



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZALOŽENÍ MALÉHO MORAVSKÉHO VINAŘSTVÍ

BUSINESS PLAN - ESTABLISHMENT OF A SMALL MORAVIAN WINERY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adéla Sobotková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Adéla Sobotková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Jaroslav Rompotl
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr – Založení malého moravského vinařství

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je návrh na založení nového vinařství v konkrétní lokalitě. Součástí práce je vypracovaný podnikatelský plán, analýza rizik a především ekonomické vyhodnocení celého podnikatelského záměru.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA, a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání. Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vytvořením reálného podnikatelského záměru, a to založení malého moravského vinařství. Pro vypracování podnikatelského plánu byla nejdříve provedena strategická analýza současného stavu, a to jak v oblasti příležitostí a hrozeb, tak i analýza trhu a jeho okolí. Následně vypracovaný podnikatelský plán je zpracován do formální podoby, kde je kladen důraz na organizační, marketingový, a hlavně finanční plán. V neposlední řadě jsou v diplomové práci identifikována možná rizika pro podnikání v odvětví vinařství.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, založení malého podniku, vinařství, strategická analýza, finanční plán

Abstract

The thesis deals with the creation of a real business plan, namely the establishment of a small Moravian winery. In order to prepare a business plan, a strategic analysis of the current situation was carried out, both in the area of opportunities and threats, as well as an analysis of the market and its surroundings. Subsequently, the prepared business plan is processed into a formal form, where the emphasis is on organizational, marketing, and especially financial plan. Last but not least, the thesis identifies possible risks for business in the wine sector.

Key words

Business plan, establishment of small company, winery, strategic analysis, financial plan

Bibliografická citace

SOBOTKOVÁ, Adéla. *Podnikatelský záměr – Založení malého moravského vinařství*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127382>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. 5. 2020

.....

podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych opravdu upřímně chtěla poděkovat panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za jeho odborné vedení, připomínky, cenné rady, a hlavně trpělivost a ochotu díky kterým mohla být tato diplomová práce dokončena.

Dále patří moje velké díky mé rodině a přátelům, bez které bych se ve svém studiu nikdy tak daleko nedostala, hlavně za jejich podporu a trpělivost v době tvorby této diplomové práce. Také jim děkuji za to, že i když já si kolikrát nevěřila, oni ve mně věřili vždy.

OBSAH

Úvod	11
1 Vymezení problému a cíle práce.....	13
2 Teoretická východiska práce	14
2.1 Základní pojmy	14
2.1.1 <i>Podnikatel</i>	14
2.1.2 <i>Podnikání</i>	14
2.1.3 <i>Podnik</i>	20
2.2 Založení podniku a zdroje jeho financování	21
2.2.1 <i>Založení společnosti s ručením omezeným</i>	21
2.2.2 <i>Zdroje financování</i>	22
2.3 Podnikatelský záměr neboli plán	27
2.3.1 <i>Zásady zpracování podnikatelského plánu</i>	27
2.3.2 <i>Struktura podnikatelského plánu</i>	28
2.4 Strategická analýza.....	32
2.4.1 <i>SLEPT analýza</i>	32
2.4.2 <i>Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí</i>	34
2.4.3 <i>Analýza 7S</i>	36
2.4.4 <i>SWOT analýza</i>	38
3 Analýza problému a současné situace.....	40
3.1 Historie vína a vinařství	40
3.2 Vinařské oblasti České republiky.....	41
3.3 Druhy vín	42
3.3.1 <i>Tichá vína podle barvy</i>	42
3.3.2 <i>Tichá vína podle obsahu cukru</i>	43
3.3.3 <i>Tichá vína podle druhu a kvality</i>	44

3.3.4	<i>Šumivá a perlivá vína</i>	45
3.3.5	<i>Šumivá vína podle obsahu cukru</i>	46
3.3.6	<i>Likérová vína</i>	46
3.3.7	<i>Vína originální certifikace (VOC)</i>	47
3.4	Zákazníci a cílový trh	47
3.5	Strategická analýza	48
3.5.1	<i>SLEPT analýza</i>	48
3.5.2	<i>Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil</i>	53
3.5.3	<i>Analýza 7S</i>	58
3.5.4	<i>SWOT analýza</i>	60
4	Vlastní návrhy řešení	63
4.1	Popis podniku	63
4.1.1	<i>Název a předmět podnikání</i>	63
4.1.2	<i>Lokalita a sídlo společnosti</i>	64
4.1.3	<i>Právní forma společnosti</i>	64
4.1.4	<i>Charakteristika výrobku</i>	65
4.1.5	<i>Mise, vize a cíle podniku</i>	65
4.2	Výrobní plán	66
4.2.1	<i>Suroviny</i>	66
4.2.2	<i>Výrobní zařízení</i>	68
4.2.3	<i>Výrobní a skladovací prostory</i>	69
4.3	Marketingový plán	69
4.3.1	<i>Produkt</i>	70
4.3.2	<i>Cena</i>	73
4.3.3	<i>Distribuce</i>	74
4.3.4	<i>Propagace</i>	75

4.4	Organizační plán	78
4.4.1	<i>Vlastníci a organizační struktura</i>	78
4.4.2	<i>Zaměstnanci</i>	79
4.5	Hodnocení rizik	80
4.5.1	<i>Identifikace možných rizik</i>	80
4.5.2	<i>Zhodnocení rizik</i>	82
4.5.3	<i>Návrhy eliminace identifikovaných rizik</i>	82
4.6	Finanční plán.....	85
4.6.1	<i>Počáteční vklady do společnosti</i>	86
4.6.2	<i>Počáteční náklady</i>	86
4.6.3	<i>Výběr úvěru</i>	88
4.6.4	<i>Zahajovací rozvaha</i>	89
4.6.5	<i>Očekávané příjmy</i>	90
4.6.6	<i>Očekávané výdaje</i>	91
4.6.7	<i>Odpisy</i>	94
4.6.8	<i>Plánovaný výkaz zisku a ztráty</i>	96
4.6.9	<i>Plánovaná rozvaha</i>	100
4.6.10	<i>Analýza bodu zvratu</i>	102
4.6.11	<i>Doba návratnosti investice</i>	104
	Závěr	106
	Seznam použité literatury	109
	Seznam obrázků	112
	Seznam rovnic a grafů	113
	Seznam tabulek	114

Úvod

Spotřeba vína v České republice za posledních 20 let narostla zhruba o třetinu na dnešních 20,1 l na osobu. Průměrná měsíční útrata za víno v posledních letech také stále roste a atakuje hranici 400 Kč. Proto se 2 kamarádi, kteří oba vlastní vinohrad rozhodli, že začnou společně ve vinařství podnikat. Pan Svoboda má 0,5 ha vinic a vinnou révu pouze přeprodával dál, aniž by ji nějak zpracovával. Pan Pexa má nově 3 ha vinic a vinnou révu zatím zpracovával pouze pro osobní spotřebu, vinnou révu jinak dále přeprodával ostatním vinařům. Rozhodli se společně rozšířit činnost o zpracování a následný prodej vlastního moravského zemského vína.

Pan Pexa a pan Svoboda se rozhodli dát se tedy na podnikatelskou dráhu. Poskytli mi všechny potřebné informace o výrobě samotné, jejich možnostech a vizích a nápadech do budoucna. Na základě těchto informací jsem vytvořila podnikatelský plán.

Podnikatelský plán tvoří písemný dokument, který je vytvořen za účelem založení nového podniku nebo přebudování již zavedené společnosti. Vždy mu předchází nějaká myšlenka, plán nebo vize. Sestavuje se proto, aby ověřil, jestli jsou tyto myšlenky, plány a vize realizovatelné. Kromě prvotní myšlenky jsou zde rozvíjeny i záměry do budoucna, a to krátkodobé i dlouhodobé cíle. Pokud je podnikatelský plán kvalitně sestavený může pomoci odhalit a eliminovat určitá rizika spojená s podnikáním a omezit nebo úplně vyloučit velkou finanční ztrátu v případě neúspěchu podnikání hned v začátcích.

Teoretická část se zabývá popisem základních pojmů, které napomohou lepšímu pochopení pozdějších částí. Jsou zde rozvedeny pojmy jako podnikatel, podnik a podnikání. Vysvětleno založení podniku a popsány jednotlivé zdroje financování jak z cizích, tak i z vlastních zdrojů. Dále jsou zde řešeny zásady zpracování podnikatelského plánu a uvedena jeho samotná struktura. V neposlední řadě je zde vysvětlen pojem strategická analýza a rozepsány a objasněny jednotlivé analýzy vnějšího i vnitřního prostředí a SWOT analýza.

Praktická část diplomové práce začíná popisem jednotlivých základních druhů vína a vinařských oblastí nacházejících se v České republice. Hlavním zaměřením bude Znojemská podoblast, ve které se nachází i nově vznikající podnik. Tento popis má čtenáři napomoci získat lepší přehled o tržní situaci a produktu, který bude nově vznikající podnik vyrábět. Prostor zde má i strategická analýza prostředí a

nejvýznamnějších konkurentů. Největší část teoretické práce zaujímá samotný podnikatelský záměr. Ten se zaměřuje na popis nově vznikajícího vinařství. Obsahuje základní kapitoly, jako je popis podniku, výrobní, marketingový a organizační plán, hodnocení rizik a finanční plán.

1 Vymezení problému a cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování podnikatelského plánu na vybudování malého moravského vinařství a zhodnocení jeho reálné životaschopnosti. Zakladatelé nově vznikajícího podniku mají v pěstování vinné révy zkušenosti, protože mají vlastní vinice. Prozatím pouze malou část vinné révy zpracovávali pro osobní potřebu a většinu úrody odprodávali ostatním vinařům v okolí.

Na základě vypracovaného podnikatelského plánu, který se opírá o teoretickou část práce, bude vybudováno vinařství. Stěžejními částmi podnikatelského plánu budou analýza trhu a konkurentů, organizační, marketingový a finanční plán a dále identifikace největších rizik.

Dílčím cílem bude představení samotného nově vznikajícího podniku a návrhu na vznik společnost s ručením omezeným.

Práce je rozdělena do 3 hlavních částí. První část se věnuje objasnění nejdůležitějších teoretických aspektů práce. V druhé části jsou objasněny základní druhy vína a vinařských oblastí. Jako stěžejní je v druhé části vypracování strategické analýzy okolí i konkurence, ale i samotného podniku. Třetí část obsahuje vypracovaný podnikatelský plán. Důraz je kladen především na marketingový a finanční plán.

2 Teoretická východiska práce

Pro správné pochopení dalších částí diplomové práce je důležité hned na začátku vymezit určité pojmy. Nejdříve budou vysvětleny základní pojmy jako podnik, podnikatel nebo podnikání. Dále pak založení podniku a zdroje jeho financování, podnikatelský plán. Důležitou podkapitolu bude tvořit výklad strategické analýzy. V neposlední řadě bude objasněn marketingový a finanční plán.

2.1 Základní pojmy

Mezi základní pojmy v tématu podnikatelský záměr rozhodně patří podnikatel, podnikání a podnik. Tyto termíny se vymezují v novém občanském zákoníku, zákonu o obchodních korporacích a další literatuře.

2.1.1 Podnikatel

Podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba, ale obě musí splňovat určité podmínky, které jsou definované v § 420 nového občanského zákoníku:

- vykonává výtěžnou činnost samostatně na vlastní účet a odpovědnost,
- na základě živnostenského nebo jiného oprávnění,
- činí tak soustavně,
- hlavním účelem této činnosti je generování zisku,
- je zapsaná v obchodním rejstříku (Občanský zákoník, 2012).

Dále se za podnikatele považuje podle odst. 2 § 420 nového občanského zákoníku i osoba, která v souvislosti se svou podnikatelskou činností, při výkonu svého povolání nebo osoba která jedná jménem podnikatele uzavírá smlouvy (Občanský zákoník, 2012).

2.1.2 Podnikání

Podnikání má stejně jako podnikatel určité zásady, které musí být dodrženy, aby se dalo mluvit o podnikání. Jde o **soustavnost** (činnost je vykonávána pravidelně a nejen příležitostně), **samostatnost** (fyzická osoba podniká samostatně a právnická osoba v zastoupení svého statutárního orgánu), **vlastní jméno** (fyzická osoba vystupuje pod svým jménem a příjmením a právnická osoba pod obchodní firmou), **vlastní odpovědnost** (veškerá rizika podnikání nese podnikatel sám) a **dosažení zisku**

(podnikání musí mít za cíl dosažení zisku, ale nemusí ho fakticky dosáhnout) (Srpková, & Řehoř, 2010).

Existují tři základní pojetí podnikání:

1. Podnikání jako proces

- hlavním cílem tohoto typu podnikání je vytvoření nové hodnoty navíc,
- může se jednat o finanční hodnotu nebo u sociálního podnikání o nefinanční formu hodnoty.

2. Podnikání jako přístup

- zde se objevuje pojem „podnikavý“, tedy že podnikatel má zájem vytvářet přidanou hodnotu, samostatně a aktivně hledá nové příležitosti, vkládá do podnikání své zdroje a hlavně čas...

3. Podnikání jako hodnotová orientace

- v podnikání se dbá na dodržování určitých hodnot a postojů, které si podnik stanoví (Srpková, & Řehoř, 2010).

Pokud má člověk dobrý podnikatelský nápad a rozhodne se pro vlastní podnikání měla by tomu nejdříve předcházet seriózní úvaha. Do startu nového podnikání se musí vložit určitý kapitál a ten může být v případě bankrotu nenávratně ztracen a nejen ten. Proto by po rozhodnutí začít podnikat měl být vytvořen podnikatelský záměr, kterému je věnován prostor v podkapitole 2.3 teoretických východisek práce (Veber, & Srpková, 2012).

Jakmile se jedinec definitivně rozhodne pro podnikání má vytvořenou určitou vizi, jak daleko by chtěl ve svém podnikání dojít. Od tohoto momentu se dále odvíjí, o jaký typ podnikání půjde. Rozlišuje se pět základních typů podnikání (Srpková, & Řehoř, 2010):

1. Podnikání jako životní styl

- podnikatel začne s podnikáním, protože chce být svým vlastním pánem a nechce být zaměstnán,
- soustředí se pouze na lokální trh,
- nemá žádné ambice růstu a ovládnutí dalších trhů.

2. Zdrženlivé podnikání

- jedná se o úspěšnější typ podnikání než předchozí,
- operuje širším trhem, ale pouze v daném regionu,
- podnikatel nemá podnikání jen aby byl vlastním pánem, ale bohužel nemá schopnosti vést velkou firmu,

- někdy dochází k tzv. „nedopatřenému růstu“, kdy podnikatel pouze nechce být zaměstnancem, ale poptávka po jeho výrobcích/službách ho nutí rozšířit své podnikání.

3. Nadějně podnikání

- zde se jedná o podnikání s jasnou vizí být úspěšný na lokálním či regionálním trhu,
- podnikatel investuje do rozvoje a inovací, ale na druhou stranu zná svá omezení,
- operují na trzích s minimální nejistotou, protože se vyhýbají financování z cizích zdrojů.

4. Podnikání s potenciálem vysokého růstu

- jen velmi malé procento podnikatelů volí tento typ podnikání,
- předchází mu analýza trhu a objevení tzv. „díry na trhu“,
- vytváří si zcela nový trh,
- takovéto podnikání vyžaduje profesionální vedení.

5. Revoluční podnikání

- objevuje se velmi zřídka, protože nelze pouze o podnikání s novým produktem, ale podnikatel přichází se zcela novou koncepcí podnikání a stávající firmy nemohou s tímto podnikem krok, protože to není v jejich silách (Srpková, & Řehoř, 2010).

Na základě všech těchto úvah může podnikání zahájit buď fyzická osoba na základě živnosti nebo právnická osoba jako právní subjekt.

2.1.2.1 Právní formy podnikání fyzické osoby

Právní formou pro podnikání fyzické osoby je **osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)** nebo **sdružení fyzických osob**.

Osoba samostatně výdělečně činná

Podnikatel, který chce takto podnikat musí nejdříve získat **živnostenské nebo jiné oprávnění**. Aby toto oprávnění získala musí splňovat podmínky stanovené živnostenským zákonem:

- věk od 18 let,
- trestní bezúhonnost,

- způsobilost k právním úkonům.

Dále u některých živností musí splňovat zvláštní podmínky jako například odbornou nebo jinou způsobilost, kterou vyžaduje živnost (Srpová, & Řehoř, 2010).

Samotné živnosti se poté dělí na:

1. Ohlašovací živnosti

- jejich vznik a provozování se vztahuje k ohlášení,
- dělí se na:

a. Řemeslné živnosti

- podmínkou získání je výuční list, maturita, diplom nebo šestiletá praxe v daném oboru
- př. zednictví, řeznictví, revize a zkoušky elektrických zařízení aj.

b. Vázané živnosti

- podmínkou získání je prokázání odborné způsobilosti, kterou stanovuje příloha živnostenského zákona,
- př. masérské služby, vedení účetnictví aj.

c. Volná živnost

- pro tuto živnost není podmínkou žádná odborná způsobilost ani osvědčení,
- jedná se například o velkoobchod a maloobchod, fotografické služby aj (živnostenský zákon nebo zákłady).

2. Koncesované živnosti

- kromě odborné způsobilosti je k získání této živnosti nutné i kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy,
- jejich vznik a provozování se vztahuje k správnímému rozhodnutí,
- příkladem jsou cestovní kanceláře, taxislužba nebo pohřební služby (Srpová, & Řehoř, 2010).

Základní kapitál OSVČ nemusí skládat. Pro její potřeby stačí vést daňovou evidenci, pokud nenastanou skutečnosti, kdy musí vést účetnictví. Za závazky z podnikatelské činnosti ručí podnikatel celým svým majetkem. Zápis do obchodního rejstříku je nepovinný, nejsou-li podmínky pro povinnou registraci. Podnikání zaniká smrtí podnikatele, podíl se nedědí (Srpová, & Řehoř, 2010).

Sdružení fyzických osob

Jde o smluvní formu spolupráce několika fyzických osob, při kterém nevzniká právní subjekt. Za závazky vzniklé při této formě podnikání ručí všichni podnikatelé společně a nerozdílně. Je možné sdružení fyzických osob založit na omezenou dobu, dokud živnostníci pracují na stejném projektu (Veber, & Srpová, 2012).

2.1.2.2 Právní formy podnikání právnické osoby

Právnické osoby mohou být buď ve formě **osobních společností** (předpokladem je osobní účast na řízení a neomezené ručení), **kapitálových společností** (povinností zakladatelů je vložit určitý vklad, ručení je omezené nebo žádné) a **družstva** (jde o společenství lidí, založené za účelem podnikání nebo zajištění určitých potřeb členů družstva) (Veber, & Srpová, 2012).

Právnické osoby tedy mohou být:

1. Osobní společnosti
 - a. veřejná obchodní společnost (veř. obch. spol. nebo v. o. s.),
 - b. komanditní společnost (kom. spol. nebo k. s.).
2. Kapitálové společnosti
 - a. společnost s ručením omezeným (spol. s r. o. nebo s. r. o.),
 - b. akciová společnost (akc. spol. nebo a. s.).
3. Družstva

Družstvo

Družstvo musí zakládat minimálně 5 fyzický nebo 2 právnické osoby. Družstvo ručí celým svým majetkem, ale samotní členové neručí za závazky družstva. Členové družstva při vstupu nevnášejí finanční hotovost, ale majetkové hodnoty, takže například v zemědělských družstvech členové vkládají půdu nebo zvířata a u bytových družstvech se za vklad pokládá činnost členů při výstavbě bytového domu („Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby“, 2014).

Osobní a kapitálové společnosti

Pro větší přehlednost budou v následující tabulce srovnány jednotlivé osobní a kapitálové společnosti, a to z hlediska založení, počtu zakládajících členů, výše počátečních vkladů, ručení, orgánů společnosti a zániku společnosti.

Tabulka č. 1: Přehled osobních společností
(Zdroj: Zákon o obchodních korporacích, 2012)

	Osobní společnosti	
	v. o. s.	k. s.
Založení společnosti	Společenskou smlouvou a zápisem do obchodního rejstříku	Společenskou smlouvou a zápisem do obchodního rejstříku
Minimální počet zakládajících členů	2	1 komplementář a 1 komanditista
Výše počátečních vkladů	Není stanoven	Vkládá pouze komanditista v minimální výši 5 000 Kč
Ručení za závazky společnosti	Osoby ručí společně a nerozdílně celým svým majetkem	Komandisté ručí do výše vkladu, komplementář ručí celým svým majetkem
Orgány společnosti	Nejvyšším orgánem a statutárním orgánem jsou všichni členové	Nejvyšším orgánem a statutárním orgánem jsou všichni komplementáři
Zánik společnosti	Výmaz z obchodního rejstříku	Výmaz z obchodního rejstříku

Tabulka č. 2: Přehled kapitálových společností
(Zdroj: Zákon o obchodních korporacích, 2012)

	Kapitálové společnosti	
	s. r. o.	a. s.
Založení společnosti	Společenskou smlouvou a zápisem do obchodního rejstříku	Společenskou smlouvou a zápisem do obchodního rejstříku
Minimální počet zakládajících členů	1	1
Výše počátečních vkladů	Minimálně 1 Kč	2 mil. Kč bez veřejné nabídky nebo 20 mil. Kč s veřejnou nabídkou akcií
Ručení za závazky společnosti	Společnost ručí veškerým majetkem, společník do výše nesplaceného vkladu.	Společnost ručí celým svým majetkem, akcionáři neručí za závazky společnosti
Orgány společnosti	Nejvyšším orgánem je valná hromada a statutárním orgánem je každý jednatel	Nejvyšším orgánem je valná hromada
Zánik společnosti	Výmaz z obchodního rejstříku	Výmaz z obchodního rejstříku

2.1.3 Podnik

Podnik lze v nejširším pojetí chápat jako místo, kde se přeměňují vstupy na výstupy v rámci podnikatelské činnosti. Z makroekonomického hlediska je podnik základní jednotkou ekonomiky státu, tedy splňuje účel zajišťování výroby a prodeje výrobků nebo poskytování služeb. Z mikroekonomického hlediska je podnik založen za účelem vykonávání podnikatelské činnosti (Šiman, & Petera, 2010).

V podniku dochází k výrobě **ekonomických statků**, které jsou vzhledem k poptávce relativně vzácné a pro kupujícího jsou užitečné. Ekonomickými statky jsou buď **výrobky**, které přináší uživateli užitek ve své finální formě, nebo **služby**, které přináší užitek během průběhu. Podniky tyto statky prodávají na **trhu**, což je místo, kde se střetává nabídka s poptávkou a výsledkem tohoto střetu je určité množství a cena. Hlavním cílem prodeje ekonomických statků je **zisk**, což je převýšení výnosů nad náklady (Šiman, & Petera, 2010).

2.1.3.1 Rozdělení podniků dle velikosti

Malý a střední podnik definuje komise EU podle čtyř kritérií, a to počtu zaměstnanců, ročního obrátu, bilanční sumy roční rozvahy a nezávislosti. Nezávislostí se myslí, že podnik, který nepatří do kategorie malých a středních podniků by vlastnil více než 25 % podílu na hlasovacích právech nebo základním kapitálu daného podniku (Synek, & Kislíngrová, 2010).

Podniky se tedy kategorizují následovně:

1. Mikropodniky

- počet zaměstnanců: < 10,
- roční obrat: ≤ 2 miliony €,
- suma aktiv: ≤ 2 miliony €.

2. Malé podniky

- počet zaměstnanců: < 50,
- roční obrat: ≤ 10 miliony €,
- suma aktiv: ≤ 10 miliony €.

3. Střední podniky

- počet zaměstnanců: < 250,
- roční obrat: ≤ 50 miliony €,

- suma aktiv: ≤ 43 miliony €.

Pokud se nejedná o mikro, malé ani střední podniky, pak se jedná o velké podniky (Synek, & Kislingerová, 2010).

2.2 Založení podniku a zdroje jeho financování

Protože v dalších kapitolách bude řešen podnik ve formě společnosti s ručením omezeným, tak nyní bude věnován prostor pro vysvětlení kroků k založení právě společnosti s ručením omezeným a zdrojů jeho financování.

2.2.1 Založení společnosti s ručením omezeným

Kroky vedoucí k založení společnosti s ručením omezeným lze vyjádřit následovně:

1. sepsání a uzavření zakladatelského právního jednání,
2. získání oprávnění k podnikání,
3. splnění vkladové povinnosti společníků,
4. zápis společnosti do veřejného obchodního rejstříku,
5. splnění veřejnoprávních ohlašovacích povinností (Filip, & Fyrbach, 2016).

Společnost až v okamžiku zápisu do obchodního rejstříku získává právní osobnost a nabývá svých práv a povinností (Filip, & Fyrbach, 2016).

Zakladatelské právní jednání

Pokud společnost zakládá jediná osoba, pak hovoříme o **zakladatelské listině**. Pokud je společnost zakládána 2 a více společníky, uzavírají mezi sebou **společenskou smlouvu**. Jedná se o základní dokument společnosti upravující vztahy ve společnosti, práva a povinnosti společníků vůči společnosti samotné, ale také navzájem mezi společníky (Filip, & Fyrbach, 2016).

Zakladatelské právní jednání musí vždy obsahovat minimálně tyto náležitosti:

1. obchodní firmu,
2. sídlo,
3. předmět podnikání společnosti,
4. jména a bydliště/sídla všech společníků,
5. vymezení podílů, práv a povinností s nimi spojenými,
6. výše jednotlivých vkladů společníků,

7. výše základního kapitálu,
8. počet jednatelů společnosti a
9. způsob jednání těchto jednatelů za společnost (Filip, & Fyrbach, 2016).

Vklady společníků

Vkladem se rozumí hodnota předmětu vkladu do základního kapitálu. Předmětem vkladu je **peněžitý** nebo **nepeněžitý vklad**. Nepeněžitý vklad musí být oceněna znalcem a jedná se například o práci, služby nebo majetek. **Minimálním vkladem** společníka do společnosti s ručením omezeným je 1 Kč, ale společenská smlouva může určit vyšší minimální vklad (Filip, & Fyrbach, 2016).

Součet vkladu a emisního ážia se nazývá **emisní kurz**. **Vkladové ážio** je peněžní část, která připadá na vklad do vlastního kapitálu společnosti mimo základní kapitál. Vkladové ážio tedy neurčuje výši podílu společníka, protože na něj nemá žádný vliv. Díky vkladovému ážiu musí nový společník, který vstupuje do již zavedené společnosti, u které je hodnota společnosti vyšší než hodnota základního kapitálu, zaplatit adekvátní částku vůči hodnotě podílu který vstupem získá (Filip, & Fyrbach, 2016).

Zápis do obchodního rejstříku

Společnost je povinna podat návrh na zápis do obchodního rejstříku ve lhůtě 6 měsíců. Tuto lhůtu lze prodloužit nebo zkrátit, ale musí to být výslovně uvedeno v zakladatelském právním jednání. Pokud se návrh ve stanovené době nepodá, nastávají shodné účinky jako by společníci odstoupili od smlouvy (Filip, & Fyrbach, 2016).

Aby vůbec mohl být podán návrh na zápis do obchodního rejstříků musí být splněny základní předpoklady:

1. společnost musí získat podnikatelské oprávnění,
2. splacení vkladů v takovém rozsahu jaký je určen v zakladatelském právním jednání, avšak minimálně 30 % peněžitého vkladu a celého emisního ážia a dále vložení všech nepeněžitých vkladů (Filip, & Fyrbach, 2016).

2.2.2 Zdroje financování

Pro úspěšné zahájení podnikání je velice důležitá finanční stránka. Každý, kdo rozjíždí nový podnik musí počítat s nutností vysokého počátečního kapitálu. Na začátku jsou finanční zdroje především vlastní, protože na začátku podnikání je velmi problematické

získat podporu okolí a zaujmout potenciálního investora, aby záměr podpořil vlastními zdroji (Režňáková, 2012).

Základní rozdělení zdrojů financování je na **vlastní** a **cizí**. Přičemž základním zdrojem financování nového podniku jsou vlastní zdroje, které vkládá do podnikání sám podnikatel. Pokud jeho úspory nedostačují, musí se spolehnout na cizí zdroje financování. Zde investoři požadují záruku vrácení a k tomu i zhodnocení investovaného kapitálu. Jako postačující záruka je brána hodnota vlastního majetku podnikatele, prokázání dobrých výkonů dosahovaných v minulosti nebo perspektiva rozvoje nového podnikání (Režňáková, 2012).

2.2.2.1 Vlastní zdroje financování

Vlastní zdroje financování se do podniku dostává buď jako vklad přímo od zakladatelů, dar a dotace (při splnění náležitých podmínek poskytovatele dotace) nebo jako interně vytvořené zdroje, mezi které patří zisk běžného účetního období a nerozdělený zisk minulých let, odpisy nebo rezervy. Dále mezi vlastní zdroje patří vklady od profesionálních investorů, jako jsou business angels nebo venture capital (Režňáková, 2012).

Vklad vlastníka

Pokud se podnikatel nebo podnikatelé rozhodnou podnikat, musí do podniku vložit počáteční vklad. Můžeme říct, že bez tohoto vkladu podnikání vůbec nemůže začít. Vklady vlastníků se mohou lišit podle výše, kterou určuje zákon nebo podle domluvy společníků u různých druhů společností (Veber, & Srpová, 2012).

Zisk

Pokud využíváme zisk jako zdroj financování, mluvíme o **samofinancování**. Při tomto druhu financování nevznikají žádné náklady na cizí zdroje. Na druhou stranu zisk nemůžeme považovat za stabilní zdroj financování. Nejdříve však musí podnik vytvořit dostatečný objem zisku, aby mohl své investiční projekty takto financovat (Veber, & Srpová, 2012).

Odpisy

Odpisy se dají vyjádřit jako postupné opotřebenění majetku za určitou časovou jednotku. Díky odpisům se cena majetku postupně dostává do nákladů. Velikosti odpisů se řídí

rozsahem investičního majetku, jeho oceňováním, volbě sazeb odpisování a metodách, které při odpisování byly použity. Odpisy se považují za stabilní vlastní zdroj financování, který je výhodnější než zisk, protože na rozdíl od zisku nepodléhá zdanění (Veber, & Srpová, 2012).

Business angels

Obchodní andělé představují individuálního investora, který je většinou sám úspěšným podnikatelem nebo má dostatek volných zdrojů, aby mohl financovat perspektivní projekty s růstovým potenciálem. Jde o obdobu venture capital, ale u obchodních andělů je investovaný kapitál menší, protože pochází od jednoho investora, a ne z fondu. Výhodou obchodních andělů je, že přinášejí do podniku také určité znalosti, zkušenosti a know-how. Doba investice je dopředu stanovená na určité časové období. Po jeho skončení investor svůj podíl prodá zpět podnikateli (Veber, & Srpová, 2012).

Venture capital

Česky rizikový kapitál. Zaměřuje se na malé a střední podniky, které obsahují vyšší riziko, ale zároveň se předpokládá vysoký výnos. Hlavní myšlenkou je, že fond rizikového kapitálu vstoupí do firmy formou navýšení základního kapitálu. Po určité době je pak tento kapitálový podíl odprodán a investice se vrací fondu rizikového kapitálu zpět. Venture capital se dělí podle toho, na kterou fázi rozvoje firmy se zaměřují. Mluvíme tedy buď o předstartovním, startovním, rozvojovém financování, financování akvizic nebo záchranném kapitálu (Veber, & Srpová, 2012).

2.2.2.2 Cizí zdroje financování

Cizím zdrojem financování je myšleno financování externími zdroji, které mají podobu dluhu a jsou časově přesně ohraničeny. Poskytovatelé takového kapitálu stojí v pozici věřitele (Režňáková, 2012).

Mezi cizí zdroje financování patří například úvěr, leasing, faktoring a forfaiting nebo dluhopisy. Všechny tyto cizí zdroje mají ovšem společné znaky:

- ve smlouvě je ošetřena odměna věřiteli za poskytnutí finančních zdrojů ve formě úroku z výše nesplaceného dluhu,
- věřitel poskytnutím finančních zdrojů nepřebírá podnikatelské riziko a nemá ani právo účastnit se řízení podniku,

- věřitel požaduje zajištění dluhu a postupné splácení neboli umořování dluhu,
- na předem stanoveném konci doby splatnosti dluhu je podnikatel povinen splatit celou zbylou dlužnou částku (Režňáková, 2012).

Úvěr

Úvěr je vedle leasingu jedním z nejrozšířenějších způsobů financování u malých a středních podniků. Lze ho rozdělit například na **finanční úvěr** (finanční instituce půjčuje určitý finanční obnos) nebo na **obchodní úvěr**. Další příklad dělení u finančního úvěru je podle délky, a to na krátkodobý (splatnost do 1 roku), střednědobý (splatnost max. 5 let) a dlouhodobý (splatnost delší než 5 let). Úvěry poskytují bankovní, ale i nebankovní společnosti (Veber, & Srpová, 2012).

- **Bankovní úvěr** – bankovní instituce půjčuje peněžní obnos na jasně dané časové období. Cena bankovního úvěru se odvíjí od bonity klienta a době splatnosti kapitálu (čím delší je doba splatnosti, tím větší je riziko a také cena úvěru). Cenou bankovního úvěru je pak úrok a bankovní výdaje (převážně bankovní poplatky). Úrok je u úvěru daňově uznatelným nákladem, tedy jedná se o náklad snižující daňový základ (Veber, & Srpová, 2012).
- **Obchodní úvěr** – vzniká na základě odběratelsko-dodavatelských vztahů. Má naturální (věcnou) podobu. Jde v podstatě o časový nesoulad mezi doručením výrobku/služby a jeho úhradou. Odběratel tedy má možnost nakoupit zboží nebo službu, i když v tu chvíli nemá k dispozici dostatek likvidních aktiv. Obchodní úvěry nejsou explicitně úročeny, ale dodavatel si cenu takového úvěru již kalkuluje do nabízené ceny (Režňáková, 2012).

Leasing

V dnešní době je leasing velmi rozšířeným způsobem financování převážně dlouhodobého hmotného majetku. V tomto případě nedochází k bezprostřednímu získání peněz, ale jde o formu pronájmu věci, za kterou podnik nezaplatí hned plnou cenu. U leasingu vystupují tři základní subjekty, a to dodavatel, leasingová společnost a nájemce. Mezi dodavatelem a leasingovou společností se uzavírá kupní smlouva. Vztah mezi leasingovou společností a nájemcem upravuje leasingová smlouva. Ta upravuje základní vztahy mezi oběma subjekty, hlavně řeší budoucnost pronajaté věci po skončení doby pronájmu. Obvykle se toto řeší buď následným prodejem věci, vrácením věci zpět

leasingové společnosti nebo obnovením leasingové smlouvy a vzniku nových podmínek (Veber, & Srpová, 2012).

Existují 3 základní typy leasingů:

- **Operativní leasing** – sjednává se na kratší dobu, než je životnost aktiva, které po skončení zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti. Jeho součástí je servis pronajaté věci.
- **Finanční leasing** – má charakter půjčky na postupné splacení majetku. Má jasně daná pravidla. Po skončení leasingové lhůty je majetek za odkupní cenu, která je předem stanovena ve smlouvě, prodán nájemci. Servis není součástí pronájmu. Finanční leasing má celkem striktně daná pravidla. Nájemce si sám většinou majetek pojišťuje a dbá na údržbu.
- **Prodej a zpětný leasing** – podnik prodá svůj vlastní majetek leasingové společnosti, od které si tento majetek zpětně pronajme (Veber, & Srpová, 2012).

Factoring

Factoring je forma krátkodobého financování, protože spočívá v odkupu krátkodobých pohledávek se splatností 14 až 90 dní. Pohledávku odkoupí specializovaná společnost (banka nebo faktoringová společnost). Podnik tedy získá po odkupu peníze ihned a zbaví se rizika nezaplacení pohledávky dlužníkem. Náklady na factoring se dělí na faktoringový poplatek (vypočteno jako procento z nominální hodnoty pohledávky) a úroková sazba (Veber, & Srpová, 2012).

Forfaiting

Forfaiting je v podstatě odkup střednědobých až dlouhodobých pohledávek forfaitingovou organizací (forfaiterem). Forfaitér odkupuje pohledávky s minimální splatností 90 dní nebo dlouhodobé pohledávky například se splatností 5 až 7 let. Pohledávky také musí být nějakým způsobem zajištěné např. bankovní zárukou nebo akreditivem. Náklady na forfaiting se dělí na forfaitingové poplatky (poplatky za zpracování a provize) a diskont (odměna, která náleží forfaitérovi) (Veber, & Srpová, 2012).

Dluhopisy

Dluhopisy jsou méně vídanou formou financování u malých a středních podniků jde o výjimečnou formu. Dluhopis představuje cenný papír, který vydává emitent společně se

závazkem, že po uplynutí stanovené lhůty zaplatí majiteli dluhopisu nominální hodnotu dluhopisu navýšenou o úrok. Tento úrok vstupuje do zdanění jako položka snižující zisk. Na druhou stranu nevýhodou dluhopisů je riziko změn, za kterých byly emitovány a zvýšení finančního rizika podniku (Veber, & Srpová, 2012).

2.3 Podnikatelský záměr neboli plán

Podnikatelský plán je písemný projekt, vytvářený podnikatelem pro interní i externí účely, zejména jako plánovací nástroj. Vytváří se, pokud podnikatel zakládá novou firmu nebo se rozhodl pro radikální změny, jako například větší investice, fúze nebo uzavření neefektivní pobočky (Veber, & Srpová, 2012).

V podstatě si lze podnikatelský plán představit jako autoatlas, který pomáhá odpovědět na otázky kam jedeme a jak se tam dostaneme (Hisrich, & Peters, 1996).

2.3.1 Zásady zpracování podnikatelského plánu

Jelikož je podnikatelský plán vytvářen také pro externí subjekty, tedy pro potenciální investory nebo nové dodavatele, musí dodržet určité obecně platné zásady (Veber, & Srpová, 2012).

Srozumitelnost

Podnikatel by se měl vyjadřovat v jednoduchých větách a v logicky uspořádaném rámci. Důležitá data by měla být uspořádaná například do přehledných tabulek nebo grafů (Veber, & Srpová, 2012).

Logičnost

Tvrzení použita v podnikatelském plánu si nesmí nikdy odporovat a musí na sebe logicky navazovat. Informace v plánu obsažené by měly být podloženy fakty (Veber, & Srpová, 2012).

Stručnost

Plán musí být stručný, a přitom výstižný a musí jít k jádru věci. Ale musí obsahovat všechny důležité fakta (Veber, & Srpová, 2012).

Pravdivost a reálnost

Podnikatel samozřejmě musí uvést pravdivá data a predikovaného vývoje je reálně možno dosáhnout (Veber, & Srpová, 2012).

Identifikace rizik

Pro větší důvěryhodnost celého podnikatelského plánu by měl obsahovat i identifikaci největších rizik a řešení takových kritických okamžiků v budoucím vývoji podniku (Veber, & Srpová, 2012).

2.3.2 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán nemá jasně definovanou strukturu. Každý typ podniku má jiné přednosti a požadavky. Některé části by ale podnikatelský plán obsahovat měl, a to titulní stranu, obsah, souhrn, analýzu daného odvětví, popis podniku, výrobní, marketingový a organizační plán, hodnocení rizik, finanční plán a přílohy (Hisrich, & Peters, 1996).

2.3.2.1 Titulní strana

Titulní strana je první věc co potenciální investor uvidí. Proto je nutné, aby ho zaujala a vystihla to, proč podnikatel vůbec podnikatelský plán vytvořil. Měl by na ní být uveden název a sídlo společnosti, jméno a kontakt na podnikatele, velmi stručný popis firmy a druhu podnikání a hlavně částka potřebná pro financování podniku (Hisrich, & Peters, 1996).

2.3.2.2 Obsah

Na obsah většina tvůrců podnikatelského plánu zapomíná. Protože se ale jedná o poměrně rozsáhlý dokument, neměl by se obsah opomíjet. Zaručí lepší a rychlejší orientaci a vyhledávání určité informace (Veber, & Srpová, 2012).

2.3.2.3 Souhrn

Jedná se o zhuštěný přehled toho nejdůležitějšího z celého podnikatelského plánu. Hlavním úkolem této pasáže je zaujmout čtenáře (investora), přimět ho, aby četl dál a vyvolat v něm touhu dozvědět se veškeré podrobnosti o plánu (Veber, & Srpová, 2012).

2.3.2.4 Analýza odvětví

V tomto bodě podnikatelského plánu podnikatel pojednává o vyhlídkách, vývojových trendech, ale i historickém vývoji odvětví, ve kterém se rozhodl podnikat. Dále sem patří popis potenciálních zákazníků a s nimi spojený cílový trh. Nedílnou součástí je i definice

konkurenčního prostředí pomocí analýzy významných konkurentů (Hisrich, & Peters, 1996).

2.3.2.5 Popis podniku

Popis podniku uvádí podrobný popis nově vznikajícího podniku, tak aby dokázal vyvolat představu o jeho velikosti a záběru. Za klíčové informace jsou považovány především vyráběné výrobky nebo poskytované služby, lokalitu, kde bude nový podnik vystavěn nebo nemovitost, kde bude mít podnik pronájem. Dalšími klíčovými prvky jsou budoucí zaměstnanci a nároky na ně, nutné majetkové vybavení podniku, dále také nutné zkušenosti a průprava samotného podnikatele (Hisrich, & Peters, 1996).

2.3.2.6 Výrobní plán

Výrobní plán musí obsahovat informace o celém výrobním procesu. Tedy popis budovy, strojů a dalšího zařízení potřebného k výrobě, specifikace potřebných surovin, se kterými souvisí identifikace dodavatelů a smluvní podmínky již uzavřených smluv. Dále se zde musí objevit vyčíslení výrobních nákladů a budoucí kapitálovou potřebu (Hisrich, & Peters, 1996).

Pokud se bude jednat o maloobchodní prodejnu nebo podnik poskytující služby, bude se tato kapitola jmenovat obchodní plán. Bude obsahovat způsob nákupu zboží, inventurní systémy a informace o skladech (Hisrich, & Peters, 1996).

2.3.2.7 Marketingový plán

Marketingový plán vysvětluje jak budou výrobky/služby oceňovány, propagovány a distribuovány. Objevují se zde odhady produkce nebo služeb, ze kterých se odhaduje rentabilita daného nově vznikajícího podniku. Dále je zde uveden rozpočet a kontrolní mechanismus v oblasti marketingové strategie (Hisrich, & Peters, 1996).

Nedílnou součástí marketingového plánu je **marketingový mix**. Jendá se o souhrn taktických marketingových nástrojů, díky kterým může podnik ovlivnit poptávku po svém produktu (Kotler, 2007).

Tyto nástroje dělíme do 4 skupit, tzv. 4P – **Product** (zahrnuje veškeré výrobky/služby, které daný podnik nabízí na cílovém trhu), **Price** (peněžní suma, kterou zákazníci za produkt/službu zaplatí za výhody plynoucí z vlastnictví nebo využívání produktu/služby),

Promotion (neboli komunikace, se zaměřuje na sdělení takových klíčových vlastností, aby cílového zákazníka přesvědčily o nákupu), **Place** (neboli distribuce, je souhrn činností, které dělají daný produkt/službu dostupnou cílovým zákazníkům) (Kotler, 2007).

2.3.2.8 Organizační plán

Organizační plán řeší otázku vlastnictví podniku, tedy jestli se jedná o osobní nebo obchodní společnost. Podle formy vlastnictví se zde musí uvést základní informace o každém společníkovi, jeho podílu, akciích nebo funkcích. Další součástí této části podnikatelského plánu je vyjádření organizační struktury podniku, které vyjadřuje organizační schéma, kde je jasně uvedena nadřízenost, podřízenost a zodpovědnost (Hisrich, & Peters, 1996).

2.3.2.9 Hodnocení rizik

Každý nový podnik ohrožují jistá rizika vyplývající např. z reakcí konkurence, technologického pokroku nebo slabého zapojení marketingu. Tato rizika by podnikatel měl identifikovat a vytvořit proti nim účinnou strategii, aby je eliminoval. Takto připravené alternativní strategie při vzniku rizik, zvyšují důvěryhodnost celého projektu (Hisrich, & Peters, 1996).

2.3.2.10 Finanční plán

Finanční plán představuje přehled objemu potřebných investic pro vznik nového podniku. Jsou zde řešeny **plánované finanční výkazy**:

1. plánovaný výkaz zisků a ztrát,
2. plánovaná rozvaha (Hisrich, & Peters, 1996).

Dále zde bude řešena analýza bodu zvratu a doba návratnosti investice.

Rozvaha

Rozvahou se rozumí statický pohled na majetek podniku a jeho financování k určitému dni. Na straně aktiv jsou vyčísleny jednotlivé druhy majetku podniku. Jsou uspořádány podle toho, jakou funkci v podniku plní a podle své likvidnosti. Aktiva jsou tedy tvořeny dvěma hlavními složkami, a to stálými aktivy a oběžným majetkem. Na druhé straně pasiv jsou vyjádřeny zdroje financování tohoto majetku. Jejich skladba bývá označována jako finanční struktura podniku. Jsou tvořeny ze dvou hlavních složek, a to vlastní kapitál a

cizí zdroje. Je nutné dodržet mezi aktivy a pasivy podniku bilanční rovnost, tedy že aktiva se rovnají pasivům (Koráb, 2007).

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty zahrnuje výnosy a náklady podniku. Náklady jsou peněžní částky, které podnik účelně vynakládá na získávání svých výnosů. Výnosy podniku představují především tržby z prodeje výrobků nebo služeb (Koráb, 2007).

Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu vede ke zjištění, kolik produkce musí podnik vytvořit, aby dosáhl zisku. Bodem zvratu je takový objem produkce, při kterém jsou tržby rovny celkovým nákladům. Tedy je to takový bod ve kterém je výsledek hospodaření roven nule. Objem produkce, při kterém nastává bod zvratu lze vyjádřit vzorcem č. 1:

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - vnj}$$

Rovnice č. 1: Bod zvratu
(Zdroj: Koráb, 2007)

Kde:

Q_{BZ} ... objem výroby v bodě zvratu

FN ... fixní náklady

p ... cena za jednotku

vnj ... variabilní náklady na jednotku

Je-li objem produkce pod bodem zvratu výroba se stává ztrátovou, je-li objem produkce nad bodem zvratu společnost generuje zisk. Dalším výstupem z této analýzy mohou být informace o maximálních akceptovatelných nákladech nebo minimálních cenách (Koráb, 2007).

Doba návratnosti

Tento ukazatel udává, za jak dlouhou dobu se peněžní prostředky investované do podniku vrátí. Nejdříve je potřeba stanovit počáteční výšku investice. Poté pro každý rok k výsledku hospodaření po zdanění jsou přičteny odpisy a kladný nebo záporný výsledek čistého pracovního kapitálu (Srpková & Řehoř, 2010).

$$\check{CPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Rovnice č. 2: Výpočet čistého pracovního kapitálu
(Zdroj: Srpková & Řehoř, 2010)

Tímto se dosáhne výpočtu čistého příjmu z investice (FFCF). Kumulativním součtem jednotlivých FFCF dosáhneme doby návratnosti. Hlavním úskalým tohoto výpočtu je fakt, že peníze, které máme k dispozici v současné době, mají vyšší hodnotu než peníze, které obdržíme později. Tato metoda nerespektuje ani riziko, ani faktor času (Scholleová, 2008).

2.3.2.11 Přílohy

Ve vlastním textu se mohou vyskytovat odvolávky na informativní materiál, který není potřeba z hlediska stručnosti začleňovat do samotného textu. Tyto materiály se proto nachází na úplném konci v sekci příloh. Patří sem například nájemní nebo dodavatelské smlouvy, ceníky, výsledky výzkumu atd. (Hisrich, & Peters, 1996).

2.4 Strategická analýza

Následující kapitola se zabývá analýzou **vnějších** a **vnitřních faktorů**, které by nově vznikající podnik mohly ovlivnit. Jako analýza vnějších faktorů bude provedena SLEPT analýza a porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Zástupcem analýzy vnitřních faktorů bude analýza 7S. Na základě sjednocení jednotlivých analýz z vnitřního a vnějšího prostředí se vytváří SWOT analýza.

2.4.1 SLEPT analýza

Jedná se o analýzu externího prostředí zaměřenou na 5 faktorů. Na základě vývoje v minulosti a současného stavu, predikujeme, jak se bude vnější okolí dále vyvíjet v daném časovém horizontu (Červený, 2014).

Akronym SLEPT zahrnuje těchto 5 oblastí:

1. **S**ocial – sociálně kulturní faktory,
2. **L**egal – právní faktory,
3. **E**conomic – ekonomické faktory,
4. **P**olitical – politické faktory,
5. **T**echnological – technologické faktory (Červený, 2014).

Někdy se pro tuto analýzu také používá zkratka PEST. Tato analýza ale nepracuje na rozdíl od SLEPT s právními faktory. Zahrnuje tedy pouze politické, ekonomické, sociální a technické faktory (Červený, 2014).

2.4.1.1 Sociálně kulturní faktory

Sociálně kulturní faktor je často rozhodující z hlediska úspěchu nebo neúspěchu. Jedná se o lidské faktory související s okolím daného podniku. Tento faktor se vyplatí sledovat po celou dobu životnosti podniku. Hodnotí se zde například životní styl a jeho změny, životní úroveň a její změny, náboženství, strukturu populace a demografické faktory nebo postoje lidí (zaměstnanců, zákazníků, ale i dodavatelů a konkurentů) a jejich hodnotové stupnice (Machková, 2015).

2.4.1.2 Právní faktory

Podnikání samo o sobě je svázáno s mnoha zákony a předpisy (vyhlášky a nařízení vlády). V analýze právních faktorů lze především o identifikaci těch zákonů a předpisů, které souvisejí s daným oborem podnikání. Ale také se zde hodnotí předvídaný vývoj těchto právních norem (Červený, 2014).

Právní faktory jsou důležité znát především z hlediska toho, že jsou vymahatelné státními zařízeními a v případě porušení hrozí vznik sankcí či pokut (Machková, 2015).

Právní systém je navázán na danou politickou situaci v zemi. V případě České republiky, musíme brát v úvahu také situaci a nařízení plynoucí z EU (Červený, 2014).

2.4.1.3 Ekonomické faktory

Pro SLEPT analýzu, která bude sloužit jako podklad pro podnikatelský plán je nejdůležitější identifikovat faktory ovlivňující stav na trhu zboží a služeb a dále na trhu výrobních faktorů, především na trhu práce. Z tohoto důvodu jsou hlavními ekonomickými faktory například inflace, úroveň nezaměstnanosti, výška úrokových sazeb, vývoj HDP, mezd nebo kurzů, platební bilance státu nebo monetární a fiskální politika státu (Červený, 2014).

2.4.1.4 Politické faktory

Prozkoumat politické faktory před zahájením podnikání, je velmi důležité především z hlediska politiky dané země. Jelikož politická rozhodnutí mají významný vliv na ekonomickou situaci v dané zemi a stanovují podmínky pro podnikání. V dané oblasti se především zkoumá politická stabilita, politický systém, právní úprava podnikání v dané

zemi, daňový systém, podmínky pro zaměstnávání osob a s tím související minimální mzdy, sociální dávky aj. (Machková, 2015).

2.4.1.5 Technologické faktory

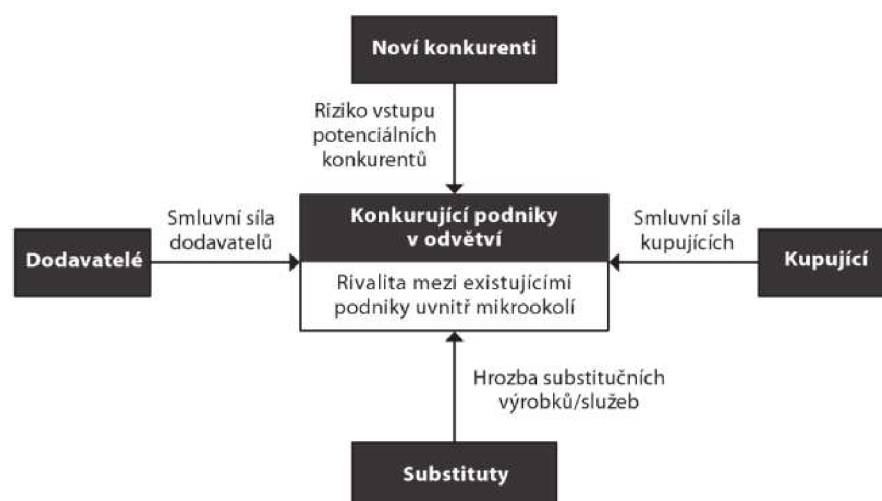
Nové technologie jsou důležitým faktorem úspěšného podnikání. Díky technologickému pokroku roste životní úroveň, zjednodušují se pracovní postupy, což vede k efektivnější výrobě. Mezi technologické faktory, které je třeba zpracovat patří např. nové technologie, které firma uplatňuje při vývoji, výrobě a distribuci. Dále inovativní informační a komunikační technologie nebo vývoj technologií, které budou pozitivně ovlivňovat podmínky práce, ekologii nebo bezpečnost (Červený, 2014).

2.4.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Porterovou analýzou definujeme faktory, které ovlivňují vyjednávací pozici podniku v odvětví. Dále by nám měla dopomoci nalézt příležitosti, díky kterým by si podnik zlepšil svou pozici v odvětví (Červený, 2014).

Analyzované faktory jsou:

1. Vyjednávací síla zákazníků,
2. Vyjednávací síla dodavatelů,
3. Hrozba vstupu nových konkurentů,
4. Hrozba substitutů a
5. Rivalita existujících firem na daném trhu (Červený, 2014).



Obrázek č. 1: Model pěti sil podle Portera
(Zdroj: Blažková, 2007)

Tento model odhaluje základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví. Silná konkurence společně s velkou rivalitou mezi stávajícími podniky omezují podnik při zvyšování cen, a tedy dosahování vyššího zisku. Dále velká vyjednávací síla zákazníků tlačí cenu dolů, přičemž zákazníci požadují vyšší kvalitu nebo servis. Vysoká vyjednávací síla dodavatelů na druhou stranu zvyšuje cenu výrobků. Proto je úkol manažera identifikovat jak tyto hrozby, tak i příležitosti a vytvářet odpovídající strategie (Blažková, 2007).

2.4.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků roste v případě, že jsou zákazníci organizovanější a koncentrovanější, pokud výrobek/služba tvoří neopomenutelnou část jejich nákladů, produkt je nediferencovaný nebo pokud jsou náklady při přechodu na jiný výrobek/službu nízké. Srůstem vyjednávací síly se zákazníci snaží tlačit cenu dolů, zatímco požadují vyšší kvalitu a více doprovodných služeb. Toto vede ke snižování zisku prodávajících.

Pokud se tomuto chtějí prodejci vyhnout, měli by se zaměřovat na zákazníky s co nejnižší vyjednávací silou nebo ty, kteří nemají možnost změnit dodavatele. Nejlepší ochranou proti vysoké vyjednávací síle zákazníků je vytvoření neodolatelné nabídky, která zabezpečí, že ji ani silní zákazníci neodmítnou (Kotler, & Keller, 2007).

2.4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů roste v případě, že dodavatel vlastní jedinečný komponent, který je pro daný podnik nenahraditelný nebo patří mezi jeho základní vstupy. Poté mohou dodavatelé začít zvyšovat své ceny nebo si jinak stanovovat pro ně výhodné podmínky (například snížení kvality, četnost dodávek aj.). Obranou proti vysoké vyjednávací síle dodavatelů je budování pozitivních obchodních vztahů a vysoká informovanost o dalších dodavatelských zdrojích (Kotler, & Keller, 2007).

2.4.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Zde se analyzují především bariéry vstupu a výstupu konkurentů na daný trh. Dále je velkou otázkou i potřebný kapitál spojený se vstupem na trh (Blažková, 2007).

Nejatraktivnějším trhem pro nové podnikatele bude ten, kde jsou vysoké bariéry vstupu a nízké bariéry výstupu, protože jen malé procento firem dokáže na trh vstoupit, ale

odchod špatně vedených firem je jednoduchý. Pokud jsou bariéry vstupu i výstupu vysoké, pak je sice ziskový potenciál vysoký, ale na úkor vyššího rizika. Firmy, jimž se nebude dařit, musí díky vysokým výstupním bariérám zůstat v odvětví. Při situaci, ve které jsou vstupní i výstupní bariéry nízké jsou zisky stabilní, ale nízké, protože zde konkurenti mohou volně vstupovat a vystupovat (Kotler, & Keller, 2007).

2.4.2.4 Hrozba substitutů

Substitut představuje alternativní výrobek nebo službu nahrazující stávající nabídku výrobků a služeb na daném trhu. Jedná se tedy o riziko, že si místo našeho výrobku/služby zákazník vybere jiný, který ho podle jeho mínění lépe uspokojuje jeho potřeby (Blažková, 2007).

Pokud je na trhu vysoká hrozba substitutů, stává se tento trh neatraktivní. Je to způsobeno tím, že substituty limitují ceny a tím i zisk (Kotler, & Keller, 2007).

2.4.2.5 Rivalita existujících firem na daném trhu

Pokud již v odvětví působí velmi mnoho silných konkurentů, nový podnikatelé nebudou mít zájem do tohoto odvětví vstupovat. Tato situace je také v případě, že odvětví stagnuje nebo v případě že rozšíření továrních kapacit vyžaduje vysoké investice a fixní náklady na provoz jsou vysoké. Pokud mají konkurenti vysokou motivaci se v odvětví udržet, dá se očekávat zvýšený počet cenových válek, reklamních soupeření a vývoje nových produktů. Díky těmto událostem budou náklady na soupeření velmi nákladné (Kotler, & Keller, 2007).

2.4.3 Analýza 7S

Model 7S vytvořili v poradenské firmě McKinsey. Zde také vyjádřili myšlenku, že se rozhodující faktory, jako například strategické řízení, organizaci nebo kulturu, musí analyzovat jako celek, protože je mezi nimi vzájemný vztah a působí systémově. Podle této teorie lze na každou firmu pohlížet jako na množinu 7 základních faktorů, které se navzájem prolínají a ovlivňují (Červený, 2014).

Pojmenování 7S dostal model podle 7 aspektů, které v anglickém jazyce začínají stejným písmenem:

1. Strategy – strategie,

2. **Structure** – struktura,
3. **Systems** – systémy řízení,
4. **Style** – styly řízení,
5. **Staff** – spolupracovníci,
6. **Skills** – schopnosti,
7. **Shared values** – sdílené hodnoty (Červený, 2014).

2.4.3.1 Strategie

Strategie vychází z **vize** firmy (představa majitelů) a z konkrétního **poslání** firmy (výroba, poskytování služeb). Strategie má obvykle formu dostatečně volných pokynů, které by měli být ve firmě dodržovány a popisů aktivit, které firma musí učinit pro dosažení určitých cílů (Mallya, 2007).

2.4.3.2 Struktura

Základním posláním organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace, spolupráce, sdílení informací a kontrolních mechanismů, které jsou v podniku využívány (Červený, 2014).

2.4.3.3 Systémy řízení

Jedná se o formální i neformální procesy, které slouží k aktivitám organizace každodenních aktivit, jako například manažerské informační systémy, komunikační nebo kontrolní systémy aj. (Červený, 2014).

2.4.3.4 Styly řízení

Styl řízení vyjadřuje způsob přístupu managementu k řízení a řešení vyskytujících se otázek. Ve většině firem je určitý rozdíl mezi formální a neformální stránkou řízení, kdy management dělá něco jiného, než je psáno v směrnících a předpisech organizace (Mallya, 2007).

Klasicky jsou 3 styly řízení, a to **autoritativní**, **demokratický** nebo **styl laissez-fair** (neboli taky autokratický, demokratický a liberální) (Váchal, & Vochozka, 2013).

2.4.3.5 Spolupracovníci

Jako spolupracovníci se považují řídící, ale i řadoví zaměstnanci podniku. Zkoumá se jednotlivé vztahy mezi nimi, motivace, chování vůči firmě aj. Existují 2 aspekty, a to **kvantifikované a nekvantifikované**. Do kvantifikovaných aspektů patří například formální systém firmy při odměňování a motivaci v dané firmě nebo možnosti zvyšování kvalifikace. Na druhou stranu nekvantifikované jsou například postoj a loajalita pracovníků vůči firmě nebo jaké morální hlediska spolupracovníci zastávají (Červený, 2014).

2.4.3.6 Schopnosti

Schopnosti jsou soubor profesionálních znalostí a kompetencí, které existují v daném podniku. Aby těchto znalostí a kompetencí mohlo být dosaženo, musí firma svým zaměstnancům zajistit vhodné učící prostředí nebo čas, aby se mohli zlepšovat. Nové vědomosti mohou zaměstnanci dosahovat i z prostředí mimo firmu (Mallya, 2007).

2.4.3.7 Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty jsou souborem skutečností, norem, principů a idejí, které jsou ve firmě uznávány a respektovány všemi zaměstnanci a zainteresovanými skupinami. Sdílené hodnoty souvisejí s pojmem **vize** firmy. Vize firmy má za úkol, aby všechny zainteresované strany (uvnitř i vně firmy) věděli, co organizace dělá a co tím chce dosáhnout (Mallya, 2007).

2.4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nejčastější analýza, která slouží na závěrečné zhodnocení celkové strategické analýzy (Váchal, & Vochozka, 2013).

Akronym SWOT je složený z počátečních písmen anglických slov:

- **Strenghts** – silné stránky,
- **Weaknesse** – slabé stránky,
- **Opportunities** – příležitosti,
- **Threats** – hrozby (Váchal, & Vochozka, 2013).

Silné a slabé stránky představují **interní faktory** podniku. Nad nimi má firma určitou kontrolu a lze je ovlivnit. Na druhé straně příležitosti a hrozby představují **externí**

faktory. Podnik tyto faktory nemůže nijak ovlivnit, ale může se na ně připravit nebo s nimi pracovat (Koráb & Režňáková, & Peterka, 2007).

Nejvhodnější je SWOT analýzu zařadit na závěr strategické analýzy, protože by měla obsahovat pouze ty druhy silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které mají strategický význam (Váchal, & Vochozka, 2013).

3 Analýza problému a současné situace

V této kapitole bude nejdříve objasněna stručně historie vína, dále rozdělení vína podle druhů, barvy, zbytkového cukru, aj. Poté zde budou vymezeny vinařské oblasti České republiky. V neposlední řadě zde bude řešen potenciální zákazník a s ním spojený cílový trh. Posledním a stěžejním bodem této kapitoly bude strategická analýza, a to SLEPT analýza, Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, analýza 7S a SWOT analýza.

3.1 Historie vína a vinařství

První zmínky o vinné révě můžeme nalézt již v Bibli. Nejznámějším příběhem je, jak Noe révu sází a poté se svým vínem i opil. Ježíš dokonce nazval víno svou vlastní krví, nápojem, který jako jediný přináší věčný život (Callec, 2007).

Skutečná historie vína, tedy doba, kdy lidé začali vinnou révu pěstovat a zpracovávat se datuje již 6 000 let př. Kr. Tento údaj podpořily nálezy v Zakavkazsku. Tato vinná réva však měla keřovitý tvar nebo se pnula po jehličnatých stromech (Callec, 2007).

První zjednodušenou vinnou etiketou byly hieroglyfy objevující se na egyptských nádobách cca 3 000 let př. Kr. Znázorňovaly vinnou révu a uváděly původ vín. Egypťané také jako první popsali samotné vinařské postupy a použité techniky. O pozvednutí kultury pití vína se nejvíce zasloužili Řekové a k rozvoji obchodu s vínem nejvíce přispěli Římané. Na druhou stranu za dob islámské nadvlády bylo vinařství tvrdě potlačováno. Úplnému zániku evropské vinařství uniklo díky katolické církvi. Ta vysazovala a zpracovávala révu, kvůli zachování dodržování tradice „poslední večeře“ (Callec, 2007).

Ve středověku se vinařství začalo opět hojně rozvíjet a vinařské oblasti jako například ve Francii, Německu nebo Řecku se stávaly proslulé. Bohužel německé vinařství se dostalo v 17. století do útlumu, kvůli nástupu pivovarnictví. Dále konkurovala vínu například skotská whisky, rum nebo anglický gin. Zajímavé ovšem bylo, že největším konkurentem nebyly pro víno jiné alkoholické nápoje, ale nápoje povzbuzující, jako je čaj, káva nebo čokoláda (Callec, 2007).

Důležitým milníkem ve vinařské historii je také nástup šampaňského. V 17. století měli Angličané ukázat mnichům z oblasti Champagne jak víno plnit do lahví se silným sklem a korkovou zátkou (původem ze Španělska), která bránila úniku oxidu uhličitého.

V teplejším prostředí poté docházelo k tomu, že nezkvašené cukry mohly přeměnit víno na šampaňské (Callec, 2007).

V 18. století došlo k rozvoji především sladkých vín a jejich obliba strmě stoupala. Bohužel se v této době objevuje stále častější napodobování oblíbených a drahých vín, které svojí kvalitou ani chutí zdaleka neodpovídali originálu. Proto vznikla první oficiální právní ochrana označení původu vín (Callec, 2007).

Opravdový boom vinařství, a zvláště pití vína, nastal v 19. století. Dříve bylo pití vína výsadou bohatých občanů, ale právě v tomto století začali pít víno i méně majetné vrstvy. V dnešní době díky neustálému rozvoji vědy a techniky prodělalo vinařství obrovské změny, a to z hlediska modernizace, mechanizace, ale i zdraví vinic a vína samotného. Dnešní konzument vína vyžaduje především kvalitu, a té se většina dnešních vinařů snaží dostat (Callec, 2007).

3.2 Vinařské oblasti České republiky

Celkovou plochou osázených vinic je v České republice 17 358 ha. Česká republika se vyznačuje velmi dobrými podmínkami pro pěstování révy a kvalitou. To je zapříčiněno střídáním vysokých teplot přes den a nižších teplot v noci. Díky tomuto jevu se je vývoj zrání révy pozitivní, a to především působí na aromatické a fenolické látky (Pavloušek, 2011).

Vinice České republiky se nacházejí ve 2 vinařských oblastech, a to vinařská oblast Čechy a vinařská oblast Morava. **Vinařská oblast Čechy** zahrnuje pouze malé procento z celkové plochy vinic a zahrnuje 2 vinařské podoblasti – Mělnická a Litoměřická. **Vinařská oblast Morava** obsahuje 4 vinařské podoblasti – Znojemská, Velkopavlovická, Mikulovská a Slovácká (Pavloušek, 2011).

Kvůli zaměření diplomové práce na určité nově vznikající vinařství a kvůli, bude nyní věnován prostor pouze Znojemské podoblasti.

Znojemská podoblast

Znojemská podoblast se v roce 2009 rozkládala na 3530 ha vinic a zaujímá tedy 19,2 % z celkové rozlohy vinic ČR. Ze zdejší podoblasti pochází bílá aromatická vína. Typické odrůdy této podoblasti z bílých vín jsou například Veltlínské zelené, Ryzlink rýnský, Muškát moravský, Rulandské šedé, Sauvignon nebo Müller Thurgau. Z červených vín je

nejvýznamnější Svatovavřínecké a Frankovka, která je nejtypičtější a nejkvalitnějším červeným vínem z okolí Dolních Kounic. Do Znojenské podoblasti patří 91 vinařských obcí, jako například právě zmíněné Dolní Kounice, Mělčany, Moravské Bránice, Nové Bránice, Trboušany, Vedrovice, Znojmo aj. (Vinařské oblasti ČR | e Vinice. Víno od vinaře, vinotéka, vinné sklepy | e Vinice, 2009).

3.3 Druhy vín

Nezákladnějším dělení vín v České republice je na:

- Tichá vína,
- Šumivá vína,
- Likérová vína a
- Vína originální certifikace neboli VOC (Robinson, 2016).

3.3.1 Tichá vína podle barvy

Tichá vína jsou nejběžnější kategorií vín. Jak je podle názvu patrné jedná se o vína tichá, tedy klidná vína, která nešumí. Nejjednodušším a nejlogičtějším dělením je podle barvy, které víno má.

Bílé víno

Bílé víno se vyrábí ze světle zbarvených bobulí, nejčastěji žlutých, zelenožlutých, zelených nebo nazlátlých (Pavloušek, 2015).

Ale i z červených odrůd vinné révy lze vyrobit bílé víno, jedná se především o odrůdy jako Tramín červený nebo Veltlínské červené rané. Je to možné tím, že se červené bobule zbaví slupky. Označují se termínem **klaret** (Robinson, 2016).

Pro výrobu bílého vína jsou nejčastějšími odrůdami například Chardonnay, Sauvignon, Veltlínské zelené, Rulandské bílé nebo šedé aj. (Pavloušek, 2015).

Růžové víno

Růžová vína se stejně jako červená vyrábí z modrých až modrofialových bobulí (Pavloušek, 2015).

Mošt se ale naproti červenému vínu nechá v kontaktu se slupkami pouhých pár hodin. Další možností výroby růžového vína je, že se vytvoří směs tmavších i světlejších odstínů

bobulí révy vinné. Občas se i vykvašené bílé víno scelí s trochou červeného vína a tím také vznikne růžové víno (Robinson, 2016).

Červené víno

Jak už bylo řečeno u růžového vína i červené víno se vyrábí z modrých a modrofialových bobulí. Výsledná tmavost barvy závisí na síle slupky a času po který byl mošt v kontaktu se slupkami. Čím delší kontakt a silnější slupka, tím tmavší barva (Robinson, 2016).

Pro výrobu červeného vína jsou nejčastějšími odrůdami Merlot, Modrý Portugal, Rulandské modré a další (Pavloušek, 2015).

3.3.2 Tichá vína podle obsahu cukru

Hrozny přirozeně obsahují cukry, mezi hlavní patří **glukóza** a **fruktóza**, které jsou ve stejném poměru a během kvašení se přeměňují na alkohol. Zbytkový cukr je tvořený především fruktózou, která je z obou cukrů sladší. Důvodem je, že kvasinky nejdříve zpracovávají glukózu a poté teprve fruktózu. Obsah zbytkového cukru ve víně úzce souvisí s odrůdou, ročníkem, výrobní technologií nebo typem vína. Poté můžeme rozlišit víno podle obsahu zbytkového cukru na suché, polosuché, polosladké a sladké (Pavloušek, 2015).

Suché víno

Tento typ vína prokvasil na nízký obsah zbytkového cukru, tedy maximálně 4 g na litr nebo maximálně 9 g na litr, pokud je rozdíl zbytkového cukru a obsahu kyseliny přepočtený na kyselinu vinnou 2 g na litr nebo méně (Pavloušek, 2015).

Polosuché víno

Polosuché víno obsahuje více zbytkového cukru, než je hranice pro suché víno, ale zároveň nepřesáhne hodnotu zbytkového cukru 12 g na litr. Může mít i maximálně 18 g na litr, pokud je rozdíl zbytkového cukru a obsahu kyseliny přepočtený na kyselinu vinnou 10 g na litr nebo méně (Pavloušek, 2015).

Polosladké víno

Polosladké víno má obsah zbytkového cukru vyšší, než je nejvyšší hodnota povolená pro polosuché víno, ale nesmí přesáhnout hodnotu zbytkového cukru 45 g na litr (Pavloušek, 2015).

Sladké víno

Obsah zbytkového cukru u sladkého vína má minimální hodnotu 45 g na litr a je tedy vyšší než nejvyšší povolená hodnota zbytkového cukru u polosladkého vína (Pavloušek, 2015).

3.3.3 Tichá vína podle druhu a kvality

Vinařský zákon 321/2004 Sb. vymezuje jakostní třídy pro česká a moravská vína, a to stolní, zemské, jakostní víno a jakostní víno s přívlastkem (Dělení vín | e Vinice. Víno od vinaře, vinotéka, vinné sklepy | e Vinice, 2009).

Stolní víno neboli víno bez původu

Jedná se o nejnižší kategorii vín, u kterého mohou hrozny pocházet z kterékoliv země EU. Takovéto víno se nesmí označovat názvem odrůdy, vinařské obce, tratě nebo oblasti. V České republice je stolní víno vyráběno z hroznů, které jsou sklizeny na území ČR a dosáhly cukernatosti nejméně 11 stupňů. Stolní vína mají objem alkoholu mezi 7 až 11 % (Dělení vín | e Vinice. Víno od vinaře, vinotéka, vinné sklepy | e Vinice, 2009).

Zemské víno

Aby víno mohlo být označeno „moravské zemské víno“ nebo „české zemské víno“ musí splňovat následující podmínky:

- Vyrábí se pouze z tuzemských hroznů sklizených na vinici pro jakostní víno dané oblasti nebo z jiných povolených odrůd.
- Výnosy na vinici nesmí překročit 12 t/ha.
- Cukernatost musí být minimálně 14 °NM (Dělení vín | e Vinice. Víno od vinaře, vinotéka, vinné sklepy | e Vinice, 2009).

Jakostní víno

Jakostní víno musí splňovat následující podmínky:

- Pro výrobu jsou použity pouze tuzemské hrozny z vinic pro jakostní víno z jedné vinařské oblasti.
- Samotná výroba musí proběhnout ve vinařské oblasti, ve které vinař hrozny sklídl.
- Výnos nesmí překročit 14 t/ha.

- Cukernatost musí mít minimálně 15 °NM (Dělení vín | e Vinice. Víno od vinaře, vinotéka, vinné sklepy | e Vinice, 2009).

Pokud víno splňuje předchozí podmínky a je zaříděno Státní zemědělskou potravinářskou inspekcí, lze mluvit o **jakostním víně odrůdovém** nebo **jakostním víně známkovém**.

Jakostní víno s přívlastkem

Jakostní víno s přívlastkem musí splňovat všechny požadavky jako jakostní víno. Ale navíc musí hrozny pro jeho výrobu pocházet z jedné vinařské podoblasti a jejich odrůda, cukernatost a hmotnost musí ověřovat Státní zemědělská a potravinářská inspekce. U těchto vín se nesmí zvyšovat cukernatost moštu ani používat žádné chemické konzervace kromě síry. Také musí obsahovat nejméně 85 % vína a vyrobeno může být pouze ze 3 odrůd (Dělení vín | e Vinice. Víno od vinaře, vinotéka, vinné sklepy | e Vinice, 2009).

Vína s přívlastkem se dále dělí na jednotlivé druhy, které jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 3: Druhy přívlastkových vín

(Zdroj: Dělení vín | e Vinice. Víno od vinaře, vinotéka, vinné sklepy | e Vinice, 2009)

Druh přívlastkového vína	Cukernatost	Poznámka
Kabinetní víno	19-21 °NM	<i>Lehčí, suchá vína</i>
Pozdní sběr	21-24 °NM	<i>Kvalitní, suchá či polosuchá vína</i>
Výběr z hroznů	24-27 °NM	<i>Plné vína s vyšším obsahem alkoholu</i>
Výběr z bobulí	27-32 °NM	<i>Polosladká či sladká vína</i>
Výběr z cibéb	Min. 32 °NM	<i>Sladké, vzácné a drahé víno</i>
Ledové víno	Min. 27 °NM	<i>Sladké, vzácné a drahé víno</i>
Slámové víno	Min. 27 °NM	<i>Sladké, vzácné a drahé víno</i>

3.3.4 Šumivá a perlivá vína

Perlivé víno

Jedná se o víno vyrobené z jakostních vín, které se uměle sytí oxidem uhličitým. Přetlak tohoto plynu v hotovém perlivém vínu se musí pohybovat v rozmezí 0,1 až 0,25 MPa.

Perlivá vína se vyznačují svou lehkostí a svěžestí a na rozdíl od šumivých vín jsou méně perlivé. Perlivé víno nesmí být označováno jako šumivé víno nebo sekt (Dělení vín | e Vinice. Víno od vinaře, vinotéka, vinné sklepy | e Vinice, 2009).

Šumivé víno

Šumivé víno vzniká přímým kvašením, kdy se cukr mění na alkohol a oxid uhličitý a tím se z něj stává šumivé. Aby toto mohlo nastat přidává se do základního kvašeného vína tirážní likér. Přetlak oxidu uhličitého nesmí být nižší než 0,3 MPa. Jsou 2 možnosti zrání, a to tradiční metodou v lahvích šampaňskou metodou s dobou zrání nejméně 9 měsíců před odstraněním sedimentů, nebo metodou v tanku. Pokud šumivé víno splňuje požadavky kvality, pak je možné ho označit jako sekt (Dělení vín | e Vinice. Víno od vinaře, vinotéka, vinné sklepy | e Vinice, 2009).

3.3.5 Šumivá vína podle obsahu cukru

Podle zbytkového cukru se šumivá vína dají rozdělit na:

Tabulka č. 4: Šumivé víno podle zbytkového cukru

(Zdroj: Dělení vín | e Vinice. Víno od vinaře, vinotéka, vinné sklepy | e Vinice, 2009)

„Brut nature“	<i>Přírodně tvrdé</i>	Méně než 3 g cukru / litr
„Extra brut“	<i>Zvláště tvrdé</i>	0-8 g cukru / litr
„Brut“	<i>Tvrdé</i>	Méně než 15 g cukru / litr
„Extra sec (Extra dry)“	<i>Zvláště suché</i>	12-20 g cukru / litr
„Sec“	<i>Suché</i>	17-35 g cukru / litr
„Demi-sec“	<i>Polosuché</i>	33-50 g cukru / litr
„Doux“	<i>Sladké</i>	Více než 50 g cukru / litr

3.3.6 Likérová vína

Podle nařízení Rady ES č. 1493/1999 se likérové víno definuje jako výrobek, který obsahuje 15-22 % obj. alkoholu, ale celkový obsah alkoholu je nejméně 17,5 % obj. Musí se získávat z částečně zkvašeného hroznového moštu a nebo z vína, do kterého se přidá destilát z vína nebo z produktů révy a zahuštěného hroznového moštu (Likérová | Vína z Moravy a vína z Čech. Domů | Vína z Moravy a vína z Čech, 2005).

3.3.7 Vína originální certifikace (VOC)

Vína originální certifikace se vyrábí z několika odrůd, které jsou typické pro danou oblast, které mají podobný charakter a jsou typické pro danou oblast a odrůdu. VOC je podle vinařského zákona 321/2004 Sb. novou kategorií vín, které ale musí odpovídat minimálním požadavkům na jakostní víno. Na rozdíl od jakostního vína, ale nepodléhají státnímu zařídování. Samotné zařídování VOC je prováděno sdružením vinařů, kterého musí být daný vinař členem. Aby mohlo sdružení vinařů udělit označení VOC musí splnit dané podmínky, aby získalo povolení, které vydává Ministerstvo zemědělství (Dělení vín | e Vinice. Víno od vinaře, vinotéka, vinné sklepy | e Vinice, 2009).

3.4 Zákazníci a cílový trh

Potenciální zákazník je **muž nebo žena ve věku od 18 let**. Protože v České republice je prodej alkoholických nápojů osobám mladším 18 let zakázána.

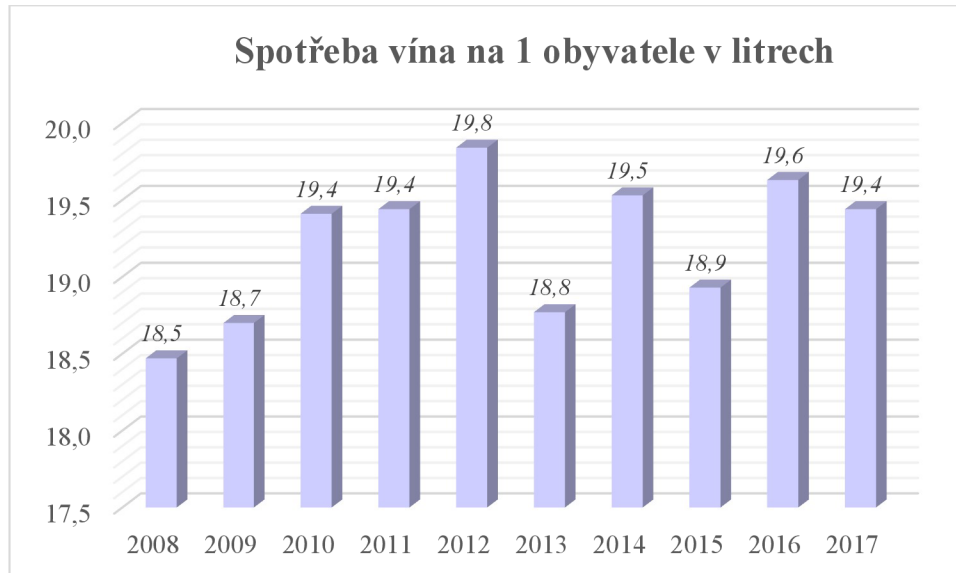
Cílovým trhem pro nově vznikající podnik je **trh s vínem na území České republiky**. Podle dat ČSÚ z let 2008 až 2017 má spotřeba alkoholu na 1 obyvatele v České republice kolísavou tendenci.



Graf č. 1: Spotřeba alkoholu na 1 obyvatele v České republice
(Zdroj: Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice | ČSÚ, 2018)

Spotřeba vína podle grafu č. 2 do roku 2012 stoupala. Poté v roce 2013 klesla spotřeba vína na 18,8 nejspíš z důvodů špatné sklizně, kterou zapříčinil mráz, který zničil asi třetinu celkové úrody. V podstatě se dá říct, že i přes nepřízeň počasí, která v posledních

letech vinaře trápí, celková spotřeba vína na 1 obyvatele je na vyšší úrovni. Podíl spotřebovaného vína na celkové spotřebě alkoholu v letech 2014-2017 kolísá, ale na druhou stranu například spotřeba piva pouze klesá (Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice | ČSÚ, 2018).



Graf č. 2: Spotřeba vína na 1 obyvatele v České republice
(Zdroj: Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice | ČSÚ, 2018)

3.5 Strategická analýza

Nyní bude věnován prostor strategické analýze, a to SLEPT analýze, Porterovu pětifaktorovému modelu konkurenčních sil, analýze 7S a na závěr SWOT analýze.

3.5.1 SLEPT analýza

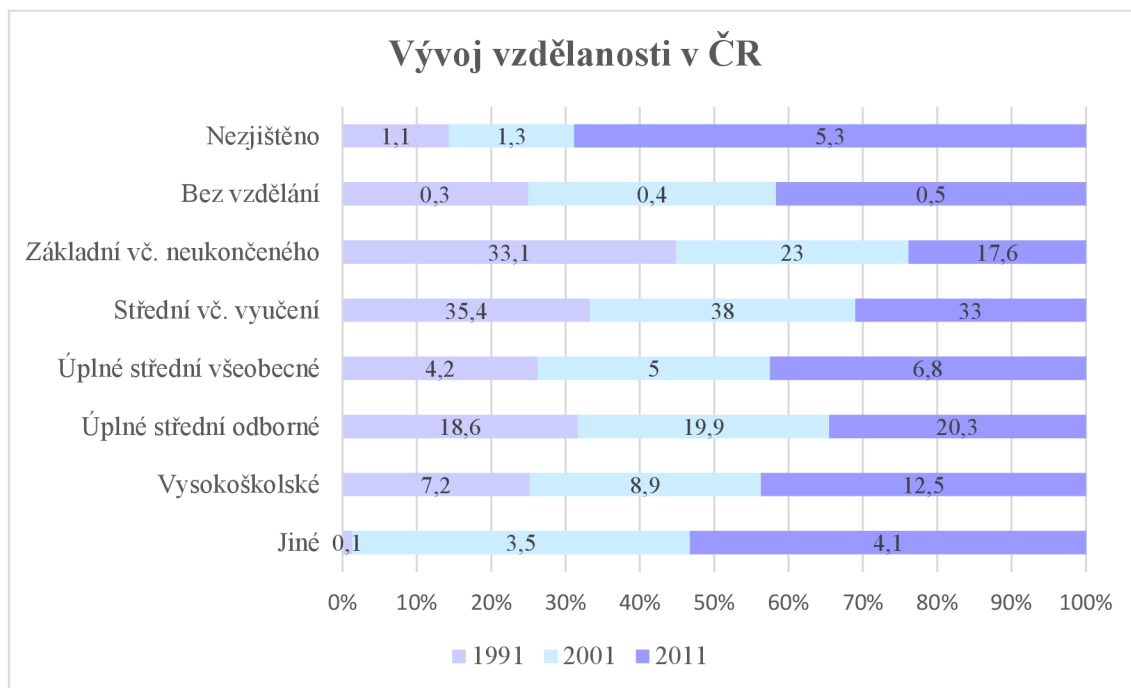
SLEPT analýza, jak už bylo v teorii popsáno, slouží k identifikaci externích vlivů na podnik. Skládá se z 5 klíčových faktorů: sociální, legislativní, ekonomické, politické a technické.

3.5.1.1 Sociální faktory

Z výzkumu provedeného agenturou Focus Marketing & Social Research je patrné, že víno převážně konzumují **osoby se středním a vyšším socioekonomickým statusem**, ve **středním věku** a s **vyšším vzděláním**. Lidé si konzumaci vína spojují s lepší společností a pitím vína lidé ukazují jakousi prestiž a image. Podle výzkumu tedy nejčastěji pijí víno

dobře situovaní konzervativci (FOCUS MARKETING & MEDIA RESEARCH. Spotřebitelský výzkum konzumentů vína, 2016).

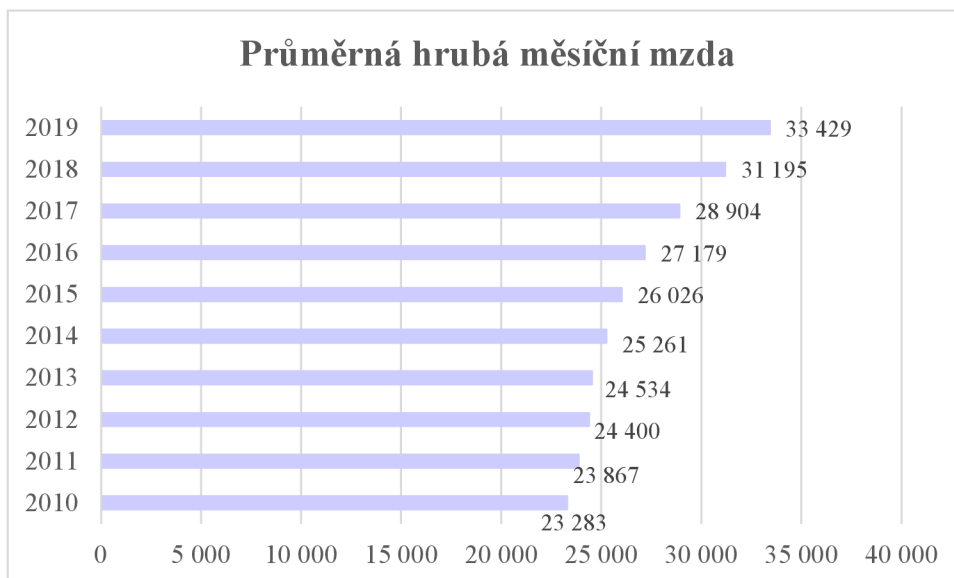
Z grafu č. 3 vyplývá, že vývoj vzdělanosti v České republice roste, tedy že stále více lidí dosahuje vyššího vzdělání. I díky tomuto faktu, je možné říct, že konzumace vína má stoupající tendenci. Data jsou z let 1991, 2001 a 2011, kdy proběhlo sčítání lidu.



Graf č. 3: Vývoj vzdělanosti v České republice
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Český statistický úřad)

Dalším důležitým faktorem, který determinuje spotřebu vína je **příjem obyvatelstva**. Od tohoto ukazatele se odráží nejenom skutečnost, jaká vína spotřebitel preferuje, ale i jak často víno konzumuje. Nejčastějším konzumentem jsou dobře situovaní konzervativci, kteří si víno dopřávají i několikrát týdně. Respondenti z ostatních segmentů výzkumu si ho dopřávají nejčastěji 2x-3x měsíčně.

Na grafu č. 4 je vidět, že průměrná měsíční mzda v České republice stoupá. Od roku 2010 vzrostla o více než 10 000 Kč. I díky tomu konzumenti vína dávají přednost dražšímu, ale kvalitnějšímu vínu než levnému například krabicovému. Nejdůležitějšími aspekty při posuzování kvality vína jsou jiskra, etiketa, korkový uzávěr a skleněná lahev (FOCUS MARKETING & MEDIA RESEARCH. Spotřebitelský výzkum konzumentů vína, 2016).



Graf č. 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Český statistický úřad)

3.5.1.2 Legislativní faktory

Každý podnik, ať už nově vznikající nebo již zavedený, musí na dodržovat určité zákony, vyhlášky, nařízení vlády, ustanovení, předpisy a jiné právní normy, které jsou na území České republiky platné. Základním a nejdůležitějším předpisem je Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod. Podniky se navíc dále musí řídit obecnými právními předpisy, které jsou dané pro příslušné odvětví podnikání. Všechny tyto zákony musí být brány v aktuálním znění.

Obecnými právními normami, kterými se bude podnik řídit jsou:

- Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech,
- Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o účetnictví,
- Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů,
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce,
- Zákon č. 112/2016 Sb. Zákon o evidenci tržeb,
- A další.

Předpisy důležité pro vinaře:

- Zákon č. 321/2004 Sb. Zákon o vinohradnictví a vinařství, a o změně některých souvisejících zákonů v platném znění,

- Vyhláška č. 88/2017 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o vinohradnictví a vinařství,
- Nařízení evropského parlamentu a rady (ES) č. 1308/2013,
- Nařízení komise (ES) č. 606/2009 o enologických postupech,
- Nařízení komise (ES) č. 607/2009 o označování vína,
- Nařízení Komise (ES) č. 436/2009, kterým se stanoví prováděcí pravidla k nařízení Rady (ES) č. 479/2008 o registru vinic, hlášeních, průvodních dokladech při přepravě vína a evidenčních knihách,
- A další.

3.5.1.3 Ekonomické faktory

Všeobecnými ekonomickými faktory, které by nově vznikající podnik mohly ovlivnit, jsou například fáze ekonomického cyklu, míra inflace, výše úrokových sazeb nebo míra nezaměstnanosti.

Ekonomika eurozóny v současnosti zažívá útlum. Recese se projevuje pouze v průmyslu, na druhou stranu sektor služeb vykazuje mírný přesto vytrvalý růst. Na útlumu ekonomiky se nejvíce podílí ochabující poptávka ze zahraničí a s ní jde ruku v ruce negativní příspěvek čistého vývozu. Domácí poptávka však zůstává stále poměrně silná a zaznamenala pouze mírné ochlazení.

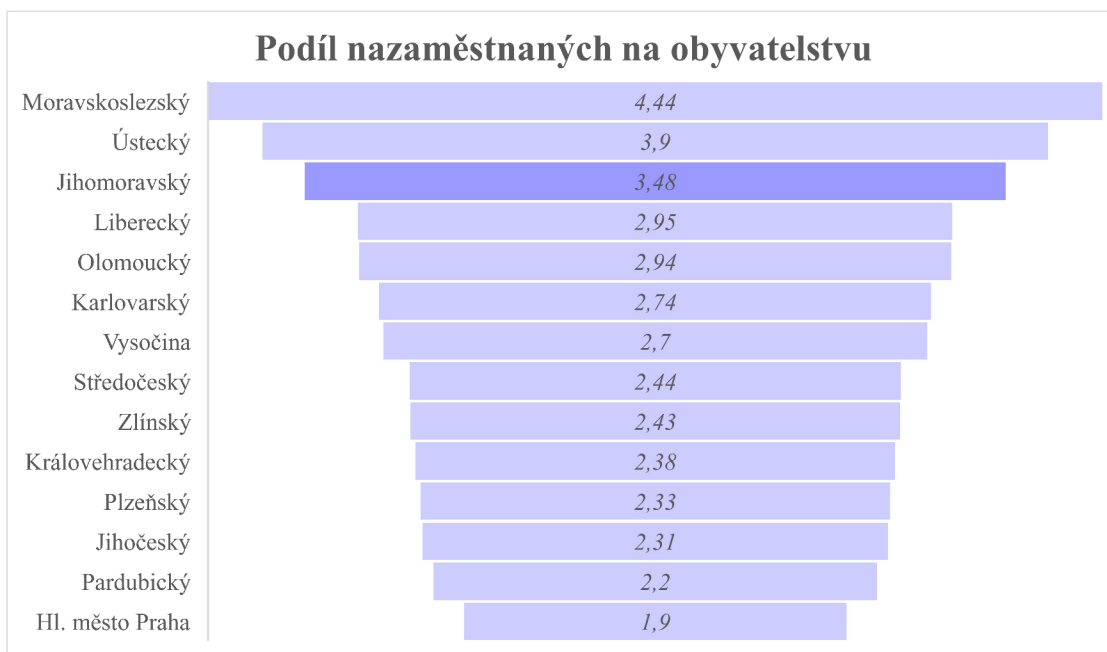
Meziroční míra inflace v České republice dosahovala v roce 2019 2,8 %, což je oproti roku 2018, kdy byla inflace 2,1 %, mírné zvýšení. Pořád je to však nízká hodnota. Na zvyšování inflace měly největší vliv zvyšující se ceny bydlení, zdražování potravin a nealkoholických nápojů.

Pro nově vznikající podnik je velmi důležitým faktorem právě výše úrokových sazeb, protože většina takových podniků si do startu musí vzít úvěr. ČNB od února 2020 rozhodla o zvýšení repo sazby o 0,25 procentního bodu. Základní sazba v únoru tedy činila 2,25 %. Od března rada České národní banky snížila sazby o půl procentního bodu, aby zmírnila ekonomické dopady světové pandemie nemoci Covid-19 a vládních opatření proti jejímu šíření. Následně tyto sazby snížila o dalšího 0,75 procentního bodu. Nyní jsou tedy základní sazby na úrovni 1,00 %.

Stát a EU podporuje vinařství formou dotací, o které je možné si zažádat. Jedná se například o dotace na dřevěné sudy nad 600 l, kvasné nádoby, dotace na podporu

zvyšování konkurenceschopnosti potravinářského průmyslu nebo dotace na restrukturalizaci a přeměnu vinic.

V neposlední řadě je velmi důležitým ukazatelem míra nezaměstnanosti, neboť každý podnik potřebuje pro svou činnost zaměstnance. Ke konci prosince 2019 bylo podle ČSÚ evidováno 29 087 uchazečů o zaměstnání. V roce 2018 počet uchazečů o zaměstnání činil 32 042, tedy meziroční pokles tvoří 2 955 osob. Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu tvoří 3,48 %, jak je vidět z grafu č. 5 jedná se o 3. nejvyšší hodnotu.



Graf č. 5: Podíl nezaměstnaných v jednotlivých krajích na celkovém obyvatelstvu
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Český statistický úřad)

Bohužel díky pandemii koronaviru většina odborníků předpovídá velkou ekonomickou krizi. Ta by se dotkla i nově vznikajícího vinařství, protože pokud člověku vypadne příjem i poptávka po víně se pravděpodobně rapidně sníží.

3.5.1.4 Politické faktory

Politická situace v České republice se dá označit za stabilní a žádné zásadní změny se v blízké budoucnosti neočekávají. Daně z příjmů zůstávají na stejných úrovních a změny se neočekávají. Spotřební daň v březnu letošního roku čeká změna u tabákových výrobků, ale spotřební daň z vína se nijak nemění.

Bohužel v této chvíli nelze předvídat jaké následky bude mít koronavirus na politickou situaci jak v ČR, tak ve světě. Protože již dnes se politická scéna otřásá v základech, a to ještě boj s pandemií není vyhrán.

Pro náš podnik je také důležitá politická situace v obci Trboušany, kde by mělo být sídlo společnosti a zakladatelé mají v této lokalitě vinohrady. V roce 2018 v této obci proběhly volby do zastupitelstva obce. Strana Nezávislí 2018 získala 5 mandátů a strana Za obec krásnější dosáhla na 4 mandáty. Starostou obce se stal pan Jaromír Kubant ze strany Nezávislí 2018. Tato strana v čele právě s panem Jaromírem Kubantem se zavázala podporovat místní podnikatele, a to i ty nově vznikající.

3.5.1.5 Technické faktory

Oblast techniky a informatiky zažívá za posledních 30 let velký boom. Česká republika se v tomto směru řadí mezi 1/3 technologicky nejvyspělejších zemí světa. Investice dané do inovací a technologií by měly firmě výhledově šetřit náklady, zefektivnit výrobu a poskytnout konkurenční výhodu.

V dnešní době jsou fenoménem především internet sociální sítě. Jde nejenom o velmi úspěšnou formu propagace a rychlé šíření informací, ale stále více lidí si oblíbilo nakupování z pohodlí domova přes internet.

I v procesu pěstování vinné révy a jejího dalšího zpracování dochází k neustálému vývoji strojů, zařízení a dalších potřeb pro vinaře. Například traktory do vinohradu jsou nyní mohou být ovládány pomocí GPS, není tedy nutné, aby byl stroj řízen lidskou rukou.

3.5.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil

Tento model pracuje s hypotézou, že strategická pozice podniku, který působí na určitém trhu, závisí na pěti základních aspektech, a to vyjednávací síle dodavatelů a odběratelů, hrozbě substitutů, hrozbě vstupu nových konkurentů, ale i rivalitě existujících firem. Jedná se vlastně o analýzu oborového prostředí. Výsledkem jsou informace o tom, jak si podnik povede ve srovnání s konkurencí a jaké hrozby mohou z dané situace vyplynout.

3.5.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Všechny firmy mají jako základní pilíř právě spokojené zákazníky. Proto se starají o jejich potřeby, přání a očekávání, které musí naplňovat, a dokonce i předčít.

Nejdříve je nutné identifikovat, kdo vlastně budou zákazníci daného podniku. V tomto případě jsou to jednotlivý spotřebitelé a malé podniky. Žádný z těchto zákazníků nebude mít takové dominantní postavení, že by odebíral většinu produkce vína.

Zákazníci mají ale velmi výrazný vliv na podnik, především cenu produktu. Jelikož právě oni určují maximální cenu, jakou jsou ochotni za víno zaplatit. Proto je důležité kromě dostatečné kvality vyráběného vína, zaujmout potencionálního zákazníka i jinak a navíc zařídit, aby byl zákazník spokojený a pro naše víno se vracel.

3.5.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je tím menší, čím je na trhu větší počet dodavatelů. Vinařství si základní surovinu, a to vinnou révu, vyprodukuje samo, proto nebude mít žádného hlavního dodavatele. Spotřební materiál jako korky, láhve nebo kvasinky budou nakupovány podle aktuální nabídky u velkoobchodníků i maloobchodníků. Proto **se neočekává velká vyjednávací síla ze strany dodavatelů** a je zde možnost, že půjde vyjednat pro vinařství výhodnější ceny.

3.5.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je na střední míře. Vznik nové konkurence je v České republice je na nízké úrovni. Protože nová výsadba a pozdější registrace vinic je velmi zdlouhavý proces a počáteční investice do vybavení jsou značně vysoké. Na druhé straně je velká hrozba vstupu nové konkurence ze zahraničí. Dlouhodobě je u nás oblíbené víno například z Francie. Ale i vinaři z Itálie, Německa, Španělska nebo Chile zlepšují své technologie a postupy a stávají se konkurencí, kterou není dobré podceňovat.

3.5.2.4 Hrozba substitutů

Substituční výrobky nebo služby jsou pro většinu podnikání hrozbou. Substituty představují náhradu původních výrobků nebo služeb za jiné. **U vína je hrozba substitutů značně vysoká.** Za substitut pro víno lze považovat jakýkoliv jiný alkoholický nápoj. Především pivo, které je u českých spotřebitelů stále poměrně dost oblíbené, i když jeho spotřeba rok od roku klesá. Dále může být za substitut k vínu považováno i ovocné víno, které má nižší obsah alkoholu.

3.5.2.5 Rivalita existujících firem na daném trhu

Současné firmy operující na trhu vytvářejí konkurenční prostředí a zaujímají většinu trhu, kam se nová firma chystá vstoupit. Proto je zjištění konkurence klíčovým faktorem.

Za konkurenci pro nově vznikající vinařství je nutné brát jak dovážená vína ze zahraničí, tak vinaře z oblasti Čech a ostatních Moravských obcí, protože vinařství by chtělo víno prodávat po celé České republice. Ty zahraniční mají mnohdy konkurenční výhodu, protože mají nižší náklady na výrobu, a tedy i nižší cenu.

Za největší konkurenty však lze považovat nejznámější vinaře z oblasti, kde se nově vznikající vinařství nachází. Nejvýznamnějšími konkurenty jsou tedy Víno z Trboušan, Vinařství Jan Plaček, Vinařství Regina Coeli a Vinařství Musilovi.

Víno z Trboušan

Vinařství, které založil pan Jiří Korber. Nachází se v obci Trboušany, kde se nachází i vinařství z diplomové práce. Nejdříve provozovali vinařství jako vedlejší činnost při zaměstnání, ale od roku 2015, kdy došlo ke kolaudaci vinařství, se samotným vinohradnictvím žijí. Z pěstovaných bílých odrůd se jedná o Pálavu, Hibernál, Veltlínské zelené, Rulandské šedé, Muškát Ottonel, Tramín červený, Chardonnay, Sauvignon, Rulandské bílé a Ryzlink vlašský. Z modrých jsou to Frankovka, Zweigeltrebe, Svatovavřínecké, Rulandské modré a Cabernet Sauvignon. Vinařství se zaměřuje pouze na produkci zemského vína. I když mají 13 ha vinic jejich produkce se omezuje pouze na 10 000 lahví (Víno z Trboušan, b.r.).

Vinařství Jan Plaček

Počátek vinařství se datuje do roku 2001. Od roku 2006 zpracovává celou svoji úrodu, protože v tomto roce byly rozšířeny sklepní prostory. Jedná se o rodinné vinařství, které se nachází v Moravských bránicích. Nedávno se vinařství přestěhovalo do moderních prostor, kde jsou moderní výrobní a skladovací prostory, reprezentativní prodejna a degustační sklep, kde se dají pořádat i firemní a obchodní akce. Kvůli neustále zvyšující se poptávce, vyrábí vinařství víno nejen ze svých vlastních hroznů, ale nakupuje i od vinohradníků z okolí. Z bílých vín produkuje vinařství Jan Plaček například Chardonnay, Müller Thurgau, Muškát moravský, Pálava, Rulandské bílé, Rulandské šedé, Ryzlink rýnský, Veltlínské červené rané, Veltlínské zelené. Z nabídky červených vín jsou nejzajímavější André, Cabernet Sauvignon, Dornfelder, Frankovka, Modrý Portugal,

Rulandské modré, Svatovavřínecké, Zweigeltrebe. Dále produkují sekty vyrobené tradiční metodou, Svatomartinská vína, hroznové mošty, klarety, rosé a perlivá vína jako Solarco a Roseco (Vinařství Jan Plaček | Moravské Bránice, b.r.).

Vinařství Regina Coeli

V roce 1991 založil pan Václav Trpělka společně s Ing. Lubošem Oulehlou vinařství v Nových Bránicích. Jedná se o rodinné vinařství, protože zakladatelé jsou tchán se zetěm. Od začátku ušli velkou cestu a dnes již hospodaří na cca 30 ha vinic. Z nabízených červených vín jsou to Frankovka, Modrý Portugal, Svatovavřínecké, Zweigeltrebe, Rulandské modré a Merlot. Nabídka bílých vín je Müller Thurgau, Veltlínské zelené, Pálava, Rulandské šedé, Chardonnay a Sauvignon. Z růžových jsou to odrůdy Merlot Rosé, Frankovka Rosé, Zweigeltrebe Rosé. Nově se pustili i do výroby šumivého růžového vína brut (O nás – Regina Coeli., b.r.).

Vinařství Musilovi

Kořeny vinařství sahají do roku 1992, kdy bylo na 3 ha vinic založeno v městě Dolní Kounice. Dnes se již rozrostli na 28 ha vinic. Výroba vzniká pouze z vlastní produkce hroznů. Vinařství se zaměřuje především na produkci červených vín, protože modré odrůdy se pěstují na více jak polovině vinic. Nejvýznamnější odrůdou je Frankovka, která je pro tuto oblast velmi typická. Z bílých vín produkuje vinařství například Veltlínské červené rané, Veltlínské zelené, Müller Thurgau, Rulandské bílé, Rulandské šedé, Chardonnay nebo Irsai Oliver. Červená vína v nabídce jsou Frankovka, Modrý Portugal, Svatovavřínecké, Zweigeltrebe, André, Cabernet Moravia a Rulandské Modré (Vinařství Musilovi, b.r.).

Srovnání jednotlivých vinařství

Pro lepší přehlednost je vytvořena tabulka č. 5, která ukazuje rozlohu vinic, objem produkce lahví a cenové rozpětí u jednotlivých vinařství.

Další tabulka č. 6 ukazuje přehled kategorií vyráběných vín jednotlivých vinařů. Naše vinařství se bude v začátku soustředit na výrobu zemského vína, jak je evidentní na zemské víno se specializuje pouze Víno z Trboušan. Ostatní vinaři se zaměřují na výrobu jakostních vín s přívlastkem, především na výběry z hroznů, pozdní sběry nebo výběry z bobulí. Novým trendem je výroba šumivých a perlivých vín.

Tabulka č. 5: Srovnání konkurenčních vinařství
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vinařství	Rozloha vinic [ha]	Průměrná roční produkce lahví [ks]	Minimální cena [Kč]	Maximální cena [Kč]
Víno z Trboušan	13	10 000	80	250
Vinařství Jan Plaček	34	60 000	100	500
Vinařství Regina Coeli	30	80 000	120	600
Vinařství Musilovi	28	50 000	100	300

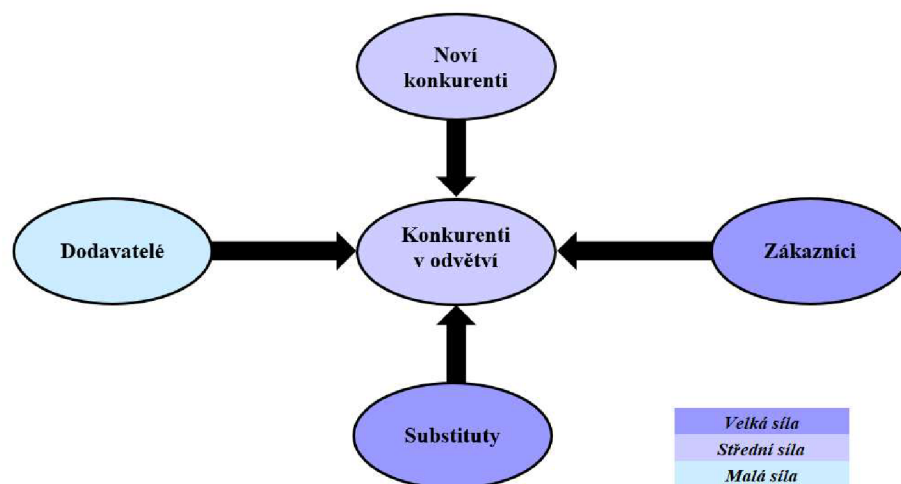
Tabulka č. 6: Porovnání konkurentů podle vyráběných kategorií vín
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vinařství	Hroznový mošt	Zemské víno	Jakostní víno	Jakostní s přívlaskem	Šumivá a perlivá vína
Víno z Trboušan	X	X			
Vinařství Jan Plaček	X		X	X	X
Vinařství Regina Coeli			X	X	X
Vinařství Musilovi			X	X	

3.5.2.6 Závěr analýzy

Verbální zhodnocení v předešlých kapitolách Porterovy analýzy je převedeno na kvantifikaci v obrázku č. 2.

Podnik bude působit na trhu, kde už je zavedená konkurence, která již má vybudovanou určitou míru tradice. Na druhou stranu konzumenti vína se většinou nevyznačují velkou loajalností a rádi zkoušejí nová vína. Proto začínající vinařství má stále šanci zaujmou a vybudovat si vlastní početnou klientelu. Vyjednávací síla zákazníků je značně vysoká, právě z důvodů utváření ceny. Na druhou stranu vyjednávací síla dodavatelů je zanedbatelná. Podnik bude muset ve značné míře čelit právě hrozbě substitutů, protože na trhu je velké množství alkoholických nápojů.



Obrázek č. 2: Kvantifikace Porterova pětifaktorového modelu konkurenčních sil
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5.3 Analýza 7S

Nyní bude prostor pro analýzu vnitřního prostředí nově vznikajícího podniku. Bude rozebíráno 7 klíčových faktorů, které jsou důležité pro správné fungování podniku. Tyto faktory jsou strategie, struktura, systém řízení, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

3.5.3.1 Strategie

Základní strategií je výroba kvalitního vína tradičními metodami, aby byla zajištěna spokojenost potenciálních zákazníků a vybudovat si kvalitní pověst. Spokojenost zákazníků je velmi důležitá, protože mohou udělat podniku reklamu, tím že budou podnikem doporučovat dál. Tímto způsobem se upevní postavení podniku na trhu.

Cíle společnosti budou výroba kvalitního vína, bodování v ochutnávkách a soutěžích, příznivé vztahy se zákazníky, vytvořit dobré jméno firmy a v neposlední řadě vytvoření kladného výsledku hospodaření. Strategie vinařství bude založena na kvalitní výrobě vína z vlastní produkce hroznů, bez použití chemie.

3.5.3.2 Struktura

Struktura vinařství se dá považovat za lineární. Bude sestávat ze dvou spolumajitelů, kteří budou mít v podniku stejné podíly a budou tedy mít stejná práva a povinnosti. Dále bude využité externí služby vedení účetnictví. V počátcích by chod vinařství zajišťovali pouze

majitelé stálé zaměstnance. V sezóně by byli nabíráni sezónní pracovníci do vinohradu formou DPP z řad např. studentů nebo seniorů.

3.5.3.3 Systémy řízení

Pro každodenní použití bude podnik vlastnit počítač s balíčkem Microsoft office, který bude mít vhodný antivirový program, který zajistí ochranu důležitých dat. Důležité je též připojení k internetu, díky kterému bude uskutečňována komunikace s dodavateli, korespondence potřebná k chodu vinařství a také aktualizace webových stránek, jejíž součástí by měl být i internetový obchod. Dalším systémem je EET, která je dnes již povinností každého podniku.

Systémy budou provázet i samotnou výrobu, protože mnoho strojů potřebných k výrobě je dnes již automatických a mají vlastní softwary.

3.5.3.4 Styl řízení

Ve vinařství bude uplatňován demokratický styl řízení. Zaměstnanci se budou moci vyjádřit ke všem situacím a problémům ve firmě, avšak konečné rozhodnutí budou provádět majitelé firmy. Tento styl řízení je podmíněný také faktem, že někteří zaměstnanci jsou z řad rodinných příslušníků. Dalším důvodem zvolení tohoto stylu je, že dobré vztahy na pracovišti a svoboda názoru vytváří lepší klima ve firmě, a to vede k úspěchu celé organizace.

3.5.3.5 Spolupracovníci

Jak již bylo v kapitole o struktuře řečeno, vinařství bude mít 2 majitele, kteří budou v podniku pracovat. Podle pozdějšího vývoje bude uvažováno o přijetí dalších stálých zaměstnanců. V sezóně tedy v letních měsících a v září budou využíváni brigádníci na DPP. Výběr zaměstnanců bude probíhat formou osobních pohovorů. Sezónní pracovníci budou převážně z řad studentů a důchodců z okolí, kteří mají pozitivní vztah k přírodě a chtějí si v letních měsících přivydělat.

Důraz bude kladen i na motivování zaměstnanců. Protože spokojení zaměstnanci dokážou odvádět lepší práci a jsou loajálnější. Vysokého stupně spokojenosti se podnik bude snažit dosáhnout formou různých benefitů, uvolněnou atmosférou, rozhovory s nimi, v zimních měsících flexibilnější pracovní dobou atd...

3.5.3.6 Schopnosti

Pan Pexa, který již sám víno vyrábí má schopnosti potřebné pro výrobu vína. Pan Svoboda má spíše manažerské dovednosti, a proto bude spíše vytvářet marketingovou komunikaci a PR. Na ostatní zaměstnance nebude kladen požadavek žádného odborného vzdělání, ale bude zde kladen důraz na fyzickou zdatnost, manuální zručnost a chuť učit se novým věcem. Spolehlivost, pečlivost a trpělivost jsou další potřebné vlastnosti, které budou vyžadovány u budoucích zaměstnanců, ale i brigádníků.

3.5.3.7 Sdílené hodnoty

Hodnoty, které bude vinařství sdílet, jsou především kvalitní produkce bez použití chemie, uspokojování potřeb a s tím související spokojenost zákazníků, budování dobrého jména, spokojenost a loajálnost zaměstnanců. Cílem je vytvoření příjemného kolektivu ve vinařství a hodnot se kterými se budou ztotožňovat jak zaměstnanci, tak zákazníci.

3.5.4 SWOT analýza

Tabulka č. 7: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Produkce kvalitního vína• Vlastní vinice• Nepoužívání chemie• Zkušenosti• Propagace• Nadšení vlastníků	<ul style="list-style-type: none">• Začínající podnik• Chybí stálá klientela• Vinice na více místech• Vyšší počáteční náklady• Menší skladovací prostory
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Zvyšující se spotřeba vína• Výstavy a soutěže• Vinařské akce v regionu• Rostoucí příjem obyvatelstva• Motivace zákazníků	<ul style="list-style-type: none">• Nepřízeň počasí• Choroby a škůdci• Konkurence• Zhoršení ekonomické situace obyvatelstva

V předchozích podkapitolách byl věnován prostor vnější i vnitřní analýze, proto je nyní možné zpracovat SWOT analýzu. Silné a slabé stránky vychází z interní analýzy, kdežto hrozby a příležitosti z vnějšího prostředí firmy. Firma by měla využít silných stránek, aby v budoucnu eliminovala slabé stránky a hrozby, které by na vinařství mohly působit.

Mezi **silné stránky** společnosti jednoznačně patří schopnost vyrobit kvalitní vína tradiční metodou, která mají potenciál uspět na výstavách a soutěžích. Víno si vypěstují na vlastních vinicích, díky tomu mohou kontrolovat nepoužívání zbytečné chemie. V dnešní době je trend nepoužívání chemie velmi rozšířen a zákazníci si raději za kvalitu připlatí. Další nespornou výhodou jsou dosavadní zkušenosti majitele s výrobou vína. Protože podnikatelé si plní svůj sen, tak nebudou pracovat pouze pro dosažení zisku, ale také dají do podnikání kus sama sebe. V neposlední řadě je za silnou stránku považována propagace, protože většina místních vinařů si s propagací moc hlavu neláme, tudíž formou propagace, která bude rozvíjena v dalších kapitolách, by vinařství mohlo dosáhnout značné konkurenční výhody.

Do **slabých stránek** vinařství zahrnuje hlavně to, že podnik teprve začíná svoji podnikatelskou činnost. Proto nemá zatím vybudované žádné jméno, ani stálou klientelu. Další slabou stránkou je fakt, že vinice nejsou pouze na jednom místě, ale protože vlastníci jsou dva, tak i vinice mají na dvou místech. Vznikají tedy další náklady, které souvisejí s přepravou mezi těmito vinicemi. Vyšší počáteční náklady bude vinařství mít i proto, že musí investovat do modernějších technologií pro výrobu vína. Tím by se měl ušetřit čas a námaha. Neposlední slabou stránkou je fakt, že v současnosti má podnik menší skladovací prostory, které by při zvýšení produkce musely být rozšiřovány.

Příležitosti vinařství jsou determinovány hlavně zvyšující se spotřebou vína a rostoucími příjmy obyvatelstva. Proto tedy roste zájem o kvalitní a dražší víno. Hlavní příležitostí, které by podnik chtěl využít, jsou pořádané výstavy vín, soutěže a bodované degustace. Na těchto akcích by se měla společnost zviditelnit a vytvořit si počáteční dobré jméno. Další velkou příležitostí jsou pořádané vinařské akce v regionu, jako například Za Kounickou Frankovkou, která je hojně navštěvována. Účastí na této akci je možné se zviditelnit a nalákat potenciální zákazníky. V neposlední řadě se za příležitost považuje budoucí motivace zákazníků formou různých akcí, degustací, soutěží a slev. V budoucnu

by vinařství chtělo otevřít vlastní prodejnu se sklípkem vhodným k pořádání různých akcí.

Největší **hrozbou** pro vinaře je nepřízeň počasí. Bohužel s touto hrozbou se nedá nic dělat, protože právě počasí má nejvýznamnější vliv na výsledné kvalitě, ale i kvantitě vinné produkce. Další velkou hrozbou jsou choroby a škůdci, protože se vinařství rozhodlo nepoužívat chemii musí se počítat s menší úrodou než u vinařů, kteří si vypomáhají chemickými postřiky. Nemalá hrozba je ze strany konkurence, která v daném regionu není zanedbatelná, i zahraniční konkurence je na vzestupu. V neposlední řadě za hrozbu, kterou nemůže firma ovlivnit, je zhoršení ekonomické situace obyvatelstva, a tím zmenšení poptávky po víně.

4 Vlastní návrhy řešení

Tato část diplomové práce bude věnována vytvoření podnikatelského plánu pro nově vznikající vinařství ve Znojenské podoblasti, přesněji řečeno v obci Trboušany.

Titulní strana, obsah, souhrn a přílohy nebudou v diplomové práci řešeny. Část **analýzy odvětví** je již vypracována v kapitole 3 Analýza současného stavu. Hlavní prostor dostanou části: **popis podniku, výrobní, marketingový a organizační plán, hodnocení rizik** a v neposlední řadě podrobný **finanční plán**.

4.1 Popis podniku

V kapitole popis podniku budou řešeny základní informace o nově vznikajícím podniku jako název a předmět podnikání, sídlo společnosti, charakteristika nabízeného výrobku a cíle, vize a mise vinařství.

4.1.1 Název a předmět podnikání

Název společnosti: Vinařství Modrá kočka, s.r.o.

Sídlo společnosti: Trboušany, Česká republika

Logo společnosti:



Obrázek č. 3: Logo společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společníci: Jiří Pexa a David Svoboda

Předmět podnikání: Výroba réвовého a zemského vína

Předmětem podnikání je zemědělská výroba s hlavním zaměřením na **vinohradnictví** (výroba vinných hroznů) a **vinařství** (výroba révového vína). Víno bude zpracováno pouze z plodů révy vinné z vlastních vinic. Díky tomu se zaručí fakt, že vinice jsou obdělávány bez herbicidů, pesticidů a systémové chemie. Tento přístup zaručí vína v nejlepší naturální kvalitě, s chutí, která pochází ze zdejšího terroiru.

4.1.2 Lokalita a sídlo společnosti

Vinice, které jsou ve vlastnictví nově vznikajícího vinařství, se nacházejí v oblasti Morava, a to v podoblasti Znojemské. Část vinic je v blízkosti obce Měličany a města Dolních Kounic. Největší část vinic je v blízkosti obce Trboušany. Zde se také nachází budova, kde bude víno zpracováno a uchováváno, protože součástí budovy je i vinný sklep. Vinařství je tedy vybudováno v oblasti s velkou vinařskou tradicí a pořádají se zde i časté vinné slavnosti. Proto je v budoucnu plánováno i vybudování vlastní prodejny.

4.1.3 Právní forma společnosti

Hned na začátku byla vyloučena možnost akciové společnosti, protože se jedná o malé vinařství a nemá tedy peněžní prostředky na velké počáteční investice do základního kapitálu. Osobní společnosti byly vyloučeny kvůli složité úpravě vztahů mezi společníky a kvůli problematickému přechodu práv. Bylo rozhodnuto o založení **společnosti s ručením omezeným**, a to i díky vyšší věrohodnosti například oproti OSVČ a zároveň snadnějšímu získání úvěrů. Další nespornou výhodou je, že společníci ručí za závazky nikoli celým svým majetkem. V neposlední řadě je zde také možnost daňové úspory v prvních letech podnikání, pokud společnost má nulový zisk.

Založení společnosti s ručením omezeným začíná sepsáním **společenské smlouvy**. Tohoto bude dosaženo pomocí notářského zápisu, který vyjde oba společníky cca na 5 000 Kč (cena zahrnuje 3 stejnopisy a 1 opis). Dalším krokem je **získání živnostenského oprávnění**. Po vyřízení tohoto oprávnění na živnostenském úřadě, mají společníci 90 dní na podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku. Nyní mohou společníci složit základní kapitál a mohou si založit společný účet v bance. Bance předloží notářský stejnopis o založení společnosti. Banka jim poté vydá potvrzení o založení účtu a splacení základního kapitálu. Posledním krokem je zápis do obchodního rejstříku pomocí formuláře. K tomuto jsou zapotřebí kolky, které vyjdou na 6 000 Kč a také úředně ověřené podpisy.

Součástí formuláře jsou i nezbytné přílohy jako například notářský zápis o založení společnosti, čestné prohlášení jednatele o tom, že splňuje podmínky pro výkon této funkce, výpis z rejstříku trestů jednatelů nebo výpis ze živnostenského rejstříku.

Dnem zápisu do obchodního rejstříku je firma oprávněna začít podnikat.

4.1.4 Charakteristika výrobku

Produkty, na jejichž výrobu se bude podnik zaměřovat, jsou **lahvová** a **sudová vína**. Veškerá produkce se bude vyrábět v nejvyšší kvalitě a dále také v bio kvalitě, tedy bez herbicidů, pesticidů a systémové chemie. Další podstatnou charakteristikou vyráběného vína je, že bude zrát pouze v dřevěných sudech z dubu a akátu.

Lahvová vína budou v začátku podnikání pouze typu *moravská zemská vína*. Jakostní vína podléhají certifikaci a kontrole a s tím jsou spojené další náklady, se kterými nyní vinařství nepočítá. V budoucnu by tyto certifikace chtělo vinařství získat a dále by se produkce rozšířila i o výrobu perlivých a šumivých vín.

Očekává se roční produkce lahvových vín asi 15 000 lahví a 14 710 litrů sudového vína.

4.1.5 Mise, vize a cíle podniku

Mise podniku neboli **posláním** společnosti Modrá kočka, s.r.o. je výroba kvalitního vína bez použití herbicidů, pesticidů a systémové chemie, tedy víno vyrobené z ekologicky vypěstovaných hroznů. Zajistit, aby vína byla typická podle jejich terroiru daného oblastí pěstování vinné révy. Tedy aby si zákazník vychutnal kvalitní víno s jedinečnou chutí.

Vizí podniku je se v horizontu 5 let dostat mezi významné vinaře dané oblasti a rozšířit svůj vliv i ostatní regionální trhy. S tímto souvisí i postupný růst v oblasti tržeb, personální a výrobní oblasti.

Primárním cílem společnosti bude překonání problémů souvisejících se začátkem podnikání a stabilizace, především bude hlavním cílem generování zisku.

Další cíle budou rozděleny na krátkodobé a dlouhodobé. K jejich formulaci bude využita metoda SMART a jejich kontrolování bude zajištěno vedením v předem stanovenou dobu.

Krátkodobé cíle:

- Založení společnosti,

- Výběr zaměstnanců
- Zvýšení povědomosti o vinařství,
- Získání kladného provozního cash flow.

Dlouhodobé cíle:

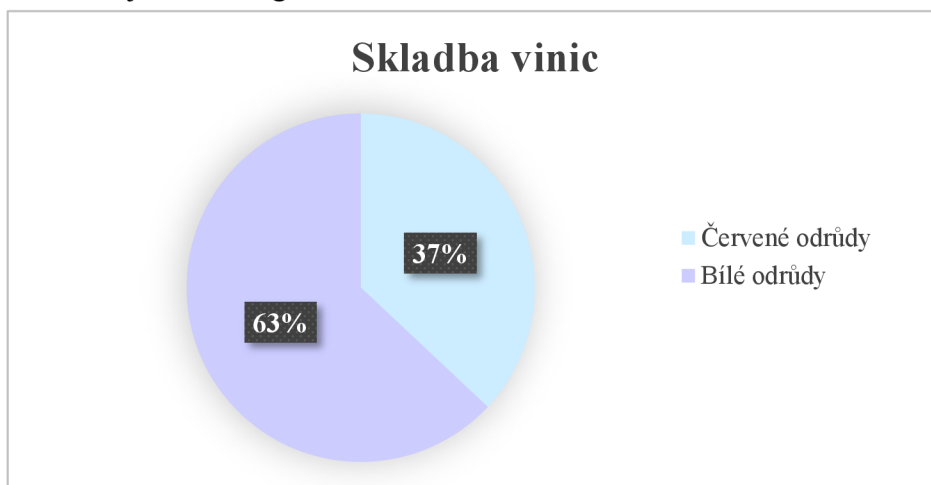
- Dosahování zisku,
- Šíření dobrého jména podniku,
- Rozšíření sortimentu na jakostní, šumivá a perlivá vína,
- Výstavba podnikové prodejny,
- Účast na prestižních výstav a soutěžích a s tímto související získání ocenění,
- Získání certifikátu ekologická vinice.

4.2 Výrobní plán

Vinařství je v podstatě výrobní podnik, potřebuje ke svému chodu suroviny, výrobní stroje a také výrobní a skladovací prostory. Základním stavebním kamenem celého vinařství jsou vinice a na nich vypěstovaná vinná réva. Další nezbytná zařízení budou identifikována v následujících podkapitolách.

4.2.1 Suroviny

Základní surovinou, od které se odvíjí další výroba, je vinná réva. Ta se pěstuje na vinicích. Vinařství Modrá kočka má k dispozici 3,5 ha. 0,5 ha vlastní pan Svoboda a pan Pexa vlastní nově celkově 3 ha vinic. Skladbu vinic z hlediska pěstovaných bílých a červených odrůd je vidět na grafu č. 6.



Graf č. 6: Skladba vinic
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Větší podíl na osázení vinic tvoří bílé odrůdy, a to z 63 %. Na červené odrůdy tedy připadá 37 % z celkové plochy vinic. Jednotlivé pěstované odrůdy na všech vinicích jsou zobrazeny v tabulce č. 8. Dále tabulka zahrnuje jednotlivé osázené plochy vinic a výnosnost vína z jednoho hektaru a s ní spojená velikost roční produkce. Předpokládá se výlisnost na úrovni 80 % díky kvalitnímu lisu. Výlisnost ovšem ovlivňuje řada jiných parametrů jako například odrůdou lisovaných hroznů, stupněm vyzrálosti a stavem hroznů nebo délkou lisování. Pro potřeby diplomové práce bude uvažováno ceteris paribus **výlisnost** právě na **80 %**. Z čehož vyplývá, že z **jedné tuny hroznů lze vyprodukovat 800 litrů moštu** pro výrobu vína. Roční produkce se tedy vypočte jako součin rozlohy, výnosnosti a výlisnosti.

Tabulka č. 8: Druhá skladba vinic a roční produkce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odrůda	Barva vína	Rozloha [ha]	Výnosnost z 1 ha [tuny]	Roční produkce [litry]
Chardonnay	bílé	0,3	8,5	2040
Müller Thurgau	bílé	0,3	9,0	2160
Pálava	bílé	0,8	10,0	6400
Ryzlink rýnský	bílé	0,3	8,0	1920
Rulandské bílé	bílé	0,3	8,0	1920
Veltlínské zelené	bílé	0,2	10	1600
André	červené	0,2	8,5	1360
Frankovka	červené	0,6	10,0	4800
Modrý Portugal	červené	0,3	10,0	2400
Rulandské modré	červené	0,2	8,5	1360
CELKEM		3,5		25 960

Aby bylo dosaženo potřebné kvality vypěstované vinné révy je potřebné se o vinice starat po celý rok. Nejdůležitější a nejrozsáhlejší jsou tzv. **zelené práce**. První péče se musí věnovat vyvazování, zastřihávání a tvarování výhonků, aby rostly správně. Vinice se musí dále pravidelně prostrhávat a zaštipovat. Zaštipují se letorosty a zálistky. Tyto práce se dělají proto, aby rostlinka vyživovala hlavně plody a také proto, aby plody měly dostatek

světla ke svému zrání. Réva vinná je závislá na počasí, které panuje v době jejího zrání. Ovlivňuje nejen výslednou kvalitu hroznů, ale i množství nebo sladkost. Hrozbou pro vinice v období zrání jsou také ptáci, a to převážně špačci, kteří dokážou svými nálety zlikvidovat velkou část úrody. Nejbezpečnější je používání sítí, které mají téměř stoprocentní účinnost a poskytují i částečnou ochranu před krupobitím. Pokud se vinař poctivě o vinohrad stará je mu odměnou sklizeň uzrálých hroznů. Sběr probíhá od konce srpna do konce listopadu. Pokud vinař vyrábí ledové víno, sbírá hrozny až v zimních měsících, kdy teploty klesnou na $-7\text{ }^{\circ}\text{C}$.

4.2.2 Výrobní zařízení

Po sklizni hroznů následuje jejich odzrnění, což je proces oddělování třapiny od dužiny. Děje se to pomocí **mlýnku** a **odzrňovače**. Takto oddělené bobule se nazývají rmut. Třapiny se pokládají za odpad a dále se používají jako přírodní hnojivo ve vinici. Dále se rmut lisuje, k tomu je zapotřebí **vinařský lis**. Lisování je fáze, kdy se oddělí mošt od slupky. V této fázi se výroba bílého a červeného vína liší. Bílé odrůdy se lisují okamžitě po odzrnění nebo do několika hodin. Na druhé straně červené odrůdy se nechávají prokvasit spolu se slupkami, protože právě ve slupkách se nachází barviva, která se extrahují do rmutu. U růžových vín se rmut z modrých hroznů nechá několik hodin nalezet, aby došlo k částečnému uvolnění červeného barviva ze slupek. Výlisnost závisí na použitém lisu od 60 % u starých lisů až po více než 80 % u lisů kontinuálních. Následuje odkalování, kdy se oddělí případná usazenina. Poté může dojít ke zvýšení cukernatosti. Dalším důležitým krokem je kvašení, které se děje pomocí **vinifikátoru**. Kvašení se může nastartovat dvěma způsoby. Samovolně díky kvasinkám, které jsou již na hroznech na vinici. Nebo se použijí speciální selektované kmeny kvasinek. Kvašení je procesem přeměny cukru na alkohol za vzniku kysličníku uhličitého a tepla. Kvasící mošt lze ochlazovat tak, aby teplota kvasícího moštu nepřekročila $18\text{--}20\text{ }^{\circ}\text{C}$. Při této teplotě se ve víně uchová mnohem více přírodních aromatických látek, než kdyby se mošt nechal kvasit samovolně při vyšších teplotách. Hlavně u červených odrůd lze po skončení procesu kvašení provést tzv. jablečno-mléčnou fermentaci. Proces, kdy se kyselina jablečná mění na kyselinu mléčnou, a to za pomoci speciálních bakterií. Poslední fází výroby vína je tzv. školení vína. Jedná se o proces manipulace vína od dokvašení až přípravu k lahvování. Jedná se především o stáčení vína, což je oddělení vína od

usazených kvasnic, dále proces zahrnuje přidání oxidu siřičitého k zabránění oxidace, čiření, kdy se odstraňují bílkoviny a dalších nežádoucích látky. Významnou částí školení vína je filtrace. Proto je pro školení vína potřebná **plnička, filtry a etiketovačka**. Na charakter vína má kromě školení vína vliv také to, jestli se skladuje v nerezových nádobách, nebo v dřevěných sudech. U dřevěných sudů je mnohem silnější proces tzv. mikrooxidace a také dodávají vínu další chuťové a aromatické látky, které jsou pro dřevěné sudy typické.

Do podniku bude zakoupen nový hydraulický lis v hodnotě 90 000 Kč a etiketovačka v hodnotě 40 000 Kč. Dále bude potřebné zakoupit nové dřevěné sudy, filtry a drobný materiál pro ošetření a úpravu vinic. Do budoucna bude uvažováno i o koupi výkonnější plničky a nového vinifikátoru.

Mlýnkem, odzrňovačem, vinifikátorem, technologiemi ohřevu a chlazení pro udržení optimální teploty při kvašení vína, čerpadly pro přečerpávání vína z nádob a také plničkou již podnik disponuje.

4.2.3 Výrobní a skladovací prostory

Pan Pexa vloží do majetku firmy vinný sklep a výrobní prostory v hodnotě 400 000 Kč. Součástí této stavby je i pozemek, který má rozlohu 0,28 ha a má hodnotu 90 000 Kč

Tyto prostory poskytují místo pro zpracování vinné révy a vinný sklep umožňuje skladování jak rozpracovaných výrobků, tak hotových lahví. Bohužel pro očekávanou produkci jsou tyto prostory nevyhovující. Je nutné udělat stavební úpravy u výrobních prostor a rozšířit vinný sklep, aby se zajistila dostatečná kapacita skladovacích prostor i pro další roky. Tyto stavební práce by dle odhadu měli trvat přibližně 5 měsíců a celkově by měli vyjít na 600 000 Kč.

4.3 Marketingový plán

Marketingový plán se zabývá marketingovou a komunikační strategií podniku. Bude se zakládat na vypracování marketingového mixu. Tento marketingový nástroj obsahuje podrobný popis čtyř hlavních prvků. Jedná se o produkt, cenu, distribuci a propagaci.

4.3.1 Produkt

Produkt je nejdůležitější složkou marketingového mixu. Bez produktu by další části nedávaly smysl. Stanovit například cenu neexistujícímu produktu je nemožné. Produkt všeobecně představuje výrobek nebo službu.

V případě vinařství se jedná o výrobek, a to víno. Snaha vinařství Modrá kočka je vyrobit kvalitní vína z ekologicky vypěstovaných hroznů. Toho je dosahováno tím, že vinice jsou obdělávány bez herbicidů, pesticidů a systémové chemie. Tento přístup zaručí vína v nejlepší naturální kvalitě, s chutí, která pochází ze zdejšího terroiru.

Vinařství bude produkovat sudové a lahvové víno. Vinná réva bude pěstována na vinicích o rozloze 3,5 ha. Z těchto vinic lze vyprodukovat průměrně 25 960 l vína. Jedná se o průměrný odhad. Skutečná výnosnost se může lišit v závislosti na klimatických podmínkách každého roku a též na aktivitě škůdců a chorob, které jsou pro vinařství Modrá kočka velkou hrozbou. Z těchto důvodů je možné ze stejné plochy vinic vyprodukovat každý rok rozdílné množství litrů hroznového moštu.

Tabulka č. 9: Skladba nabízených vín a jejich podíl na produkci
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vinná odrůda	Barva vína	Podíl na produkci
Chardonnay	<i>bílé</i>	9%
Müller Thurgau	<i>bílé</i>	9%
Pálava	<i>bílé</i>	23%
Ryzlink rýnský	<i>bílé</i>	9%
Rulandské bílé	<i>bílé</i>	9%
Veltlínské zelené	<i>bílé</i>	6%
André	<i>červené</i>	6%
Frankovka	<i>červené</i>	17%
Modrý Portugal	<i>červené</i>	9%
Rulandské modré	<i>červené</i>	6%
Celkem		100 %

Největší podíl na produkci z bílých vín má odrůda Pálava. Z červených je to Frankovka, která je pro tuto vinařskou podoblast velmi typická.

Lahvové víno bude prodáváno ve skleněných lahvích o objemu 0,75 l. Zde bude hlavní rozdíl oproti konkurenci. I díky názvu Modrá kočka, chce vinařství prodávat víno v modrých lahvích. Typické jsou ovšem zelené či tmavé. Tímto by se chtěl podnik odlišit a doufá, že si díky této změně zákazníci zapamatují vizuálně a díky kvalitnímu vínu i chuťově víno z vinařství Modrá kočka.



Obrázek č. 4: Modrá lahev na víno
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Každá lahev bude opatřena 2 viněťami, které budou obsahovat všechny náležité údaje, které vyžaduje legislativa.

N přední etiketě bude zobrazené logo společnosti, název odrůdy daného vína, označení zemského vína a ročník viz. Obrázek č. 5.



Obrázek č. 5: Přední viněta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na zadní straně bude vyznačeny nejenom základní údaje z přední strany, kromě loga, ale také číslo šarže, informace o zbytkové cukru, kyselině, objemu a obsahu alkoholu. V neposlední řadě zde bude také uvedena adresa vinařství, ve které byla láhev naplněna. Návrh zadní viněty je na obrázku č. 6.



Obrázek č. 6: Zadní viněta
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3.2 Cena

Stanovení správné ceny je jedním z nejdůležitějších kroků v rámci marketingového mixu. Je to dáno faktem, že cena představuje zdroj příjmů pro majitele. Stanovené ceny budou zohledňovat jednak potřeby potenciálních zákazníků, tak tržní situaci a porovnání s konkurencí. Dále budou také zohledněny i náklady na provoz, kterým je věnován prostor v kapitole Finanční plán.

Podnik bude mít ročně k dispozici cca 25 960 l vína. Z toho bude 15 000 lahví a 14 710 l sudového vína. Ceny jednotlivých odrůd se od sebe budou lišit, navíc je bude ovlivňovat i kvalita. Další odlišností bude cena pro maloobchodní i velkoobchodní prodej. Velkoobchodní cena bude oproti maloobchodní zvýhodněna o 15 %. Bude zde i možnost dalšího zvýhodnění při delším nebo větším odběru. Velkoobchodním prodejem je myšlen prodej do vinoték a restaurací. Maloobchodní prodej je uskutečňován prodejem přímo ve sklepě nebo na e-shopu. Sudová vína se budou převážně distribuovat pomocí velkoobchodního prodeje. Pouze 10 % sudového vína bude necháno k přímému prodeji ve sklepě, tedy asi 1 471 l.

Tabulka č. 10: Ceník sudového vína společnosti Modrá kočka, s.r.o.
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vinná odrůda	Maloobchodní cena za 1 l sudového vína [Kč]	Velkoobchodní cena za 1 l sudového vína [Kč]
Chardonnay	100	85
Müller Thurgau	80	68
Pálava	120	102
Ryzlink rýnský	100	85
Rulandské bílé	80	68
Veltlínské zelené	80	68
André	80	68
Frankovka	110	93,50
Modrý Portugal	100	85
Rulandské modré	130	110,50

V neposlední řadě se bude lišit cena za lahvové víno a sudové víno. Protože v případě lahvového vína musíme napočítat navíc náklady na lahev a etikety. Navíc v případě vína v lahvi má zákazník pocit vyšší kvality.

Tabulka č. 11: Ceník lahvových vín společnosti Modrá kočka, s.r.o.
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vinná odrůda	Maloobchodní cena za láhev [Kč]	Velkoobchodní cena za láhev [Kč]
Chardonnay	120	102
Müller Thurgau	100	85
Pálava	140	119
Ryzlink rýnský	120	102
Rulandské bílé	100	85
Veltlínské zelené	100	85
André	100	85
Frankovka	134	113,90
Modrý Portugal	120	102
Rulandské modré	150	127,50

4.3.3 Distribuce

Nejjednodušší distribucí je pro vinařství samozřejmě prodej přímo ve sklepě nebo své vlastní prodejně. Vinařství Modrá kočka chce v této chvíli vlastní prodejnu nemá, ale do budoucna by ji chtěla zřídit. Momentálně je tedy prodej možný po domluvě přímo ve sklepě. Zde může zákazník před nákupem jednotlivé odrůdy nejdříve ochutnat a poté zakoupit.

Dalším distribučním kanálem by měl být e-shop zřízený přes webové stránky. Tato varianta je složitější, protože zahrnuje využití třetí strany, a to dopravce. Proto konečná cena vína bude navýšena o náklady spojené s přepravou dopravní společností. Touto formou distribuce budou prodávány pouze lahvová vína.

Dále by vinařství distribuovalo své víno do vinoték a restaurací. V okolí je dostatečné množství vináren, restaurací nebo hospod, které by vinařství oslovilo s nabídkou případné spolupráce. Rozvoz by byl uskutečňován pomocí automobilu v osobním vlastnictvím

jednoho z vlastníků. V pozdější době by byla zakoupena firemní dodávka, která by nesla logo společnosti a rozšiřovala tak povědomí o vinařství.

4.3.4 Propagace

Propagace je formou upozornění potenciálních zákazníků na daný podnik. Jedná se o to, aby se jméno firmy dostalo co nejrychleji na trh a do podvědomí lidí. Forem propagování je velká škála, avšak nelze použít na každou firmu stejné způsoby propagace. V případě začínajícího vinařství, které ještě nemá dostatečné zdroje, aby mohlo zvolit masovou propagaci například v tiskovinách, rádiu nebo televizi. Tyto propagační kanály jsou velmi náročné na finanční zdroje. Proto se vinařství zaměří na levnější varianty propagace. Nejlepší variantou propagace by bylo tzv. **slovní doporučení**. Kdy zkušenosti a doporučení jednoho člověka vedou k nákupu další zákazníky. Bohužel tato forma propagace se nedá řídit. Ale vinařství Modrá kočka věří, že její zákazníci budou spokojeni a budou své kladné zkušenosti sdílet se svými známými.

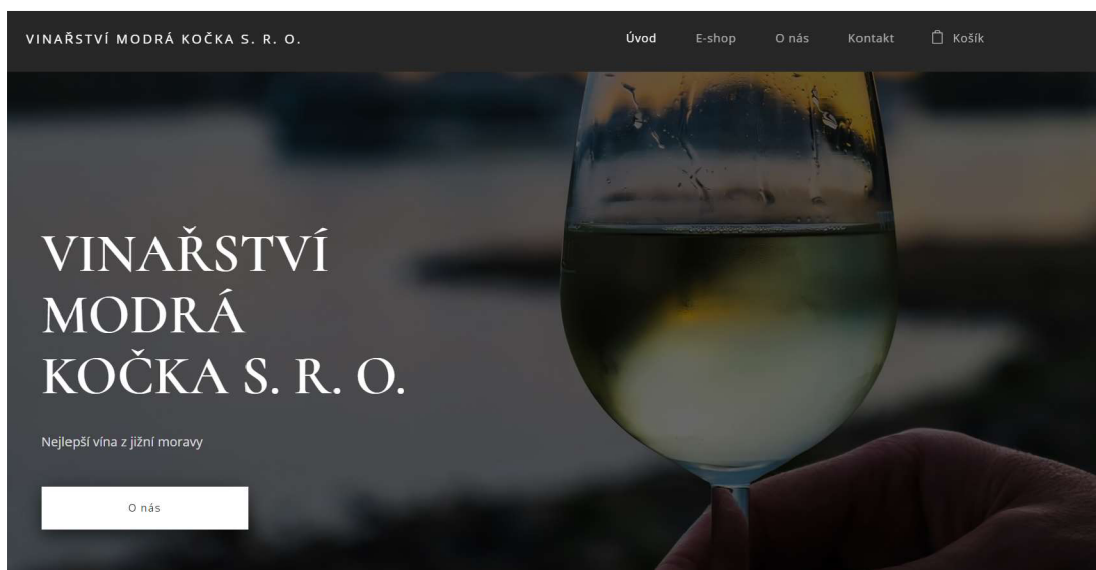
Účast na soutěžích, výstavách a ochutnávkách

Typickou propagací každého vinařství je účast na soutěžích, výstavách nebo ochutnávkách v okolí. Nejdříve bude vinařství bojovat o umístění pouze na regionální úrovni. Později by se vinařství chtělo zúčastnit i zahraničních soutěží, které se například pořádají již tradičně ve Vídni. Ocenění získaná na soutěžích budou prezentována formou nálepek na lahvových vínech. V nejbližším okolí Trboušan se za rok pořádají nejméně 3 vinařské košty a jedna vinařská akce s názvem „Za Kounickou Frankovkou“. Vinařství se těchto výstav a akcí bude pravidelně účastnit, protože tyto akce jsou hojně navštěvovány a potenciální zákazník se zde s vínem seznámí nevtíravou formou. V podstatě rovnou pozná danou chuť vína i jeho přednosti či nedostatky.

Webové stránky

Jako placenou formu propagace bylo zvoleno vytvoření webových stránek společnosti. Jedná se o způsob, jak potenciálnímu zákazníkovi ulehčit a zrychlit vyhledávání a zpřístupnění důležitých informací o vinařství Modrá kočka. Nejdříve je potřebné ujasnit si, co budou webové stránky obsahovat a jakým způsobem to budou prezentovat. Návštěvníky webových stránek by zde v první řadě měli najít pro ně potřebné informace a měli by také v nich vyvolat dobrý dojem a důvěru k vinařství. Návrh webových stránek

je zobrazen na obrázku č. 7. Zde vidíme, že webové stránky budou obsahovat úvodní informace, e-shop, informace o vinařství a kontakt.



Obrázek č. 7: Návrh webových stránek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V úvodu budou zveřejňovány novinky a důležitá upozornění. E-shop bude nabízet online nákup lahvových vín. Dále zde budou hlavní informace o vinařství, jako například rozloha a skladba vinic, výrobní program, historii založení nebo informace o zakladatelích. V kontaktních informacích bude uvedena adresa samotného vinařství, ale i kontaktní údaje obou spoluzakladatelů.

Ve spolupráci s paní Kateřinou Zimmermannovou byla vytvořena základní kalkulace na zřízení a správu webových stránek s e-shopem do 20 položek. Následující kalkulace jsou pouze orientační a nelze je považovat za dogmatické.

Tabulka č. 12: Kalkulace prvotních nákladů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Fotograf a grafik	1 000 Kč
Copywriter	500 Kč
Webdesignér	1 000 Kč
Průběžná administrativní a správa webu	0 Kč
Prvotní náklady celkem	2 500 Kč

Naaranžování, vyfotografování a následná úprava fotek, které jsou potřebné umístit na e-shop, by vyšla od začínajícího fotografa na cca 1 000 Kč. Tato cena se odvíjí od množství produktů. Copywriter, který by napsal prodejní a propagační texty by vyšel na 500 Kč. Webdesignér, který zařídí prvotní nastavení webu a zveřejnění produktů pro začínající web o 20 položkách vyjde asi na 1 000 Kč. Cena se určuje podle množství práce na webnodu. Průběžnou administrativu a správu webu zvládne sám vlastník vinařství, proto náklady na tuto položku jsou nulové.

Pro vytvoření webových stránek byl použit Webnode. Systém byl zvolen tak, aby byl jednoduchý na ovládání a nebylo potřeba znalostí programovacích jazyků. Dalším kritériem výběru byla snadná administrace a velká zákaznická podpora. Pro malý začínající e-shop byla vybrána varianta Standard. Tato varianta stojí **měsíčně 250 Kč**, tedy za **rok 3 000 Kč**. Pokud by bylo potřebné v budoucnu web a e-shop rozšířit je možné služby navýšit.

Tabulka č. 13: Kalkulace ročních nákladů na provoz webových stránek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

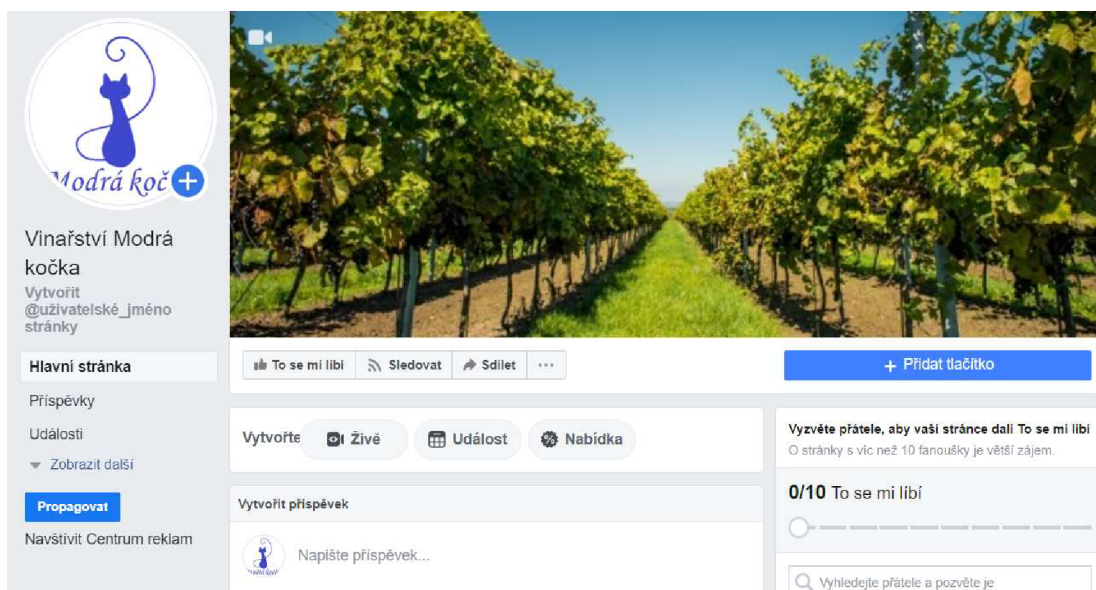
Prvotní náklady	2 500 Kč
Náklady na provoz webových stránek	3 000 Kč
Náklady celkem	5 500 Kč

Roční náklady na první rok fungování webu jsou po sečtení prvotních nákladů a nákladů na roční provoz webových stránek 5 500 Kč.

Sociální síť

V současné internetové době jsou velmi populární právě sociální sítě. Je na nich velmi mnoho lidí a informace se zde sdílí velkou rychlostí. Velkou výhodou sociálních sítí je, že registrace a provoz sociálních sítí je beznákladová, tedy že je zadarmo. Vinařství Modrá kočka se rozhodlo propagovat se na **facebooku** a **instagramu**. Jedná se o dvě největší a nejpoužívanější sociální sítě. Společnost si na těchto sítích vytvoří profily. Poté zde budou sdílet důležité zprávy a novinky týkající se vinařství, nebo fotky z akcí, kterých se vinařství zúčastnilo. Dále by chtěli poprosit zákazníky o krátké zprávy s jejich zkušenostmi s vinařstvím, a hlavně s vínem. Přidávali by se zde i příspěvky z prací na vinicích nebo ze samotného procesu výroby. Nedílnou součástí propagace na sociálních

sítích budou vyhlašování soutěží nebo například slevových akcí. Návrh, jak by mohla vypadat základní facebooková stránka vinařství, je zobrazen na obrázku č. 8.



Obrázek č. 8: Návrh facebookové stránky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sponzorské dary na společenských akcích

V okolí Trboušan je velmi bujný společenský život. Proto je logickou formou propagace sponzorství. Díky této variantě, kdy se dá kolekce vín do tomboly, se vinařství zviditelní a je zde reálná šance získání nových zákazníků. Společenskými akcemi mohou být například plesy, hody nebo maškarní ostatkové zábavy. Na tyto dary podnik každoročně vynaloží částku 25 000 Kč.

4.4 Organizační plán

Bez lidského faktoru by žádný podnik nemohl existovat. Zvláště vinařství se bez lidských zdrojů neobejde. V následujících podkapitolách bude věnován prostor identifikaci vlastníků a zobrazení organizační struktury. Dále se zde budou řešit personální otázky.

4.4.1 Vlastníci a organizační struktura

Vinařství Modrá kočka bude založeno jako společnost s ručením omezeným s dvěma zakladateli. Při založení podniku budou vlastníci jediní, kdo bude v podniku trvale pracovat. Budou mít však stejný podíl v podniku, tedy 50 %, proto budou mít úplně stejná práva a povinnosti a na důležitých rozhodnutích se musí shodnout. Po ustálení finanční

situace a příznivém vývoji podnikání budou do firmy přijímat další zaměstnance na plný úvazek. Poté bude uplatňována **liniová organizační struktura**. Zde je jasně vymezena vazba nadřízenosti a podřízenosti, je dobře srozumitelná a každý má jasně dané kompetence.

Prvním vlastníkem je pan **Jiří Pexa**. Má vystudovanou střední školu vinařskou a již několik let víno sám pro svou vlastní potřebu vyrábí. Do společnosti vkládá 3 ha vinic a dále vinný sklep, výrobní prostory a strojní zařízení potřebné k výrobě vína.

Druhým vlastníkem je pan **David Svoboda**. Dosáhl středoškolského vzdělání v oboru management a marketingová komunikace. Do podniku vkládá 0,5 ha vinic a finanční prostředky ve výši 500 000 Kč.

4.4.2 Zaměstnanci

V začátcích podniku budou pracovat pouze oba zakladatelé, pomocí uzavření pracovněprávního vztahu se společníkem.

Pan Pexa bude mít na starosti samotnou výrobu vína, ale také práce ve vinohradu, s kterými mu samozřejmě pan Svoboda bude pomáhat. Ale hlavní pracovní náplní bude vytváření marketingové komunikace a PR. Na zelené práce si však už od počátku budou nabírat sezónní pracovníky formou brigád na dohodu o provedení práce. V budoucnu plánují majitelé růst podniku, a tedy i růst personálu.

U budoucích zaměstnanců se požaduje následující:

- Flexibilita a spolehlivost,
- Fyzická zdatnost a manuální zručnost,
- Chuť učit se novým věcem,
- Pečlivost a trpělivost

Znalost oboru není podmínkou, protože jsou majitelé ochotni vše naučit. I oni sami se budou v oboru neustále zdokonalovat a učit.

Platové ohodnocení sezónních pracovníků na DPP bude základní hodinová sazba 120 Kč. Tato sazba se může dále zvyšovat, pokud budou majitelé s brigádníkem spokojeni. Práce bude prováděna v časných ranních hodinách, protože v létě se ve vinohradu přes poledne vydrží jen stěží.

Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr budou odměňováni fixním měsíční mzdou. Tato mzda bude sestávat z pevné části a pohyblivé složky. Pevná část bude činit 25 000 Kč. Pohyblivou složkou mzdy se myslí odměny, které budou vypláceny podle množství práce, kterou bude muset zaměstnanec vykonat a podle kvality vykonané práce. Pohyblivá složka mzdy se může vyšplhat až do výše 10 000 Kč. Dalším bonusem pro zaměstnance budou zvýhodněné ceny na lahvové i sudové víno. Majitelé také plánují dávat dlouholetým zaměstnancům dárkové balíčky vín například na narozeniny.

4.5 Hodnocení rizik

Každý podnik v každé fázi ohrožují nějaká rizika. Můžeme je však identifikovat a připravit se na jejich možné negativní důsledky. Proto nyní budou identifikovány největší rizika hrožící novému vinařství, včetně jejich zhodnocení a návrhů na eliminaci nebo aspoň na zmírnění jejich důsledků, pokud není eliminace v lidských silách.

4.5.1 Identifikace možných rizik

Nyní bude proveden výčet 10 největších rizik, které by mohly v začátcích vinařství ohrozit.

Nezískání bankovního úvěru

V případě neposkytnutí bankovního úvěru bankou, nebude podnik moci zahájit svou podnikatelskou činnost. Nebude mít dostatek finančních prostředků na nákup nezbytného zařízení a přestavby. V této fázi je získání dodatečných finančních zdrojů velmi důležité.

Malá poptávka

Malá poptávka se řadí mezi nejvýznamnější rizika. Pokud zákazníka nezaujme firma, výrobek ani cena, je na nejlepší cestě k bankrotu.

Špatně stanovená cena

Správně stanovená cena je klíčovým faktorem úspěchu podniku. Při příliš nízké ceně mohou zákazníci vnímat zboží jako podřadné. Při velmi vysoké ceně si zase nebudou ochotni výrobek koupit. Cena by měla tedy být vnímána zákazníkem jako příznivá, ale měla by také odpovídat kvalitě vyráběného vína.

Vysoké provozní náklady

Díky vysokým provozním nákladům se může stát, že podnik nebude konkurenceschopný. Vznik tohoto rizika je spojen s dalšími riziky, a to nízkou poptávkou a špatně stanovenou cenou.

Nesolventnost

Pokud by podnik měl menší příjmy nežli výdaje, pak by společnost neměla dostatek finančních zdrojů na pokrytí svých závazků. Pokud by tato situace měla dlouhodobější charakter, mělo by to pro firmu fatální důsledky.

Konkurence

Toto riziko existuje při všech druzích podnikání. Vstupu nových konkurentů nelze zabránit a je pravděpodobné, že nastane. Pro vinařství Modrá kočka jsou největší hrozbou vinaři, kteří se také zaměřují hlavně na kvalitu vyráběného vína. Toto riziko je spojeno s možností nižších tržeb, protože vinařství Modrá kočka je na trhu nové a musí si nejdříve vybudovat dobré jméno.

Neúčinný marketing

Marketingová kampaň by měla být v první řadě dobře zvolená a také dobře cílená. Pokud se nepodaří zaujmout potenciální zákazníky, mohou nastat další problémy. Nemluvě o tom, že finanční prostředky vynaložené do takovéto neúčinné marketingové kampaně jsou špatnou a nenávratnou investicí.

Legislativní náročnost

Administrativní náročnost vedení podniku se neustále zvyšuje. Vyznat se ve všech náležitostech předepsaných nařízení, elektronické evidenci tržeb nebo kontrolních hlášení DPH je velmi těžký úkol. Podnikatelům to zabírá především čas, ale i finanční prostředky, které mohou být spojeny například s pokutami.

Nepřízeň počasí

Je základním kamenem úrazu v celém oboru vinařství. Pokud počasí nebude pro růst a zrání přívětivé, je zde velká pravděpodobnost snížení úrody nebo špatné kvality vypěstovaných hroznů. To ovlivní i finální výrobek.

Škůdci a choroby

Jedná se o specifické riziko pro zemědělství a vinařství. Choroby, které nejčastěji napadají vinice, jsou zejména plísňe. Největšími škůdci se stávají savý hmyz a ptáci. Pro vinařství Modrá kočka je toto riziko daleko větší, protože odmítá používání chemických postřiků. Zakládá si na výrobě vína z ekologicky vypěstovaných hroznů.

4.5.2 Zhodnocení rizik

Jednotlivým rizikům jsou přiřazeny pravděpodobnosti a míra dopadu. Na základě součinu pravděpodobnosti a míry dopadu je vyhodnocena hodnota rizika u jednotlivých hrozeb. Pro větší přehlednost jsou rizika zanesena do tabulky č. 14. Hodnota 1 představuje nejnižší pravděpodobnost nebo dopad a hodnota 10 nejvyšší pravděpodobnost nebo dopad.

Tabulka č. 14: Zhodnocení rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Riziko	PST	Dopad	Hodnota rizika
1	Nezískání bankovního úvěru	5	7	35
2	Malá poptávka	5	9	45
3	Špatně stanovená cena	4	9	36
4	Vysoké provozní náklady	4	8	32
5	Nesolventnost	3	9	27
6	Konkurence	5	6	30
7	Neúčinný marketing	3	5	15
8	Legislativní náročnost	6	4	24
9	Nepřízeň počasí	7	10	70
10	Škůdci a choroby	8	9	72

4.5.3 Návrhy eliminace identifikovaných rizik

Pro každé riziko bude vysloven návrh na její eliminaci.

Nezískání bankovního úvěru

Eliminací tohoto rizika je správné sepsání podnikatelského záměru, který by byl pro banku zajímavý. Pokud podnik bankovní úvěr nezíská existují další možnosti získání cizích zdrojů.

Malá poptávka

Podnik se už od začátku zaměří na pravidelnou propagaci. Dále se vinařství bude pravidelně účastnit vinařských soutěží a výstav, aby se dostalo do podvědomí zákazníků.

Špatně stanovená cena

Při určení ceny se bude podnik řídit konkurenčními cenami, ale také musí vycházet ze svých vlastních nákladů, aby výrobky byly pro podnik rentabilní.

Vysoké provozní náklady

Díky existenci tohoto rizika podnik musí mít neustále na paměti zvyšování provozních výnosů. Také je nutné si provozní náklady identifikovat a optimalizovat. Firma by poté měla být provozuschopná.

Nesolventnost

Podnik bude vytvářet rezervní fond pro finanční řešení nenadálých situací. Dále bude u všech smluv na prodej svých výrobků sankce za nedodržení platebních podmínek.

Konkurence

Díky tomu, že se vinařství zaměřuje na produkci kvalitního vína z ekologicky vypěstovaných hroznů, není v tomto směru moc přímé konkurence. Na druhou stranu vinařů a jiných prodejců alkoholických nápojů je velké množství. Proto vinařství cílí na skupiny, které si uvědomují dopad neekologické produkce na naši planetu.

Neúčinný marketing

Účinnost a cílenost marketingové kampaně bude pravidelně kontrolována. Pokud dojde ke špatné propagaci, ihned se zajistí kampaň nová.

Legislativní náročnost

Jelikož se ani jeden z majitelů v této problematice dostatečně nevyzná. Rozhodli se využít možnosti externí účetní. Ta na sebe vezme veškerou náročnou činnost související s legislativními předpisy.

Nepřízeň počasí

Toto riziko není bohužel v lidské moci ovlivnit. Ani dlouhodobé předpovědi nejsou přesné, a proto je nutné počítat s nepřízní počasí.

Škůdci a choroby

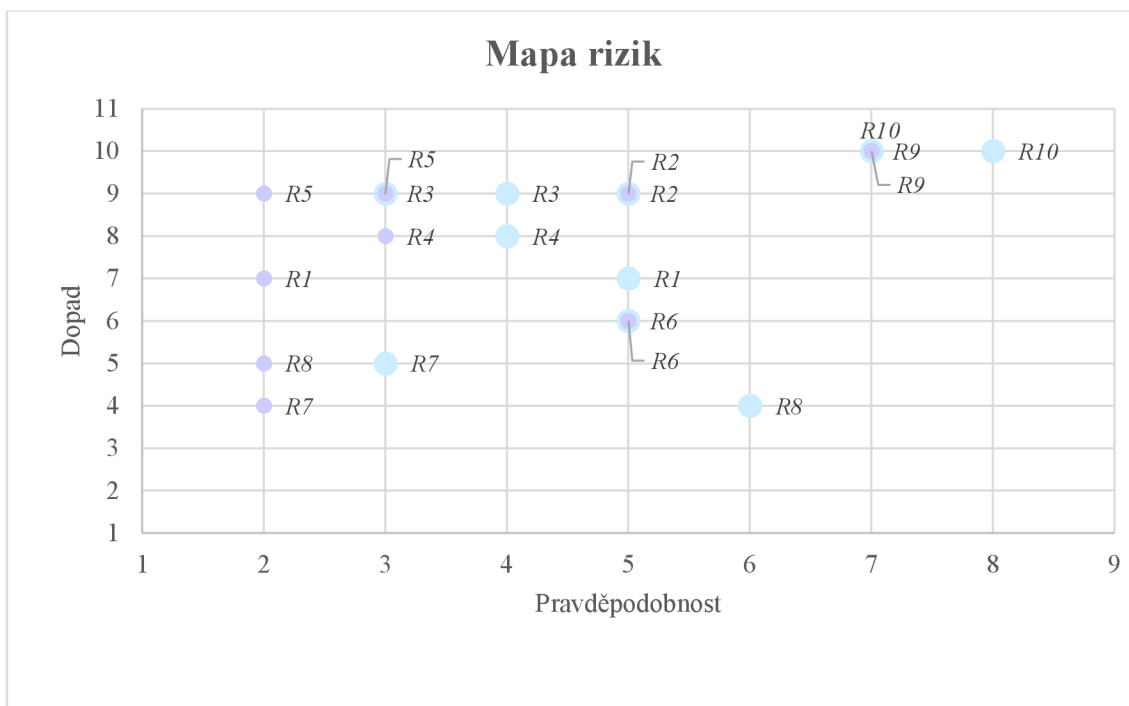
Proti škůdcům lze vinice ochránit pomocí sítí proti ptákům nebo pomocí plůtků u jednotlivých hlav vinné révy. Majitelé se rozhodli pro pěstování vinné révy ekologickým způsobem, tedy nebudou používat žádné chemické látky. Riziko napadení například houbovými chorobami tedy vinařství přijímá.

V tabulce č. 15 jsou vyčísleny nové pravděpodobnosti a dopady po vyjádření možnosti eliminace daných rizik.

Tabulka č. 15: Nové zhodnocení rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Riziko	Nová PST	Nový Dopad	Nová Hodnota rizika
1	Nezískání bankovního úvěru	2	7	14
2	Malá poptávka	5	9	45
3	Špatně stanovená cena	3	9	27
4	Vysoké provozní náklady	3	8	24
5	Nesolventnost	2	9	18
6	Konkurence	5	6	30
7	Neúčinný marketing	2	4	8
8	Legislativní náročnost	2	5	10
9	Nepřízeň počasí	7	10	70
10	Škůdci a choroby	7	9	63

Pro větší přehlednost je vytvořena mapa rizik, ve kterých jsou zaneseny rizika před a po eliminaci. Rizika před eliminací jsou označena světle modrou a rizika po eliminaci jsou označena fialově.



Graf č. 7: Mapa rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rizika, která se nezměnila jsou: nepřízeň počasí, konkurence a malá poptávka. Je to tím, že s počasím nemůžeme nic udělat a předvídat kroky konkurence nebo zákazníků je velmi těžké. Většina rizik po eliminaci klesla. Riziko R8 – legislativní náročnost jako jediné snížilo pravděpodobnost, ale na druhou stranu mu vzrostl dopad. Je to dáno tím, že přijetím externí účetní podniku vzniknou dodatečné náklady.

4.6 Finanční plán

Finanční plán je stěžejní kapitolou celého podnikatelského plánu. Obsahuje totiž veškeré údaje o všech očekávaných nákladech a výnosech spojených s daným podnikáním. Na základě výstupů z těchto dojde k rozhodnutí, zda má podnikání smysl a podnikatelský záměr je reálně uskutečnitelný.

Nejdříve budou řešeny počáteční vklady a náklady společnosti. Poté zde bude vybrána nejvýhodnější varianta úvěru. Následuje vyčíslení očekávaných příjmů a výdajů, na které navazuje zakladatelský rozpočet. Bude provedena analýza bodu zvratu a vytvořena počáteční rozvaha. V neposlední řadě bude vytvořen plánovaný výkaz zisku a ztráty, a to v optimistické, realistické a pesimistické variantě.

4.6.1 Počáteční vklady do společnosti

Každý ze společníků nově vznikající společnosti s ručením omezeným vloží do společnosti počáteční vklad.

Pan Pexa vloží do společnosti 3 ha vinic v hodnotě cca 300 000 Kč. Dále vinný sklep a výrobní prostory, jejichž hodnota je odhadnuta na 400 000 Kč a přilehlý pozemek o velikosti 0,28 ha na 90 000 Kč. Posledním vkladem bude výrobní zařízení, který má již pan Pexa v osobním vlastnictví. Jedná se o mlýnek, odzrňovač, vinifikátor, technologie ohřevu a chlazení, čerpadla pro přečerpávání vína z nádob a plničku, které mají odhadovanou hodnotu 70 000 Kč.

Pan Svoboda do podniku vloží 0,5 ha vinic v hodnotě 50 000 Kč. A peněžité vklad 500 000 Kč.

Celkové peněžité i nepeněžité vklady společníků tedy činí **1 410 000 Kč**.

4.6.2 Počáteční náklady

Nejprvotnějšími náklady, které musí nově vznikající firma vynaložit jsou náklady na založení společnosti. Dalšími počátečními náklady jsou pro vinařství Modrá kočka náklady spojené s přestavbou vinného sklepa a výrobních prostor. Dále se jedná o náklady spojené s nákupem potřebného vybavení, které je pro zahájení výroby vína nezbytné.

4.6.2.1 Náklady na založení společnosti s ručením omezeným

S některými náklady na založení s.r.o. již bylo pracováno v kapitole 4.1.3 Právní formy společnosti.

Tabulka č. 16: Náklady na založení společnosti s ručením omezeným
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Notářský zápis společenské smlouvy	5 000 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	1 000 Kč
Výpis z trestního rejstříku (2 x 100)	200 Kč
Výpis z katastru nemovitostí	250 Kč
Zápis do obchodního rejstříku	6 000 Kč
Celkem	12 450 Kč

V tabulce č. 16 jsou tyto náklady podrobně vypsány. Jedná se pouze o přibližné hodnoty. Ceny za jednotlivé úkony například za notářský zápis se mohou měnit podle ceníku jednotlivých notářů.

4.6.2.2 Náklady spojené s přestavbou

Prostory pro zpracování vinné révy a následné skladování již hotového vína jsou svojí kapacitou pro očekávanou produkci nedostatečné. Je nutné udělat stavební úpravy u výrobních prostor, a to jejich rozšířením a renovací již stávajících prostor. Vinný sklep je nutné rozšířit, aby se zabezpečila dostatečná kapacita skladovacích prostor i pro další roky. Podle majitele stavební firmy pana Oulehly by tyto práce měly trvat přibližně 5 měsíců a přestavbu vyčíslil na **600 000 Kč**.

4.6.2.3 Náklady na potřebné vybavení

Na začátku podnikání je potřeba zakoupit nezbytné vybavení, bez kterého by výroba nemohla proběhnout. Výčet tohoto vybavení a vyčíslení jeho pořizovacích cen je uveden v tabulce č. 17. Jedná se o nákup nového hydraulického lisu, etiketovačka, nových dřevěných sudů, aby byla zajištěna dostatečná kapacita pro uložení a zrání vína. Dále filtrů a drobného materiálu, který je potřebný pro ošetření a úpravu vinic.

Tabulka č. 17: Kalkulace nákladů na potřebné vybavení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hydraulický lis	90 000 Kč
Etiketovačka	30 000 Kč
Filtry	20 000 Kč
Dřevěné sudy	35 500 Kč
Drobný materiál	10 500 Kč
Celkem	186 000 Kč

4.6.2.4 Celkové počáteční náklady

Celkové počáteční náklady jsou vyjádřeny jako suma nákladů na založení, nákladů spojených s přestavbou a nákladů na potřebné vybavení.

Tabulka č. 18: Vyčíslení celkových počátečních nákladů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na založení s.r.o.	12 450 Kč
Náklady na přestavbu	600 000 Kč
Náklady na potřebné vybavení	186 000 Kč
Náklady na založení webu	2 500 Kč
Celkem	800 950 Kč

V tabulce č. 18 je navíc náklad na založení webových stránek a e-shopu, které byli vyčísleny na 2 500 Kč. Celkové počáteční náklady tedy činí 860 950 Kč.

4.6.3 Výběr úvěru

Aby mohlo vinařství Modrá kočka zahájit svoji činnost, potřebuje získat úvěr vy výši 600 000 Kč. Jedná se o částku, která nám zajistí pokrytí nákladů na přestavbu. Náklady na založení a potřebné vybavení bude uhrazeno z peněžitého vkladu vlastníka.

Nejdříve je nutné vybrat banku, u které bude vinařství o úvěr žádat. Na základě údajů z webových stránek nebo osobní komunikace jsou v tabulce č. 19 porovnány nabídky 5 bank. Porovnávání bude uskutečněno na základě úrokových sazeb, doby splatnosti a výši měsíční platby.

Tabulka č. 19: Porovnání nabídek jednotlivých bank
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název banky	Roční úroková sazba	Doba splatnosti	Měsíční platba
MONETA Money Bank, a. s.	5,9 %	6 let	10 214 Kč
Equa bank a. s.	8,4 %	5 let	12 281 Kč
Česká spořitelna, a. s.	5,2 %	5 let	10 086 Kč
mBank S.A.	9,54 %	6 let	10 860 Kč
Air Bank a. s.	4,9 %	5 let	10 025 Kč

Z nabízených úvěrů byl vybrán úvěr od společnosti Air Bank a.s., který má nejvýhodnější roční úrok 4,9 %. Nebylo to dáno jen nejvýhodnějším úrokem, ale také faktem, že vinařství si u Air Bank otevře i běžný účet.

Úvěr bude splácen po dobu 5 let konstantními anuitami. Jedná se tedy o úvěr, který je splácen stále stejnými splátkami po celou dobu splácení úvěru.

V tabulce č. 20 je splátkový kalendář daného úvěru.

Tabulka č. 20: Splátkový kalendář úvěru

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Počáteční stav [Kč]	Úrok [Kč]	Splátka [Kč]	Úmor [Kč]	Konečný stav [Kč]
1. 2021	600 000	29 400	138 202	108 802	491 198
2. 2022	491 198	24 069	138 202	114 133	377 065
3. 2023	377 065	18 476	138 202	119 726	257 339
4. 2024	257 339	12 610	138 202	125 592	131 746
5. 2025	131 746	6 456	138 202	131 746	0

4.6.4 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha se vytváří při založení společnosti. Skládá se konkrétně z počátečních výdajů, dlouhodobého a oběžného majetku na straně aktiv. Na straně pasiv jsou vyjádřeny zdroje krytí tohoto majetku. Jedná se tedy o položky, se kterými vinařství na počátku svého podnikání disponuje.

Jak je vidět v tabulce č. 28 celková suma aktiv se rovná celkové sumě pasiv ve výši 2 010 000 Kč.

Požizovací výdaje jsou sumou nákladů na založení a vytvoření webových stránek. Do drobného majetku patří v tomto případě drobný majetek, který do podniku vložil pan Pexa a dále drobný majetek, který byl na začátku podnikání nakoupen, ale nedosáhl výši pořizovací ceny pro zařazení do dlouhodobého majetku. Dlouhodobý majetek představuje zrenovovanou budovu vinného sklepa a výrobních prostor, vinic a hydraulického lisu. Bankovní účet je vyjádření peněžního zůstatku na běžném účtu v bance Air Bank po nakoupení potřebného vybavení a zaplacení zřizovacích nákladů. Vlastní zdroje jsou sumou vloženého kapitálu majitelů společnosti do podniku. Bankovní úvěr v dané výši je cizím zdrojem financování přestavby vinného sklepa a výrobních prostor.

Tabulka č. 21: Zahajovací rozvaha
(Zdroj: Vlastní zpracování)

AKTIVA [Kč]		PASIVA [Kč]	
Stálá aktiva	1 620 950	Vlastní zdroje	1 410 000
Pořizovací výdaje	14 950	Vlastní kapitál	1 410 000
Drobný majetek	166 000		
Dlouhodobý hmotný majetek	1 440 000		
Oběžná aktiva	389 050	Cizí zdroje	600 000
Bankovní účet	389 050	Bankovní úvěr	600 000
CELKOVÁ AKTIVA	2 010 000	CELKOVÁ PASIVA	2 010 000

4.6.5 Očekávané příjmy

Příjmy podniku plynou z prodeje lahvových a sudových vín. Podle odhadů by vinařství Modrá kočka mělo mít k dispozici 25 960 l vína. Z toho 14 710 l na prodej jako sudové víno a 11 250 l na prodej v lahvích. V přepočtu se jedná o 15 000 lahví, protože jedna láhev má objem 0,75 l.

Příjmy z jednoho ročníku vína nelze počítat jen na jeden rok, protože se dělí mezi více let. Nejdříve se víno prodává jako mladé, v pozdějších letech přechází do kategorie archivní. Pokud je odrůda vhodná k archivaci a byl zrovna příznivý rok, je možné že cena jedné lahve archivního vína může vyskočit oproti její původní ceně až na cenu dvojnásobnou nebo i vyšší.

Jak lze vidět z tabulky č. 22 největší příjmy plynou z odrůd Pálava a Frankovka. To je zapříčiněno tím, že tyto dvě odrůdy mají největší podíl na produkci. Tyto příjmy jsou závislé na kvalitě a množství produkce, tedy hlavně na počasí. Proto je pravděpodobné, že reálné příjmy budou odlišné.

Tabulka č. 22: Očekávané příjmy z prodeje lahvového a sudového vína
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vinná odrůda	Příjmy z maloobchodního prodeje [Kč]	Příjmy z velkoobchodního prodeje [Kč]	Příjmy celkem [Kč]
Chardonnay	61 440	132 260	193 700
Müller Thurgau	51 200	104 380	155 580
Pálava	277 760	457 334	735 094
Ryzlink rýnský	60 240	101 320	161 560
Rulandské bílé	49 800	81 566	131 366
Veltlínské zelené	24 300	65 722	90 022
André	26 700	67 082	93 782
Frankovka	253 126	353 600	606 726
Modrý Portugal	83 880	126 225	210 105
Rulandské modré	58 050	119 901	177 951
CELKEM	946 496	1 609 390	2 555 886

4.6.6 Očekávané výdaje

Hlavní složkou očekávaných výdajů budou tzv. provozní náklady. Sem řadíme například mzdy, náklady na produkci vlastních hroznů, náklady na zpracování vinné révy nebo energie. Dalšími náklady, s kterými musí podnik počítat, jsou například náklady na marketing, úroky z úvěru nebo náklady na externí účetnictví.

4.6.6.1 Mzdové náklady

Mzdové náklady vinařství Modrá kočka vzniknou z pracovněprávního vztahu, který bude uzavřen s oběma společníky a dále z dohod o provedení práce, které budou uzavírány se sezónními brigádníky.

Měsíční hrubá mzda pro jednoho zaměstnance (společníka) bude ve výši 20 000 Kč. V budoucnu hodlá podnik přijmout další zaměstnance. Pracovněprávní vztahy pro společníky začnou od ledna 2021.

Na tzv. „zelené práce“ a sběr hroznů budou najímání sezónní brigádníci, kteří budou pro vinařství pracovat po dobu cca 3 měsíců za rok (červenec–září). Bude s nimi uzavřena dohoda o provedení práce. Tuto formu zaměstnávání sezónních brigádníků považuje

podnik za nejvýhodnější, protože je zde srážková daň a podnik za zaměstnance nemusí odvádět zdravotní ani sociální pojištění. Díky tomu odpadá i administrativa, která představuje komunikaci s úřady. Aby předchozí platilo je nutné hlídat, aby zaměstnanec na DPP nepřekročil výdělek 10 000 Kč za měsíc. Proto vinařství bude zaměstnávat více brigádníků, aby jim při hodinové sazbě 120 Kč vyšel celkový výdělek cca 9 600 Kč. V začátcích je potřebné zaměstnat cca 5 sezónních pracovníků.

Tabulka č. 23: Kalkulace mzdových nákladů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Kč/měsíc	Kč/rok
Zaměstnanci (společníci)		
Hrubá mzda	2 * 20 000 = 40 000	480 000
SP (29 % z HM)	2 * 5000 = 10 000	120 000
ZP (9 % z HM)	2 * 1800 = 3 600	43 200
Sezónní pracovníci		
DPP	5 * 9 600 = 48 000	144 000
CELKOVĚ	101 600	787 200

4.6.6.2 Náklady na produkci vlastní vinné révy

Vyčíslení nákladů vynaložených na produkci vlastní vinné révy z vlastních vinohradů je následující. Jelikož vinařství Modrá kočka nepoužívá postřiky, odpadají náklady spojené s herbicidy a pesticidy. Firma využívá jen organická hnojiva a nakupuje drobný majetek, který představuje nářadí potřebné pro práce na vinicích (drátky, pásky, nůžky...). Tyto náklady ročně činí 8 000 Kč. Další náklady činí drobné opravy nářadí a strojů, které vyjdou za rok cca na 5 000 Kč.

Největší procento z nákladů na produkci vinné révy představují pohonné hmoty. Nafta je potřebná jak na osobní dopravu do vinic, tak pro stroje, které se k obdělávání vinohradů využívají (traktory). Náklady na pohonné hmoty byly vyčísleny na cca 65 000 Kč.

Náklady na produkci vlastní vinné révy činí v součtu 78 000 Kč.

4.6.6.3 Náklady na zpracování vinné révy

Jelikož firma výrobní prostory vlastní není zatížena placením nájemného. Musí však platit za spotřebovanou elektrickou energii a vodu. Tyto náklady jsou odhadnuty na 45 000 Kč. Pro zpracování samotné vinné révy jsou potřebné především kvasinky, síra, enzymy a další drobné položky. Ty v součtu za rok přijdou vinařství na 10 000 Kč.

Celkové náklady na zpracování tedy činí: $45\ 000 + 10\ 000 = 55\ 000$ Kč/rok.

4.6.6.4 Náklady na distribuci

Náklady na distribuci se nejvíce týkají lahvového vína. Protože je zde počítat s náklady na nákup lahví samotných, korkových zátek nebo etiket. Dále jsou zde zahrnuty náklady na dopravu (jak k velkoobchodníkům, tak z e-shopu přímo k zákazníkům).

Tabulka č. 24: Kalkulace nákladů na distribuci jedné lahve
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Kč/1 láhev
Modrá láhev	8,0
Korek	3,0
Termozátka	0,8
Etikety	6,0
Celkem	17,8

Roční produkce lahví, které chce vinařství dosáhnout je 15 000 lahví. To představuje 11 250l vína. Náklady na distribuci všech lahví je tedy součin počtu lahví a vypočtených nákladů na 1 lahev: $15\ 000 * 17,8 = 267\ 000$ Kč/rok.

Náklady na dopravu jsou stanoveny podle odhadu roční potřeby rozvozu vína na 35 000 Kč.

Celková náklady na distribuci jsou tedy součtem nákladů na distribuci lahví a nákladů na dopravu: $267\ 000 + 35\ 000 = 302\ 000$ Kč/rok.

4.6.6.5 Náklady na propagaci

Jak již bylo popsáno v kapitole 4.3.4 Propagace, náklady plynou pouze z provozu webových stránek a e-shopu a ze sponzorských darů. Provozování webových stránek vyjde na 250 Kč/měsíčně, tedy 3 000 Kč/ročně. Na sponzorské dary podnik ročně vynaloží částku 25 000 Kč. Náklady na propagaci tedy sumárně činí **27 000 Kč/ročně**.

4.6.6.6 Celkové očekávané výdaje

Pro větší přehlednost byla vytvořena tabulka č. 25, ve které jsou shrnuty všechny očekávané výdaje vinařství Modrá kočka, včetně jejich vyčíslení. Nakonec je zde vypočtena celková suma těchto nákladů.

Tabulka č. 25: Celkové očekávané výdaje
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Kč/rok
Mzdové náklady	787 200
Náklady na produkci	78 000
Náklady na zpracování	55 000
Náklady na distribuci	302 000
Náklady na propagaci	27 000
Splátka úvěru	138 202
Internet a telefon	30 000
Náklady na externí účetnictví	42 000
CELKEM	1 459 402

Splátka úvěru činí 138 202 Kč za rok po dobu 5 let. Roční náklady na internetové služby a telefon jsou podle dostupných informací o tarifech odhadnuty na 30 000 Kč. Externí účetnictví bude zajišťovat účetní firma paní Konečné v Ivančicích. Za jejich služby podnik zaplatí 10 500 čtvrtletně, tedy 42 000 ročně.

4.6.7 Odpisy

Vinařství Modrá kočka může odepisovat vinný sklep a výrobní prostory a dále pořízený majetek, který měl pořizovací cenu vyšší než 40 000 Kč.

Prvním odpisovaným majetkem bude budova. Tím je myšlen vinný sklep a výrobní prostory, které do podniku vložil pan Pexa. Budova byla odhadnuta na 400 000 Kč. Následná nevyhnutelná přestavba je odhadnuta v hodnotě 600 000 Kč. Tyto prostory mají tedy po vložení do majetku podniku hodnotu 1 000 000 Kč.

Tabulka č. 26: Odpis budovy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vinný sklep a výrobní prostory	
Vstupní cena	1 000 000 Kč
Odpisová skupina	5
Počet let odepisování	30
Způsob odepisování	Rovnoměrný
Roční odpisová sazba první rok	1,4 %
Odpis v 1. roce	14 000 Kč
Roční odpisová sazba další roky	3,4 %
Odpisy v dalších letech	34 000 Kč

Co se týká vybavení, hranici 40 000 Kč překročil pouze nákup hydraulického lisu. Filtry měly celkovou pořizovací cenu 60 000 Kč, ale bylo jich větší množství, proto jeden filtr sám o sobě hranici nepřekročil.

Tabulka č. 27: Odpis hydraulického lisu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hydraulický lis	
Vstupní cena	90 000 Kč
Odpisová skupina	2
Počet let odepisování	5
Způsob odepisování	Rovnoměrný
Roční odpisová sazba první rok	11 %
Odpis v 1. roce	9 900 Kč
Roční odpisová sazba další roky	22,25 %
Odpisy v dalších letech	20 025 Kč

Vinohrady vložené do majetku podniku byly znaleckým posudkem odhadnuty na 350 000 Kč. Jelikož tyto trvale porostlé celky dosáhli svého plodonosného stáří podle

vnitřní směrnice vycházející z platných agrotechnických lhůt. Jsou zařazeny do hmotného majetku a lze je tedy odepisovat.

Tabulka č. 28: Odpis vinic
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vinice	
Vstupní cena	350 000 Kč
Odpisová skupina	3
Počet let odepisování	10
Způsob odepisování	Rovnoměrný
Roční odpisová sazba první rok	5,5 %
Odpis v 1. roce	19 250 Kč
Roční odpisová sazba další roky	10,5 %
Odpisy v dalších letech	36 750 Kč

4.6.8 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty představuje souhrn výnosů a nákladů vinařství Modrá kočka. Část nákladů zahrnuje například úroky z úvěru, mzdové náklady nebo provozní náklady. Část výnosů je tvořena pouze položkou příjmů za prodej vlastních výrobků.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty byl vytvořen ve třech variantách, a to pesimistické, optimistické a realistické.

Jak již bylo naznačeno v kapitole 4.6.5 Očekávané příjmy, výnosy z prodeje jednoho ročníku vína se rozloží do více období. Na základě zkušeností s prodejem vína je tento prodej rozdělen do období 3 let a rozložení představuje tabulka č. 29.

Tabulka č. 29: Rozložení prodeje jednoho ročníku vína do 3 let
(Zdroj: Vlastní zpracování)

1. rok prodeje	2. rok prodeje	3. rok prodeje
65 %	25 %	10 %

4.6.8.1 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta počítá s počátečními velmi nízkými objemy prodeje. V prvním roce podnikání bude předpokládáný objem prodeje pouze na 35 % z celkové produkce. Ve druhém roce se prodá dalších 25 % z předešlého roku, ale zvýší se objem prodeje vína daného roku na 40 %. V dalším roce bude situace obdobná, ale ve čtvrtém roce již bude podnik zavedený a získá si povědomí a zájem zákazníků, proto prodeje budou narůstat.

Tabulka č. 30: Výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě

(Zdroj: Vlastní zpracování)

[Kč]	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby z prodeje výrobků a služeb	894 560	1 421 326	2 044 708	2 811 474	2 961 713
Výkonová spotřeba	644 950	534 000	534 000	534 000	534 000
Spotřeba materiálu a energie	545 950	435 000	435 000	435 000	435 000
Služby	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000
Osobní náklady	787 200	787 200	787 200	787 200	787 200
Mzdové náklady	624 000	624 000	624 000	624 000	624 000
Náklady na SZPP	163 200	163 200	163 200	163 200	163 200
Úpravy hodnot DNM a DHM – trvalé	43 150	90 775	90 775	90 775	90 775
Provozní VH	- 580 740	9 351	632 733	1 399 499	1 549 738
Úroky z úvěru	29 400	24 069	18 476	12 610	6 456
Finanční VH	- 29 400	- 24 069	- 18 476	- 12 610	- 6 456
VH PŘED ZDANĚNÍM	- 610 140	- 14 718	614 257	1 386 886	1 543 282
Daň z příjmů (19 %)	0	0	116 660	263 340	293 170
VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	- 610 140	- 14 718	497 597	1 123 546	1 250 112

Z tabulky č. 30 je patrné, že pokud by se vyplnil pesimistický scénář, podnik by byl první dva roky ztrátový. I když provozní VH druhého roku je již v kladných číslech.

4.6.8.2 Optimistická varianta

Výkaz zisku a ztráty v optimistické variantě předpokládá, že hned od založení bude vinařství konkurenceschopné a dobře zavedené. Proto zde počítá již od prvního roku s rozložením prodej jako v tabulce č. 29. Od čtvrtého roku dokonce s 80 % prodejem každého ročníku vína a dalším 10 % doprodejem v dalších letech.

Tabulka č. 31: Výkaz zisku a ztráty v optimistické variantě
(Zdroj: Vlastní zpracování)

[Kč]	2021	2022	2023	2024	2025
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 661 326	2 300 298	2 555 887	2 739 270	2 955 887
Výkonová spotřeba	644 950	534 000	534 000	534 000	534 000
Spotřeba materiálu a energie	545 950	435 000	435 000	435 000	435 000
Služby	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000
Osobní náklady	787 200	787 200	787 200	787 200	787 200
Mzdové náklady	624 000	624 000	624 000	624 000	624 000
Náklady na SZPP	163 200	163 200	163 200	163 200	163 200
Úpravy hodnot DNM a DHM – trvalé	43 150	90 775	90 775	90 775	90 775
Provozní VH	186 026	888 323	1 143 912	1 327 295	1 543 912
Úroky z úvěru	29 400	24 069	18 476	12 610	6 456
Finanční VH	- 29 400	- 24 069	- 18 476	- 12 610	- 6 456
VH PŘED ZDANĚNÍM	156 626	864 254	1 125 436	1 314 685	1 537 456
Daň z příjmů (19 %)	29 640	164 160	213 750	249 660	292 030
VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	126 986	700 094	911 686	1 065 025	1 245 426

Optimistická varianta pracuje s alternativou, že podnik je od svého úplného začátku v zisku. Od čtvrtého roku výsledek hospodaření překročil milionovou hranici.

4.6.8.3 Realistická varianta

V prvním roce se předpokládá objem prodeje na hranici 45 %. To je dáno nedostatečným povědomím zákazníků o novém vinařství. Druhý rok je předpokládán objem prodeje 50 % a 30 % produkce z doprodeje vína z prvního roku. Třetím rokem se dostává podnik na objem prodeje 60 %, neboť je vinařství již známější. Dále ve třetím roce je konečný doprodej vín z prvního roku (25 % objemu prodeje) a prodej vín z druhého roku v objemu 30 %. Ve čtvrtém roce se již prodej ustálí a podnik si vybuduje pozici na trhu. Nastane rozložení prodeje, jak je nastíněno v tabulce č. 29.

Tabulka č. 32: Výkaz zisku a ztráty v realistické variantě
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>[Kč]</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 150 149	2 044 709	2 234 815	2 683 720	2 811 495
Výkonová spotřeba	644 950	534 000	534 000	534 000	534 000
Spotřeba materiálu a energie	545 950	435 000	435 000	435 000	435 000
Služby	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000
Osobní náklady	787 200	787 200	787 200	787 200	787 200
Mzdové náklady	624 000	624 000	624 000	624 000	624 000
Náklady na SZPP	163 200	163 200	163 200	163 200	163 200
Úpravy hodnot DNM a DHM – trvalé	43 150	90 775	90 775	90 775	90 775
Provozní VH	- 325 151	632 734	822 840	1 271 745	1 399 520
Úroky z úvěru	29 400	24 069	18 476	12 610	6 456
Finanční VH	- 29 400	- 24 069	- 18 476	- 12 610	- 6 456
VH PŘED ZDANĚNÍM	- 354 551	608 665	804 364	1 259 135	1 393 064
Daň z příjmů (19 %)	0	115 520	152 760	239 210	264 670
VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	- 354 551	493 145	651 604	1 019 925	1 128 394

Jak je vidět z tabulky č. 32 první rok v realistické variantě je ztráta ve výši 354 551 Kč. Její příčinou je pouze 45 % objem prodeje. Ale nemusí to pro podnik být alarmující, protože již ve druhém roce je výsledkem hospodaření zisk 493 145 Kč. Jelikož má podnik v začátku hotovost ve výši 389 050 Kč, lze tuto ztrátu zafinancovat a podnik může dále podnikat již v kladných číslech. Ztrátu z prvního roku si také lze uplatnit jako slevu na dani během následujících pěti let, tedy postupně ji rozpouštět. Lze také uplatnit najednou v rámci jednoho roku.

4.6.9 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha byla vytvořena ve zjednodušené, zkrácené verzi. Zahrnuje pětileté období. Tedy od roku 2021 po rok 2025. Zásada rovnosti aktiv a pasiv je i v plánované rozvaze dodržována. Výsledek hospodaření běžného účetního období je brána z realistického plánovaného výkazu zisku a ztráty.

Stálá aktiva představují majetek podniku. Jedná se o pozemek v hodnotě 90 000 Kč, který je stále stejný, neboť je vyloučen z odepisování. Dále se jedná o dlouhodobý hmotný majetek (budova, vinice a hydraulický lis) v celkové hodnotě 1 440 000 Kč sníženou o odpisy prvního roku v hodnotě 43 150 Kč. V dalších letech je suma odpisů, o kterou se upravuje brutto hodnota majetku, 90 775 Kč. Pořizovací náklady a drobný majetek již do rozvahy nevstupuje, protože již byly tyto položky odepsány do spotřeby materiálu.

Oběžná aktiva sestávají pouze z položek zásob a krátkodobého finančního majetku. Zásoby jsou tvořeny neprodanou částí produkce vína daného roku, proto v daném horizontu narůstají. Po stabilizaci podniku na trhu by se měli poměrně ustálit i zásoby. Krátkodobý finanční majetek představuje stav pokladny a bankovního účtu.

Vlastní kapitál má celkovou hodnotu 1 410 000 Kč. Jedná se například o vinný sklep a výrobní prostory, pozemek, vinice a další. Podrobnější popis všech vkladů jsou popsány v kapitole 4.6.1 Počáteční vklady do společnosti. Dále je vlastní kapitál tvořen výsledkem hospodaření, který je vypočítán v tabulce č. 32 Výkaz zisku a ztráty v realistické variantě. Cizí zdroje tvoří pouze bankovní úvěr, který je v celkové hodnotě 600 000 Kč a má splatnost 5 let. Proto je zde klesající tendence, neboť vinařství má povinnost každoročně zaplatit určitou částku.

Tabulka č. 33: Plánovaná rozvaha
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<i>[Kč]</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
AKTIVA CELKEM	1 546 647	2 280 210	2 318 943	2 561 671	2 538 394
Stálá aktiva	1 486 850	1 396 075	1 305 300	1 214 525	1 123 750
DNM	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000
DHM	1 396 850	1 306 075	1 215 300	1 124 525	1 033 750
DFM	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	59 797	884 135	1 013 643	1 347 146	1 414 644
Zásoby	25 298	160 626	182 028	220 626	234 816
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	0	0	0	0
KFM	34 499	723 509	831 615	1 126 520	1 179 828
Ostatní aktiva	0	0	0	0	0
PASIVA CELKEM					
PASIVA CELKEM	1 546 647	2 280 210	2 318 943	2 561 671	2 538 394
Vlastní kapitál	1 055 449	1 903 145	2 061 604	2 429 925	2 538 394
Základní kapitál	1 410 000	1 410 000	1 410 000	1 410 000	1 410 000
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
VH běžného období	- 354 551	493 145	651 604	1 019 925	1 128 394
Cizí zdroje	491 198	377 065	257 339	131 746	0
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry	491 198	377 065	257 339	131 746	0
Ostatní pasiva	0	0	0	0	0

4.6.10 Analýza bodu zvratu

Bod zvratu představuje takové množství produkce, od kterého firma ze ztráty přechází k zisku. Pro výpočet je potřeba stanovit cenu, variabilní a fixní náklady. Jelikož vinařství nemá stanovenou jednotnou cenu pro všechny odrůdy, je nutné vypočítat průměrnou prodejní cenu. K tomuto výpočtu bude použit vážený aritmetický průměr jednotlivých cen. Podle tabulky č. 34 je průměrná prodejní cena všech odrůd vín (jak maloobchod, tak velkoobchod) stanovena na 100,09 Kč.

Tabulka č. 34: Průměrné prodejní ceny jednotlivých odrůd
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vinná odrůda	[Kč]
Chardonnay	101,75
Müller Thurgau	83,25
Pálava	120,25
Ryzlink rýnský	101,75
Rulandské bílé	83,25
Veltlínské zelené	83,25
André	83,25
Frankovka	112,85
Modrý Portugal	101,75
Rulandské modré	129,50
Průměrná prodejní cena	100,09

Dále je nutné stanovit výrobní variabilní náklady na jeden litr vína. Variabilní náklady jsou v tomto případě mzdové náklady, náklady na vlastní produkci, náklady na zpracování vinné révy a náklady na distribuci:

$$VN = 787\,200 + 78\,000 + 55\,000 + 302\,000 = 1\,222\,200 \text{ Kč/rok}$$

Rovnice č. 3: Výpočet variabilních nákladů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro výpočet bodu zvratu je potřebné znát variabilní náklady na jednotku. V našem případě na jeden litr vína. Musíme tedy celkové roční variabilní náklady podělit celkovou produkcí. Celková očekávaná produkce, které je možné při stanovených podmínkách za rok dosáhnout, je stanovena na 25 960 l. Po zaokrouhlení tedy variabilní náklady na jednotku činí 47,08 Kč/litr.

$$vnj = \frac{1\,222\,200}{25\,960} = 47,08$$

Rovnice č. 4: Výpočet variabilních nákladů na jednotku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední důležitou položkou pro výpočet bodu zvratu jsou fixní náklady. Ty představují náklady, které se nemění se změnou objemem produkce. Jedná se o sumu fixních nákladů za celý rok.

Tabulka č. 35: Kalkulace ročních fixních nákladů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Kč/rok
Odpisy	90 775
Propagace	27 000
Splátka úvěru	138 202
Internet a telefon	30 000
Externí účetní	42 000
Σ Fixní nákladů	327 977

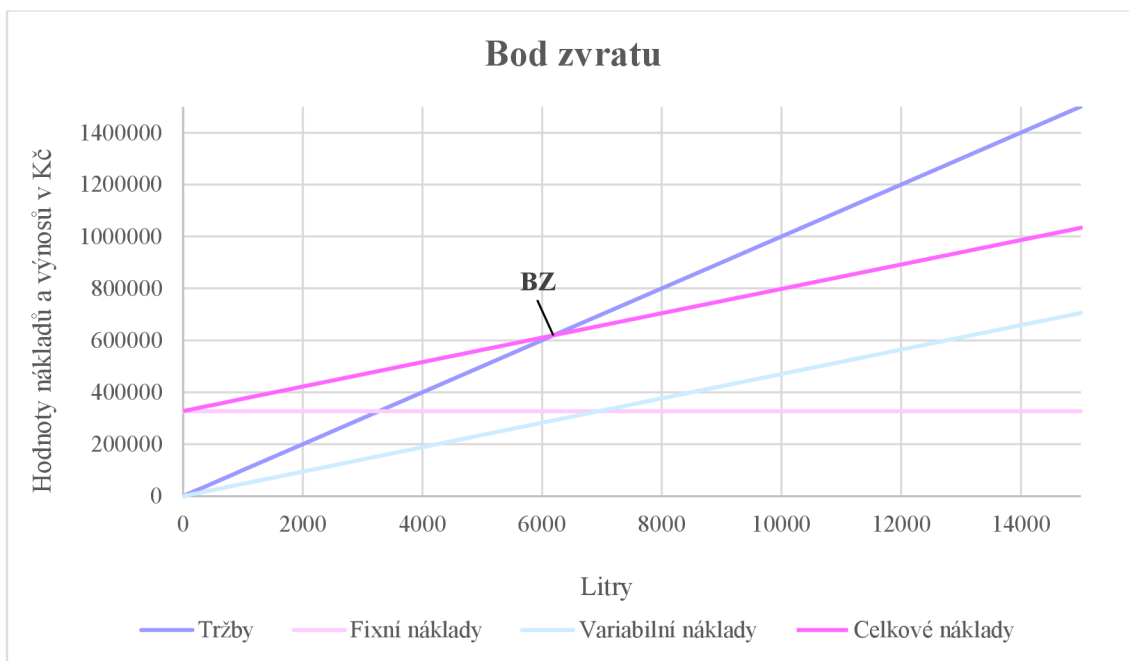
Nyní jsou známy všechny proměnné pro samotný výpočet **bodu zvratu**:

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - vnj} = \frac{327\,977}{100,09 - 47,08} = 6\,187\,l$$

Rovnice č. 5: Výpočet bodu zvratu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aby firma generovala zisk musí ročně vyprodukovat více než 6 187 l vína. To představuje necelých 24 % celkové stanovené produkce. Lze tedy říct, že podnik nebude ztrátový, jelikož má vhodně stanovenou produkci a bude tedy generovat zisk.

Výsledek bodu zvratu je znázorněn také pomocí grafu č. 8. Zde lze vidět bod zvratu v místě protnutí tržeb s celkovými náklady.



Graf č. 8: Bod zvratu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dále je zde graficky znázorněn vývoj variabilních nákladů, fixních nákladů, tržeb a celkových nákladů. Bod zvratu je označen zkratkou BZ.

4.6.11 Doba návratnosti investice

Investice vložená na začátku podnikání je sumou vkladů společníků, úvěru a počátečních nákladů: $1\,410\,000 + 800\,950 + 600\,000 = 2\,810\,950$ Kč. Výsledek hospodaření za účetní období (EAT) je brán z realistické varianty výkazu zisku a ztráty.

Tabulka č. 36: Doba návratnosti investice
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kč	0	1	2	3	4
Investice	2 810 950				
EAT		- 354 551	493 145	651 604	1 019 925
+ odpisy		43 150	90 775	90 775	90 775
+/- Δ ČPK		59 797	824 338	229 508	333 503
FCFF	- 2 810 950	- 251 604	1 408 258	971 887	1 444 203
Kumulované CF	- 2 810 950	- 3 062 554	- 1 654 296	- 682 409	761 794

Doba návratnosti je při následujícím vyčíslení všech položek rovna 4 roků. Tedy čtvrtý rok od založení podniku se vložené peněžní prostředky vrátí.

Při použití dat z pesimistického výkazu zisku a ztráty by doba návratnosti byla podstatně delší díky delšímu období záporného výsledku hospodaření. U optimistické varianty je již od prvního roku je generován zisk, a tedy záporné kumulované CF z nultého roku by se snižovalo již prvním rokem podnikání. A tím by bylo dosaženo kratší doby, za jakou se investice vrátí.

Závěr

V dnešní době přináší pití vína jakousi prestiž a přátelé se rádi potkají se sklenkou dobrého vína. I mnoho obchodních záležitostí probíhá nad sklenkou kvalitního vína. Proto se pan Pexa a pan Svoboda rozhodli pěstovat a dále zpracovávat vinnou révu do podoby kvalitních zemských vín.

Vinařství bude mít svoje sídlo v Jihomoravském kraji v malé obci Trboušany. Pan Pexa má již dobré zkušenosti s výrobními procesy a díky rozhodnutí o nepoužívání systémové chemie mohou oslovit i zákazníky, kteří mají zájem o životní prostředí a ochranu naší planety.

Cílem diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského záměru na založení moravského vinařství Modrá kočka s.r.o. a zároveň ověření, jestli je realizace možná a dále jestli vinařství bude životaschopné.

Podnikatelský záměr byl vytvořen na základě získaných teoretických poznatků, které byly nezbytnou součástí pro jeho úspěšné vyhotovení. Je zde tedy uvedena teorie v oblasti například popisu jednotlivých částí podnikatelského plánu, volby právní formy podniku nebo zdroje financování.

Na teoretickou část navazuje stěžejní část diplomové práce, a to vytvoření podnikatelského plánu. Titulní strana, obsah a souhrn v práci řešeny nebyly. Podnikatelský plán tedy začíná **Analýzou odvětví**. V této části diplomová práce seznamuje čtenáře se stručnou historií, základními druhy vín, vinařskými oblastmi a zákaznickým segmentem. Dále byla provedena strategická analýza. Jednalo se o analýzu vnějšího (SLEPT analýza, Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil) a vnitřního (7S) okolí podniku. Jako poslední je vytvořena SWOT analýza, která vychází ze všech předchozích analýz.

Dalším bodem podnikatelského plánu je **popis podniku**. Zde je vymezeno sídlo nově vznikající společnosti, její vlastníci, předmět podnikání nebo logo vytvořené pro tuto společnost. Také je zde vyslovena právní forma podnikání. Jedná se o společnost s ručením omezeným se dvěma zakladateli.

Následuje **výrobní plán**, ve kterém je popsáno pěstování vinné révy na vlastních vinicích a za vlastně stanovených podmínek. Hodnota vinic byla odhadnuta na 350 000 Kč. Dále zpracování vinné révy do podoby zemského vína. Jsou zde vyjmenovány všechny

důležité stroje, které již pan Pexa má a které je potřebné pro budoucí podnikání nakoupit, jako například hydraulický lis. V neposlední řadě je zde vyjádřeno vlastnictví vinného sklepa a výrobních prostor v hodnotě 400 000 Kč, které se musí zrekonstruovat pro potřeby podnikání. Tato přestavba je odhadnuta v hodnotě 600 000 Kč.

Důležitou etapou podnikatelského plánu je **marketingový plán**. Zde je pracováno s marketingovým mixem. Seznámení se s jednotlivými pěstovanými odrůdami vinné révy a jejich procento na celkové produkci. Určení ceny jednotlivých odrůd vín pro velkoobchod a maloobchod. Vyjmenování jednotlivých distribučních kanálů, díky kterým se víno dostane k zákazníkovi. A nakonec propagace vinařství Modrá kočka. Jedná se o zřízení webových stránek, účast na degustacích a soutěžích, propagace na sociálních sítích nebo sponzorskými dary. Jsou zde i návrhy webových a facebookových stránek. Za to znovu děkuji Kateřině Zimmermannové, která mi s touto částí významně pomohla.

V neposlední řadě byl vytvořen **organizační plán a hodnocení rizik**. V organizačním plánu je podrobné seznámení s oběma zakladateli, kteří budou dále pracovat formou pracovněprávního vztahu. Na tzv. „zelené práce“ budou najímání brigádníci například z řad studentů nebo seniorů. Sezónní pracovníci budou najímání na období cca 3 měsíců, a to od července do září. Pro plynulé udržení těchto prací je potřeba cca 5 brigádníků. V kapitole hodnocení rizik bylo identifikováno 10 největších rizik, které by mohly ohrozit nově vznikající vinařství, včetně jejich zhodnocení pravděpodobnosti, dopadu a hodnoty rizika. Následuje na ně vytvoření opatření pro eliminaci jednotlivých rizik, včetně nového zhodnocení. Nakonec je vytvořena mapa rizik.

Poslední a nejdůležitější částí podnikatelského plánu je **finanční plán**. Zde jsou vypsány všechny počáteční vklady vlastníků do společnosti, stanoveny zřizovací výdaje a na základě tohoto je vytvořena zahajovací rozvaha podniku. Dále jsou odhadnuty jednotlivé roční očekávané příjmy, výdaje a odpisy. V posledních částech této kapitoly jsou vytvořeny finanční výkazy. Jedná se o výkaz zisku a ztráty ve třech variantách, a to pesimistické, optimistické a realistické. Dále o plánovanou rozvah, kde aktiva se rovnají pasívům. Oba výkazy jsou plánované na období pěti let. Je zde vytvořena analýza bodu zvratu, díky které je lze zjistit, od jakého množství produkce bude podnik generovat zisk. V neposlední řadě v této kapitole byla vypočtena doba návratnosti investice, kterou zakladatelé museli do podniku na začátku podnikání vložit.

Shrnutím všech těchto oblastí lze konstatovat, že cíle diplomové práce, jak byl stanoven na začátku práce, bylo dosaženo. Byl vytvořen podnikatelský plán a bylo ověřeno, že vinařství při stanovených podmínkách by bylo životaschopné. Při optimistické variantě je zisk generován již od prvního roku podnikání, a to v hodnotě 126 986 Kč. Na druhé straně v pesimistické variantě jsou ztrátové první dva roky. Podnik by si musel v začátcích pomoci buď další půjčkou nebo větším objemem prvotní půjčky. Od třetího roku již podnik podniká v kladných číslech, jelikož se již počítá s větším povědomím o vinařství a zvýšením objemu prodeje. V realistické variantě je první rok ztrátový, přesně -354 551 Kč. Tuto ztrátu lze financovat z peněžního vkladu vlastníka. Dále již podnik v realistické variantě generuje postupně se zvyšující zisk. Díky výpočtu bodu zvratu, který činil 6 187 l je patrné, že nově vznikající vinařství bude generovat zisk. Neboť předpokládaná roční produkce vína při stanovených podmínkách je 25 960 l. Tedy aby podnik vyráběl víno ve ztrátě, musela by produkce klesnout na méně než 24 %. V poslední řadě byla vypočtena doba návratnosti investice, a to na 4 roky od založení podniku. Dalším strašákem by mohla být nastalá situace s pandemií koronaviru a následné ekonomické krize. Do této doby nebyl zaznamenán pokles prodeje alkoholických nápojů, ale naopak byl zaznamenán nárůst prodeje, snad i díky karanténním opatřením. Žádný z expertů se nedomnívá, že by v dohledné době měl prodej alkoholických nápojů, tedy i vína, výrazně poklesnout. Spíše je predikován setrvalý či mírně rostoucí trend. Podnik by tedy na základě shrnutí všech těchto informací měl být životaschopný a podnikání by pro oba podnikatele mělo generovat zisk.

Seznam použité literatury

- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- CALLEC, Christian, 2007. *Vino: velký obrazový lexikon*. 3. vyd. Čestlice: Rebo. ISBN 978-80-7234-889-3.
- ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- Dělení vín | e Vinice. Víno od vinaře, vinotéka, vinné sklepy | e Vinice* [online], 2009. Copyright [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.evinice.cz/o-vine/deleni-vin>
- FILIP, Václav a David FYRBACH, 2016. *Společnost s ručením omezeným*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-231-3.
- FOCUS MARKETING & MEDIA RESEARCH. Spotřebitelský výzkum konzumentů vína, 2016. In: *Vinařský Fond – Vinařský Fond* [online]. Copyright [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: http://vinarskyfond.cz/wp-content/uploads/2016/12/vino_a_cesky_spotrebiteel.pdf
- HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-858-6507-6.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, 2007. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, Philip, 2007a. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4715-452.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007b. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- Likerová | Vína z Moravy a vína z Čech. Domů | Vína z Moravy a vína z Čech* [online], 2005. Copyright [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.wineofczechrepublic.cz/nase-vina/rozdeleni-vin/likerova.html>
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80247-5366-9.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

- O nás – Regina Coeli., b.r. *Regina Coeli – Vinařství Trpělka & Oulehla* [online]. [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <http://reginacoeli.cz/o-nas/>
- PAVLOUŠEK, Pavel, 2011. *Pěstování révy vinné: moderní vinohradnictví*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3314-2.
- PAVLOUŠEK, Pavel a Pavla BUREŠOVÁ, 2015. *Vše, co byste měli vědět o víně: --a nemáte se koho zeptat*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4351-6.
- Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby, 2014. *Ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2019-11-02].
- REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.
- ROBINSON, Jancis, 2016. *Znalcem vína za 24 hodin*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0087-3.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.
- Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice | ČSÚ, 2018. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_alkohol
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Vinařské oblasti ČR | e Vinice. Víno od vinaře, vinotéka, vinné sklepy | e Vinice [online], 2009. Copyright [cit. 2020-02-06]. Dostupné z: <https://www.evinice.cz/o-vine/vinarske-oblasti-cr>

Vinařství Jan Plaček | Moravské Bránice, b.r. *Vína z Moravy a vína z Čech* [online]. Copyright [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.wineofczechrepublic.cz/cesty-za-vinem/vinari/959-vinarstvi-jan-placek.html>

Vinařství Musilovi, b.r. *Vinařství Musilovi* [online]. [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: http://www.vinarstvimusilovi.cz/NASE-VINARSTVI-a1_0.htm

Víno z Trboušan, b.r. *Víno z Trboušan* [online]. [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.vinoztrbousan.cz/#vinarstvi>

Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů*. 22. 3. 2012.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů*. 22. 3. 2012.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Model pěti sil podle Portera	34
Obrázek č. 2: Kvantifikace Porterova pětifaktorového modelu konkurenčních sil	58
Obrázek č. 3: Logo společnosti	63
Obrázek č. 4: Modrá lahev na víno	71
Obrázek č. 5: Přední viněta	72
Obrázek č. 6: Zadní viněta	72
Obrázek č. 7: Návrh webových stránek	76
Obrázek č. 8: Návrh facebookové stránky	78

Seznam rovnic a grafů

Rovnice č. 1: Bod zvratu	31
Rovnice č. 2: Výpočet čistého pracovního kapitálu	31
Rovnice č. 3: Výpočet variabilních nákladů	102
Rovnice č. 4: Výpočet variabilních nákladů na jednotku	103
Rovnice č. 5: Výpočet bodu zvratu	103
Graf č. 1: Spotřeba alkoholu na 1 obyvatele v České republice	47
Graf č. 2: Spotřeba vína na 1 obyvatele v České republice	48
Graf č. 3: Vývoj vzdělanosti v České republice	49
Graf č. 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice	50
Graf č. 5: Podíl nezaměstnaných v jednotlivých krajích na celkovém obyvatelstvu	52
Graf č. 6: Skladba vinic	66
Graf č. 7: Mapa rizik	85
Graf č. 8: Bod zvratu	104

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled osobních společností.....	19
Tabulka č. 2: Přehled kapitálových společností.....	19
Tabulka č. 3: Druhy přívlastkových vín	45
Tabulka č. 4: Šumivé víno podle zbytkového cukru.....	46
Tabulka č. 5: Srovnání konkurenčních vinařství	57
Tabulka č. 6: Porovnání konkurentů podle vyráběných kategorií vín.....	57
Tabulka č. 7: SWOT analýza.....	60
Tabulka č. 8: Druhovú skladba vinic a roční produkce	67
Tabulka č. 9: Skladba nabízených vín a jejich podíl na produkci	70
Tabulka č. 10: Ceník sudového vína společnosti Modrá kočka, s.r.o.	73
Tabulka č. 11: Ceník lahvových vín společnosti Modrá kočka, s.r.o.	74
Tabulka č. 12: Kalkulace prvotních nákladů.....	76
Tabulka č. 13: Kalkulace ročních nákladů na provoz webových stránek.....	77
Tabulka č. 14: Zhodnocení rizik.....	82
Tabulka č. 15: Nové zhodnocení rizik.....	84
Tabulka č. 16: Náklady na založení společnosti s ručením omezeným.....	86
Tabulka č. 17: Kalkulace nákladů na potřebné vybavení.....	87
Tabulka č. 18: Vyčíslení celkových počátečních nákladů	88
Tabulka č. 19: Porovnání nabídek jednotlivých bank	88
Tabulka č. 20: Splátkový kalendář úvěru	89
Tabulka č. 21: Zahajovací rozvaha.....	90
Tabulka č. 22: Očekávané příjmy z prodeje lahvového a sudového vína	91
Tabulka č. 23: Kalkulace mzdových nákladů	92
Tabulka č. 24: Kalkulace nákladů na distribuci jedné lahveb	93
Tabulka č. 25: Celkové očekávané výdaje	94
Tabulka č. 26: Odpis budovy.....	95
Tabulka č. 27: Odpis hydraulického lisu.....	95

Tabulka č. 28: Odpis vinic	96
Tabulka č. 29: Rozložení prodeje jednoho ročníku vína do 3 let	96
Tabulka č. 30: Výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě.....	97
Tabulka č. 31: Výkaz zisku a ztráty v optimistické variantě.....	98
Tabulka č. 32: Výkaz zisku a ztráty v realistické variantě	99
Tabulka č. 33: Plánovaná rozvaha	101
Tabulka č. 34: Průměrné prodejní ceny jednotlivých odrůd	102
Tabulka č. 35: Kalkulace ročních fixních nákladů.....	103
Tabulka č. 36: Doba návratnosti investice.....	104