

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský
záměr**

Business plan for chosen entrepreneurial purpose

Kateřina Sýkorová

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22. 4. 2024

v. r. *Kateřina Sýkorová*

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte význam a podstatné náležitosti podnikatelského plánu.
2. Představte podnikatelské odvětví, vybraný podnik, jeho služby a produkty.
3. Zpracujte podnikatelský plán pro vybraný podnik.
4. Vyhodnoťte potenciál podnikatelského plánu.

Studijní program

Ekonomika a management – Podniková ekonomika a management

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce paní doc. Ing. Petře Taušl Procházkové Ph.D. za její cenné rady, poznatky, podporu a čas, které mi věnovala při psaní této bakalářské práce.

Velké díky patří mé rodině a přátelům, kteří mi byli oporou po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod	7
1 Definice základních pojmů.....	8
1.1 Podnikání.....	8
1.2 Podnik	9
1.3 Podnikatel.....	11
2 Podnikatelský plán.....	13
2.1 Struktura podnikatelského plánu.....	13
2.2 Titulní strana	14
2.3 Obsah.....	14
2.4 Úvod, účel a pozice dokumentu	14
2.5 Shrnutí.....	14
2.6 Popis podnikatelské příležitosti a podniku.....	15
2.7 Analýza okolí podniku	15
2.7.1 PEST analýza podniku – analýza makroprostředí	15
2.7.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil – analýza mezoprostředí	16
2.7.3 SWOT analýza.....	16
2.8 Analýza konkurence.....	17
2.9 Marketingová a obchodní strategie	18
2.10 Finanční plán	18
2.11 Lean Canvas	19
3 Pivovarnické odvětví.....	21
3.1 Představení pivovarnického odvětví	21
3.1.1 Minipivovar	21
3.2 Představení vybraného podniku, jeho služeb a produktů.....	23

4	Podnikatelský plán pro minipivovar Brunette's.....	25
4.1	Lean Canvas	25
4.2	Popis podnikatelské příležitosti a podniku.....	28
4.3	Analýza makroprostředí podniku – PEST analýza	30
4.3.1	Politicko-legislativní faktory	30
4.3.2	Ekonomické faktory.....	31
4.3.3	Sociokulturní faktory	32
4.3.4	Technologické faktory	33
4.4	Porterova analýza pěti konkurenčních sil – analýza mezoprostředí	34
4.4.1	Analýza stávající konkurence	34
4.4.2	Analýza potencionálních konkurentů	38
4.4.3	Poskytovatelé substitutů	38
4.4.4	Analýza dodavatelů.....	39
4.4.5	Zákazníci.....	39
4.5	Analýza konkurence.....	39
4.6	Marketingová a obchodní strategie	39
4.6.1	Propagace.....	40
4.7	Finance	41
5	Zhodnocení podnikatelského plánu pro minipivovar.....	46
	Závěr	51
	Seznam použitých zdrojů	52
	Seznam tabulek	55
	Seznam obrázků.....	56
	Seznam použitých zkratk	57
	Seznam příloh.....	58
	Přílohy	

Abstrakt

Abstract

Úvod

Předkládaná bakalářská práce se věnuje problematice tvorby podnikatelského plánu pro založení malého pivovaru a vyhodnocení potenciálu takového podnikatelského plánu. Podnikatelský plán je obsáhlý písemný dokument, který zahrnuje přehled všech zdrojů, činností i případných rizik, nezbytných pro každého podnikatele. Podnikatelský plán sestavuje podnikatel před zahájením svého podnikání, aby zjistil, zda je jeho nápad reálný a uskutečnitelný. Plán může sloužit i k externím účelům, zejména pokud je pro zahájení podnikání potřeba cizích zdrojů.

Podnikatelský plán v této bakalářské práci je navržen pro minipivovar Brunette's. Téma bakalářské práce si autorka vybrala z několika důvodů. Jedním je rostoucí trend zakládání malých pivovarů, které se těší velké oblibě. Dalším důvodem je autorčina zkušenost s prací a setkáváním se s domovárnicí piva, což ji inspirovalo k napsání této bakalářské práce. Autorka by si přála tento podnikatelský nápad jednou zrealizovat společně se svým tatínkem.

Hlavním cílem této bakalářské práce je vyhodnotit potenciál navrhovaného podnikatelského plánu. K úspěšnému naplnění hlavního cíle vedou následující dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je charakterizovat význam a klíčové náležitosti podnikatelského plánu – tento cíl je splněn v první a druhé kapitole této práce, s využitím sekundárních knižních a elektronických zdrojů pro jejich přesné definování. Druhým dílčím cílem je představení podnikatelského odvětví a samotného minipivovaru.

Dalším dílčím cílem této bakalářské práce je vypracovat konkrétní podnikatelský plán pro minipivovar Brunette's. Podnikatelský plán je sestaven prostřednictvím vlastního průzkumu. V rámci bakalářské práce je provedena PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza konkurence, SWOT analýza a je také využito Lean Canvasu. Plánování financí zahrnuje analýzu nákladů, cenotvorbu a bod zvratu.

Hlavního cíle, zhodnocení potenciálu a realizovatelnosti podnikatelského plánu, bude dosaženo prostřednictvím variantní analýzy, která je zpracovaná ve třech variantách, a to v pesimistické, realistické a optimistické. Díky těmto podrobným analýzám je možné posoudit konkurenceschopnost tohoto podnikatelského plánu.

1 Definice základních pojmů

Pro sestavení podnikatelského plánu je nutné znát několik základních pojmů z oblasti podnikání. V této kapitole je proto vysvětleno, co podnikání a podnik zahrnují, a kdo je podnikatel. Cílem první kapitoly není podat vyčerpávající obraz ze světa podnikání, ale vysvětlit klíčové pojmy pro úspěšné naplnění cílů této bakalářské práce – konkrétně vytvoření podnikatelského plánu a jeho následné vyhodnocení potenciálu.

1.1 Podnikání

Podnikání můžeme definovat řadou pojmů. Jedním ze základních pojetí podnikání je upraveno živnostenským zákonem. Ten definuje živnostenské podnikání (tzv. živnost) následovně:

„Živností se rozumí soustavná činnost provozovaná samostatně podnikatelem, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)

Nový občanský zákoník, který nabyl platnost 1. 1. 2014, již nenabízí definici podnikání jako takovou, ale vysvětluje pojem podnikatel takto:

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

Obchodní zákoník, ve kterém byl vymezen pojem podnikání, byl zrušen a nahrazen právě zmíněným novým občanským zákoníkem.

Je nutné podotknout, že tyto právní normy jsou zásadní, avšak k plnému pochopení celé problematiky existuje mnoho dalších předpisů a norem, které se k této problematice vztahují. Je nezbytné znát právní předpisy týkající se zejména daňových, účetních nebo technických záležitostí.

Definici podnikání můžeme interpretovat také následovně:

- Soustavnost – činnost je vykonávána opakovaně, pravidelně.
- Samostatnost – fyzická osoba jedná osobně, právnická osoba jedná prostřednictvím statutárního orgánu.

- Vlastní jméno – právní úkony činí fyzická osoba svým jménem a příjmením, právnická osoba pod svým názvem.
- Vlastní odpovědnost – fyzická osoba i fyzická osoba nese veškeré riziko za výsledky své činnosti.
- Dosažení zisku – činnost je vykonávána s úmyslem docílit zisku, to však ještě neznamená, že skutečně bude dosažen (Taušl Procházková a kol., 2017).

Podnikání můžeme chápat jako soustavnou činnost, provázanou s aktivitami, které tvoří soubor činností vedoucích k růstu a dosažení zisku. Každý podnikatel podniká především za účelem dosažení zisku, který získá díky spokojeným zákazníkům, kteří se k jeho výrobkům nebo službám budou opakovaně vracet.

V praxi se však pojem „podnikání“ vymezuje z mnoha dalších hledisek, díky čemuž nabývá odlišných významů.

- Ekonomické pojetí – podnikáním se rozumí zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby došlo ke zvýšení jejich původní hodnoty.
- Psychologické pojetí – podnikání je činnost plynoucí z potřeby něco získat, něčeho dosáhnout, něco si vyzkoušet nebo něco splnit. Rozumíme tím prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se určité závislosti, osamostatnění se apod.
- Sociologické pojetí – podnikáním se vytváří blahobyt pro všechny zainteresované, hledá se cesta k dokonalejšímu využití zdrojů a vytváří se pracovní místa a příležitosti (Vebr & Srpová, 2012).

Podniká se v různých odvětvích – poskytování služeb, výroba a prodej zboží a jiné obchodní aktivity. Existuje také měřítko podnikání– malé, střední a velké podniky.

1.2 Podnik

Slovem podnik se rozumí organizace nebo podnikatelský subjekt, který je provozován podnikatelem za účelem dosažení zisku. Podnik je ekonomicko-právním subjektem, což znamená, že má ekonomickou samostatnost a právní subjektivitu. Slouží podnikateli k provozování podnikatelské činnosti.

Pojem podnik, tak jak je ve společnosti stále chápán, však současný občanský zákoník již neuvádí. Nový občanský zákoník tedy definuje pojem obchodní závod následovně:

„Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti, Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Z ekonomického pohledu se podnikem zjednodušeně rozumí subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Obsáhleji je podnikem soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, který podnikatel využívá k provozování své podnikatelské činnosti (Vebr & Srpová, 2012).

Podle Taušl Procházkové a kol. (2017) lze podnik definovat třemi všeobecnými a třemi specifickými znaky:

Všeobecné

- Kombinace výrobních faktorů – v podniku se účelně kombinují výrobní faktory s ohledem na požadovaný výstup.
- Princip hospodárnosti – snaha podniku pracovat co nejhospodárněji, tj. maximalizace výstupu, minimalizace vstupu, optimalizace vztahu mezi vstupy a výstupy.
- Princip finanční rovnováhy – schopnost podniku plnit platební povinnosti (v dané výši a termínech).

Specifické

- Princip soukromého vlastnictví – vyjadřuje se převažující vlastnickou formou.
- Princip autonomie – vyjadřuje nezávislost podnikání řízeného tržními vztahy bez direktivního zásahu státu.
- Princip ziskovosti – hovoří o bezpodmínečnosti zisku jako výsledku podnikatelské činnosti.

Důvody vzniku a příčiny existence podniku si vysvětlujeme takto:

- Příčinou existence podniku je výhodnost až nezbytnost týmové práce (synergický efekt), která je důsledkem specializace vzniklé z dělby práce.
- V podnikatelské činnosti vznikají tzv. transakční náklady a rizika. Příkladem může být potřeba podniku uzavírat smlouvy s obchodními partnery. Pro sepsání smlouvy musí podnik vynaložit čas a peníze na najmutí právníka a obeznámit ho se situací. V případě najmutí firemního právníka, mohou být tyto náklady a rizika

sníženy. Další příčinou existence podniku je tedy snaha výrazně snížit (minimalizovat) tyto transakční náklady a rizika.

- Základní motiv podnikatele uspokojit své potřeby, které realizuje prostřednictvím uspokojení potřeb svých zákazníků (Taušl Procházková a kol., 2017).

1.3 Podnikatel

Osobu podnikatele lze definovat vícero způsoby. Nový občanský zákoník popisuje podnikatele následovně:

„kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele. Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví zákon. Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění.“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Další definice popisují osobu podnikatele takto:

- Osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu.
- Osoba schopná rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika.
- Iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení (Vebr & Srpová, 2012).

Podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba, která je zapsána v obchodním rejstříku nebo podniká na základě živnostenského nebo jiného oprávnění.

Podle Taušl Procházkové a kol. (2017) patří mezi základní předpoklady každého podnikatele podnikavost, která tvoří jádro podnikání. Tato vlastnost představuje potenciál, schopnost jedince podnikat a tvoří tak významný prvek v procesu rozhodování o začátcích podnikání. Dále dodává, že podnikavost úzce souvisí s předpoklady, které by měl podnikatel splňovat. Tyto předpoklady lze rozdělit do tří základních skupin:

- Odhodlání a motivace podnikat.
- Osobní předpoklady pro podnikání.

- Podnikatelský nápad.

V neposlední řadě je vhodné od sebe rozlišit 3 pojmy:

- Podnikatel – podnikatele mimo již uvedených definic lze chápat jako člověka, který je poháněn představou nových příležitostí, vnímá změny technologie a je činorodý.
- Manažer – je člověk, který vykonává základní manažerské funkce – plánování, organizování, výběr, vedení lidí, kontrola. Nejblíže k tomu je pojem řídicí pracovník.
- Lídr – je vůdčí osobnost, která umí získávat a ovlivňovat lidi k dosažení skupinových cílů.

Správný podnikatel by ovšem měl také výborně ovládat manažerské funkce a být i správným lídrem svým zaměstnancům. Totéž platí i pro manažera, který by měl mít rysy vůdčí osobnosti, aby mohl dostatečně motivovat podřízené k docílení společných skupinových cílů (Taušl Procházková a kol., 2017).

2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný samotným podnikatelem před začátkem jeho podnikání. Podnikatel ho sestavuje primárně proto, aby mohl komplexně posoudit proveditelnost a životaschopnost podnikatelského nápadu. Podnikatelský plán, také někdy, zakladatelský projekt, popisuje všechny podstatné náležitosti, které jsou spjaté s podnikatelskou činností (Taušl Procházková, 2017).

Důvodů pro sestavení podnikatelského plánu je mnoho, může sloužit jak k interním, tak externím účelům. Mezi takové důvody patří například potřeba získat chybějící finanční prostředky, nutnost nalézt společníka nebo informovat své obchodní partnery a zaměstnance. Zejména začínající podnikatel, který má zajímavý podnikatelský nápad, může pomocí zpracovaného podnikatelského plánu zjistit celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů a možnosti financování. V případě potřeby cizích zdrojů pak podnikatelský plán funguje jako informační nástroj pro banky a další investory (Srpová a kol., 2011).

Aby se podnikatelský plán příjemně četl, byl autentický a efektivní, měl by být:

- Inovativní (podnikatel ve svém plánu opravdu řeší problém zákazníka inovativním způsobem).
- Logický a přehledný (logicky navazující na sebe, tvrzení v plánu si nesmí odporovat).
- Respektující rizika (celkové zhodnocení a analýza rizik pomáhají k důvěryhodnosti).
- Srozumitelný, uváženě stručný.
- Pravdivý a také reálný (Taušl Procházková a kol., 2017).

2.1 Struktura podnikatelského plánu

Náležitosti a obsah podnikatelského plánu není nikde přesně uveden. Neexistuje tedy jednotná a všemi odsouhlasená struktura, ale většinou se přístupy liší pouze v detailech. (Šafrová Drášilová, 2019).

Pro účely této bakalářské práce se bude vycházet z definice podnikatelského plánu Srpové a kol. (2011) v kombinaci s dalšími podnikatelskými plány jiných autorů. Struktura je definována takto:

- Titulní list.
- Obsah.
- Úvod, účel a pozice dokumentu.
- Shrnutí.
- Popis podnikatelské příležitosti a podniku.
- Analýza okolí podniku.
- Analýza konkurence.
- Marketingová a obchodní strategie.
- Finanční plán.
- Vyhodnocení podnikatelského plánu.
- Přílohy.

2.2 Titulní strana

Dle Šafrové Drášilové (2019) je důležitý první dojem. Titulní strana by měla vypadat profesionálně, upravené a přehledně. Pokud už má firma své logo, je vhodné umístit ho právě na titulní stranu pro dobrou zapamatovatelnost. Na titulní list se uvádí obchodní název podniku, označení podnikatelský plán, jména autorů, případně místo a datum sepsání.

2.3 Obsah

Hlavním důvodem, proč se v podnikatelském plánu uvádí obsah, je, aby čtenář mohl rychle vyhledat konkrétní informace. Obsah by měl být dlouhý jednu až jednu a půl strany formátu A4 (Srpková a kol., 2011).

2.4 Úvod, účel a pozice dokumentu

Úvod podnikatelského plánu má za úkol upřesnit informace ohledně podnikatelského plánu ihned v úvodu, aby nedošlo k nedorozumění mezi čtenářem a autorem. Je tedy správné uvést, zda se jedná o finální verzi podnikatelského plánu či nikoliv, a pro koho je podnikatelský plán napsaný (Srpková a kol., 2011).

2.5 Shrnutí

Shrnutí, někdy také Executive Summary, má nadchnout a přesvědčit čtenáře, aby si přečetl celý text. Má za úkol přehledně a stručně charakterizovat celý plán i jeho výsledek.

Neměl by působit snahou o senzaci, o propagační fráze, naopak. Shrnutí by mělo být objektivní a stručné, může zmiňovat i několik klíčových čísel. Stojí na začátku, ale píšeme ho vždy až na konci projektu (Šafrová Drášilová, 2019).

2.6 Popis podnikatelské příležitosti a podniku

V této kapitole je objasněno, v čem lpí podnikatelská příležitost. Nejdříve se definuje problém, který potencionální zákazník řeší, a poté nové řešení tohoto problému prostřednictvím konkrétní služby nebo výrobku firmy. Při popisu podnikatelské příležitosti je nutné se zaměřit zejména na:

- Popis produktu.
- Konkurenční výhodu produktu.
- Užitek produktu pro zákazníka (Srpková a kol., 2011).

2.7 Analýza okolí podniku

Dle Taušl Procházkové a kol. (2017) podnik musí respektovat své podnikatelské okolí a zajímat se o jednotlivé prvky jak vnější, tak vnitřní faktory. Okolí podniku lze jednoduše charakterizovat jako vnější svět, který zahrnuje všechny prvky ovlivňující podnik nebo které může podnik ovlivnit sám.

Okolí podniku se člení z hlediska podnikatelského prostředí na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí.

V praktické části této bakalářské práce se nachází PEST analýza podniku, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza konkurence a v neposlední řadě SWOT analýza. Tyto analýzy poskytují komplexní analýzu prostředí, ve kterém se podnik nachází.

2.7.1 PEST analýza podniku – analýza makroprostředí

Šafrová Drášilová (2019) uvádí, že makroprostředí představuje nejširší okolí podniku, zahrnující faktory, subjekty a okolnosti, které podnik nemůže ovlivnit, ale na finální výsledek celého podnikatelského projektu mají velký vliv. Analytické nástroje určené k analýze makroprostředí slouží primárně k identifikaci a vyhodnocení těchto okolností, které podnik sice nemůže nijak ovlivnit, ale závisí na nich výsledek podnikání. Nejčastějším nástrojem pro analýzu makrookolí je PEST analýza. Pro většinu podniků je nejjednodušší a dostačující. Vlivy makroprostředí na podnik dělí následovně:

- Politicko-legislativní – zahrnují právní rámec podniku, včetně zákonů, právních předpisů, vyhlášek, vlivu legislativy EU, míry korupce, dotační politiky a zahraničního obchodu.
- Ekonomické – do ekonomických faktorů se řadí celková ekonomická situace v zemi, tedy nezaměstnanost, inflaci, minimální a průměrnou mzdu aj.
- Sociokulturní – týkají se společnosti, včetně vzdělání obyvatel, kultury země, životního stylu, hodnot ve společnosti, ale také úrovně porodnosti a věkového rozložení obyvatel.
- Technologické – se zaměřují na technologickou vyspělost okolí, ochranu duševního vlastnictví, stav dopravní a komunikační infrastruktury apod.

Výsledkem PEST analýzy je zodpovězení tří hlavních otázek: Které z faktorů mají nejvýznamnější vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? A které z nich jsou v blízké době, v začátku podnikání, pro podnik nejdůležitější? Cílem je určení hrozeb a příležitostí plynoucích z makroprostředí podniku. Podnikatel si jich musí být vědom, přesto, že ve větší míře nejsou nijak ovlivnitelné (Edolo.cz, 2019).

2.7.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil – analýza mezoprostředí

Jak uvádí Šafrová Drášilová (2019), jedním z populárních nástrojů pro analýzu mezoprostředí je Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Ta je založena na předpokladu, že konkurence na trhu závisí na charakteru pěti základních skupin subjektů a jejich vzájemném působení. Tyto skupiny zahrnují stávající konkurenty, potencionální konkurenty (tedy ti, co na trh teprve vstoupí), poskytovatelé substitutů (ti, co řeší stejný problém, ale jiným způsobem), dodavatelé a v neposlední řadě zákazníci a jejich vyjednávací síla.

Jednotlivé faktory by měl podnikatel objektivně hodnotit podle významnosti a dopadu na jeho podnik. Výsledkem této analýzy, podobně jako u PEST analýzy, je identifikace příležitostí a hrozeb, na které by podnikatel měl být připraven. Z Porterovy analýzy by také mělo být patrné, jaká je úroveň tržní konkurence a v čem je podnikatelův záměr liší od ostatních na trhu.

2.7.3 SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky, určuje příležitosti a hrozby. Sestavení této analýzy patří k strategické součásti podnikatelského plánu, cílem je zjištění vnitřních

a vnějších sil působících na podnik, což je důležité nejen pro samotného podnikatele, ale především pro potenciálního investora. Strategické řízení zahrnuje zajištění a udržení stávajících úspěchů a také vyhledávání potenciálů, dlouhodobé plánování a směřování podniku. Všechny části SWOT analýzy by se měly porovnat s významnými tržními konkurenty, které podnik má (Vochozka a kol., 2021).

SWOT analýza se zabývá všemi oblastmi okolí popsány výše, tedy makroprostředím, mezoprostředím a mikroprostředím. Po důkladné analýze je sestavena SWOT matice, která přehledně zobrazuje zjištěné silné a slabé stránky podniku, jeho hrozby a příležitosti. Výsledkem SWOT analýzy ale není jen matice, podnik by se následně měl zaměřit na to, jaký přístup nadále využije:

- Přístup SO (strength, opportunities) – značí ofenzivní podnikatelský přístup, využívá silné stránky podniku a příležitosti. Tento přístup má za cíl dosáhnout vedoucí pozice na trhu.
- Přístup ST (strength, threats) – v tomto případě své silné stránky podnik využívá k eliminaci hrozeb.
- Přístup WO (weakness, opportunities) – cílem podniku je využít možné příležitosti, ale nejdříve musí odstranit své slabé stránky.
- Přístup WT (weakness, threats) – tento přístup se zdá nejtěžší ze všech, proto ho také podnik využívá ve chvíli, kdy je situace nejasná a podnik se snaží přežít. Podnik se snaží vyhnout hrozbám a zároveň eliminovat své slabé stránky (Sarsby, 2016).

2.8 Analýza konkurence

Kromě analýzy mezoprostředí je při zpracování podnikatelského plánu nezbytné provést i velmi důkladnou analýzu konkurence. Jak upozorňují Srpová a kol. (2011), nemá velký smysl podrobně studovat každého konkurenta na trhu. Navrhují rozdělit si konkurenci na hlavní a vedlejší. Do kategorie hlavních konkurentů patří ti, kteří hrají na daném trhu významnou roli a zřejmě tomu bude tak i do budoucna. Následně jsou vyhodnoceny jejich kvality i nedostatky. Je důležité držet se faktů, jako je obrat, růst, podíl na trhu, jejich výrobky, jejich služby a nenechat se ovlivnit vlastními subjektivními pocity a názory.

2.9 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová strategie je klíčovým faktorem, který rozhoduje o úspěchu či neúspěchu uplatnění podniku na trhu. Marketingový plán vychází z předchozích analýz a zaměřuje se především na identifikaci vhodného segmentu zákazníků, jejich životní stylu a jejich preferencí. Díky znalosti cílové skupiny dokáže podnik správně určit cenu, distribuční kanály a propagační nástroje neboli, správně určit marketingový mix tzv. „4 P“. Ten představují čtyři pilíře a těmi jsou produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion) (Šafrová Drášilová, 2019).

Marketingová a obchodní strategie se zajímá především o hlavní tři problémy:

- Výběr cílového trhu.
- Určení tržní pozice produktu.
- Rozhodnutí o marketingovém mixu (Srpová & Řehoř, 2010).

Výchozím bodem pro výběr cílového trhu je segmentace trhu. Podle Šafrové Drášilové (2019) je segmentace proces, při kterém je nutné rozdělit trh potencionálních zákazníků do menších skupin, tak aby bylo možné je nadále jasně identifikovat a poznat jejich potřeby. K tomu slouží tzv. segmentační kritéria, mezi nejpoužívanější patří kritérium demografické (pohlaví, věk, ...), geografické (stát, oblast, životní prostředí, ...), a na to můžou navazovat další, například psychografická kritéria (životní styl, životní hodnoty).

Určení tržní pozice produktu je vlastně určení, jak moc je daný produkt konkurenceschopný ve srovnání s ostatními produkty v daném odvětví. Cílem marketingové strategie je odlišit se od konkurence na daném trhu. Proces určování tržní pozice probíhá následovně:

- Identifikace konkurenčních výhod produktu.
- Výběr nejzásadnější konkurenční výhody (která je skutečně předností vůči konkurenci, je v souladu s posláním firmy a je důležitá pro spotřebitele).
- Volba optimálního způsobu komunikace této výhody (Srpová a kol., 2011).

2.10 Finanční plán

Dle Taušl Procházkové (2017) je finanční plán jednou z nejvýznamnějších složek podnikatelského plánu. Ukazuje myšlenky, nápady a fakta prostřednictvím čísel. Jeho rozsah záleží na mnoha faktorech, především na způsobu financování a množství

potřebných prostředků k realizaci podnikatelského plánu. Finanční plán by měl obsahovat několik částí:

- Zakladatelský rozpočet, nejdůležitější část celého plánu. Rozpočet udává veškeré výdaje od začátku podnikání až po běžný chod podniku.
- Porovnání zakladatelského rozpočtu a volných prostředků, které má podnikatel k dispozici. Od tohoto problému se následně odvíjí otázka formy financování. Ve chvíli, kdy je potřeba cizího rozpočtu je vhodné zařadit i plán splácení jistin a závazků.
- Zahajovací rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaný cash flow výkaz po prvním roce podnikatelské činnosti a následně tyto výkazy i po více letech.

Šafrová Drášilová (2019) dodává, že ve finančním plánu musí být vyčísleny všechny činnosti podniku z oblasti marketingu, personalistiky i externího prostředí. Perfektně připraveným plánem, kde každá částka navazuje na každou činnost podniku, je důkazem důkladně vypracovaného a připraveného projektu.

Finanční plán s sebou přináší několik nástrah. Podnikatel musí mít dobré povědomí o situaci na trhu, aby mohl správně odhadnout výši nákladů a výdajů. Nesmí přípravu a sestavení finančního plánu podcenit, neúplný finanční plán je nepoužitelný. Jak udává Srpová a kol. (2020) odhad svých nákladů raději zdvojnásobte a odhad svých tržeb raději vydělte dvěma, pak možná budete blízko realitě.

2.11 Lean Canvas

Lean Canvas model se vyvinul z jednoduchého nástroje Business Model Canvas, který původně vymyslel Alex Osterwald. Do podoby Lean Canvasu, kterému se autorka věnuje v této bakalářské práci, ho převedl Ash Maurya. Podstatou Lean Canvasu je určit problém a najít řešení během krátké doby, a to vše zaznamenat pouze na jediný papír. Tento nástroj je vhodný pro začínající firmy. Je to jeden z přístupů zpracování business plánu oproti tradičnímu podnikatelskému plánu.

Jednotlivá pole Lean Canvasu vysvětluje každý autor trochu jinak, pro potřeby této bakalářské práce se autorka věnuje vysvětlení autorů Svobodová & Andera (2017):

- Problém – podnikatel vždy musí vědět, jaký problém řeší jeho zákazník, jen tak mu nabídne užitečné řešení v podobě jeho produktu či služby. Ideální je uvést 1–3 problémy.

- Řešení – pokud podnikatel plně rozumí problémům svých zákazníků, měl by navrhnout možná řešení pro hlavní problém uvedený v prvním okně. V poli řešení by měla zaznít jen ta nejdůležitější řešení. Pozor, pokud podnikatel zjistí, že zákazník sice daný problém má, ale nemá potřebu ho řešit, pak to znamená zásadní problém pro plánovaný projekt.
- Unikátní nabídka hodnoty – určuje něco, čím se daný podnikatelský nápad odlišuje od jeho konkurence, jaká je jeho přidaná hodnota.
- Neférová výhoda – je podobná unikátní nabídce hodnoty, ovšem zde by podnikatel měl zmínit výhodu, kterou nelze zkopírovat či koupit možným budoucím konkurentem. Příkladem může být jedinečný člen týmu s unikátní expertizou nebo ochranná známka a další.
- Zákazníci – zde je důležité určit segmenty zákazníků, nejlépe 2–3 nejdůležitější segmenty, ze kterých se následně určí i tzv. první vlaštovky.
- Existující alternativy – do tohoto pole patří informace o způsobech řešení daného problému, aneb jak již zákazníci řeší daný problém.
- Indikátory – je potřebné si určit jasné indikátory úspěchu, kterými se bude podnikatel nadále řídit. Indikátory se vyjadřují čísly, je to například výše tržeb, nebo počet spokojených zákazníků.
- Srozumitelný opis – vysvětluje nový produkt či službu již existujícími produkty nebo službami.
- Cesty k zákazníkům – do této kolonky se zapisují marketingové kanály, například sociální sítě, webové stránky aj.
- První vlaštovky – tento pojem označuje hlavní segment zákazníků, pro kterou je produkt nebo služba tvořen. Je to skupina zákazníků, pro které je tento problém nejzásadnější, a proto se na ní podnikatel zaměří jako první.
- Struktura nákladů – slouží k vypsání nejdůležitějších nákladových položek podniku. Strukturu můžeme rozdělit na fixní a variabilní náklady.
- Cenový model – zahrnuje všechny otázky týkající se financí. Opět zahrnuje jen to nejpodstatnější.

3 Pivovarnické odvětví

V následující kapitole je představeno pivovarnické odvětví včetně jeho historie, zaměření na problematiku minipivovarů a právní problematiku. Dále je již popsán konkrétní podnik, jeho produkty a služby.

3.1 Představení pivovarnického odvětví

Počátky prvního ochutnání piva patrně souvisí s obdobím, kdy lidé začali pěstovat obilí. Lze předpokládat, že objev byl dílem náhody a také byl pivní nápoj velmi vzdálený tomu, jaký je dnes. Objev piva je připisován Sumerům, od kterých existují první písemné zmínky o jeho výrobě už v roce 4 000 let př. n. l. (Novotný a kol., 2019).

Egyptské hieroglyfy popisují proces vaření piva již v období dynastie slunečních králů, jejich bohy pivovarnictví a piva byli Tenenet a Usir (Kunath, 2012).

V době středověku bylo jedním z nejcennějších práv, které město mohlo vlastnit, právo vaření piva, známé jako právo várečné. Podle Novotného a kol., (2019) stojí za novodobou podobou pivovarnictví dvě události – rok 1516, kdy byl vydán německý zákon o čistotě piva, a rok 1876, kdy Louis Pasteur vydal slavnou „Studii o pivu“, ve které jako první prokázal, že pivo vzniká kvašením mikroorganismy.

3.1.1 Minipivovar

Domácí vaření piva zažívá v Evropě, i v České republice, ohromný rozmach. Tento fenomén, nazývaný domovarnictvím nebo homebrewingem, z anglického slova homebrewing, přispěl k vzniku mnoha skvělých minipivovarů vedených několika vášnivými domovárníky.

Rozdíl mezi domácím vařením piva pro vlastní potřebu a minipivovarem je určen roční produkcí piva (objemem uvařeného piva), který stanovuje Zákon o spotřebních daních. Zatímco domácí vaření piva je osvobozeno od placení daní, minipivovar má mnohem více povinností a omezení. Domácí vaření piva se vyznačuje vařením pro nekomerční účely s maximálním množstvím 2 000 litrů ročně (Zákon č. 353/2003 Sb., Zákon o spotřebních daních).

„Malým nezávislým pivovarem je pivovar, jehož roční výroba piva, včetně piva vyrobeného v licenci, není větší než 200 000 hl a splňuje tyto podmínky:

- Není právně ani hospodářsky závislý na jiném pivovaru.
- Nadzemní ani podzemní provozní a skladovací prostory nejsou technologicky, či jinak propojeny s prostorami jiného pivovaru.“ (Zákon č. 353/2003 Sb., Zákon o spotřebních daních).

Pro zřízení malého pivovaru je nutné vlastnit živnostenské oprávnění pivovarnictví a sladovnictví. Zákon o živnostenském podnikání definuje pojem živnost následovně:

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ (Zákon č. 455/1991, Sb., Zákon o živnostenském podnikání).

Živnost pivovarnictví a sladovnictví je Živnostenským zákonem definováno jako ohlašovací řemeslná živnost. Náplní této činnosti jsou podle Živnostenského zákona čtyři procesy.

- Řízení a obsluha chemicko - fyzikálních a biologických technologických procesů v pivovarnické a sladovnické výrobě.
- Výroba základní suroviny pro výrobu piva, sladu, a procesy s tím související.
- Vaření piva a procesy související s vařením piva.
- Výroba všech nápojů na bázi piva (České minipivovary, 2012).

Všeobecné podmínky pro provozování živnosti zákon vymezuje takto:

„Všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami, pokud tento zákon nestanoví jinak, jsou

- Plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti⁵⁸),
- Bezúhonnost.“ (Zákon č. 455/1991, Sb., Zákon o živnostenském podnikání).

Kromě všeobecných podmínek, které jsou platné pro veškeré živnosti, platí pro pivovarnictví a sladovnictví i další, zvláštní podmínky, tj.:

„Zvláštními podmínkami provozování živnosti jsou odborná nebo jiná způsobilost, pokud je tento zákon nebo zvláštní předpisy vyžadují.“ (Zákon č. 455/1991, Sb., Zákon o živnostenském podnikání).

Právě pro živnost pivovarnictví a sladovnictví je potřeba mít odbornou nebo jinou způsobilost, a to může být problémem. Takovou způsobilost získáme několika způsoby:

- Řádným ukončením středního vzdělání s výučním listem v příslušném oboru vzdělání.
- Řádným ukončením středního vzdělání s maturitní zkouškou v příslušném oboru vzdělání, nebo s předměty odborné přípravy v příslušném oboru.
- Řádným ukončením vyššího odborného vzdělání v příslušném oboru vzdělání.
- Řádným ukončením vysokoškolského vzdělání v příslušné oblasti studijních programů a studijních oborů.
- Uznáním odborné kvalifikace, vydaným uznávacím orgánem podle zákona o uznávání odborné kvalifikace.
- Ověřením nebo uznáním dosažené úplné kvalifikace pro příslušný obor na základě zákona o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání (České ministrovství, 2012).

Postup při ohlášení řemeslné živnosti je následující. Ohlášení se podává na kterémkoliv živnostenském úřadě, prostřednictvím kontaktních míst veřejné správy (tzv. Czech POINT) nebo elektronicky, prostřednictvím informačního systému Registru živnostenského podnikání. Registrujeme se pomocí jednotného registračního formuláře pro fyzické nebo právnické osoby. Před samotným podáním ohlášení řemeslné živnosti pivovarnictví a sladovnictví je potřeba splnit podmínky provozování řemeslné činnosti (BusinessInfo.cz, 2011).

V případě, že žadatel splňuje všechny potřebné podmínky, oprávnění provozovat živnosti vzniká u ohlašovacích živností dnem ohlášení. Živnostenský úřad následně ve lhůtě 5 dnů ode dne doručení ohlášení živnosti provede zápis do živnostenského rejstříku a vydá podnikateli výpis (BusinessInfo.cz, 2011).

3.2 Představení vybraného podniku, jeho služeb a produktů

Vypracovaný podnikatelský plán v této bakalářské práci se věnuje založení minipivovaru, který nese název Brunette's. Tento minipivovar má svou polohu v srdci Plzně, v Riegrově ulici. V počátečním období bude minipivovar vyrábět a prodávat základní nabídku pěti druhů pív. Prvním nabízeným pivem je klasický ležák plzeňského typu, nese název Brunette's a je to 11° pivo, které bude tzv. vlajkovou lodí pivovaru. Druhým pivem je třináctistupňové pivo jménem Cool Lad. Další pivo je podle receptury autorčina tatínka a je proto pojmenováno tak, jak ho prezentuje on, Švihák. Je to dvanáctistupňové pivo typu pilsener. Dalším pivem v základní nabídce je nealkoholické pivo Soberly Great.

Posledním pivem je ovocné malinové pivo, tzv. kyseláč. Je to velmi silné pivo, při jeho vaření se používá malinového pyré a pomerančových uschlých kůr. Do budoucna autorka počítá s navýšením nabídky piv. Pivo bude možné zakoupit i v láhvích s sebou domů a také v KEG sudech. Minipivovar Brunette's se také často bude účastnit pivních festivalů, kde bude nabízet speciální edice piv.

Největší zajímavostí ovšem bude prohlídka minipivovaru se sládkem, která bude probíhat v přátelském duchu a bude doprovázena nabídkou dalších speciálně uvařených piv. Dalším zážitkovým programem bude škola čepování piva, která dokáže upoutat pozornost nejen jednotlivců, ale i skupin, což je ideální pro skupiny přátel, nebo třeba pro pracovní akce typu teambuilding. Autorka věří, že tímto se pivovar dokáže odlišit od konkurence v okolí a přivede spoustu zájemců a nadšenců.

Do budoucna se plánuje rozšíření nabídky o street food, jako jsou hot dogy, burgery, hranolky a další občerstvení, které se skvěle hodí k pivu.

4 Podnikatelský plán pro minipivovar Brunette's

Následující kapitoly se zaměřují na samotné sestavení podnikatelského plánu pro minipivovar Brunette's. Tato praktická část je sestavena na základě poznatků z kapitol předešlých.

4.1 Lean Canvas

V následující kapitole se autorka zaměřuje na Lean Canvas, který je krátkým a jasně daným shrnutím podnikatelského plánu v této bakalářské práci. Níže jsou určité segmenty více rozepsány.

Obr. 1: Lean Canvas pro minipivovar Brunette's

Lean Canvas		Projekt: Minipivovar Brunette's	Autor: Kateřina Sýkorová	Datum: 1. 3. 2024
				Verze # 1
<p>Problém Jaké jsou 1-3 nejdůležitější problémy vašich zákazníků?</p> <ul style="list-style-type: none"> - nedostatek hezkých míst ke strávení příjemných chvil s přáteli či s rodinou nad dobrým pivem v centru Plzně - nedostatek řemeslných piv a pivních nápojů na trhu - restaurace nabízející craftové pivo nenabízí žádnou zvláštní či odlišnou službu <p>Existující alternativy Jaké alternativy řeší vaše problémy dnes?</p> <ul style="list-style-type: none"> - zákazníci se s přáteli či rodinou setkávají doma - zákazníci si rezervují svá místa v plzeňských restauracích dopředu, popřípadě doufají, že najdou volná místa a jsou ochotni kvůli tomu i čekat 	<p>Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brunette's nabízí zákazníkům 100+ míst k sezení ve vnitrobloku i venku na terase, kde si s přáteli a rodinou můžou užít večer - na čepu nabízí Brunette's 5 druhů řemeslného piva - speciální koncept - varna s provozovnou minipivovaru (prohlídky, škola čepování) <p>Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (aktivace, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - minimální počet prodaných piv za rok: 53 770 piv (0,5 l) pro pokrytí nákladů - tržby - získání spokojených zákazníků (pozitivní recenze na Google) 	<p>Unikátní nabídka hodnoty Cím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výtečná hodnota pro zákazníka?</p> <ul style="list-style-type: none"> - speciální koncept, který spojuje varnu a provozovnu minipivovaru - výborné řemeslné pivo z kvalitních surovin <p>Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?</p> <ul style="list-style-type: none"> - minipivovar Brunette's = menší verze pivovaru Zlatá Kráva, Raven a dalších craftových pivovarů 	<p>Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zcopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?</p> <ul style="list-style-type: none"> - hlavní sládek, má více než 20 leté zkušenosti z pivovaru Pilsner Urquell - porozumění mladé i starší generaci, díky složenému týmu pivovaru <p>Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</p> <ul style="list-style-type: none"> - sociální sítě - webové stránky - účast na pivních festivalech - dodání piva do již existujících restaurací v Plzni 	<p>Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</p> <ul style="list-style-type: none"> - muži a ženy starší 18 let, kteří rádi konzumují craftová piva, zkoušejí nové podniky, mají rádi street food a bydlí v Plzni a v širším okolí Plzně - domovaničí piva, kteří ochutnávají nové značky na trhu - restaurace a další restaurační zařízení v Plzni, kteří odebírají řemeslná piva do svých zařízení <p>První vlaštky S kým můžete zažít nejdříve?</p> <ul style="list-style-type: none"> - muži a ženy ve věku 18 - 35 let, kteří žijí v centru Plzně a rádi zkoušejí nové podniky v Plzni, rádi konzumují craftová piva.
<p>Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</p> <p>Fixní měsíční náklady: 250 467 Kč (Nájemné 30 000 Kč, energie 50 000 Kč, mzdové náklady 127 240 Kč, splátka úvěru 39 547 Kč, marketing 3 500 Kč)</p> <p>Variabilní průměrné náklady na 0,5 l piva: 9 Kč</p>		<p>Cenový model Jak naceníte vaše řešení problému?</p> <ul style="list-style-type: none"> tržby za prodané pivo tržby za prohlídky minipivovaru a školu čepování piva 		

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Zákazníci a první vlaštky

Smyslem podniku je uspokojovat potřeby zákazníků a dosahovat požadovaného zisku. Autorka definovala tři hlavní segmenty zákazníků, z nichž jsou největší skupinou muži a ženy starší 18 let, kteří rádi ochutnávají a konzumují řemeslná piva, zkoušejí nové podniky v Plzni a primárně bydlí v Plzni a širším okolím. Z této skupiny zákazníků je

vybrána skupina tzv. prvních vlaštovek, kterou tvoří muži a ženy ve věku 18-35 let, žijící v centru Plzně, kteří mají k řemeslným pivům blízký vztah. Na tuto skupinu se autorka zaměřuje nejvíce, neboť k ní má nejlepší přístup a je o ní nejlépe informována.

Problém

Nejdůležitější je určit hlavní problémy svých zákazníků, protože v tom tkví hlavní myšlenka celého podnikatelského plánu – vyřešit problémy zákazníků a nabídnout jim řešení. Prvním problémem je nedostatek hezkých míst ke strávení příjemných chvil s rodinou či s přáteli nad dobrým pivem. Přesto, že restaurací a barů je v Plzni, a především konkrétně v Riegrově ulici dostatek, nedisponují ale dostatečnou kapacitu uspokojit potřebu všech hostů. Další problém tkví v nedostupnosti řemeslných piv a pivních nápojů, protože většina restaurací a pivních barů v okolí Riegrovy ulice nabízí pouze klasická piva, jako je 12stupňové pivo Pilsner Urquell a 11stupňové pivo značky Gambrinus, které jsou plzeňskými klasikami. Posledním problémem autorka je podobnost všech restaurací v Plzni, včetně těch v Riegrově ulici. Restaurace a bary v okolí nenabízí žádnou zvláštní či odlišnou službu, nenabízí nic navíc.

Řešení

Ke každému problému přiřadila autorka odpovídající řešení. Toto řešení má být to nejjednodušší, to, co obsahuje minimální množství funkcionalit, ale i přesto dodává zákazníkovi hodnotu. Toto základní řešení má právě sloužit k oslovení prvních vlaštovek. Řešením nedostatku kapacit restauračních zařízení je minipivovar se sto místy uvnitř a na terase. Nedostatek řemeslných piv na trhu, vyřeší nový pivovar Brunette's nabídkou svých piv a v budoucnu také pivy z jiných minipivovarů, čímž rozšíří svou nabídku. Podobnost všech restaurací naruší tento pivovar právě tím, že kromě nabídky výborných piv, bude nabízet i prohlídky minipivovaru se sládkem a také školu čepování piva. Z minipivovaru se tak stane perfektní místo nejen pro malé skupiny, ale i například team buildingy a další akce.

Existující alternativy

Zmíněné problémy řeší zákazníci aktuálně tím, že společně strávený čas s rodinou či s přáteli tráví například doma. Zákazníci si také mohou zajít do jakékoliv další restaurace či pivního baru v Plzni. Autorka se ale domnívá, že nejvíce lidí si přeje trávit čas v centru z důvodu toho, že mají více možností na výběr a za večer tak mohou navštívit více podniků. Je zde také nutnost rezervování míst předem. V centru Plzně je zapotřebí

rezervovat svá místa několik dní předem, zatímco v odlehlejších částech Plzně není problém rezervovat místa v daný den. V zimních měsících je míst většinou dostatek, ovšem v letních měsících si zákazníci chtějí užívat teplých letních večerů venku, a to není možné, protože většina restaurací v Plzni nebere rezervace na své terasy, ale pouze uvnitř restaurace a místa jsou obsazená. Poslední alternativou pro vyřešení problému zákazníka je zkrátka doufat a čekat na volné místo u stolu, popřípadě konzumovat pivo a pivní nápoje ve stoje, v okolí restaurace.

Unikátní nabídka hodnoty a srozumitelný popis

Segment unikátní nabídky hodnoty popisuje přidanou hodnotu pro zákazníka. Pivovar Brunette's nabízí speciální koncept spojení varny a provozovny. Místa, kde se zákazník může podívat na místo, kde pivo vzniká a následně si jej hned vychutnat. Toto spojení umožňuje nabízet prohlídku pivovaru. Unikátní nabídkou pro zákazníka by také mělo být opravdu výborné řemeslné pivo, vařené tradičními technikami z kvalitních surovin. Na toto navazuje i daný srozumitelný popis, který zákazníkovi přiblíží minipivovar na příkladu větších craftových pivovarů, jako je například Zlatá Kráva.

Cenový model

Cenový model je v Lean Canvasu pouze zkráceně naznačen, a více je rozepsán v kapitole o financích. V pesimistické variantě, kdy autorka kalkuluje s 30% tržbami činí tržby za prodané pivo přibližně 273 280 Kč, podnik by byl ve ztrátě. V realistické variantě, kdy je kalkulováno s 60% tržbami je již podnik v zisku 105 033 Kč. Cenový model se opírá především o tržby z prodaných piv a také o tržby z prohlídek a školy čepování piva, ty ale autorka nepovažuje ze začátku za zásadní a není s nimi kalkulováno.

Cesty k zákazníkům

Tento segment definuje to, jak autorka hodlá zasáhnout a jít naproti svým zákazníkům. Základní cestou k zákazníkům jsou sociální sítě a webové stránky, více o tomto tématu je zmíněno v kapitole Marketingová a obchodní strategie. Další cestou k zákazníkům je účast na pivních festivalech v plzeňském kraji, které jsou poslední dobou velmi oblíbené. Pro zasáhnutí poslední skupiny zákazníků, tedy majitelů restauračních zařízení, je zde možnost nabízet pivo přímo prodejčům skrz obchodní zástupce.

Indikátory

Autorka vytyčila hlavní tři měřitelné indikátory úspěchu: minimální počet prodaných piv za rok (v množství 53 770 0,5 l piv) pro pokrytí všech nákladů. Více o tom, kolik musí být minimálně prodáno, aby podnik pokryl alespoň všechny náklady a nebyl ve ztrátě ani v zisku je možné najít v kapitole Finance. Dalším indikátorem jsou tržby, v realistické variantě (60% odbytu) tržby činí 409 920, zisk činí 105 033 Kč. Posledním indikátorem je počet spokojených zákazníků, který se bude hodnotit sledováním pozitivních recenzí na Google.

Struktura nákladů

Náklady jsou rozdělené na fixní a variabilní. Celkové měsíční fixní náklady činí 250 287 Kč. Řadí se do nich: nájemné 30 000 Kč, energie 50 000 Kč, mzdové náklady 127 240 Kč, splátka úvěru 39 547 Kč, marketing 3 500 Kč. Variabilní průměrné náklady na 0,5 l piva jsou 9,10 Kč.

Neférová výhoda

Neférová výhoda tohoto podnikatelského plánu tkví v zaměstnání plzeňského sládky, který vařil pivo v pivovaru Pilsner Urquell více než 20 let. Lze tedy očekávat, že tento sládek má jen ty nejlepší zkušenosti z oboru. Jako výhodu vnímá autorka i fakt, že celý tým je složen z profesionálů všech věkových skupin a doufá tak v porozumění všech věkových skupin. Nelze opomenout, že sama autorka – budoucí majitelka, má několikaleté zkušenosti z oboru gastronomie i marketingu, které hodlá využít na maximum.

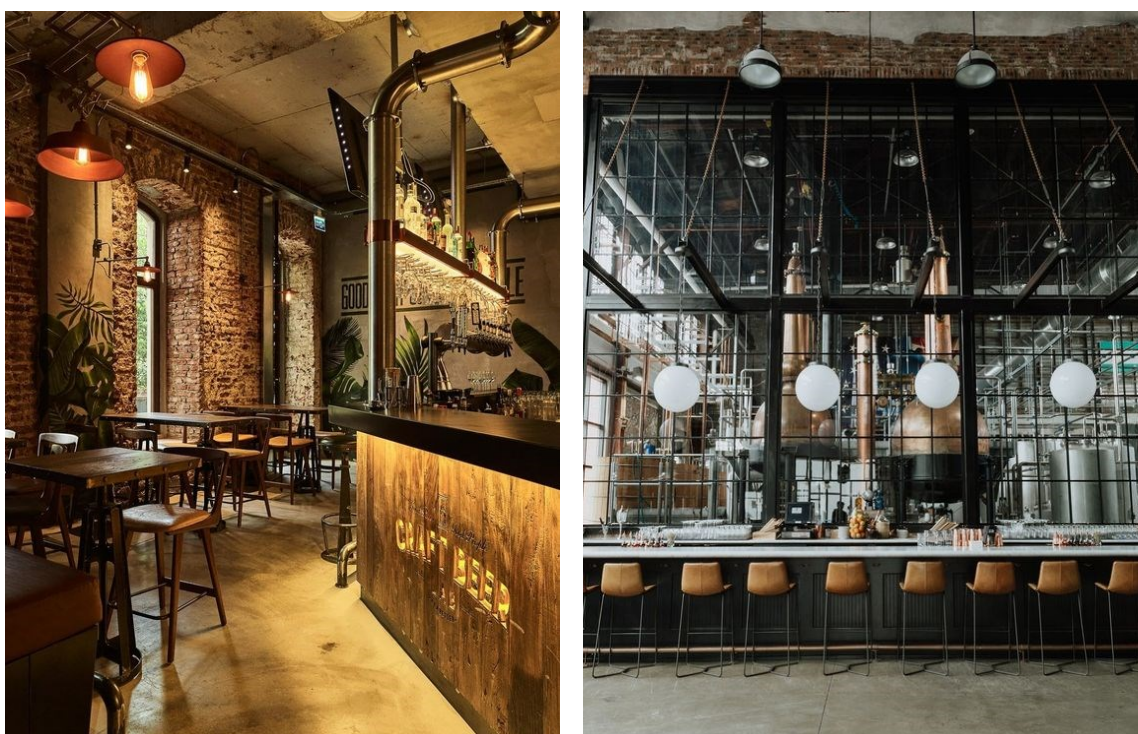
4.2 Popis podnikatelské příležitosti a podniku

Češi drží prvenství v počtu vypitých piv na osobu ve světě již 29 let. Není zde pochyb o tom, že Česko je země piva. Několika posledních letech zažívají minipivovary boom, což dokládá i fakt, že v České republice je aktuálně 541 minipivovarů. Konzumenti také rádi zkoušejí nová piva, různé druhy, u mladých se těší i stále vyšší oblibě piva ovocná nebo nealkoholická. Standardní pivo typu „Plzeň“ tvoří zhruba polovinu české produkce piva. Zbytek tvoří tzv. craftová piva, produkce pšeničných piv anebo variací piv na způsob ALE a IPA (Pivníci.cz, 2024).

Podnikatelským záměrem je otevření minipivovaru Brunette's v Plzni. Plzeň je město pivařů, především díky tradici piva Pilsner Urquell. Za tímto pivem jezdí do Plzně stovky

turistů. Datum předpokládaného otevření by byl červen 2025. Minipivovar Brunette's bude nabízet řemeslné pivo několika druhů, čepované přímo z tanků. Odlišit se chce svojí kvalitou, ale také dokonalým čepováním piva, spolu s perfektním servisem. Základním kamenem bude také příjemné prostředí v podobě „pivní zahrádky“ v letních měsících, ale i krásný interiér uvnitř pivovaru. Nejen, že se bude jednat o ideální místo pro scházení se s kamarády, i rodinou, pivovar bude nabízet i prohlídky se sládkem a školu čepování.

Obr. 2: Plánovaný interiér minipivovaru Brunette's



Zdroj: Pinterest (2024)

Provozovna se bude nacházet v centru Plzně v Riegrově ulici, která je jedna z nejnámějších plzeňských ulic pro posezení s přáteli, především v letních měsících. Potencionální zákazníci tak budou moct navštívit pivovar přímo v centru Plzně. Momentálně každá restaurace, která sídlí v Riegrově ulici je vždy plná, a zákazníci si nemají kam sednout, proto autorka věří, že o další restauraci bude velký zájem. Realitní kanceláře v Plzni nabízí volné prostory k pronájmu právě v této ulici (Reality.idnes.cz, 2024).

4.3 Analýza makroprostředí podniku – PEST analýza

Pro správnou a komplexní analýzu makroprostředí je vyhodnocena PEST analýza, která zkoumá, jaké nejdůležitější vnější faktory ovlivňují firmy v pivovarnickém průmyslu se zaměřením především na kategorii minipivovarů. Zkoumané faktory jsou politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické.

4.3.1 Politicko-legislativní faktory

Mezi politicko-legislativní faktory patří zejména legislativní zatížení pivovarnického odvětví. Na výrobu a prodej piva se vztahuje tzv. potravinářská legislativa pro pivo. Do ní je zahrnuto vysoké množství zákonů, nařízeních a předpisů, které musí vyhovovat podmínkám Evropské Unie, a tedy i České republiky. Autorka uvádí ty nejdůležitější.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady věnující se obecné bezpečnosti potravin, konkrétně nařízení č. 178/2002 SE, stanovuje obecné požadavky a zásady bezpečnosti zacházení s potravinami. Jedním z hlavních článků nařízení je například sledovatelnost. Ta musí být zajištěna ve všech fázích výroby, zpracování a distribuce. Dalším důležitým bodem je například odpovědnost za potraviny, kdy, pokud potravina (a to i pивní nápoj) není v souladu s požadavky na bezpečnost potravin, musí být stažena z oběhu, musí proběhnout informování kontrolních orgánů a popřípadě i spotřebitele (Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 178/2002).

Nařízení ES č. 852/2004 určuje hygienická pravidla při výrobě piva, ostatních provozů i míst, kde se potraviny vyrábějí a skladují (Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 852/2004).

Dalšími nařízeními jsou například Zákon o potravinách a tabákových výrobcích č. 110/1997 Sb., vyhláška č. 417/2016 Sb., o způsobu označování potravin, Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1169/2011, Nařízení Komise (ES) č. 1881/2006 a mnoho dalších.

Všechny tyto vyhlášky a nařízení budou plně kontrolovány majitelkou pivovaru, i sládkem, který má s tímto již mnoho zkušeností. Z hlediska tohoto podnikatelského plánu autorka neshledala žádné další extrémní překážky nebo výzvy.

4.3.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří především výše spotřební daně a daně z přidané hodnoty. Kromě toho také míra inflace, HDP a spotřeba domácností. To vše má z ekonomického pohledu dopad na ziskovost a podnikatelskou strategii minipivovaru.

V roce 2020 došlo ke změně daňového zatížení na piva v restauracích v souvislosti se zavedením EET (elektronická evidence tržeb). Různé sazby daně platili pro nákup čepovaného piva, piva v láhvi a také pro nákup piva s sebou. V roce 2024 dochází k další změně, přičemž všechna piva podléhají jednotné dani ve výši 21 %. Tato změna se nejspíše promítne i do cen piva v restauracích.

Spotřební daň upravuje zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. Předmětem spotřebních daní jsou tzv. vybrané výrobky, jako jsou minerální oleje, líh, pivo, víno a tabákové produkty (Celní správa, 2023).

Spotřební daň na alkohol se sice v roce 2024 zvyšuje, ale týká se pouze lihu, nikoliv pivních nápojů. Spotřební daň pro víno také zůstává stejná. Což ovšem ovlivňuje tento podnikatelský plán, protože v nápojovém lístku budou mít destiláty své zastoupení. Spotřební daň je nepřímá daň, přesto se do konečných cen promítne. Dle konsolidačního balíčku se spotřební daň z lihu v roce 2024 zvýší o celých 10 % a v roce 2026 o dalších 5 %.

V důsledku těchto změn autorka kalkuluje s možným nárůstem prodejních cen.

Ekonomické faktory ovlivňují úroveň ekonomiky v České republice a mají silný dopad na podnikání i v odvětví pivovarnictví. Mezi ekonomické faktory patří makroekonomické veličiny jako HDP, míra inflace, nezaměstnanost, průměrná hrubá mzda, zahraniční obchod a jiné. Pro potřeby této analýzy ekonomických faktorů se autorka zaměřila na míru HPD, míru inflace a výdaje na spotřebu domácností.

Inflace představuje růst cenové hladiny v čase. Jde o oslabení kupní síly dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje. Náhlý nárůst v roce 2022 zapříčinila pandemie covidu 19, která měla vliv i na inflaci roku 2023. Míra inflace v roce 2023 činila 10,7 % a v následujícím období by se měla snižovat.

Tab. 1: Průměrná míra inflace v jednotlivých letech vyjádřená v %

Rok	2019	2020	2021	2022	2023
Míra inflace v %	2,8	3,2	3,8	15,1	10,7

Zdroj: ČSÚ (2024), zpracováno autorkou

Výdaje na spotřebu domácností zobrazuje tabulka č.2. Z tabulky lze vyčíst, že spotřební výdaje domácností na pivo a restaurace (kavárny a podobná zařízení) rostou. Údaje za rok 2023 zatím nejsou zveřejněny. Mezi výdaji za alkoholické nápoje má právě pivo největší podíl. Lze tedy konstatovat, že domácnosti vynakládají každým rokem více svých příjmů k zakoupení piva a k využití služeb restauračních zařízení.

Tab. 2: Spotřeba domácností v Kč podle postavení osoby v čele za jednotlivé roky

Rok	2019	2020	2021	2022
Pivo	1 330	1 437	1 580	1 639
Restaurace	7 220	5 922	5 589	7 119

Zdroj: ČSÚ (2024), zpracováno autorkou

Výhledově se očekává zlepšení ekonomické situace, což může přispět k návštěvnosti minipivovaru. Přesto je důležité sledovat změny těchto ekonomických faktorů, neboť mají vliv na výkonnost a odbyt minipivovarů. Z ekonomického hlediska zde neexistují výrazné hrozby či překážky pro naplnění podnikatelského plánu.

4.3.3 Sociokulturní faktory

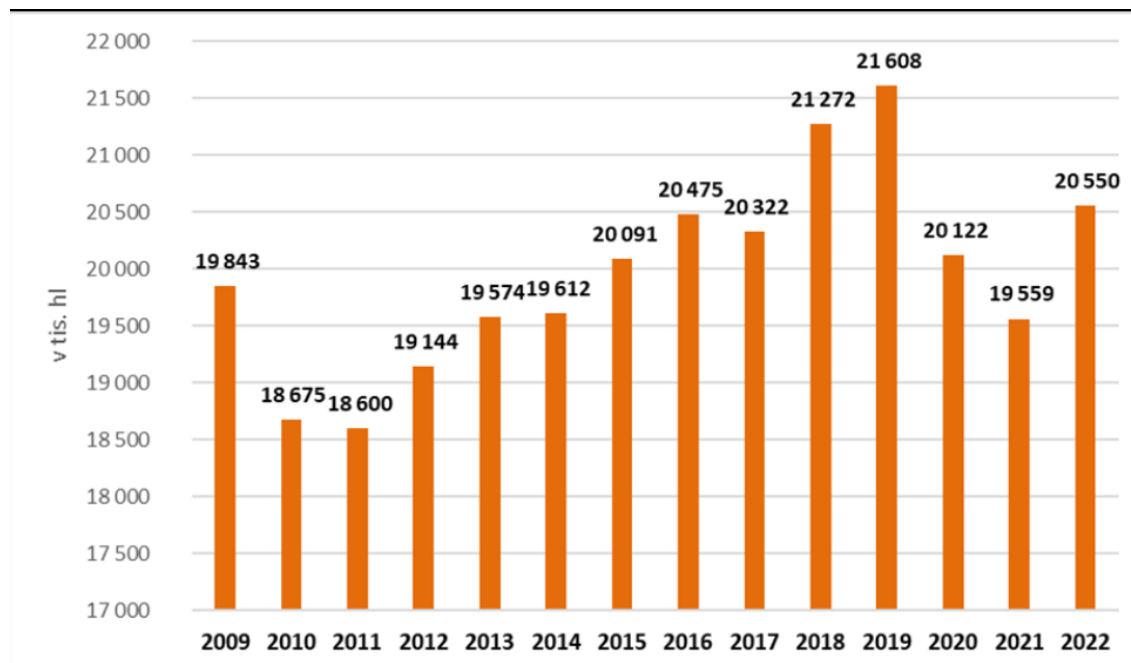
Spotřební návyky obyvatel České republiky se stále mění, a stejně tak i životní styl obyvatel. Přesto, že je v České republice silně zakořeněna tradice pití piva, mladí lidé jdou vstříc zdravému životnímu stylu, a tak stále více holdují bezalkoholickým variantám piv, rádi ochutnávají nové druhy (tzv. pivní limonády) a další pivní nápoje.

Pandemické roky přispěly ke změně návyků konzumentů piva, kteří si oblíbili konzumování piva doma. Ale i na tento trend bude pivovar, ke kterému je sepsán tento podnikatelský plán, aktivně reagovat a bude nabízet plnou nabídku piv v láhvi, a tedy k tomu, aby si je lidé mohli zakoupit domů.

Celková spotřeba piva v době pandemie covidu 19 klesla. Rok 2022 sice nedosáhl „předcovidových“ hodnot, ale i tak se spotřeba piva v restauracích opět po 2 covidových letech navýšila. I celkový výstav (vyrobené hl) piva v roce 2022 vzrostl, přestože ještě

nedosáhl úrovně roku 2022. Údaje za rok 2023 ještě nejsou zveřejněny, ovšem měly by se přiblížit předcovidovým rokům (České pivo, 2022).

Obr. 3: Spotřeba piva v České republice v letech 2009–2022



Zdroj: České pivo (2022)

Co se týče vývozu českého piva do zahraničí, situace je mnohem optimističtější. České pivo je ve světě uznávanou a oblíbenou komoditou a dokazuje to i fakt, že vývoz piva se za rok 2022 meziročně zvýšil o 2 %, což je srovnatelné s rokem 2019. Nejvýznamnějšími odběrateli je Slovensko, Německo a Polsko. Pivovar Brunette's se postupem času zaměří i na dovoz do těchto krajín (České pivo.cz, 2022).

Jak již bylo zmíněno, Češi drží již 29 let rekord v nejvyšší spotřebě piva na osobu. Přesto, že nejvíce piva na světě vypije Čína, za Českem v počtu vypitého piva na osobu stále zameškává. V ČR průměrný Čech v roce 2022 vypil 184,1 l za rok, to je více, než 368 piv za rok. (Newstream.cz, 2022).

Veškerá výše zmíněná fakta představují příležitosti pro tento podnikatelský plán.

4.3.4 Technologické faktory

Pro tento podnikatelský plán neexistují z pohledu technologických faktorů žádné extrémní překážky. Jedinou nevýhodou jsou veliké počáteční náklady pro vybavení

a technologii pivovaru. Pro vaření více „trendy“ piv, jako jsou piva ovocná – tzv. kyseláče, také není zapotřebí žádné speciální technologie.

4.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil – analýza mezoprostředí

Porterova analýza pěti konkurenčních sil slouží pro analýzu mezoprostředí. Analýza je založena na předpokladu, že konkurence na trhu závisí na charakteru pěti základních skupin subjektů a jejich vzájemném působení. Jsou to především stávající konkurenti, potenciaální konkurenti (tedy ti, co na trh teprve vstoupí), poskytovatelé substitutů (ti, co řeší stejný problém, ale jiným způsobem), dodavatelé, a v neposlední řadě zákazníci a jejich vyjednávací síla.

4.4.1 Analýza stávající konkurence

Minipivovar Brunette's se nachází v Riegrově ulici v Plzni. Tato ulice je jednou z nejrušnějších ulic v Plzni. Ovšem i okolní ulice se hemží úspěšnými podniky, proto je do této analýzy zahrnuta i ulice Bezručova, sady Pětatřicátníků. Pro analýzu stávající konkurence určila autorka jasné kritéria:

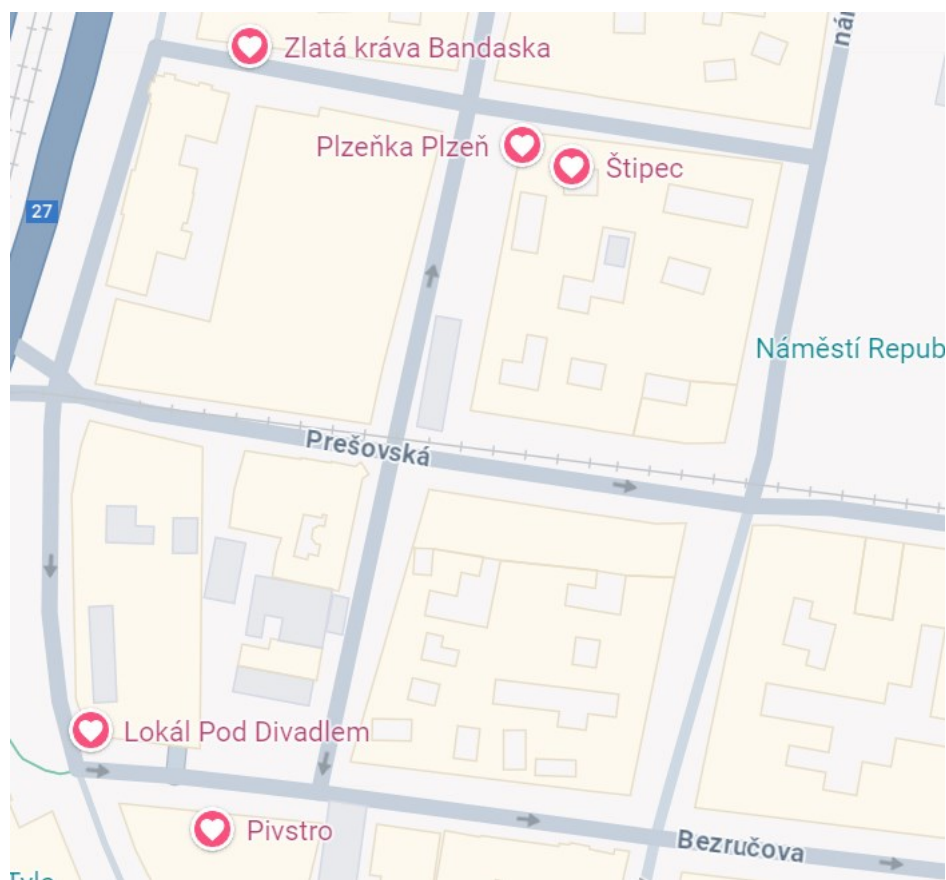
Tab. 3: Kritéria pro analýzu konkurence

Druh restauračního zařízení	Restaurace, pivní bary, pivní bistra
Sortiment	Řemeslná piva a pivní nápoje
Prostory konkurenčních zařízení	Vnitroblok, terasa v ulici, vnitřní prostory
Kapacita konkurenčních zařízení	>50 míst uvnitř restaurace, 20> venku
Lokalita	Ulice Riegrova, ulice Bezručova, sady Pětatřicátníků

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Na mapě níže můžeme vidět, kde se nachází konkurenční podniky.

Obr. 4: Mapa konkurenčních podniků v Plzni



Zdroj: Google mapy (2024)

Centrum města, konkrétně Riegrova ulice, je nejvýhodnější polohou, protože se zde hlavně ve večerních hodinách pohybuje nejvíce lidí, je zde ale také největší konkurence.

Podle zadaných kritérií je největší konkurencí Zlatá kráva Bandaska a Pivstro, kteří mají v nabídce řemeslná piva, Zlatá kráva čepuje pivo své vlastní značky Zlatá kráva, zatímco Pivstro má v nabídce piva jiných značek, nemají svou. Pivovar Zlatá kráva sídlí v Nepomuku a v Plzni je pouze provozovna, nese jméno Zlatá kráva Bandaska. Naopak nejmenší konkurencí dle kritérií je Lokál Pod Divadlem a také Plzeňka Plzeň.

Zlatá kráva Bandaska

Bandaska (zkráceně) je pivní bistro v centru Plzně. Na čepu mají až 8 druhů piv své vlastní značky. Jejich piva na čepu se mění každý měsíc, stejně jako jejich jídelní menu. Kromě čepovaných piv nabízí k prodeji i piva lahvová. Mezi nimi najdeme ta stejná piva,

jako jsou na čepu, ale také několik dalších. Dohromady můžete v Bandasce ochutnat až 21 piv jejich značky, což je obdivuhodné (Zlatá kráva.cz, n.d.).

Dle autorčina subjektivního pozorování je i Bandaska jedním z nejoblíbenějších podniků v centru Plzně a je rájem pivařů. Kromě piva lze na nápojovém lístku najít i další alkoholické nápoje, jako jsou české pálenky, domácí limonády a pestrou nabídku vín od vinařství Skoupil.

Bandaska disponuje terasou s 12 venkovními lavicemi, kam se při plné kapacitě vejde 72 lidí. Kapacita bistra je 55 míst. Ovšem nelze zapomenout fakt, že lidé často tráví čas například pouze ve dvou, či ve třech, a tak se plná kapacita zřejmě ne vždy naplní.

Autorka považuje Bandasku za největší konkurenci. Jak již ale bylo zmíněno, autorka je přesvědčena, že kapacita stále není dostatečná a je zde mnoho zákazníků, kteří nemohou najít místo pro příjemné trávení času se svými přáteli či rodinou. Je také důležité zmínit, že Bandaska nemá ve své nabídce čepované nealkoholické pivo, které ale minipivovar Brunette's v nabídce bude mít a může to být jednou z jeho konkurenčních výhod.

Pivstro

Pivstro je restaurace, která ve svém menu nabízí především streetfood a mnoho druhů piv. Na čepu mají vždy Pilsner Urquell, 11stupňové pivo Proovan od plzeňské značky Proud, a také House Ale od minipivovaru Zhůřák. V láhvi pak nabízí více než 40 druhů craftových piv od menších i větších pivovarů ze světa i Čech (Pivstro.cz, n.d.).

Pivo odebírají například od pivovaru Huyghe, který sídlí v Belgii a právě jejich pivo Delirium Tremens, které je nabízeno i v Pivstru, vyhrává soutěže v Česku i v zahraničí. Mezi další známé značky patří višňové pivo Lambic Kriek od belgického pivovaru Van-Honsebrouck, které se těší oblibě především u mladší generace. Pivstro ovšem nabízí další desítky jiných piv a také je často obměňují. Je opět důležité zmínit, že ani Pivstro nemá ve své nabídce na čepu nealkoholické pivo.

Dle autorčina subjektivního pocitu je Pivstro další z nejoblíbenějších restaurací v centru města Plzně. Mají vnitřní i venkovní prostory a disponují také pivním sálem, které jsou určeny pro menší rezervace (maximálně 12 osob). Terasa disponují přibližně 20 místy, což opravdu není mnoho.

Lokál Pod Divadlem

Lokál (zkráceně) konkuruje novému pivovaru neuvěřitelnou kapacitou míst uvnitř i venku restaurace. Ovšem na čepu nemají žádná řemeslná piva, čepují pouze 12stupňové klasické pivo značky Pilsner Urquell. Nutno podotknout, že Lokál je dle autorčina pozorování nejoblíbenějším podnikem v Plzni všech, kteří si chtějí vychutnat plzeňské pivo přímo z tanku. V letních měsících sedí zákazníci doslova všude okolo Lokálu, využívají veškeré volné prostory. Tento fakt také ukazuje na nedostatek kapacit restauračních zařízení v centru Plzně.

Plzeňka Plzeň

Restaurace Plzeňka patří do konceptu restaurací H5, kam mimo jiné spadají restaurace jménem Kozlovna, Potrefená Husa, Sokolovno, Cavino a mnoho dalších. Plzeňka Plzeň nabízí na čepu opět klasické 12stupňové pivo značky Pilsner Urquell. Mezi konkurenci tohoto podnikatelského plánu je Plzeňka zařazena především pro jejich velkou kapacitu míst k sezení, venku i vevnitř. Vnitřní prostory nabízejí více než 140 míst. Venkovní prostory nabízejí více než 70 míst, tedy podobně jako Bandaska.

Tab. 4: Konkurenční ceny piv

Restaurace		0,5 l	0,3 l
Bandaska	12° Plnotučná	62,00 Kč	43,00 Kč
	12 Farm House ALE	74,00 Kč	57,00 Kč
	13° Weizenbock	69,00 Kč	52,00 Kč
	13° Bonbon lady APA	91,00 Kč	64,00 Kč
	13° Voodoo Cryo NEIPA	74,00 Kč	57,00 Kč
	14° Black IPA	74,00 Kč	57,00 Kč
	průměrná cena piva		74,00 Kč
Pivstro	12° Pilsner Urquell	66,00 Kč	
	11° Proud	77,00 Kč	
	12° Zhůřák	70,00 Kč	
	průměrná cena piva	71,75 Kč	
Lokál	12° Pilsner Urquell	67,00 Kč	51,00 Kč
	11° Kozel	69,00 Kč	52,00 Kč
	průměrná cena piva	68,00 Kč	51,50 Kč
Plzeňka	12° Pilsner Urquell	67,00 Kč	57,00 Kč
	11° Kozel	64,00 Kč	54,00 Kč
	Řezané	67,00 Kč	
	průměrná cena piva	66,00 Kč	55,50 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

4.4.2 Analýza potencionálních konkurentů

Vstoupit na trh s pivovary může být obtížné, především kvůli vysokým počátečním nákladům. S rostoucím zájmem veřejnosti o kvalitní řemeslná piva existuje prostor pro nové značky, které ovšem přijdou s inovativním přístupem i recepturou. Nové pivovary mohou narazit na obtíže s dodavateli, mohou bojovat s negativními reakcemi, a především je potřeba zkušených sládků, kteří potřebují disponovat vzděláním i zkušenostmi. Pro založení minipivovaru je za potřeba počáteční finanční prostředky, získání sládkovského vzdělání, popřípadě získat sládko do svého týmu.

Konkurence je ovšem silná, získání a udržení místa na trhu může vyžadovat důkladné plánování, investice a vybudování dobré pověsti. Zákazníci jsou náročnější, především mladší generace, a tak je potřeba neustálých inovací a udržení kvality. Je nutné nabídnout něco víc – speciální piva, neotřelé chutě, inovativní marketingový přístup nebo nezapomenutelný zážitek pro zákazníky. Mezi konkurenci patří také již zavedené velké značky pivovarů, které by v okolí otevřely nové pobočky či začaly s novými koncepty. Ti mají již vybudovanou silnou značku a loajální zákazníky, kteří budou preferovat jejich produkty a nadále je podporovat.

4.4.3 Poskytovatelé substitutů

Poskytovatelé substitutů mohou být významným faktorem, který ovlivňuje konkurenci a výsledky hospodaření minipivovaru. Možnými poskytovateli substitutů jsou především jiné pivovary a jejich piva. Tento segment autorka více rozebrala v kapitole stávající konkurence a potencionální konkurence.

Dalšími substituty mohou být jiné alkoholické nápoje. Lidé kromě piva rádi pijí cider, víno a lihoviny. Možností můžou být i nealkoholické nápoje, například nealkoholické pivo, ale i to bude sortimentem zamýšleného minipivovaru. Je ovšem nutné podotknout, že v České republice přetrvává silná tradice pití piva.

Zajímavým substitutem je domovarnictví. Tento trend vaření domácího piva je na vzestupu. Přesto, že domovarníci nemají povoleno doma uvařené pivo prodávat, může být toto důležitou konkurencí, a to z několika důvodů. Právě z řad těchto domovarníků se poté stávají zakladatelé minipivovarů. Také, jak je uvedeno výše, po covidových letech rádi zákazníci konzumují pivo doma s přáteli, proto doma vařené pivo může být

substitutem. Ovšem je důležité zmínit, že autorka toto vnímá jako problém spíše na vesnicích a v odlehlejších částech okolí Plzně.

4.4.4 Analýza dodavatelů

Na pivním trhu je velké množství dodavatelů pivních surovin. Dle zkušeností z pivovaru vybrala autorka dva nejlepší dodavatele pivních surovin. První z dodavatelů je Svoboda – Fraňková s.r.o., což je rodinná firma z Ústí nad Labem. V jejich nabídce se nachází různé druhy chmele, sladu i kvasnic především z Evropy. Již přes 20 let patří k pivním stálícím na trhu, stálým zákazníkům nabízejí slevy, výhody a další odměny.

Druhým úspěšným dodavatelem pivních surovin na českém trhu je Beerex. Kromě tradiční nabídky lze najít slad i chmel americké výroby, což je výhoda oproti firmě Svoboda – Fraňková. Kromě toho nabízí i kompletní nabídku a servis KEG sudů, které jsou potřebné pro větší objem prodeje piva. Po důkladné analýze cen by autorka zřejmě odebírala suroviny od firmy Beerex.

4.4.5 Zákazníci

Vyjednávají síla zákazníků je v pivovarnickém odvětví velmi vysoká, hrají klíčový faktor v udržení pozice nového pivovaru na trhu. I když může být známý pivovar dlouhodobě úspěšný a navštěvovaný, příchod nového pivovaru na trh může být ohrožením a vést ke snížení návštěvnosti. To by vyvolalo tzv. konkurenční boj o zákazníky mezi pivovary. Proto je zásadní, aby nový pivovar přinesl na trh nevšední a originální koncept. To může být originální receptura, inovativní design prostoru, nebo speciální atmosféra, která bude lákat návštěvníky. Proto je důležité vnímat trendy ve světě piva, jako jsou například ovocná piva, tzv. kyseláče, které lákají mladší i starší generaci. Je také důležité být otevřen novým nápadům.

4.5 Analýza konkurence

Analýza konkurence již byla kompletně vysvětlena v kapitole 4.4.1. – Porterova analýza pěti sil, konkurence.

4.6 Marketingová a obchodní strategie

Marketingová a obchodní strategie hraje klíčovou roli v úspěchu plánovaného pivovaru Brunette's, a to z několika důvodů. Tyto strategie jsou nazývány marketingovým mixem

neboli 4P – price, product, place and promotion. Z hlediska rozsahu této bakalářské práce se autorka zaměřuje pouze na oblast propagace. Cenová strategie je komplexně popsána v kapitole Finance.

4.6.1 Propagace

Pro vznik nového podniku je zapotřebí jasné marketingové strategie, která pomůže dobré propagaci začínajícího podniku. Zákazníci by se o novém podniku měli dozvědět co nejdříve. Autorka má v plánu využít více druhů propagace.

Sociální sítě

Nejprve bude využito propagace na sociálních sítích. Autorka sama vytvoří sociální síť pro svůj pivovar, jelikož má několikaletou praxi v marketingové agentuře, a tak pro tento účel nebude potřebovat marketingový tým. Výhodou sociálních sítí je, že ze začátku zde nejsou potřeba žádné náklady, pokud se nevyužívá Facebookové či jiné reklamy.

Nejdříve bude vytvořen Facebookový a Instagramový profil minipivovaru. Autorka má v plánu sdílet obsah již v době příprav minipivovaru, aby zákazníci získali povědomí o nově vznikajícím podniku s dostatečným předstihem.

Obě sociální sítě budou sloužit pro propagaci pivovaru, obsah bude tvořen z fotek a Reels (krátká videa). Sociální sítě budou také sloužit ke komunikaci se zákazníky. Na obou sociálních sítích se budou využívat i Stories – příběhy, které jsou na profilu 24 hod a poté zmizí, ty se využívají především pro každodenní informovanost.

V době otevření minipivovaru bude využito Facebookových placených kampaní. Nejprve se bude využívat kampaní s účelem na povědomí a obsah, pro zvýšení povědomí zákazníků v Plzni a okolí. Pro propagaci webových stránek na sociálních sítích se bude využívat další Facebookové kampaně, a to účelu návštěvnost a konverze (nákupy). Autorka vypočítala cenu facebookové kampaně na přibližně 3 500 Kč měsíčně, tedy 42 000 Kč ročně. Cenu autorka odhadla na základě zkušenosti v marketingové agentuře.

Webové stránky

Další propagace bude formou webových stránek, které budou vytvořeny ve spolupráci s marketingovou agenturou BasicSocial.cz. Cena za webové stránky činí 15 000 Kč, ale nejedná se o finální cenu vzhledem k neustále aktualizaci a postupné úpravě. Nutné je také obstarat licenci na webové stránky, ta stojí 1 500 Kč a platí se jednou ročně.

Webová stránka bude mít informační funkci, kde zákazníci najdou přehled všech dostupných piv, informace o akcích pivovaru, jeho historii, otevírací dobu apod.

Po prvním roce podnikání bude na webových stránkách fungovat také e-shop, kde si zákazníci budou moci objednat piva v láhvích až domů. Na e-shopu budou v nabídce i dárková balení a speciální edice piv, například Vánoční edice a další.

Tab. 5: Náklady na marketingovou komunikaci

Náklady na marketingovou propagaci	Roční
Webové stránky	15 000 Kč
Licence	1 500 Kč
	Měsíční
Placená reklama na Facebooku	1 750 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

4.7 Finance

Následující kapitola je věnovaná plánování financí. Z důvodu rozsáhlosti této bakalářské práce je zde uvedeny tyto výpočty:

- Uvedení veškerých nákladů.
- Cenotvorba.
- Bod zvratu.

Náklady

Náklady jsou rozděleny do tří skupin. První skupinou jsou počáteční náklady, které jsou nutné k pořízení a otevření minipivovaru. Druhou skupinou jsou měsíční fixní náklady, které jsou nutné ke každodennímu provozu minipivovaru. Poslední skupinou jsou variabilní náklady, které se odvíjejí od produkce minipivovaru.

Počáteční náklady

Mezi nejzásadnější položku patří samotné vybavení minipivovaru. Minipivovar lze pořídit odkupem z jiného, již nefungujícího, pivovaru za mnohem nižší cenu, než kdyby se kupovalo veškeré nové vybavení a technologie. Tento postup je v praxi zcela běžný a hojně využívaný. Průměrná cena 500 l pivovaru je odhadována na 3 miliony Kč. Mezi další vysoké náklady patří vybavení restaurace, je zapotřebí koupit kompletní výčepní soustavu včetně výčepního stolu, a také stoly a židle pro zákazníky, to vše vychází na přibližně 175 000 Kč. I tento majetek je možný zakoupit z druhé ruky, a proto je cena nižší než za nové vybavení. Pokladní systém bude od známé firmy Dotykačka.cz, kompletní pokladní systém i s licencí vychází na 30 000 Kč. Přesto, že se jedná o minipivovar je důležité nabídnout také kvalitní kávu a jiné nápoje, proto je do počátečních nákladů zařazen také kávovar, který stojí přibližně 20 000 Kč. Mezi poslední položky řadíme pивní sklo se značkou pivovaru Brunette's a také další drobné vybavení, jako jsou podsedáky, menu apod. Stanovené částky jsou odhadnuty na základě autorčiny zkušenosti práce v minipivovaru.

Tab. 6: Předpokládané počáteční náklady

Předpokládané počáteční náklady	
Vybavení minipivovaru	3 000 000 Kč
Výčepní soustava	95 000 Kč
Restaurační vybavení	80 000 Kč
Pokladní systém	30 000 Kč
Kávovar	20 000 Kč
Pivní sklo	32 000 Kč
Další drobné vybavení	30 000 Kč
Celkem	3 287 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Počáteční investice je nutná ve výši 3 287 000 Kč. V začátku podnikání si hodlá autorka vzít úvěr od ČSOB ve výši 2 300 000 Kč. Autorka provedla analýzu nabídky úvěrů u českých bank, nejlepší podmínky pro úvěr vychází právě u banky ČSOB, protože autorka u nich má účet už několik let. Úvěr bude splácen 6 let měsíční splátkou 39 547 Kč úroková sazba činí 6,9 % p.a. Úroky z úvěru za šest let činí přibližně 247 000 Kč. Do počátečních financí jsou vloženy také osobní finance, a to v částce 1 000 000 Kč.

V podnikatelském plánu je počítáno s financováním s cizími zdroji (bankovní úvěr), ale existuje zde i varianta dotací. Například dotace Technologie od Evropské Unie je určena

malým podnikům (do 50 zaměstnanců) a výše dotace je poskytována v návaznosti na velikosti podniku (malý podnik až 45 %). Maximální výše dotace je 20 mil. Kč na projekt. Tato konkrétní dotace uzavřela zaslání žádostí v dubnu roku 2024. Protože se ale jedná o dotaci z EU, je zde velká pravděpodobnost, že žádosti pro podobnou dotaci tohoto typu budou opět otevřeny. Minipivovar by takovou dotaci mohl použít na nákup strojů, zařízení a dalších technologií, což by velmi usnadnilo začátek podnikání (Dotační.info.cz, 2021).

Měsíční náklady

Měsíční náklady představují fixní náklady, které nejsou závislé na objemu produkce pivovaru. Mezi fixní náklady placené každý měsíc patří nájemné, které se v centru Plzně pohybuje přibližně okolo 30 000 Kč za restaurační prostory. Další položkou je spotřeba energie, měsíční zálohy se odhadují na 50 000 Kč. Mezi zaměstnance pivovaru patří sládek a dvě servírky. Autorka podnikatelského plánu bude plnit funkční provozního manažera a pracuje jako živnostník. Pro investování minipivovaru je nutné vzít si bankovní úvěr, a tak je mezi fixní náklady také zařazena splátka bankovního úvěru 39 547 Kč měsíčně. Poslední položkou jsou marketingové služby, které jsou popsány výše v kapitole marketingová strategie a činí 3 500 Kč měsíčně. Veškeré údaje jsou taktéž odhadnuty na základě autorčiny zkušenosti práce v minipivovaru.

Tab. 7: Měsíční provozní náklady

Měsíční provozní náklady	
Nájemné	30 000 Kč
Energie	50 000 Kč
Mzdové náklady	127 420 Kč
Splátka bankovního úvěru	39 547 Kč
Marketingové služby	3 500 Kč
Celkem	250 287 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Mzdové měsíční náklady jsou více vysvětleny v tabulce č. 8 následovně:

Tab. 8: Mzdové měsíční náklady

Mzdové náklady				
Pozice	Hrubá mzda	Sociální pojištění (zaměstnavatel)	Zdravotní pojištění (zaměstnavatel)	Celkem mzdové náklady
Sládek	40 000	9 920 Kč	3 600 Kč	53 520 Kč
Servírka 1	25 000 Kč	6 200 Kč	2 250 Kč	33 450 Kč
Servírka 2	25 000 Kč	6 200 Kč	2 250 Kč	33 450 Kč

Majitelka (živnostník)		3 852 Kč	2 968 Kč	6 820 Kč
Celkem				127 240 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Variabilní náklady

Pro vypočítání bodu zvratu a určení ceny piva je nutné vypočítat variabilní náklady pro každé jedno z pěti piv v nabídce. Detailní tabulka variabilních nákladů pro každé z piv je uvedena v příloze A Variabilní náklady.

Cenotvorba

Pro určení ceny piva tak, aby pivo bylo schopné uspět na konkurenčním trhu a zároveň cena pokrývala měsíční náklady, je nutné znát výrobní cenu piv. Výrobní cena piv taktéž pochází z tabulky variabilních nákladů (příloha A).

Tab. 9: Výrobní náklady

Pivo	Výrobní cena		
	druh	jedna várka = 500 l	0,5 l pivo/Kč celkem
11° Brunette's		8 610	8,61
13° Cool Lad		9 243	9,24
12° Švihák		9 046	9,00
Soberly Great		7 832	7,83
Raspberry Merry		10 828	10,83

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

K variabilní ceně nákladů na výrobu jednoho 0,5 l piva se připočetly fixní náklady rozpočtené na 0,5 l piva. To tvoří celkové výrobní náklady na 0,5 l piva a následně byla přidána 100 % marže tak, aby pivo obstálo v konkurenčním prostředí. Ceny konkurence jsou rozepsané v kapitole Konkurence 4.4.1.

Tab. 10: Prodejní ceny piva

Pivo	Variabilní náklady na 0,5 l piva (v Kč)	Fixní náklady rozpočtené na 0,5 l piva (v Kč)	Výrobní náklady celkem na 0,5 l piva (v Kč)	Marže 100 % (v Kč)	Výsledná cena (0,5 l piva)
11° Brunette's	8,61	25,03	33,64	33,64	67 Kč
13° Cool Lad	9,24	25,03	34,27	34,27	69 Kč
12° Švihák	9,00	25,03	34,03	34,03	68 Kč
Soberly Great	7,83	25,03	32,86	32,86	66 Kč
Raspberry Merry	10,83	25,03	35,86	35,86	72 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Bod zvratu

Bod zvratu se vypočítá ze vztahu rovnosti jednotkové ceny (p) vynásobené objemem produkce (Q) a fixních nákladů (FN) navýšených o jednotkové variabilní náklady (vc), které jsou vynásobeny objemem produkce (Q). Z toho vztahu lze odvodit výpočet objemu produkce $Q = FN / p - vc$ (Procházková & Jelínková, 2018).

Jednotková cena za půl litr piva je průměrně 68,32 Kč. Tato cena byla stanovena průměrem z cen pěti nabízených piv. Jednotkové variabilní náklady jsou v průměru 9,10 Kč/půl litr piva a fixní náklady ročně představují částku 3 003 444 Kč.

Roční bod zvratu je přibližně 50 717 prodaných půl litrových piv. Minipivovar by měl prodat minimálně také množství, aby pokryl veškeré náklady.

Tab. 11: Bod zvratu

Fixní náklady (roční)	3 003 444 Kč
Cena jednotky (v průměru)	68,32 Kč
Variabilní náklady na jednotku (v průměru)	9,10 Kč / (0,5 l piva)
Bod zvratu	50 716,72 = 50 717 0,5 piv

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

5 Zhodnocení podnikatelského plánu pro minipivovar

Analýza odhadovaných tržeb

Analýza odhadovaných tržeb je provedena za těchto podmínek: 500 l varna při 10 vaření za měsíc dokáže vyrobit 10 000 piv (0,5 l) a představuje tedy 100% odbyt. Tržby se počítají s průměrnou tržbou 68,32 Kč za půl litr piva (vypočteno průměrem z nabídky pěti piv a jejich cen). Je zde kalkulováno s předpokladem, že všechna piva se prodávají rovnoměrně ve stejném množství. V realitě zřejmě nastane situace, kdy se například Cool Lad 13stupňové pivo bude prodávat mnohem více než nealkoholické pivo, pak se skladba tržeb z piv bude měnit. Nejsou zde kalkulovány tržby z prohlídek a školy čepování piva, autorka se domnívá, že dokud pivovar nebude mít vybudované své místo na trhu, tržby z těchto služeb nebudou zásadní. Náklady se počítají jako fixní měsíční náklady 250 287 Kč plus variabilní průměrné náklady 9,10 Kč na půl litr piva.

Pesimistická varianta kalkuluje pouze s 40% odbytem výrobků, tj. 4 000 0,5 l prodaných piv, což je pouze 40% odbyt maximální produkce. V této variantě činí tržby 273 280 Kč, náklady jsou ve výši 286 687 Kč. Při takové prodejní úrovni jsou náklady vyšší, než tržby a pivovar by byl ve ztrátě přibližně 13 407 Kč.

Realistická varianta kalkuluje s 60% tržbami, které činí 409 920 Kč za 6 000 0,5 l piv měsíčně. Náklady při této produkci činí 204 887 Kč. V případě realistické varianty je již zaznamenán zisk ve výši 105 033 Kč. V optimistické variantě by odbyt dosáhl až 80 %, to by znamenalo prodej 8 000 0,5 l piv každý měsíc. Při této variantě tržby dosahují výše 546 560 Kč. Náklady činí 323 087 Kč.

V případě optimistické varianty je minipivovar v zisku 233 473 Kč, což činí 40,88 % tržeb vůči tržbám. Takový odbyt piva autorka očekává především v letních měsících, kdy bude obsazenost podniku vyšší.

Pesimistická, realistická a optimistická analýza prodejů ukazuje vývoj zisku nebo ztráty v závislosti na odhadovaném prodeji. Výsledky ukazují na důležitost prodeje vyššího objemu piva pro dosažení ziskovosti a pokrytí fixních nákladů

Tab. 12: Variantní analýza tržeb

	Prodaných piv	Tržby v Kč	Náklady (fixní + variabilní na daný počet piv)	Zisk/ztráta v měsíci	Procentuální poměr tržeb ku zisku
Pesimistická varianta 40% tržby	4 000 (0,5 l/ 68,32 Kč)	273 280	286 687	13 407	-4,9 %
Realistická varianta 60% tržby	6 000 (0,5 l/ 68,32 Kč)	409 920	304 887	105 033	25,62 %
Optimistická varianta 80% tržby	8 000 (0,5 l/ 68,32 Kč)	546 560	323 087	223 473	40,88 %

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

SWOT analýza

Tato část podnikatelského plánu je zaměřena na SWOT analýzu, která také dopomůže k vyhodnocení potenciálu tohoto podnikatelského plánu. Na základě údajů ve SWOT analýze je určena strategie, která je popsána níže.

Tab. 13: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• kvalitní produkty, dokonalá chuť• zkušený sládek• umístění podniku• vnitřní i venkovní prostory• příjemné a designové prostředí• zaměření se na české dodavatele surovin• znalost regionu• speciální koncept – pivní varny s provozovnou	<ul style="list-style-type: none">• vysoké počáteční investice• pronajaté prostory• v začátku pouze 5 druhů piv na čepu i v láhvích• žádné občerstvení
<ul style="list-style-type: none">• Příležitosti	<ul style="list-style-type: none">• Hrozby:
<ul style="list-style-type: none">• založení značky na rodinném příběhu• pivní festivaly• možnost zásobovat další restaurace• export do zahraničí	<ul style="list-style-type: none">• stávající a nová konkurence• konkurenční boj o zákazníky• nutnost splácení bankovního úvěru• nasycený trh s minipivovary• nestabilní ekonomická situace

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Silné stránky

Silné stránky převyšují nad slabými, ačkoliv nelze opomenout ani ty. Mezi silné stránky autorka řadí především kvalitní produkty a dokonalou chuť piva. Pivo se bude vařit pod vedením zkušeného sládka, proto bude receptura dotažena do dokonalosti a pivo tak bude opravdu kvalitní, vařené jen z těch nejlepších surovin, tradičním způsobem. Každé pivo se bude čepovat přímo z tanku. Lokace podniku může být výhodou, ale i nevýhodou, přesto

ji autorka zařadila do silných stránek. V okolí se nachází mnoho podniků, které také nabízejí řemeslná piva, ale zároveň sem proudí nejvíce potencionálních zákazníků. Další výhodou je, že pivovar disponuje jak vnitřním, tak venkovním sezením, které zákazníci ocení v letních měsících. Sezení venku bude v budoucnu doplněno hořáky, aby zákazníci mohli využívat terasu i v chladnějších měsících. Pivovar bude disponovat 100 místy k sezení. Mezi plusy patří také plánovaný design minipivovaru, interiér podniku bude jedinečný díky tomu, že bude restaurace propojena s varnou piva. Pivo se bude vařit primárně z českého sladu a chmele, vařit se bude primárně s ingrediencemi od lokálních dodavatelů, na čemž by chtěl podnik také stavět svou reputaci. Sama autorka pochází z Plzeňského kraje, a tak dobře zná plzeňský region a lépe tak dokáže odhadnout přání svých zákazníků. Jak již bylo zmíněno, speciální koncept spojení pivní varny a provozovny umožňuje nabízet i prohlídky pivovaru se sládkem a také školu čepování piva.

Slabé stránky

Přesto, že slabých stránek není mnoho, představují hrozbu pro začínající podnik. Vysoké počáteční investice jsou velkou překážkou, více je rozepsáno v kapitole finanční plán. Nevýhodou podniku je i fakt, že prostory pivovaru jsou pouze pronajaté a nejsou v osobním vlastnictví majitelky. Do budoucna by ráda autorka zakoupila větší prostory a vyšla vstříc dalšímu exportu a zvýšení výstavu piva. Další nevýhodou je pouze 5 druhů piva, ovšem zde se počítá do budoucna s navýšením (častější vaření, nové receptury). Slabou stránkou je taktéž absence jídelního lístku. Do budoucna by autorka ráda přidala nabídku menšího občerstvení hodící se k pivu.

Příležitosti

Autorka věří, že za úspěchem značky častokrát stojí silný příběh. Jelikož autorka na podnikatelském nápadu může úzce spolupracovat se svým tatínkem, založila by značku Brunette's na základě rodinného příběhu otce a dcery. Jako příležitost vnímá autorka trend pivních festivalů, pivovar se jich bude pravidelně zúčastňovat v plzeňském kraji. Na takových festivalech by zde bylo dobré využít přímý marketing – nabízet vzorky piv tak, aby zákazníci ochutnali a pivo si zakoupili. Lze předpokládat, že v teplých měsících roku by se pivovar účastnil podobných akcí minimálně jednou za měsíc. Další příležitostí je možnost prodeje piv do dalších restaurací a pivních barů. Na to se autorka hodlá zaměřit

až po prvním roce podnikání. Podle úspěchu v Čechách, by se dále autorka zaměřila na export i do zahraničí.

Hrozby

Největší hrozbou je stávající a nová konkurence. Vstup na nový trh není nejjednodušší, především z hlediska financí. Stávající konkurence má již silně vybudované jméno a je oblíbená u zákazníků. Zde hrozí konkurenční boj o zákazníky, nový pivovar je samozřejmě v nevýhodě. Hrozbou je také potřeba splácení bankovního úvěru, který je nutný pro počáteční financování podnikatelského nápadu. V případě nedostatečných tržeb podniku, může nastat problém se splácením úvěru. Pokud dojde k nepříznivé ekonomické situaci v zemi, ceny piva musí zdražit, může to být hrozbou. Vyšší ceny by mohly odlákat nové zákazníky.

Strategie

Určení strategie dle SWOT analýzy vyžaduje pečlivý výběr a zvážení možností. Autorka se rozhodla pro ofenzivní strategii SO vzhledem k výraznému potenciálu silných stránek, které je třeba k využití příležitostí.

Dokonalé pivo bude prezentováno spolu s příběhem rodinné tradice, která bude součástí marketingové strategie, což posílí důvěru zákazníků a rozliší minipivovar od konkurence. Pro zvýšení povědomí se pivovar bude účastnit pivních festivalů, na kterých bude nabízet limitovanou edici piv. Autorčiny znalosti marketingu budou využity k efektivní propagaci na sociálních sítích. Je důležité vytvořit silnou značku, která bude spojena s rodinným příběhem i plzeňským regionem. Kvalita nabízených piv povede k rozšíření sítě odběratelů v České republice, potažmo dovozí exportovat do zahraničí. Expanze by mohla začít smlouvami s německými a slovenskými pivovary, kteří by v nabídce rádi měli české pivo. Pro tento účel je klíčové budovat silnou značku tak, aby pivo z minipivovaru Brunette's bylo vrcholným příkladem „českého piva“. Díky znalostem a zkušenostem sládků bude pivovar schopen vyvíjet unikátní receptury. V budoucnu bude důležité také nabízet občerstvení k pivu.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vyhodnocení potenciálu navrhovaného podnikatelského plánu. Pro dosažení tohoto ambiciózního cíle bylo stanoveno několik dílčích cílů, které vycházely se zásad již dříve určených pro tuto bakalářskou práci.

Prvním krokem bylo pečlivé definování klíčových pojmů spojených s podnikáním a podnikatelským plánem samotným. Pro tuto část bylo využito široké spektrum knižních i internetových zdrojů.

Další kapitola se zabývala představením pivovarnického odvětví a konkrétního podniku, spolu s jeho produkty a službami.

Následně byl vytvořen samotný podnikatelský plán pro minipivovar Brunette's. Podnikatelský plán obsahuje Lean Canvas, PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti sil, analýzu konkurence, marketingovou a obchodní strategii a finanční výpočty.

Pro hlavní cíl, určení proveditelnosti podnikatelského nápadu, bylo využito variantních analýz a SWOT analýzy. Na základě provedených analýz a dat zpracovaných v této bakalářské práci autorka věří, že projekt minipivovaru má vysoký potenciál k úspěchu na trhu. Autorka je s výsledným podnikatelským plánem spokojená a v budoucnu plánuje realizovat tento podnikatelský plán s podporou rodiny.

Seznam použitých zdrojů

BusinessINFO (2011). *Pivovarnictví a sladovnictví – oprávnění krok za krokem*.
<https://www.businessinfo.cz/navody/pivovarnictvi-a-sladovnictvi/>.

Celní správa (2024). *Spotřební daně a jejich správa*. Dostupné 18. 3. z
<https://www.celnisprava.cz/cz/dane/spotrebni-dane/Stranky/default.aspx>

České minipivovary (2012). *Řemeslná živnost pivovarnictví a sladovnictví*.
<https://www.ceskeminipivovary.cz/remeslna-zivnost-pivovarnictvi-a-sladovnictvi/>.

Český statistický úřad (2023). *Inflace*. Dostupné 12. 2. 2024
z https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Dotační info (2021). *Technologie*. <https://www.dotacni.info/technologie/>

Edolo (2019). *PEST analýza*. <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>.

FINANCE (n.d.). *Spotřební daň – pivo*. <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dane/pivo/>

Hejdušek, M. (2022). *Co je ROI a jak se počítá?* Cashbot. <https://cashbot.cz/blog/co-je-roi-a-jak-se-pocita/>.

Kunath, B. (2012). *Pivní bible; jak si uvařit skvělé pivo doma*. Mladá fronta.

Nariadení Evropského parlamentu a Rady č. 178/2022

Nariadení Evropského parlamentu a Rady č. 852/2004

Nariadení vlády č. 278/2008 Sb., Nariadení vlády o obsahových náplních jednotlivých živností.

Newstream (2022). *Alespoň v něčem první. Češi opět ovládli žebříček spotřeby piva*
<https://www.newstream.cz/zpravy-z-firem/alespon-v-necem-prvni-cesi-opet-ovladli-zebricek-spotreby-piva>

Novotný, P., Baran, A., Kovár, A., Kom, A., Hoffman, D., Burda, D., Jelínek, F., Sýkora, F., Chmelařová, H., Vanko, I., Vašut, J., Doubek, J., Grmela, J., Hromas, J., Chovanec, J., Najbrt, J., Oppelt, J., Pipa, J., Simon, J., Kalina, M., Matocha, J., Vala, J., Polcar, K., Nečada, K., Točík, K., Novák, J., Nováková, L., Chrást, L., Okál, L., Březa, M., Hüttel, M., Řehák, M., Urban, M., Pecka, M., Theuer, M., Pokorný, M., Bez, M., Černý, M., Černay, O., Mlejnek, O., Dolenský, P., Doskočil, P., Dvořáček, P., Rokoš, P., Sucháček,

P., Blažek, P., Měrka, P., Miřejovský, P., Novotný, P., Šmika, P., Tvrdoň, R., Kolařík, R., Bílek, R., Wickwar, R., Krejčí, S., Štekr, S., Brada, Š., Bumba, V., Hasík, T., Navrátil, T., Vomáčko, V., Humpa, V., Kocáb, J., Papoušek, M., Hudzieczek, V., Pulai, Z. (2019). *Pivařka 2. JOTA*.

Pinterest (2024). Dostupné 12. 4. 2024 z <https://cz.pinterest.com/pin/128282289374988251/>

Pivníci (2024). *Aktivní pivovary v zemi Česká republika*. Dostupné 28. 3. 2024 z <https://www.pivnici.cz/aktivni-pivovary/zeme/ceska-republika/dle-data-zalozeni/>

Pivstro (2024). Dostupné 15. 3. 2024 z <https://www.pivstro.cz/cs>

Procházka, J. (2023). *Kdo, kdy a z jakých důvodů platí DPH? Provedeme vás labyrintem daňové legislativy*. BusinessInfo. <https://www.businessinfo.cz/clanky/kdo-kdy-a-z-jakych-duvodu-plati-dph-provedeme-vas-labyrintem-danove-legislativy/>

reality iDNES (2024). Pronájem komerční nemovitosti Plzeň. Dostupné 12. 3. 2024 z <https://reality.idnes.cz/s/komercni-nemovitosti/plzen/>

Sarsby, A. (2016). *A Guide to SWOT for Business Studies Students* Spectaris Ltd.

Srpová J., Andera, M., Dvouletý, O., Habrmanová, B., Kűchler, J., Lukeš, M., Mareš, J., Svobodová, I. (2020). *Začínáme podnikat s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Grada Publishing.

Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada Publishing.

Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Grada Publishing.

Svobodová, I., Andera, M. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Grada Publishing.

Šafrová Drášilová, A. (2019). *Základy úspěšného podnikání; průvodce začínajícího podnikatele*. Grada Publishing.

Taušl Procházková, P., Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Grada Publishing.

Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Západočeská univerzita v Plzni.

Veber, J., Srpová, J., Cardová, Z., Dvořáková, Z., Habrmanová, B., Hartman, L., Hrabal, J., Krejčí, F., Křížek, M., Kubálková, M., Kunz, V., Mikoláš, Z., Müllerová, J., Pešek, O., Sekanina, J., Svobodová, I., Šiman, J., Veber, J., & Vojík, V. (2012). *Podnikání malé a střední firmy* (3. vyd.). Grada Publishing.

Vochozka, M., Vrbka, J., Stehel, V., Šuleř, P., Rowland, Z., Machová, V., Horák, J., Krulický, T. (2021). *Finance podniku: Komplexní pojetí*. Grada Publishing.

Zákon č. 353/2003 Sb., Zákon o spotřebních daních v platném znění.

Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání v platném znění.

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník v platném znění.

Zlatá kráva (2024) Dostupné 15. 3. 2024 z <https://www.zlatakrava.cz/bandaska/>

Seznam tabulek

Tab. 1: Průměrná míra inflace v jednotlivých letech vyjádřená v %.....	32
Tab. 2: Spotřeba domácností v Kč podle postavení osoby v čele za jednotlivé roky.....	32
Tab. 3: Kritéria pro analýzu konkurence	34
Tab. 4: Konkurenční ceny piv.....	37
Tab. 5: Náklady na marketingovou komunikaci.....	41
Tab. 6: Předpokládané počáteční náklady	42
Tab. 7: Měsíční provozní náklady	43
Tab. 8: Mzdové měsíční náklady	43
Tab. 9: Výrobní náklady	44
Tab. 10: Prodejní ceny piva	45
Tab. 11: Bod zvratu	45
Tab. 12: Variantní analýza tržeb.....	47
Tab. 13: SWOT analýza.....	48

Seznam obrázků

Obr. 1: Lean Canvas pro minipivovar Brunette's	25
Obr. 2: Plánovaný interiér minipivovaru Brunette's	29
Obr. 3: Spotřeba piva v České republice v letech 2009–2022	33
Obr. 4: Mapa konkurenčních podniků v Plzni	35

Seznam použitých zkratk

aj.	A jiný, a jiní, a jinak, a jiné
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
FN	Fixní náklady
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
p	Jednotková cena
Q	Objem produkce (množství)
vc	Variabilní náklady

Seznam příloh

Příloha A: Variabilní náklady

Příloha A: Variabilní náklady

pivo	voda		
druh	počet litrů	Kč / m ³	celkem Kč
11° Brunette's	1 500	120	180
13° Cool Lad	1 500	120	180
12° Švihák	1 500	120	180
Soberly Great	1 500	120	180
Raspberry Merry	1 500	120	180

pivo	chmel		
druh	počet kg	Kč / kg	celkem Kč
11° Brunette's	1,5	650	975
13° Cool Lad	1,65	650	1 073
12° Švihák	1,2	605	726
Soberly Great	1,1	1 400	1 540
Raspberry Merry	0,75	770	578

pivo	sladový ječmen		
druh	počet kg	Kč / kg	celkem Kč
11° Brunette's	115	25	2 875
13° Cool Lad	130	25	3 250
12° Švihák	108	33	3 564
Soberly Great	72	31	2 232
Raspberry Merry	145	38	5 510

pivo	kvasnice		
druh	počet g	Kč / kg	celkem Kč
11° Brunette's	375	5 600	2 100
13° Cool Lad	375	5 600	2 100
12° Švihák	360	5 600	2 016
Nealko	400	5 600	2 240
Raspberry Merry	300	5 600	1 680

pivo	spotřeba energie		
druh	kWh	Kč / kWh	celkem Kč
11° Brunette's	400	3,40	1 360
13° Cool Lad	400	3,40	1 360
12° Švihák	400	3,40	1 360
Soberly Great	400	3,40	1 360
Raspberry Merry	400	3,40	1 360

pivo	Sanita + hygiena	Spotřební daň	
druh	celkem Kč	kč/hl	kč/1 várka (500 l)
11° Brunette's	240	176	880
13° Cool Lad	240	208	1 040
12° Švihák	240	192	960
Soberly Great	240	8	40
Raspberry Merry	240	256	1 280

pivo	výrobní cena		
druh	jedna várka = 500 l		1 pivo/Kč celkem
11° Brunette's	8 610		8,61
13° Cool Lad	9 243		9
12° Švihák	9 046		9
Soberly Great	7 832		7,832
Raspberry Merry	10 828		10,828

Abstrakt

Sýkorová, K. (2024). *Podnikatelský plán pro vybraný podnikatelský záměr* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: podnikání, podnikatel, podnikatelský plán, minipivovar, malý podnik, Lean Canvas, SWOT analýza

Cílem bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu pro nový minipivovar v Plzni. Minipivovar se bude zabývat výrobou kvalitního řemeslného piva a dalšími službami. Práce je rozdělena do pěti kapitol. První dvě kapitoly se zaměřují na teoretické vymezení pojmů týkajících se podnikání a podnikatelského plánu, se kterými je dále pracováno. Třetí kapitola se zabývá podnikatelským záměrem, představuje odvětví pivovarnictví a samotný podnik včetně jeho produktů. Ve čtvrté kapitole je kompletně zpracován již konkrétní podnikatelský plán pro minipivovar jménem Brunette's. V této kapitole je provedena PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, analýza konkurence, analýza marketingové a obchodní strategie a také plán financí. Poslední kapitola se zaměřuje na zhodnocení proveditelnosti podnikatelského plánu pomocí variantních analýz a SWOT analýzy.

Abstract

Sýkorová, K. (2024). *Business plan for selected business intention* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: business, entrepreneur, business plan, microbrewery, small business, Lean Canvas, SWOT analysis,

The aim of the bachelor's thesis is to create a business plan for a new microbrewery in Pilsen. The microbrewery will focus on producing quality craft beer and offering additional services. The thesis is divided into five chapters. The first two chapters focus on the theoretical definition of terms related to entrepreneurship and business planning, which are further elaborated upon. The third chapter addresses the business concept, presenting the brewing industry and the business itself, including its products. The fourth chapter provides a detailed overview of a specific business plan for the microbrewery named Brunette's. This chapter includes a PEST analysis, Porter's Five Forces analysis, competitive analysis, marketing and business strategy analysis, and a financial plan. The final chapter focuses on evaluating the feasibility of the business plan using scenario analyses and a SWOT analysis.