



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUT OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR NA ZALOŽENÍ VINAŘSKÉHO PODNIKU

THE BUSINESS PLAN FOR CREATING OF WINE PRODUCING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. LUKÁŠ PAVLÁK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PROF. ING. VOJTĚCH KORÁB, DR., MBA

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pavláková Lukáš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr na založení vinařského podniku

v anglickém jazyce:

The Business Plan for Creating of Wine Producing Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle diplomové práce, použitá metodologie
Teoretický přístup
Analytická část
Návrh na založení vinařského podniku
Řízení rizik
Závěr
Literatura
Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V., a M. MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Computer Press, Praha, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J., a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Computer Press, Praha, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Grada Praha, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského záměru na založení vinařského podniku na základě kritické analýzy. Skládá se ze tří nejdůležitějších částí a to teoretického přístupu k řešení, analýzy současného stavu a návrhu podnikatelského záměru na založení vinařského podniku. Jedná se o práci opírající se o reálný základ, kdy výsledky mohou sloužit jako opora při realizaci plánu nebo jako podklad k získání cizích zdrojů financování. Veškeré body v diplomové práci jsou zpracovány v souladu se získanými poznatky z magisterského studia a z přiložené literatury.

Abstract

The aim of this master's thesis is to design a business plan for creating wine producing company on the basis of critical analysis. It consists of three main parts: the theoretical approach to solution, the analysis of the current situation and the proposal of the business plan for creating wine producing company. The work is based on the real situation, the results can serve as a support for the implementation of the plan or as a foundation for obtaining external sources of finance. All the thesis elements are processed in accordance with the acquired knowledge from the masters's degree study programme and the attached literature.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, vinařský podnik, marketingový mix, finanční plán

Key words

Business plan, wine producing company, marketing mix, financial plan

Bibliografická citace

PAVLÁK, L. *Podnikatelský záměr na založení vinařského podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 98 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 27.5.2015

.....

Poděkování

Tímto bych velmi rád poděkoval prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA, vedoucímu diplomové práce za cenné konzultace, rady a připomínky. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Aleši Cenkovi za poskytnutá data a rady v oboru.

OBSAH

ÚVOD DO DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	11
1. VYMEZENÍ A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	13
1.1. Vymezení diplomové práce.....	13
1.2. Cíle diplomové práce	13
2. TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ	15
2.1. Podnikatelský plán	15
2.1.1. Struktura podnikatelského plánu	15
2.1.2. Založení a vznik obchodní společnosti.....	15
2.2. Analýzy	16
2.2.1. Porterův model pěti sil.....	16
2.2.2. PEST analýza.....	19
2.2.3. Finanční analýza	20
2.2.4. Analýza SWOT.....	22
2.3. Marketingový mix.....	23
2.3.1. Produkt.....	24
2.3.2. Cena	24
2.3.3. Distribuce.....	25
2.3.4. Propagace.....	26
2.4. Řízení rizik.....	26
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	28
3.1. Charakteristika podnikatele.....	28
3.2. Porterův model pěti sil	30
3.2.1. Rivalita mezi konkurenčními podniky.....	31
3.2.2. Hrozba vstupu nových firem.....	35

3.2.3.	Hrozba substitutů	36
3.2.4.	Vyjednávací síla dodavatelů	37
3.2.5.	Vyjednávací síla odběratelů.....	38
3.3.	PEST analýza	39
3.3.1.	Politické a legislativní.....	39
3.3.2.	Ekonomické	41
3.3.3.	Sociální a kulturní	44
3.3.4.	Technologické.....	46
3.4.	SWOT analýza	48
4.	NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU NA ZALOŽENÍ VINAŘSKÉHO PODNIKU	50
4.1.	Charakteristika podniku	50
4.2.	Výrobní plán.....	52
4.2.1.	Charakteristika procesů spojených s výrobou	53
4.3.	Marketingový plán	55
4.3.1.	Produkt.....	57
4.3.2.	Cena	60
4.3.3.	Distribuce.....	61
4.3.4.	Propagace.....	62
4.4.	Organizační plán	67
4.4.1.	Analýza cizích zdrojů, pořízení technologie.....	68
4.4.2.	Nákup hroznů.....	69
4.4.3.	Lahvování	69
4.4.4.	Převozy do Litomyšle	70
4.4.5.	Etiketace.....	70
4.4.6.	Objíždění restaurací, vinoték	70

4.4.7.	Reklama na internetu	71
4.4.8.	Výstavy vín	71
4.5.	Finanční plán	71
4.5.1.	Plán výnosů a nákladů	72
4.5.2.	Rok 2015	72
4.5.3.	Rok 2016	76
4.5.4.	Rok 2017	80
4.5.5.	Pesimistická varianta	83
5.	ŘÍZENÍ RIZIK	85
5.1.	Protiopatření	87
6.	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	93
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	97
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	98
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH	98

ÚVOD DO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vinařství má na našem území dlouholetou tradici. Jeho kořeny sahají hluboko do minulosti. V dnešní době známe dvě hlavní oblasti v pěstování vína a to Čechy a Moravu. Tyto oblasti se dále dělí na různé podoblasti. Zejména vína z moravských podoblastí mají dobrou pověst a zvučné jméno. Přesto je však obecně známo, že Česká republika je národem pivařů. Aby se tedy mohl vinařský obor v naší zemi rozvíjet, musí se určitým způsobem odlišovat a potřebuje masivní marketingovou podporu.

Motivem pro nově vstupující podnikatele do tohoto oboru může být podpora od několika institucí. Jednou z nich je Svaz vinařů České republiky, což je nezisková organizace hájící zájmy pěstitelů a výrobců vína. Tato organizace se mimo jiné podílí zejména na legislativním procesu vinařského zákona. Další organizací podporující vinařský sektor je Vinařský fond České republiky. Fond se zabývá především podporou vinařského marketingu. Dále existují řady dalších institucí podílejících se určitým způsobem na rozvoji tohoto sektoru. Veškeré podnikatelské subjekty a drobní živnostníci zabývající se pěstováním révy vinné nebo výrobou vína tak mají dostatečnou oporu z řad institucí. Tato pomoc vyústila v posledních letech ke zvýšené spotřebě a oblibě moravských a českých vín. Z marketingové činnosti může běžný občan pozorovat rozšiřující se vinařské turistické programy a stezky. Dále televizní a internetové reklamní spoty nebo například i televizní seriál zaměřený na vinařskou tematiku.

Přesto, že je Česká republika národem pivařů a vždy tomu tak pravděpodobně bude, se díky této podpoře stává vinařský sektor stále atraktivnějším oborem a stále více obyvatel se začíná na víno orientovat. Výhodou může být také diferenciací produktu a možnost vytvářet různé variace dle sezónnosti. To znamená, že po celý rok nemusí vinař prodávat stejný produkt. Základní diferenciaci můžeme spatřovat v rozdílu mezi bílými, červenými a růžovými víny. Dále podle různého segmentu zákazníků se mohou vína rozdělit na vína krabicová, sudová, lahvová zemská, jakostní, jakostní s přívlastkem a šumivá. Sezónními variacemi může vinař zákazníka nalákat například na svařené víno či burčák. Pro podporu prodeje může využít různých kulturních akcí, zážitkových programů, medailových ocenění, certifikace a podobně.

Tato diplomová práce se bude zabývat podnikatelským záměrem na založení vinařského podniku. Konkrétní téma je vybráno na základě autorovi zainteresovanosti v oboru a možnosti sestavit reálný podnikatelský záměr. Práce obsahuje šest základních kapitol. První kapitolou je vymezení a cíle práce. Dále následuje teoretický přístup k řešení, který bude obsahovat informace, na základě kterých se zpracuje kritická analýza a návrhy podnikatelského záměru. Dalšími kapitolami tedy budou analýza současného stavu a návrh podnikatelského záměru na založení vinařského podniku. V další kapitole řízení rizik bude na podnikatelský záměr nahlíženo z pohledu možných rizik a následných protiopatření. Celou diplomovou práci pak uzavře kapitola závěr, kde budou shrnuty veškeré výsledky a poznatky. Práce bude koncipována na základě informací získaných z magisterského studia a literární opory.

1. VYMEZENÍ A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

První kapitola diplomové práce se skládá ze samotného vymezení, tedy uvedení do problému a odpovídá na otázku, proč se tento konkrétní podnikatelský záměr tvoří a dále z charakteristiky hlavního cíle a na něj navazujících dílčích cílů.

1.1. Vymezení diplomové práce

Podnikatelský záměr na založení vinařského podniku bude v rámci diplomové práce vytvořen pro Ing. Aleše Cenka, který je majitelem vinárny s vinotékou v Litomyšli a výroba vína je tak další možné rozšíření jeho podnikatelských aktivit. Ing. Aleš Cenek v oboru působí již od roku 2000 a od té doby se snaží své podnikání neustále rozšiřovat. Z malé vinotéky své podnikání přesunul do větších prostor a vybudoval vinárnu. Poté se rozhodl pořídit vinný sklep na Moravě v Drnholci, který po rekonstrukci slouží k částečné výrobě vína od fáze zkvašeného moštu. Takto vyrobené víno distribuuje do několika vinoték a restaurací a dalšími zákazníky jsou firmy, které víno nakupují jako dárekový předmět. Nyní stojí před dalším krokem a to je zpětná vertikální integrace, kdy je jeho záměrem vinný sklep vybavit potřebnou technologií pro kompletní výrobu vína a založit vinařství. Důvodem je prozatím velmi nízká kapacita a také nižší výrobní náklady. Aby byl tento plán úspěšný, musí být mimo jiné pečlivě analyzovány časové nároky jednotlivých operací a finanční náročnost celého projektu. Veškeré výsledky je pak nutné sepsat do podrobné podoby a sestavit tak podnikatelský záměr. Mnoho podnikatelů se totiž často dostane do problémů jen proto, že špatně odhadli svůj původní plán, nedostatečně se věnovali podrobným analýzám a při samotném podnikání skončili se záporným cash flow.

1.2. Cíle diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě kritické analýzy navrhnout vhodná řešení podnikatelského záměru. Na tento hlavní cíl navazuje několik konkrétních dílčích cílů.

Prvním z dílčích cílů je vypracovat teoretickou oporu jako podklad k dalšímu pokračování v práci. Dalším z dílčích cílů je analýza současného stavu, kde bude vypracována charakteristika podnikatele, Porterův model pěti sil, PEST analýza a SWOT analýza. Důležité bude tedy analyzovat dosavadní působení podnikatele, tedy

interní faktory a externí faktory, které obsahují pohled na makrookolí a mikrookolí podniku. Závěrečný rámec SWOT bude do práce zahrnut z důvodu stručného shrnutí předešlých analýz na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Návrh podnikatelského záměru na založení vinařského podniku bude podle použité literatury obsahovat charakteristiku nového podniku, která bude zaměřena především na současnou kapacitu a vyčíslení nákladů pro potřebné dovybavení technologií. Následující kapitolou bude popsán výrobní plán a jednotlivé výrobní procesy s vyčíslením souvisejících nákladů. Na výrobní plán začne postupně navazovat marketingový plán, kde marketingové cíle vychází z vnitřní a vnější analýzy a postupně se promítají do jednotlivých prvků marketingového mixu. Po této části přijde na řadu organizační plán s objasněním organizační struktury podniku a rozbořem průběhu a nákladů jednotlivých procesů během úvodního vinařského roku. Ve finančním plánu bude zachycen tok cash flow, rozvaha a výkaz zisku a ztráty na tři roky dopředu spolu s pesimistickou variantou. To je tedy další z dílčích cílů. Posledním dílčím cílem v diplomové práci podnikatelského záměru na založení vinařského podniku bude řízení rizik, kde se jednotlivá rizika identifikují a zanesou do matice rizik. Následně se pak navrhnou protopatření, kterými by se daná rizika měla snížit.

2. TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

V teoretické části diplomové práce budou uvedeny informace a metodické postupy, podle kterých bude zpracován celý podnikatelský záměr.

2.1. Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný dokument, který vytváří podnikatel, a popisuje v něm veškeré podstatné vnitřní i vnější faktory související se založením nového podniku nebo s fungováním podniku již zavedeného. Takový podnikatelský plán má dva účely, a to interní a externí. Interně slouží jako nástroj pro plánování, kontrolu či jako podklad pro rozhodování. Externě jako vypovídací údaj k přesvědčení subjektů o výhodnosti poskytnout potřebný kapitál. Takový dokument musí být co nejvíce srozumitelný, logický, pravdivý a reálný, musí respektovat rizika a měl by být stručný, avšak dostatečně podrobný. (21)

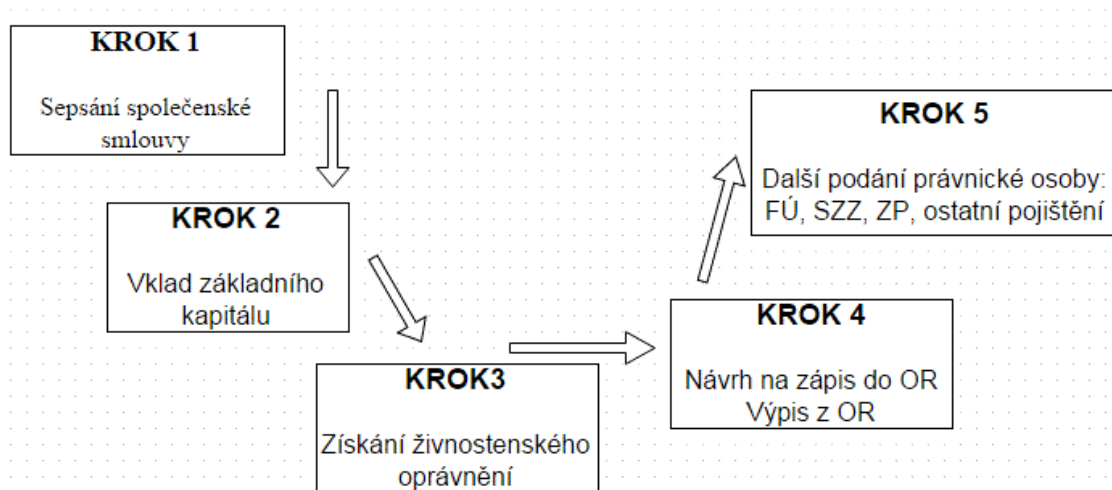
2.1.1. Struktura podnikatelského plánu

Struktura plánu může být pro každý podnik jiná. Vždy bude záležet na oboru podnikání, druhu podnikání a dalších věcech, nicméně dle různé literatury a zkušeností z praxe by měl správný podnikatelský plán obsahovat titulní stranu, exekutivní souhrn, analýzu trhu, popis podniku, výrobní plán, marketingový plán, organizační plán, hodnocení rizik, finanční plán a různé přílohy. S těmito částmi by měl být dokument komplexní. (7)

2.1.2. Založení a vznik obchodní společnosti

Mezi těmito dvěma pojmy existuje zásadní rozdíl. Mnoho lidí je přitom často považuje za synonyma. Proto je nutné objasnit je. (6)

Obchodní společnosti zakládáme sepsáním společenské smlouvy. To znamená, že stačí sepsat tento dokument a společnost je založena. Aby však mohl podnik legálně fungovat, musí být zapsán v obchodním rejstříku. Zápisem do obchodního rejstříku tedy společnost vzniká a až od této chvíle je oprávněna provozovat svoji činnost. (6)



Obr. č. 1: Obecné schéma zakládání obchodních společností

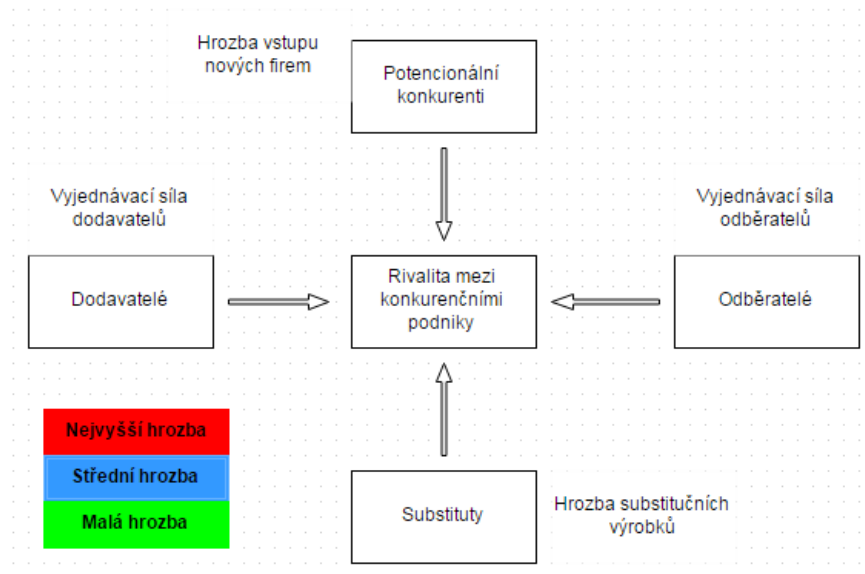
(Zdroj: Koráb, vlastní zpracování)

2.2. Analýzy

Člověk provádí analýzu snad při každé činnosti, kterou vykonává. Stejně tak musí být podložena několika analýzami i příprava podnikatelského plánu. V tomto případě se však jedná o mnohem strukturovanější a formalizovanější přístup, než při každodenním jednání člověka. Musíme také rozlišit mezi analýzami vnitřních a vnějších podmínek. (7)

2.2.1. Porterův model pěti sil

Tato analýza zkoumá mikro-okolí podniku. Konkrétněji se jedná o nástroj zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem je pochopit síly působící v tomto prostředí a identifikace těch nejvýznamnějších, které může podnik svými strategickými rozhodnutími ovlivnit. (14)



Obr. č. 2: Porterův model pěti sil

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Rivalitu mezi existujícími konkurenty můžeme označit za soupeření o umístění. To se děje prostřednictvím cenové tvorby, reklam, představování produktů, zvyšování zákaznického servisu a podobně. Rivalita nastává buď proto, že se jednotliví konkurenti cítí být ohroženi anebo ucítí šanci získat větší tržní podíl. Některé druhy soupeření, obzvláště cenové války, jsou dosti nestabilní, a může se stát, že celému období zhorší ziskovost. Snižování cen je velice rychle vyrovnáváno konkurencí, což způsobí sice zvýšení poptávky a tržeb, ale snížení zisku. Proto by firmy měli dát velký pozor, jakým způsobem budou s konkurencí soupeřit. (12)

Faktory ovlivňující intenzitu konkurenční rivality:

- Počet firem v odvětví a jejich velikost,
- míra růstu trhu,
- vysoké fixní náklady,
- diferenciací produktu,
- akvizice slabších podniků,
- globální zákazníci,
- výstupní bariéry z odvětví. (14)

Hrozba vstupu nových firem

Noví konkurenti sebou do odvětví přinášejí nové kapacity a zároveň také silnou strategii k získání tržní pozice. Nechybí jim zdroje a schopnosti. Aby takový konkurent do odvětví vstoupil a vážně tak ohrozil postavení již stávajících podniků, musí být připraven na odvetnou reakci těchto podniků a záleží také na bariérách vstupu. Nízké bariéry vstupu znamenají poměrně velkou hrozbu vstupu nových konkurentů. (14)

Máme několik druhů vstupních bariér:

- Úspory z rozsahu,
- diferenciací produktu,
- kapitálové požadavky,
- přístup k distribučním kanálům,
- politika země,
- náklady na změnu,
- a další. (12)

Hrozba substitučních výrobků

Zde hraje velkou roli cena substitutu. Pokud se tento výrobek/služba stane díky ceně velmi atraktivní, může se stát, že postupně nahradí stávající výrobek/službu. Zároveň zde hraje roli také móda a jiné další faktory. Záleží tedy vždy na daném odvětví a konkrétním výrobku. V úvahách o této hrozbě tedy musíme uvažovat v širokém rozměru. Často se stává, že se substitutem může stát výrobek z trhu úplně jiného. (14)

Faktory ovlivňující hrozbu substitutů:

- Cena substitutů,
- diferenciací substitutů,
- náklady na změnu. (14)

Vyjednávací síla dodavatelů

Za dodavatele považujeme ty subjekty, které náš podnik zásobují a zajišťují tak jeho chod a možnost uspokojování potřeb zákazníků. V tomto bodu analyzujeme vyjednávací sílu, která je buď vyšší, nebo nižší za určitých podmínek. Vyšší

vyjednávací sílu má dodavatel za podmínek nižšího počtu dodavatelů, schopnosti dopředné vertikální integrace, vysokých nákladů na přechod k jinému dodavateli, speciálnímu produktu, který není snadné nahradit a podobně. (20)

Vyjednávací síla odběratelů

Za kupující považujeme ty subjekty, které jsou v přímém vztahu s naší firmou. Nemusí to být vždy konečný zákazník. Může se jednat o prostředníka nebo prodejce. Vyjednávací síla těchto subjektů pramení z nízkých nákladů na přechod k jinému dodavateli, schopnosti zpětné vertikální integrace, vysoké informovanosti o konkurenčních nabídkách nebo monopolního postavení na straně kupujících. (20)

2.2.2. PEST analýza

Tato analýza, na rozdíl od Porterova modelu pěti sil, nezkoumá mikro-okolí, ale makro-okolí podniku. Klíčovými faktory makro-okolí jsou politické a legislativní faktory, dále pak ekonomické, sociální a kulturní, a v neposlední řadě technologické. Z počátečních písmen jednotlivých faktorů tak vzniká název PEST. (14)

Hlavní úkol analýzy PEST je identifikace oblastí, kde by případná změna mohla znamenat významný dopad na podnik. Dále je důležité odhadovat, k jakým změnám by mohlo v těchto klíčových oblastech dojít. (14)

Politické a legislativní faktory

Zde hodnotíme politické a legislativní zásahy. Například vláda může podepsat smlouvu s jinou zemí a tím udělat mezinárodní obchod snazší nebo těžší. Mezi legislativními faktory můžeme hodnotit například výši minimální mzdy, která ovlivňuje náklady podniků. (2)

Ekonomické faktory

V této části nahlížíme na stav místní, národní nebo mezinárodní ekonomiky. Sledujeme všechny aspekty, které mohou ovlivnit nabídkovou a poptávkovou křivku. (2)

Sociální a kulturní faktory

Zde sledujeme velikost populace, věk a další demografické ukazatele. (2)

Technologické faktory

V této části se zaměřujeme na různé změny, které mohou ovlivnit trh. Může se jednat o nové technologie, které usnadní a zrychlí výrobu, nebo vytvoří nové obchodní příležitosti. (2)

2.2.3. Finanční analýza

V rámci diplomové práce bude finanční analýza prováděna na budoucí aktivity podniku. Minulé aktivity podnikatele nebudou tímto způsobem zveřejněny. Analyzován tak bude pouze podnikatelský plán a to na tři roky dopředu. Finanční situace podniku bude zobrazena pomocí finančních výkazů rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow.

Rozvaha je písemný přehled obvykle ve formě účtu, kdy na levé straně jsou zachycena aktiva podniku (struktura majetku) a na pravé straně pasiva (zdroje krytí majetku). Tím, že je na jednu věc nahlíženo dvěma pohledy, se musí obě strany rovnat. Jedná se o bilanční rovnici. Rozvaha se sestavuje k určitému datu, většinou na konci účetního období nebo při založení podniku jako počáteční rozvaha. Jedná se o statický přehled, protože hned v následujícím dni by mohla vypadat jinak. Možné je porovnávat dvě rozvahy za dva po sobě jdoucí roky a zjistit tak, jakým způsobem se vyvíjí finanční situace podniku. (18)

Tab.č. 1: Struktura rozvahy

Rozvaha	
Aktiva	Pasiva
1. Dlouhodobý majetek	1. Vlastní zdroje
Dlouhodobý nehmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý hmotný majetek	Fondy
Dlouhodobý finanční majetek	Hospodářský výsledek
2. Oběžný majetek	2. Cizí zdroje
Peněžní prostředky	Rezervy
Pohledávky	Závazky
Zásoby	Bankovní úvěry
3. Přechodná aktiva	3. Přechodná pasiva
Náklady příštích období	Výdaje příštích období
Příjmy příštích období	Výnosy příštích období
Kurzové rozdíly aktivní	Kurzové rozdíly aktivní
Kurzové rozdíly pasivní	Kurzové rozdíly pasivní

(Zdroj: Synek, vlastní zpracování)

V této části práce se zaměříme na účetní výkaz zisku a ztráty a cash flow. Je velice důležité ve firmě sledovat oba dva dokumenty. Zisk nám vychází z rozdílu mezi výnosy a náklady, zatímco cash flow odráží přesný tok peněz. Sleduje tedy příjmy a výdaje a ukazuje nám přesnou peněžní zásobu. Může nastat situace, kdy podnik bude vytvářet zisk, ale zároveň bude platebně neschopný. (19)

Analýzou finančních výkazů si můžeme udělat určitý obrázek o kvalitě podniku a také jej můžeme porovnávat. V praxi to ale není tak jednoduché. Podniky bývají různé velikosti, nebo nemají zcela stejné služby, produkty. Proto pro porovnání slouží tzv. poměrové ukazatele, jako jsou likvidita a rentabilita. Tyto ukazatele slouží k odhalení finančního zdraví podniku. (5)

Výkaz zisku a ztráty

Tento výkaz slouží k výpočtu zisku nebo ztráty podniku za účetní období. Zachycuje strukturu nákladů a výnosů. Lze z něj vypočítat obchodní marži, přidanou hodnotu, provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření a mimořádný výsledek hospodaření. Slouží jako podklad pro hodnocení ziskovosti. Zisk je základním motivem podnikání a hlavním kritériem rozhodování. Zisk můžeme zvýšit dvěma způsoby a to snížením nákladů při zachování výnosů nebo zvýšením výnosů při zachování nákladů. Takový výsledek hospodaření představuje účetní zisk nebo ztrátu, což se ale liší od ekonomického zisku. Ekonomický zisk zjistíme ještě dodatečným odečtením implicitních nákladů, které představují náklady ušlé příležitosti. (21)

Cash flow

Jedná se o veškerou hotovost v podniku vytvořenou za určité období. Jde o součet čistého zisku a odpisů. Odpisy jsou totiž položka, která je v účetnictví vedena jako náklad, tuto částku ovšem podnik neplatí. Zaplatil ji totiž již v době pořízení. (5)

Metodu cash flow počítáme dvěma způsoby:

- 1) Přímá metoda – rozdíl celkové sumy všech výnosů, které jsou v daném období příjmy, a celkové sumy nákladů, které jsou v daném období výdaje,
- 2) Nepřímá metoda – vycházíme z provozního zisku, upravíme jej o výnosy a náklady, které se netýkají pohybu prostředků v daném období (odpisy). (19)

V cash flow počítáme se třemi činnostmi podniku. První činností je činnost provozní. Jak již název sám napovídá, jedná se o veškeré činnosti týkající se základních činností podniku, tedy výroba, nákup, prodej atd. Dále máme činnost finanční. Zde se jedná o různé změny investičního majetku a zdrojů. (19)

2.2.4. Analýza SWOT

SWOT analýza je efektivní nástroj pro zhodnocení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. Silné a slabé stránky jsou součástí vnitřního prostředí a příležitosti s hrozbami prostředí vnějšího. (8)

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	Postavení na trhu Know-how	Malá ziskovost Nízký rozpočet
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Nové technologie Změny na trhu	Konkurenční aktivita Nepříznivý vývoj politiky

Obr. č. 3: SWOT analýza

(Zdroj: vlastní zpracování)

U silných a slabých stránek je důležité se zaměřit pouze na ty rysy, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Musí být založeny na faktech. Jako příklad lze ze silných stránek uvést vedoucí postavení na trhu, know-how nebo vynikající distribuční síť. Ze slabých stránek pak nízký rozpočet, malá ziskovost. (10)

Příležitosti a hrozby jsou faktory vnějšího prostředí, které musí vedení podniku rozpoznat a čelit jim. Zároveň je důležité předvídat různé trendy, které mohou mít dopad na firmu. U hrozeb by měl manažer podniku dávat pozor na pravděpodobnost a potencionální škodu, které by mohly způsobit. Na ty nejkritičtější pak vypracovat plány, jak se s nimi vypořádat. Příležitosti je důležité analyzovat také dle přitažlivosti a pravděpodobnosti a díky silným stránkám se snažit o využití těchto změn ve svůj prospěch. Příležitosti mohou být například demografické změny, změny trhu,

technologií a podobně. Za hrozby lze označit opět demografické změny, konkurenční aktivita nebo nepříznivý vývoj politiky dané země. (10)

2.3. Marketingový mix

Marketingový mix je soubor všech věcí, které mohou určitým způsobem ovlivnit poptávku po nabídce své firmy. (1)

Je vytvořený na základě zpracovaných analýz tak, aby co nejvíce reflektoval přání zákazníka. Spolu s vybranými tržními segmenty a cílovými trhy tvoří marketingovou strategii podniku. (4)

Nejčastěji je tento mix tvořený 4 proměnnými tzv. 4P, které jsou:

- Produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion). (1)

V dnešních vyspělých ekonomikách, kdy jsou nároční zákazníci o produktech perfektně informováni, už model 4P nestačí a je třeba se na něj podívat i z pohledu právě spotřebitelů. Model 4P se tak promění v zákaznický orientovaný model 4C. Je třeba poznamenat, že v praxi je důležité pracovat s oběma koncepty. (9)

Tab.č. 2: Vztah mezi 4P a 4C

4P	4 C
Produkt (product)	Hodnota z hlediska zákazníka (customer value)
Cena (price)	Náklady (cost to the customer)
Distribuce (place)	Pohodlí (convenience)
Propagace (promotion)	Komunikace (communication)

(Zdroj: Kotler, vlastní zpracování)

Marketingový mix také nelze chápat pouze jako sumu jednotlivých samostatných částí, ale jako celek, který je navzájem propojen. Jedině takto nastavený mix může být úspěšný. (9)

2.3.1. Produkt

U menších podniků může být produktem cokoliv od hmotných produktů určených ke konečné spotřebě, přes rozpracované produkty určené ke spotřebě až po výrobní a nevýrobní služby. (17)

U produktu je důležitá jakost, značka, balení, technická úroveň, rozměry, designe, záruční podmínky a další. (19)

Rozdělení do tří úrovní:

- Jádru,
- vlastní výrobek (kvalita, provedení, designe, značka, obal),
- rozšířený produkt (dodatečné služby, výhody). (1)

Tato část marketingového mixu obsahuje popis produktu nebo služby, ale mělo by se jednat o víc, než jen popis základních parametrů. Neměl by zde chybět popis toho, proč je náš produkt jedinečný, čím se liší od konkurence a podobně. To zahrnuje obal, značku, cenu, záruku, servis, image, styl, doručení. Musíme tedy mít tyto části na paměti a nezapomínat na hlavní cíl uspokojit potřeby zákazníka. (3)

Jádru produktu je vyjádření toho, co zákazníci kupují. To musí tedy odrážet situaci na trhu, protože pokud bude sebelepší a zákazníci o něj neprojeví zájem, nemá smysl jej vytvářet. Hlas zákazníka má tedy nejvýznamnější roli, je to hlas celého trhu. Chceme-li být úspěšní, musíme se řídit právě tímto hlasem a to i když dokážeme vytvořit výrobek novější, s lepšími vlastnostmi a designem. Prosazovat novinky si mohou dovolit pouze kapitálově silné společnosti. U menších firem by se jednalo o existenční riziko. (1)

2.3.2. Cena

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který znamená pro firmu příjmy. Ostatní složky naopak znamenají pouze náklady. Jedná se o velice pružný prvek. Firma s ním může snadno komunikovat se zákazníkem a ovlivňovat tak jeho mínění. (1)

Cena je výsledkem vzájemného působení nabídky a poptávky. Pokud převažuje poptávka nad nabídkou, cena stoupá a naopak. (19)

Stanovení ceny nového výrobku

Při rozhodování o ceně nového výrobku postupujeme v následujících krocích. Nejprve si stanovíme cíle cenové politiky. Následuje určení poptávky, zjištění nákladů, rozbor cen výrobního programu a chování konkurence, poté stanovíme metodu pro stanovení ceny a rozhodneme o výši ceny. (19)

Metody stanovení ceny

Nákladová metoda – velmi jednoduchá a častá metoda, z marketingového hlediska však naprosto nelogická. Používá se zejména proto, že náklady jsou snadněji vyčíslitelné než cena výrobku. Často se využívá přírážky, kdy k nákladům připočteme například 20% navíc. (1)

Přístup dle konkurence – je to přístup, kdy zejména menší firmy kopírují ceny vedoucích podniků na trhu. (1)

Orientace na zákazníka – podle této metody se cena určí z hodnoty, kterou výrobku či službě přisoudí sám zákazník. (1)

2.3.3. Distribuce

V tomto bodě se budeme zabývat činnostmi, jako jsou odbyt, volba dodavatele, velikost skladu, velikost zásob, přepravní prostředky, přepravní cesty a další. (19)

Vlastní distribuci můžeme rozčlenit do čtyř rovin:

- Fyzickou - jedná se o samotný tok výrobku,
- právníkou - jedná se o převod vlastnictví,
- finanční - jedná se o tok plateb,
- komunikační - jedná se o informační tok. (1)

Při distribuci našeho produktu můžeme zvolit jednu ze tří strategií:

- Intenzivní distribuce – výrobek do „každé prodejny“,

- exkluzivní distribuce – specializované prodejny s výhradním právem,
- selektivní distribuce – kompromis mezi dvěma předchozími. (1)

2.3.4. Propagace

Ani sebelepší výrobek či služba nemusí na zákazníka zapůsobit. Je tedy velice důležité produkt nejen vyrobit, ale také jej řádně představit zákazníkům. V dnešní době je totiž celý marketing založený na komunikaci. Firmy musí být v neustálém kontaktu se zákazníky. (1)

Protože je tedy nezbytné, aby podnikatel své zákazníky neustále oslovoval, případně je vzdělával o svém produktu, musí také vybrat média jako je televize, rádio, tisk, internet, které bude využívat. Musí mít na paměti, kdo jsou jeho zákazníci a podle toho vybírat médium. Toto médium nebo média musí být nejen nákladově přijatelné, ale zároveň také efektivní ve sdělení informace. (3)

Proto musí být vytvořeno těchto 7 předpokladů:

- Image a kultura podniku, poslání a vize,
- podnik musí znát své zákazníky na základě různých analýz,
- stanovená strategie, z čehož vyplývají cíle komunikace se zákazníkem,
- produkt, který zákazník očekává plus něco navíc,
- znát svoji pozici a pozici konkurence,
- cena, kterou zákazník akceptuje,
- distribuce, která zabezpečí náležité seznámení se s produktem, což povede k nákupu. (1)

Marketingové pojetí propagace označujeme někdy jako komunikační mix. Ten se skládá ze čtyř nástrojů, kterými jsou reklama, podpora prodeje, public relations a osobní prodej. (1)

2.4. Řízení rizik

U pojmu rizika se nesetkáme s jedinou přesně vymezenou a uznávanou definicí. Riziko můžeme označit několika způsoby. Je to například pravděpodobnost vzniku ztráty nebo určité nebezpečí chybných rozhodnutí a další. S rizikem je dále spojen další pojem

a to změna veličiny v čase, která může být buď pozitivní anebo negativní. Pozitivní změna se může odrazit ve vyšším než očekávaném zisku. Negativní v horších hospodářských výsledcích. Ať se jedná o kteroukoliv změnu, vždy bychom měli hledat příčiny. (16)

Abychom mohli rizika řídit a snižovat je, prvním krokem musí být jejich analýza. Při analýze rizik definujeme hrozby, pravděpodobnosti uskutečnění a dopady. (16)

Základní pojmy analýzy rizik:

- Aktivum – vše, co má pro podnik hodnotu a může být hrozbou zmenšeno,
- hrozba – síla s nežádoucím vlivem, může způsobit škodu,
- zranitelnost – určitá slabina subjektu, díky které může hrozba působit,
- protipatření – cokoliv, co je navrženo jako opatření proti působení hrozby. (16)

Riziko vznikne vzájemným působením aktiva a hrozby. Hrozba využívá zranitelnosti, čili úroveň rizika je dána hodnotou aktiva, síle hrozby a úrovní zranitelnosti. Jedině díky protipatření se úroveň rizika dá snížit. (16)

Pravděpodobnost	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
1 - nejnižší 5 - nejvyšší		1	2	3	4	5
		Dopad				

Obr. č. 4: Matice rizik

(Zdroj: vlastní zpracování)

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část práce je zaměřena na zjištění silných a slabých stránek a potenciálních příležitostí či hrozeb, které mohou podnikatele při naplňování svého záměru provázet. Průzkum je zaměřen na dosavadní podnikání, mikrookolí a makrookolí podniku. Zkoumá současnou situaci a zjišťuje, zdali jsou tyto podmínky vhodné pro uskutečnění plánu.

3.1. Charakteristika podnikatele

- Vinotéka a vinárna U Mydláře
- Smetanovo náměstí 47
- 570 01 Litomyšl
- Web: <http://www.umydlare.cz/>
- IČ: 70298165

Provozovatelem živnosti je Ing. Aleš Cenek, který obor vinohradnictví a vinařství vystudoval na Mendelově univerzitě v Brně, zahradnické fakultě v Lednici. V oboru má dlouholetou praxi. Podniká již od roku 2000. Od roku 2011 vyrábí vlastní víno ze zakoupeného moštu. Nejedná se tedy o kompletní přeměnu hroznu ve víno, ale o zpracování již vylisované hroznové šťávy. Vinný sklep a automobil Renault Trafic jsou ve vlastnictví podnikatele. Vinotéka s vinárnou jsou v nájmu. Nájemní smlouva je do roku 2020.

Historie podnikání

V této části práce budou zmíněny jednotlivé etapy a milníky v dosavadním podnikatelské praxi.

2000-2005

- V tomto období vedl majitel svou první živnost,
- jednalo se o provozování malé vinotéky,

- nákup a prodej lahvových a sudových vín (maloobchod, velkoobchod).

2005-doposud

- Od roku 2005 svou živnost rozšířil o provoz vinárny,
- proběhlo stěhování provozovny, investice byla splacena za 4 roky,
- provozování vinárny s vinotékou,
- nákup a prodej lahvových a sudových vín (maloobchod, velkoobchod).

2008

- V tomto roce se majitel rozhodl pro první zpětnou vertikální integraci a pořídil si vinný sklípek,
- sklep potřeboval rozsáhlou rekonstrukci, která skončila v roce 2010.

2011

- Díky dokončené rekonstrukci sklepa mohl majitel poprvé prodávat vlastní víno zpracované od fáze moštu.

2013

- Vysazení vlastního vinohradu, který však nebude sloužit pro uspokojení potřeb podnikatelské činnosti,
- Jedná se pouze o 0,1 ha.

2014

- Založení společnosti s ručením omezeným pro účely budoucího vinařství,
- základní kapitál 1 Kč.

Roční produkce vína

Až 50% roční produkce odebírá korporátní klientela jako reklamní předmět. 20% odběru tvoří vlastní zákazníci vinotěky a vinárny U Mydláře a zbývajících 30% putuje do ostatních restaurací a vinoték v blízkém okolí. Zákaznický segment restaurace

a vinotéky se skládá z přibližně 15 odběratelů. 5 restaurací tvoří hlavní odběr, zbytek jsou příležitostní kupující.

2011 – 2500 lahví za rok

2012 – 3500 lahví za rok

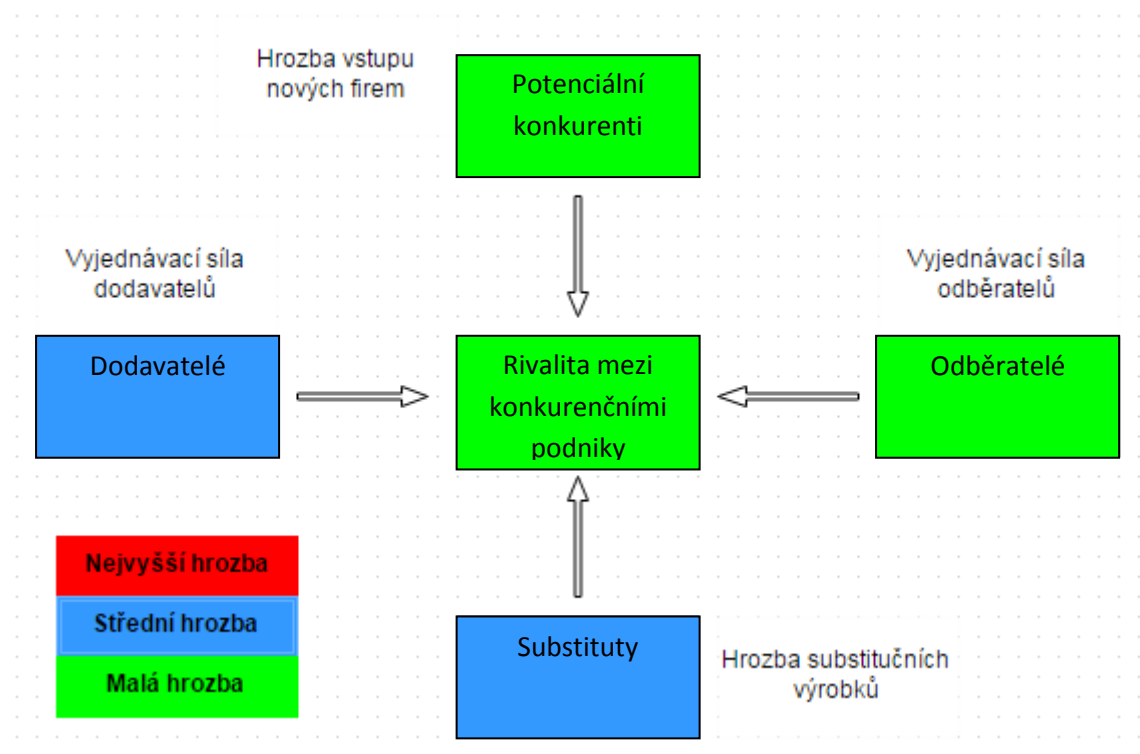
2014 – 5000 lahví za rok

Zaměstnanci

Vinotéka s vinárnou jsou provozovány společně v jednom objektu. V nabídce není teplá kuchyně, proto si objekt vystačí se 4 zaměstnanci, z nichž 1 je vedoucí. Majitel se v současné době stará o výrobu a distribuci vína.

3.2. Porterův model pěti sil

Výsledky analýzy Porterova modelu jsou patrné z následujícího obrázku č. 5. Podrobný popis jednotlivých sil je rozpracován níže.



Obr. č. 5: Výsledky Porterovova modelu pěti sil

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.2.1. Rivalita mezi konkurenčními podniky

Obor vinařství je velmi specifický. Konkurence zde funguje jako v každém oboru, ale zejména u malých vinařů je situace odlišná. Mnoho z nich konkurenci nevnímají jako něco špatného a naopak se snaží vzájemně si vypomocet. Platí zde soudržnost a láska k řemeslu a to je velká výhoda tohoto odvětví.

Výzkum konkurence tedy bude zaměřen pouze na menší vinařství a spíše se bude jednat o zmapování všech různých možných směrů, kterými se vinařství menší velikosti mohou vydat a odlišit se tak od konkurence. Vinařství Víno Cenek je atypické velmi malým produkčním potenciálem. Jedná se o výrobu 20 000 litrů ročně, což je stále menší produkce než u běžných malých vinařství. Na větší výrobu prozatím není kapacita. To se ovšem může během následujících let změnit. Hned vedle již funkčního sklepu jsou další dva sklepy, které čeká rozsáhlá rekonstrukce. Ta se ovšem bude odvíjet od úspěchu či neúspěchu tohoto podnikatelského plánu. Proto v této sekci budou analyzována pouze vinařství určitým způsobem zajímavá a odlišná, která se snaží o vybudování stálé a spokojené klientely. To by totiž mohla být do budoucna určitá inspirace. V současné době a produkčním potenciálu 20 000 litrů ročně nebude příliš obtížné nalézt pro tak malé množství odběratele, nicméně za předpokladu úspěchu a růstu vinařství je třeba již v této chvíli uvažovat o možném směru a nastoleném trendu. Je tedy třeba se od úspěšných vinařských podniků inspirovat a zároveň se odlišit, vybudovat si vlastní cestu, aby při možném budoucím produkčním potenciálu například 50 000 litrů bylo vinařství Víno Cenek stále schopno svá vína prodat.

Dále je důležité zmínit, že vína budou prodávána především v okolí Litomyšle, kde se nachází vinárna s vinotékou majitele. Proto není podstatné analyzovat konkurenci v nejbližším okolí Drnholce, ale spíše se věnovat zajímavým menším podnikům z celé Moravy.

Malé vinařství z Velkých Němčic

Tohle vinařství se vyznačuje výrobou velmi omezených partií vín se snahou odlišit se od všednosti. Klade důraz na výběr kvalitních hroznů a výrobu bez různých kráslíčních přípravků a chemie. Rozdělení vín do dvou řad (Original a Opulent). Řada Original obsahuje klasická moravská vína. V řadě Opulent se vyskytují vína něčím

netypická, zajímavá a s příběhem. Například Pálava jako oranžové víno, které vzniká tříměsíčním ležením na slupkách téměř bez síření.

Vinařství se distancuje od vinařských soutěží a udělování medailí. Mnohem raději jezdí na ochutnávky a komunikuje s cílovými zákazníky.

Ze služeb nabízí tato firma pouze řízenou degustaci a tvorbu firemních vín. Jako distribuční kanál mimo různé vinotéky a restaurace využívá i velkoobchodní webový portál rajvina.cz. Při prezentaci na svých internetových stránkách se firma snaží víno popsat slovy, ale i konkrétními údaji. Mezi údaje uvádí identifikaci původu hroznů, cukernatost hroznů, bezcukernatý extrakt, zbytkový cukr, kyseliny, obsah alkoholu a typ vína a samozřejmě ročník.

- Majitel: Daniel Záblacký,
- Adresa: Velké Němčice,
- Podoblast: Velkopavlovická,
- Cenové rozpětí: 150-250 Kč,
- Roční produkce: 5 000 lahví,
- Web: <http://www.male-vinarstvi.cz/>.

Malé vinařství Novotný

Malé vinařství Novotný může svou značku stavět na výrobě kvalitního vína pouze z vlastních hroznů pěstovaných na jižních svazích Chřibské pahorkatiny, kde se vinná réva pěstuje již od 13. století. Zabývá se výrobou převážně přívlastkových vín. Podnik disponuje sklípkem, vinotékou a penzionem. Pořádá řízené degustace, zajišťuje živou hudbu a ubytování zajišťuje za 250 Kč na osobu/noc. E-shop chybí a chybí i lepší zpracování internetových stránek.

- Majitel: Novotný,
- Adresa: Vracov,
- Podoblast: Slovácká,

- Cenové rozpětí: 80-150 Kč,
- Roční produkce: 8000 lahví,
- Web: <http://www.malevinarstvi.cz/>.

Vinařství Karel Válka

Tohle vinařství se může pyšnit řadou zajímavostí. Získalo ocenění v soutěži Živnostník roku za druhé místo. Sami sebe popisují jako rodinný podnik, pro který je tvorba vína umění a radost. Zároveň jsou šetrní k životnímu prostředí a vytváří Bio vína, Bio mošty, Bio želé a další produkty. Jedná se opět o menší šarže. Každé víno je tedy originální, osobité a mnoho z nich se může pyšnit oceněními z různých soutěží. Pro zákazníky jsou kromě kvalitních vín připraveny i zážitkové akce jako prohlídka vinařství, řízená degustace s vinařem nebo jen piknik ve vinném sklípku. K dispozici je také vinařský dvůr, který se využívá především při velkých akcích, jako je vinobraní.

Zpracování internetových stránek je u vinařství Karel Válka silnou stránkou. Jsou uživatelsky velmi přívětivé. Zákazník zde nalezne vše snadno a rychle. Jako bonus je k dispozici blog, kde si návštěvník může přečíst spoustu aktualit a zajímavostí s vinařskou tematikou. Nechybí zde e-shop.

- Majitel: Karel Válka,
- Adresa: Nosislav,
- Podoblast: Velkopavlovická,
- Cenové rozpětí: 80-300 Kč,
- Roční produkce: 15 000 lahví,
- Web: http://vinarstvivalka.cz/cs_CZ/.

Vinařství Mokruša

Jedná se o malé rodinné vinařství s výrobou menších partií vín šetrným způsobem. Vlajková loď vinařství je Rulandské šedé. Vína jsou ohodnocena medailovými úspěchy

z našich i mezinárodních přehlídek. Největším úspěchem je vybrání vín evropskými someliéry k podávání v Bruselu při předsednictví Česka v Radě Evropské unie.

Pro zákazníky jsou připraveny tři různé balíčky ochutnávek vín. První balíček je za 250 Kč a spočívá v ochutnávce 8 vzorků vín. Dále balíček obsahuje sýr, pečivo, minerální vodu, prohlídku sklepa, to celé v době trvání 2 hodin. Druhý balíček je čtyřhodinový za 400 Kč na osobu. Jedná se o naučnou vinnou stezku s výkladem a ochutnávkou 12 vzorků. Dále je k občerstvení sýr, pečivo, voda a navíc soutěže o hádání vzorků, tahání z košťýře apod. Třetí balíček je šestihodinový za 500 Kč na osobu. Zahrnuje prohlídku sklepa, bohatý raut a ochutnávkou 15 vzorků vína. Vinařství nevyužívá e-shopu.

- Majitel: Mokruša
- Adresa: Mutěnice – Búdy
- Podoblast: Slovácká,
- Cenové rozpětí a roční produkce není známa,
- Web: <http://www.mokrusa.cz/>.

Vinařství Jan Plaček

Moderní rodinné vinařství Jan Plaček vyrábí vína výhradně způsobem šetrným k přírodě. Na polovině plochy se praktikuje ekologické vinohradnictví. Nabízí široký sortiment vín. Vinařství se také může pochlubit několika medailovými úspěchy své produkce v našich i zahraničních soutěžích. Mimo klasických vín nabízí speciality jako sekt kvašený v láhvi, perlivé víno nebo hroznový mošt bez alkoholu.

Zákazník si může objednat řízenou degustaci pro 15-40 osob přímo na míru. Prodej vín probíhá přímo ze sklepa, skrze vinotéky a e-shop. Ochutnat lze v mnoha restauracích především na Moravě, ale i na několika místech v Čechách. Vinařství také nabízí řízené degustace v různých vinotékách a nabízí dárková balení svých vín nebo firemních log pro reklamní účely.

- Majitel: Jan Plaček,
- Adresa: Moravské Bránice,
- Podoblast: Znojemská,
- Cenové rozpětí: 85-215 Kč,
- Roční produkce: 35000 lahví,
- Web: <http://www.vinoplacek.cz/>.

Shrnutí konkurenčního prostředí

Analýza byla zaměřena na malá nebo rodinná vinařství, avšak z různých oblastí poskytující různé druhy služeb, aby bylo patrné, jakými směry se lze ubírat a na jakou úroveň se může začínající vinařství posunout.

Při průzkumu bylo objeveno mnoho vinařství, která jsou si určitými znaky podobná a jinými se liší. Bylo vybráno pět konkurentů, kde každý byl v něčem atypický. Některé podniky mají vlastní vinohrady, jiné hrozny nakupují. Liší se také v politice prodeje, kdy určitá část vinařů využívá pro odbyt pouze vinoték či restaurací. Jiní zase využívají e-shopů nebo mají i vlastní vinárny s vinotékami. Někteří mají přímo u sklípku penzión a mohou tak svou klientelu ubytovat. Existuje spousta variací a záleží především na daných podmínkách při založení podniku. Shodnost můžeme pozorovat u služby řízené degustace. Tento zážitkový program nabízí téměř všechna vinařství. Majitelé se však předhánají v nápaditosti a obsazích programů.

Při zakládání vinařství by majitel už dopředu měl znát určitý směr, kterým se chce vydat a určit postupné kroky, kterými se k danému cíli dostaneme. Na startu záleží především na finančních možnostech, jak rychle se jednotlivé kroky uskuteční.

3.2.2. Hrozba vstupu nových firem

Provozování vinařství patří do živností volných. To znamená, že začínající podnikatel dle zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů nemusí prokazovat odbornou způsobilost. Patří do podkategorie výroba potravinářských

a škrobářenských výrobků. Začít s podnikáním ve vinařském oboru může prakticky každý. Nespornou výhodou je však vinařské vzdělání.

Podnikatel, který se rozhodne vyrábět víno, musí investovat minimálně do sklepa a potřebné technologie.

Z legislativního i finančního hlediska neexistují bariéry, které by mohly vstup do oboru výrazně ovlivňovat. Jediná bariéra se vyskytuje v podobě vzdělání. To je pro podnikání zásadní. Většina majitelů potřebné vzdělání má nebo jej získalo praktickými zkušenostmi od dětství v rodinném podniku.

Hrozba vstupu nových firem existuje, avšak během následujících let netřeba předpokládat masivní nárůst.

3.2.3. Hrozba substitutů

Dle statistického úřadu je zřejmé, že spotřeba vína každým rokem roste. Je to vidět i v grafech v následující analýze PEST. To je velmi podstatný fakt, protože o víno zájem roste, a proto v následujících řádcích nebudou popisovány substituty jako pivo, lihoviny nebo zdravý životní styl. Zaměření bude pouze na různé druhy vín.

V roce 2014 tvořilo 33% sklizně modré hrozny. To znamená, že 67% z celé sklizně tvoří hrozny bílé, s kterých se vyrábí bílé víno. Z modrých hroznů však ještě 7% padlo na výrobu růžového vína.

Výsledné poměry vyrobeného vína:

- Bílé víno 67%,
- červené víno 26%,
- růžové víno 7%. (34)

Po vstupu do EU a přijatém zákonu č. 321/2004 o vinohradnictví a vinařství již není možné libovolně vysazovat nové vinice nad 10 arů. Výsadba je možná pouze na základě národních práv na novou výsadbu nebo jsou možné opětovné výsadby.

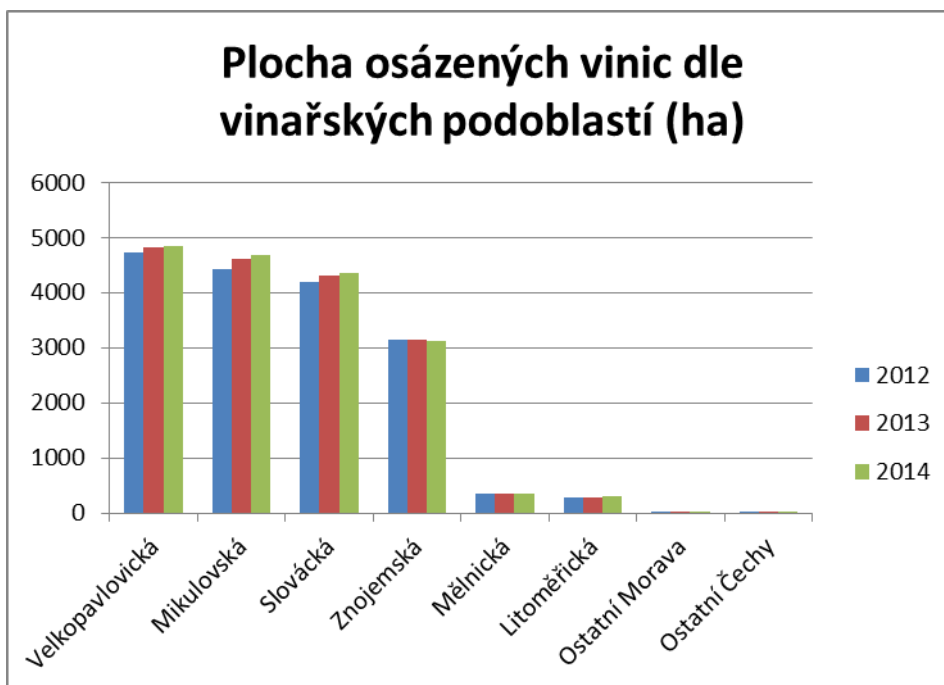
Ke konci vinařského roku 2014 bylo evidováno 17 531 hektarů osázených vinic. Celková plocha vinic je 17 668 hektarů. (29)

Podle Svazu vinařů ČR neustále roste dovoz zahraničních vín. Je to dáno stále se zvyšující spotřebou vína na osobu za rok (viz. PEST analýza). Je tedy zřejmé, že s rostoucí spotřebou vína, narůstajícím dovozem zahraničních vín a dlouhodobě podobnou produkcí vín tuzemských, budou naši vinaři produkovat stále omezenější produkt vzhledem k poptávce. Moravské víno je tedy omezený regulovaný produkt a tím se stává vzácnějším.

3.2.4. Vyjednávací síla dodavatelů

Nejdůležitějšími dodavateli vzhledem k oboru podnikání budou bezesporu dodavatelé hroznů. Z následujícího grafu č. 1 a tabulky č. 3 můžeme vyvodit tyto závěry:

- Největší rozloha vinic je v blízkosti místa podnikání,
- tři největší vinařské podoblasti se každým rokem nepatrně zvětšují,
- na Moravě je největší koncentrace vinohradů a tedy největší možnost výběru.



Graf č. 1: Plocha osázených vinic

(Zdroj: svcr.cz, vlastní zpracování)

Tabulka č. 3 navazuje na graf č. 1 a podrobně zobrazuje přesné údaje o osázených vinicích za roky 2012-2014 v hektarech.

Tab.č. 3: Přehled osázených vinic v jednotlivých letech 2012-2014

	2012	2013	2014
Velkopavlovická	4731	4823	4837
Mikulovská	4432	4611	4689
Slovácká	4188	4313	4354
Znojemská	3153	3155	3126
Mělnická	360	348	340
Litoměřická	293	285	301
Ostatní Morava	22	9	19
Ostatní Čechy	9	10	10

(Zdroj: svcr.cz, vlastní zpracování)

Další důležitý fakt, který je třeba zmínit, je struktura osázené plochy vinic. Celkem 2/3 totiž tvoří bílé hrozny, zbývající třetinu pak hrozny modré. (36)

Vyjednávací síla vinohradníků vůči nakupujícím vinařům je bezesporu větší než síla odběratelská. Množství vinohradníků je však dostatečně vysoké. Kupující mají více variant k výběru a cena je odrazem kvality. Jediné riziko výrazného zvýšení cen spočívá v neúrodě.

Jako maloodběratel bude muset vinařství stanovené ceny přijmout a nebude mít ani žádnou šanci je snížit na základě menšího odběru. Pokud však budou ceny u některého vinohradníka neúměrně vysoké, má možnost přejít k jinému dodavateli, kterých je dostatek.

3.2.5. Vyjednávací síla odběratelů

Na základě produkčního potenciálu pouhých 20 000 litrů vína ročně bude výsledná vyjednávací síla odběratelů omezená. Budoucí podnikatel se bude zabývat výrobou pouze nejkvalitnějších přívlastkových vín typu pozdní sběr a výběr z hroznů. V technologickém procesu bude klást důraz na šetrné zacházení s materiálem za účelem zachování velkého množství buketních a chuťových látek v budoucím vínu.

Proto bude vyjednávací síla vůči odběratelům vyšší. Vinařství Víno Cenek se bude soustředit na vysokou kvalitu v malých šaržích. Cena bude stanovena na základě kvality vína, ovšem v úvahu bude brán zřetel na neznámost značky a možnou počáteční nedůvěru zákazníků. Stanovenou cenu již zákazník nebude mít možnost ovlivnit. Počet restaurací a vinoték je dostatečně vysoký a nebude tedy problém při nezájmu ze strany jednotlivých podniků oslovit mnoho dalších.

3.3. PEST analýza

Následující PEST analýza je zaměřena na faktory makrookolí, které mohou ovlivnit začínající vinařský podnik a je přesně přizpůsobena podmínkám pro vinařství Víno Cenek.

3.3.1. Politické a legislativní

V podkapitole politických a legislativních faktorů je definována problematika tichého vína a vývoj návrhů spotřební daně na tento produkt. Dále jsou charakterizovány podmínky pro plátce DPH v případě, že se vinařství Víno Cenek plátcem DPH stane.

Problematika tichého vína

Vyskytující se zákony:

- Zákon č. 353/2003 Sb. o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů.

V roce 2012 se velmi razantně řešila problematika zavedení spotřební daně na tichá vína. O co se tedy jedná a co vlastně tiché víno je.

Tiché víno je víno, které neobsahuje větší množství oxidu uhličitého, není tedy šumivé ani perlivé. (37)

Dle zákona o spotřebních daních jsou předmětem daně z vína a meziproduktů fermentované nápoje a meziprodukty, které jsou uvedeny pod kódy 2204, 2205, 2206 a obsahují 1,2-22% alkoholu. Pro výpočet spotřební daně z vína a meziproduktů je

zásadní ukazatel množství vyjádřené v hektolitrech. Pro stanovení sazby spotřební daně z vína a meziproduktů je důležité věnovat pozornost správnému určení předmětu daně a to v souladu s ustanovením § 93 odstavec 2, 3 a 4 zákona o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů, který rozlišuje:

- a) šumivá vína – spotřební daň 2340,- Kč/hl,
- b) tichá vína - spotřební daň 0,- Kč/hl,
- c) meziprodukty - spotřební daň 2340,- Kč/hl. (22)

Tiché víno má nulovou spotřební daň. Navíc je možné při koupi takového vína odečíst náklady od daňového základu. To lze ale pouze tehdy, pokud firma či podnikající fyzická osoba koupí dárkové balení vína s potiskem loga firmy nebo visačkou. Další podmínkou je, že cena takového vína nesmí překročit částku 500 Kč. Tyto podmínky o logu firmy a částce jsou uvedeny v zákoně č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, konkrétně v paragrafu 25 odst. 1 písmene t. Podobné je to také u DPH. Zde také není povinnost z darovaného vína odvést daň. Tento údaj najdeme v zákoně č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, konkrétně v § 13 odst. 10 písmeno c. (37)

V roce 2012 ministerstvo financí navrhlo, že by na výše popsané tiché víno byla uvedena spotřební daň. Proti tomuto stanovisku se okamžitě postavil Svaz vinařů České republiky. Ihned začala tvorba studie, která zkoumala dopad zavedení nenulové sazby spotřební daně na tichá vína. Mezitím proběhly setkání zástupců svazu s pracovníky ministerstva financí. Vznikla petice, kterou podepsalo přes 40 000 vinařů. Tento tlak způsobil, že úvahy o zavedení spotřební daně 10Kč/litr postupně vyšuměli do ztracena a zatím se ministerstvo nechystá návrh znovu předložit. (33)

Plátce DPH

Plátcem DPH se stává podnikatelský subjekt tehdy, pokud překročí obrat 1 milion Kč za 12 nebo méně po sobě jdoucích kalendářních měsíců. Poté se musí podnikatel zaregistrovat nejpozději do 15 dnů od skončení kalendářního měsíce, ve kterém se milionový obrat překročil. Jako plátce DPH musí podnik při prodeji DPH uplatňovat a vystavovat daňové doklady. Zdaňovací období je od roku 2013 jeden měsíc. Plátce DPH může přejít na čtvrtletní zdaňovací období až od třetího roku po registraci, ovšem jen tehdy, pokud je spolehlivý a jeho obrat nepřekročil za posledních 12 měsíců 10 milionů Kč. (31)

Další důležité zákony pro podnikatele s vínem

- Zákon č. 321/2004 Sb. o vinohradnictví a vinařství, ve znění pozdějších předpisů,
- Předpis č. 323/2004 Sb. provádí některá ustanovení zákona o vinohradnictví a vinařství,
- Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 65/1965 Sb. zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. (11)

3.3.2. Ekonomické

Tato podkapitola PEST analýzy je zaměřena na údaje, které mohou mít vliv na budoucí podnikání. Záměrně zde nejsou uvedeny informace a výzkum měsíčních platů potenciálních zaměstnanců, protože minimálně v prvních letech bude ve vinařství pracovat pouze majitel s rodinou.

Měnová politika ČNB

Česká národní banka se zavázala držet inflaci na 2% již od roku 2010. Protože hrozila deflace, což by znamenalo porušení tohoto cíle, přistoupila ČNB k devízovým intervencím, tedy k použití měnového kurzu jako nástroje měnové politiky. 7. listopadu

2013 tyto intervence začaly. Kurz Koruny vůči Euru se začal formovat kolem 27 Kč za Euro a tato hodnota se bude uměle udržovat minimálně do roku 2016. (24)

Z průběžné analýzy ČNB vyplývá, že intervence české ekonomice jednoznačně pomohly. Od vstupu do EU České republiky i Slovenska byl meziroční vývoj HDP naší země vždy horší než u našich sousedů s výjimkou roku 2009. V letech 2012-2013 procházela česká ekonomika vleklou recesí a díky intervencím se tempo růstu HDP v roce 2014 dostalo na 2,5%. Z třetiny nejhorších zemí z hlediska vývoje HDP v rámci EU jsme se dokázali posunout mezi třetinu zemí s nejrychlejším růstem. Dynamika růstu v rámci tohoto období byla téměř 3,5%, čímž jsme vůbec poprvé překonali i našeho západního souseda Německo a také tempo růstu celé eurozóny. (25)

- inflace prosinec 2014 – 0,1%
- prognóza březen 2015 – 0,1%
- prognóza na 1. čtvrtletí 2016 – 1,1%
- prognóza na 4. Čtvrtletí 2016 – 1,6%
- HDP na rok 2015 – 2,6%
- HDP na rok 2016 – 3%
- PRIBOR na rok 2015 – 0,3%
- PRIBOR na rok 2016 – 0,3%. (23)

Dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, je sazba daně z příjmu právnických osob 19%.

Financování

Při vybavování vinného sklepa potřebnou technologií bude zapotřebí investice ve výši cca 600 000 Kč. Další finanční výdaje budou nutné k nákupu hroznů. Proto je důležité zjistit si základní údaje a náklady na úvěry, či jiné finanční produkty u jednotlivých poskytovatelů. Každá půjčka je něčím specifická a náklady se liší od dojednaných podmínek. Proto jsou zde uvedeny pouze hypotetické příklady.

Úvěr Česká spořitelna

- 600 000 Kč na 4 roky,
- měsíční splátka 14 649 Kč,
- úroková sazba 7,9 % p.a.,
- RPSN 8,79 % p.a.,
- celková splatná částka 703 152 Kč,
- půjčka bez zajištění a prokazování účelu. (26)

Úvěr Zuno

- 500 000 Kč na 4 roky,
- měsíční splátka 12 049 Kč,
- úroková sazba 6,9 % p.a.,
- celková splatná částka 578 352 Kč,
- zahrnuto pojištění, předčasné splacení, změna měsíční částky, doby splatnosti zdarma,
- půjčka bez zajištění a prokazování účelu. (38)

Úvěr UniCredit Bank

- 1000 000 Kč na 2 roky,
- měsíční splátka 47 902 Kč,
- úroková sazba 8,9% p.a.,
- RPSN 15,46 % p.a.,
- celková splatná částka 1 155 023 Kč,
- půjčka bez zajištění a prokazování účelu, zahrnuto pojištění. (35)

Kontokorent Fio banka

- 500 000 Kč na 1 rok,
- 4 % z úvěrového rámce, úroková sazba 8,3 % p.a.,
- RPSN 13,3 % p.a. (30)

3.3.3. Sociální a kulturní

Výzkum sociálních faktorů je zaměřen na velikost populace, výšku příjmů, nezaměstnanost a průměrné stáří populace. Analýza kulturních faktorů obsahuje srovnání vývoje spotřeby piva a vína za poslední roky.

Zkoumání sociálních faktorů nebude zaměřen na místo podnikání, ale na místo odbytu, tedy především na Pardubický kraj a okres Svitavy. Litomyšl leží ve východní části tohoto kraje a žije v něm 10 226 obyvatel. Je mimořádným městem v regionu, koná se zde mnoho kulturních akcí. Mezinárodní operní festival Smetanova Litomyšl je zapsán v seznamu světového kulturního dědictví UNESCO. Historie města, památky i architektura jsou dalším důvodem velkého zájmu turistů. (32)

Pardubický kraj (data z konce roku 2014)

- 516 315 obyvatel,
 - 22 194 Kč průměrná hrubá mzda,
 - 6,22% míra nezaměstnanosti (mezi lety 2009-2012 se pohybovala kolem 9%).
- (27)

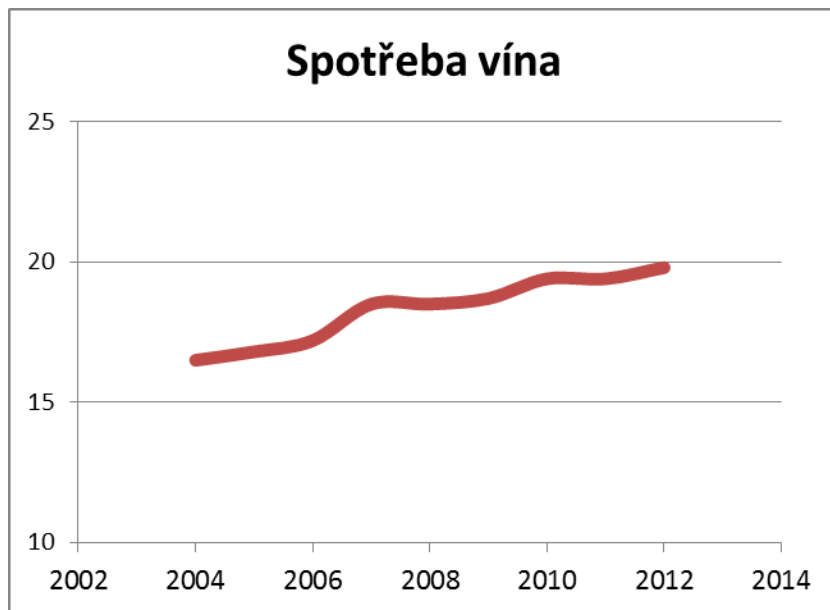
Tab.č. 4: Data o Svitavském okrese

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet obyvatel	104 662	104 557	104 586	104 756	104 934	105 208	105 209	105 112	104 971	104 622
Průměrný věk	38,9	39,2	39,4	39,7	39,9	40,2	40,4	40,7	40,9	41,2
Nezaměstnanost		8,45%	7,45%	6,05%	6,26%	9,19%	9,50%	8,36%	8,64%	9,26%

(Zdroj: czso.cz, vlastní zpracování)

Počet obyvatel okresu Svitavy osciluje mezi 104 a 105 tisíci obyvatel. Průměrný věk každým rokem roste, nicméně to je celorepublikový jev. Nezaměstnanost v tomto okrese byla mezi lety 2009-2012 na hodnotě okolo 9%, stejně jako tomu bylo v celém Pardubickém kraji, kde je aktuální hodnota na 6,22%. Lze tedy předpokládat, že tomu tak je i přímo na Svitavsku, kde však novější údaje chybí.

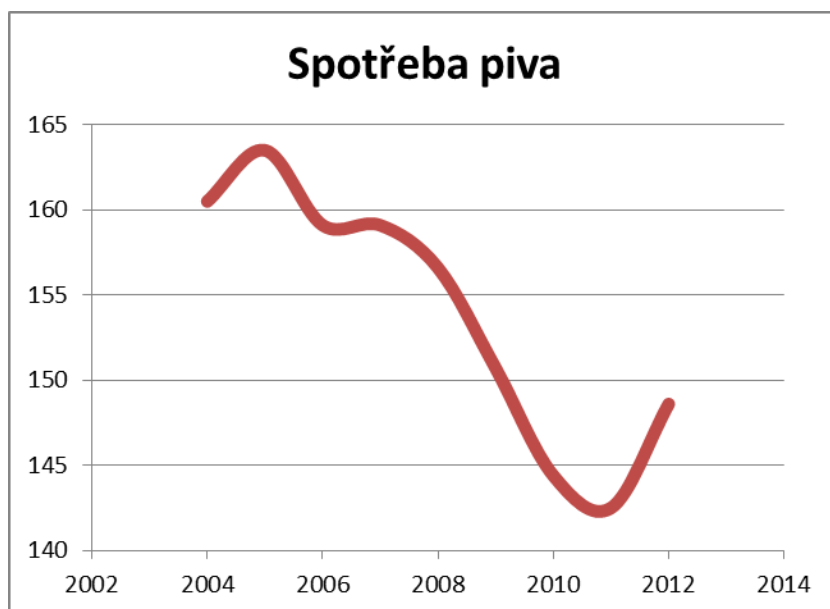
Je obecně známo, že Česká republika je národ pivařů, nicméně dle statistického úřadu vyplývá, že spotřeba piva u nás postupně klesala, kdežto spotřeba vína jde každý rokem pomalým tempem vzhůru. Dokazují to dva následující grafy. Graf č. 2 ukazuje spotřebu vína v litrech na osobu za rok.



Graf č. 2: Spotřeba vína v litrech na osobu za rok

(Zdroj: czso.cz, vlastní zpracování)

Graf č. 3 ukazuje spotřebu piva v litrech na osobu za jeden rok. U spotřeby piva je možné pozorovat mnohem větší výkyvy a do roku 2011 je znát evidentní pokles ve spotřebě. Graf spotřeby vína naproti tomu ukazuje dlouhodobý stoupající trend v konzumaci tohoto produktu.



Graf č. 3: Spotřeba piva v litrech na osobu za rok

(Zdroj: czso.cz, vlastní zpracování)

Tabulka č. 5 vyobrazuje oba grafy v přesných číslech.

Tab.č. 5: Přehled spotřeby vína a piva na osobu

Roky	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Spotřeba vína na osobu	16,5	16,8	17,2	18,5	18,5	18,7	19,4	19,4	19,8
Spotřeba piva na osobu	160,5	163,5	159,1	159,1	156,6	150,7	144,4	142,5	148,6

(Zdroj: czso.cz, vlastní zpracování)

Z výše uvedených údajů jasně vyplývá růstový trend v konzumaci vína. Lidé vypijí až o tři litry více než tomu bylo v roce 2004 a s velkou marketingovou podporou tento trend může pokračovat a spotřeba vína nadále růst. Právě marketing stojí za tímto úspěchem. Vinařský fond spolu se sdružením vinařů usilovně pracují na propagaci tohoto produktu. Z vína se tak za poslední roky stalo více než jen alkoholický nápoj. Byly vytvořeny různé vinařské naučné stezky. Lidé tak mohou za vínem cestovat, vzdělávat se a zároveň i udělat něco pro své zdraví. Poznat kulturu spojenou s výrobou a degustací vín. Seznámit se s tradicemi v jednotlivých oblastech, navštívit různé místní památky. Nejedná se tedy pouze o láhev vína, ale i o pocity a zážitky s tím spojené.

Marketingovou propagaci můžeme vidět i v televizi například reklamní spot na vína z Moravy a vína z Čech s Ondřejem Brzobohatým. V roce 2014 byl také odvysílán seriál Vinaři.

Veškeré tyto aktivity napomáhají rozšířit pojem víno, degustace vín a jeho kulturu do více rodin, k více lidem. Proto je výhoda vstupovat do tohoto odvětví. Malý vinař se může opřít o tuto podporu a nemusí se tak starat o celoplošné přesvědčování davu. Nutné je však posílení značky, získání si zákazníka. Zdůraznit své přednosti, vybudovat si image a to tak, aby se k vínům podnikatele zákazník rád vracel.

3.3.4. Technologické

V této části práce bude analyzována potřeba minimální technické vybavenosti sklepa pro výrobu vína.

Minimální potřebná technologie:

1) Drtič + kád'

Cena vyhlédnuté varianty se pohybuje okolo 34 000 Kč. Slouží k částečnému podrcení hroznu a oddělení bobulí od třapiny. Jedná se o první technologickou operaci.

2) Lis

Cena vyhlédnuté varianty se pohybuje okolo 250 000 Kč. Jde o pneumatický horizontální lis s uzavíratelným víkem a kapacitou 5 hektolitřů rmutu. Lis se používá na šetrné lisování podrcených hroznů. Výsledným produktem je vinný mošt.

3) Rmutové čerpadlo

Cena vyhlédnuté varianty se pohybuje okolo 16 000 Kč. Používá se k odčerpání drti s kádě do lisu a následně z lisu do kvasné nádoby.

4) Nerezové nádrže – typ eko

Cena vyhlédnuté varianty při potřebě 20 kusů se pohybuje okolo 240 000 Kč (12 000 Kč/ks). Slouží k vykvašení, uskladnění hotového vína a k jeho dalšímu školení. Školení je technologická operace skládající se z číření, čištění, síření apod.

5) Deskový filtr s čerpadlem

Cena vyhlédnuté varianty se pohybuje okolo 22 000 Kč. Tento filtr slouží k mechanickému vyčištění mladého vína.

6) Svíčkový filtr + desky a svíčky

Cena vyhlédnuté varianty se pohybuje okolo 16 000 Kč. Cena svíčky se pohybuje okolo 3 500 Kč a cena desek na roční produkci vína se pohybuje okolo 4 000 Kč. Slouží k mikrobiologické filtraci před lahvováním.

7) Plnička se špuntovačkou

Cena vyhlédnuté varianty se pohybuje okolo 42 000 Kč. Slouží k naplnění vína do lahví.

8) Etiketovačka

Cena vyhlédnuté varianty se pohybuje okolo 33 000 Kč. Slouží k etiketování lahví. Souhrn finančních prostředků potřebných pro zajištění počáteční minimální výrobní technologie činí 660 500 Kč.

3.4. SWOT analýza

Swot analýza zde slouží ke stručnému shrnutí poznatků z provedených analýz. Je uvedena ve formě schématu a rozdělena do čtyř kvadrantů. V každém kvadrantu jsou ty nejdůležitější poznatky zvýrazněny tučným písmem.

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> • Majitel má vzdělání v oboru • Majitel má dlouhodobé zkušenosti v oboru • Majitel má za sebou úspěšnou podnikatelskou minulost • Majitel není zadlužený • Majitel disponuje vlastními prostorami k podnikání 	<ul style="list-style-type: none"> • Slabší finanční síla na počátku podnikání • Webová prezentace • Úspěch závisí na 1 osobě
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> • Rekonstrukce dvou sousedních sklepů • Rozšíření kapacit • Úspěch na výstavách vín, označení vín medailemi • Prodej vín v místě podnikání • Provozování degustačních akcí • Bio vinařství • Označení vín ochrannou známkou Vína z Moravy, Vína z Čech • Vertikální zpětná integrace - rozšíření vlastních vinic, pěstování vlastních hroznů 	<ul style="list-style-type: none"> • Neúroda • Nákup nekvalitních hroznů • Zdražení úvěrů a technologie v době před pořízením • Preference zahraničních vín • Celkový pokles spotřeby vína • Zavedení spotřební daně na tichá vína

Obr. č. 6: SWOT analýza současného stavu

(Zdroj: vlastní zpracování)

4. NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU NA ZALOŽENÍ VINAŘSKÉHO PODNIKU

Ze všech informací o podnikateli je patrný úspěch, který je však způsoben nejen tvrdou prací, ale i osobností. Z malé živnosti se majitel dostal přes úspěšnou, zavedenou značku vinotéky a vinárny U Mydláře až k založení malého vinařství. K tomu, aby i tento podnik mohl být úspěšný, je nutné mít kvalitně zpracované návrhy podnikatelského plánu. Jedná se o sumarizaci kapacity podniku a zjištění skutečných potřeb vybavení. Dále o rozbor výrobního plánu, návrh marketingových cílů a marketingového mixu, organizačního plánu, a zjištění finančních potřeb a finanční situace na 3 roky dopředu ve finančním plánu. Na závěr je zapotřebí vypracovat návrh k řízení možných rizik.

4.1. Charakteristika podniku

Majitel je pro podnik Víno Cenek nepostradatelná osoba a nejdůležitější zdroj, a proto je důležité tento fakt zdůraznit. Vystudoval obor Zpracování zahradnických produktů, specializace vinohradnictví – vinařství na Mendelově zemědělské a lesnické univerzitě v Brně, Fakulta Zahradnická Lednice. Je provozovatelem vinárny a vinotéky. V oboru pracuje od roku 2000. Za svou praxi se zúčastnil několika veletrhů zaměřených na vína a vinařské technologie. Má zkušenosti s výrobou a prodejem vín, i reprezentací vlastního podniku. Více informací je zpracováno v kapitole Analýza současného stavu, charakteristika podnikatele.

Tab.č. 6: Základní informace o podnikateli

Název:	Víno Cenek, s.r.o.
Provozovna:	Husova, číslo parcely 1011, Drnholec 691 83
Sídlo:	Gruzínská 9, Brno 625 00
Majitel:	Ing. Aleš Cenek

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vinařství malé velikosti Víno Cenek působící ve vinohradnické oblasti Morava, podoblasti Mikulovská obec Drnholec, vzniklo v roce 2014 za účelem výroby vína od základní suroviny. V současné době se sklep využívá k výrobě vína od fáze moštu

a ke skladování. V následujících tabulkách je uveden přehled dosavadního vybavení výroby.

Tab.č. 7: Objemová kapacita podniku

Nerezový tank, typ eko, plovoucí víko, objem 1000 litrů	5 ks
Nerezový tank, typ eko, plovoucí víko, objem 500 litrů	3 ks
Nerezový tank, objem 300 litrů	2 ks
Dřevěný dubový sud, objem 1000 litrů	2 ks
Dřevěný dubový sud, objem 500 litrů	3 ks
Dřevěný dubový sud, objem 300 litrů	3 ks
Barikový sud, objem 250 litrů	2 ks
Současná maximální kapacita, 11 650 litrů	cca. 15 000 lahví

(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce č. 8 se nachází přehled technického vybavení spolu s popisem základní funkce stroje.

Tab.č. 8: Další technické vybavení podniku

Technické vybavení	Poznámka
Deskový filtr	Hrubá filtrace.
Svíčkový filtr	Mikrofiltrace.
Čerpadlo na víno	Slouží k přečerpávání vína.
Plnička	Jednoduchý plastový model. Potřeba investice do celonerezové plničky z důvodu sanitace a hygieny provozu.
Zátkovací stroj	Slouží k nasazení korků do lahví.
Tavička termozáklopek	Natavení termozáklopek na lahve s korkovým uzávěrem.
Tiskárna	Dotisk bianco etiket. Výhodné zejména pro menší šarže vín.
Ostatní	Ostatní menší příslušenství potřebné k provozu.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vinařství se chystá nakupovat hrozny k výrobě bílého vína převážně z Mikulovské podoblasti a to z důvodu jedinečné chuti a původu, která tato podoblast nabízí (vápenité podloží a kořenitost výsledného produktu). Pro zpracování hroznů a bezproblémový provoz nového podniku je zapotřebí investice do nového vybavení.

Tab.č. 9: Potřebná technologie

Drtič hroznů	33 720 Kč
Plastová kád', objem 1000 litrů	2 818 Kč
Horizontální pneumatický lis (cena na vyžádání)	250 000 Kč
Rmutové čerpadlo	16 600 Kč
Nerezový tank, typ eko, plovoucí víko, objem 1000 litrů, 10 kusů	129 420 Kč
Tepelný výměník na řízené kvašení, 10 kusů	36 900 Kč
Vodní podstolový chladič	30 846 Kč
Digitální teploměr do nerezových tanků, 10 kusů	12 000 Kč
Plnička lahví, celonerezová	41 982 Kč
Etiketovací poloautomat (cena na vyžádání)	33 000 Kč
Kapitál na potřebnou technologii	587 286 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.2. Výrobní plán

Pro vinařství, které nemá dostatek vinohradů, jsou dodavatelé hroznů velmi důležití. V popisu konkurence byl zmíněn poznatek, že mezi menšími vinaři funguje sdílení rad, předávání informací a doporučení. Tímto způsobem má majitel vinařství vytipováno několik potenciálních dodavatelů, s kterými navázal kontakt. Cena hroznů se pohybuje na hranici 1Kč/kilogram a stupeň cukernatosti. To znamená, že například 1 kilogram hroznů o 18°NM cukernatosti bude stát 18 Kč. Prioritou vinařství bude nákup hroznů od cukernatosti 21° NM, aby bylo možné vyrábět víno s přívlastkem pozdní sběr a vyšší. Optimální stav budou 4 dodavatelé poskytujících 10 odrůd.

Potenciální dodavatele, které budeme oslovovat:

Ing. Stanislav Holec – soukromý zemědělec a pěstitel révy vinné (Drnholec).

Vinařství Volařík – prodej nadbytečné produkce hroznů (Mikulov).

Vinařství Winberg – hlavní činností je pěstování a prodej hroznů, sekundární činnost výroba vína (Mikulov).

Stanislav Štětkář – soukromý vinohradník (Drnholec).

Vinařství Tanzberg – prodej nadbytečné produkce hroznů (Mikulov).

Apex-hd Drnholec s.r.o. – hlavní činností je zemědělská výroba (Drnholec).

4.2.1. Charakteristika procesů spojených s výrobou

V této podkapitole budou postupně představeny jednotlivé procesy od nákupu hroznů až po samotné lahvování vína spolu s finančním vyjádřením.

Dovoz hroznů

Potřeba 20 000 litrů vína. Výlisnost se pohybuje okolo 70%, což odpovídá nutnosti objednat 28 570 kg hroznu. Náklady na pořízení při průměrné cukernatosti 21°NM budou cca. 600 000 Kč. Hrozny si nechá vinařství dovážet postupně podle aktuálních možností podniku i dodavatelů a to v rozmezí konce září až do poloviny listopadu.

Odstopkování

Dovezené hrozny jsou postupně vhazovány do drtiče. Odtud padají již nadrcené hrozny do kádě, kde se nechají 1-3 hodiny nalezet pro získání vyššího aroma. Rmutovým čerpadlem se poté přečerpá rmut do lisovacího koše pneumatického lisu.

Lisování

Vinařství se pro lepší organizaci bude snažit o tunové šarže. Důvodem jsou nerezové tanky o objemu 1000 litrů. K naplnění nerezového tanku je zapotřebí 1 430 kg hroznů (70% výlisnost). Lisování 1 tuny trvá 1 hodinu.

Kvašení

Vylisovaná hroznová šťáva se opět rmutovým čerpadlem přečerpá do kvasných nádob. Většina produkce bude v nerezových tancích o objemu 1000 litrů s řízeným kvašením. Kvašení probíhá přibližně 1 měsíc a jeho doba závisí na teplotě, použitých kvasinkách a stupni cukernatosti hroznů. Užití jednotlivých druhů chemických přípravků je uvedeno v tabulce i s celkovými náklady na rok a maximálním možným množstvím použití na 1000 litrů.

Tab.č. 10: Náklady na chemii

Druh chemických přípravků	Cena balení	Velikost balení	Spotřeba na 1000 litrů	Potřeba na 20000 litrů
Zákvas z ušlechtilých kvasinek 0,5 kg	750 Kč	200 g	300 Kč	8 x 750 = 6 000 Kč
Bentonit 20 kg	1 040 Kč	2 500 g	130 Kč	3 x 1 040 = 3 120 Kč
Hausenpaste 10 kg	2 750 Kč	750 g	206 Kč	2 x 2 750 = 5 500 Kč
Kyselý křemičitý sól 25 kg	2 995 Kč	187 g	22,50 Kč	1 balení na 6 let
Síra 15 kg	1 960 Kč	150 g	19,60 Kč	1 balení na 5 let
Náklady celkem				19 575 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dovoz hroznů, odstopkování, lisování a zahájení kvašení je první soubor operací, které za sebou následují během jednoho dne. Z časového hlediska je možné naplnit za 1 den 2 nerezové tanky o objemu 1000 litrů. Optimální je tedy zajistit 2 860 kg hroznů v jednom dni.

Ležení

Po kvašení se musí víno přečerpat do čisté nádoby a začíná fáze ležení. Přečerpání celé produkce trvá necelých 9 hodin. Fáze ležení končí po 2-3 měsících dle úsudku vinaře. V tomto období se víno pouze dosiřuje, aby aromatické látky neoxidovaly.

Základní filtrování

Již naležené a vyzrálé víno je nutné vyfiltrovat hrubými deskami. Filtrování celé produkce trvá 18 hodin. Poté může víno dle úsudku vinaře ještě ležet.

Lahvování

Poslední částí z výrobních procesů je mikrofiltrace a lahvování. Z tanku o objemu 1000 litrů se naplní 1333 lahví. Rozdíl nastává při plnění lahví se šroubovým a korkovým uzávěrem, kde se používá jiná technologie a jsou zde odlišné časové nároky. Po převozu do meziskladu v Litomyšli se jednotlivé láhve opatřují etiketami.

Přehled nákladů na ambaláž vína je zřetelný v tabulce č. 11. Podrobnosti k cenám jednotlivých komponent jsou uvedeny níže v tabulce č. 12.

Tab.č. 11: Ambaláž

Ambaláž	Specifikum	Název	Parametry	Cena
Láhev	Korkové ústí	Burgender lehký	0,75 bezbarevná	10,79 Kč
Láhev	Stelvin ústí	Burgender Cara	0,75 bezbarevná	12,51 Kč
Korek		B Ohlinger	40x23 mm (1+1)	3,55 Kč
Šroub. uzávěr	Hliníkový	Vinotwist VT 200	30x60 mm	2,40 Kč
Etiketa	Přední, zadní		Vlastní návrh	3,20 Kč
Termozáklopka				0,80 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Láhve pochází z internetového obchodu Bricol, který garantuje 15% slevu při odběru 1200 kusů, což odpovídá jedné paletě. Při odběru lahví se šroubovým uzávěrem ještě navíc ke slevě poskytuje stroj k zašroubování lahví zdarma. Korek prodává internetový obchod Vinařské potřeby, který poskytuje slevu 12% pro své registrované zákazníky. Cena šroubových uzávěrů je poskytnuta při odběru 4000 kusů od firmy Proneco. Cena etikety a termozáklopky je garantována stejným množstvím odběru a to od firmy Etiflex. Náklady na kompletní ambaláž pro 26 600 vín je uvedena v následující tabulce.

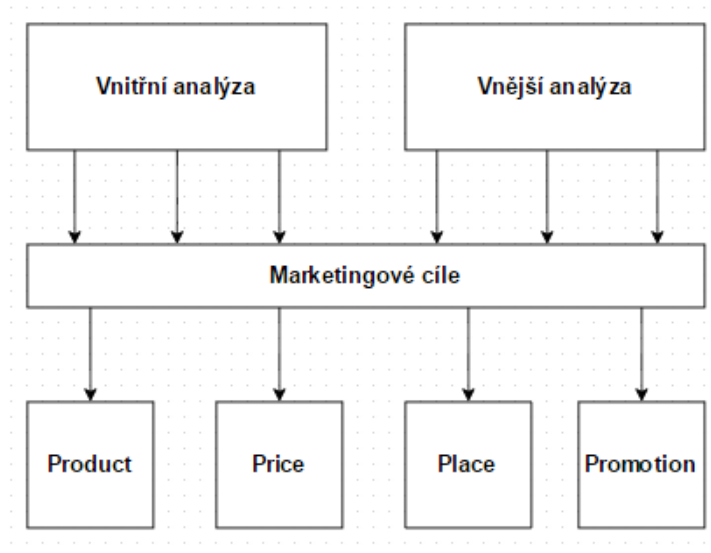
Tab.č. 12: Náklady na ambaláž

Ambaláž	Počet kusů	Cena za kus	Celkové náklady	Celkové náklady po slevě
Láhev - korkové ústí	9 600	10,79 Kč	103 584 Kč	88 047 Kč
Láhev - šroubové ústí	17 000	12,50 Kč	212 564 Kč	180 680 Kč
Korek	9 600	3,55 Kč	34 080 Kč	29 990 Kč
Šroubový uzávěr	17 000	2,40 Kč	40 800 Kč	40 800 Kč
Etiketa - přední, zadní	16 600	3,20 Kč	53 120 Kč	53 120 Kč
Termozáklopka	9 600	0,80 Kč	7 680 Kč	7 680 Kč
Etiketa - vlastní tisk	10 000	3,33 Kč	33 333 Kč	33 333 Kč
Náklady celkem				433 650 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.3. Marketingový plán

Marketingový plán je možné charakterizovat podle následujícího obrázku č. 7. Marketingové cíle vychází z vnějších a vnitřních analýz a následně se z nich odvíjí jednotlivé prvky marketingového mixu.



Obr. č. 7: Schéma marketingového plánu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Marketingové cíle podniku

Jedním z cílů je zajistit podniku odběratele pro 20 000 litrů vína, z čehož 10 000 lahví prodat korporátní klientele za možnou vyšší cenu.

Dalším cílem je získat v následujících letech medaile pro některé z vín značky Víno Cenek, což zajistí lepší podmínky pro prodej vína a do budoucna i prostor pro zvýšení cen.

Vybudovat si dobré a pevné vztahy s dodavateli kvalitních hroznů, kteří budou jedním z klíčových aspektů kvality výsledného produktu.

Vychovat si věrné a spokojené odběratele, kteří budou nezištně rozšiřovat povědomí o vinařství Víno Cenek a jeho dobrém jménu. S návazností na působení reklamy a práci majitele jako obchodního zástupce postupně poptávka převýší nabídku a vinařství se otevře prostor pro zvýšení cen.

Dalším cílem je být do 3 let finančně nezávislý na cizích zdrojích po celý vinařský rok. Důvodem je zajistit pro podnik možnost rozšíření kapacit v co nejkratším horizontu a s co nejnižšími náklady. Rozšíření kapacit bude nákladnou investicí a je nutné ji financovat z cizích zdrojů. Proto je vhodné mít co nejrychleji splacené počáteční cizí zdroje spojené s financováním provozu či technologie.

Cesta k naplnění výše uvedených cílů je zpracována v jednotlivých prvcích marketingového mixu.

Marketingový mix

Vinař by se měl pokusit sestavit takový sortiment vín, který bude po stránce vzhledu a chuti, tedy kvality, a zároveň také po stránce cenové a distribuční pro zákazníka dostatečně atraktivní. V takovém případě se dá předpokládat úspěšný odbyt i bez větších výdajů za reklamu. Je třeba také zdůraznit, že znalosti a osobnost prodávajícího mají ve vinařském oboru zcela zásadní význam. (15)

Při tvorbě marketingového mixu bude brán zřetel na tohle východisko.

4.3.1. Produkt

Produktem je v tomto podnikatelském plánu bílé víno. Takový popis je však zcela nedostačující. Bílé víno může mít mnoho podob a úkolem tohoto prvku marketingového mixu je daný produkt blíže představit a to z hlediska jádra, vlastního výrobku a rozšířeného produktu. Hlavní zaměření bude směřovat na přívlastková vína, která budou pocházet z hroznů o průměrné cukernatosti 21°NM. Většina produkce tedy budou vína s označením pozdní sběr.

Zaměření na odrůdy:

Rulandské šedé, Rulandské bílé, Chardonnay, Savignon, Tramín červený, Veltlínské zelené, Ryzlink rýnský, Ryzlink vlašský, Hibernal, Müller

Produkt a jeho výroba bude zaměřena na kvalitu, které se docílí výběrem kvalitní suroviny a šetrným přístupem k výrobě vína. Uskladnění vín v menších objemech tanků a sudů umožňuje šetrnější přístup kvašení a čiření, což jsou dva hlavní faktory, které se nejvíce odráží na kvalitě výsledného produktu.

Vinařství se bude zaměřovat na tvorbu menších šarží, čímž docílí omezenosti a unikátnosti svých produktů. Při účinné politice budování image podniku bude postupem času poptávka převyšovat nabídku. Tím se vinařství zvýší jeho vyjednávací síla. Vína budou dostupná pouze na vybraných místech.

Unikátní služba – víno na míru

Na trhu figuruje velké množství vinařství, která nabízejí vložení loga společnosti na etikety svých vín. Vinařství Víno Cenek je však jedním z mála, kdo bude nabízet zpracování celého designu etikety. Tato služba bude fungovat na základě komunikace se zákazníkem a jeho preferencí. Na etiketě se může objevit konkrétní foto nebo nápis dodaný přímo od zákazníka anebo vinařství zpracuje design etikety vlastním způsobem na základě domluvy. Možné bude kombinovat fotky, motivy, barvy, nápisy, fondy a podobně. Tuto službu budou využívat zejména zákazníci z řad korporátní klientely, kteří využívají dárkových vín díky možnosti odečíst si jej od základu daně. Vinařství Víno Cenek však tuto službu bude nabízet i fyzickým osobám, což zajistí podniku lepší pověst a spokojenost zákazníků.

Ambaláž vína

Do ambaláže patří veškeré komponenty, s kterými přijde zákazník do styku, než si samotné víno zakoupí. Jedná se o láhev, korek nebo šroubovací uzávěr, etiketu a termozáklopku. Na následujících obrázcích je návrh ambaláže pro vinařství Víno Cenek.



Obr. č. 8: Láhve vinařství Víno Cenek

(Zdroj: Bricol, vlastní zpracování)

Vlevo na obrázku č. 9 se nachází láhev s korkovým ústím. Vpravo se nachází láhev pro šroubový uzávěr.

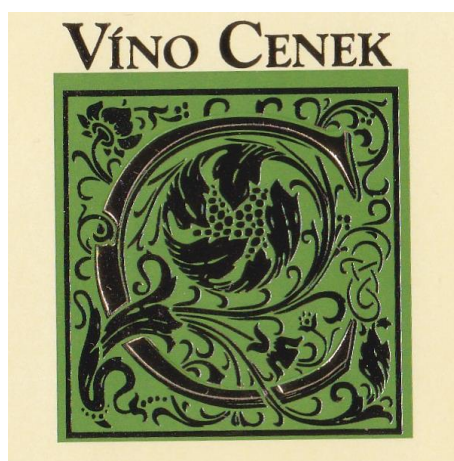


Obr. č. 9: Uzávěry vinařství Víno Cenek

(Zdroj: vlastní zpracování)

Korek na obrázku je pro podnik důležitý z důvodu jeho kvalitních technických vlastností pro práci se stávající zátkačkou a z vizuálního hlediska. U šroubového uzávěru byla zvolena světle zelená barva, která se perfektně hodí k bílým vínům. Korky se budou aplikovat do těžších, vyzrálějších a kořenitějších vín, aby pod zátkou mohla dále vyzrávat. Šroubové uzávěry se naopak budou aplikovat na lehčí, svěží a ovocná vína, aby si zachovala co nejdéle svůj mladiství charakter. Šroubový uzávěr je totiž 400 krát těsnější než korková zátka. Rozložení množství vín v korkových a šroubových lahvích bude záležet na nakoupené surovině a vytvořeném produktu.

Přední a zadní etiketu bude dodávat firma Etiflex na zakázku. Návrh loga etikety je na obrázku č. 10 a jedná se o vlastní zpracování majitele. V příloze č. 1 je k dispozici obrázek hotového produktu, který je však vyroben od fáze moštu.



Obr. č. 10: Logo vinařství Víno Cenek

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.3.2. Cena

Tvorba ceny v počátcích podnikání proběhne na základě nákladů. I když jsme se v teoretické části této diplomové práce dozvěděli, že tento přístup je z marketingového hlediska nelogický, pro začínajícího podnikatele je to nejjednodušší varianta. V první fázi je zapotřebí zjistit náklady na jeden kus výrobku a v druhé fázi stanovit výši přírážky dle dosažené kvality. Také je třeba zohlednit fakt, že vinařství Víno Cenek teprve vstupuje na trh a musí si nalézt první zákazníky. Z toho důvodu bude cena o něco nižší, než by byla u zavedeného podniku. Jako metoda kalkulace bude použita kalkulace prostým dělením. Vinařství se chystá vyrábět několik odrůd bílého vína, avšak předem neznáme jednotlivé poměry množství odrůd ve výrobě (budou se odvíjet od úrody) a převážná část výroby je u každé odrůdy stejná. Proto se cena stanoví prostým dělením celkových nákladů výkonu množstvím výrobků (26 600).

Tab.č. 13: Kalkulace ceny prostým dělením

Přímý materiál	1 033 650 Kč
Ostatní přímé náklady	15 611 Kč
Výrobní režie	353 201 Kč
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	1 402 462 Kč
Správní režie	19 630 Kč
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	1 422 092 Kč
Odbytová režie	231 231 Kč
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	1 653 323 Kč
Na 1 kus	62,16 Kč
Zisk	72,84 Kč
CENA VÝKONU	135,00 Kč
Zisk 2	45 Kč
CENA VÝKONU 2	180,00 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

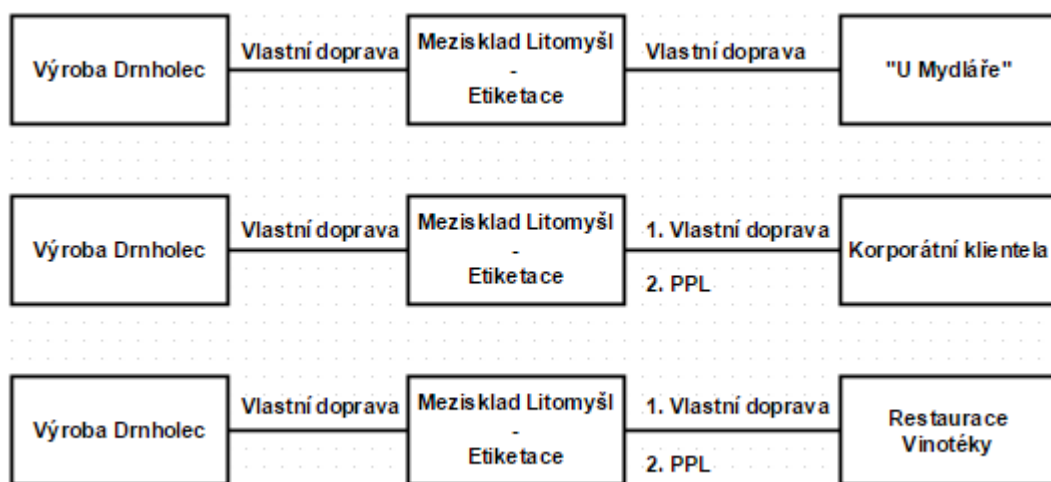
Cena pro odběratele vinoték a restaurací je stanovena na 135 Kč a pro korporátní klientelu na 180 Kč. Cena pro korporátní klientelu je zvýšená díky individuální přípravě etikety.

4.3.3. Distribuce

Vinařství Víno Cenek bude mít 3 skupiny zákazníků:

- vlastní vinotéka a vinárna,
- korporátní klientela,
- restaurace a vinotéky.

Vlastní vinotéka a vinárna majitele odebere ročně cca. 1 000 lahví. Tento počet je ověřený z let minulých. Korporátní klientela odebrala v letech minulých cca. 2 500 lahví. Poptávka zde byla vyšší a při vhodné marketingové kampani by mohl odběr vzrůst až na 10 000 lahví, což je pro majitele reálně dosažitelný cíl. Výhodou prodeje vína korporátní klientele je možnost navýšení ceny za jeden kus. Restaurace a vinotéky by měly odebrat zbylé množství cca. 14-15 000 lahví. U této skupiny zákazníků je zapotřebí zajistit dostatečný počet odběratelů a počítat nejenom s náklady na získání těchto zákazníků, ale také s časem, který to zabere. Třetí skupina je tedy nejnáročnější na organizaci. Jedná se o selektivní distribuci.



Obr. č. 11: Distribuční kanály vinařství Víno Cenek

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z obrázku distribučních kanálů je patrné, že každá vyrobená láhev musí projít meziskladem v Litomyšli z důvodu etiketace lahví. Mezisklad dokáže pojmout 10 000 lahví a etiketovací stroj a náklady na něj jsou 3 000 Kč/měsíc. Pro plné naplnění je zapotřebí 10 dodávek z Drnholce (kapacita automobilu 1 000 lahví). Výhodou meziskladu v Litomyšli jsou nižší náklady na přepravce. Doprava ke korporátní klientele a do restaurací a vinoték bude z části zajištěna přes externího přepravce společnosti PPL. Zákazníci, kteří budou objednávat z blízkého okolí Litomyšle, nebo na trase z Litomyšle do Drnholce, může obsloužit vinařství samo. Pro vzdálenější zákazníky však bude muset využít služeb externí firmy. Společnost PPL má rozdělenou republiku do určitých vzdálenostních pásem a podle nich a váhy zásilky se určují náklady na dopravu. Z Litomyšle je většina tras v 1. pásmu, ale z výroby v Drnholci je například Praha již v pásmu druhém. Nabídka PPL se nachází v příloze.

4.3.4. Propagace

Komunikační mix se v tradičním pojetí opírá o čtyři nástroje, kterými jsou reklama, podpora prodeje, public relations a osobní prodej. (1)

Vinařství Víno Cenek se bude chtít opírat minimálně o tři nástroje a to reklamu, public relations a osobní prodej. Podporu prodeje v podobě zvýhodněných cen by vinařství chtělo využívat co nejméně a to z důvodu menší produkce, tedy menších zisků a nutnosti splatit úvěr. Zbytek zisku by měla firma investovat do vlastního rozvoje, aby mohla co nejdříve zvýšit produkci. Necenová podpora prodeje pak bude záležet na konkrétním roce a možnostech. Bude se jednat o výstavy vín Vinex, Valtické vinné trhy a výstavu vín Drnholec, nicméně základním komunikačním mixem vinařství budou tři předešlé nástroje.

Při tvorbě komunikačního mixu musíme vycházet z cílových segmentů vinařství a každý segment oslovit odlišným způsobem. Jedním segmentem je korporátní klientela, druhým restaurace a vinotéky a třetím zákazníci vinárny a vinotéky U Mydláře.

Zároveň budou v této části práce zpracovány návrhy na posílení image značky Víno Cenek a celkového povědomí o značce.

Současný stav značky Víno Cenek

K současnému stavu je nutno přistupovat kriticky. Již delší dobu se potenciál značky zastavil a to z důvodu velice omezené produkce a výroby vína až od fáze moštu. Víno této značky znají převážně zákazníci vinárny a vinotéky majitele, případně korporátní klientela, která je dle slov majitele rekrutovaná také z řad zákazníků vinárny a vinotéky. Na webu „umydlare.cz“ je o Vínu Cenek pouze malá zmínka s příslibem nových informací do budoucna. Bohužel tato etapa trvá dlouhou dobu a je třeba se posunout.



Obr. č. 12: Informace o vinařství na webu

(Zdroj: umydlare.cz, vlastní zpracování)

Z obrázku z dubna 2015 je patrné, jak málo informací se může zákazník o vinařství dozvědět. Je to ovšem logické, protože doposud není vinný sklep vybavený potřebnou technologií a nemůže tak vytvářet větší produkci a vlastní víno od fáze lisování. Přemíra informací by tak byla zbytečná a naopak by mohla znamenat nenaplnění očekávání zákazníků. Značka působí spíše jako součást již zaběhlého podniku a ne jako mladé rodinné progresivní vinařství. To chceme změnit.

Návrhy na změnu

- 1) Nový web – www.vinocenek.cz od roku 2016
- 2) Úprava starého webu – www.umydlare.cz

Platba za nový web nemá význam do té doby, než bude majitel vinařství zajišťovat odběratelé z řad nových vinoték a restaurací. Do té doby by však bylo vhodné alespoň poupravit informace na stávajících stránkách a to tímto způsobem.



Obr. č. 13: Návrhy na změnu rozložení webu

(Zdroj: umydlare.cz, vlastní zpracování)

- Z názvu vymazat „VINOTĚKA A VINÁRNA“ a ponechat pouze zvětšený nápis „U MYDLÁŘE“.
- Aktuality a kalendář akcí sloučit dohromady.
- Víno Cenek přesunout z nabídky vinotěky na hlavní panel s nápisem Vinařství nebo Víno Cenek.

Chceme se zaměřit na to, aby zákazníci začali vnímat vinařství jako nové podnikání rovnocenné s vinárnou a vinotékou. Proto na stránkách ponecháme pouze název „U MYDLÁŘE“. Zároveň je třeba zvýraznit vinařství hned vedle nápisu vinotěka a vinárna. Místo se na hlavním panelu uvolní sloučením záložek aktuality a kalendář akcí, které jsou naprosto zbytečně rozdělené do dvou částí, kdy jednotlivé nadcházející události jsou pro zákazníka nepřehledně oddělené.

Záložka Vinařství – co by měla obsahovat:

O nás – Příběh, jak vinařství vzniklo, kolik úsilí to stálo. Příběh majitele a jeho cesty. Historická data a posuny. Popis současného stavu a vize, kam vinařství směřuje, čeho chce dosáhnout. Příběh musí v zákazníkovi vzbudit ztotožnění se s firmou a majitelem. Musí cítit, že produkt, který se mu dostal do ruky je výsledkem usilovné práce a lásky k řemeslu.

Naše vína – Popis výroby vín. V čem jsou vína specifická, na jaká se vinařství zaměřuje a proč. Druhy a ukázky v daném roce.

Fotogalerie – zde budou ukázky sklepa, výroby vína, lahví, vinohradu.

Při přechodu na nový web www.vinocenek.cz pak převzít tyto informace, web nechat zpracovat jednoduchým uvolněným způsobem a nezahlcovat zákazníky zbytečným množstvím záložek. Na webu www.umydlare.cz pak ponechat záložku vinařství a zajistit přesměrování na nové stránky.

Komunikační mix – Reklama

Touto formou komunikačního mixu bychom chtěli oslovit především segment korporátní klientely. Médii pro reklamu je velké množství od televize, rádia, internetu až po různé bannery na venkovních plochách. Pro malé vinařství je reklama v rádiu či televizi nemyslitelná. Zbývají tedy různé variace reklamy na internetu nebo na venkovních plochách. Pokud ovšem chceme oslovit korporátní klientelu k odběru dárkových vín, reklama na venkovní ploše se nezdá být efektivní. Tento druh reklamy je vhodný, pokud bychom chtěli oslovit zákazníky z blízkého okolí k návštěvě konkrétního místa. V tomto případě se ale chystáme oslovit co možná největší počet firem a to lze dokázat nejlépe pomocí internetu.

Internet – návrhy

Zákazníky ze segmentu korporátní klientely získával majitel doposud díky vinárně a vinotéce a emailovou nabídkou. Tento způsob se však při vyšší produkci zdá být nedostačující. Je třeba prodat početnější množství a pokud možno zvýšit povědomí o značce. Jako vhodný nástroj se tak jeví reklama na internetu ve formě banneru. Při obchodní schůzce s obchodním zástupcem Seznam.cz bylo zjištěno, že cena banneru je závislá na počtu dní a velikosti dopadu.

Příklad: 30 dní, kraj Praha, cena 20 000 Kč.

Další možností, jak zajistit vyšší povědomí o značce, jsou klíčová slova na internetu. Zákazník si zadá do vyhledavače „víno“ a díky tomuto klíčovému slovu se webové stránky majitele objeví na prvním místě. Cena klíčových slov závisí na jejich

atraktivnosti. Požadovaná klíčová slova vhodná pro vinařství Víno Cenek byla za 3 Kč za proklik. To znamená, že potenciální zákazník, který zadá klíčové slovo do vyhledávače, a objeví se mu stránka majitele, ještě musí na tuto stránku kliknout. Z informací od obchodního zástupce Seznam.cz byla zjištěna následující statistika.

Příklad: 1000 lidí zadá klíčové slovo za měsíc, 100 lidí klikne na stránku, 10 lidí se stane zákazníky.

Požadovaná klíčová slova: Dárková vína, rodinné vinařství

Komunikační mix – Public relations

Vztahy s veřejností jsou pro malé a rozšiřující se vinařství velmi důležité. Důležití nejsou pouze zákazníci, ale také všichni dodavatelé a zaměstnanci.

Zaměstnanci vinotéky a vinárny u Mydláře

Zaměstnance mít v prvních letech vinařství nebude. Pracovat zde bude pouze majitel, ale zaměstnanci vinotéky a vinárny U Mydláře budou v komunikaci se zákazníkem zcela klíčoví. Oni budou se zákazníky v každodenním kontaktu. Budou mít možnost představit jim nové posuny vinařství, nové produkty, služby a budovat tak značku Víno Cenek image a dobrou pověst.

Dodavatelé

Jednání s dodavateli je především pro nové vinařství velice důležité. Zejména kvalita hroznů může zásadně ohrozit vinařovu reputaci hned v počátcích a takto ztracená důvěra se v podnikatelském prostředí získává zpět jen velmi těžko. Nalézt kvalitní dodavatele nemusí být tím největším problémem. Tím ovšem může být navázání dobrých obchodních vztahů. Pokud se majiteli vinařství podaří navázat obchodní vztah s kvalitním dodavatelem, je nezbytné, aby tyto vztahy udržoval a zabezpečil si tak bezproblémový budoucí chod podniku.

Zásady jednání se zaměstnanci, zákazníky a dodavateli

- slušné vystupování a jednání,
- čestnost a dodržování podmínek,

- ochota pomoci,
- umění naslouchat,
- umění poskytnout nečekané.

Komunikační mix – Osobní prodej

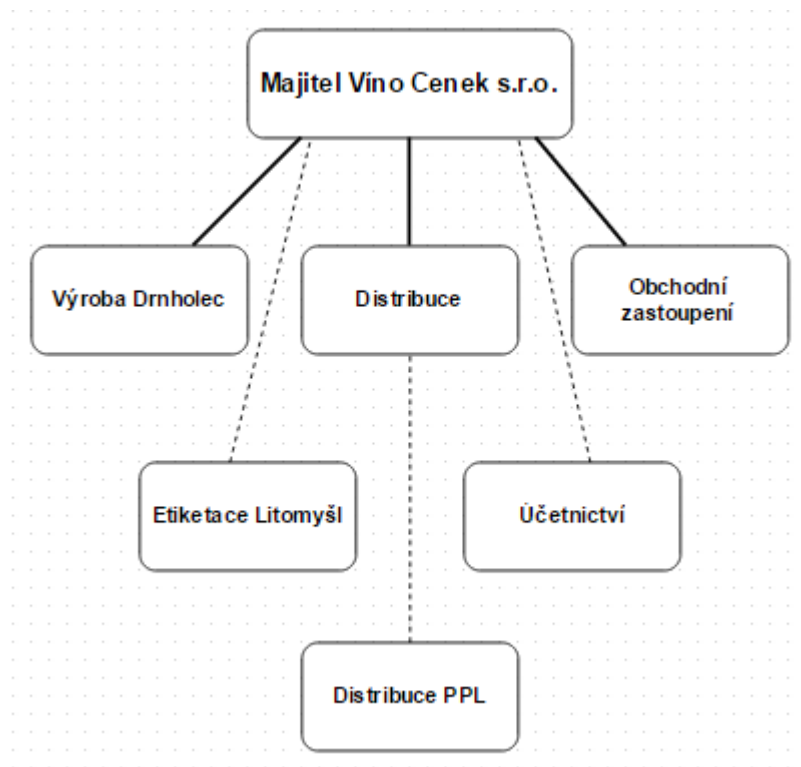
Tato část komunikačního mixu je zaměřena na rozšíření vín Víno Cenek do více restaurací a vinoték. Osobní prodej a umění prodejního rozhovoru není jednoduchou záležitostí. Osobnost prodávajícího hraje významnou roli, nicméně nutností je i dodržování určitých zásad a postupů.

Obecně můžeme tvrdit, že je v dnešní době trh přesycen identickými výrobky, které se liší prakticky pouze adjustací a reklamními slogany. Osobním prodejem, tedy prodejním rozhovorem však můžeme zajistit svému podniku velký úspěch. Je třeba se na něj dobře připravit. Musíme umět argumentovat, umět vysvětlit v čem jsme jedineční, jaké máme přednosti. Posloupnost jednotlivých kroků začíná přípravou prodeje, poté u klienta navodíme atmosféru, analyzujeme potřeby, nabídneme produkt(y), vyvracíme námitky, ukončíme rozhovor, nabídneme doplňkový prodej a můžeme se připravovat na další návštěvy. (15)

I když má podnikatel letité zkušenosti s osobním prodejem vín, měl by se i spolu s nimi držet tohoto modelu. Před samotným prodejním rozhovorem však nejprve začíná fáze výběru vhodných vinoték a restaurací. Podnik totiž prodává omezený produkt a je žádoucí, aby i samotná prodejna tento produkt reprezentovala. Jedná se tedy o selektivní distribuci. Ve vybraných podnicích se pak zanechá majiteli láhev vína a za týden je třeba se ozvat a domluvit si případnou schůzku. Pokud potenciálního odběratele víno osloví, prodejní schůzka bude o něco jednodušší.

4.4. Organizační plán

Obsah této kapitoly je složen z vyobrazení organizační struktury jako činností, které zajišťuje majitel podniku vlastními silami a činností, které jsou delegovány. Dále se v kapitole nachází rozbor činností z hlediska plánování časové a finanční náročnosti v jednotlivých etapách roku.



Obr. č. 14: Organizační struktura

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dle obrázku č. 14 je patrné, že hlavní činnosti spojené plnou čarou ponechává majitel na sobě. To lze označit za logický krok a to zejména proto, že se jedná o začínající podnik a výrobní kapacita podnikateli dovoluje vykonávat více věcí. Také je třeba zdůraznit, že majitel má s obchodním zastoupením mnohaleté zkušenosti a kdo jiný by mohl být povolanejší osoba k prodeji značky Víno Cenek než člověk, který tuto značku vybuodoval, tato vína vyrábí a ví o nich vše. Obchodní zastoupení bude delegováno až v případě zvýšení kapacity. Distribuce je z části zajišťována externě a to až tehdy, pokud to z časového a ekonomického hlediska nevychází majiteli. Na obrázku to znázorňuje přerušovaná spojnice od vlastní distribuce. Činnost etiketace je delegována a účetnictví je zajišťováno externě.

4.4.1. Analýza cizích zdrojů, pořízení technologie

Nejpozději koncem června musí majitel předběžně analyzovat dostupnost různých cizích zdrojů pro financování zejména prvního roku podnikání. Překonat úvodní období bude klíčové, protože první vyšší příjmy bude podnik inkasovat až v druhé polovině

druhého roku podnikání. Současně musí být objednan lis, ke kterému je dodací lhůta 1-2 měsíce. Do konce srpna pak musí být pořízena také veškerá ostatní technologie potřebná pro výrobu vína. Ta je již dostupná skladem. Celkové náklady na technologii činí 587 286 Kč.

4.4.2. Nákup hroznů

V období od konce září až do konce října a ve výjimečných případech až do půlky listopadu se nakupují hrozny. Vinařství bude nakupovat cca. 10 odrůd od 4 dodavatelů, se kterými se musí předběžně domluvit již počátkem léta a operativně začátkem září. Odběr záleží na předběžné domluvě a pak také na úrodě, která se může zničit ze dne na den. Proto je potřeba být s dodavatelem v kontaktu delší dobu a vytvářet si i dobré vztahy. Nákup hroznů bude v hodnotě přibližně 600 000 Kč. Bude se jednat o 28,57 tun hroznů průměrné cukernatosti 21°NM. Z výrobního plánu vyplývá, že optimální odebrané množství v jednom dni je 2,6 tun, což jsou 4 vinařské velkoobjemové přepravky. Poté záleží na domluvě dodavatelů s majitelem, v jakých etapách celkové množství přivezou.

4.4.3. Lahvování

Počátkem února se začínají lahvovat první šarže. Proces lahvování probíhá až do konce dubna. Jedna šarže z 1 000 litrů vychází přibližně na 1 333 lahví. Časová náročnost 1 lahve se šroubovým uzávěrem je 0,5 minuty, lahve s korkovým uzávěrem 1 minuta. Jedna šarže tak vychází na 11 hodin práce u lahví se šroubovým uzávěrem a na 22 hodin s korkovým uzávěrem. Odhadovaný počet lahví se šroubovým uzávěrem je 17 000 (140 hodin práce), lahví s korkovým uzávěrem 9 600 (158 hodin práce). Výpočty odpovídají 30 dnům desetihodinové práce. Časově se tedy možné zvládnout nalahvovat kompletní produkci za 3 měsíce bez problému, avšak mezisklad v Litomyšli pojme pouze 10 000 lahví a sklep v Drnholci stejné množství. Zbytek produkce tedy musí zůstat v tancích a nalahvovat se musí až těsně před objednáním prvních hroznů na novou sezónu.

4.4.4. Převozy do Litomyšle

Každou láhev musí vinařství převést do meziskladu v Litomyšli, kde je etiketovací stroj a odkud je výhodnější sazba pro případné převozy společností PPL k zákazníkům. Mezisklad pojme 10 000 lahví, automobil 1 000 lahví. Pro naplnění meziskladu je tedy zapotřebí 10 cest. Cesta Litomyšl – Drnholec – Litomyšl je 270 km. Při kapacitě 1 000 lahví v automobilu je zapotřebí na odvezení k etiketaci 27 cest. Dalších 10 cest pojme proces lahvování. Při spotřebě 7 litrů na 100 km a sazbě 30 Kč za 1 litr nafty vychází náklady na palivo k těmto procesům na 20 979 Kč.

4.4.5. Etiketace

Přibližně 10 000 lahví, což je cíl pro prodej korporátní klientele, si musí vinařství nechat neetiketovaných. Tyto láhve se etiketují až při zadaných požadavcích. Prvních 10 000 lahví naplněného meziskladu se etiketuje ihned a poté dle odběru a doplňování. Etiketovacím strojem zvládne pracovník nalepit 1 000 etiket během 90 minut. Při etiketování lahví pro korporátní klientelu probíhá etiketace ručně a 1 000 lahví trvá 8,4 hodiny. 16 600 lahví na etiketovacím stroji zabere 25 hodin práce. 10 000 ručně nalepených etiket zabere 84 hodin práce. Při hodinové sazbě 70 Kč vychází celkové náklady na etiketaci 7 630 Kč. Tímto procesem bude pověřen student na dohodu o provedení práce, aby se majitel vyhnul platbě za zdravotní a sociální pojištění.

4.4.6. Objíždění restaurací, vinoték

Podnik se zaměří na tři lokality a to především na okolí Litomyšle, dále na Brno a Prahu. V tuto chvíli má vinařství k dispozici 5 hlavních odběratelů a 10 příležitostných. K prodeji 16 600 lahví bude zapotřebí dalších 15-20 hlavních odběratelů a dalších 10 příležitostných jako záloha. Vinařství odhaduje, že hlavní zákazníci odeberou v průměru 60 lahví měsíčně, což odpovídá celé produkci. Je však dobré mít v záloze ještě další menší odběratele. V podnikání není nic jisté a běžně se stává, že některý z hlavních odběratelů již nebude chtít odebírat produkty Víno Cenek. Nebo se z hlavního odběratele stane menší a naopak. Pro tyto výkyvy a rizika je vhodné mít k dispozici ještě další varianty. Objíždění potenciálních odběratelů bude probíhat od nalahvování prvních šarží až po naplnění požadovaného cíle, nejspíše však do září. Při problémech se sehnáním dostatečného počtu hlavních

odběratelů se bude muset vinařství obrátit na firmy zabývající se distribucí a prodejem vín a destilátů. V tomto případě však budeme muset počítat s nižšími zisky o 15-20%. Jednou z možných firem zabývajících se touto činností je Víno Kamelot s.r.o.. Náklady na palivo jsou zde určeny odhadem na 500 Kč na jednoho odběratele. V součtu 40 odběratelů vychází náklady na 20 000 Kč.

4.4.7. Reklama na internetu

Reklama na internetu bude cílená především na korporátní klientelu. Tento segment zákazníků chce mít víno na skladě nejpozději koncem října. Proto musí vinařství reklamní kampaň odstartovat od půlky srpna do půlky září, kdy koncem září je už většina obchodů uzavřených. Poté probíhá tvorba etiket a distribuce. Společnost Seznam.cz musí znát požadavek měsíc dopředu. Náklady na tento banner budou v hodnotě 20 000 Kč a vinařství tím zacílí na zákazníky z kraje Praha na 1 měsíc. V tomto kraji se totiž soustředí největší množství firem.

4.4.8. Výstavy vín

Pro zvýšení povědomí o značce a lepší image při možném získání ocenění bude vinařství posílat svá vína na různé výstavy. Jednat se bude o výstavy Valtické vinné trhy (uzávěrka přihlášek koncem března, 700 Kč poplatků za 1 přihlášený vzorek, 12 lahví sebou), Grand prix Vinex (uzávěrka přihlášek v půli dubna, 726 Kč poplatků za 1 přihlášený vzorek, 6 lahví sebou) výstava vín Drnholec (konání začátkem dubna). S přihlášením vína na výstavu je třeba počítat s poplatkem a dodáním určitého množství lahví k degustaci. Výše zmíněných výstav se vinařství Víno Cenek bude účastnit, ovšem není jasné s kolika vzorky. To bude záležet na povedenosti šarží v daném roce.

4.5. Finanční plán

Finanční plán zahrnuje tři účetní výkazy a to rozvahu, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Jednotlivé výkazy zachycují plán majetku a jeho struktury, zisk a peněžní tok na tři roky dopředu. Nejprve však bude objasněn postup tvorby plánu výnosů a nákladů. Vzhledem k menšímu produkčnímu potenciálu podnikatele a možnosti tyto produkty prodávat kamkoliv po celé České republice, bude v plánu prodeje uvažován vždy stejný počet

prodaných kusů. Proto v plánu nebude počítáno s optimistickou variantou, ale k dispozici bude pouze realistický a pesimistický odhad.

4.5.1. Plán výnosů a nákladů

Výnosy vinařství se skládají z tří hlavních položek. První položkou jsou výnosy z nedokončené výroby, které vinařství vykazuje ke konci roku a během roku následujícího se zase odstraní na straně nákladů při změně stavu nedokončené výroby. Nedokončená výroba se skládá ze spotřebovaných hroznů a výrobní chemie. Další dva druhy výnosů jsou z prodeje výsledného produktu různému segmentu zákazníků. Výnosy za segment vinotéky a restaurace jsou z částky 135 Kč za prodaný kus a za segment korporátní klientely jsou z částky 180 Kč za prodaný kus.

Náklady vinařství jsou z části plánovány odborným odhadem na základě potřeby zajištění bezproblémového chodu podniku a z části zkušenostmi z let minulých. Jelikož Ing. Aleš Cenek v oboru podniká již 15 let, lze výši nákladů předpokládat za správnou. Například náklady na výrobní chemii, ambaláž, účetní, nájem, dopravu a mzdy jsou odhadnuty na základě cen z let minulých s přihlédnutím k aktuálnímu plánu. Další náklady na technologii, marketing, PPL a hrozny jsou stanoveny na základě průzkumu trhu. Společnost PPL za své služby účtuje na základě množství přepravovaných kilogramů a tarifního pásma, kam svou zásilku směřuje. Víno značky Víno Cenek váží 1,3 kg a průměrná velikost zásilky je stanovena na 50 ks u vinoték a na 200 ks u korporátní klientely. Tarifní pásmo má vinařství díky výhodné geografické poloze meziskladu nejvýhodnější. Za zásilku 50 kusů zaplatí vinařství 297 Kč, za 200 kusů 762 Kč. Celkové náklady vychází z těchto výpočtů a odhadu poměru mezi možnostmi vlastní distribuce k zákazníkovi a potřebě PPL. Nabídka PPL se nachází v příloze č. 2. Úvěrové náklady jsou jedinými náklady, které jsou odhadnuty pouze podle předběžných všeobecných podmínek. Skutečné náklady se však mohou lišit zejména díky individuálnímu posouzení žádosti.

4.5.2. Rok 2015

Účetní rok 2015 bude pro podnikatele začínat až v červenci. V září se začíná vyrábět první víno a vzhledem k délce výrobního procesu je zřejmé, že tento první rok skončí podnik ve ztrátě. V rozvaze ke konci tohoto období je patrná důležitost cizích zdrojů,

bez kterých by podnik nemohl fungovat. Hodnota dlouhodobého hmotného majetku se skládá pouze ze dvou pořízených strojů, protože ostatní technologie nepřesáhla cenu 40 000 Kč. Prvním strojem je lis v hodnotě 250 000 Kč patřící do druhé odpisové skupiny a druhým strojem je celonerezová plnička za 41 982 Kč. Oba stroje jsou odepisovány rovnoměrně. Nízká hodnota dlouhodobého majetku je mírně zkeslena. Podnik disponuje vlastními prostorami k podnikání, ovšem ty jsou ve vlastnictví majitele. Proto je oběžný majetek v každé z rozvah v mnohem vyšším zastoupení.

Tab.č. 14: Rozvaha 31.12. 2015 v Kč

Rozvaha 31.12. 2015			
1) Dlouhodobý majetek	256 085	1) Vlastní kapitál	-389 596
Dlouhodobý hmotný majetek	291 982	Základní kapitál	1
Oprávký	-35 897	HV 2015	-389 597
2) Oběžný majetek	829 318	2) Cizí zdroje	1 474 999
Bankovní účet	209 743	Závazek vůči společníkovi	600 000
Nedokončená výroba	615 611	Úvěr	874 999
Zásoby	3 964		
Aktiva celkem	1 085 403	Pasiva celkem	1 085 403

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z výkazu zisku a ztráty v roce 2015 je zřejmá absence výnosů z prodeje vín, které však již v následujícím roce nebudou chybět.

Tab.č. 15: Výkaz Z/Z 2015 v Kč

Výnosy z nedokončené výroby	615 611
Výnosy celkem	615 611
Odpisy	-35 897
Náklady na ostatní technologii	-295 304
Náklady na nákup hroznů	-600 000
Náklady na výrobní chemii	-15 611
Náklady na energii	-22 000
Náklady na dopravu	-6 804
Náklady na účetní	-5 000
Úroky z úvěru	-24 592
Náklady celkem	-1 005 208
HV 2015	-389 597

(Zdroj: vlastní zpracování)

Cash flow dává podnikateli mnohem zřetelnější pohled na hotovostní potřeby v jednotlivých obdobích. Například bez vkladu majitele ve výši 600 000 Kč by nemohla být pořízena vstupní technologie a vinařství by nemohlo fungovat. Tento vklad je v rozvaze zahrnut do cizích zdrojů jako závazek vůči společníkovi. Dále je však patrná další vyšší finanční potřeba k nákupu hroznů, která je vyřešena formou poskytnutého úvěru. Pro účely diplomové práce a finančního plánu byl jako modelový příklad financování z cizích zdrojů vybrán úvěr od UniCredit Bank a kontokorent od Fio banky. Úvěr je ve výši 1 000 000 Kč se splatností 24 měsíců, splátkami 47 902 Kč a RPSN 15,49%. Celková splatná částka činí 1 155 535 Kč. Díky kratší době splatnosti tak nebude muset vinařství splácet vyšší sumu. Kontokorent od Fio banky bude charakterizován až u cash flow 2016.

Tab.č. 16: Cash flow 2015 v Kč

	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Úvěr			1 000 000			
Kontokorent						
Vklad majitele na bankovní účet	600 000					
Příjmy z prodeje – korporátní klientela						
Příjmy z prodeje – restaurace, vinotéky						
DPH na vstupu						
Zůstatek na b.ú. z minulého měsíce		599 433	10 580	677 532	326 929	264 711
Hotovost na b.ú. k dispozici	600 000	599 433	1 010 580	677 532	326 929	264 711
Nákup technologie		- 587 286				
Nákup hroznů			- 300 000	- 300 000		
Splátka úvěru			- 5 887	- 47 902	- 47 902	- 47 902
Splátka kontokorentu						
DPH na výstupu						
Daň z příjmu						
Doprava	- 567	- 567	- 1 701	- 1 701	- 1 701	- 567
PPL						
Energie			- 16 500			- 5 500
Nájem - mezisklad Litomyšl						
Účetní		- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000
Nákup výrobní chemie			- 7 960		- 11 615	
Nákup ambaláže						
Mzdové výdaje za etiketaci						
Marketingové výdaje						
Ostatní výdaje						
Měsíční výdaje	- 567	- 588 853	- 333 048	- 350 603	- 62 218	- 54 969
Cash flow 2015	599 433	10 580	677 532	326 929	264 711	209 742

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.5.3. Rok 2016

K poslednímu dni roku 2016 se hodnota aktiv a pasiv zvedla přibližně o 1 800 000 Kč. Způsobil to především hospodářský výsledek, kde se vinařství dostalo poprvé do zisku a další potřeba cizího zdroje financování v podobě kontokorentu. Dále je z rozvahy patrné, že se v průběhu roku stal podnik plátcem DPH a cizí zdroje stále převyšují zdroje vlastní.

Tab.č. 17: Rozvaha 31.12.2016 v Kč

Rozvaha 31.12 2016			
1) Dlouhodobý majetek	183 667	1) Vlastní kapitál	885 674
Dlouhodobý hmotný majetek	256 085	Základní kapitál	1
Oprávkky	-72 418	HV 2016 před zdaněním	1 275 270
		HV z minulého období	-389 597
2) Oběžný majetek	2 720 090	2) Cizí zdroje	2 018 083
Bankovní účet	2 181 262	Závazek vůči společníkovi	600 000
Nedokončená výroba	535 855	Závazek na DPH	244 023
Zásoby	2 973	Úvěr	375 000
		Kontokorent	500 000
		Závazek na daň z příjmu	299 060
Aktiva celkem	2 903 757	Pasiva celkem	2 903 757

(Zdroj: vlastní zpracování)

Protože se již v druhém roce podnikání stalo vinařství plátcem DPH, část nákladů je o tuto sazbu ponížena. V případě nákupu hroznů se jedná o sníženou sazbu 15%, což se také projeví i ve snížených výnosech z nedokončené výroby. Další náklady jsou sníženy jen minimálně. Rok 2016 je prvním rokem, kdy vinařství vykazuje zisk. Ten je způsoben zejména výnosy z prodeje vín vinotékám a korporátní klientele. Odběr vinoték a restaurací byl 12 500 lahví a odběr korporátní klientely 10 000 lahví. Celkové příjmy z prvního segmentu činily 1 687 500 Kč a z druhého segmentu 1 800 000 Kč. Snížená částka výnosů je daná 21% sazbou DPH, která je účinná pouze na příjmy od doby, kdy se vinařství stalo plátcem DPH.

Tab.č. 18: Výkaz Z/Z 2016 v Kč

Výnosy vinotéky	1 605 391
Výnosy korporátní klientela	1 487 603
Výnosy z nedokončené výroby	535 855
Výnosy celkem	3 628 849
Náklady na nákup hroznů	-521 740
Odpisy	-72 418
Náklady na výrobní chemii	-14 115
Náklady na energie	-21 045
Náklady na dopravu	-42 066
Náklady na PPL	-89 354
Náklady na účetní	-12 000
Náklady - změna stavu ned.v.	-615 611
Úroky z úvěru	-74 820
Náklady na nájem meziskladu	-36 000
Ostatní náklady	-4 500
Mzdové náklady	-7 193
Náklady na ambaláž	-433 650
Náklady na marketing	-51 958
Poplatky a úroky kontokorentu	-58 049
Náklady celkem	-2 054 519
HV 2016 před zdaněním	1 574 330
Daň z příjmu 1 574 000	-299 060
HV 2016	1 275 270

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z cash flow 2016 je viditelná další potřeba cizích zdrojů již v únorovém měsíci. Kontokorent je ve výši 500 000 Kč a slouží k překlenutí platební neschopnosti v období, kdy podnik čeká na první příjmy. Otevírá se v únoru 2016 zejména pro potřebu úhrady ambaláže. V prvním měsíci od otevření úvěru musí vinařství uhradit 4% z úvěrového rámce spolu s prvním úrokem ve výši 8,3%. V dalších měsících se hradí pouze úroky a v posledním dvanáctém měsíci spolu s úrokem také splátka celého úvěrového rámce. Příklad od Fio banky je uveden v příloze č. 3. Tento finanční produkt je pro vinařství výhodný díky poskytnutí vyšší částky na dobu pouze 1 roku a možnosti tuto dlužnou částku splatit najednou v poslední den účinnosti smlouvy, což přesně odpovídá potřebám začínajícího vinařství, kterému se počáteční investice začnou vracet až v průběhu druhé poloviny následujícího roku. Duben 2016 je první měsíc, kdy začíná vinařství prodávat svá vína a generuje tak první příjmy. Ty se budou postupně

navyšovat získáním dalších odběratelů. V říjnu roku 2016 přesáhne obrat podniku 1 000 000 Kč. V takovém případě se vinařství stává plátcem DPH od listopadu. V prosinci téhož roku se v cash flow objeví první DPH operace a to jak v příjmech, tak i ve výdajích. Jedná se o daň na vstupu, kde si vinařství uplatní DPH z nakupovaných vstupů, a to i zpětně za nákup hroznů v říjnu, a o daň na výstupu, kde se jedná o již zmíněné příjmy. Daň na vstupu zahrnuje mimo nákup hroznů (snížená sazba 15%) také chemii, palivo na dopravu, služby PPL, marketing a energii. V dalších letech se pak bude jednat ještě o ambaláž. Ostatní náklady pochází od neplátců DPH.

Tab.č. 19: Cash flow 2016 v Kč

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Úvěr												
Kontokorent		500 000										
Vklad majitele na b.ú.												
Příjmy korporátní klientela									180 000	360 000	540 000	720 000
Příjmy restaurace, vinotéky				40 500	54 000	81 000	94 500	135 000	135 000	135 000	297 000	715 500
DPH na vstupu												82 851
Zůstatek z min. měsíce	209 742	157 273	435 094	216 897	44 934	35 644	46 627	76 610	144 937	348 696	442 246	893 635
Na b.ú. k dispozici	209 742	657 273	435 094	257 397	98 934	116 644	141 127	211 610	459 937	843 696	1 279 246	2 411 986
Nákup technologie												
Nákup hroznů										-300 000	-300 000	
Splátka úvěru	- 47 902	- 47 902	- 47 902	- 47 902	- 47 902	- 47 902	- 47 902	- 47 902	- 47 902	- 47 902	- 47 902	- 47 902
Splátka kontokorentu		- 23 459	- 3 459	- 3 459	- 3 459	- 3 459	- 3 459	- 3 459	- 3 459	- 3 459	- 3 459	- 3 459
DPH na výstupu												- 145 264
Daň z příjmu												
Doprava	- 567	- 2 268	- 4 536	- 6 268	- 4 000	- 4 000	- 4 000	- 4 000	- 1 701	- 5 103	- 5 103	- 1 701
PPL				- 719	- 719	- 2 156	2 156	- 4 312	- 19 679	- 35 046	- 10 062	- 19 635
Energie			- 5 500			- 5 500			- 5 500			- 5 500
Nájem - Litomyšl	- 3 000	- 3 000	- 3 000	- 3 000	- 3 000	- 3 000	- 3 000	- 3 000	- 3 000	- 3 000	- 3 000	- 3 000
Účetní	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000	- 1 000
Nákup výrobní chemie									- 6 000		- 8 620	
Nákup ambaláže		-144 550	-144 550	-144 550								
Mzdové výdaje za etiketaci				- 315	- 210					- 2 940	- 3 465	- 263
Marketingové výdaje			- 6 000	- 3 000	- 3 000	- 3 000	- 3 000	- 3 000	- 23 000	- 3 000	- 3 000	- 3 000
Ostatní výdaje			- 2 250	- 2 250								
Měsíční výdaje	- 52 469	-222 179	-218 197	-212 463	- 63 290	- 70 017	- 64 517	- 66 673	-111 241	-401 450	-385 611	- 230 724
Cashflow 2016	157 273	435 094	216 897	44 934	35 644	46 627	76 610	144 937	348 696	442 246	893 635	2 181 262

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.5.4. Rok 2017

Úvěr i kontokorent jsou splaceny a podnik má tedy poprvé vlastní zdroje vyšší než zdroje cizí. Opět se zvedla hodnota aktiv i pasiv, tentokrát o necelý milion.

Tab.č. 20: Rozvaha 31.12.2017 v Kč

Rozvaha 31.12. 2017			
1) Dlouhodobý majetek	111 249	1) Vlastní kapitál	2 630 851
Dlouhodobý hmotný majetek	183 667	Základní kapitál	1
Oprávky	-72 418	HV 2017 před zdaněním	1 745 177
		HV z minulého období	885 673
2) Oběžný majetek	3 772 885	2) Cizí zdroje	1 253 283
Bankovní účet	3 235 048	Závazek vůči společníkovi	600 000
Nedokončená výroba	535 855	Závazek DPH	244 023
Zásoby	1 982	Závazek na daň z příjmu	409 260
Aktiva celkem	3 884 134	Pasiva celkem	3 884 134

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výnosy z prodeje vín se v roce 2017 zvýšily, a to i přesto, že jsou již všechny snižené o sazbu DPH. To je dáno vyšším celkovým prodejem do segmentu vinotéky a restaurace způsobeným již navázanými vztahy s odběrateli a možností prodávat od ledna. Celkový objem prodaných kusů tomuto segmentu byl v tomto roce 17 400.

Tab.č. 21: Výkaz Z/Z 2017 v Kč

Výnosy vinotéky	1 941 322
Výnosy korporátní klientela	1 487 603
Výnosy z nedokončené výroby	535 855
Výnosy celkem	3 964 780
Náklady na nákup hroznů	-521 740
Odpisy	-72 418
Náklady na výrobní chemii	-14 115
Náklady na energii	-18 180
Náklady na dopravu	-25 466
Náklady na PPL	-98 877
Náklady na účetní	-12 000
Náklady - změna stavu ned.v.	-535 855
Úroky	-56 115
Náklady na nájem meziskladu	-36 000
Ostatní náklady	-3720
Mzdové náklady	-7 731
Náklady na obalář	-358 389
Náklady na marketing	-46 278
Úroky z kontokorentu	-3 459
Náklady celkem	-1 810 343
HV 2017 před zdaněním	2 154 437
Daň z příjmu 2 154 000	-409 260
HV 2017	1 745 177

(Zdroj: vlastní zpracování)

Cash flow je na rok 2017 zpracováno kvartálně. Vývoj jednotlivých položek je zde obdobný předchozímu roku. Změny jsou vidět u příjmů z prodeje vína, který je generovaný s návazností na předchozí rok již od ledna a dále u položky DPH, kde je již v každém období počítáno s daní na vstupu a výstupu.

Tab.č. 22: Cash flow 2017 v Kč

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
Úvěr				
Kontokorent				
Vklad majitele na bankovní účet				
Příjmy - korporátní klientela			180 000	1 620 000
Příjmy - restaurace, vinotéky	391 500	405 000	405 000	1 147 500
DPH na vstupu	56 480	31 293	12 386	90 381
Zůstatek b.ú. z minulého měsíce	2 181 262	1 330 064	1 058 248	1 326 327
Hotovost na b.ú. k dispozici	2 629 242	1 766 357	1 655 634	4 184 208
Nákup technologie				
Nákup hroznů				- 600 000
Splátka úvěru	- 143 706	- 143 706	- 143 706	
Splátka kontokorentu	- 503 459			
DPH na výstupu	- 311 987	- 70 308	- 101 556	- 231 310
Daň z příjmu		- 299 060		
Doprava	- 7 371	- 6 835	- 4 701	- 11 907
PPL	- 14 375	- 14 375	- 26 148	- 64 743
Energie	- 5 500	- 5 500	- 5 500	- 5 500
Nájem - mezisklad Litomyšl	- 9 000	- 9 000	- 9 000	- 9 000
Účetní	- 3 000	- 3 000	- 3 000	- 3 000
Nákup výrobní chemie			- 6 000	- 8 620
Nákup ambaláže	- 289 100	- 144 550		
Mzdové výdaje za etiketaci	- 430	- 525	- 696	- 6 080
Marketingové výdaje	- 9 000	- 9 000	- 29 000	- 9 000
Ostatní výdaje	- 2 250	- 2 250		
Měsíční výdaje	- 1 299 178	- 708 109	- 329 307	- 949 160
Cashflow 2017	1 330 064	1 058 248	1 326 327	3 235 048

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.5.5. Pesimistická varianta

V následující podkapitole je znázorněna situace, kdy průběh podnikatelského plánu nepůjde dle předchozích představ. Jedná se o pesimistickou variantu. Následující tabulka ještě znázorňuje přehled výnosů, nákladů a výsledků hospodaření z předchozích reálných variant, ovšem hned další tabulka bude již upravena na horší výsledky.

Tab.č. 23: Shrnutí reálné varianty v Kč

	2015	2016	2017
Výnosy celkem	615 611	3 628 849	3 964 780
Náklady celkem	-1 005 208	-2 054 519	-1 810 343
HV před zdaněním		1 574 330	2 154 437
Daň z příjmu		-299 060	-409 260
HV po zdanění	-389 597	1 275 270	1 745 177

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická varianta stejně jako původní plán operuje se stejným objemem prodaných kusů. Jak již bylo několikrát zmíněno, důvodem je menší výrobní kapacita. Rozdíl ve výnosech je dán způsobem prodeje, kdy v tomto variantním rozpočtu je počítáno s působením obchodního zástupce nebo specializované firmy. Tím se výnosy sníží o 20% z prodaného objemu. Pro ilustraci té nejhorší varianty se počítá s obchodním zastoupením na každé láhvi. Výnosy prvního roku 2015 zůstávají nezměněny. Zde se jedná pouze o výnosy z nedokončené výroby, která se nemění. Náklady jsou v prvním roce zvýšené o 10% a v následujících letech o 15%. Počítá se zde se zdražením nakupovaných materiálů či služeb, zejména se pak částky mohou měnit u úroků z cizích zdrojů nebo u větších položek jako nákup hroznů a ambaláže.

Tab.č. 24: Návrh pesimistické varianty v Kč

	2015	2016	2017
Výnosy celkem	615 611	3 010 250	3 707 679
Náklady celkem	-1 105 729	2 362 697	2 081 894
HV před zdaněním		647 553	1 625 785
Daň z příjmu		-122 930	-308 750
HV po zdanění	-490 118	524 623	1 317 035

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z variantního rozpočtu nákladů a výnosů je zřejmé, že i při velmi negativních podmínkách je vinařství již ve třetím roku podnikání ve značném zisku. Nutné je také zdůraznit, že při sestavování reálného plánu bylo počítáno s různými riziky a komplikacemi, a proto by tento plán mohl být odrazem budoucích výsledků. Pesimistická varianta slouží spíše jen pro ilustraci těch nejhorších možných variant.

5. ŘÍZENÍ RIZIK

Poslední část návrhů podnikatelského záměru je zaměřena na identifikaci a hodnocení rizik, které mohou majitele během jeho podnikání provázet. V návaznosti na identifikaci a hodnocení budou navržena protiopatření, kterých by se měl podnikatel držet pro co možná největší snížení pravděpodobnosti a dopadu uskutečnění daného rizika.

Velmi podstatným rizikem v oblasti jakéhokoliv podnikání je neposkytnutí cizích zdrojů od různých bankovních či nebankovních subjektů v době aktuální potřeby. Dalším a na to navazujícím rizikem je získání cizích zdrojů, ale s nepříliš vyhovujícími podmínkami jako jsou vysoký úrok, nastavení splátek, zajištění a podobně. Třetím a čtvrtým rizikem je nedostatečný zájem ze strany zákazníků (korporátní klientela, vinotéky a restaurace). Rizika spojená s dodavateli jsou neúroda a nespolehlivost dodavatelů. V takovém případě je ohrožen celý vinařův rok. Poslední riziko spočívá v nutnosti pojistit osobu majitele a prostory k podnikání. Majitel je pro podnik nepostradatelná osoba a v případě pracovní neschopnosti by mohl být chod vinařství ohrožen. Zároveň také různé živelné události nebo krádeže a vandalismus mohou způsobit problémy. V podnikání je třeba počítat s různými riziky. Důležité je tato rizika rozpoznat a navrhnout protiopatření.

Tab.č. 25: Pravděpodobnost a dopad rizika

Rizika	Pravděpodobnost	Dopad
R1 - Neposkytnutí cizích zdrojů v době potřeby	2	5
R2 - Poskytnutí cizích zdrojů s nevyhovujícími podmínkami	3	3
R3 - Nedostatečný odběr (korporátní klientela)	2	3
R4 - Nedostatečný odběr (restaurace, vinotéky)	3	3
R5 - Neúroda	2	4
R6 - Nespolehliví dodavatelé hroznů	3	4
R7 - Dlouhodobá pracovní neschopnost majitele	1	5
R8 - Nečekané pojistné události na majetku	1	5

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pravděpodobnost a dopad v tabulce je klasifikován na stupnici od 1 do 5, kdy hodnota 1 znamená nejnižší dopad a pravděpodobnost a hodnota 5 nejvyšší. Z tabulky je patrné, že žádné riziko nemá maximální pravděpodobnost v kombinaci s maximálním dopadem. Objevují se zde rizika s nižší pravděpodobností a vyšším dopadem a rizika,

kteřá mají pravděpodobnost i dopad na vyrovnané střední úrovni. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab.č. 26: Hodnoty jednotlivých rizik

Rizika	Hodnoty rizik
R1	10
R2	9
R3	6
R4	9
R5	8
R6	12
R7	5
R8	5

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tyto hodnoty je nutné zanést do tzv. matice rizik, která jednotlivá rizika rozčlení na kritická, střední a zanedbatelná.

Pravděpodobnost	5					
	4					
	3			R2, R4	R6	
	2			R3	R5	R1
	1					R7, R8
1 - nejnížší 5 - nejvyšší		1	2	3	4	5
		Dopad				

Obr. č. 15: Návrh matice rizik

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z matice rizik je patrné, že žádné z rizik není kritické, nicméně i střední rizika je nutné řídit a neustále sledovat. Jedná se totiž o subjektivní pohled a kdykoliv se může ze středního rizika stát kritické nebo naopak. Například riziko 1 a 6 jsou hodnotami velmi blízko kritickým rizikům.

5.1. Protiopatření

R1 a R2 – Pro co největší snížení těchto rizik je zapotřebí široká analýza subjektů poskytujících cizí zdroje. Se subjekty, které by podniku mohly nabídnout nejvýhodnější variantu, je důležité být v kontaktu delší dobu před zahájením podnikání a zjistit veškeré podmínky, které je potřeba splnit. Tento vzájemný kontakt je také důležitý pro získání počáteční důvěry.

R3 – K zajištění dostatečného odběru ze segmentu korporátní klientely je naplánovaná reklama na internetu v potřebném časovém horizontu a je zaměřena na kraj Praha, kde sídlí největší množství firem. Průměrná zásilka pro zákazníka z tohoto segmentu je 200 lahví vína. Pro naplnění cíle je tedy zapotřebí získat přibližně 50 odběratelů, což není vzhledem k podmínkám působení reklamy až tak velké množství. Kdyby i přesto nebyla cílová hodnota naplněna, muselo by vinařství investovat do reklamy větší finanční prostředky a nechat ji působit o měsíc déle.

R4 – K zajištění dostatečného odběru ze segmentu restaurací a vinoték je zapotřebí vypracovat plán obchodních cest a maximálně využít volnějšího času, který má vinař přes letní měsíce. Zároveň je také důležité si pečlivě připravit taktiku obchodního rozhovoru. Pokud by se majiteli nedařilo získat požadované množství odběratelů, musel by se obrátit na více obchodních zástupců nebo na firmu zabývající se distribucí vín. V takovém případě by to opět znamenalo vyšší náklady a nižší zisk.

R5 – Neúroda je typickým rizikem pro vinařský podnik. Bohužel tohle riziko vinař nemůže žádným způsobem ovlivnit a v takovém případě se musí připravit na finančně náročnější rok. Zmírnit dopad takového rizika může vinařství zajištěním dodávek hroznů ze zahraničí, přičemž by se ale změnil výsledný produkt, tedy čistě moravské víno.

R6 – Proti riziku nespolehlivých dodavatelů hroznů musí vinařství bojovat především činnostmi, jako jsou účasti na vinařských akcích, kde může majitel získat nové kontakty, dále neustálým vyhledáváním potenciálních dodavatelů a dlouhodobou osobní komunikací. Získání kladných vztahů s dodavateli hroznů je totiž první krok k úspěšnému vinařskému podniku. Proto je velmi důležité být již delší dobu před zahájením nákupu s dodavateli v kontaktu.

R7 a R8 – Podnikatel by měl mít sjednané individuální životní a úrazové pojištění, které zajistí finance v případech smrti nebo invalidity. I když se jedná o nežádoucí a nepříjemné možnosti, je vždy dobré být na takové varianty připraven. Neméně důležité je pojištění místa podnikání. Jedná se však o tolik individuální věci, že v práci nejsou blíže specifikovány.

6. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit návrh podnikatelského záměru na základě kritické analýzy. Dle tohoto kritéria byl cíl práce splněn. V analýze současného stavu byly zjištěny následující východiska. Interní analýza mapující dosavadní podnikání Ing. Aleše Cenka zachytila ty nejpodstatnější milníky a současnou situaci.

V Porterově modelu pěti sil nebyla odhalena žádná kritická hrozba. Střední hrozby se objevily pouze dvě a to v podobě vyjednávací síly dodavatelů a substitučních výrobků. Zbylé hrozby byly zanedbatelné. Důvodem je prozatím menší výrobní kapacita počítající s výrobou 20 000 litrů vína ročně. V takovém případě je vyjednávací síla odběratelů zanedbatelná, protože vinař bude nabízet omezené množství v menších šaržích. Konkurenční prostředí a ani možnost vstupu nových firem pak pro takového vinaře také neznamenaají velké hrozby. V podkapitole rivalita mezi konkurenčními podniky bylo právě vinařské odvětví v tomto ohledu charakterizováno velmi pozitivně. Zejména drobní vinaři mezi sebou sdílejí své poznatky, rady a panují mezi nimi většinou dobré vztahy. To může být zapříčiněno sdružováním v různých spolcích, účastí na výstavách a kulturních akcích a v neposlední řadě také tradicí a nadšením pro řemeslo. Nutné je však zdůraznit, že relativně pozitivní výsledek Porterova šetření je zapříčiněn především menší počáteční produkcí, proto je nutné analýzy pravidelně opakovat, zejména pak při růstu firmy.

PEST analýza se zaměřovala na makrookolí podniku. V politických a legislativních faktorech byly uvedeny veškeré důležité zákony, s kterými by měl být vinař seznámen. Dále zde byl charakterizován vývoj problematiky tichého vína, kdy se ministerstvo financí marně snažilo prosadit v roce 2012 zákon na uvalení spotřební daně na tato vína. Poté byly rozebrány pravidla pro plátce DPH v případě, že by podnik překročil obrát 1 000 000 Kč. V ekonomických faktorech je rozebrána měnová politika země, současné hodnoty makroekonomických ukazatelů a vzhledem k potřebě cizích zdrojů také různé instituce poskytující úvěry. Z dalších částí analýzy je důležité zmínit každoroční zvyšující se spotřebu vína v litrech na osobu za rok. Tento pozitivní vývoj je daný zvýšeným úsilím institucí podporujících tento obor a samozřejmě kvalitou tuzemského vína. Jako poslední bod byla analyzována obecná potřeba technologické výbavy pro začínající vinařský podnik spolu s finančním vyjádřením.

Závěrečná SWOT analýza pouze dokumentuje pozitivní výchozí situaci pro podnikatele. Jako nejpodstatnější závěry ze silných stránek lze uvést vlastní prostory k podnikání a mnohaleté pozitivní zkušenosti podnikatele v oboru, ze slabých stránek slabší finanční situaci podniku a faktum, že úspěch závisí pouze na jedné osobě, z příležitostí možnost rekonstrukce sousedních sklepů a rozšíření výrobní kapacity a z hrozeb neúroda nebo nákup nekvalitních hroznů.

V návrhu podnikatelského záměru na založení vinařského podniku autor postupoval dle uvedené literatury a držel se osnovy od charakteristiky podniku, výrobního plánu, plánu marketingového, organizačního, finančního až po řízení rizik. V kapitole charakteristika podniku byla stanovena maximální využitelná kapacita na 20 000 litrů vína. Tato maximální kapacita je už snížena o množství, které je nutné k zajištění plynulosti jednotlivých výrobních procesů. Dále je uvedena stávající technologie a technologie, která je zapotřebí pořídit. Nezbytná výše kapitálu pro dovybavení vinného sklepa je 587 286 Kč. Výrobní plán charakterizuje veškeré výrobní procesy a stanovuje náklady na zajištění výroby. Během roku se vyskytnou náklady v hodnotě 600 000 Kč na nákup hroznů, 19 575 Kč na nákup chemie potřebné do výroby a 433 650 Kč na ambaláž, která zahrnuje láhve, uzávěry, etikety a termozáklopy. Marketingový plán charakterizuje cíle, které vycházejí z vnitřní a vnější analýzy. Jednalo se především o důležitost při jednání s dodavateli a odběrateli tak, aby si podnik zajistil úzké vztahy s oběma stranami a cíl být do tří let finančně nezávislý na cizích zdrojích. Na tyto cíle navazoval marketingový mix. Jádrem produktu jsou zde pouze lahvová bílá vína. Na výběr bude přibližně 10 odrůd, kdy kvalitou se bude jednat nejčastěji o přívlastková vína pozdní sběr. Jedinečná služba, kterou bude vinařství poskytovat, je kompletní zpracování etikety dle požadavků zákazníka. Tuto možnost budou využívat především firmy při odběrech dárkových vín. Cena výsledného produktu byla stanovena kalkulací prostým dělením. Úplné vlastní náklady na jeden kus vychází na 62,16 Kč a cena výkonu byla stanovena na 135 Kč pro segment restauračních zařízení a vinoték a na 180 Kč pro segment korporátní klientely (dárková vína s etiketou na míru). Dále byly v distribuci specifikovány jednotlivé segmenty zákazníků a distribuční kanály. Výhodou je umístění meziskladu v Litomyšli, kde se každá láhev etiketuje. Vinařství není schopno zajistit veškerou distribuci k zákazníkům vlastními silami, a proto musí využívat služeb externího přepravce.

Z Litomyšle jsou díky této lokalitě ve střední části republiky cesty ke většině zákazníků za nejnižší náklady. V závěrečném prvku marketingového mixu jsou kromě výběru komunikačního mixu zpracovány také návrhy na zvýšení povědomí a posílení image značce Víno Cenek. Nejdůležitějšími body z celé kapitoly jsou návrh na nové internetové stránky nebo dočasná úprava stávajících stránek, dále reklama na internetu v podobě vyskakovacího banneru na stránkách seznam.cz, která bude zacílena na segment korporátní klientely, a taktika při osobním prodeji vinotékám či restauracím. V organizačním plánu je uvedena organizační struktura podniku nahlížející na podnik skrz činnosti, které vykonává majitel vlastními silami a činnostmi, které musí zajistit externě. Dále zde byla zmapována posloupnost jednotlivých procesů během celého roku. Finanční plán se skládá z výkazu cashflow, rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Tyto výkazy jsou zpracovány na 3 roky. Nejzásadnějšími informacemi jsou ztráta v hodnotě 389 597 Kč a krytí majetku pouze cizími zdroji v prvním roce. Ve druhém roce se objevila další nutnost cizího zdroje v podobě kontokorentního úvěru, podnik vygeneroval zisk 1 275 270 Kč po zdanění, a vlastní kapitál již dosáhl přibližně 1/3 celkových pasiv. Ve třetím roce se poměr vlastního a cizího kapitálu otočil z důvodu splacení úvěrů a dalšího vysokého zisku, který činil 1 745 177 Kč po zdanění. Během všech tří let tvoří hodnotu aktiv převážně oběžný majetek.

Velmi pozitivní vývoj finančního plánu by mohl vést k domněnce, že takový plán nemůže být reálný. Zde je však nutné zdůraznit, že za pozitivními výsledky stojí především dlouholetá usilovná práce podnikatele, kdy založení nového vinařství se již může opřít o podnikatelské výsledky z minulosti. Nové vinařství má k dispozici již zrekonstruované prostory k podnikání, které nemuselo kupovat, ani neplatit nájem. Další výhodou je již částečné vybavení těchto prostorů a v neposlední řadě také automobil k dopravě. Tohle vše jsou překážky, které by musel řešit podnikatel začínající od nuly.

V řízení rizik bylo odhaleno 8 základních rizik a navržena adekvátní protopatření. Jednalo se o rizika spojená s pojištěním výrobních prostor a majitele, dále o rizika spojená s dodavatelských a odběratelským řetězcem a v neposlední řadě o rizika u cizích zdrojů.

Tímto byly veškeré požadavky v rámci diplomové práce i podnikatelského záměru splněny. Výsledky by mohly být využity jako interní informace pro podnikatele při řízení tohoto plánu nebo i externě jako podklady pro vyřízení úvěrů či zajištění jiných cizích zdrojů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- 2) GILLESPIE, Andrew. *Business economics*. Vyd. 1. Oxford: Oxford University Press, 2010, 458 s. ISBN 978-0-19-956518-4.
- 3) HISRIC, Robert D a Michael P PETERS. *Entrepreneurship*. Vyd. 4. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998, 681 s. ISBN 0-256-23478-7.
- 4) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- 5) JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2013, 295 s. ISBN 978-80-7400-052-2.
- 6) KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-x.
- 7) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 8) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 9) KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- 10) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 11) OTÁHAL, Jan. *Podnikatelské minimum pro vinohradníky a vinaře po vstupu do Evropské unie*. Vyd. 2. Praha: Orac, 2004, 95 s. ISBN 80-86199-79-7.

- 12) PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Vyd. 1. New York: Free Press, 1980, 396 s. ISBN 0-02-925360-8.
- 13) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2010, 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.
- 14) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Vyd. 2. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 15) SCHÄTZEL, Otto, Frank DOKA a Klaudia MAHLENDORF-SCHÄFER. *Jak úspěšně prodávat víno: vinařský marketing v praxi*. Vyd. 1. Velké Bílovice: Svaz vinařů České republiky, 2004, 235 s. ISBN 80-903534-1-X.
- 16) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 270 s. ISBN 80-247-0198-7.
- 17) SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 18) SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Vyd. 3. Praha: C.H.Beck, 2002, 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- 19) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Vyd. 5. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- 20) TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
- 21) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2

Internetové zdroje

- 22) CELNÍ ZPRÁVA. Daň z piva a daň z vína a meziproductů. *Celnizprava.cz* © 2006-2014 [cit. 2014-11-29]. Dostupné z: <http://www.celnisprava.cz/cz/dane/spotrebni-dane/ostatni/Stranky/default.aspx>
- 23) CNB. Aktuální prognóza ČNB. *Cnb.cz* © 1998-2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html
- 24) CNB. Měnový kurz jako nástroj měnové politiky. *Cnb.cz* © 1998-2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html
- 25) CNB. Oslabení koruny prokazatelně pomohlo, aktuální situace je jiná než v roce 2013. *Cnb.cz* © 1998-2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2015/cl_15_150127_holub_bankovnictvi.html
- 26) CSAS. Už za pár minut víte, kolik vám půjčíte. *Csas.cz* © 1998-2015 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/onlineloan#/pujcka>
- 27) CZSO. Krajská správa ČSÚ v Pardubicích. *Czso.cz* © 1998-2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/home>
- 28) CZSO. Spotřeba potravin. *Czso.cz* © 1998-2014 [cit. 2014-11-29]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/21002D461A/\\$File/21391302.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/21002D461A/$File/21391302.pdf)
- 29) EAGRI. Meziroční změny ve výměře a skladbě vinic v České republice. *Eagri.cz* © 2013-2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/ukzuz/portal/trvale-kultury/mezirocni-zmeny-ve-vymere-a-skladbe.html>
- 30) FIO. Kontokorentní úvěr. *Fio.cz* © 2014-2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.fio.cz/bankovni-sluzby/uvery/kontokorent>

- 31) JAKPODNIKAT. Daňové přiznání k DPH. *Jakpodnikat.cz* © 2006-2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dph-danove-priznani-formular.php>
- 32) LITOMYŠL. Litomyšl – základní údaje. *Litomyšl.cz* © 1998-2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: http://www.litomysl.cz/?co=mesto_litomysl&akce=zakl_udaje
- 33) SVCR. Spotřební daň na tiché víno. *Svcr.cz* © 2004-2014 [cit. 2014-11-29]. Dostupné z: <http://www.svcr.cz/spotrebni-dan-na-tiche-vino>
- 34) SVCR. Vinařský věstník. *Svcr.cz* © 2004-2015 [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: http://www.svcr.cz/uploads/download/Vestnik/2014/vinarsky_vestnik_12_2014.pdf
- 35) UNICREDIT. Spočítejte si kolik si můžete půjčit. *Unicreditshop.cz* © 2014-2015 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <https://www.unicreditshop.cz/pujcky?#/presto-pujcka>
- 36) WINEOFCZECHREPUBLIC. Statistiky. *Wineofczechrepublic.cz* © 2004-2014 [cit. 2014-11-29]. Dostupné z: <http://www.wineofczechrepublic.cz/historie-a-fakta/statistiky.html>
- 37) ZNALEC VÍN. Tiché víno. *Znalecvin.cz* © 2006-2014 [cit. 2014-11-29]. Dostupné z: <http://www.znalecvin.cz/tiche-vino/>
- 38) ZUNO. Naše půjčky vám nesvazují ruce. *Zuno.cz* © 2015 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://www.zuno.cz/uvery/pujcka-bezucelovy-uver/>

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tab.č. 1: Struktura rozvahy.....	20
Tab.č. 2: Vztah mezi 4P a 4C	23
Tab.č. 3: Přehled osázených vinic v jednotlivých letech 2012-2014.....	38
Tab.č. 4: Data o Svitavském okresu	44
Tab.č. 5: Přehled spotřeby vína a piva na osobu	46
Tab.č. 6: Základní informace o podnikateli	50
Tab.č. 7: Objemová kapacita podniku	51
Tab.č. 8: Další technické vybavení podniku.....	51
Tab.č. 9: Potřebná technologie	52
Tab.č. 10: Náklady na chemii	54
Tab.č. 11: Ambaláž.....	55
Tab.č. 12: Náklady na ambaláž.....	55
Tab.č. 13: Kalkulace ceny prostým dělením.....	60
Tab.č. 14: Rozvaha 31.12. 2015 v Kč.....	73
Tab.č. 15: Výkaz Z/Z 2015 v Kč	73
Tab.č. 16: Cash flow 2015 v Kč	75
Tab.č. 17: Rozvaha 31.12.2016 v Kč.....	76
Tab.č. 18: Výkaz Z/Z 2016 v Kč	77
Tab.č. 19: Cash flow 2016 v Kč	79
Tab.č. 20: Rozvaha 31.12.2017 v Kč.....	80
Tab.č. 21: Výkaz Z/Z 2017 v Kč	81
Tab.č. 22: Cash flow 2017 v Kč	82
Tab.č. 23: Shrnutí reálné varianty v Kč	83
Tab.č. 24: Návrh pesimistické varianty v Kč.....	83
Tab.č. 25: Pravděpodobnost a dopad rizika	85
Tab.č. 26: Hodnoty jednotlivých rizik	86

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Plocha osázených vinic.....	37
Graf č. 2: Spotřeba vína v litrech na osobu za rok.....	45
Graf č. 3: Spotřeba piva v litrech na osobu za rok.....	45

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Obecné schéma zakládání obchodních společností	16
Obr. č. 2: Porterův model pěti sil.....	17
Obr. č. 3: SWOT analýza.....	22
Obr. č. 4: Matice rizik.....	27
Obr. č. 5: Výsledky Porterovova modelu pěti sil.....	30
Obr. č. 6: SWOT analýza současného stavu	49
Obr. č. 7: Schéma marketingového plánu.....	56
Obr. č. 8: Láhev vinařství Víno Cenek	58
Obr. č. 9: Uzávěry vinařství Víno Cenek.....	59
Obr. č. 10: Logo vinařství Víno Cenek.....	59
Obr. č. 11: Distribuční kanály vinařství Víno Cenek	61
Obr. č. 12: Informace o vinařství na webu	63
Obr. č. 13: Návrhy na změnu rozložení webu	64
Obr. č. 14: Organizační struktura.....	68
Obr. č. 15: Návrh matice rizik	86

SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH

Příloha č. 1: Ambaláž Víno Cenek
Příloha č. 2: Podmínky PPL
Příloha č. 3: Výpočet kontokorentního úvěru



Příloha č. 1: Ambaláž VINO Cenek



Firemní paleta

- Expresní přeprava palet, kusových a vícekusových zásilek v rámci České republiky, kdy příjemce je firma či podnikatel
- Doručení následující pracovní den v rozmezí 8:00 – 18:00 hod.
- Maximální hmotnost kusu 800 kg / zásilky 3000 kg
- Maximální rozměry zásilky délka 300 cm, šířka 200 cm, výška 200 cm
- Vyzvednutí zásilky na Vámi určeném místě s individuálním přístupem v oblasti času svozu
- Pojištění zásilky do hodnoty Kč 900 000,- v ceně přepravného
- Inkaso dobírky od příjemce v hotovosti
- Možnost kombinace s produktem Dokumenty zpět (veškeré dokumenty, které musí být podepsány příjemcem a následně zaslány zpět na adresu zasílatele)
- Možnost přibojednání doplňkových služeb Paletové hospodářství, Svoz v pozdních hodinách, Uložení v terminálu delší než 3 dny, Třetí pokus o doručení
- Zákaznický software k objednání přepravy, evidenci zásilek, statistických výstupů a individuálních
- Sledování pohybu zásilek prostřednictvím systému Tracking and Tracing na www.ppl.cz

Firemní paleta					
Váha do	m3	Zóna 1	Zóna 2	Zóna 3	Zóna 4
30 kg	0.12	146	177	190	209
50 kg	0.20	246	306	328	367
75 kg	0.30	297	376	414	468
100 kg	0.40	379	469	510	568
150 kg	0.60	489	622	690	764
200 kg	0.80	601	774	872	965
300 kg	1.20	762	970	1 089	1 198
400 kg	1.60	923	1 165	1 310	1 432
500 kg	2.00	1 224	1 524	1 723	1 877
700 kg	2.80	1 394	1 765	2 025	2 227
1000 kg	4.00	1 667	2 133	2 484	2 771
1500 kg	6.00	2 086	2 746	3 240	3 627
2000 kg	8.00	2 469	3 417	4 017	4 484
3000 kg	12.00	3 236	4 670	5 529	6 189

Změna ceníku vyhrazena. Ceny jsou uvedeny bez DPH, které bude účtováno dle platných právních předpisů, bez mýtného, a bez palivového příplatku.

*Cena za pozemní přepravu se stanovuje na základě skutečné nebo objemové hmotnosti zásilky. Výsledná cena za přepravu je vždy vypočítána z údaje s vyšší hodnotou.

Objemová hmotnost ■ $\frac{\text{délka} \times \text{šířka} \times \text{výška (cm)}}{4000}$

VZOROVÝ VÝPOČET ROČNÍ PROCENTNÍ SAZBY NÁKLADŮ (RPSN) KE SPOTŘEBITELSKÉMU ÚVĚRU



Fio banka, a.s., IČ 81858374, se sídlem V Celnici 1028/10, 117 21 Praha 1, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 2704 (dále jen „banka“), poskytuje následující informace:

Spotřebitelský úvěr je odložená platba, půjčka, úvěr nebo jiná obdobná finanční služba, která je poskytována nebo přislíbena spotřebiteli věřitelem, nebo zprostředkovatelem.

Spotřebitelem je fyzická osoba, která nejedná v rámci své podnikatelské činnosti nebo v rámci samostatného výkonu svého povolání.

Níže jsou uvedeny reprezentativní příklady spotřebitelského úvěru s Tarifem „Roční 1“, Tarifem „Roční 2“, Tarifem „Roční 3“ (uvedené v Sazebníku banky pro kontokorentní úvěry pro fyzické osoby), Tarifem „Roční 3“ se snížením výpůjční úrokové sazby při první obnově doby poskytnutí úvěrového rámce (tj. ve druhém roce trvání smlouvy) a Tarifem „Roční 3“ se snížením výpůjční úrokové sazby při druhé obnově doby poskytnutí úvěrového rámce (tj. ve třetím a každém dalším roce trvání smlouvy) za předpokladů níže uvedených a za předpokladu, že budete čerpat úvěrový rámec ve výši 37.800,- Kč a plnit všechny podmínky stanovené smlouvou, na základě které Vám bude poskytnut Spotřebitelský úvěr.

Varianta	Tarif „Roční 1“	Tarif „Roční 2“	Tarif „Roční 3“	
výpůjční úroková sazba	8,30 %	14,30 %	18,90 %	
poplatek za poskytnutí úvěru	4 %, min. 100 Kč	1 %, min. 100 Kč	0 Kč	
RPSN	13,33 %	16,52 %	20,63 %	
Vzorový splátkový kalendář (pro úvěr ve výši 37.800 Kč):				
datum	popis transakce	Objem v Kč	Objem v Kč	Objem v Kč
První den poskytnutí úvěru	čerpání úvěru	-37 800,00	-37 800,00	-37 800,00
	poplatek za poskytnutí úvěru	1 512,00	378,00	0,00
Poslední den každého celého měsíce po poskytnutí úvěru	úrok z úvěru	261,45	450,45	595,35
	úrok z úvěru	261,45	450,45	595,35
	úrok z úvěru	261,45	450,45	595,35
	úrok z úvěru	261,45	450,45	595,35
	úrok z úvěru	261,45	450,45	595,35
	úrok z úvěru	261,45	450,45	595,35
	úrok z úvěru	261,45	450,45	595,35
	úrok z úvěru	261,45	450,45	595,35
	úrok z úvěru	261,45	450,45	595,35
	úrok z úvěru	261,45	450,45	595,35
	úrok z úvěru	261,45	450,45	595,35
	úrok z úvěru	261,45	450,45	595,35
	splacení úvěru	37 800,00	37 800,00	37 800,00
Celkové náklady (úhrady) spotřebitele		42 449,40	43 583,40	44 944,20