

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Aneta GRUBLOVÁ

EKONOMICKÁ OPTIMALIZACE VINAŘSTVÍ VÍNO
ZLOMEK & VÁVRA, S.R.O.

Economic Optimization of the Winery Víno Zlomek & Vávra, s.r.o.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Radka Šperková, Ph.D.

Brno, 2017

ZADÁNÍ – OBOUSTRANNÁ KOPIE

Jméno a příjmení autora: Aneta Grublová

Název bakalářské práce: Ekonomická optimalizace vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o.

Název bakalářské práce v AJ: Economic Optimization of the Winery Víno Zlomek & Vávra,
s.r.o.

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Radka Šperková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2017

Anotace: Bakalářská práce se zabývá návrhem strategií pro vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o., které by vedly k rozvoji podniku a k posílení jeho pozice na trhu. První část se věnuje teorii použitých analýz. Ve druhé části byla největší pozornost věnována analýzám prostředí a následně vybrána a ekonomicky vyhodnocena vhodná strategie vedoucí k posílení a rozvoji vinařství.

Klíčová slova: Vnější prostředí, vnitřní prostředí, STEPE analýza, atraktivita odvětví, finanční analýza, matice SPACE, odvětví vinařství.

Annotation: This thesis deals with the proposal of strategies for the winery Víno Zlomek & Vávra, s.r.o., that would lead to its development and strengthening of its position on the market. First part of the thesis deals with the theoretical aspects of the analysis. The main attention of this work goes to analyzing the environment and choosing the appropriate strategy that is economically evaluated in the second part of this work.

Key words: External environment, internal environment, STEPE analysis, attractiveness of the field, financial analysis, SPACE Matrix, winery sector.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Ekonomická optimalizace vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o.“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Radky Šperkové, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne 7. 4. 2017

Na tomto místě bych rada poděkovala paní Ing. Radce Šperkové, Ph.D za cenné informace, které významně dopomohly ke vzniku bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Tomáši Vávrovi, jednomu z majitelů vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o., který mi věnoval svůj čas a poskytl důležité informace. V neposlední řadě chci poděkovat rodině a blízkým, kteří mi po celou dobu mého studia věřili a byli mi oporou.

Obsah

Úvod.....	10
I. Teoretická část	11
1 Management.....	12
1.1 Strategický management.....	13
2 Prostředí managementu.....	14
2.1 Vnější prostředí.....	14
2.1.1 Makroprostředí.....	15
2.1.2 Mikroprostředí	16
2.1.3 Situační analýza vnějšího prostředí	18
2.2 Vnitřní prostředí.....	18
2.2.1 McKinsey 7S.....	19
2.2.2 Finanční analýza	19
2.2.3 Situační analýza vnitřního prostředí	20
3 Atraktivita odvětví	21
3.1 Základní charakteristiky odvětví	21
3.1.1 Závislost odvětví na hospodářském cyklu	21
3.1.2 Úroveň odvětví	22
3.1.3 Životní stádium odvětví	22
3.1.4 Struktura odvětví z hlediska míry koncentrace.....	23
3.1.5 Konkurence v odvětví.....	23
3.2 Hybné změnotvorné síly a jejich vliv na vývoj odvětví	23
4 Matice SPACE.....	24
5 Víno jako součást gastronomie	26

II.	Praktická část	28
6	Charakteristika vinařské oblasti a vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o.....	29
6.1	Analýza makroprostředí – STEPE analýza.....	30
6.1.1	Sociální	30
6.1.2	Technické a technologické.....	32
6.1.3	Ekonomické	33
6.1.4	Politicko-legislativní	35
6.1.5	Ekologické a přírodní.....	36
6.2	Analýza mikroprostředí	37
6.3	Analýza atraktivity odvětví.....	40
7	Analýza vnitřního prostředí	41
7.1	Model 7S.....	41
7.2	Finanční analýza vinařství	42
8	Matice SPACE.....	45
8.1	Návrh strategií.....	45
8.1.1	Pronikání trhu	45
8.1.2	Rozvoj výrobku.....	45
8.1.3	Vývoj výrobku	46
8.1.4	Dopředná, zpětná a horizontální integrace	46
8.1.5	Příbuzná, nepříbuzná a horizontální diverzifikace	47
8.2	Výběr strategie.....	47
8.3	Popis a ekonomické zhodnocení strategie	48
	Závěr	51
	Použité zdroje.....	52

Seznam obrázků, grafů a tabulek	58
Seznam Příloh	59
Přílohy	60

ÚVOD

Historie vína sahá do dob starých Asyřanů a Babyloňanů, kteří révu pěstovali a dokázali z ní připravit nápoj, který používali při stolování ve vyšších společenských kruzích. Víno se používalo při vaření, vznikly recepty, které se dochovaly dodnes. Víno je méně často vnímáno jako alkohol, v současné gastronomii si získává prostor jako doprovodný nápoj k pokrmům.

Vinařská oblast Morava vznikla v souvislosti s uspořádáním vinařských oblastí, tvoří ji čtyři podoblasti mikulovská, velkopavlovická, slovácká a znojenská. Vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. se nachází ve slovácké podoblasti, podniká ve vinohradnictví od roku 2008, vzniklo sloučením dvou rodin a leží v srdci Moravského Slovácka v Boršicích u Blatnice.

Podniky, které v současnosti působí v odvětví vinařství, jsou vystaveny silné a stále rostoucí konkurenci, aby vinařství na trhu uspělo, musí čelit konkurenci v odvětví a podřízovat se legislativě. Aby vinařství posílilo pozici na trhu a podpořilo rozvoj podniku, musí si správně zvolit strategii, která vinařství pomůže.

Podniky se snaží soustředit na přání zákazníků, a protože se potřeby a možnosti neustále mění, je důležité sledovat trendy v oblasti vinařství. V České republice roste se změnou životního stylu zájem o kvalitní vína, roste průměrná spotřeba vína na osobu. Přibývá spotřebitelů, kteří se zajímají o výrobní procesy, pěstování révy či péči o víno. Orientace v základních odrůdách a výrobních postupech je považována za součást všeobecného přehledu.

Bakalářská práce se zabývá ekonomickou optimalizací pro vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. Cílem práce je návrh strategií pro vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. zaměřených na rozvoj podniku a posílení jeho pozice na trhu. Práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou. První část teoretická, se zabývá terminologií týkající se analýz, které byly v bakalářské práci použity. Část praktická se skládá z části analytické a návrhové. V analytické části je posouzen současný stav vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. pomocí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, na základě níž budou zhodnoceny a navrženy příslušné strategie. Pro zhodnocení současného stavu strategií analyzovaného vinařství bude využita matice SPACE.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ [1]

Management je tvořen principy, které vycházejí zejména z praktické zkušenosti, principy, které by mohl geniální jednatel objevit sám (často se tak i stává) na základě osobních zkušeností, bez předchozí teoretické průpravy, bez studia, bez knih. Ve skutečnosti ne všechno lze získat osobní zkušeností – management obsahuje i mnohé poznatky, ke kterým lze dojít pouze složitým ekonomickým či sociálním šetřením, důmyslnými metodami matematické analýzy a s použitím vyspělé informační technologie. [1]

Základní rozdělení managementu je následující:

- Podnikový management – je nejstarší z typů managementu zabývající se orientací na ziskové aktivity podniku.
- Strategický management – má dlouhodobý charakter formulující nasměrování organizace na její konkurenční schopnost, kladen důraz na plánovací činnosti.
- Inovační management – zaměřuje se na nutnost inovací stávajících produktů nově vyvinutými.
- Finanční management – představuje potřebu rozhodování hlavně při investování o volbě vlastních či cizích (krátkodobých i dlouhodobých) zdrojů.
- Personální management – klade si za cíl soustředit pozornost na problematiku řízení lidských zdrojů a jejich využití.
- Ekologický management – součinnost ekonomických a ekologických aktivit v oblasti jejich vzájemné interakce za účelem trvale udržitelného rozvoje společnosti.
- Výrobní management – ve výrobní sféře představuje efektivnost procesu tvorby produkce v rámci úsporných opatření, v provozních činnostech pak úspory při řízení jednotlivých provozů.
- Marketing management – se přičleňuje do manažerských aktivit na základě publikací Kotlera o nutnosti marketingového managementu. [2]

1.1 Strategický management

Strategický management je soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů. Je to umění a věda jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech organizace taková rozhodnutí, která zaručí dosažení vytyčených cílů. [3] Důležitou součástí strategického managementu je strategie plánování, kterému musí předcházet stanovení určitých cílů, kterých chce firma v budoucnu dosáhnout. Pro plánování a naplnění cílů strategického managementu slouží proces strategického managementu. [2] Cíle určují, čeho chce firma dosáhnout a strategie, jak toho chce firma dosáhnout. [4]

Strategie

„Tradiční definice vnímá strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Moderní definice vnímá strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.” [5]

Zpracování strategie začíná strategickou analýzou, která zahrnuje externí analýzu a interní analýzu, která je přiblížena v prostředí managementu. [5]

Proces strategického managementu

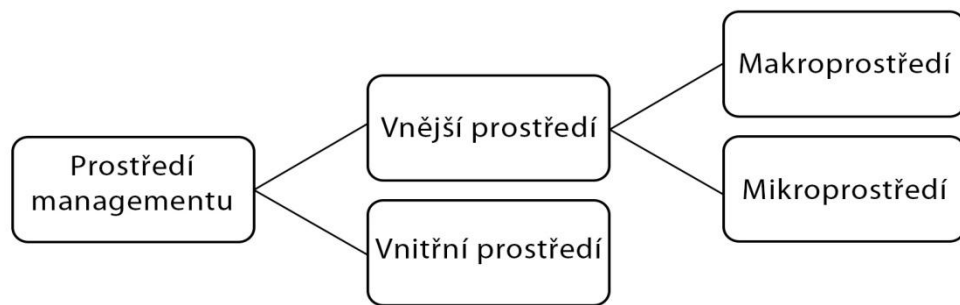
Proces strategického managementu je určitá posloupnost kroků, které je vhodné dodržet a tu je možné nazvat procesem strategického managementu. Proces strategického managementu lze rozdělit na čtyři fáze. Tyto fáze mají za úkol zpracovat jednotlivé kroky a připravit co nejúspěšnější cestu k dosažení vytyčených cílů. [3]

1. Formulace strategického záměru.
2. Tvorba strategického plánu.
3. Implementace strategie – realizace kroků k dosažení cíle.
4. Hodnocení strategie – vyhodnocení a aktualizace strategií. [3]

2 PROSTŘEDÍ MANAGEMENTU

Pojem prostředí je zpravidla definován jako souhrn okolností, organizace může existovat pouze v určitém prostředí. Na chování organizace působí kladným, ale i záporným způsobem určité vlivy, které lze označit jako faktory prostředí, které rozhodují o jeho současném stavu i o dalším vývoji. [6] Prostředí managementu lze definovat jako prostor, ve kterém manažeři vykonávají manažerské funkce a plní manažerské role. [1]

Prostředí managementu je děleno na vnější a vnitřní prostředí (viz Obr. 1). Výzkum vnějšího prostředí organizace zahrnuje makroprostředí, které firma ovlivňovat nemůže, nicméně jeho vliv na strategii může být značný. Makroprostředí se zabývá i rozbořem odvětví, ve kterém je firma aktivní nebo chce nasměrovat svou činnost. Zdrojem rizikových faktorů je i mikroprostředí podniku, proto je důležité i toto prostředí systematicky a pečlivě analyzovat. [3]



Obr. 1: Klasifikace prostředí managementu

Zdroj: [1] Upraveno autorem BP

2.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí je vše, co manažera ovlivňuje mimo podnik a manažer ovlivní jen minimálně. [1] Zahrnuje všechny vlivy, které jsou důležité v relativním smyslu, většinou působí na veškeré podniky v odvětví. Patří mezi ně zákazníci, konkurenti, dodavatelé a situace na trhu výrobních faktorů. Vlivy ovlivňující podniky jsou také sociální, internacionální, technologické, ekonomické, politické, legislativní a kulturní. Důležité pro podnik, je to v čem soutěží. [7] Cílem externí analýzy je najít v podniku ohrožení a příležitosti. Při externí analýze je okolí podniku rozděleno na dvě části, a to na mikroprostředí, představované odvětvím, ve kterém podnik podniká, a makroprostředí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro veškerá mikroprostředí. [5]

2.1.1 Makroprostředí

Společné faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, tvoří makroprostředí. [6] Faktory makroprostředí jsou nepřímé vlivy vnějšího okolí, které ovlivňují prostředí, ve kterém organizace působí. Pro každou organizaci jsou důležité pouze některé vlivy, jejich druh, počet a intenzita se v čase mění. Jednou z nejznámějších analýz vlivů makroprostředí je tzv. PEST analýza, někdy nazývána STEPE nebo SLEPT analýza. [4]

Jedná se o faktory:

- Sociální.
- Technické a technologické.
- Ekonomické.
- Politicko – legislativní.
- Ekologické a přírodní faktory. [6]

Sociální faktory

Dělí se na faktory demografické a faktory kulturní. Demografické faktory zjišťují údaje o produktech, kde zákazníkem a spotřebitelem jsou obyvatelé. Studuje se složení obyvatel, věková struktura, úroveň vzdělanosti, rozsah migrace, regionální údaje. [3] V rámci odvětví vinařství je důležité se zaměřit i na tradice, zvyky, vinařské košty, vinařské akce, svátky, výstavy a veletrhy. [6]

Technické a technologické

Velké finanční prostředky musí mnohdy podnik vynakládat na výzkum a vývoj, pokud nechce ztratit kontakt se svými konkurenty v této oblasti. [6] Pozornost se zaměřuje na technologické standardy a nové technologické postupy, které podmiňují úspěšné naplnění strategického záměru. Předvídavost vývoje technologií může být důležitým činitelem úspěšnosti podniku. [3]

Ekonomické faktory

Skupina faktorů obsahuje ty, které především ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Důležité pro podniky jsou příjmy obyvatelstva, úroveň cen, míra ekonomického růstu – vývoj HDP, ceny jednotlivých komodit – energetika, služby, míra

nezaměstnanosti a budoucí výhled, daně a jejich vývoj, výše úvěrů a úspor, které byli spotřebitelům poskytnuty. [6]

Politicko-legislativní faktory

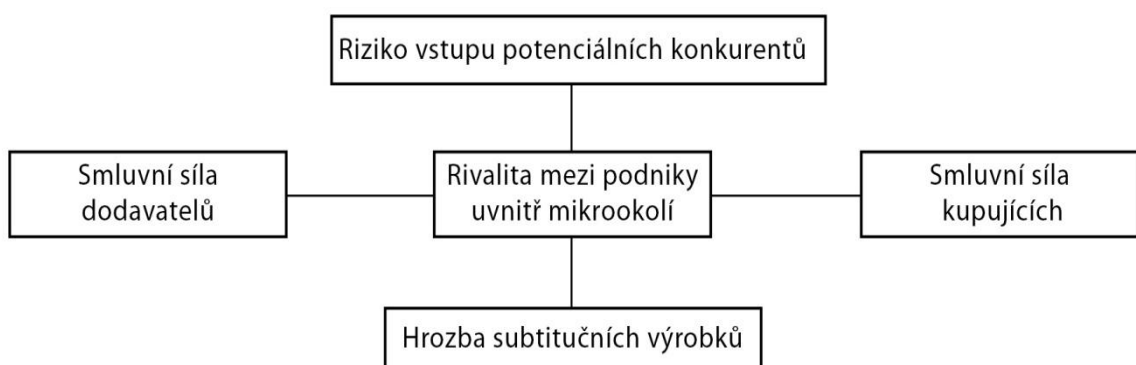
Politické a legislativní faktory významně působí na úroveň příležitostí a hrozeb v okolí podniku, řada legislativních omezení může ovlivnit podniky a limitovat jejich potenciální strategické možnosti. [5] Vnitrostátní i mezinárodní politické dění může ovlivnit situaci na trhu, zároveň je to také legislativa která vytváří podmínky pro podnikání, vydává zákonné normy pro jeho ochranu. [6]

Ekologické a přírodní

Projekty šetrné k životnímu prostředí mohou mít větší úspěšnost na jejich realizaci. Znalostí ekologických trendů se podnik může vyhnout konfliktům s místními zvyky a regulací. Důraz je kladen na prosazování udržitelného rozvoje, na vnímání ochrany životního prostředí, nakládání s odpady a recyklace, dostupnost vodovodních zdrojů a dalších. [3] Patří zde geografické a klimatické podmínky, které mohou výrazně ovlivnit například spotřebu mnoha druhů zboží. [6]

2.1.2 Mikroprostředí

Analýza mikroprostředí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. [8] Úkolem manažerů je analyzovat konkurenční síly v mikroprostředí a odhalit příležitosti a hrozby, jichž je nutno ve strategii využít. Porter vyvinul tzv. model pěti sil (viz Obr. 2), který pomáhá manažerům tuto analýzu provést. [5]



Obr. 2: Porterův model pěti sil

Zdroj: [5] Upraveno autorem BP

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

V daném mikroprostředí jsou potenciálními konkurenty podniky, které si v současné době nekonkurují, ale mohou se konkurenty stát. Riziko vstupu potenciálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniků, ale pokud je vstupní riziko nízké, mohou podniky využít výhody ke zvýšení ceny a dosažení vyššího zisku. [5]

Rivalita mezi podniky uvnitř mikroprostředí

Rivalita naroste, když jsou v oboru natlačeni jeden nebo více konkurentů, kteří uvidí příležitost zlepšit své postavení na trhu. Pro zvýhodnění pozice na trhu jsou používány cenové nabídky, reklamní kampaně, uvádění nových výrobků, služby pro zákazníka a záruky. [9]

Hrozba substitučních výrobků

Substituty jsou produkty, které mohou nahradit původní výrobek a uspokojit potřebu člověka. [5] Všechny podniky si v daném odvětví konkurují svými substitučními výrobky. Substituty snižují ziskový potenciál odvětví tím, že určují cenový strop. [9]

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé mohou působit jako hrozba, když budou zvyšovat ceny, které musí podnik zaplatit nebo musí přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. [5]

Dodavatelé jsou silnější když:

- Dodavatelé prodávají výrobky, které mají málo substitutů.
- Mikroprostředí, ve kterém podnik podniká, není pro dodavatele důležité.
- Podnik je závislý na jednom dodavateli, když jsou dodavatelé diferencováni tak, že je pro podnik nevýhodné přejít od jednoho ke druhému dodavateli.
- Dodavatelé vytvářejí hrozbu dopředné integrace. [5]

Smluvní síla kupujících

Kupující mohou vypadat jako hrozba, když tlačí ceny dolů nebo když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis, to zvyšuje výrobní náklady. Jinak řečeno, slabí kupující vytvářejí pro podnik příležitost zvýšit ceny a získat vyšší zisk. [5] Model pěti sil je důležitý, protože ovlivňuje ceny, náklady a úroveň investic potřebných k zapojení se do konkurence.

Struktura odvětví má vliv na to, jak bude ekonomická hodnota rozdělována, lze ji provázat s výsledovkou a rozvahou každé firmy v odvětví. [10]

2.1.3 Situační analýza vnějšího prostředí

Cílem situační analýzy vnějšího prostředí je zjistit, co se v okolí podniku děje, a na základě toho by podnik měl předvídat, co se může stát, jak to ovlivní činnost a existenci podniku, a jak by se na současné i předpokládané změny měl podnik připravit, jak by na ně měl reagovat a co by měl udělat. Úkolem analýzy situace vnějšího prostředí je zjistit tržní příležitosti, které vnější prostředí podniku nabízí a také hrozby, kterým podnik bude muset čelit. Tržní příležitosti lze definovat jako oblast potřeby a zájmů kupujících, v níž existuje pravděpodobnost, že tím, že podnik tuto potřebu uspokojí, dosáhne zisku. Vznik tržní příležitosti umožňují tři situace:

- Nabídka něčeho, čeho je na trhu nedostatečné množství.
- Nabídka stávajícího výrobku či služby novým způsobem.
- Nabídka nového výrobku nebo služby. [11]

Hrozby jsou situace, které vznikají ve vnějším prostředí, které působí negativně na podniky např.: tím, že snižují poptávku, zvyšují náklady na výrobky i služby a mohou vést k zániku podniku. Příležitosti a hrozby jsou proměnlivé v prostoru i v čase. Situace, která by mohla být příležitostí v jednom regionu, může být ve stejném časovém období hrozbou v jiném regionu a naopak. Příležitosti a hrozby je nutno vztahovat k určitému podniku, k výrobku nebo službě, protože stejná situace může být pro jeden podnik příležitostí a pro druhý podnik hrozbou. [11]

2.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je specifické pro každý podnik. V literatuře lze najít více definicí, ale všeobecně rozšířený názor, podle něhož základními složkami vnitřního prostředí podniku jsou složky známé jako systém „7S“ firmy McKinsey. [11] Další faktory důležité pro stanovení strategie jsou např.: dobré jméno organizace, organizační struktura, plánování, lidské zdroje, vztahy se zákazníky a kontrolní systém. [12]

2.2.1 McKinsey 7S

Model analýzy McKinsey 7S, je jedním z nástrojů vnitřní analýzy organizace. Slouží k nalézání silných a slabých stránek organizace ve vybraných oblastech. Manažeři mohou následně stanovovat cíle a strategie organizace. [13]

Jedná se o metodu zahrnující následujících sedm vzájemně provázaných a závislých faktorů:

1. Strategie.
2. Struktura.
3. Systémy.
4. Spolupracovníci.
5. Schopnosti.
6. Styl.
7. Sdílené hodnoty. [13]

2.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažená hlavně v účetních výkazech. Finanční analýzy zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. [14] Analýza účetních výkazů hodnotí finanční stav firmy za pomoci výkazu zisku a ztrát, rozvahy a případně i výkazu cash flow. Hlavní nástroje finanční analýzy jsou horizontální a vertikální analýza, hlavní finanční ukazatele a analýza cash flow. [15]

- Horizontální analýza absolutních ukazatelů účetních výkazů – porovnat vývoj alespoň tří za sebou jdoucích období v jednotlivých údajích – např. jak se vyvíjely výnosy, náklady, pohledávky, závazky atd. [16]
- Vertikální analýza absolutních ukazatelů účetních výkazů – zjišťovat, jak se podílely majetkové skupiny na bilanční sumě. Nemělo by se opomenout porovnání struktury majetku firmy s ostatními podobnými firmami stejné velikosti, odvětví a povahy. [16]

Významnou skupinou ukazatelů, se kterou se v rámci finanční analýzy pracuje, a která navazuje na absolutní ukazatele účetních výkazů, jsou vypočtené poměrové ukazatele, které jsou zaměřeny do všech oblastí výkonnosti firmy. Jejich uspořádání a struktura se mohou

lišit podle účelu, ke kterému jsou využívány. Dělíme je na ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu. [16]

2.2.3 Situační analýza vnitřního prostředí

Cílem situační analýzy vnitřního prostředí je definovat silné a slabé stránky podniku a určit tak pozici podniku na trhu a v odvětví. Silné stránky vyjadřují to, v čem je podnik lepší od konkurentů. [11]

Slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou nepříznivě ovlivňovat výkonnost podniku. Jde např. o absenci nezbytných zdrojů a schopností, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje apod. Tyto rizika mohou vést ke ztrátě konkurenceschopnosti. Definování silných a slabých stránek podniku nebo výrobku je velmi obtížné, protože mohou být správně definovány na základě srovnání s konkurenčními výrobky nebo podniky. Pro takové srovnání není k dispozici vždy dostatek potřebných informací. [11]

3 ATRAKTIVITA ODVĚTVÍ

Analýza atraktivity odvětví je jedním z důležitých kroků analýz mikroprostředí. Atraktivita odvětví vinařství je ovlivněna mnoha působícími faktory, vychází z posloupnosti jednotlivých analýz, které vedou k pochopení charakteru odvětví. Jde tedy o celkový pohled na situaci v odvětví se závěrem, který má odůvodnění, a to že je odvětví atraktivní nebo neatraktivní, v blízkém i vzdáleném časovém období. [2] Označení odvětví za atraktivní většinou s sebou přináší agresivní, růstově orientované strategie. Pokud je odvětví považováno za relativně neatraktivní, podniky zaměřují své strategické přístupy na obranu stávajících pozic, slabé podniky uvažují o odchodu z odvětví nebo možnosti posílení. [8]

3.1 Základní charakteristiky odvětví

Odvětví je převážně charakterizováno jako skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek či službu. Důležitým bodem pro definování hranic odvětví je identifikace relevantního trhu. Základní charakteristiky odvětví jsou významné z hlediska jejich dopadu na strategii podniku. [8] Faktory odvětvového prostředí působí na podniky v daném oboru přímo a jsou současně těmito podniky ovlivňovány. Do jaké míry, bude odvětvové prostředí jednotlivými podniky ovlivněno, závisí na počtu organizací, na stupni koncentrace odvětví, na státních zásadách do odvětví aj. [7]

Skupiny činitelů vytvářejících podstatnou část odvětvového prostředí jsou:

- Velikost trhu.
- Ziskovost odvětví.
- Životní stádium odvětví.
- Závislost odvětví na hospodářském cyklu.
- Struktura odvětví, úroveň odvětví.
- Konkurence v odvětví.
- Hybné změnotvorné síly odvětví. [7]

3.1.1 Závislost odvětví na hospodářském cyklu

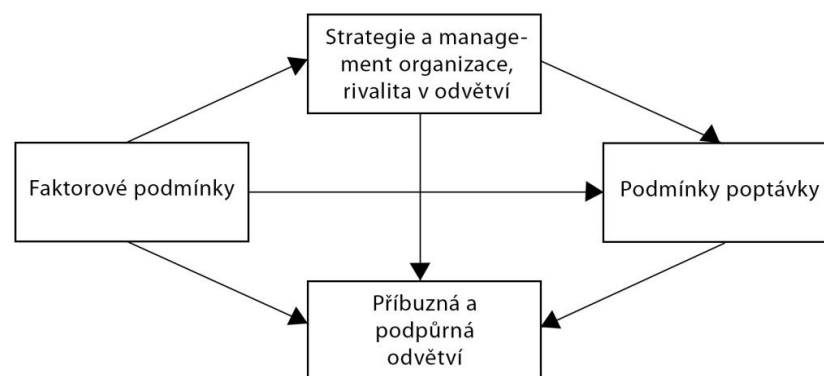
Významným faktorem oborového prostředí je vývoj hospodářského cyklu, ten působí na růst nebo pokles poptávky, kapacitu, výkonnost a atraktivitu jednotlivých odvětví. Rozdělení

podle závislosti na změnách hospodářského cyklu skupiny oborů: vyrovnané, růstové, normálně cyklické a silně cyklické. [7]

3.1.2 Úroveň odvětví

Úroveň odvětví určují čtyři skupiny faktorů tzv. Porterův diamant (viz Obr. 3).

- První skupinu faktorů určujících vyspělost odvětví tvoří znalosti, dovednosti, kompetence manažerů podniků, které v daném odvětví produkují výrobky a služby a konkurence v odvětví.
- Druhou skupinou vlivů ovlivňujících úroveň odvětví jsou podmínky poptávky. Náročnost spotřebitelů, jejich vysoké požadavky na kvalitu výrobků a služeb a převis nabídky, ovlivňují pozitivně úroveň odvětví. Naopak převis poptávky snižuje nároky zákazníků a ovlivňuje negativně úroveň odvětví.
- Třetí skupina faktorů vytváří úroveň příbuzných, zejména podpůrných oborů. Nízká úroveň, kvalita výrobků a služeb z dodavatelských odvětví brzdí rozvoj oboru, který tyto technologie, výrobky a služby používá pro svoje konečné produkty.
- Čtvrtou skupinou faktorů, jsou faktorové podmínky. Tuto skupinu tvoří např. právní prostředí umožňující nebo regulující podnikání v odvětví, přírodní podmínky a jejich vhodnost pro určitá odvětví, vzdělanost, životní úroveň obyvatelstva a s ní související náklady na pracovní síly aj. [11]



Obr. 3: Porterův diamant

Zdroj: [17] Upraveno autorem BP

3.1.3 Životní stádium odvětví

Veškerá odvětví jsou charakterizována určitým vývojem a trendy, které postupně nebo i velmi nárazovitě způsobují v odvětví změny, které si vyžadují určité strategické reakce

zúčastněných podniků. Odvětví často procházejí určitými evolučními fázemi od svého vzniku až po zánik, mají tedy své životní cykly. Model stádia vývoje odvětví je tvořen čtyřmi stádii: zavádění, růst, zralost a pokles. Klíčovým faktorem, který převážně podmiňuje životní cyklus, je jeho růst. Životní cyklus odvětví je silně vázán na vývoj poptávky, který se odráží v tempu růstu odvětví. [8]

3.1.4 Struktura odvětví z hlediska míry koncentrace

Struktura odvětví z hlediska míry koncentrace je charakterizována velikostí podílu firem na trhu určitého okolí. Struktury odvětví se mění od atomizovaného ke konsolidovanému celku. [5]

Pro atomizované odvětví je charakteristické velké množství malých nebo středních podniků, kde jejich tržní podíly nevykazují velké rozdíly, jsou zde vstupní bariéry a diferencované produkty. Toto odvětví vytváří spíše hrozbu než příležitost, podniky mají slabou vyjednávací pozici vůči dodavatelům a odběratelům, a pro tyto podniky je nejvhodnější strategií minimalizace nákladů. [8] Atomizované odvětví se nachází v mnoha oblastech ekonomiky, převážně ve službách, maloobchodě, zemědělské výrobě, distribuci nebo tvůrčích odvětvích. [7]

Konsolidované odvětví je charakteristické malým počtem podniků s velkým tržním podílem popř. jedním podnikem, jsou zde vstupní bariéry a produkty mohou být diferencované, ale i homogenní. Podniky se navzájem ovlivňují, a proto je vhodná strategie diferenciací produktů nebo zaměření se na produkci komplementů. Podniky se snaží konkurentům snížit ceny a v tomto procesu tlačit zisk odvětví dolů, konkurují pomocí necenových faktorů, jako je kvalita výrobku, vzhled apod. [8]

3.1.5 Konkurence v odvětví

Viz kapitola 2.1.2 Mikroprostředí.

3.2 Hybné změnotvorné síly a jejich vliv na vývoj odvětví

Odvětví se mění vlivem působení řady sil faktorů, které jsou v pohybu. Ty, u nichž byl pozorován nejvýraznější efekt, se označují jako hybné změnotvorné síly. Za nejběžnější hybné změnotvorné síly lze považovat změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci, způsob užívání výrobku, výrobové inovace, změny technologie, nové formy marketingu, vstup nebo odchod velké firmy, rozšíření technického know-how, rostoucí

globalizace odvětví, změny v nákladové efektivnosti a hybné síly odvětví vyplývající z makroprostředí. [8]

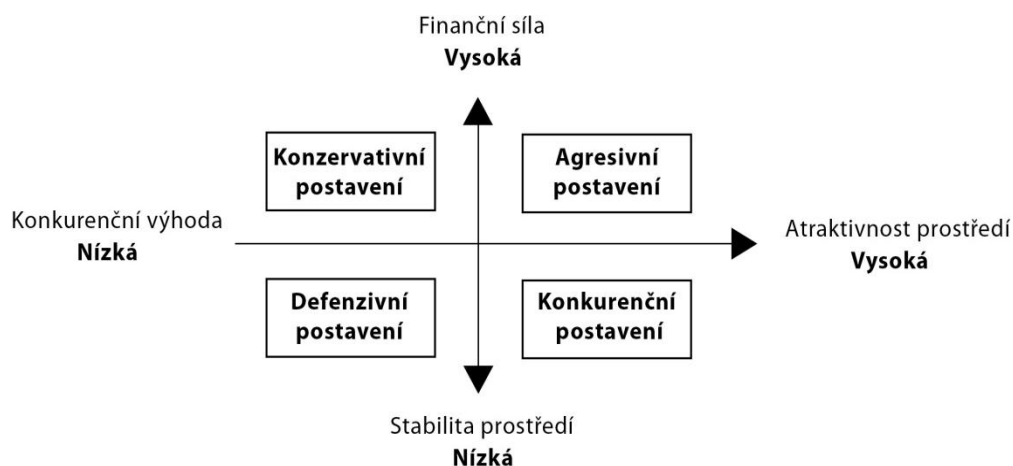
V odvětví působí velmi mnoho sil, ale jen některé z nich jsou silami hybnými, změnotvornými, které zásadním způsobem určují, jakým směrem se odvětví bude vyvíjet a na jakých základech bude fungovat. Hlavním úkolem je vybrat ty nejdůležitější, s největší vahou a navrhnout alternativní strategie, které na tyto síly budou adekvátně reagovat. [8] Za nejvýznamnější hybnou sílu lze považovat poptávku, jejíž analýze by měla být věnována pozornost, neboť především ona určuje míru růstu odvětví. [18]

4 MATICE SPACE

Metoda SPACE (viz Obr. 4) je technikou, která slučuje výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí organizace do jednoho celku a z těchto výsledků vyvozuje strategické chování organizace. [4]

Matice SPACE je založena na čtyřech vstupních dimenzích kterými jsou:

- Finanční síla (FS) – návratnost investic, rovnováha zdrojů, likvidita, pracovní kapitál, peněžní toky, náročnost opuštění trhu, riziko podnikání.
- Konkurenční výhoda (KV) – podíl na trhu, kvalita výrobku, životní cyklus výrobku, loajalita zákazníků, zákaznické preference, technické parametry produktu, využívání technologických kapacit, technologické know – how, kontrola nad dodavateli a distributory, srovnávání s pozicí konkurence.
- Stabilita prostředí (SI) – technologický vývoj, variabilita poptávky, bariéry vstupu, cenová pružnost poptávky, míra inflace, konkurenční tlak, ceny konkurence, legislativní opatření a regulace, náročnost na inovace.
- Síla odvětví (SO) – dynamika růstu odvětví, ziskový potenciál, náročnost financování projektů, technologické know-how, kapitálová náročnost, vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, cenové elasticity, konkurenční tlaky, využití zdrojů, tržní podíly a segmentace, bariéry vstupu na trh. [3]



Obr. 4: Metoda SPACE

Zdroj: [4] Upraveno autorem BP

Na základě toho jaké faktory jsou vnímány jako nejdůležitější pro jednotlivé kvadranty, a z reakce podniku na ně, by mělo být zřejmé, kam by mělo v budoucnu směřovat hlavní úsilí podniku.

- Agresivní postavení je typické pro atraktivní, relevantně stabilní odvětví, ve kterém má organizace konkurenční výhodu a je schopna ji chránit. Tohle postavení umožňuje zvyšování podílu na trhu, soustřeďování zdrojů na konkurenceschopné výrobky.
- Konkurenční postavení je typické pro atraktivní, relativně nestabilní prostředí, ve kterém má organizace konkurenční výhodu. Tohle postavení by mělo hledat cesty, jak upevnit své finanční postavení, posilovat peněžní toky, zvyšovat hospodárnost výroby.
- Konzervativní postavení je typické pro stabilní odvětví s nízkou mírou růstu a finančně stabilní organizace. Organizace, by měla vyvíjet nové výrobky, měla by chránit své nejlepší výrobky a snižovat náklady.
- Defenzivní postavení je typické pro neatraktivní prostředí, ve kterém organizaci chybí nejen konkurenceschopné produkty, ale i nutné finanční prostředky. V tomto postavení by měla organizace snižovat náklady a to výrazným způsobem., omezit investice a reálně zvažovat odchod z odvětví. [4]

5 VÍNO JAKO SOUČÁST GASTRONOMIE

První písemné zmínky o víně se datují z doby starých Asyřanů a Babyloňanů, kteří révu pěstovali a dokázali připravit nápoj, který používali při různých obřadech a při stolování ve vyšších společenských kruzích. Prostřednictvím obchodu, náboženství i válek se víno šířilo světem, bylo nápojem urozených a nepostradatelným nápojem všech vrstev obyvatelstva, jako nápoj běžné denní spotřeby doprovázel řadu jídel, sloužil také k přípravám různých pochoutek. V Evropě se víno rozšířilo díky římskému impériu. Římské legie užívaly víno jako lék a prevenci proti gastritidám i jako nápoj zvyšující životní prožitky. Víno se začalo používat při vaření. Postupně se stalo víno oblíbeným nápojem, začaly se používat recepty z dalekých krajín a vznikaly původní české receptury. Při různých příležitostech, jako jsou Vánoce, Velikonoce, dožínky, aj., vznikla spousta zajímavých receptů. Dochoval se recept na „boží milosti“, víno se používalo jako kypřidlo do těst, používán byl i vinný kámen, který se jemně drtil a přidával do těsta. [19]

Sortiment vín rozšířili v 17. století francouzští mniši benediktinského kláštera vynálezem výroby šampaňského vína. K obohacení výrobků z vína přispěl i destilát z města Cognac. Největší rozkvět pokrmů upravovaných na víně a koňaku nastal za vlády Ludvíka XIV, který byl velkým labužníkem. Francouzští kuchaři dosáhli nejvyššího kulinářského umění, a na základě toho, byli zváni do královských a šlechtických sídel a šířili tak slávu vinné pěny, vinných šodó, pudinků, pokrmy flambovaných francouzským koňakem. [19]

Gastronomie

Původně se jednalo o gastrologii jako složeninu dvou slov gastro – žaludek, žaludeční a logie – věda. Etymologicky je gastronomie odvozena ze starověkého Řecka – žaludek a nomos – znalosti, normy. „*Gastronomie je věda o stravování, metodách příprav pokrmů a také o podávání pokrmů spolu s nápoji a o kultuře stolování ve společensky příznivém prostředí.*“ [20]

Nejedná se pouze o vaření, ale i o výběr surovin, technologii zpracování, výživové a zdravotní aspekty, bezpečnost a hygienu, navození příjemné atmosféry při konzumaci. Gastronomii lze vnímat i jako komplex smyslových vjemů, např. okem lze posuzovat estetiku a design pokrmu upraveného na talíři, ale i vzhled nápoje. [20]

Enogastronomie

Termín enogastronomie se rozšířil z Itálie, kde označuje harmonické snoubení vín a pokrmů. Eno – znamená víno a původně je odvozeno od starověkého řeckého slova – oeno, od tohoto

slova je i odvozen pojem enologie – studium vína. Vinohradníci s enology (vinaři) usilují o zdokonalování vína, zdokonalování jeho jakosti a stále se snaží přibližovat vkusu zákazníků. Enogastronomie znamená párování nebo snoubení vína s pokrmy, souvisí s kulturou, která se neustále mění. Víno je již méně často vnímáno jako alkohol a v současné gastronomii si získává prostor jako doprovodný nápoj k pokrmům. [20]

Existují dva základní principy snoubení vín a pokrmů:

- Harmonie – spočívá ve splynutí vína s pokrmem, víno a pokrm jsou podobného charakteru, chutě se navzájem posilují, doplňují.
- Kontrast – chuťové vjemy jsou v protikladu, navzájem se zmírňují. [20]

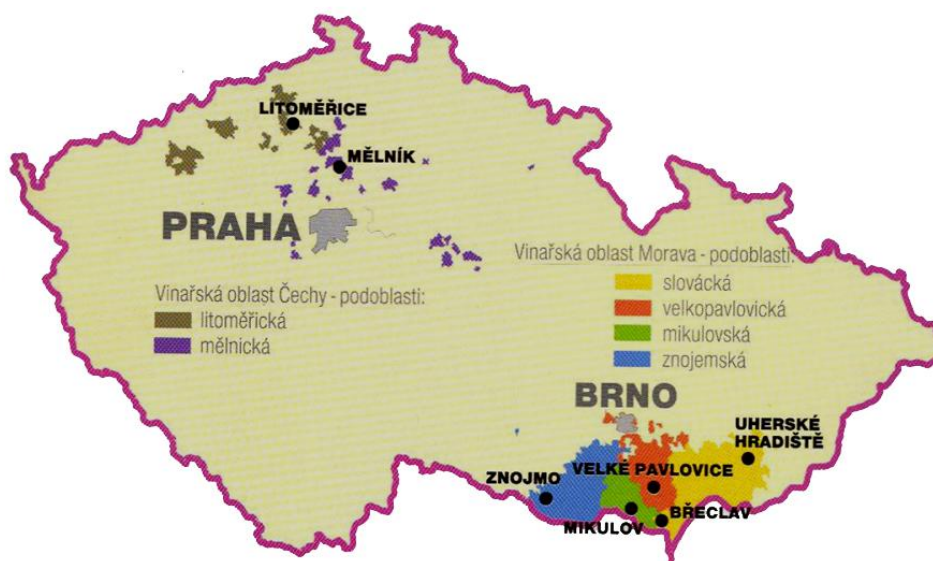
Řada rituálů je spojena se servisem a pitím vína, které se staly součástí bontonu a etikety. [21] Dnes je volba vína přenechána osobnímu vkusu konzumenta. [22]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA VINAŘSKÉ OBLASTI A VINAŘSTVÍ VÍNO ZLOMEK & VÁVRA, S.R.O.

Vinařská oblast Morava (viz Obr. 5), je vinařská oblast, která obsahuje schválená území pro pěstování vinné révy v prostoru historické země Morava. Vznikla v květnu 2004 v souvislosti s novým uspořádáním vinařských oblastí. Tvoří ji čtyři vinařské podoblasti, mikulovská, velkopavlovická, slovácká a znojenská a obsahuje 312 vinařských obcí. [23]

Vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. se nachází ve slovácké podoblasti. Slovácká podoblast je složena z původních vinařských oblastí mutěnická, kyjovská, bzenecká, strážnická, uhersko-hradištská a Podluží. Nachází se v jihovýchodním cípu Moravy a má velmi různorodé přírodní podmínky – tento fakt ovlivňuje i bohatou odrůdovou skladbu. Nejvíce pěstovanými odrůdami jsou Ryzlink rýnský, Rulandské bílé, Muller-Thurgau, Veltlínské zelené, a Muškát moravský, Frankovka a Cabernet Moravia. [24]



Obr. 5: Mapa vinařské oblasti

Zdroj: [25]

Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. je rodinné vinařství ležící v samotném srdci Moravského Slovácka v Boršicích u Blatnice, bylo založeno v roce 2008. Navazuje na dlouholetou tradici dvou vinařských rodin z úpatí Bílých Karpat. Z ručně sklizených hroznů nejvyšší kvality, vyrábí vinařství přívlastková vína s typickým odrůdovým charakterem. Důraz je kladen na šetrný přístup k hroznům i k vinicím, při zpracování jsou využívány tradiční postupy ve spojení s nejnovější technologií a poznatky. Pečlivá a zodpovědná práce dává vzniknout zajímavému sortimentu vín.

Vize: „Naše vína nekoupíte všude“

Mise: Jedinou opravdovou hodnotou je pro nás kvalita bez kompromisů.

Strategie: Tradice, unikátnost, technologie. [26]

Vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. na podzim roku 2012 otevřelo Galerii slováckých vín v Jezuitských sklepech, prostory jsou součástí komplexu prohlášeného nemovitou kulturní památkou. Galerie slováckých vín poskytuje prostor pro prezentaci nejlepším vinařům celé slovácké vinařské podoblasti. Je možno ochutnat z nabídky 150 nejlepších vín pečlivě vybraných 15 vinařství slovácké podoblasti. Láhev každého vinaře je možné zakoupit a odnést domů za stejnou cenu jako ze sklepa u vinaře. [27]

6.1 Analýza makroprostředí – STEPE analýza

Vnější prostředí je členěno na makroprostředí a mikroprostředí. Analýza makroprostředí byla provedena pomocí STEPE analýzy, která přiblíží jednotlivé oblasti v 5 dimenzích: v sociální a kulturní, technické a technologické, ekonomické, legislativní a ekologické, které mají vliv na vinařství.

6.1.1 Sociální

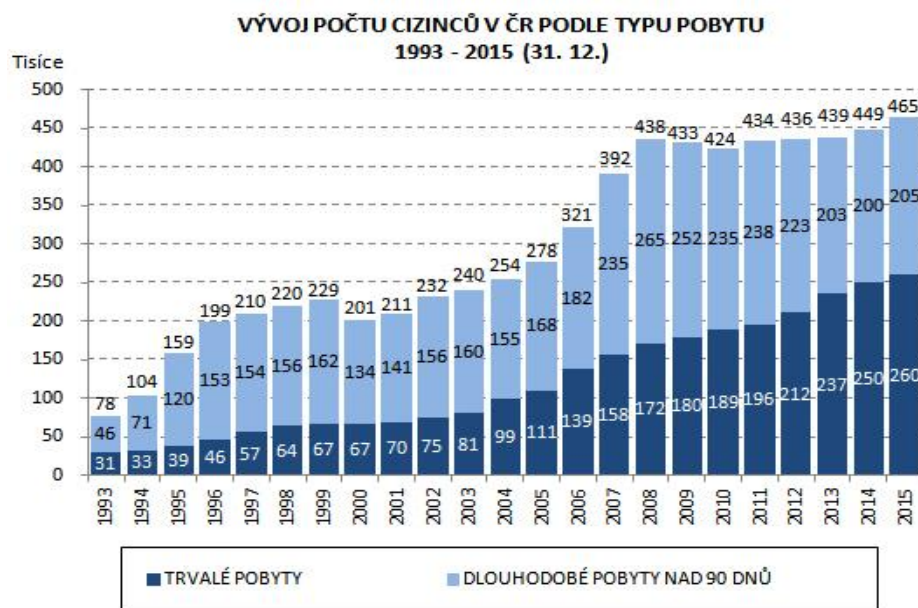
V roce 2015 žilo v ČR asi 10 543 000 obyvatel (viz Tab. 1), což je oproti roku 2012, kdy žilo v ČR 10 509 000 obyvatel, nárůst o 34 000 obyvatel, který vznikl hlavně díky migraci (viz Obr. 6).

Tab. 1: Stav populace v ČR (tis. os.)

Rok	2012	2013	2014	2015
<i>Muži</i>	5 161	5 162	5 169	5 180
<i>Ženy</i>	5 348	5 349	5 356	5 363
Celkem	10 509	10 511	10 525	10 543
<i>Z toho cizinci</i>	436	439	449	465

Zdroj: [28] Upraveno autorem BP

V roce 2012 v ČR žilo 436 000 cizinců, v roce 2015 stav cizinců vzrostl na 465 000, což je nárůst o 29 000 cizinců za 4 roky (viz Obr. 6). Počet obyvatel zaznamenává rostoucí tendence, tedy i potenciální konzumenty vína.



Obr. 6: Vývoj počtu cizinců

Zdroj: [29]

Přirozený přírůstek obyvatelstva je rozdíl mezi počtem živě narozených dětí ve sledovaném období a počtem zemřelých osob ve stejném období. Důležitou položkou při sledování demografického pohybu je celkový přírůstek obyvatelstva (viz Tab. 2.). Důvodem úbytku obyvatel v roce 2015 bylo, že více obyvatel zemřelo, než se narodilo, v roce 2015 se do ČR přistěhovalo 15 977 obyvatel, což je oproti roku 2012 o 5 684 obyvatel více.

Tab. 2: Přírůstek / úbytek obyvatel (os.)

Rok	2012	2013	2014	2015
<i>Přirozený</i>	387	-2 409	4 195	-409
<i>Stěhováním</i>	10 293	-1 297	21 661	15 977
<i>Celkový</i>	10 680	-3 714	25 856	15 568

Zdroj: [28] Upraveno autorem BP

Podle statistik ČSÚ výrazně klesl počet obyvatel, kteří měli pouze základní vzdělání. V roce 2000 mělo základní vzdělání 24,1 % obyvatel, což je téměř čtvrtina obyvatel. V roce 2015 to bylo 14,2 % obyvatel, což je pokles o 9,9 % obyvatel (viz Tab. 3). Daří se tedy zvyšovat základní gramotnost obyvatelstva.

Trend je patrný ve vysokoškolském vzdělání, v roce 2000 mělo vysokou školu vystudováno jen 8,6 % obyvatel ČR, v roce 2010 13,7 % a v roce 2015 již 17,8 % obyvatel. Za sledované období 15 let byl nárůst o 9,2 % vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. Dá se předpokládat, že

rostoucí podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí společně se společenskými zvyklostmi v konzumaci vína má vliv na rostoucí spotřebu vína v ČR (viz Tab. 4).

Tab. 3: Vzdělání obyvatelstva (tis. os.)

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<i>Základní vzdělání a bez vzdělání</i>	2 072,3	2 094,1	1 916,8	1 851,0	1 810,5	1 745,0	1 698,1	1 687,2
<i>Základní vzdělání a bez vzdělání podíly v %</i>	24,1	24,4	22,3	21,4	20,9	20,0	19,4	19,1
<i>Vysokoškolské</i>	735,2	744,2	813,7	831,7	862,2	907,1	954,6	974,8
<i>Vysokoškolské Podíly v %</i>	8,6	8,7	9,5	9,6	9,9	10,4	10,9	11,0
Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Základní vzdělání a bez vzdělání</i>	1 675,5	1 581,1	1 500,2	1 445,5	1 395,7	1 322,7	1 279,8	1 270,9
<i>Základní vzdělání a bez vzdělání podíly v %</i>	18,7	17,5	16,6	16,1	15,6	14,8	14,3	14,2
<i>Vysokoškolské</i>	1 050,0	1 147,2	1 236,3	1 327,2	1 411,9	1 495,7	1 541,3	1 587,8
<i>Vysokoškolské Podíly v %</i>	11,7	12,7	13,7	14,8	15,7	16,7	17,3	17,8

Zdroj: [30] Upraveno autorem BP

Spotřeba vína za posledních 15 let vzrostla od roku 2000, kdy se spotřebovalo 16,1 l vína na osobu, až do roku 2015, kdy spotřeba vzrostla na 18,9 l na osobu. Během sledovaného období byl nárůst až o 2,8 l vína na osobu.

Tab. 4: Spotřeba vína (l/os.)

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<i>Spotřeba vína</i>	16,1	16,1	16,2	16,3	16,5	16,8	17,2	18,5
Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Spotřeba vína</i>	18,5	18,7	19,4	19,4	19,8	18,8	19,5	18,9

Zdroj: [31] Upraveno autorem BP

S rostoucí spotřebou vína se stále více lidí snaží o víně vzdělávat. Přibývá spotřebitelů, kteří se zajímají o výrobní procesy, pěstování révy či péči o víno. Orientace v základních odrůdách a výrobních postupech je považována za součást všeobecného přehledu. [32]

6.1.2 Technické a technologické

Vládní výdaje na technické vědy se od roku 2010 až do roku 2015 více než zdvojnásobily, které jsou přibližně 8,5 milionů Kč. V oblasti technologií je přímá veřejná podpora výzkumu a vývoje podle socio - ekonomických cílů rostoucí. [30]

Ve vinařství je nedílnou součástí úspěchu strategického řízení technický pokrok, který má vliv na zvyšování konkurenceschopnosti. V oblasti informačních a komunikačních technologií, jako jsou sociální sítě, byl zaznamenán velký vývojový pokrok. Tento vývoj má výrazný vliv na komunikaci se zákazníky, obchodními partnery, v řízení, ve výrobě a v celém procesu podnikání. Nové technologie přispívají ke konkurenční výhodě, ke snižování nákladů na mzdy a tedy na zvýšení zisků podniku. Technika zaznamenává pokrok, ale stroje příliš nezastarávají. Technologie internetového připojení v domácnostech vysokorychlostním internetem vzrostla od roku 2006 do roku 2016, v roce 2006 vysokorychlostní internet využívalo 56,5 % domácností a v roce 2016 hodnota dosáhla 98,4 %, což je o 41,9 % více. [33]

6.1.3 Ekonomické

Pro potřeby analýzy ekonomických faktorů byly vybrány makroekonomické ukazatele: vývoj HDP, ten vypovídá o bohatství národa, vývoj inflace, která vypovídá o stabilitě ekonomiky, zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR.

Vývoj HDP

Hrubý domácí produkt vyjadřuje výkonnost ekonomiky státu. Česká ekonomika dynamicky roste. Reálný HDP zaznamenal nárůst od roku 2010 do roku 2015 o 2,2 % (viz Tab. 5). Hlavními faktory růstu byla silná zahraniční poptávka a stabilní spotřeba domácností. Na straně nabídky se na růstu ekonomiky podílel nejvýznamněji zpracovatelský průmysl, dařilo se zejména výrobě dopravních prostředků, plastových výrobků a výrobě potravin. [34]

Tab. 5: Meziroční míra růstu reálného HDP

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Podíl v %	2,3	2,0	-0,8	-0,5	2,7	4,5

Zdroj: [35] Upraveno autorem BP

Dobrou kondici ekonomiky potvrzují i další základní makroekonomické indikátory. Domácnosti těží z nízké inflace (viz Tab. 6), na trhu roste zaměstnanost a klesá nezaměstnanost (viz Tab. 7).

Inflace

Inflace znamená znehodnocování hodnoty peněz v čase. Inflace je důležitou součástí pro zhodnocování peněz, je jedno zda jde o spoření či investování. Ukazuje, o kolik procent byla

měna znehodnocena, tedy s rostoucí inflací si člověk se stejným výdělkem jako minulý rok nakoupí s těmi samými penězi méně věcí. [36]

Tab. 6: Průměrná míra inflace

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Podíl v %	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Zdroj: [37] Upraveno autorem BP

V roce 2014 se inflace pohybovala blízko nuly až do roku 2016, docházelo ke zrychlení ekonomického růstu, který byl spojen s oživenou spotřební poptávkou domácností a investičními výdaji. Silný ekonomický růst se projevil také na trhu práce. Podíl nezaměstnaných klesl ke konci roku 2015 na 5,1% a míra zaměstnanosti vzrostla na 56,4 %. [38]

Bezinflační doba končí, důvodů je několik. Tím prvním je obrat u cen komodit, ke kterému přispěl zásah producentů ropy, i další komodity včetně elektrické energie, která má minima u svých cen dávno za sebou. Dalším důvodem je zlom trendu u cen potravin. Cenový efekt ruského embarga na potraviny postupně vyprchal a potraviny tak začínají fungovat znovu jako inflační faktor. Růst ekonomiky je především dán spotřebitelskou poptávkou, která vytváří prostor pro zvyšování cen. V inflaci se začínají realizovat vyšší mzdy vyplácené ve službách a zcela mimořádnou roli získává i elektronická evidence tržeb (EET), jako příležitost pro zdražení cen v restauracích a hotelích. [39]

Tab. 7: Míra zaměstnanosti a nezaměstnanosti

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Míra zaměstnanosti v %	54,2	54,4	54,5	55,2	55,7	56,4
Míra nezaměstnanosti v %	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,1

Zdroj: [37] Upraveno autorem BP

ČR je v současné době ve fázi ekonomického růstu, inflace je momentálně nízká, HDP i zaměstnanost roste, nezaměstnanost klesá. Snižující míra nezaměstnanosti a ostatní výše uvedené makroekonomické ukazatele pro odvětví vinařství mohou znamenat větší množství potencionálních zákazníků, tedy vyšší poptávku po kvalitnějších vínech, než je např. sudové víno.

6.1.4 Politicko-legislativní

Vinařství a vinohradnictví jako odvětví je regulováno opatřeními plynoucími z členství v EU, regulacemi státu a regulace spojené s obchodováním s vínem.

Vinařská legislativa na území ČR je složena z různých zákonů a vyhlášek, protože legislativa prochází rychlými a častými změnami, je důležité, aby její vývoj vinařství Víno Zlomek & Vávra s.r.o. neustále sledovalo a přizpůsobovalo se jí. Do legislativy ČR patří především:

- Zákon č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství.
- Vyhláška č. 323/2004 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o vinohradnictví a vinařství.
- Vyhláška č. 254/2010 Sb., kterou se stanoví seznam vinařských podoblastí, vinařských obcí a viničních tratí.
- Vyhláška č. 172/2015 Sb., o informační povinnosti příjemce potravin v místě určení.
- Nařízení vlády č. 143/2015 Sb., o náležitostech průvodních dokladů pro přepravu vinařských produktů na území ČR.
- Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. [40]

Legislativa na území ČR a EU se neustále mění, rozšiřuje se a novelizuje. Po vstupu ČR do EU (1. 5. 2004) nařídila EU ukončit vysazování nových vinic na území ČR (do 1. 1. 2016). Členství přináší pro vinaře i přínos ve formě dotací a různých forem podpor v oblasti vinařství a vinohradnictví, lze je čerpat z fondů EU a z fondů ČR např. Vinařský fond. Vinařský fond podporuje marketing vína, rozvoj vinařské turistiky a informuje veřejnost o vinohradnictví a vinařství. [41] Vinaři mohou čerpat různé podpory skrze dotační programy, např. na integrovanou či ekologickou produkci, závlahy a na modernizaci, prostředky mohou využít na nákup sazenic vinné révy, sklizeče vinné révy, nosných konstrukcí, nákup technologií na lisování a pro další zpracování vinných hroznů. Vinaři také mohou získat dotace na budování a značení vinařských stezek. [42]

Novela vinařského zákona nabude účinnosti 1. dubna 2017. Vinohradnická část novely řeší zejména úpravy ve výsadbě vinné révy, klučení vinic a registraci vinic. Vinařská část novely řeší zejména úpravy ve způsobu výroby a distribuce vína a povinnosti výrobců a příjemců vína. [43] Novela by měla omezit pančování vína. Sudové víno nebude možné prodávat jinde než u výrobců nebo dovozců vína. Výrobcem bude i ten, kdo si víno nechá vyrobit. Zakazuje i prodej vína z automatů. Za pančování vína se mohou nově udělit pokuty až ve výši 50 mil. Kč, nyní jsou desetinné. Vinotéky, které mají pouze prodejní místo, budou

moci sudové víno prodávat pouze v back-in-boxech, které nelze znovu naplnit. Prodejci sudového vína se budou muset zaregistrovat. [44]

Od vstupu do EU platil zákaz rozšiřování vinic, opatření mělo vést k tomu, aby v některých evropských státech nevznikaly velké nové plochy vinic s levnějšími produkty, které by kvalitním vinařům kazily ceny. Od roku 2016 se v ČR mohly rozšířit vinohrady o 1%, to v případě ČR představuje necelých 180 hektarů. Ke konci roku 2015 se vinná réva v ČR pěstovala na 17,678 hektarech. [45]

Výsadba jednoho hektaru nové vinice je poměrně nákladnou záležitostí, přijde cca na 500,000 Kč. I z tohoto důvodu v posledních letech příliš nových vinic nepřibývá, jedná se o desítky hektarů ročně. Pokud se jedná o restrukturalizaci a přeměnu vinic, je možnost čerpání podpor z EU, pokud vinař splní podmínky unijních nařízení, může dostat podporu ve výši 350,000 až 400,000 Kč, kdyby vinohradník dostal podporu od EU, jeho náklady na výsadbu jednoho hektaru vinice by se mohly pohybovat okolo 100,000 Kč. [46] V roce 2014 schválila česká vláda program na podporu vinohradnictví a vinařství, který umožní vinařům v letech 2014 - 2018 vyčerpat až 700 milionů Kč na restrukturalizaci a přeměnu vinic. Důležitou součástí je obnova historických vinic. [42]

6.1.5 Ekologické a přírodní

Pro každou vinařskou společnost je největší hrozbou počasí, které ovlivňuje po celý rok zdravotní stav hroznů a následně produkci. Je zřejmé, že danou hrozbu nemůže nikdo ovlivnit, proto se vinařství snaží, aby vše ostatní fungovalo co nejefektivněji.

Půda na Moravě je promrzlá do hloubky půl metru jako před 50 lety, dlouhodobé mrazy by mohly poškodit některé plodiny. Prezident Svazu vinařů ČR se o vinnou révu neobává. Problémy by nastaly, kdyby šlo o dlouhotrvající mrazy s teplotami pod mínus 15 stupňů Celsia. Mrazy kolem 10 stupňů Celsia napomáhají k likvidaci různých parazitů a nemocí. [47]

Ekologické vinařství je šetrnější životnímu prostředí a lidskému zdraví a pečuje o zemědělskou krajinu. Hlavním produktem ekologického vinařství je biovíno. Vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. o výrobě biovína neuvažuje, jelikož se i tak snaží šetrně nakládat s chemickými prostředky.

6.2 Analýza mikroprostředí

K ucelenému pohledu na vnější prostředí – mikroprostředí, je důležité analyzovat velikost trhu, hybné změnotvorné síly, životní stádium a konkurenci v odvětví.

Velikost trhu

Slovácká vinařská podoblast vznikla v roce 2004, leží ve vinařské oblasti Morava a je tvořena částmi okresů Hodonín, Uherské Hradiště, Břeclav, Zlín, a Kroměříž. Zahrnuje 117 vinařských obcí, 408 viničních tratí, počet pěstitelů je 8 307, plocha osázených vinic dosahuje 4 188 ha. Síť stezek je nejdelší ze všech podoblastí, činí 1200 km. [48]

V roce 2015 bylo v ČR vysazeno téměř 435 ha nových vinic, což byl znatelný nárůst oproti letům předchozím, kdy čtyři roky po vstupu ČR do EU se roční plocha výsadeb pohybovala okolo 150 ha, poté nastal mírný vzestup na 200 ha. [49]

Jihomoravští vinaři vysazují a obnovují vinohrady ve velkém, přestože si musejí novou výsadbu hradit ze svého. V roce 2017 pravděpodobně vznikne přes 300 hektarů vinic. Přestože letošní dotace slouží pouze na zkrášlení vinic, vinaři plánují do vinohradů rozsáhlé investice, důvodem je, že nechtějí být závislí na dodavatelích hroznů. Tuzemští podnikatelé dokážou pokrýt jen 30-40 % spotřeby vína v ČR, a zájem o moravské víno neustále roste. Vinařství, které si to mohou dovolit, tak do vinohradů investují ve velkém. [50]

Tab. 8: Vývoj obchodní bilance s vínem v ČR (mil. Kč)

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dovoz	-2 699	-3 143	-3 275	-3 139	-3 260	-3 563	-3 685	-4 170	-3 933	-4 137
Vývoz	193	293	415	385	464	550	553	811	702	547
Rozdíl	-2 506	-2 850	-2 860	-2 754	-2 796	-3 013	-3 132	-3 359	-3 231	-3 590

Zdroj: [49] Upraveno autorem BP

Dovoz vína byl podruhé nejvyšší za posledních 10 let a vývoz byl nejnižší za posledních 5 let (viz Tab. 8). Finanční hodnota ročně spotřebovaného vína na našem trhu se pohybuje okolo 6 miliard Kč. Nejvíce finančních prostředků za dovezené víno skončilo v Itálii (922 mil. Kč), následuje Francie (749 mil. Kč) a Španělsko (675 mil. Kč). Přitom z Francie se dovezlo cca 26 % objemu vína v porovnání s Itálií a 16 % ve srovnání se Španělskem. [49]

Hybné změnotvorné síly

Za nejvýznamnější hybnou sílu lze považovat poptávku, neboť ona určuje míru růstu odvětví a noví zákazníci.

Lidé v ČR preferují moravská a česká vína, považují je za kvalitnější než dovozová, lidé jsou ochotni si za ně připlatit. Tuzemská vína preferuje 58% konzumentů. Spotřeba vína v ČR dlouhodobě roste, v roce 2015 spotřeba činila 18,9 l na osobu (viz Tab. 4). V oblíbě převažuje bílé víno. [51]

Populární je Svatomartinské víno, které si získává větší přízeň spotřebitelů. Obliba Svatomartinského vína v ČR mnohonásobně vzrostla, ještě v roce 2005 činila roční produkce 125 000 lahví, od roku 2012 se udržuje nad dvěma miliony. [52]

Životní stádium odvětví

Ze zjištěných skutečností vyplývá, že odvětví vinařství je příznivě rozvíjející se trh, který se nachází ve fázi životního cyklu v růstu, což lze usoudit se zvyšující roční spotřebou, ze zvýšení dovozu vín a z vysokého zájmu jihomoravských vinařů, o výsadbu a obnovu vinohradů.

Konkurence v odvětví

Analýza mikroprostředí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Analýzu konkurenčních sil lze provést pomocí Porterova modelu 5 sil, který se zaměřuje na rizika vstupu potenciálních konkurentů, rivality mezi stávajícími podniky, smluvní síly kupujících, smluvní síly dodavatelů a hrozby substitučních výrobků.

1. Rizika vstupu potenciálních konkurentů

Možnost vstupu nových konkurenčních vinařství na trh je velmi pravděpodobný vzhledem k rostoucímu zájmu o víno. Vysoké bariéry vstupu do odvětví vinařství tvoří vysoké náklady, legislativa EU, legislativa ČR, vysoké investice do zařízení a strojů, na propagaci a na celkový chod vinařství. Propagace by mohla být pro nové vznikající vinařství klíčová, kdy je potřeba o podniku a jeho produktech dát vědět veřejnosti.

2. Rivalita mezi stávajícími podniky

Současná konkurence v odvětví vinařství (viz Příloha 1, Tab. 11), která má vliv na vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o., je posuzována z hlediska regionu strážnického, ve kterém se nacházejí vinohrady analyzovaného vinařství. Výměra vinic činí 940,78 ha a tvoří ji 18 vinařských obcí.

Konkurence z hlediska vinoték a vinných sklepů v Uherském Hradišti je vysoká,

v regionu strážnickém se nachází mnoho konkurentů vinařů. Vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. prodává svá vína i vína dalších vinařství slovácké podoblasti, jejich cílem je dělat zákazníkům radost, nabízet kvalitní vína, za kterými se zákazníci rádi vrátí.

3. Smluvní síly kupujících

Poptávka po tuzemském víně stoupá, tedy kupní síla je vysoká, největší zájem je o bílé vína. Stoupá zájem o Svatomartinské víno. Všeobecně Češi preferují suché vína, ale v oblibě mají i sladší vína. [53]

4. Smluvní síly dodavatelů

Pozice dodavatelů je silná, mají silnou vyjednávací sílu vůči odběratelům, kteří jsou na dodávce hroznů závislí. V ČR neodpovídá produkce hroznů spotřebě vína, proto se musí zbývající hrozny dovézt.

Hlavním dodavatelem materiálu potřebného pro výrobu nebo zpracování vína je dceřiná společnost LIPERA, s.r.o., která dodává do vinařství přípravky, přísady potřebné pro výrobu a ostatní technologie. Společnost AGENTURA OSMA, a.s. zajišťuje vizuální stránku vína, dodává do vinařství etikety. Společnost patří mezi přední české výrobce samolepicích etiket. Reklamní materiály zajišťuje společnost Agentura NP, v.o.s. [54]

5. Hrozby substitučních výrobků

Substituty ve vinařství představují veškeré alkoholické nápoje, za hlavní substituty se považuje pivo a lihoviny. Spotřeba piva meziročně klesá, od roku 2007 do roku 2015 klesla spotřeba z 159,1 litrů na 146,6 litrů, což je pokles o 12,5 litrů piva na osobu. Spotřeba lihovin od roku 2007 do roku 2015 klesla z 8,2 litrů na 6,9 litrů na jednoho obyvatele, což je o 1,3 litru (viz Tab. 9). Ze statistiky vyplývá, že se na trhu neobjevuje žádný substituční výrobek, který by mohl zcela nahradit nebo ohrozit víno.

Tab. 9: Spotřeba piva a lihovin (l/os.)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Lihoviny 40 %</i>	8,2	8,1	8,2	7,0	6,9	6,7	6,5	6,7	6,9
<i>Pivo</i>	159,1	156,6	150,7	144,4	142,5	148,6	147,0	147,0	146,6

Zdroj: [55] Upraveno autorem BP

6.3 Analýza atraktivity odvětví

Matrice hodnocení atraktivity odvětví je dalším přístupem ke komplexní analýze odvětví, která je založena na 15 faktorech a silách, které odvětví ovlivňují (viz Příloha 2, Tab. 12). Každé z nich se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik nedokáže dostát požadavkům odvětví, je skóre nízké. [7]

Z matice hodnocení atraktivity odvětví vyplývá, že odvětví vinařství je pro vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. se získaným skóre 106 bodů středně atraktivní (viz Příloha 2, Tab. 12).

7 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Vnitřní prostředí bylo analyzováno pomocí modelu 7S a finanční analýzy.

7.1 Model 7S

Model 7S slouží k nalezení silných a slabých stránek vinařství, definuje 7 základních faktorů ovlivňujících vnitřní prostředí vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o.

1. Strategie – Cílem společnosti je především zvýšit produkci stávajících kvalitních vín. Ročně vyrobí 60 000 - 100 000 lahví vína, aby bylo vinařství schopno uspokojit poptávku po jejich vínu, musí vyprodukovat 200 000 lahví. Strategie se zaměřují na zákazníky všech věkových kategorií, důležité pro vinařství je, aby se zákazníkům dělali radost, stále se vraceli a šířili dobré jméno vinařství. Další strategií je nabízet nové produkty zákazníkům a možnost vytvořit si vlastní víno s vlastní etiketou.
2. Struktura – Ve vedení vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. jsou 4 majitelé Ing. Libor Zlomek, Ing. Radek Zlomek, Tomáš Vávra a Petr Vávra, mají stejná práva v rozhodování a v řízení firmy. Vinařství vzniklo sloučením dvou rodin, majitelé jsou zároveň i zaměstnanci.
3. Systémy – Výrobu vede Ing. Libor Zlomek, má na starosti veškerou technologii a enologii. Vystudoval střední školu vinařskou ve Valticích a vysokou školu na Mendelově univerzitě v Lednici. Původně pomáhal a radil ostatním vinařům s výrobou vína. Ing. Radek Zlomek má pod dohledem účetnictví, dokumentaci a chod Galerie slováckých vín. Majitelé Zlomkovi působí i v dceřiné společnosti LIPERA s.r.o., která je zároveň hlavním dodavatelem do vinařství. Obchod, prodej, marketing, komunikaci se zákazníkem má v kompetenci Tomáš Vávra. Je spoluautorem myšlenky propojení vína se světem umění, kde si herci míchají své divadelní cuveé. Zalíbilo se to Slováckému divadlu i Národnímu divadlu v Brně. Pro Petra Vávru není výroba ničím novým, má ji zvládnutou od bobule po láhev, působí ve vinařství jako hlavní sklepmistr.
4. Spolupracovníci – Za spolupracovníky lze považovat majitele i jejich rodiny. Přes vinobraní zaměstnává vinařství 5-10 brigádníků. V Galerii slováckých vín působí dva manažeři, kteří mají na starosti reklamu a zpracování nabídky a poptávky, jedna účetní, provoz a objednávky zajišťuje Radek Dula, k dispozici do obsluhy má 3 číšníky a brigádníky dle potřeby. Vinařství má 11 zaměstnanců.

5. Schopnosti – Majitel Ing. Libor Zlomek, díky jeho zkušenostem na kvalitní úrovni, má nejlepší předpoklady produkovat kvalitní víno, vinařství vlastní své technologické know-how. Je členem představenstva Svazu Vinařů ČR, působí na mezinárodních degustátorských zkouškách, spolupracuje s Mendelovou univerzitou, organizuje odborné přednášky a degustace pro vinaře a publikuje v odborných časopisech.
6. Styl – Styl jednání majitelů s obchodními partnery a zákazníky je převážně formální, ale u stálé klientely i neformální. Se zaměstnanci v Galerii slováckých vín, ve vinařství a s pomocnými pracovníky jednají zaměstnavatelé neformálním způsobem. Přístupují ke svému vinařství jako k jedné rodině, mají přátelský přístup. Dobré vztahy na pracovišti vytváří příznivé pracovní podmínky. Styl vedení ve vinařství je demokratický.
7. Sdílené hodnoty – Vinařství chce nadále vyrábět kvalitní víno a držet se tradičních postupů při výrobě vína. [54]

7.2 Finanční analýza vinařství

Podkladem pro vypracování finanční analýzy byly využity základní účetní výkazy – rozvaha a výkaz zisků a ztrát za rok 2013, 2014 a 2015 (viz Příloha 3), které vinařství poskytlo v době zpracovávání bakalářské práce. Finanční analýza byla zpracována pomocí vzorců (viz Příloha 4), jednotlivé výpočty finanční analýzy jsou uvedeny (viz Příloha 5). Vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. bylo zapsáno do obchodního rejstříku dne 28. května 2008 se sídlem Boršice u Blatnice, čp 300, 687 63 Boršice u Blatnice. IČO 28286707, právní forma: společnost s ručením omezeným. Předmětem podnikání je hostinská činnost, vývoj a výzkum v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd. Zemědělský podnikatel, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Základní kapitál činí 200 000 Kč.[56]

Horizontální analýza

Horizontální analýza (viz Příloha 5, Tab. 13), vyjadřuje vývoj jednotlivých položek finančních výkazů v průběhu několika let. Sledovaným obdobím u analyzovaného podniku, byly roky 2013, 2014, 2015. Mezi roky 2013 a 2014 došlo ke snížení celkových aktiv i pasiv. Na straně aktiv to bylo způsobeno poklesem sumy oběžných aktiv, která převážila mírný nárůst stálých aktiv. V uvedeném období proběhl nákup nových pozemků na vlastní vinice a celková desetiprocentní změna oběžných aktiv byla způsobena běžnou provozní

činností. U pasiv došlo ke snížení vlastního kapitálu i cizích zdrojů. Vlastní kapitál byl ovlivněn ztrátou za rok 2014. U cizích zdrojů došlo ke značnému snížení krátkodobých závazků, především splacení jiných závazků např. pojištění automobilů, přijetí dočasné finanční výpomoci ze státního rozpočtu a ze státních fondů, aj., což však bylo kompenzováno výrazným nárůstem dlouhodobých bankovních úvěrů.

V meziročním srovnání let 2014 a 2015 došlo k výraznému nárůstu majetku analyzovaného vinařství. Na straně aktiv pokračoval nákup pozemků a došlo k nárůstu zásob a především ke zvýšení zůstatku na bankovním účtu. Zdrojem financování pro uvedené změny bylo získání vysokého dlouhodobého bankovního úvěru. To vysvětluje výrazný nárůst cizích zdrojů, jež byl důvodem pro celkový nárůst pasiv, přestože vlastní kapitál z důvodu vykázané ztráty ztlačil poklesl.

Vertikální analýza

Vertikální analýza (viz Příloha 5, Tab. 14), vyjadřuje procentuální strukturu majetku vinařství. Struktura majetku i zdrojů financování podniku vyjadřuje dlouhodobě stabilní stav s určitými tendencemi ke změnám, způsobené dlouhodobým směřováním podniku k rozvoji vlastních vinic a k vybudování vlastního vinařství. Proto se postupně zvyšuje podíl stálých aktiv, způsobený nákupem nových pozemků v průběhu sledovaného období. Struktura oběžných aktiv zůstává dlouhodobě stabilní, výrazné změny zaznamenala pouze položka krátkodobého finančního majetku, jejíž důvod je v čerpání úvěru, který bude následně použit na nákup dalších pozemků.

Vlastní kapitál je dlouhodobě záporný z důvodu nízkého základního kapitálu a vysokých ztrát z minulých let. Cizí zdroje představují hlavní zdroj financování majetku. Přestože poměr cizích zdrojů na celkových pasivech je konstantní, mění se vnitřní složení. V roce 2014 došlo k poklesu krátkodobých závazků, kompenzovanému nárůstem bankovních, jejichž hodnota se v roce 2015 více než zdvojnásobila.

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (viz Příloha 5, Tab. 15), vyjadřuje množství oběžného majetku, který je krytý dlouhodobými zdroji financování. U analyzovaného vinařství je hodnota záporná, z důvodu vysokého podílu krátkodobých zdrojů financování.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti (viz Příloha 5, Tab. 16), měří rozsah, v jakém je vinařství financováno cizími zdroji. Zhodnocuje finanční strukturu podniku. Z hodnoty zadluženosti vyplývá, že veškerý majetek je financován cizími zdroji a slouží i ke krytí ztrát, což potvrzuje záporná hodnota míry samofinancování. Nízká hodnota úrokového krytí signalizuje, že finanční výsledky podniku jsou velmi špatné. Záporná hodnota ukazatele překapitalizování vyjadřuje, že podnik využívá pouze cizí zdroje.

Ukazatele likvidity

Vypočítané ukazatele likvidity (viz Příloha 5, Tab. 17) dokládají neschopnost podniku hradit své závazky. Je zde však pozitivní trend ke zlepšení, způsobený přesunem zadlužení z krátkodobých ke dlouhodobým závazkům a v roce 2015 vysokým zůstatkem na bankovních účtech.

Ukazatele aktivity

Doba obratu pohledávek a doba obratu krátkodobých závazků by se v ideálním případě neměly příliš lišit, což v tomto případě neplatí a značí to finanční nestabilitu podniku (viz Příloha 5, Tab. 18).

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (viz Příloha 5, Tab. 19) jsou velmi nízké, protože podnik vykazuje pravidelně ztráty. Rok 2013 byl v tomto ohledu zisková výjimka.

Vzhledem k tomu, že vinařství bylo založeno nedávno, podnik stále nedokázal pokrýt počáteční náklady. Proto v současné době hospodaří převážně s cizími zdroji v podobě investičních úvěrů.

8 MATICE SPACE

Aby mohla být matice SPACE (viz Obr. 4) sestavena, bude jednotlivým dimenzím přiřazena váha podle jejich důležitosti. Dále bude oznámkována reakce společnosti na jednotlivé faktory v dimenzích a vypočítáno celkové vážené skóre (viz Příloha 6, Tab. 20).

Směrový vektor matice SPACE vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. se nachází v prvním kvadrantu (viz Příloha 6, Obr. 7). První kvadrant určuje typ agresivní strategie. Agresivní strategie znamená, že by se vinařství mělo zaměřit na strategie, mezi které patří pronikání na trh, rozvoj trhu, vývoj nových výrobků, zpětná nebo dopředná nebo horizontální integrace, diverzifikace případně kombinace těchto strategií.

8.1 Návrh strategií

Na základě sestavení matice SPACE byly navrženy strategie pronikání trhu, rozvoj výrobku, vývoj výrobku, dopředná, zpětná a horizontální integrace a příbuzná, nepříbuzná a horizontální diverzifikace.

8.1.1 Pronikání trhu

Vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. by mělo zrealizovat svůj dřívější plán rozšířit vinařství o novou budovu, která může přinést větší výrobní a skladovací prostory. Pokud by se vinařství rozhodlo pro výstavbu nové budovy, mohlo by vyrábět větší množství vína, což by vinařství přineslo vyšší zisk. Stávající produkce ve vinařství je 100 000 ks láhví, produkce by se zvedla dvojnásobně na 200 000 ks láhví. Vinařství by se mělo zaměřit s vyšší produkcí na další regiony nebo třeba i na zahraniční trh. Jako perspektivní trh se pro vinaře jeví čínský trh. Vinařství si musí sehnat čínské kontakty, provést analýzu trhu v Číně, zjistit jaký druh vína by měli vyrábět a tomu přizpůsobit výstavbu nové budovy.

8.1.2 Rozvoj výrobku

Vinařství by mělo svoji stávající nabídku rozšířit o doplňkové produkty spojené s vinnou révou, například o produkci marmelád, džemů i vinného želé, výroba těchto doplňkových produktů vyrobených z hroznů vlastních vinic by mohla být pro zákazníky lákadlem, do nové budovy by vinařství zřídilo novou výrobní linku a nabízet by nové produkty mohlo v Galerii slováckých vín. Vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. by získalo jedinečné produkty, kterým by se odlišilo od konkurence v okolí. Dalším produktem by mohl být hroznový sirup nebo výroba bonbonů. Produkty z vinné révy jako je kompot, vinný ocet, vinný olej, hořčice nebo mouka, by vinařství v budoucnu také mohlo zahrnout do své

nabídky, která by se rozšiřovala. Takové využití vinné révy by mohlo mít perspektivu a může být dobrou reklamou pro vinařství, rozšíří povědomí o značce mezi zákazníky.

8.1.3 Vývoj výrobku

Vývojem nového výrobku, který by posílil pozici vinařství na trhu, by mohla být strategie zavedení metody sur lie. Sur lie je metoda zrání vína na kvasničných kalech, kdy se vykvašené víno nestáčí, ale je ponecháno po určitou dobu na kalech resp. vlastních kvasnicích, někdy za současného intenzivního promíchávání, poté se stočí do láhví. Výhodou této metody je, že vína vyráběna tímto způsobem jsou aromatictější a mají výraznější chuť. Nejčastěji se metoda používá pro výrobu bílých a šumivých vín. Metodu sur lie analyzované vinařství dosud ve výrobě nepoužívá. Zavedením metody by vinařství získalo konkurenční výhodu v okolí, jelikož žádný z konkurentů tuto metodu rovněž nepoužívá. Pro výrobu metodou sur lie by vinařství muselo vyhradit prostor o velikosti 2 x 2 metry pro nádobu na zrání vína, o velikosti 3000 litrů, které by bylo nutné třikrát týdně po deseti minutách promíchat, buď ručně příp. pořídit na nádobu elektronické zařízení s automatickým míchadlem. Víno vyráběno navrhovanou metodou zraje minimálně 4 měsíce, záleží na každém vinaři, víno je uskladněno po dobu jednoho až dvou let, než je ho možné prodávat.

8.1.4 Dopředná, zpětná a horizontální integrace

Jednou ze strategií je dopředná integrace, při které by došlo k rozšíření nabídky vlastních vín, která by vedla k otevření nových vináren nebo k odkoupení již existujících vináren. Vinařství by si také mohlo sjednat s vinárnami výhradní smlouvu na dodávku zboží. Vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o., by stoupla potencionální klientela v jiných regionech a tím by zvýšili svůj tržní podíl. Což by mohlo vést k postupnému rozšíření v rámci francízy. Další strategií pro zvýšení tržby by mohla být zpětná integrace. Vinařství by se mohlo zaměřit na vyklučení vinic, obnovení výsadby nebo nákup nových vinic, příp. sjednat si výhradní smlouvu s dodavatelem dalšího materiálu, kdy by dodávali pouze do jejich vinařství.

Spojení se s konkurencí vychází z horizontální strategie. Cílem spojení se s vinařstvími ze slovácké podoblasti, by mělo být získat větší podíl na trhu daného výrobku nebo služby. Vinaři, kteří nabízejí svá vína v Galerii slováckých vín, by se mohly účastnit na jednotlivých degustacích pořádaných pro širokou veřejnost, ne jen pro klub vinařů. Zároveň společná propagace realizovaných degustací by nebyla finančně zatěžující jen pro jeden podnik.

8.1.5 Příbuzná, nepříbuzná a horizontální diverzifikace

Atraktivní způsob rozvoje pro podnik je tvorba zážitkových balíčků. Spojením vinařské turistiky a vzdělávání se v oblasti vína, kdy stále více stoupá zájem o kulturu vína. Vinařství by mohlo nabízet zážitkový balíček v letních měsících, v době dovolených, kdy mnoho lidí cestuje a navštěvuje různá turistická centra, včetně vinařské turistiky. Balíček by zahrnoval exkurzi po vinicích s interaktivním výkladem přímo na vinici, který by byl spojen s degustací. Na konci zážitkového programu by účastníci obdrželi certifikát o jeho absolvování a láhev vína jako dárek.

8.2 Výběr strategie

Uvedené strategie byly posouzeny podle tří hledisek, které musí optimální strategie splňovat. Je důležité rozhodnout, jakou strategickou variantu bude nutno zvolit. Vinařství nemá dostatek finančních prostředků na realizaci všech strategií, a proto byla vybrána pouze jedna, která bude nejlevnější a bude mít největší efekt na zisk. Jelikož od takového rozhodnutí se odvíjí budoucnost vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o.

Jsou tři základní předpoklady pro výběr vhodné varianty, které jsou obsaženy ve vhodnosti, přijatelnosti a proveditelnosti. [2]

Výše navržené strategie jsou téměř vhodné, přijatelné a proveditelné. První strategie pronikání trhu vývozem vín do Číny se jeví jako strategie vhodná, přijatelná pro vinařství, ale proveditelná, až po navýšení produkce. Strategie výroba produktu z vinné révy je přijatelná a proveditelná pro vinařství, ale nevhodná z hlediska nedostatků vlastních finančních zdrojů, vinařství by muselo zaměstnat další personál, muselo by vynaložit náklady na výrobní linku.

Strategie, která splňuje všechny tři hlediska, je zavedení metody sur lie. Na metodu sur lie není potřeba nic speciálního pořizovat, co by vinařství nevlastnilo. Nevýhodou navrhované metody je, že víno by bylo připraveno k prodeji po jednom až dvou letech. Další strategií, která nesplňuje hledisko vhodnost je strategie otevření nebo odkoupení dalších vináren. Atraktivní způsob pro rozvoj vinařství, je tvorba balíčků. Tato strategie diverzifikace splňuje všechny tři požadovaná kritéria.

Optimální strategie, je maximalizace zisku, a proto by optimální strategie měla být ta, která napomáhá naplňovat tento cíl. Za optimální strategii lze považovat strategii – Rozšíření nabídky o tzv. balíčky. Právě tato strategie by mohla přispět ke zvýšení zisku vinařství prostřednictvím zvýšení návštěvnosti ve vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. v krátkém

časovém horizontu, jelikož zvolenou strategií formou balíčků, je možné zařadit do nabídky vinařství kdykoliv a není potřeba výrazně do rozšíření nabídky investovat.

8.3 Popis a ekonomické zhodnocení strategie

Balíček, který by vinařství mohlo začít nabízet ještě letos v době letních prázdnin je např. zážitkový balíček. Balíček by zahrnoval: degustaci, exkurzi po vinicích, dárek a dopravu tam i zpět. Konal by se každou sobotu, začátek exkurze by byl v 10:00 hodin. Navrhovaný balíček by bylo vinařství schopno poskytnout za letní sezónu, až desetkrát. Místo vyzvednutí účastníků by se měnilo každý týden, vinařství by se zaměřovalo na okolní města (Zlín, Otrokovice, Kroměříž, Luhačovice atd.). Zážitkový balíček by začínal v městě Zlín, kdy odjezd účastníků by byl v 9:00 hodin.

Z předem smlouvaného místa ve Zlíně, by vinařství včas dopravilo prostřednictvím mikrobusu účastníky zážitkového balíčku přímo na vinice, kde by probíhala exkurze po vinicích a výrobním úseku. Účastníci by obdrželi koštovačky na víno, a ochutnávka prvního vína by začala za doprovodu sklepmistra po vinicích. Exkurze by trvala dvě hodiny. Z vinice by řidič mikrobusu účastníky přesunul do vinárny Galerie slováckých vín, kde by následovala degustace vybraných pěti vín pod dohledem zkušeného someliéra, odborný výklad o víně, prohlídka jezuitských sklepů a připravené občerstvení. Galerie slováckých vín se nachází přibližně 20 km od vinic, což je půl hodina cesty. Degustace by byla v rozmezí dvou hodin, poté by účastníci měli prostor na nákup vín a na případné dotazy. Na konci degustace obdrží účastníci slevovou kartu v hodnotě 5 % na nákup vína Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. společně s dárkovou láhví a certifikátem o absolvování vinařského zážitku. V 15:00 by se konal odvoz účastníků zpět na místo jejich vyzvednutí do města Zlín. V případě zájmu, může vinařství jednotlivcům zajistit v Uherském Hradišti ubytování, wellness a další služby, které nejsou v ceně balíčku.

Výše zmíněný personál je již součástí týmů vinařství, tak by se ušetřilo na finančním ohodnocení těchto osob. Dopravu by zajišťoval provozní Galerie slováckých vín v zapůjčeném mikrobusu. Mikrobus by byl zapůjčen z autopůjčovny Vtrans, která se nachází ve Starém Městě, což je 2,5 Km od vinárny.

Cena zapůjčení mikrobusu pro 9 osob na jeden den, včetně pohonných hmot na 250 km, je 1100 Kč. [57] K degustaci by bylo využito 6 láhví vína, kdy výrobní cena je 100 Kč, občerstvení by bylo pro účastníky připraveno formou studeného rautu v hodnotě 500 Kč. Dárková láhev také v hodnotě 100 Kč společně s dárkovou visačkou za 12 Kč a nálepkou

s logem zážitku za 8 Kč. Účastníci by obdrželi certifikát o absolvování zážitku, který by si vinařství mohlo zajistit samo.

Tab. 10: Náklady na zážitkový balíček pro 8 osob

<i>Mikrobus</i>	1 x 1100	1100
<i>Degustované víno</i>	6 x 100	600
<i>Dárková láhev vína</i>	8 x 100	800
<i>Občerstvení</i>	1 x 500	500
<i>Visačka</i>	8 x 12	96
<i>Nálepka</i>	8 x 8	64
<i>Certifikát</i>	8 x 5	40
<i>Celkem</i>		3200

Zdroj: Vytvořeno autorem BP

Celková výrobní cena balíčku činí 3200 Kč, exkurze na vinici zabere 2 hodiny, degustace s prohlídkou jezuitských sklepů přibližně 2 hodiny. Po celou dobu by byl zajištěn odborný výklad a příprava občerstvení, proto prodejní cena balíčku byla stanovena na 999 Kč na osobu. Celková cena zážitkového balíčku, by byla 7 992 Kč. Vinařství by utržilo za plnou obsazenost balíčku 4 792 Kč. Náklady na jednu osobu by byly 400 Kč a zisk 599 Kč. Na uskutečnění balíčku musí být minimálně 4 účastníci.

Rozšíření nabídky formou zážitkového balíčku by mohla probíhat po celou dobu letních prázdnin, kdy by se mohla uskutečnit desetkrát. Předpokládaný zisk ze zážitkového balíčku by tedy za sezónu činil 47 920 Kč. Zařazením zážitkového balíčku do nabídky vinařství by se rozšířila klientela, zvýšilo by se povědomí o vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o.

Balíčky mohou být různé, nejprve by vinařství začalo s jednodenními balíčky a později by mohlo zahrnout balíček víkendový, který by zahrnoval snídaně, polopenzi nebo plnou penzi. Účastníkům by byl poskytnutý i doporučený program aktivit na dobu jejich pobytu, který by dále zahrnoval tipy na nejrůznější kulturní památky, cyklistické výlety, na program akcí konaný v Uherském Hradišti a okolí v době jejich pobytu. Součástí balíčků by byli i obecné informace o Uherském Hradišti, půjčovnách kol, možnostech koupání, seznam dobrých kaváren, restaurací a dalších možnostech co v okolí podniknout. Program aktivit by byl vždy uzpůsoben konkrétním segmentům, pro které by byly balíčky vytvořeny. Např. Pro seniory by byl poskytnut program s vybranými léčebnými procedurami v okolí.

Propagace balíčků by byla formou webových stránek, pomocí sociální sítě facebook, prostřednictvím celostátního tisku, Slováckého deníku, novin Dobrý den s kurýrem, dále by balíčky mohlo vinařství propagovat v rádiu, např. rádio čas, kiss publikum a country rádio. Balíčky by se mohly začít časem nabízet i v cestovních kancelářích, klubech seniorů nebo prostřednictvím veletrhů atd.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navržení strategií pro vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. zaměřených na rozvoj podniku a posílení jeho pozice na trhu. Vinařství se soustřeďuje na výrobu kvalitních vín. Protože se potřeby a možnosti zákazníků neustále mění, musí i vinařství sledovat chování zákazníka a neustále se přizpůsobovat novým trendům. Dále je důležité si uvědomit, že ve slovácké podoblasti působí mnoho konkurentů v podobě vinařství, vináren a vinoték, ty by vinařství mělo pravidelně sledovat.

Vinařství je odvětví regulováno opatřeními plynoucími z členství EU, regulacemi státu a regulacemi s obchodováním s vínem. Legislativa se neustále mění, rozšiřuje se a novelizuje. Novela vinařského zákona nabyla účinnosti 1. dubna 2017, měla by zamezit pančování vína, sudové víno nebude možné prodávat jinde než u výrobců a dovozců vína, vinotéky budou moci prodávat víno pouze v back-in-boxech, které nelze znovu naplnit. Od vstupu do EU platil zákaz rozšiřování vinic, od roku 2016 se mohou rozšířit vinohrady o 1%. Legislativa a zavedení elektronické evidence tržeb má na vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. dobrý vliv. Zavedení elektronické evidence tržeb ovlivnilo spousty podniků, obzvláště ty, které podnikali nepoctivě.

Stále roste zájem populace o víno, jak o jeho poznání, tak i o jeho konzumaci. Vzhledem k tomu, že nabízí slovácká podoblast mnoho historických památek, kulturního vyžití a velké množství sportovních aktivit, mělo by se vinařství zaměřit na tvorbu tematických balíčků spojených s vínem. Z navržených strategií, které vyplynuly z matice SPACE, by měly směřovat k agresivním strategiím, vybraná strategie – tvorba balíčků, splňuje předpoklady pro její zavedení.

Balíček, který by vinařství začal nabízet, by byl zážitkový balíček pro 8 osob, zahrnující exkurzi po vinici, degustaci s občerstvením a odborným výkladem o víně, dárkovou láhev vína pro účastníky a zajištěn odvoz tam i zpět z jednotlivých měst. Zážitkový balíček ve formě jednodenního výletu by byl pro vinařství balíčkem zavádějícím, rozšiřujícím jejich služby. Balíček byl ekonomicky vyhodnocen, kdy náklady na jednu osobu, spojené se zavedením zážitkového balíčku by činily 400 Kč. Zisk z jednodenního zážitku za osobu by byl pro vinařství 599 Kč. Akce by se mohla konat desetkrát, v době letních prázdnin každou sobotu. Celkový zisk za zážitkový balíček pro 8 osob by činil 47 920 Kč. Tímto způsobem, by se víno pro lidi mohlo stát, více zajímavějším a vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. atraktivnějším.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] KUBÍK, Josef a Alena KERLINOVÁ. *Strategický management v hotelnictví a cestovním ruchu*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012. ISBN 978-80-87300-36-7.
- [3] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [4] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. Monografie. ISBN 978-80-244-2963-2.
- [5] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- [6] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
- [7] ŠPERKOVÁ, Radka. *Management vinařství*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2015. ISBN 978-80-87300-66-4.
- [8] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
- [9] KARLÖF, Bengt a Fredrik H. LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1001-X.
- [10] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [11] POŠVÁŘ, Zdeněk a Jiří ERBES. *Management I*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2002. ISBN 80-7157-633-6.
- [12] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- [13] GRASSEOVÁ, Monika a Bohumil BRECHTA. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.

- [14] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [15] *Faf.cz: Finanční analýza firmy* [online]. Praha, 2012 [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/FINANCNI-ANALYZA-V-PRAXI.htm>
- [16] SCHRÖPFER, František. *Finanční analýza jako nástroj řízení podniku* [online]. In: . RPIC-Ekonomservis Přerov, s. 6 [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <http://www.ekonomservis.cz/download/RPIC-Ekonomservis-Financni-analyza-jako-nastroj-rizeni-firmy.pdf>
- [17] JOHNSON, Gerry a Kevan SHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Praxe manažera. ISBN 80-7226-220-3.
- [18] *Strateg.cz: Strategická situační analýza* [online]. Strateg [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicke_rizeni.html
- [19] KRAUS, Vilém. *Réva a víno v Čechách a na Moravě*. Praha: Radix, 1999. Tradice a současnost. ISBN 80-86031-23-3.
- [20] FIC, Vlastimil. *Víno: analýza, technologie, gastronomie*. Český Těšín: 2 THETA, 2015. ISBN 978-80-86380-77-3.
- [21] BÁRTA, Luboš. *Public relations & marketingová komunikace v obchodu s vínem*. Praha: Radix ve spolupráci s Business Institut, 2013. ISBN 978-80-87573-07-5.
- [22] DÖLL, Michaela. *Léčivá síla vína*. Praha: Naše vojsko, 2015. ISBN 978-80-206-1525-1.
- [23] Vinařská oblast Morava. *Naše sklepy* [online]. NaseSklepy.cz, 2011 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.nasesklepy.cz/o-vinu/vinarske-oblasti/vinarska-oblast-morava>
- [24] Slovácká vinařská podoblast. *Naše sklepy* [online]. NaseSklepy.cz, 2011 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.nasesklepy.cz/o-vinu/vinarske-oblasti/vinarska-oblast-morava>
- [25] Mapa vinařských oblastí v České republice. *Vinohradnictví* [online]. AF MENDELU, [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: http://web2.mendelu.cz/af_291_projekty2/vseo/print.php?page=777&typ=html

- [26] VÍNO ZLOMEK & VÁVRA s.r.o. *Vína z Moravy, Vína z Čech* [online]. Vinařský fond, 2005, Poslední revize 2015 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <https://www.wineofczechrepublic.cz/cesty-za-vinem/vinari/3409-vino-zlomek-vavra-s-r-o.html>
- [27] O nás. *Galerie slováckých vín* [online]. Galerie slováckých vín, 2015 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.galerieslovackychvin.cz/o-nas/>
- [28] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Česká republika v číslech 2016*. 2016. ISBN 978-80-250-2727-1. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/33199377/32020316c.pdf/78107540-52d9-401e-84b4-2d700f45c8fe?version=1.0>
- [29] Cizinci. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad, 2016 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/cizinci/cizinci-pocet-cizincu>
- [30] Český statistický úřad. *Česká republika od roku 1989 v číslech - 2015* [online]. Český statistický úřad, 2016 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-vy42dggohg#12>
- [31] Český statistický úřad. *Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice* [online]. Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_alkohol
- [32] Národem vinařů zatím Česko není. Zájem o víno ale stoupá. *Zprávy E15.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/narodem-vinaru-zatim-cesko-neni-zajem-o-vino-ale-stoupa-1311954>
- [33] Český statistický úřad. *Domácnosti s vybranými informačními a komunikačními technologiemi* [online]. Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domacnosti-s-vybranymi-informacnimi-a-komunikacnimi-technologie-mi-a5h934iw6a>
- [34] Český statistický úřad. *Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2015* [online]. Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2015>
- [35] Český statistický úřad. *Vývoj hrubého domácího produktu v ČR (ve stálých cenách)* [online]. Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_hdp

- [36] Míra inflace 2016. *Investia.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.investia.cz/inflace>
- [37] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka České republiky 2016, 2016. ISBN 978-80-250-2726-4. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2016>
- [38] Vývoj míry inflace v roce 2016 a její prognóza na rok 2017. *Českomoravská konfederace OS* [online]. Praha: 2016 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://statorg.cmkos.cz/dokumenty/%C4%8CMKOS%20-%20V%C3%BDvoj%20m%C3%ADry%20inflace%20v%20roce%202016%20a%20jej%C3%AD%20progn%C3%B3za%20na%20rok%202017.pdf>
- [39] Inflační rok 2017 startuje. *Partia online* [online]. Dufek, ČSOB, 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/3414156/inflacni-rok-2017-startuje.html>
- [40] Víno. *Státní zemědělská a potravinářská inspekce* [online]. Brno: Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1006609&docType=ART&nid=11427&chnum=2>
- [41] Vinařský fond. *Vinařský fond* [online]. Vinařský fond České republiky, 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://vinarskyfond.cz/>
- [42] Konec vinic v Čechách aneb proč je každá obnovená vinice důležitá. *Mojelahve.cz* [online]. Réblová, 2015 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: https://mojelahve.cz/clanek/konec-vinic-v-cechach-aneb-proc-je-kazda-obnovena-vinice-dulezita-323?eventsCalendar_list=30&latestRatingsWine_list=5885
- [43] Vinařský zákon. *Vinařský zákon* [online]. 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/vinarsky-zakon/>
- [44] Zeman podepsal novelu vinařského zákona i normu o rozpočtové odpovědnosti. *Novinky.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/domaci/427253-zeman-podepsal-novelu-vinarskeho-zakona-i-normu-o-rozpoctove-odpovednosti.html>

- [45] Vinaři mohou do konce února žádat o povolení na výsadbu révy. *Agris.cz - agrární www portál* [online]. 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/clanek/195041>
- [46] Pravidla pro obnovu i novou výsadbu vinic se příští rok změní. *Zemědělský týdeník* [online]. 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://zemedelskytydenik.cz/pravidla-pro-obnovu-i-novou-vysadbu-vinic-se-pristi-rok-zmeni/>
- [47] Úroda ohrožena. Půda na Moravě je promrzlá jako před 50 lety. *TÝDEN.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/veda/planeta-zeme/uroda-ohrozena-puda-na-morave-je-promrzla-jako-pred-50-lety_414972.html
- [48] Vinařská podoblast slovácká. *Víno jižní Morava* [online]. 2017 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://vino-jizni-morava.cz/vinarska-podoblast-slovacka/>
- [49] Situační a výhledová zpráva réva vinná a víno za rok 2015 (září 2016). *Vína z Moravy, Vína z Čech* [online]. Ministerstvo zemědělství ČR, 2017 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <https://www.wineofczechrepublic.cz/o-nas/ke-stazeni/informace-a-statistiky/6673-situacni-a-vyhledova-zprava-reva-vinna-a-vino-za-rok-2015-zari-2016-vydalo-ministerstvo-zemedelstvi-cr.html>
- [50] Žízeň Čechů roste, na jižní Moravě vysadí nové vinice i bez dotací. *IRegiony – Rádio Impuls* [online]. Dušková, 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: http://regiony.impuls.cz/nove-vinice-jizni-morava-0xp-/jihomoravsky-kraj.aspx?c=A170127_072205_imp-jihomoravsky_kov#utm_source=rss&utm_medium=feed&utm_campaign=iregiony&utm_content=main
- [51] Češi preferují tuzemská vína. Jsou ochotni si za ně i připlatit. *Lidovky.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/cesi-preferuji-tuzemska-vina-jsou-ochotni-si-i-priplatit-pzk-/dobra-chut.aspx?c=A150313_215626_dobra-chut_ele
- [52] V Brně otevřeli první láhev letošního Svatomartinského vína. *ČeskeNoviny.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/v-brne-otevrel-i-prvni-lahev-letosniho-svatomartinskeho-vina/1414706>
- [53] Jaká vína mají Češi nejraději? Průzkum odhaluje nejčastější preference. *Storyous Magazín* [online]. Vaněk, 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z:

- <http://storyous.com/cz/magazin/jaka-vina-maji-cesi-nejradeji-pruzkum-odhaluje-nejcastejsi-preference/>
- [54] VÁVRA, Tomáš. Interní informace vinařství Víno Zlomek & Vávra, s.r.o. Uherské Hradiště. 2017. [cit. 2017-15-02].
- [55] Český statistický úřad. *Spotřeba potravin - 2015* [online]. 2016 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2015>
- [56] VÍNO ZLOMEK & VÁVRA, s.r.o.IČO: 28286707. *Penize.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/28286707-vino-zlomek-vavra-s-r-o>
- [57] Autopůjčovna a autodoprava Vtrans. *Autopůjčovna Vtrans* [online]. Kreativka, [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.vtrans.cz/>
- [58] O Sdružení. *Sdružení slováckých vinařů* [online]. 2014 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.slovactivinari.cz/o-sdruzeni.html>
- [59] Vyhledat vinařství. *Vína z Moravy, Vína z Čech* [online]. c2005-2015 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: https://www.wineofczechrepublic.cz/cesty-za-vinem/vinari.html?podoblast=2&typ_vinarstvi=1&filter=1
- [60] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Tabulky

Tab. 1: Stav populace v ČR (tis. os.)	30
Tab. 2: Přírůstek / úbytek obyvatel (os.).....	31
Tab. 3: Vzdělání obyvatelstva (tis. os.)	32
Tab. 4: Spotřeba vína (l/os.).....	32
Tab. 5: Meziroční míra růstu reálného HDP.....	33
Tab. 6: Průměrná míra inflace	34
Tab. 7: Míra zaměstnanosti a nezaměstnanosti	34
Tab. 8: Vývoj obchodní bilance s vínem v ČR (mil. Kč)	37
Tab. 9: Spotřeba piva a lihovin (l/os.)	39
Tab. 10: Náklady na zážitkový balíček pro 8 osob.....	49

Obrázky

Obr. 1: Klasifikace prostředí managementu	14
Obr. 2: Porterův model pěti sil.....	16
Obr. 3: Porterův diamant	22
Obr. 4: Metoda SPACE	25
Obr. 5: Mapa vinařské oblasti.....	29
Obr. 6: Vývoj počtu cizinců.....	31

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Tab. 11: Konkurence

Příloha 2: Tab. 12: Matice hodnocení atraktivity odvětví vinařství

Příloha 3: Rozvahy a výkazy zisků a ztrát za rok 2013 – 2015

Příloha 4: Finanční analýza – vzorce

Příloha 5: Výpočet ukazatelů finanční analýzy

Tab. 13: Horizontální analýza

Tab. 14: Vertikální analýza

Tab. 15: Čistý pracovní kapitál

Tab. 16: Ukazatele zadluženosti

Tab. 17: Ukazatele likvidity

Tab. 18: Ukazatele aktivity

Tab. 19: Ukazatele rentability

Příloha 6: Tab. 20: Faktory jednotlivých dimenzí a jejich ohodnocení

Obr. 7: Směrový vektor matice SPACE

PŘÍLOHY

Příloha 1

Tab. 11: Konkurence

Strážnický region	Vinotéky a vinné sklepy v UH
<i>Vino Zlomek & Vávra s.r.o.</i>	<i>Galerie slováckých vín – vinný sklep, vinotéka</i>
<i>Vinařství Jaroslava Staňková</i>	<i>VINOHORSÁK – vinný sklep, vinotéka</i>
<i>Mladé vinařství</i>	<i>Vinný sklep U Lisu – vinný sklep, vinotéka</i>
<i>Vinařství Petratur</i>	<i>Malokarpatská vinotéka – vinotéka</i>
<i>Vinařství Jan Cícha</i>	<i>Marbot – vinotéka</i>
<i>Vinařství Vyskočil</i>	<i>Ráj vína s.r.o. – vinotéka</i>
<i>VÍNO BLATEL, a.s.</i>	<i>SLOVÁCKÁ VINOTÉKA – vinotéka</i>
<i>Vinařství Straka</i>	<i>Vinium pod Věží – vinotéka</i>
<i>SKLEP MIČULKA</i>	<i>Vino SKKS s.r.o. – vinotéka</i>
<i>Vinařství Agropolis a.s.</i>	<i>Vinotéka Vinárius – vinotéka</i>
<i>Ekovinice Kostelanský</i>	<i>VÍNO HRUŠKA – vinotéka</i>
<i>Vinařství Veverka Strážnice</i>	<i>Vinařství Medek – vinný sklep</i>
<i>Vinařství VITIS spol.s.r.o.</i>	<i>Vinný sklep U Marholtů – vinný sklep</i>
<i>Vinařství Brázdová</i>	<i>Vinný sklep U Skryjů – vinařství, vinný sklep</i>
	<i>Ing. Josef Škopík - vinařství</i>

Zdroj: [58], [59] Upraveno autorem BP

Příloha 2

Tab. 12: Matice hodnocení atraktivity odvětví vinařství

Faktor	Síla	Skóre
<i>1. Velikost trhu</i>	Produkce, konkurenti	7
<i>2. Růstový potenciál</i>	Rostoucí poptávka	9
<i>3. Ziskovost</i>	Růst, stagnace, pokles	5
<i>4. Exponovanost</i>	Intenzita konk. Boje	5
<i>5. Koncentrace</i>	Dominantní podniky	8
<i>6. Etapa životního cyklu</i>	Růst nebo pokles	9
<i>7. Specializace</i>	Zaměření, diferenciacce	8
<i>8. Značka</i>	Hodnota, substituty	8
<i>9. Distribuce</i>	Kanály, podpora	7
<i>10. Cenová politika</i>	Elasticita, ceny	7
<i>11. Nákladová pozice</i>	Vysoké nebo nízké	4
<i>12. Technologie</i>	Jedinečnost, inovace	9
<i>13. Integrace</i>	Vertikální, horizont	8
<i>14. Vstup nebo výstup</i>	Bariéry	4
<i>15. Vliv hybných změn sil</i>	Pozitivní, negativní	8
Celkem		106

Zdroj: Vytvořeno autorem BP

Příloha 3: Rozvahy a výkazy zisků a ztrát za období 2013 - 2015

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013		28286707

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky


VÍNO ZLOMEK & VÁVRA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (jestli se od bydliště
liší)

Právní úřad pro Zlínský kraj
Účetní pracoviště v Uherském Hradišti
Boršice u Blatnice
067 03
dne: 30-06-2014
Došlo dne:
Č.j.:
Listy: Přílohy: (06)

Označení a	AKTIVA b	Čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	15 279	-586	14 693	13 645
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	5 116	-586	4 530	4 938
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	5 116	-586	4 530	4 938
B. II. 1.	Pozemky	14	883		883	883
2.	Stavby	15	15		15	11
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	4 203	-586	3 617	4 029
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	15		15	15
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	10 002		10 002	8 298
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	7 999		7 999	6 579
C. I. 1.	Materiál	33	1 165		1 165	722
3.	Výrobky	35	6 459		6 459	5 707
5.	Zboží	37	375		375	150
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	1 147		1 147	1 442
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	866		866	1 224
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	257		257	210
9.	Jiné pohledávky	57	24		24	8
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	856		856	277
C. IV. 1.	Peníze	59	401		401	167
2.	Účty v bankách	60	455		455	110
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	161		161	409
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	161		161	409

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	14 693	13 645
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	68	-580	-787
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál		70	200	200
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	78	10	10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		79	10	10
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV. 1 až IV. 3	81	-997	-385
2.	Neuhrazená ztráta minulých let		83	-997	-385
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/		84	207	-612
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	85	15 034	14 208
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	102	13 312	12 925
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů		103	1 442	2 946
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		106	4 967	3 142
5.	Závazky k zaměstnancům		107	136	95
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		108	63	52
7.	Stát - daňové závazky a dotace		109	272	81
10.	Dohadné účty pasivní		112	46	196
11.	Jiné závazky		113	6 386	6 413
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	114	1 722	1 283
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		115	1 722	1 283
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	118	239	224
C. I. 1.	Výdaje příštích období		119	239	218
2.	Výnosy příštích období		120		6

Sestaveno dne: 29.06.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání výroba nápojů, velkoobchod	Pozn.:

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového priznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2013**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013		28286707

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

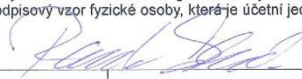
VÍNO ZLOMEK & VÁVRA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (tj. i se od bydliště)

Finanční úřad pro Zlínský kraj
územní pracoviště v Uherském Hradišti
Poděbradské náměstí 63
602 00 Blatnice
Došlo dne: 30-06-2014
Č.j.:
Přílohy: (06)
přiděleno
kolky
znaky

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	3 067	354
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	1 224	182
+	Obchodní marže I. - A.	3	1 843	172
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	6 477	5 977
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	6 158	5 150
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	319	827
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	5 690	4 911
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	3 866	3 817
2.	Služby	10	1 824	1 094
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	2 630	1 238
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	1 787	1 345
C. 1.	Mzdové náklady	13	1 317	988
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	463	352
4.	Sociální náklady	16	7	5
D.	Daně a poplatky	17	38	33
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	412	46
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	3	329
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		281
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3	48
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		326
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		302
2.	Prodaný materiál	24		24
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	422	43
H.	Ostatní provozní náklady	27	35	33
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů římská I. až písmeno I.	30	783	-173
X.	Výnosové úroky	42	1	1
N.	Nákladové úroky	43	360	300
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3	2
O.	Ostatní finanční náklady	45	190	142
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů římská VI. až písmeno P.	48	-546	-439
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost Součet Q.1. až Q.2.	49	30	
Q. 1.	-splatná	50	30	

**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	207	-612	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - I.	60	207	-612
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	237	-612

Sestaveno dne: 29.06.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání výroba nápojů, velkoobchod	Pozn.:

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlásky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014		28286707

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky


VÍNO ZLOMEK & VÁVRA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

----- 300
Boršice u Blatnice
687 63

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	14 837	-957	13 880	14 693
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	5 691	-957	4 734	4 530
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	5 691	-957	4 734	4 530
B. II. 1.	Pozemky	14	1 458		1 458	883
2.	Stavby	15	15		15	15
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	4 203	-957	3 246	3 617
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	15		15	15
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	9 001		9 001	10 002
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	6 686		6 686	7 999
C. I. 1.	Materiál	33	850		850	1 165
3.	Výrobky	35	5 686		5 686	6 459
5.	Zboží	37	150		150	375
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	1 614		1 614	1 147
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	1 361		1 361	866
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	253		253	257
9.	Jiné pohledávky	57				24
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	701		701	856
C. IV. 1.	Peníze	59	299		299	401
2.	Účty v bankách	60	402		402	455
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	145		145	161
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	135		135	161
3.	Příjmy příštích období	66	10		10	

Označení a	PASIVA b	čísl. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	Součet A až C 67	13 880	14 693
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V. 68	-624	-580
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3. 69	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	70	200	200
A. III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2. 78	10	10
A. III. 1.	Rezervní fond	79	10	10
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1 až IV.3 81	-790	-997
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	207	
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83	-997	-997
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	84	-44	207
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV. 85	14 430	15 034
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11. 102	11 318	13 312
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	1 025	1 442
4.	Závazky ke společníkům	106	4 922	4 967
5.	Závazky k zaměstnancům	107	89	136
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	72	63
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	496	272
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	16	
10.	Dohadné účty pasivní	112	180	46
11.	Jiné závazky	113	4 518	6 386
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3. 114	3 112	1 722
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	3 112	1 722
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2. 118	74	239
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	74	239

Sestaveno dne: 31.03.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání výroba nápojů, velkoobchod	 ZLOMEK & VAVRA VÍNO ZLOMEK & VAVRA s.r.o. 687 63 Boršice u Blatnice 300 IČ: 282 86 707, DIČ: CZ28266707 -4- Tel.: 572 599 837, www.vinozlomekvavra.cz

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014		28286707

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

VÍNO ZLOMEK & VÁVRA s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

----- 300
Boršice u Blatnice
687 63

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	2 925	3 067
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	1 504	1 224
+	Obchodní marže I. - A.	3	1 421	1 843
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	5 319	6 477
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	7 225	6 158
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	-1 906	319
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	3 852	5 690
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	2 457	3 866
2.	Služby	10	1 395	1 824
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	2 888	2 630
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	2 025	1 787
C. 1.	Mzdové náklady	13	1 489	1 317
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	528	463
4.	Sociální náklady	16	8	7
D.	Daně a poplatky	17	32	38
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	371	412
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19		3
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		3
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	121	422
H.	Ostatní provozní náklady	27	28	35
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů římská I. až písmeno I.	30	553	783
X.	Výnosové úroky	42	1	1
N.	Nákladové úroky	43	377	360
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2	3
O.	Ostatní finanční náklady	45	177	190
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů římská VI. až písmeno P.	48	-551	-546
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost Součet Q.1. až Q.2.	49	46	30
Q. 1.	-splatná	50	46	30
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-44	207
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	60	-44	207
****	Výsledek hospodaření před zdaněním finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	2	237

Sestaveno dne: 02.04.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání výroba nápojů, velkoobchod	Pozn.:


ZLOMEK & VÁVRA
VÍNO ZLOMEK & VÁVRA s.r.o.
687 63 Bošice u Blatnice 300
IČ: 282 86 707, DIČ: CZ28286707 -4-
tel: 572 599 587, www.vinozlomekvavra.cz

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

VÍNO ZLOMEK & VÁVRA s.r.o.

Boršice u Blatnice 300

Boršice u Blatnice

68763

IČ

2 8 2 8 6 7 0 7

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	18 065	957	17 108	13 880
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	6 879	957	5 922	4 734
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.8.)	004	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.)	013	6 879	957	5 922	4 734
B. II. 1.	Pozemky	014	2 146	0	2 146	1 458
2.	Stavby	015	15	0	15	15
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	4 703	957	3 746	3 246
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	15	0	15	15
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)	023	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

IČ: 28286707

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	10 747	0	10 747	9 001	
C. I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.6.)	032	7 052	0	7 052	6 686	
C. I. 1.	Materiál	033	984	0	984	850	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0	
3.	Výrobky	035	6 068	0	6 068	5 686	
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0	
5.	Zboží	037	0	0	0	150	
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II. 1. až C.II.8.)	039	0	0	0	0	
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0	
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0	
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	
4.	Pohledávky za společníky	043	0	0	0	0	
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0	
C.III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)	048	1 594	0	1 594	1 614	
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	1 324	0	1 324	1 361	
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0	
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	
4.	Pohledávky za společníky	052	0	0	0	0	
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	
6.	Stát - daňové pohledávky	054	19	0	19	0	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	227	0	227	253	
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0	
9.	Jiné pohledávky	057	24	0	24	0	
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4)	058	2 101	0	2 101	701	
C. IV. 1.	Peníze	059	384	0	384	299	
2.	Účty v bankách	060	1 717	0	1 717	402	
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0	
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3.)	063	439	0	439	145	
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	439	0	439	135	
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	10	
3.	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0	

IČ: 28286707

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	17 108	13 880
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.1. + A.V.2.)	068	-825	-624
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	069	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (součet A. II.1 až A. II.5)	073	0	0
A. II. 1.	Ážio	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077	0	0
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0	0
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	080	10	10
A. III. 1.	Rezervní fond	081	10	10
2.	Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	083	-834	-790
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	0	207
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-834	-997
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	087	-201	-44
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku +/-	088	0	0
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	089	17 692	14 430
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)	090	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	093	0	0
4.	Ostatní rezervy	094	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)	095	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096	0	0
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	098	0	0
4.	Závazky ke společníkům	099	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0
6.	Vydané dluhopisy	101	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	103	0	0
9.	Jiné závazky	104	0	0
10.	Odložený daňový závazek	105	0	0

IČ: 28286707

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
			5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (součet B.III.1. až B.III.11.)	106	11 167	11 318
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	2 422	1 025
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	109	0	0
4.	Závazky ke společníkům	110	4 340	4 922
5.	Závazky k zaměstnancům	111	102	89
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	79	72
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	178	496
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	66	16
9.	Vydané dluhopisy	115	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	116	86	180
11.	Jiné závazky	117	3 894	4 518
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	118	6 525	3 112
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	6 525	3 112
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2.)	122	241	74
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	225	74
2.	Výnosy příštích období	124	16	0

Sestaveno dne: 25. 6. 2016

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: výroba vína z vinných hroznů

Podpisový záznam:

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

VÍNO ZLOMEK & VÁVRA s.r.o.

Boršice u Blatnice 300

Boršice u Blatnice

68763

IČ
2 8 2 8 6 7 0 7

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	3 007	2 925
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 383	1 504
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	1 624	1 421
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	7 929	5 319
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	7 537	7 225
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	392	-1 906
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	6 695	3 852
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	4 648	2 457
2.	Služby	10	2 047	1 395
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	2 858	2 888
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	2 522	2 025
C. 1.	Mzdové náklady	13	1 852	1 489
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	660	528
4.	Sociální náklady	16	10	8
D.	Daně a poplatky	17	41	32
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	0	371
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	0	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	269	121
H.	Ostatní provozní náklady	27	132	28
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	432	553

IČ: 28286707

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	1	1
N.	Nákladové úroky	43	440	377
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	2
O.	Ostatní finanční náklady	45	80	177
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-519	-551
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	114	46
Q. 1.	- splatná	50	114	46
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	-201	-44
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	-201	-44
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	-87	2

Sestaveno dne: 25.6.2016

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Výroba vína z vinných hroznů

Podpisový záznam:

IČ: 28286707

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	1	1
N.	Nákladové úroky	43	440	377
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	2
O.	Ostatní finanční náklady	45	80	177
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-519	-551
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	114	46
Q. 1.	- splatná	50	114	46
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (průvozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	-201	-44
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	-201	-44
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (průvozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	-87	2

Sestaveno dne: 25.6.2016

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Výroba vína z vinných hroznů

Podpisový záznam:

Příloha 4: Finanční analýza – vzorce

Analýza absolutních ukazatelů

Horizontální analýza – analýza vývojových trendů

Absolutní změna jednotlivých položek:

$$\text{změna roku}_n \text{ k roku}_{n-1} = \text{hodnota roku}_n - \text{hodnota roku}_{n-1}$$

Procentní změna jednotlivých položek:

$$\text{změna roku}_n \text{ k roku}_{n-1} = \frac{(\text{částka absolutní změny})}{(\text{částka roku } n - 1)} * 100\%$$

Vertikální analýza – procentní rozbor

Při rozboru výkazu z roku n se zjišťuje podíl jednotlivých položek v roce n na základní položce v roce n vyjádřený v %. Základní položkou v rozvaze jsou celková aktiva nebo pasiva, základní položkou Výkazu zisku a ztrát jsou celkové výnosy případně tržby.

Analýza rozdílových ukazatelů

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele zadluženosti – měří rozsah, v jakém je firma financována cizími zdroji. Zhodnocuje finanční strukturu podniku.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}} * 100\%$$

$$\text{Míra samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} * 100\%$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{celkové úroky}}$$

(Hodnoty nižší jak 3 jsou problematické)

$$\text{Překapitalizování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{stálá aktiva}}$$

(Hodnota nižší jak 1)

Ukazatele likvidity – měří schopnost firmy uspokojit splatné závazky.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(přijatelné hodnoty 1,5 – 2,5)

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(přijatelné hodnoty 1 – 1,5)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{finanční majetek krátkodobé povahy}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(doporučená hodnota 0,5)

Ukazatele aktivity – tyto ukazatele měří, s jakou efektivností podnik hospodaří se svými aktivy.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva v zůstatkových cenách(DHM)}}$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} * 360}{\text{tržby}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} * 360}{\text{tržby}}$$

Ukazatele rentability – měří čistý výsledek podnikového snažení.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}}$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Rentabilita dlouhodobých zdrojů} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}}$$

Zdroj: [60]

Příloha 5: Výpočet ukazatelů finanční analýzy

Tab. 13: Horizontální analýza

Ukazatele	Absolutní změna (v tisících Kč)		Procentní změna		
	Rok	2013/2014	2014/2015	2013/2014	2014/2015
<i>AKTIVA celkem</i>		-813	3 228	-5,5 %	23 %
<i>Oběžná aktiva</i>		-1 001	1 746	-10 %	19,3 %
<i>Stálá aktiva</i>		204	1 188	4,5 %	25 %
<i>Časové rozlišení</i>		-16	294	-9,9 %	202 %
<i>PASIVA celkem</i>		-813	3 228	-5,5 %	23 %
<i>Vlastní kapitál</i>		-44	-201	-7,5 %	- 32,2 %
<i>Cizí zdroje</i>		-604	3 262	-4 %	22,6 %
<i>Časové rozlišení</i>		-165	167	-69 %	225 %

Zdroj: Vytvořeno autorem BP

Tab. 14: Vertikální analýza

Ukazatele	Rok	2013	2014	2015
<i>AKTIVA celkem</i>		100 %	100 %	100 %
<i>Stálá aktiva</i>		30 %	34 %	35 %
<i>Oběžná aktiva</i>		68 %	65 %	63 %
<i>Časové rozlišení</i>		2 %	1 %	2 %
<i>PASIVA celkem</i>		100 %	100 %	100 %
<i>Vlastní kapitál</i>		-4 %	- 4 %	-5 %
<i>Cizí zdroje</i>		102 %	103 %	103 %
<i>Časové rozlišení</i>		2 %	1 %	2 %

Zdroj: Vytvořeno autorem BP

Tab. 15: Čistý pracovní kapitál

Rok	2013	2014	2015
<i>Hodnota</i>	-3 310	-2 317	-420

Zdroj: Vytvořeno autorem BP

Tab. 16: Ukazatelé zadluženosti

Ukazatel	Rok	2013	2014	2015
<i>Zadluženost</i>		102,3 %	103,9 %	103,4 %
<i>Míra samofinancování</i>		-3,9 %	-4,4 %	-4,8 %
<i>Úrokové krytí</i>		1,65	1,00	0,8
<i>Překapitalizování</i>		-0,12	-0,13	-0,14

Zdroj: Vytvořeno autorem BP

Tab. 17: Ukazatele likvidity

Ukazatel	Rok	2013	2014	2015
<i>Běžná likvidita</i>		0,75	0,79	0,96
<i>Pohotová likvidita</i>		0,15	0,20	0,33
<i>Hotovostní likvidita</i>		0,064	0,061	0,188

Zdroj: Vytvořeno autorem BP

Tab. 18: Ukazatele aktivity (obratovosti)

Ukazatel	Rok	2013	2014	2015
<i>Obrat celkových aktiv</i>		0,67	0,60	0,65
<i>Obrat stálých aktiv</i>		2,20	1,76	1,89
<i>Obrat zásob</i>		1,24	1,25	1,58
<i>Obrat pohledávek</i>		8,69	5,18	7,03
<i>Doba obratu zásob</i>		288	287	226
<i>Doba obratu pohledávek</i>		41	69	51
<i>Doba obratu krátkodobých závazků</i>		480	486	358

Zdroj: Vytvořeno autorem BP

Tab. 19: Ukazatele rentability (výnosnosti)

Ukazatel	Rok	2013	2014	2015
<i>Rentabilita tržeb (ROS)</i>		0,02	-5,25	-0,01
<i>Rentabilita VK (ROE)</i>		-0,35	0,07	0,24
<i>Rentabilita aktiv (ROA)</i>		0,01	1,44	-5,08

<i>Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)</i>	0,20	8,03	-0,01
---	------	------	-------

Zdroj: Vytvořeno autorem BP

Příloha 6

Tab. 20: Faktory jednotlivých dimenzí a jejich ohodnocení

Síla odvětví (IS)			
Faktor	Váha	Známka	Vážené skóre
<i>Růstový potenciál</i>	0,18	5	0,90
<i>Intenzita kapitálu</i>	0,18	1	0,18
<i>Finanční stabilita</i>	0,19	1	0,19
<i>Technologické know-how</i>	0,15	6	0,90
<i>Využití zdrojů</i>	0,15	3	0,45
<i>produktivita</i>	0,15	3	0,45
Celkem	1		3,07
Konkurenční výhoda (CA)			
<i>Podíl na trhu</i>	0,15	-3	-0,45
<i>Kvalita výrobků</i>	0,20	-1	-0,20
<i>Věrnost zákazníků</i>	0,17	-1	-0,17
<i>Využití výrobní kapacity</i>	0,15	-2	-0,30
<i>Technologické know-how</i>	0,19	-1	-0,19
<i>Vliv na dodavatele a distributory</i>	0,15	-2	-0,30
Celkem	1		-1,61
Finanční síla (FS)			
<i>Návratnost investic</i>	0,17	2	0,34
<i>Zadluženost</i>	0,17	6	1,02
<i>Likvidita</i>	0,17	5	0,85
<i>Pracovní kapitál</i>	0,17	5	0,85
<i>Možnost odstoupení z trhu</i>	0,12	1	0,12
<i>Riziko podnikání</i>	0,20	4	0,80
Celkem	1		3,98
Stabilita prostředí (ES)			
<i>Technologické změny</i>	0,18	-1	-0,18
<i>Míra inflace</i>	0,15	-2	-0,30

<i>Variabilita poptávky</i>	0,15	-1	-0,15
<i>Ceny konkurence</i>	0,18	-3	-0,54
<i>Bariéry vstupu na trh</i>	0,16	-3	-0,48
<i>Konkurenční tlak</i>	0,18	-3	-0,54
Celkem	1		-2,19

Zdroj: Vytvořeno autorem BP

Postup sestavení Matice SPACE:

Identifikace proměnných – IS, CA, FS, ES.

Oznámkování reakce vinařství na jednotlivé faktory.

Výpočet průměrných hodnot.

Součet dvou dimenzí na ose X (CA a IS) a dvou dimenzí na ose Y (FS a ES), následuje vynesení výsledného bodu x a y do grafu.

Nárys směrového vektoru, který určuje typ doporučovaných strategií. [7]

Určení souřadnic bodu

Nyní bude vypočítána souřadnice bodu, do něhož povede z počátku matice SPACE směrový vektor, který určí typ doporučovaných strategií. Souřadnice bodu $[x, y]$ jsou:

$$X = IS + CA$$

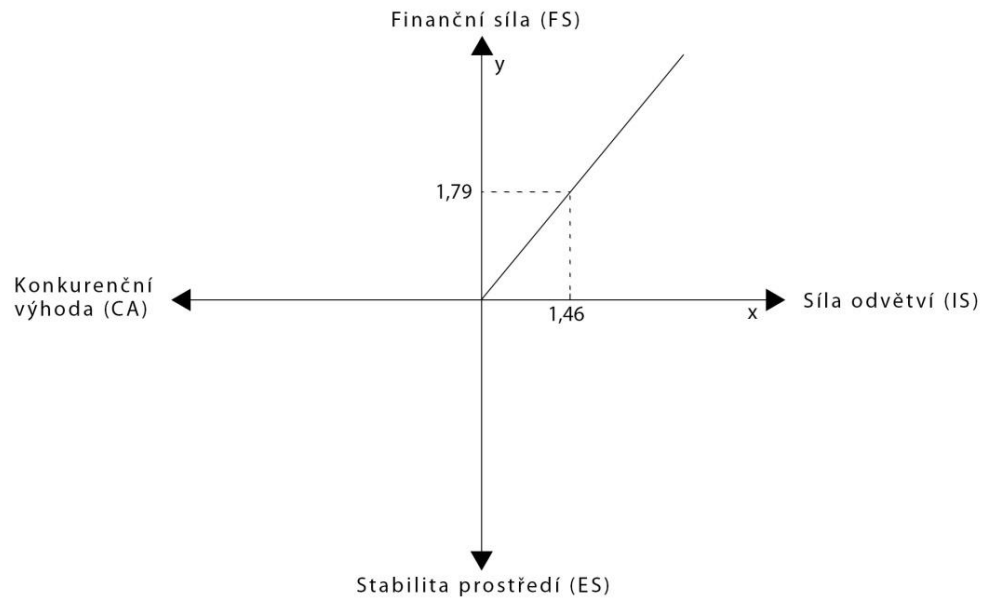
$$X = 3,07 - 1,61$$

$$\mathbf{X = 1,46}$$

$$Y = FS + ES$$

$$Y = 3,98 - 2,19$$

$$\mathbf{Y = 1,79}$$



Obr. 7: Směrový vektor matice SPACE

Zdroj: Vytvořeno autorem BP