z finančních oblastí, pokud jsou k dispozici (výčet fixních a variabilních nákladů, bilance a účty zisků a ztrát, aj.),
- důležité smlouvy.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Popis podniku

4.1.1 Základní informace o podniku

Společnost BEER s.r.o. bude založena jako **výrobní podnik v odvětví potravinářské výroby, konkrétně v oblasti nápojů**. Pro sídlo podniku byla zvolena lokalita Jihomoravského kraje s dobrou logistickou i hospodářskou polohou, (kvalitní vodní zdroj, znalost daného regionu, kvalitní pracovní kapitál).

Pro podnikání byla zvolena právní forma **společnosti s ručením omezeným**. Zakládat jej budou tři společníci, kteří vloží základní kapitál v úhrnné výši **1,8 mil. Kč** rovným dílem. Společníci tvoří valnou hromadu, která jmenuje jednatele společnosti. Dozorčí radu nevytváří. Ve společenské smlouvě bude stanoven zákaz konkurence pro jednatele společnosti i společníky podniku.

Cílem podnikání bude vyplnit určitý prostor na trhu s nealkoholickým pivem (tržní prostor má zvyšující tendenci a otevírá se i prostor pro exportní aktivity do zemí, kde je omezená možnost konzumace alkoholu).

Základním nosným produktem podniku bude **nealkoholické pivo** značky Drive, na které bude mít jeden ze společníků výhradní licenci.

Podstatným krokem k úspěšnému uvedení výrobku na trh bude nutné cíleně oslovit a vyvolat poptávku u potenciálních zákazníků za přispění úspěšné podpory prodeje, public relations a osobního prodeje.

Cílová skupina zákazníků je definovaná menší maloobchodní sítí, gastronomickými provozovny v jihomoravské oblasti. Cílová skupina konzumentů – přímých (koncových) spotřebitelů je předpokládána mladiství a lidé, kteří nechtějí nebo nemohou konzumovat alkoholické nápoje a preferují nealkoholické pivo. Nejvýznamnějšími konkurenčními hráči na trhu jsou Starobrno, a.s. (jako nejvýznamnější regionální pivovar

s nealko produktem) a další regionální pivovary či minipivovary, které mají nealkoholické pivo ve svém portfoliu. Velkým hráčům na trhu není možno ve stávající situaci konkurovat – zejména v jejich marketingové podpoře, je však možno využít flexibility závozů (menší množství častěji), které větší pivovary nerealizují.

4.1.2 Cíle podniku

Podnik si pro svoje podnikání vytyčil tento strategický cíl:

- vybudování značky,
- marketingový a obchodní cíl vychází z korporátního (firemního) cíle: 0,6 % trhu v segmentu nealkoholického piva do 2 let,
- zisk ve druhém roce (kapitálově náročná výroba s velkými investicemi do výrobního a pomocného zařízení).

Stanovených cílů dosáhneme pečlivě propracovanou marketingovou strategií. Máme v úmyslu vybudovat značku Drive. Důraz budeme klást zejména na propagaci výrobků jednoznačným oslovením cílové skupiny zákazníků, podporu přímého prodeje s důrazem na vysokou kvalitou svých produktů za odpovídající cenu. Dotazníkovým šetřením, dotazováním konečných spotřebitelů a monitoringem oblasti obchodními zástupci získáme přehled o přáních našich zákazníků. V rámci výrobních zařízení plánujeme inovovat sortiment o nové příchutě u nealkoholických piv (které se na současném trhu nevyskytují), dle měnících se preferencí konzumentů.

Tohoto cíle bude dosaženo strategií diferenciacie – kvalitní produkt s osobním servisem ze strany firmy s výše postavenou cenou (při akceptaci počáteční vstupní nižší ceně na trh).

Z dlouhodobého pohledu navrhují cestu jasného profilování značky Drive. Podnik má připravené podklady pro registraci ochranných známek této značky. Pro výrobek Drive bude zřízena doména. Těmito prostředky si chce podnik zajistit ochranu svých práv na

užívání názvu svých výrobků. Podnik si hodlá vybudovat image značky v regionu své působnosti, která bude spojována s kvalitou za rozumnou cenu.

Získání, upevnění a rozšiřování odbytových pozic v rámci regionu bude další prioritou pro dosažení stanoveného cíle. Pomocí vlastních obchodních zástupců hodlá podnik vstoupit na trh s nealkoholickým pivem v oblasti Jihomoravského kraje. Během prvních let plánujeme získat významné (kam velcí hráči obvykle nevstupují) zákazníky v nejbližším okolí Brna. Do budoucna máme v úmyslu obsáhnout větší města v jihomoravském kraji, s možností dalšího oblastního růstu. Snadné objednání a rychlé dodání výrobků zákazníkům spolu s rabaty a jinými odběratelskými výhodami dopomůže k vybudování dobrých obchodních vztahů a upevnění si získaných pozic. Účast na kulturních a společenských akcích, festivalech v rámci jihomoravského kraje nám pomůže vybudovat podmínky pro expanzi do dané lokality.

Strategie diferenciací bude podpořena inovátorskou polohou navrhované firmy a schopností přizpůsobovat sortiment aktuálním přáním a požadavkům zákazníků - přání zákazníků řadíme na první místo, proto budeme pečlivě sledovat vývoj preferencí chutí zákazníků a reagovat na ně inovací stávajícího produktu.

4.2 Analýza prostředí

K nejvýznamnějším podkladům pro zpracování podnikatelského záměru patří analýza prostředí, ve kterém se nově založený podnik bude tržně pohybovat.

- příznivé podmínky dostupnosti klíčových zdrojů, dovedností, infrastruktury i významných institucí,
- musí existovat silná domácí poptávka po náročnějších výrobcích, která nutí obor do inovací, zdokonalování a vliv konkurenčního prostředí,

- oboru pomáhají další související a podpůrné obory. V oblasti výroby piva jde například o obalovou techniku, obalové materiály, oblast chemicko-technologická, zemědělství, strojírenství, dopravníkové systémy, výroba speciálních nákladních vozů (cisterny), přepravní vozíky (manipulační technika), ale i oblast reklamní, propagační a v neposlední řadě obor informačních systémů a technologie.

4.2.1 Analýza obecného okolí

Jedním z nejdůležitějších **politicko ekonomických** tlaků obecného okolí v současnosti (a předpokládá se v budoucnu jeho zintenzivnění) je internacionalizace (prorůstání celých ekonomických procesů přes hranice, evropský a světový trh, obchodní řetězce, mezinárodní korporace, světová i domácí pivní lobby, propojování pivovarů jednou skupinou finančních toků, rozdělení trhu, vliv jedné ekonomiky na druhou, dopady transformujících se ekonomik, ochránářské role atd.).

Pravděpodobný vývoj dále ukazuje na zpřísňující se tendence **legislativních** dopadů na potravinářské výrobky (kontrola kvality produktů, označování výrobků, ochrana spotřebitele, oblast reklamy, propagace, **zpřísnění a důslednější kontrola spotřeby a užívání alkoholických nápojů – doprava, mladiství apod.**). Souvisejícím faktorem je také **elasticizace** daná proměnlivostí světa a předpokládaným ještě intenzivnějším posunem poptávky a spotřebního chování ke zdravotnosti, kvalitě produktu (konkrétně např. je nutno počítat s nízkou, případně nealkoholickým pivem, s nižším obsahem cukru, diabetickým speciálním pivem). Ze **sociálního** hlediska ještě vyšší diferenciací obyvatelstva bude znamenat (a již znamená) také tlak na portfoliovou skladbu výrobků, tím také na různé způsoby komunikace a propagace. Důsledné marketingové řízení je a bude konstantou úspěšné pozice firmy.

Z **technických či technologických** faktorů je nutno počítat s ještě více rostoucím tlakem **informatizace**, urychlování inovačních cyklů, tlakem snižování nákladovosti výroby, tedy využitím nových technologií (ultrafiltrace piva). Neméně nevýznamným se

stává proces **ekologizace** (nutno počítat s rostoucími tlaky na odpadové hospodářství, vratnost obalů - plechovky, užití recyklovatelných materiálů, na ekologickou výrobu jako celku).

Ke všem nastíněným faktorům obecného okolí je nutno přistupovat jak z roviny hrozeb, tak i příležitostí. Ze současného pohledu a s pohledu krátkodobého výhledu budou některé faktory znamenat "hrozbu" (tj. ve svém důsledku zejména finanční zátěž), ale z hlediska dlouhodobého se tento faktor dále jeví jako "příležitost", tzn. v případě, že je plně akceptován, potom se stane v budoucnu vlastní konkurenční výhodou. V každém případě je ale nutno nepodceňovat role jednotlivých prvků a již dnes je zahrnout do strategických plánů nové firmy.

K nejvýznamnějším faktorům obecného okolí, jež podporují vznik navrhovaného podniku, patří trend zprůsnění podmínek (legislativní i sociálně ekonomický) pro spotřebu alkoholických nápojů ve prospěch vybraného výrobku navrhované nové firmy – nealkoholického piva.

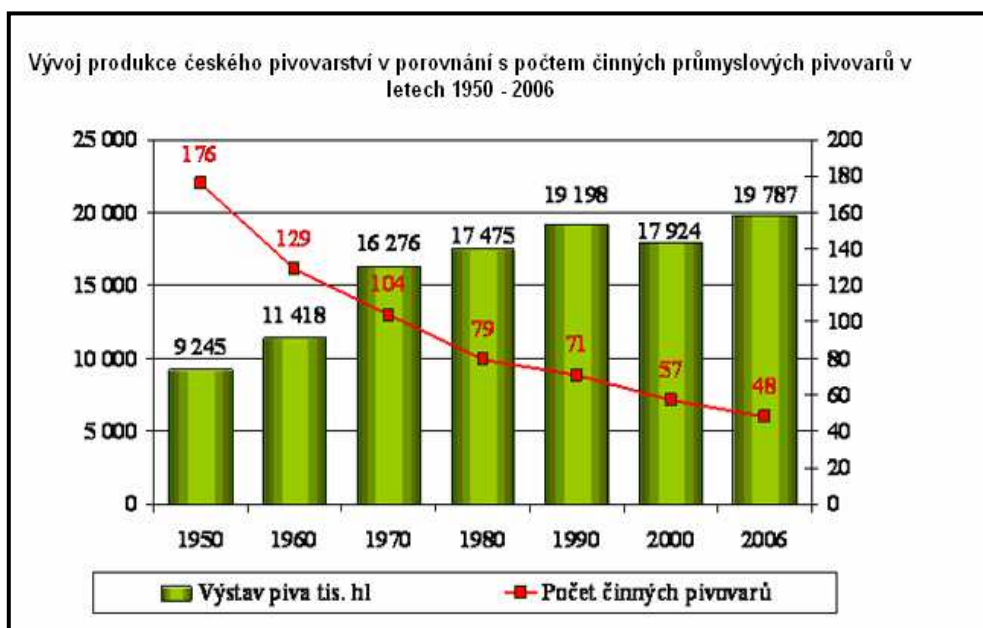
4.2.2 Analýza oborového okolí

Atraktivnost pivního trhu (včetně nealkoholického), potenciál jeho růstu na trhu a možnost získat konkurenční výhodu závisí na stávající konkurenční struktuře trhu a schopnosti navrhované firmy vyrovnat se s pěti základními konkurenčními silami:

- konkurenti a charakter jejich soupeření,
- náhradní výrobky / služby (substituty),
- noví účastníci trhu, potenciální účastníci a hrozba vstupu nových účastníků,
- odběratelé a jejich vliv (síla kupujících),
- dodavatelé a jejich vliv (síla dodavatelů).

České pivovarství zaznamenalo největší růst v odvětví v posledních letech. Pivovary vyprodukovaly v roce 2006 nejvíce piva ve své historii. Celkový výstav dosáhl objemu 19 787 405 hl piva, což je o 3,8 % více než v roce 2005 a byl i překonán doposud nejvyšší výstav z roku 1992. V tuzemsku se spotřebovalo 16 252 000 hl, což je meziroční nárůst o 1,8 %. [9]

Graf 1: Vývoj produkce českého pivovarnictví

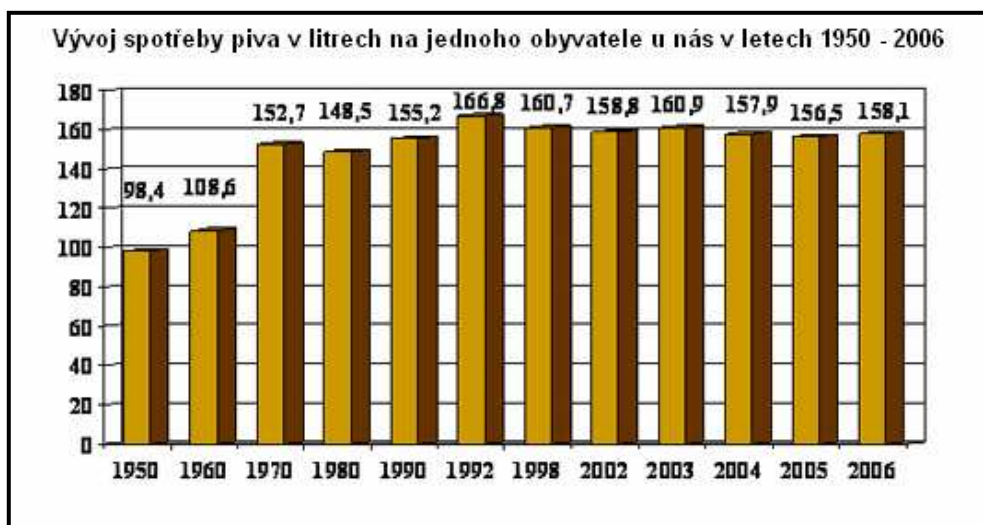


Pramen: Český svaz pivovarů a sladoven

Tento nárůst byl ovlivněn nejen mimořádně příznivým počasím, ale i tím, že se na celkové domácí spotřebě piva stále více podílejí i zahraniční návštěvníci České republiky. Naše odhady potvrzené nedávnými výzkumy v cestovním ruchu ukazují, že spotřeba cizinců se pohybuje kolem 12,5 % celkové domácí spotřeby. Pozitivní je i fakt, že fenomén českého piva působí jako turistické lákadlo a druhý nejvýznamnější motiv, proč naši zemi navštívit. Atraktivnější jsou pouze historické památky a architektonické skvosty, které u nás máme.

Konzumace piva je u českých spotřebitelů velmi oblíbená. Spotřeba 158 litrů na obyvatele, včetně kojenců, řadí Českou republiku na jedno z předních míst v konzumaci piva na světě.

Graf 2: Vývoj spotřeby piva v litrech na jednoho obyvatele



Pramen: zpracováno autorem dle ČSÚ

Největšími výrobci piva zůstávají Plzeňský Prazdroj a. s., Pivovary Staropramen a. s., Budějovický Budvar, n. p. Mezi sedmičku největších pivovarů, které uvaří 84 % piva u nás, dále patří Královský pivovar Krušovice a. s., PMS Přerov a. s., DRINKS UNION a. s., a Starobrno a. s. (vzhledem k regionálnímu zásahu budoucího navrhovaného podniku nás Starobrno zaujímá nejvíce – nejvýznamnější konkurent v regionu vyrábějící také nealkoholické pivo pod značkou „Free!“). Zbývající pivovary uvaří 16 % a poměr výstavu mezi oběma skupinami je po několik let stabilní. V České republice je v současné době 48 průmyslových pivovarů a jejich počet se několik let nezměnil. Nárůst počtu zaznamenává kategorie minipivovarů, jejichž počet se blíží k 60.

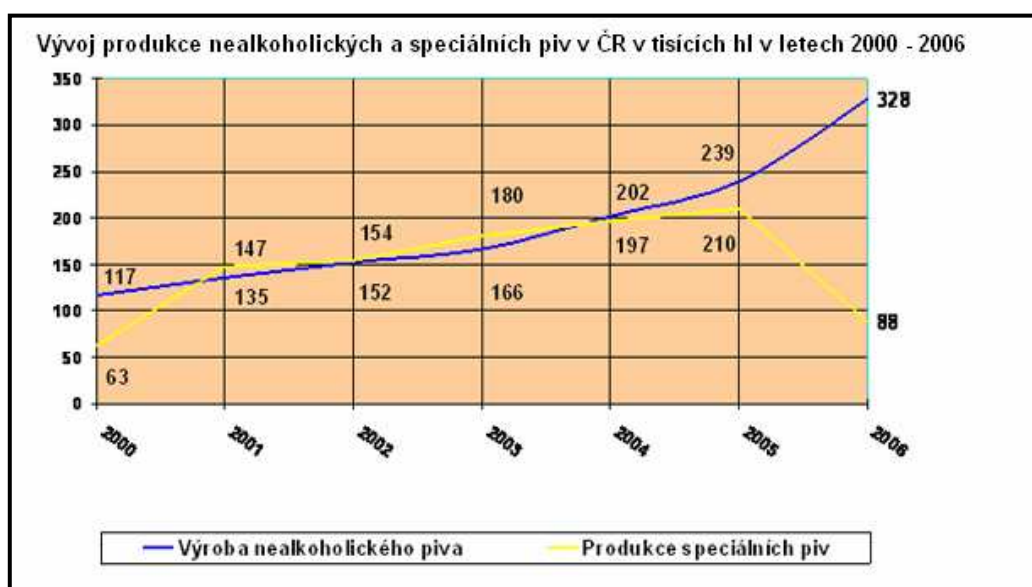
Pokračuje i trend nárůstu exportu, který činil 3 535 700 hl piva, nejvíce v historii, a meziročně vzrostl o více než 14 procent. České pivo vyvázejí prakticky všechny průmyslové pivovary, nejvíce potom hlavní producenti. V průměru pivovary vyvezly téměř 18 % své produkce, některé malé pivovary vyvázejí 50-80 % celkového výstavu. Lze očekávat, že český pivovarský průmysl, tedy sladařství i pivovarství, budou v nejbližších letech pokračovat v růstu a dosavadní postavení mezi významnými výrobci sladu a největšími exportéry piva si nejen udrží, ale i upevní.

Pozoruhodným jevem je i růst produkce a spotřeby **nealkoholického piva** u nás. Je to nejdynamičtější rostoucí druh piva. Vaří se dnes v 19 pivovarech a nejméně dva další jeho výrobu připravují. Jeho celkový výstav loni dosáhl objemu 328 tisíc hl, což je 1,65 % celkové výroby, a meziročně vzrostl o 37 %. Pro srovnání, v roce 2000 činila celková produkce nealkoholického piva 117 tisíc hl a podíl na celkovém výstavu nepřesáhl 0,65 %.

Nárůst byl ovlivněn především novými silničními pravidly, díky nimž se trestá mnohem přísněji řízení vozidel pod vlivem alkoholu a dále i to, že kvalita a chuť nealkoholického piva zaznamenaly výrazný kvalitní vzestup.

S tím souvisí i něco, co bychom mohli nazvat projevem slušného jednání a chování pivovarů. Pivovary stále intenzivněji bojí proti řízení vozidel pod vlivem alkoholu, ke kterému pivo, byť jako mírně alkoholický nápoj, rovněž patří. Dalším projevem zodpovědnosti pivovarů je i boj proti požívání alkoholu mladistvými propagovaný mezi nejširší veřejností. Pivovary se snaží mladistvé - jim blízkou a srozumitelnou formou - varovat před škodlivými důsledky neuvážené konzumace alkoholu (další příležitost pro oblast nealkoholického piva).

Graf 3: Vývoj produkce nealkoholických a speciálních piv v ČR



Pramen: Český svaz pivovarů a sladoven

Skutečnost, že se na rekordním výstavu podílely všechny pivovary, od největších po nejmenší, potvrzuje, že odvětví je konsolidované a dovedlo si udržet dynamiku, nejen díky stále náročnějším spotřebitelům doma, ale dovedlo si najít i nové příznivce v zahraničí. A to, že stále více českého piva se uplatňuje doma i na zahraničních trzích, svědčí o jeho trvale vysoké kvalitě i rostoucí image a také o schopnosti našich pivovarníků jej úspěšně nabízet.

Svaz pivovarů a sladoven odhaduje, že již příští rok by se mohla výroba nealkoholického piva dostat na trojnásobek loňského objemu. Spotřeba zřejmě půjde na úkor jiných piv. Obliba nealkoholického chmelového nápoje bude stoupat i v celé Evropě. Pokud se budou nadále zpříšňovat například silniční pravidla, očekávají pivovary zvýšený odbyt. V budoucnu dle odborných pivovarských kruhů by nealkoholická piva mohla tvořit **10 až 15 procent výroby pivovarů**.

Nové technologie výroby piva s nulovým obsahem alkoholu stojí kolem čtyř milionů Kč. Výroba takového piva je náročnější na energie i na suroviny. Obsahově je však plnohodnotné jako běžné dvanáctistupňové pivo, jen s tím rozdílem, že je bez alkoholu. Předpokládá se, že i přes nákladnější výrobu by se cena nealkoholického piva neměla výrazně lišit od běžných nealkoholických piv. Nealkoholické pivo má však výhodu vyšší cenové elasticity. Konečný spotřebitel není na cenu nealkoholického piva tak citlivý jako na cenu alkoholického piva.

4.2.2.1 Konkurence

Nejprodávanějším nealkoholickým pivem je u nás se zhruba dvoutřetinovým podílem na trhu Radegast Birell, již několik let nejdynamičtěji rostoucí značka Plzeňského Prazdroje, kterého je možné považovat za konkurenta, i když co se týče jeho velikosti a konkurenční síly se nejedná o rovnocenného soupeře, neboť disponuje značnou vyjednávací silou podpořenou stabilní finanční základnou a oblast jeho působení zahrnuje celou republiku. Pivovar má velmi silnou marketingovou podporu (cílová skupina – motoristi a cyklisti, forma: soutěže, budování cyklotras, PR, tisková reklama, hard sell na provozovnách – benzinkách apod.).

Nejvýznamnější konkurent v regionu je pivovar Starobrna a.s., vyrábějící nealkoholické pivo pod značkou „Free!“ Starobrna se svým nealkoholickým produktem „Frí...!“ vstoupilo do propagace nealko piva kopírováním cyklistického tématu Plzeňského Prazdroje. Výrazněji se jiné značky zejména a ve sledovaném Jihomoravském regionu marketingově neprofilovaly.

Tabulka 2: Výstav nealkoholického piva

Výstav nealkoholického piva - 1. pololetí 2006	
Název podniku	Nealkoholické pivo (v hektolitrech)
Pivovary Staropramen	5 642
Pivovar Ferdinand	3 412
Lora Viktoria, s. r. o.	24
Platan	8 698
Měšťanský pivovar Strakonice	156
Budvar	6 565
Budějovický měšťanský pivovar	4 500
Bernard	85
Prazdroj	88 340
Náchod	8 564
Pivovar Pernštejn	820
Pivovar Janáček	310
Starobrna	1 422
PMS Přerov	6 045
Svijany	výroba zahájena v červnu
Celkem	130 083

Pramen: Český svaz pivovarů a sladoven

Novinkou na trhu v současnosti je produkt Pivovaru Černá Hora. Od dubna 2007 začal vyrábět nový typ nealkoholického piva, který na rozdíl od těch současných **neobsahuje vůbec žádný alkohol**. Pivovar s ním chce prorazit na trhy muslimských zemí Blízkého a Středního východu, kde panuje absolutní zákaz alkoholu. Na český trh se pivo dostalo v květnu 2007, kdy skončila měsíční zkušební výroba. V běžných nealkoholických pivech bývá minimální podíl alkoholu. Černo-horský pivovar plánuje letos vyrobit 3000 až 4000 hektolitrů nového typu nealkoholického piva.

Při hodnocení piv se používá devítibodová stupnice, která je podrobně rozlišuje od mimořádně dobrého až po mimořádně špatné. Testů se na českém trhu provedlo již několik. Z porovnání testů veřejně publikovaných nealkoholických piv (výrobce, cena, chuť), které se na českém trhu nejvíce prodávají vyplývá, že nejvyšší hodnocení vykazují nealkoholická piva silných konkurentů, naleznete v příloze č.1.

Pro následnou volbu strategie našeho nového podniku je důležité srovnání cen konkurence (údaje z výše jmenovaného testu) – tabulka příloha č.2. Z tabulky je patrné, že průměrná cena lahvého nealkoholického piva o objemu 0,5 litru je asi 11,50 Kč bez DPH. Je nutné podotknout, že nižší ceny odpovídají nákupu v řetězcích (obvykle nižší marže pivovarů). V restauračních zařízeních není konzument tak na cenu citlivý (neptá se – kolik stojí nealko pivo, požaduje nealko pivo pro pivní chuť).

Neanalyzovala jsem ceny čepovaného nealkoholického piva vzhledem k záměru soustředit výrobu nového podniku do oblasti piva lahvého (je ovšem zřejmé, že pro další rozvoj podniku je přechod i na toto balení nutný vzhledem ke vzrůstající poptávce po čepovaném nealkoholickém pivu). Důvodem rozhodnutí je také vyšší finanční náročnost na obalový materiál (sudy – kegy) a rozvozní náklady.

4.2.2.2 Dodavatelé

Předmětem nutného vstupního technicko-technologického auditu je posouzení místa výstavby pivovaru, restauračního pivovaru a restaurace, a vhodnosti vody (popř. úpravy vody) pro účely výroby piva. Vstupní technicko technologický audit je realizován osobní návštěvou specialisty VÚPS (Výzkumný ústav pivovarský a sladařský) na místě plánované výstavby pivovaru. Je vhodné audit realizovat při výstavbě pivovaru „na zelené louce“. Nezbytný je při plánovaném začlenění nové technologie výroby piva do již stojícího, nebo rekonstruovaného, objektu. Výstupem bývá zpráva a návrh projektu včetně stanovení kapacity pivovaru a restaurace. V případě již existujícího objektu (hrubé stavby, nebo objektu před rekonstrukcí) je na místě určena lokalizace pivovaru,

včetně technologických celků, inženýrských sítí, pomocných provozů atd. Je zpracováno přesné zadání pro výrobu technologických zařízení (objemy, množství, materiálové provedení – nerezová ocel, měď). Výstupem bývá zpráva a návrh projektu včetně stanovení kapacity pivovaru a restaurace.

Jako základní surovinu pro výrobu piva v (mini) pivovarech dodává VÚPS mladinové koncentráty vlastní provenience. Výrobce běžně plní specifická přání zákazníků (např. v požadavek na hořkost - její intenzitu a charakter, stupeň prokvašení, barvu a další parametry ovlivňující vlastnosti a někdy charakter i typ piva). Investiční náklady technického zařízení pro výrobu piva z mladinového koncentrátu představují úsporu cca 50 % oproti investičním nákladům na klasickou technologii (ze sladu a chmele).



Důležitost a jedinečnost materiálových **pivovarských vstupů** je vysoká - od chmele, sladu, pivovarské kvasinky až po dodávky energie, jejichž cena neustále roste. Pro pivovar ovšem jsou tuzemské velmi jemné aromatické chmely při dnešní technologii nevýhodné. Většina pivovarů dnes dává přednost granulovanému chmelu nebo extraktům (jednodušší dávkování při vaření piva, prodloužení času při skladování, méně škodlivých látek apod). Například hořkost - vyjádřená procentem obsažených alfa hořkých kyselin, které domácí odrůdy dosahují ve 4% oproti zahraničním 8 - 10%. Trend k zahraničnímu dodavateli je pak otázkou zefektivnění výroby piva, tedy otázkou nákladovosti. Možnost dostatečného výběru dodavatele pak nutně vede k **malé síle dodavatelů materiálových pivovarských vstupů**, kromě značné síly dodavatelů **vstupů energetických** (související zejména s monopolním postavením těchto firem na trhu). Podobná šíře, tedy malá síla dodavatelů reprezentuje i oblast obalových materiálů.

4.2.2.3 Zákazníci

Zákazníky je možno z pohledu distribuce a marketingového působení členit na dvě základní skupiny:

- **zákazníci – odběratelé,**
- **zákazníci – přímí konzumenti.**

První skupina (Odběratelé) má dva cílové záběry:

- **ON TRADE segment:** provozovny - znamenají místa konečné spotřeby piva (restaurace, hospody, hotely, penziony, bary, kavárny, vinárny, rychlá občerstvení, motoresty).
- **OFF TRADE segment:** provozovny – znamenají místa, kde koncový spotřebitel produkty obvykle nespotřebovává na místě:

POTRAVINY (potraviny bez samoobsluhy, potraviny se samoobsluhou do 200 m², specializovaná prodejna nápojů, diskontní prodejna, prodejna C & C).

SUPERMARKETY (potraviny se samoobsluhou od 201 – 1000 m², potraviny se samoobsluhou nad 1001 m², prodej pro živnostníky, velkoobchod se sítí prodejen).

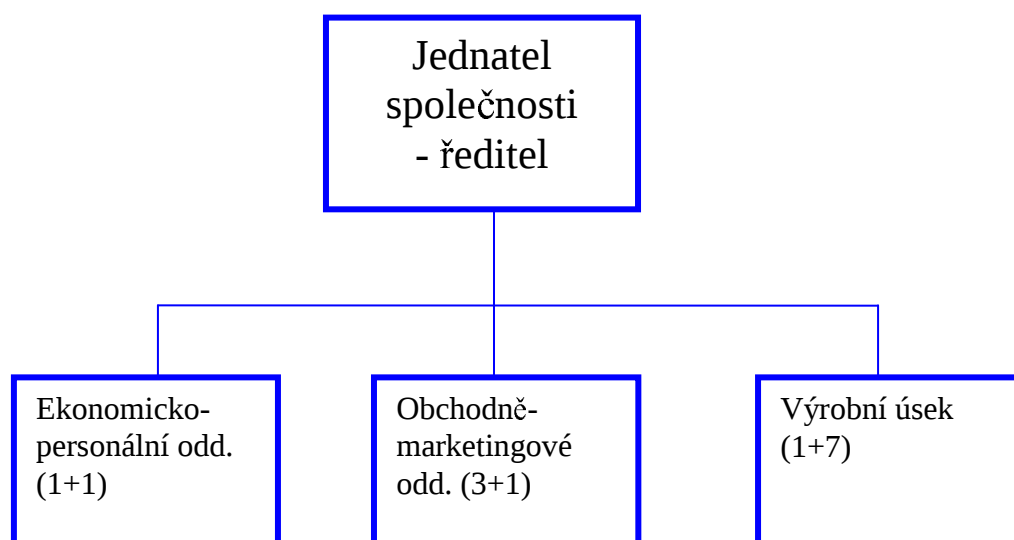
OSTATNÍ (podniková kantýna, velkoobchod bez sítě prodejen, distributor, jiný pivovar, cestovní kanceláře, kulturní a sportovní akce, vlastní prodejna, vlastní restaurace, čerpací stanice).

4.3 Organizační plán

Podnikové činnosti budou seskupeny do úseků dle funkční specializace, budou zavedeny výrobní postupy pro výrobu, systém řízení bude centralizovaný.

Organizační struktura společnosti bude patřit mezi liniově štábní. Úsek výroby bude liniový útvar a úseky ekonomicko-personální a obchodně marketingový budou útvary štábní.

Graf 4: Organizační struktura



Pramen: zpracováno autorem

Při plánování personálního zajištění jsme vycházeli z požadavků výrobních technologií, výrobního zařízení a požadavků na jednotlivé útvary. Podnik bude zaměstnávat 15 pracovníků. Ve výrobním úseku budou mimo vedoucího pracovat dva zaměstnanci na plný a čtyři na zkrácený úvazek. Při zvýšení kapacit budou všichni pracovníci zaměstnáni na plný úvazek. V čele společnosti bude stát jednatel, který bude zastávat funkci ředitele. Za každý úsek zodpovídá vedoucí úseku.

Úsek ekonomicko-personální bude zpracovávat mzdy, faktury, vést účetnictví, rozpočetnictví, řídit pohledávky, zajišťovat finanční prostředky, vést agendu zaměstnanců, jejich školení apod. Současně bude zastávat administrativní práce atd. Obchodně-marketingový úsek bude zajišťovat odbyt a distribuci našich výrobků, jejich propagaci. Úkolem bude získávat nové zákazníky, zabezpečovat reklamu.

Výrobní úsek bude přímo podřízen jednatelem společnosti a bude zabezpečovat samotnou produkci výrobků Drive. Vedoucí výroby bude sládek, který bude také zajišťovat objednávku surovin pro výrobu.

4.4. Obchodně marketingová koncepce

4.4.1 Shrnutí situační analýzy (analýzy okolí)

Shrnutí vychází z uvedené analýzy okolí (kapitola 4.2) a znalost okolí interního nově budované firmy a je možno stanovit tyto základní silné, slabé stránky projektu a příležitosti a hrozby:

Silné stránky:

Technické know-how majitelů
Licence na nealkoholické pivo
Jasně strategické cíle majitelů
Zkušenost majitelů s podnikáním
Zajištění pracovníků a manažerů firmy
Znalost regionu – vztahy s místními podnikateli
Flexibilní zvolená technologie výroby

Slabé stránky:

Nezkušenost s oblastí pivovarnického průmyslu
Optimální finance k založení firmy
Jasně strategické cíle majitelů
Nezajištěná distribuční síť
Velké vstupní náklady – technologie a zařízení

Příležitosti: Rostoucí poptávka po nealkoholických produktech Legislativní a etické externí tlaky Rostoucí záliba v cykloturistice (č.1 ve volnoaktivních zájmech populace) Prostor pro operativní flexibilní závozy v malých dodávkách (konkur.výhoda) Cena nealko není tak citlivá (oproti klasickým pivům) Silný marketing nealko piva velkých hráčů – zájem o nealko obecně Malé povědomí o <u>značkách</u> nealka	Hrozby: Velmi konkurenční prostředí Zalistování a jiné nutné poplatky v malo a velkoobchodě „Kupování“ akcí (sponzoring) a gastroprovozoven velkými i menšími hráči na trhu Silný marketing nealko piva velkých hráčů Substituty na trhu (minerální vody apod.) Síla dodavatelů (energie, benzín) Síla odběratelů Kapitálová náročnost vstupu do odvětví
---	--

Stručná situační analýza ukázala naše možnosti a předurčila tak stanovení základních obchodních a marketingových cílů.

4.4.2 Výrobek

Výrobky nabízené podnikem tvoří nealkoholická piva, vyráběná pomocí ojedinělé receptury (vlastní licence).

Ve srovnání s jinými nealkoholickými pivy, bude Drive vyhledáván pro svoji jedinečnou jemnou chuť, složení, specifický design, cenu a styl.

Obal – 0,33 l nevratný (jednoduchost a nezatížení skladů, distribuce – svozů obalů apod.), víčko samootevírací (není nutno otevírat klasickým způsobem), možnost zpětného uzavření láhve (vhodné pro řidiče). Inovační prvek.

Cílové skupiny (charakteristika):

Přímý spotřebitel

Řidič, cyklista, alternativa pro mladé konzumenty (zákaz konzumace alkoholických nápojů), alternativa pro všechny, kteří z jakéhokoli důvodu nemohou pít alkohol a upřednostňují chuť piva, náhradu za substituty voda, džus, slazené či neslazené minerální vody apod.).

Věk pro marketingovou komunikaci (prioritní zacílení): 16 – 35 let, sekundárně: 36 – 50 let.

Zákazník

On Trade: menší provozovny, které nejsou „koupenny“ od pivovarů. Společenské akce (majálesy, plesy, koncerty, sportovní utkání, festivaly) opětovně menšího a zejména lokálního významu, kde máme šanci na vstup s novým produktem.

Off Trade: menší provozovny - obchody a lokální obchodní řetězce s důrazem na flexibility závozu jako základní konkurenční výhodu.

4.4.3 Cenová politika

Vypracování cenové politiky se odvíjí od průzkumu trhu a analýzy konkurence, provedené v předchozích kapitolách.

Základ pro stanovení naší ceny tvoří kalkulace nákladů, v úvahu bereme ceny srovnatelných konkurentů a poptávky na trhu. Ve fázi zavádění výrobku upřednostníme penetrační strategii, jelikož se jedná o nový produkt. Potřebujeme podnítit zákazníky ke zkušebním nákupům a následné pravidelné konzumaci. Zároveň nemůžeme ceny zvolit příliš nízko, neboť většina zákazníků interpretuje nízké ceny jako důsledek toho, že výrobek není kvalitní.

Při určení ceny i jejího vývoje musíme brát v úvahu proměnlivost řady faktorů, působící na spotřebitelskou hodnotu i poptávku. Naši cenu bude ovlivňovat především

sezónnost, jelikož v letních teplých měsících stoupá spotřeba nápojů i piva. Dalším faktorem ovlivňující výši ceny spatřujeme v image podniku a intenzitě propagace. Cenovou diferenciaci uplatníme v regionálním měřítku, kdy pro jednotlivé oblasti harmonizujeme naše ceny.

Cenu nealkoholického piva o objemu 0,33l jsme stanovili pro On Trade zákazníky 18,- Kč a pro Off Trade zákazníky na 15,- Kč.

V souvislosti s cenovou politikou budeme poskytovat slevy a rabaty za výši odebraného množství, věrnost odběratelů, platební morálku a jiné.

Budeme tedy nuceni neustále sledovat a vyhodnocovat postoj zákazníků k cenám a volit cenu v souladu s jejich současnými postoji a očekáváním. Současně budeme pozorně sledovat ceny konkurenčních výrobků.

4.4.4 Distribuce

Uvedení výrobku na trh vyžaduje intenzivní a propracovanou distribuční politiku. Rádi bychom prodávali svoje výrobky v síti prodejen, restaurací a klubů v jihomoravském kraji. Sídlním městem našeho podniku bude Brno, proto bychom z počátku chtěli oslovit motoresty, prodejny, kluby, diskotéky, restaurace a jiné zábavné podniky v Brně a okolí. Do budoucna bychom chtěli proniknout do ostatních měst.

Distribuce výrobků Drive bude zabezpečena s pomocí maloobchodu, obchodních řetězců resp. prodejního mezičlánku, např. restaurace, kluby nebo prodejny. Částečně můžeme využít velkoobchod, ovšem tato forma distribuce je nákladnější a vytrácí se kontakt se zákazníkem. Při prodeji našich výrobků chceme využít internet a to především pro elektronické objednávky a dodávky většího množství.

Úzký vztah se zákazníkem je pro nás nesmírně důležitý. Pomocí obchodního zástupce bychom se rádi přiblížili potřebám a přání zákazníků a možnosti pružně a pohotově na ně reagovat.

Distribuce piva v ČR je obvykle realizována dvěma základními způsoby:

- vlastními prostředky (primární a sekundární distribuce)
- externím závozem

Větší pivovary využívají vlastní distribuční síť, která je založena na systému obchodních a distribučních center, která odpovídají za prodej a distribuci produktů ve svých oblastech. Výhody této sítě jsou značné: Zajišťuje efektivitu rozvozu, pružnost distribuce, přímý a individuální kontakt se zákazníkem. Systém umožňuje pružné reakce na přání zákazníka, zvýšení dostupnosti celého sortimentu produktů, zdokonalení servisu a dopravních cest, získávání aktuálních informací o situaci v dané oblasti, o konkurenci a také je výhodný z hlediska vytváření optimálních maloobchodních cen. Vlastní distribuční síť umožňuje aktivní a systematické vytváření příležitostí pro úspěšný prodej a výsledkem je zvýšení počtu kvalitních zákazníků.

Nevýhodou je (pro začínající firmu) samozřejmě vysoká investiční náročnost, kterou si malá firma nemůže dovolit a obvykle buď začíná s malým počtem leasingových prostředků nebo využívá externího závozce, který může náklady alespoň mírně snižovat (vytížení dopravních prostředků – výnosy z efektivního řízení distribučních nákladů, které si vlastní firma nemůže v počátku vůbec zajistit).

4.4.5 Propagace

V počátku se budeme snažit produkt prosadit na trh za pomoci podpory prodeje a osobního prodeje (push strategie). Při uvedení výrobku ve známost vsadíme na reklamu a public relations (pull strategie). Uvedené formy se budou vzájemně kombinovat a působit souběžně vedle sebe tak, aby přispěly k prosazení a úspěšnému prodeji výrobku na trhu. Podpora prodeje bude teda zaměřena na produkt.

Reklama

Hlavní cíl reklamní kampaně je upozornit a seznámit potencionální spotřebitele s produkty podniku. K tomuto účelu využijeme z nadlinkových aktivit pouze rozhlasovou reklamu v regionálních rádiích prioritně stanice Impuls, Frekvence 1 a Kiss Hády.

Touto cestou nejlépe oslovíme mladou generaci, která především ráda poslouchá hudbu. Mimo reklamních spotů poskytneme propagační předměty a vzorky výrobků do tématických soutěží. Reklamu v tisku využijeme později, kdy bude mít spíše připomínající funkci.

Velký důraz musíme klást na internetovou prezentaci (www.Drive.cz, www.DriveIn.cz, www.MasDrive.cz). Bude se jednat o moderní design internetových stránek s nabídkou našich produktů, s možností objednávek zboží ve větším množství, virtuální návštěva podniku, zábava - soutěže, hry, aktuální přehled pořádaných akcí, foto z uskutečněných párty, ankety atd.

V internetové reklamě se zaměříme částečně na tituly (řazeny dle návštěvnosti): www.seznam.cz, www.novinky.cz, www.idnes.cz, www.atlas.cz, www.centrum.cz, www.quick.cz, www.volny.cz, ale vzhledem k finanční nákladovosti prioritou zůstanou servery typu www.mapy.cz a [auto-moto-cyklo domény](http://auto-moto-cyklo.domény).

Osobní prodej

Obchodní zástupce bude vyhledávat zákazníky a navazovat s nimi úzký a přátelský vztah. Pro uvedení výrobku na trh bude mít stěžejní význam. Musí se postarat o kvalitní prezentaci výrobků tak, aby se dostali do povědomí konzumentů.

Public relations

Pilířem vztahu s veřejností bude organizování akcí, jako jsou ochutnávky, dny otevřených dveří, taneční párty ve spolupráci s rádií, spolupořádání festivalů, tématických večerů, sportovní akcí apod. Jejich výhodou je blízký vztah k zákazníkovi a možnost sledování jeho reakce. Současně se jedná o nenásilnou formu reklamy a prezentace nového produktu.

Podpora prodeje

Podpora prodeje spolu s osobním prodejem budou základními prvky naší propagace. Při propagačních akcích budeme poskytovat vzorky ochucených piv zdarma. Pro vybraný segment připravíme soutěže v klubech a barech o naše propagační předměty, za konzumaci tří lahví jakéhokoliv Drive piva dostane spotřebitel čtvrté zdarma. Naši stálí odběratelé mohou získat reklamní dárky pro výzdobu své restaurace nebo klubu. Jednou z forem podpory jsou i rabaty, které bude možné poskytnout při větších a pravidelných odběrech.

Akční program propagace

Jednotlivé podporující aktivity prodeje naplánujeme do období 1 roku s tím, že při uvedení na trh bude naše komunikace první rok majoritní a poté zopakujeme cca po půl roce (po vyhodnocení akcí a jejich účinnosti) v menším měřítku.

Graf 5: Plán aktivit propagace

	Akce	Led.	Ún.	Bř.	Dub.	Kv.	Čer.	Čvn.	Srp.	Zář.	Lis.	Pros.	Led.
Media	Radio	Promo			Image		Image		Promo				
	Internet	Intnt											
	Radio												
	PR	Průběžná komunikace s médii											
On	Promotion	Promo											
	Společ.akce				Regionální akce								
Off	Promotion								Promo				
	PR s řetězcem												
	Ochutnávky	Och.v místě prodeje											
	Sportovní akce												
	Auto-moto-cyklo												

Pramen: zpracováno autorem

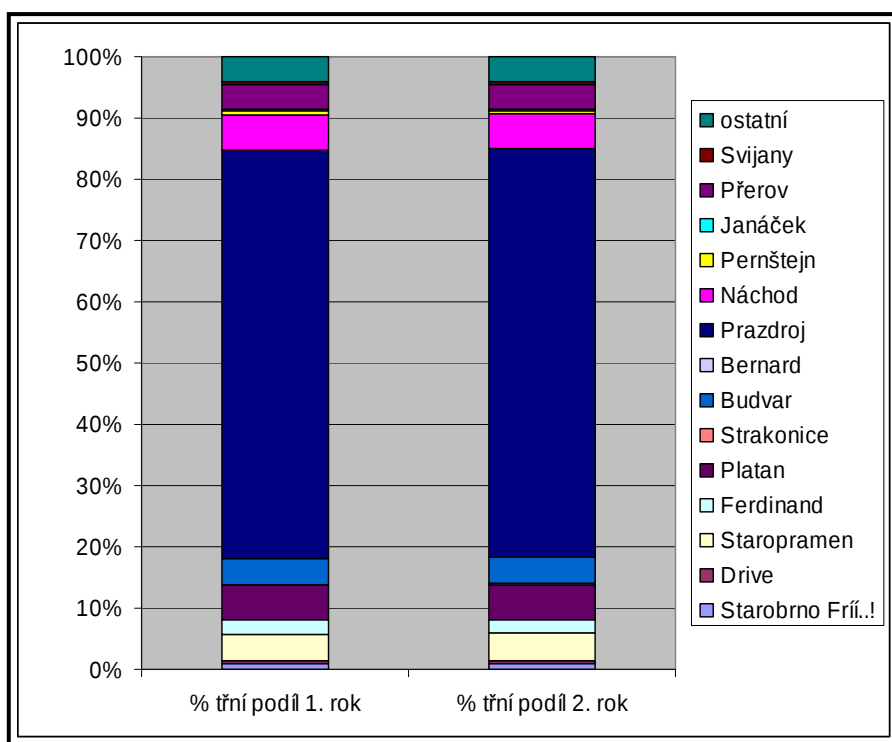
4.4.6 Marketingové cíle

Marketingový a obchodní cíl vychází z firemního (korporátního) cíle:

Korporátní cíl - 0,6 % trhu v segmentu nealkoholického piva do 2 let.

Obchodně marketingové cíle: budou prioritně nastaveny na podílové tržní vyjádření (0,5 % v 1. roce a 0,6% ve 2.roce).

Graf 6: Předpokládaný vývoj tržního podílu v 1. a 2. roce výroby



Pramen: zpracováno autorem

- prodej 1 600 hl v 1. roce, 2 000 hl ve druhém roce,
- tvorba loga, obal a motto produktu půl roku před uvedením na trh.

Drive

- komunikace: budování povědomí o značce „Drive“ BTL prostředky (maximální efektivita vložených finančních prostředků),
- budování image a kvalita značky bude podpořena cenovou politikou - nabídkou ceny nad regionální konkurenci (z počátku zaváděcí bonusy),
- obal bude odpovídat dané cílové skupině přímých spotřebitelů (modrá barva – soulad se zvyklostmi na českém trhu, moderní design).

V rámci segmentace a následného zacílení nejprve stanovíme, komu budeme své produkty prodávat (nikdy nelze ziskově prodávat všem; naopak se vyplatí specializace). To zahrnuje i zjištění, kdo jsou naši potenciální zákazníci, na co reagují, jak s nimi budeme co nejlépe komunikovat atd. Posledním, ale **nejdůležitějším bodem strategie je umístění (pozicování)** - umístění (deklarace hodnoty, kterou si musí veřejnost spojit s produktem Drive, s možnou komunikací: „Drive In, Máte drive ? Máte „Drive“ ?). Jedině tak lze zaručit, že zákazníci budou kupovat právě tento produkt a žádný jiný. Tímto strategickým marketingovým cílem se bude firma více zabývat až ve třetím roce svého působení. Z počátku se tak soustředíme na zajištění 2-3 letého strategického cíle (podíl a zisk).

4.5 Výroba

Nealkoholické pivo lze vyrobit několika základními způsoby. Nejnáročnější metoda je odstraněním alkoholu z klasického alkoholického piva. Existuje několik metod, jak toto lze provést, např. odpařování nebo reversní osmóza. Nečastěji se v českých podmínkách používá metoda řízeného kvašení – to je zastaveno ve své ranné fázi. Stihne se tak vytvořit pouze minimum alkoholu. Tento typ nealkoholického piva je v ČR známý pod názvem „pito“.

Pro výrobu Drivu použijeme klasické pivovarské suroviny – vodu, chmel a ječmen. Vodu získáváme z okolních Beskyd – z přehradní nádrže Morávka. Ječmen se bude zpracovávat přímo v pivovaru, ve vlastní sladovně, kde se vyrábí výhradně světlý slad. Chmel bude přicházet do našeho pivovaru ve dvou formách. Tzv. chmelové pelety

odebereme hlavně z Žatecka a Ústecka. Jedná se o sušený, rozemletý a slisovaný chmel, který dodává našemu pivu tradiční aroma. Výluh z chmele, tzv. chmelový extrakt, zase pivu dodává hořké kyseliny a vonné látky.

Odlišením od klasické výroby piva jsou především kvasnice, ty mají při výrobě našeho nealkoholického piva Drive hlavní roli. Jsou zcela jiné než ty, které se používají k výrobě ostatních piv. Na rozdíl od těch klasických pivních produkují jen minimum alkoholu. Díky unikátním kvasnicím se proces výroby piva Drive neliší, od toho klasického pivního tak drasticky, jako v případě výše zmíněných dvou metod výroby nealkoholického piva. Rozdíly jistě najdeme např. v případě podmínek vaření, hlavního kvašení i zrání a dokvašování. Jinak je to ale „pět a půlka“ s hořkostí a pěnivostí světlých ležáků českého typu, která je vyráběna přirozenou cestou. Žádné „násilnické“ fyzikálně-chemické metody při výrobě nealkoholického piva Drive rozhodně nenajdete. Postup výroby nealkoholických piv Drive bude obdobný jako výroba tradičního piva - možnost připravit nealkoholické pivo odstraněním alkoholu z hotového alkoholického piva. K dispozici budou moderní metody vakuové destilace, dialýzy nebo reverzní osmózy. Výhodou tohoto řešení je možnost operativně reagovat na poptávku vyrobit různě velké šarže bez ohledu na kapacity výrobního zařízení.

Výroba piva je velmi náročná na počáteční finanční prostředky, které jsou vázány v dlouhodobém hmotném majetku. Na druhou stranu je ovšem výroba z velké části automatická, řízená počítačem, který bude zabezpečovat též dodržování kvality produkce. Nejvíce pracovní síly bude třeba při plnění nealkoholického piva do lahví.



4.5.1 Výrobní kapacity

Maximální výrobní kapacity jsou limitovány stroji, zařízením a výrobním postupem s nutnou délkou trvání. Od toho se odvíjí potřebné finanční prostředky.

Zvolený minipivovar uzpůsobený naším požadavkům dosahuje max. výstavu 2000 hl za rok. Kapacita stáčírny lahví pokryje plánovaný výstav, protože výkonnost činí 300 lahví na hodinu, což při maximálním výkonu představuje asi 630 tis. lahví za rok. Pivovarské odvětví disponuje volnými výrobními kapacitami, proto pokud nebudou naše vlastní kapacity z důvodu větší poptávky dostatečné, je možné využít outsourcing jiného pivovaru.

Trh nealko piva ČR:	328.000 hl
Nejbližší větší konkurent:	3.000 hl
Plán 1.roku výroby:	1.600 hl
Plán 2. roku výroby:	2.000 hl

4.6 Finanční plán

Finanční plán podniku BEER s.r.o. se opírá o poznatky z předchozích kapitol, které stanovily výrobní kapacity projektu, ceny výrobku. Následující tabulka přináší souhrnný přehled vybraných ukazatelů podnikatelského plánu, kterým se budeme dále věnovat podrobněji.

Tabulka 3: Základní charakteristika finančního plánu

(v tis.Kč)	31.12.2008	31.12.2009
Aktiva celkem	4 378	4 571
Dlouhodobý majetek	1 654	1 236
Zásoby	453	785
Krátkodobé pohledávky	425	750
Krátkodobý finanční majetek	646	1 000
Vlastní kapitál	1 429	2 005
Dlouhodobé závazky		

Krátkodobé závazky	379	452
Bankovní úvěry dlouhodobé	2 570	2 114
Tržby	8 640	10 800
Hospodářský výsledek za účetní období	-371	576
Počet zaměstnanců	15	15
Mzdové náklady	3 353	3 710
Průměrná měsíční mzda	19,96	20,61

Pramen: zpracováno autorem

Finanční plán se neobejde bez plánu odbytu, který shrnuje následující tabulka.

Výnosy z prodeje jsou realizovány při ceně 18 Kč za 0,33l .

Tabulka 4: Plán odbytu

Odbytový plán (v tis. Kč)	2008	2009
Objem prodeje v hl.	1 600	2 000
Výnosy celkem	8 640	10 800
Spotřeba surovin	1 760	2 200
Mzdové náklady	1 264	1 474
Nakupované služby	160	200
Přímé náklady celkem	3 184	3 874

Pramen: zpracováno autorem

4.6.1 Plánovaná rozvaha

Plánovanou rozvahu naleznete v příloze 3. Podnik vznikne k 1.1. 2008 upsáním základního kapitálu v celkové výši 1,8 mil. Kč, na kterém se podílejí tři společníci rovným dílem. Pro malý podnik je to možná až nezvykle vysoký základní kapitál, ale nesmíme opomenout, že se jedná o pivovar, kde je nutné investovat do výrobního zařízení v nemalé výši.

Podnik pořídí pivovarskou sestavu v pořizovací hodnotě 3 mil. Kč a stáčecí linku v hodnotě 2 mil. Celková počáteční investice do výrobního zařízení činí 5 mil. Kč. Z důvodu nedostatku finančních prostředků pořídí podnik výrobní zařízení na finanční leasing, s měsíční splátkou 53 tis. Kč. Stáčírna lahví bude nakoupena v hotovosti.

Potřebné finanční prostředky získá dlouhodobým úvěrem ve výši 3 mil. Kč s délkou splatností 6 let.

Osobní automobily budou financovány z operativního leasingu. Pořizovací cena ostatního majetku, vybavení kanceláří, počítače, nepřesahuje hodnotu 40 tis. Kč, proto nebudou zahrnuty do hmotného majetku.

Dlouhodobý majetek tvoří stáčecí linka v pořizovací hodnotě 2 mil. Kč, která je zařazena do druhé odpisové skupiny s délkou odpisu 5 let a software v pořizovací hodnotě 63 tis. Kč, který bude zařazen do první odpisové skupiny s délkou odpisu 4 roky. Výrobní zařízení je pořízeno na finanční leasing, který bude splatný do 5 let a poté bude převedeno do vlastnictví podniku.

Pro podnikání využijeme nájmu výrobních a administrativních prostor.

Vlastní kapitál je tvořen vkladem společníků ve výši 1,8 mil. Kč a jeho výše se v prvním období snižuje, protože se podnik nachází ve ztrátě. Cizí zdroje představuje dlouhodobý úvěr s délkou splatnosti 6 let. Pravidlo vyrovnaní rizika stanovuje, aby vlastní zdroje převyšovaly nebo se rovnaly zdrojům cizím. Pro náš podnik toto pravidlo neplatí, jelikož zakládáme malý podnik, pro který není typický několika milionový základní kapitál a současně se jedná o podnik vstupující do kapitálově náročného odvětví.

4.6.2 Výkaz zisků ztrát

Plánovaný výkaz zisků a ztrát naleznete v příloze č.4. Kapacita výrobních zařízení značně limituje maximální produkci, v našem případě 2000 hl/rok. Musíme počítat s postupným zapojováním kapacit, proto jsme uvedené kapacity schopni dosáhnout až ve druhém roce naší činnosti. První rok bude produkce dosahovat 80 % z maximální kapacity a v druhém roce by měla dosahovat 100 %. Takovéto limity produkce jsou zásadní pro určení výše plánovaných nákladů a výnosů v daných obdobích.

Vycházíme-li z těchto skutečností, konečným důsledkem pro rok 2008 je výsledek hospodaření v záporných hodnotách oscilující okolo hranice -371 tis. Kč. Jak již bylo

zmíněno, tato situace je způsobena zejména nedostatečným využíváním výrobní kapacity. Podnik dosahuje záporného provozního výsledku hospodaření ve výši 191 tis. Kč., navýšeného o záporný finanční výsledek hospodaření, způsobený úroky z úvěru. V druhém roce začínají tržby dosahovat svého maxima. Při udržení prodeje na hranici tržeb z maximální produkce, minimálním zvyšováním fixních nákladů bude plánovaný výsledek hospodaření dosahovat hodnoty 576 tis. Kč.

Nicméně z těchto dosavadních výsledků jsou patrné kladné tendence našeho hospodaření.

4.6.3 Finanční analýza

Plánované ekonomické výsledky podrobíme analýze poměrovými ukazateli likvidity, rentability a ukazateli zadluženosti. Při finanční analýze budu vycházet z plánovaných údajů uvedených v účetních výkazech.(rozvaha, výkaz zisků a ztrát) pro sledované období.

Tabulka 5: Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity	2008	2009
Okamžitá likvidita	1,7	2,2
Běžná likvidita	4,0	5,6
Pohotová likvidita	2,8	3,8

Pramen: zpracováno autorem

Hodnoty likvidity jsou vyšší, než jsou doporučované hodnoty k jednotlivým druhům likvidity. Důvodem je začátek podnikání, ale i malé využívání krátkodobých úvěrů oproti dlouhodobým, jejíž výše ukazatele ovlivňuje. Hodnoty se pohybují v kladných číslech, tudíž je podnik krátkodobě stabilní.

Tabulka 6: Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti	2008	2009
Zadluženost CZ/A	0,6	0,5
Míra zadluženosti CZ/VK	2	1,2

Pramen: zpracováno autorem

Z vývoje ukazatelů je patrné, že podnik vykazuje značnou zadluženost. Uvedený fakt vychází z velké kapitálové náročnosti podniku, která je financována cizími zdroji. Z vývoje lze odvodit klesající tendenci v druhém roce, která je dobrým signálem i pro budoucnost.

Tabulka 7: Ukazatel rentability

Ukazatel rentability	2008	2009
Výnosnost vlastního kapitálu ROE	-0,25	0,2
Rentabilita celkového kapitálu	-0,08	0,12

Pramen: zpracováno autorem

Hledisko rentability je uznáváno jako nejdůležitější prvek analýz o zdraví podniku. Podává informace o schopnosti podniku vytvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál. Vývoj ukazatele rentability je odvislý od tržeb a následně zisku. Tedy podíváme-li se na průběh těchto znaků hospodaření zjistíme, že přesně kopíruje vývoj hodnot ziskovosti. Je zřejmé, že při zavedení nového produktu i výroby nemůžeme dosáhnout maximální produkce, tedy maximálních tržeb a přeneseně i dostatečného zisku v prvních letech, uvedený jev je typický pro většinu začínajících podniků. Toto jsou faktory, které musíme individuálně sledovat z hlediska časového vývoje. Ve druhém roce dosahujeme potřebného množství tržeb, které jsou následně schopny vytvořit dostatečný zisk. Musíme se podívat na vývoj ukazatelů, který má růstovou tendenci, po počátečních investicích je podnik do budoucna schopen generovat zisk, především díky rostoucím výnosům.

5. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro nově vznikající firmu BEER s.r.o., která se zaměřuje na oblast nealkoholických piv v regionu jihomoravského kraje. Ke splnění cíle jsem použila:

- teoretická východiska, ve kterých jsem stanovila základní postup tvorby podnikatelského záměru,
- strategickou analýzu oborového a obecného okolí firmy,
- osobní zkušenosti z vlastní praxe a poznatky – informace obecně dostupné.

Z obecné a oborové analýzy vyplynuly určité možnosti v daném tržním segmentu, kterých bylo využito v návrhové části. Z klíčových vlivů bych vyzvedla příležitosti dané především vzrůstajícím zájmem o navrhovaným produktový cíl nealkoholického piva (legislativa, zpřísněné vlivy externího okolí obecně). Vytvořený tržní prostor vytváří příležitost pro zahájení navrhovaného podnikatelského záměru i v situační roli velice konkurenčního pivovarského průmyslu.

Ve zpracování návrhové části jsem se setkala s určitými problémy zejména v oblasti přístupnosti relevantních informací. Měla jsem tak možnost zpracovat pouze informace, které jsou veřejně přístupné, zejména Českým svazem pivovarnictví a sladovnictví. Vysoce konkurenční prostředí (typické pro pivovarskou oblast v ČR) nedávalo příležitost ke zmapování dostatečně odborných a číselně specifikovaných dat.

Přes tyto obtíže (a za daných podmínek) se domnívám, že jsem zpracovala podnikatelský záměr nové firmy dostatečně. Základním přínosem mé práce je zpracování přístupu ke konkrétnímu podnikatelskému záměru, který ve výsledné podobě by měl obsahovat více číselných a jasně specifikovaných informací. Zásadním přínosem mé práce je tak určení postupu zpracování podnikatelského záměru.

Závěry mé práce je možno specifikovat takto:

- jasná specifikace firemního (korporátního) cíle: zisk ve druhém roce, podíl na trhu do 2 let 0,6 %,
- analýza obecného a oborového okolí ukazuje na velkou příležitost pro nealkoholické pivo Drive,
- využití potenciálu navrhovaného produktu v oblasti nealkoholických piv je dostatečně argumentačně zpracováno,
- obchodně marketingově zpracovaný koncept představuje základní konkurenční výhodu spolu s navrhovanou strategií diferenciací a inovací.
- ve finanční plánu zřetelně vyplývá nutnost cizích zdrojů k financování investic, ke vstupu do kapitálově náročného odvětví. V prvním roce bude podnik hospodařit se ztrátou, ve druhém roce dosáhneme kladného výsledku hospodaření.

Závěrem bych upozornila, že jsem si plně vědoma nedostatečné možnosti zpracování všech relevantních informací (zejména v přesném číselném vyjádření). Mým záměrem bylo zpracovat podnikatelský záměr v oblasti, kterou považuji za perspektivní z pohledu podnikatelské volby, a z této pozice jsem přesvědčena, že cíl této práce byl splněn.

6. SEZNAM LITERATURY

- [1] BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1999. 137 s.
- [2] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha, Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
- [3] KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- [4] SYNEK, M. a kolektiv *Manažerská ekonomika*. 2. přeprac. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 475 s. ISBN 80-247-0515-X
- [5] SYNEK, M. a kolektiv *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-736-7
- [6] VEBER J., SRPOVÁ J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 stran. ISBN 80-247-1069-2.
- [7] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán a investiční financování*. 2. vyd. Praha : Grada, 1999. 216 s. ISBN 80-7261-075-9.
- [8] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Přel. J. Pondělíček, 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

Další zdroje

- [9] Světová banka [on-line]. 2007cit. 2. května 2007]. Dostupný na:
<http://www.doingbusiness.org/ExploreTopics/StartingBusiness/>
- [10] Český svaz pivovarů a sladoven [http:// www.csps.cz](http://www.csps.cz)
- [11] Český statistický úřad [http:// www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Podmínky pro založení firmy ve vybraných evropských zemích

Tabulka 2: Výstav nealkoholického piva

Tabulka 3: Základní charakteristiky finančního plánu

Tabulka 4: Plán odbytu

Tabulky 5: Ukazatel likvidity

Tabulka 6: Ukazatel zadluženosti

Tabulka 7: Ukazatel rentability

Graf 1: Vývoj produkce českého pivovarnictví

Graf 2: Vývoj spotřeby piva v litrech na jednoho obyvatele

Graf 3: Vývoj produkce nealkoholických a speciálních pi v ČR

Graf 4: Organizační struktura

Graf 5: Plán aktivit propagace

Graf 6: Předpokládaný vývoj podílu v 1. a 2. roce výroby

7. PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Hodnocení nealkoholických piv (výrobce, cena, chuť)

Příloha č. 2: Tabulka srovnání cen konkurence

Příloha č. 3: Rozvaha

Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztrát

Příloha č. 5: Nealkoholické pivo

Příloha č. 1: Hodnocení nealkoholických piv (výrobce, cena, chuť)

Radegast Birell  výrobce: Plzeňský Prazdroj, pivovar Nošovice cena: 9,80 Kč/0,5 l (Carrefour) <i>cizí vůně slabá, říz střední, plnost střední, hořkost střední (mimě drsná), cizí chuť velmi slabá</i> TEST DNES Vítěz testu 3,6	Staropramen Nealkoholické pivo  výrobce: Pivovary Staropramen cena: 9,50 Kč/0,5 l (Carrefour) <i>cizí vůně slabá, říz střední, plnost střední, hořkost střední (mimě drsná), cizí chuť velmi slabá</i> 3,9	Zlatý bažant Premium nealkoholické pivo  výrobce: Heineken Slovensko, Nitra cena: 11,20 Kč/0,33 l (Carrefour) <i>cizí vůně slabá, říz střední, plnost střední, hořkost střední (mimě drsná), cizí chuť slabá</i> 4,2	Primátor Nealko  výrobce: Pivovar Náchod cena: 6,70 Kč/0,5 l (Pivní galerie, Praha) <i>cizí vůně slabá, říz střední, plnost střední, hořkost střední (jemná), cizí chuť střední (oxidační, mladinová)</i> 4,2
Budweiser Budvar Free  výrobce: Budějovický Budvar České Budějovice cena: 9,90 Kč/0,5 l (Carrefour) <i>cizí vůně velmi slabá, říz střední, plnost střední, hořkost slabá (jemná), cizí chuť slabá</i> 4,3	Pito značka kvality  výrobce: Pivovar Pardubice cena: 7,10 Kč/0,33 l (Pivní galerie, Praha) <i>cizí vůně střední (mladinová), říz střední, plnost střední, hořkost střední (mimě drsná), cizí chuť střední (sladká)</i> 4,3	Schlossgold Alkoholfreies Bier  výrobce: Brau Union, Linz, Rakousko dovozce: Starobrno cena: 13 Kč/0,33 l (Carrefour) <i>cizí vůně střední (ovocná, mladinová), říz střední, plnost střední, hořkost střední (jemná), cizí chuť slabá</i> 4,4	Stella Artois N.A.  výrobce: síť pivovarů Interbrew prodejce: Pivovary Staropramen cena: 14,70 Kč/0,33 l (Carrefour) <i>cizí vůně slabá, říz střední, plnost střední, hořkost slabá (jemná), cizí chuť slabá</i> 4,5
Clausthaler Extra herb Premium Alkoholfrei  výrobce: Clausthaler Německo dovozce: Královský pivovar Krušovice cena: 11,20 Kč/0,33 l (Carrefour) <i>cizí vůně slabá, říz střední, plnost střední, hořkost střední (drsná, ulpívající), cizí chuť velmi slabá</i> 4,7	Zubr Free  výrobce: Pivovar Litovel cena: 5,90 Kč/0,5 l (Kaufland) <i>cizí vůně slabá, říz střední, plnost střední, hořkost střední (drsná ulpívající), cizí chuť slabá</i> 4,8	Starobrno Frii...!  výrobce: Starobrno Brno cena: 20 Kč/0,5 l (restaurace Velké Přílepy) <i>cizí vůně slabá, říz střední, plnost střední, hořkost střední (jemná), cizí chuť střední (ovocná)</i> 5,0	Pito Budweiser Bier Samson  výrobce: Budějovický měšťanský pivovar, České Budějovice cena: 7,50 Kč/0,5 l (Tesco) <i>cizí vůně střední (melasová), říz slabý, plnost střední, hořkost slabá až střední (mimě drsná), cizí chuť střední (sladká)</i> 5,5
Ferdinand Skutečné pivo  výrobce: Pivovar Ferdinand, Benešov cena: 13,60 Kč/0,33 l (Pivní galerie) <i>cizí vůně střední (oxidační), říz střední, plnost slabá, hořkost slabá (jemná), cizí chuť střední (sladká)</i> 5,7	Kláster Nealkoholické pivo  výrobce: Pivovar Klášter, Hradiště nad Jizerou cena: 19 Kč/0,5 l (U Kláštera, Praha) <i>cizí vůně střední (ovocná), říz slabý až střední, plnost slabá, hořkost slabá (jemná), cizí chuť silná (ovocná)</i> Obsah alkoholu je 0,99 %, pivo by nemělo být označeno jako nealkoholické! 6,9		

Příloha č. 2: Tabulka srovnání cen konkurence

BRAND	Pivovar (výroba, prodej)	Balení lahvového piva	Cena s DPH	Cena přepočtená na jednotku 0,5 l s DPH	Zaokrouhlená cena přepočtená na jednotku 0,5 l bez DPH
Birell	Plzeňský Prazdroj, Nošovice	0,5 l	9,80 Kč	9,80 Kč	8,00 Kč
Staropramen nealkoholické pivo	Pivovary Staropramen	0,5 l	9,50 Kč	9,50 Kč	7,80 Kč
Zlatý bažant Premium nealkoholické pivo	Heineken Slovensko, Nitra	0,33 l	11,20 Kč	17,00 Kč	13,90 Kč
Primátor Nealko	Pivovar Náchod	0,5 l	6,70 Kč	6,70 Kč	5,50 Kč
Budweiser Budvar Free	Budějovický Budvar České Budějovice	0,5 l	9,90 Kč	9,90 Kč	8,10 Kč
Pito značka kvality	Pivovar Pardubice	0,33 l	7,10 Kč	10,80 Kč	8,90 Kč
Schlossgold Alkoholfreies Bier	Brau Union, Linz, Rakousko, dovozce Starobrnno	0,33 l	13,00 Kč	19,70 Kč	16,20 Kč
Stella Artois N. A.	síť pivovarů Interbrew, prodejce: Pivovary Staropramen	0,33 l	14,70 Kč	22,30 Kč	18,30 Kč
Clausthaler Extra herb Premium Alkoholfrei	Clausthaler Německo, dovozce: Královský pivovar Krušovice	0,33 l	11,20 Kč	17,00 Kč	13,90 Kč
Zubr Free	Pivovar Litovel	0,5 l	5,90 Kč	5,90 Kč	4,80 Kč
Starobrnno Fríí...!	Starobrnno Brno	0,5 l	20,00 Kč	20,00 Kč	16,40 Kč
Pito Budweiser Bier Samson	Budějovický měšťanský pivovar, České Budějovice	0,5 l	7,50 Kč	7,50 Kč	6,30 Kč
Ferdinand Skutečné pivo	Pivovar Ferdinand, Benešov	0,33 l	13,60 Kč	20,60 Kč	17,30 Kč
Klášteř Nealkoholické pivo	Pivovar Klášteř, Hradiště nad Jizerou	0,5 l	19,00 Kč	19,00 Kč	15,90 Kč

Příloha č. 3: Rozvaha

Rozvaha v (tis. Kč)		1.1.2008	31.12.2008	31.12.2009
	Aktiva celkem	4 800	4 378	4 571
A.	Pohl. za upsaný základní kapitál			
B.	Dlouhodobý majetek	2 000	1 654	1 236
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	63	54	36
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 000	1 600	1200
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek			
C.	Oběžná aktiva	2 800	1 524	2 535
C. I.	Zásoby	0	453	785
C. II.	Dlouhodobé pohledávky			
C. III.	Krátkodobé pohledávky		425	750
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 800	646	1 000
D.	Ostatní aktiva			
	Pasiva celkem	4 800	4 378	4 571
A.	Vlastní kapitál	1 800	1 429	2005
A. I.	Základní kapitál	1 800	1 800	1 800
A. II.	Kapitálové fondy			
A. III.	Rezervní fondy			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let		0	-371
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	0	-371	576
B.	Cizí zdroje	3 000	2 949	2 566
B. I.	Rezervy			
B. II.	Dlouhodobé závazky			
B.	Krátkodobé závazky		379	452
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	3 000	2 570	2 114
C.	Ostatní pasiva			

Příloha č. 4: Výkaz zisků a ztát

Výsledovka (v tis. Kč)		31.12.2008	31.12.2009
I.	Tržby za prodej zboží	8 640	10 800
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4 464	5 062
+	Přidaná hodnota	4 176	5 738
C.	Osobní náklady	3 353	3 710
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	409	418
IV.	Ostatní provozní výnosy		
H.	Ostatní provozní náklady	605	650
*	Provozní výsledek hospodaření	-191	960
N.	Nákladové úroky	180	154
*	Finanční výsledek hospodaření	-180	-154
Q.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		230
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-371	576
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-371	576
	Výsledek hospodaření před zdaněním	-371	806

Příloha č. 5: Nealkoholické pivo

Definice: Nealkoholické pivo je pivo s nejvýš 0,5 objemového procenta alkoholu. Pivo se sníženým obsahem alkoholu má 0,6 až 1,2 % alkoholu.

Pivovary se však se svými výrobními postupy příliš nesvěřují, považují je za součást svého obchodního tajemství. Aby mohlo být pivo označeno jako nealkoholické, smí obsahovat maximálně 0,5 objemového procenta alkoholu. Není bez zajímavosti, že značení není ve světě jednotné. Ve Velké Británii mají „alcohol-free“ piva nanejvýš 0,05 procenta, v USA žádné, v Japonsku se pivo s půlprocentním obsahem alkoholu nazývá nápoj podobný pivu. Ani nealkoholické pivo tedy není úplně bez alkoholu, jeho množství je však zanedbatelné.



Dnešní nealkoholické pivo je něco docela jiného než někdejší pivo z 80. let, kdy se začalo vyrábět. Tak, jak stoupá kvalita piv obecně, zlepšují se i piva nealkoholická. V nealkoholických pivech jsou větší rozdíly v chuti než u piv klasických. Je to dáno tím, že nealkoholická piva jsou vyráběna odlišnými způsoby. Některé pivovary používají speciální kvasnice, jiné odstraňují alkohol z hotového piva a další - těch je většina - vlastně připravují nedokvašené pivo. Právě tento produkt se chutí liší od běžných piv. Má specifickou mladinovou vůni (je to ta nasládlá vůně, která je občas cítit v okolí pivovaru).

Nealkoholická piva sice tvoří zatím jen 1,1 procenta z celkového výstavu, ale jejich prodej stále stoupá. Nealkoholická piva mají budoucnost. Je to dnes již věc **životního stylu**. Dnes už snad není restaurace, která by neměla nealko pivo na jídelním lístku, rozšiřuje se i nabídka v obchodech. Je to jednoznačně alternativa k přeslazeným limonádám, nehledě na to, že k některým jídlům se limonáda ani voda prostě pít nedají.

Na nealkoholická piva se příznivě dívají i lékaři. Když budete pít limonády, tak do sebe dostáváte jen prázdné kalorie a chemikálie. Nealko pivo je nejlepší varianta pro lidi obsluhující stroje, pro řidiče. Pouze pro lidi se závislostí na alkoholu je to trochu tenký led. Ne že by jim vadilo to nepatrné množství alkoholu, ale spíš z psychické stránky. Snadno by mohli sklouznout zpět k alkoholu.

Známost jmen (názvů) jednotlivých nealkoholických piv není vysoká. Obvykle je požadováno „NEALKO PIVO“, případně **historicky** zavedený název „PITO“

První pokusy vyrobit nápoj, který by svou chutí, vůní a barvou připomínal pivo, ale neobsahoval alkohol, se objevily ve dvacátých a třicátých letech v USA v období prohibice.

Dalším impulsem je trvalý požadavek islámského světa mít k dispozici nápoj na bázi piva, ale striktně bez alkoholu. A v neposlední řadě je tu potřeba mít možnost napít se piva, a přitom dodržet zákaz požívání alkoholu při řízení motorových vozidel.

Základním problémem, který limitoval spotřebu nealkoholického piva, byla především jeho kvalita, chuť a další atributy, které ke skutečnému pivu neodmyslitelně patří. Technologie výroby nealkoholického piva dlouho neumožňovala dosáhnout požadovaných vlastností.

V Československu vznikla společenská poptávka po nealkoholickém pivu začátkem 70. let. Požadavkem bylo vyvinout na bázi piva nápoj s obsahem alkoholu do 0,5 % (klasický ležák má více než desetkrát tolik), jenž by mohli pít řidiči a pracovníci v horkých provozech, a který by zároveň zachoval vysoký obsah látek ceněných u piva, jako jsou minerály a vitamíny. Cílem zároveň bylo, aby se nový nápoj chuťově co nejvíce přibližoval běžnému pivu.

S výzkumem a následně výrobou začal tým v Jihočeských pivovarech v Českých Budějovicích pod vedením výrobního náměstka a technologa Karla Bočka. Ten je otcem dnešního ředitele Budějovického Budvaru. Nápoj dostal název Pito, který vznikl spojením první a poslední slabiky slov "pivo" a "auto". V roce 1975 byly vystaveny první 3000 hl Pita a v roce 1980 výstav Pita činil již cca 43 tisíc hektolitřů. Sám Budvar začal s výrobou nealkoholického piva až v roce 1992. Jeho výroba nyní pokračuje v Budějovickém měšťanském pivovaru.

