

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ

Ústav managementu a marketingu

Aneta Skřejpková

**Strategická analýza jako východisko pro strategické
plánování podniku Přátelé Pavlova**

Strategic Analysis as a Foundation for a Strategic Planning of
the company Přátelé Pavlova

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Daniele Navrátilové, Ph.D. za odborné a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Müllerovi za poskytnuté informace a konzultace.

Obsah

Úvod.....	7
1 Proces strategického řízení	8
1.1 Vize	8
1.2 Strategické analýzy	8
1.2.1 Analýza makrookolí	10
1.2.2 Analýzy mikrookolí.....	14
1.2.3 Strategická analýza vnitřního prostředí podniku.....	17
1.2.4 SWOT analýza.....	21
1.3 Cíl podniku.....	21
1.4 Strategie.....	22
1.5 Implementace strategie.....	22
1.6 Kontrola a sledování zvolené strategie	23
1.6.1 Formy kontroly	23
2 Metodika.....	24
3 Představení podniku Přátelé Pavlova	25
3.1 Současná situace podniku	25
3.2 Vize podniku	25
3.3 Cíl podniku.....	26
4 Analýza vnějšího okolí podniku.....	27
4.1 SLEPTE analýza	27
4.1.1 Sociální faktory	27
4.1.2 Legislativní faktory	31
4.1.3 Ekonomické faktory	34
4.1.4 Politické faktory	38
4.1.5 Technologické faktory.....	42
4.1.6 Ekologické faktory	44

4.2	Delfská metoda.....	47
4.3	Analýza konkurenčních sil.....	48
4.3.1	Rivalita mezi konkurenčními podniky	48
4.3.2	Hrozba substitučních výrobků.....	50
4.3.3	Hrozba vstupu potencionálních konkurentů	51
4.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů.....	52
4.3.5	Vyjednávací síla kupujících	52
5	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	53
5.1	Analýza „7 S“	53
5.1.1	Strategie	53
5.1.2	Struktura	53
5.1.3	Styl manažerské práce	53
5.1.4	Spolupracovníci	53
5.1.5	Schopnosti	54
5.1.6	Sdílené hodnoty	54
5.2	Analýza zdrojů podniku	54
5.2.1	Financování podniku	54
5.2.2	Vložení hmotného majetku.....	54
6	SWOT analýza.....	55
6.1	Silné stránky.....	56
6.2	Slabé stránky	56
6.3	Příležitosti	57
6.4	Hrozby.....	58
7	Návrh základního strategického směřování.....	59
	Závěr.....	60
	Anotace.....	61
	Literatura a prameny	62

Seznam obrázků	68
Seznam příloh.....	69
Přílohy	70

Úvod

Tématem této bakalářské práce je strategická analýza jako východisko pro strategické plánování. Toto téma jsem si vybrala, jelikož mě velice zajímá oblast strategických analýz a jejich následného aplikování vytvořením strategie podniku. Mým názorem je, že v dnešním globalizovaném světě je zapotřebí, aby každá firma měla stanovené základní strategické směřování a jasně vymezené cíle. Pokud tomu tak nebude, firma nebude vědět, kterým směrem se v podnikání vydat. Pokud firma nebude provádět strategické analýzy pro volbu své strategie, může nastat situace, že se vydá špatným směrem, který může vést až k zániku podnikání. Svět se neustále mění a na tyto změny musí být každý podnikatel připraven včas a správně reagovat. Pomocí strategických analýz může podnikatel některé změny předvídat a včas se na ně připravit.

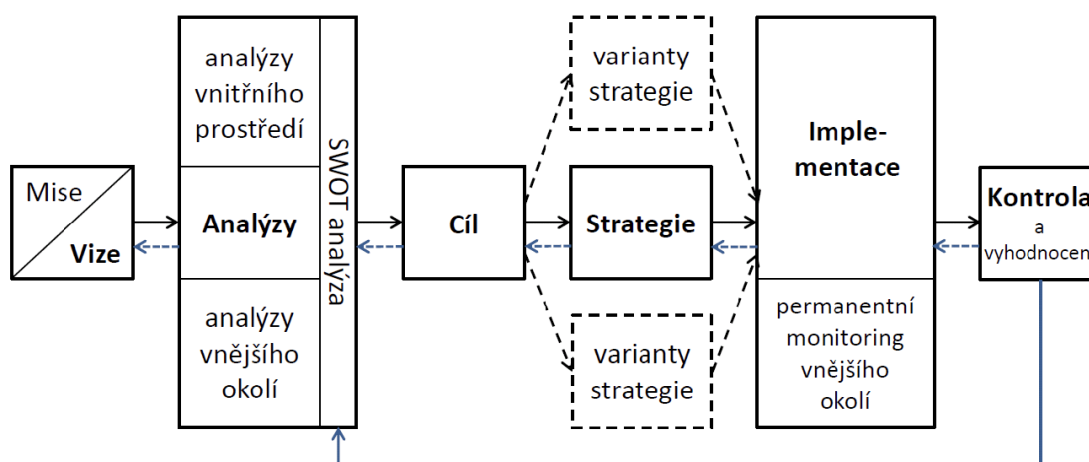
Práce se zaměřuje na strategickou analýzu vinařství, které se nachází v oblasti Pálavy v obci Pavlov. Vinařství Přátelé Pavlova je teprve začínající firma, která nemá zvolenou strategii podniku. Majitel společnosti oslovil Moravskou vysokou školu Olomouc a požádal ji o spolupráci ve formě provedení strategických analýz studenty. Tento úkol byl studentům zadán jako případová studie a mě toto téma a oblast vinařství natolik zaujalo, že jsem se rozhodla spolu s kolegyní Suchánkovou majitele firmy oslovit a navázat s ním spolupráci.

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout základní strategické směřování podniku na základě provedených strategických analýz. Kolegyně Suchánková bude vycházet ze strategických analýz provedených v mé práci a na jejich základě zpracuje návrh strategie včetně její implementace.

Text práce je rozčleněn do jednotlivých kapitol, v rámci kterých definuji proces strategického řízení. Objasním zde pojmy vize, strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, SWOT analýzu, cíl podniku, strategii a její následnou kontrolu. Následně budou popsány metody aplikovány na vybraný podnik. Analýza bude zaměřena především na zhodnocení vnějšího okolí podniku, protože vnitřní prostředí podniku se teprve vytváří. Výsledkem provedených analýz bude SWOT analýza, která odhalí silné a slabé stránky podniku a také jeho příležitosti a hrozby. Na základě údajů ze SWOT analýzy navrhu podniku základní strategické směřování.

1 Proces strategického řízení

Proces lze definovat jakou určitou posloupnost událostí, které popisují, jak se určité jevy mění v čase. Strategické řízení je dynamický proces (viz. Obr. 1), který slouží ke sladění strategií, obchodních výsledků a výkonnosti. Firma by měla být řízena plánovaným procesem, který má jasně definované posloupnosti kroků, které jsou založeny na stanovených cílech, analýzách a alternativách pro implementaci. Následně je nutné provést kontrolu zavedené strategie.¹



Obr. 1 - Proces strategického řízení²

1.1 Vize

Vize může být chápána jako model budoucího stavu určitého procesu, organizace či skupiny, ale také jako obraz budoucnosti, který by měl být pro společnost motivující a srozumitelný. Vize udává dlouhodobý směr organizace pro její budoucí plánování a stanovení cílů. Vize musí být jasná, snadno pochopitelná a musí být implementována každým jedincem ve společnosti. Vize musí provokovat lidi k aktivní účasti, musí umožnit lidem v organizaci sdílet vlastnictví v optimistické budoucnosti podniku. Každý podnik by měl mít svou vlastní vizi.³

1.2 Strategické analýzy

Dle Sedláčkové spočívá princip strategické analýzy okolí podniku v nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím.⁴ Formulace strategie podniku je velice složitý proces, který potřebuje analýzu a identifikaci veškerých vnějších faktorů, které určitým

¹ Srov. MALLYA T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 27.

² NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategický management v andragogické perspektivě*.

³ Srov. MALLYA T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 29.

⁴ Srov. SEDLÁČKOVÁ H., a BUCHTA K., *Strategická analýza*, s. 15.

způsobem působí na podnik a jeho schopnosti. Nejdůležitější a nejvíce významný úkol strategie podniku je jeho připravenost na všechny situace, které mohou v budoucnu nastat a podnik určitým způsobem ovlivnit. Ze strategické analýzy vyplývají základní východiska pro formulaci strategie podniku. Strategická analýza obsahuje různé techniky, které se využívají pro identifikaci vztahu podniku a jeho okolí. Okolí podniku zahrnuje makrookolí a mikrookolí. Analýza je základem strategie podniku, představuje rozložení komplexu na jednotlivé části.⁵ „Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“⁶ Mezi exitujícími faktory je velmi důležité posoudit vztahy a souvislosti, které mezi nimi působí. Ve strategické analýze je velice důležité co nejkvalifikovaněji analyzovat trendy a získat informace, které nám pomohou kvantifikovat jejich vývoj a vliv na podnik.⁷

Forman definuje strategickou analýzu okolí podniku jako základ strategického řízení, ale i základ pro existenci podniku jako takového. Každý podnik se nachází v konkrétním reálném prostředí, které podmiňuje ale i umožňuje jeho existenci. Okolí podniku je široký pojem, který zahrnuje vnější prostor podniku, veškeré subjekty, které jsou s podnikem provázány nebo jej ovlivňují, veškeré pravidla, podmínky či nařízení, které musí podnik dodržovat.⁸

V důsledku globalizace je nutné se zabývat také světovým okolím, jelikož mnoho podniků operuje a přemýšlí v úrovni celosvětové konkurence. Pokud podnik provádí výrazným způsobem export či import, měl by se zaměřit převážně na analýzu světového okolí podniku. Vzhledem k domácímu okolí podniku je světové okolí více konkurenční, komplexnější a heterogenní než okolí podniků v rámci jednoho státu. Ve světě existují různé kultury, společnosti, vzdělání a právo, proto než podnik začne provádět zahraniční obchod, musí tuto zemi dobře analyzovat. Faktory, které se vyskytují v zahraničním okolí, mohou být pro podnik příležitostí nebo hrozbou. Mezi hlavní hrozby pro strategii podniku patří mezinárodně podnikající podniky, které přicházejí od

⁵ Srov. DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, s. 8.

⁶ SEDLÁČKOVÁ H., a BUCHTA K., *Strategická analýza*, s. 9.

⁷ Srov. SEDLÁČKOVÁ H. a BUCHTA K., *Strategická analýza*, s. 9.

⁸ Srov. FORMAN Z., *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*, s. 20-21.

mezinárodních konkurentů. Další hrozby zde pramení z politického rizika, ekonomického rizika, sociálního rizika a finančního rizika.⁹

1.2.1 Analýza makrookolí

Makrookolí zahrnuje politický, sociální, ekonomický a technologický rámec, ve kterém se podnik pohybuje. Vlivy makrookolí mohou výrazně působit na úspěšnost a efektivitu podniku. Podnik nemá možnost ovlivňovat stav makrookolí, může však na tento stav reagovat a připravit si určité alternativy, kterými ovlivní nebo změní směr vývoje podniku.¹⁰ V oblasti makrookolí existuje několik elementů, které jsou zvláště důležité:¹¹

- technologické okolí,
- celosvětové okolí,
- demografické, politické a legislativní okolí,
- makroekonomické okolí,
- okolí sociální politiky.

V některých publikacích např. v publikaci Formana či Keřkovského a Vykytěla je makrookolí definováno jako obecné okolí podniku.

1.2.1.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza dělí vlivy makrookolí do šesti skupin:

1. sociální faktory
2. legislativní faktory
3. ekonomické faktory
4. politické faktory
5. technologické faktory
6. ekologické faktory.

Pro různé odvětví či podniky je těchto šest faktorů a jejich důležitost značně odlišné. Například pro podniky, které se zabývají investicemi do zemí střední či východní Evropy je nejdůležitějším faktorem politické okolí (stabilita dané země) a nikoliv

⁹ Srov. KEŘKOVSKÝ M. a VYKYTĚL O., *Strategické řízení*, s. 56-58.

¹⁰ Srov. SEDLÁČKOVÁ H., a BUCHTA K., *Strategická analýza*, s. 16.

¹¹ Srov. DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, s. 26.

technologické faktory. ¹²Základním cílem SLEPTE analýzy je rozpoznat faktory, které jsou pro daný podnik důležité a mohou jej určitým způsobem postihnout.¹³

Sociální a demografické faktory

Tyto faktory zkoumají obyvatelstvo, jeho postoj a strukturu. Změny v demografické struktuře vyvolávají změny ve skladbě podniků na trhu. Například pokud bude populace stárnout, na trhu se objeví více firem, které jsou zaměřené na seniory. Dále se v této oblasti analyzuje životní styl obyvatelstva, jelikož se odráží na způsobu trávení volného času, ve stylu stravování, oblékání apod. Neustále rostoucí zájem společnosti o životní prostředí nutí podniky chovat se ekologicky. Proto musí měnit své výrobky a používané technologie při výrobě produktů. Veškeré elementy, které jsou součástí sociálních a demografických faktorů se neustále vyvíjejí a mění. Pokud podnik provede dobrou analýzu tohoto prostředí, získá jednoznačný předstih před konkurenty v boji o zákazníky.¹⁴ Jelikož společenské trendy mohou ovlivňovat poptávku i nabídku, je třeba brát v úvahu:

- rodinnou strukturu,
- životní styl a životní úroveň,
- mobilitu pracovní síly,
- sociální trendy,
- role mužů a žen ve společnosti,
- demografické změny,
- a jiné.¹⁵

Legislativní faktory

Sedláčková a Buchta definují legislativní faktory jako příležitosti, ale současně i ohrožení pro podniky. Legislativní omezení v podobě vyhlášek, zákonů, regulací apod. se dotýkají určitým způsobem každého podniku. Existence zákonů a vyhlášek významně ovlivňuje budoucnost podniku a jeho strategické rozhodování.

Souček uvádí, že v současné turbulentní době je zapotřebí analyzovat vlivy současných i budoucích změn v hospodářské politice státu. Dochází například ke

¹² Srov. SEDLÁČKOVÁ H., a BUCHTA K., *Strategická analýza*, s. 16.

¹³ Tamtéž, s. 19-20.

¹⁴ Tamtéž, s. 18.

¹⁵ Srov. MALLYA T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 42-43.

změnám názorů na úlohu „neviditelné ruky trhu“, kdy mnoho států zavádí značné regulace bankovního a finančního trhu a podporu vybraných podniků. Na strategii podniku mají vliv zákony týkající se bezpečnosti práce, zákony z oblasti životního prostředí či daňové předpisy.¹⁶

Ekonomické faktory

Ekonomické okolí a jeho současný a budoucí stav silně ovlivňuje podnik a jeho strategii. V ekonomickém okolí se například analyzuje stádium hospodářského cyklu, politickou situaci dané země a její vliv na ekonomickou stabilitu země, hospodářskou politiku státu, míru inflace, platební bilanci, fiskální politiku a monetární politiku. Každý z uvedených faktorů usnadňuje či komplikuje strategii podniku. Při strategické analýze je podnik nucen identifikovat veškeré faktory, které mohou ovlivnit jeho strategii. V této oblasti je velice důležité uvědomit si fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který je tvořen:¹⁷

1. inflací,
2. ekonomickým růstem,
3. nezaměstnaností,
4. vnější rovnováhou.

Politické faktory

V oblasti politických faktorů je třeba prozkoumat hospodářskou politiku státu, fiskální politiku stát, daňovou politiku, politickou stranu u moci, formu a stabilitu vlády.

Převážně pro aktivity podniků, které míří za hranice země, mají velký význam politické vztahy státu s ostatním světem.¹⁸ Například současná situace na Ukrajině a v Rusku je pro okolní státy velice nepříznivá, jelikož se Rusko začalo distancovat od ostatních států a chce se osamostatnit. Tento krok bude mít velice nepříznivý dopad na podniky, které vyvážejí do této země, např. automobilový závod Škoda auto.¹⁹

¹⁶ SOUČEK Z., a kol., *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě: Díl II. Formulace strategie*, s. 24.

¹⁷ Srov. KEŘKOVSKÝ M. a VYKYPĚL O., *Strategické řízení*, s. 43-44.

¹⁸ Srov. tamtéž s. 16-17.

¹⁹ Srov. Novinky.cz. *Prodej automobilů v Rusku klesl v červenci skoro o čtvrtinu*. [online]. 2014 [cit. 2014-06-15]. Dostupné z: www.novinky.cz/auto/344569-prodej-automobilu-v-rusku-klesl-v-cervenci-skoro-o-ctvrtinu.html

Technologické faktory

Sedláčková a Buchta definují sledování a analyzování těchto faktorů jako nutnou podmínku k tomu, aby podnik nebyl zaostalý a prokazoval inovační činnost. Proto musí být podnik informován o veškerých technologických změnách, které v jeho okolí probíhají. Podnik musí také předvídat technologické změny, aby se na ně mohl připravit a následně okamžitě reagovat.²⁰

Souček uvádí, že analýza musí být zaměřena na veškeré oblasti, které určitým způsobem ovlivňují činnost podniku. Může jít o oblasti výroby, personalistiky, oběhu, služeb, financování, ale i managementu atd. Dle Součka je nutné analyzovat vědeckotechnický rozvoj i u dodavatelů a odběratelů, jelikož nám tato analýza může ukázat, jak využít nových možností a jaké změny zavést v procesu celého managementu. Podnik by měl být sám iniciativní v této oblasti a nalézt řešení, které prozatím neexistuje. Top management úspěšného podniku musí neustále sledovat a zjišťovat nejnovější poznatky z oblasti vědy, vývoje a výzkumu a následně je dobře aplikovat do svého výrobního programu. Správná analýza technologických faktorů umožňuje podniku nabídnout zákazníkům tzv. superprodukty, které se vyznačují překvapující kvalitou.²¹

Ekologické faktory

V současné době je kladen velký důraz na ekologii. Firmy jsou často legislativně donuceny dodržovat určité výrobní postupy, které budou šetrné na ekologii krajiny. Podnikatelské subjekty musí při své činnosti brát zřetel na omezené množství přírodních zdrojů.²²

1.2.1.2 Delfská metoda

Delfská metoda byla vyvinuta v roce 1963. Výzkum má několik fází, nejprve se určí časový horizont, ve kterém podle odborníků dojde k zajímavému jevu a jaký vliv bude mít tento jev na své okolí. Následně jsou v anonymitě poskytnuty každému

²⁰ Srov. SEDLÁČKOVÁ H. a BUCHTA K., *Strategická analýza*, s. 18-19.

²¹ Srov. SOUČEK Z. a kol., *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě: Díl II. Formulace strategie*, s. 18-22.

²² Srov. Podnikátor. *Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE)* [online.] [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analýza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>

odborníkovi, který se podílí na výzkumu, výsledky dalších fází ankety. Šetření probíhá do doby, než se dosáhne jednotnosti v hodnocení.²³

1.2.2 Analýzy mikrookolí

Keřkovský a Vykypěl uvádějí, že mikrookolí podniku je tvořeno zejména jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Cíle a základní strategie podniku jsou ovlivňovány atraktivností oboru, ve kterém daný podnik působí. Mikrookolí podniku lze rozdělit do tří sektorů:²⁴

1. sektor zákazníků,
2. sektor dodavatelů,
3. sektor konkurentů.

Mallya tvrdí, že předpokladem strategie podniku je analýza samotného podniku. Velký význam tedy hraje postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí. Tvůrce strategického plánu mu musí dobře rozumět a vědět, jak zkoumané faktory působí a jakým způsobem mohou podnik ovlivnit. Analýza klíčových konkurentů může podniku pomoci předejít překvapení z nové strategie a identifikovat konkurenty a jejich hrozby pro podnik. Dále podnik může předběhnout konkurenci v klíčových rozhodnutích z oblasti strategie. Výsledek dobře provedené podnikové analýzy musí podniku a jeho manažerům odpovědět na tyto otázky:²⁵

- Kde se nyní nacházíme?
- Jak jsme se sem dostali?
- Kde budeme v budoucnosti?

1.2.2.1 Analýza konkurenčních sil

Jelikož se vyskytuje konkurence v bezprostřední blízkosti každého podniku, je analýza konkurenčního prostředí nedílnou součástí analýzy mikrookolí podniku. Konkurenční síly podnik ovlivňují a určují úspěšnost podniku a jeho produktů na trhu. Konkurenční prostředí je velice specifické a je dáno aktuální situací na trhu. Analýza konkurenčních sil věnuje pozornost rozboru aktuální konkurenční situace na trhu, na intenzitu konkurentů a také na současné a budoucí pozice konkurentů na trhu. Pro analýzu konkurenčních sil v různých odvětvích lze použít jednotný nástroj. K řešení

²³ Srov. KONEČNÝ M., *Strategický management*, s. 15-19.

²⁴ Srov. KEŘKOVSKÝ M. a VYKYPĚL O., *Strategické řízení*, s. 43.

²⁵ Srov. MALLYA T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 49.

analýze konkurenčních sil významně přispěl Porter s modelem pěti sil, který se používá jako nástroj ke zkoumání konkurenčního prostředí. Konkurence na trhu je dána působením pěti konkurenčních sil:²⁶

1. konkurenční síla, která vyplývá z rivality mezi konkurenty,
2. konkurenční síla z hrozby substitutů,
3. konkurenční síla z hrozby vstupu nových konkurentů na trh,
4. konkurenční síla ze strany dodavatelů,
5. konkurenční síla z pozice kupujících a jejich vyjednávací pozice.

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Rivalita mezi konkurenčními podniky je jedním z nejsilnějších konkurenčních sil. Konkurenční strategie je zaměřená na dosažení úspěchu na trhu, obsahuje ofenzivní akce, které směřují k získání lepší pozice na trhu a výhody nad konkurenty. Úspěch strategie závisí na konkurenčním prostředí, ve kterém se podnik nachází. Pokud konkurenční podnik uskuteční určitý ofenzivní tah, lze očekávat, že ostatní konkurenti zareagují ofenzivním či defenzivním protitahem. Konkurenční trh lze tedy přirovnat k bojišti, kde podniky bojují o přežití na trhu. Mezi konkurenční nástroje patří například cena, služby, kvalita, reklamní kampaně atd. Základní kroky konkurenční analýzy jsou: porozumět konkurenčním pravidlům v daném odvětví a odhad intenzity konkurenční rivality.²⁷

Základním výstupem Porterovy analýzy je identifikace potencionálních příležitostí, ale i hrozeb, které podnik ohrožují. Pokud se chce podnik udržet na trhu, musí těmto hrozbám věnovat pozornost a eliminovat je. Porterův model lze využít při hodnocení navržené strategie, ale i při tvorbě základních strategických otázek.

Hrozba substitučních výrobků

Základní úvahy o substitutech musejí začít pochopením základních potřeb, které uspokojují daný obor. Podniky v jednom odvětví jsou v konkurenčním vztahu s podniky v odvětví jiném, protože jejich výrobky jsou velmi dobrými substituty, jelikož uspokojí potřeby zákazníka stejným způsobem. Konkurenční síla je definována těmito faktory:²⁸

²⁶ Srov. SEDLÁČKOVÁ H. a BUCHTA K., *Strategická analýza*, s 56.

²⁷ Srov. SEDLÁČKOVÁ H. a BUCHTA K., *Strategická analýza*, s 56.

²⁸ Srov. SEDLÁČKOVÁ H. a BUCHTA K., *Strategická analýza*, s. 50.

1. relativní výše cen substitutů,
2. diferenciací substitutů,
3. náklady na změnu.

Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Tato hrozba je závislá zejména na dvou faktorech:

1. na vstupních bariérách,
2. na očekávané reakci ostatních konkurentů.

Pokud jsou nízké bariéry vstupu konkurentů na trh, poté představují významnou hrozbu pro podnik nacházející se v daném odvětví. Pokud dojde v takovém odvětví k významnému růstu zisku, vznikne zájem podniků o vstup na trh s daným odvětvím. Existuje několik bariér vstupu konkurentů na trh.²⁹

- znalost značky,
- kapitálová náročnost,
- nákladové výhody,
- legislativní opatření,
- technologie a know-how.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů může být velmi důležitým ekonomickým faktorem, jelikož může vést ke snížení výkonnosti podniků v odvětví. Dodavatelé surovin, technologií, energie či práce, kteří mají silnou pozici na trhu, mohou snižovat zisky odběratelům tím, že zvýší ceny dodávaných surovin či sníží jejich kvalitu. Pod pojmem dodavatel si můžeme představit i dodávku kvalifikované práce či kapitálu. Podniky musejí minimalizovat závislost na těchto dodavatelích a tím se také vyhnou hrozbě zvyšování cen či snižování kvality. Čím větší je vyjednávací síla dodavatelů, tím větší je jejich vliv na podniky v daném odvětví.³⁰

²⁹ Srov. SEDLÁČKOVÁ H. a BUCHTA K., *Strategická analýza*, s. 51.

³⁰ Srov. tamtéž, s. 53.

Vyjednávací síla kupujících

Zákazníci mohou vyvinout na podnik značné konkurenční tlaky, které povedou například ke ztrátě zisku. Velká síla ze strany zákazníku může velmi zostřit konkurenční vztahy na trhu s daným odvětvím. Konkurenční podniky se začnou chovat velmi tvrdě v boji o zákazníky. Kupující mohou také svou vyjednávací silou přinutit podniky ke zvýšení kvality či snížení ceny. Podniky se mohou také situaci vyhnout hledáním zákazníků, kteří jsou ve slabé pozici vůči podniku.³¹

1.2.2.2 Model šesti sil podle Grovea

Grove modifikoval model pěti konkurenčních sil dle Portera a definoval strategický inflexní bod. K pěti konkurenčním silám přidal šestou a to sílu komplementářů. Dle Grovea mají všechny podniky stejné cíle. Některé podniky se však vydají jinou cestou v důsledku nových technologií. V této souvislosti Grove modifikoval substituty na pojem zcela zásadní změny zvyklosti v podnikání. V důsledku této zásadní změny dochází ke změně trhu z hlediska segmentu zákazníků či technologií a legislativních úprav. Podnik musí být na takové změny vždy připraven a okamžitě reagovat změnou způsobu podnikání. Tato změna způsobu podnikání je strategický inflexní bod.³²

1.2.3 Strategická analýza vnitřního prostředí podniku

Keřkovský a Vykypěl definují strategickou analýzu vnitřního prostředí podniku jako analýzu firemních faktorů. Mezi tyto firemní faktory patří:³³

- faktory marketingové a distribuční,
- faktory finanční,
- faktory vědecko-technické,
- faktory výroby a řízení,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů.

Strategická analýza vnitřního prostředí podniku se využívá k identifikaci silných a slabých stránek podniku.³⁴

³¹ Srov. SEDLÁČKOVÁ H. a BUCHTA K., *Strategická analýza*, s. 54 - 55.

³² Srov. DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, s. 23-24.

³³ Srov. KEŘKOVSKÝ M. a VYKYPĚL O., *Strategické řízení*, s. 96.

³⁴ Srov. tamtéž.

Dedouchová uvádí, že cílem interní analýzy je odhalení silných a slabých stránek podniku. K tomu je nutné zjistit specifické přednosti, které vypovídají o silných stránkách podniku a čím se podnik odlišuje od svých konkurentů. Specifické přednosti mají strategický význam v možnosti podniku odlišit se od konkurence a tím dosahovat většího zisku. Konkurenti se snaží tyto specifické přednosti napodobit, pokud se jim to podaří, odstraní tím výhodu specifických předností. Pro podnik je velice těžké udržet si výhodu těchto specifických předností. Zdrojem předností je majetek podniku a jeho schopnosti. Majetkem podniku se například rozumí peněžní prostředky, technologický majetek, lidský potenciál, atd. Tento druh majetku lze rozčlenit na hmotný a nehmotný. Pokud je tento majetek jedinečný, dochází k posílení specifických předností podniku. Jedinečným majetkem rozumíme takový majetek, který je jen jeden a žádný jiný podnik ho nemá. Mezi schopnostmi podniku a jeho majetkem je velký rozdíl, jelikož podnik může mít unikátní a jedinečný majetek, ale pokud nemá schopnosti k využití tohoto majetku, není schopen si udržet specifické přednosti. Specifické přednosti jsou silnější, pokud podnik vlastní unikátní majetek a unikátní schopnosti pro využití tohoto majetku.³⁵

1.2.3.1 Analýza „7 S“

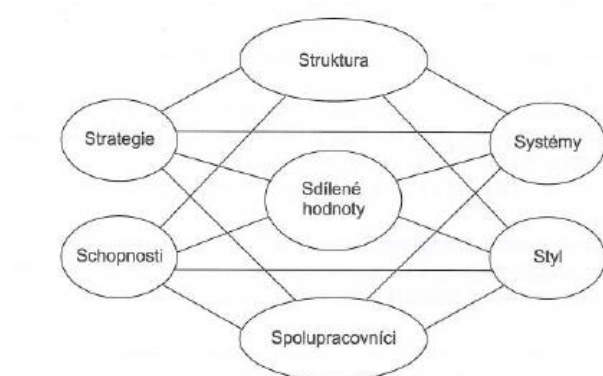
Analýza „7 S“ (viz Obr. 2) byla vytvořena pracovníky konzultační firmy McKinsey, kteří ji vytvořili v sedmdesátých letech. Cílem byla pomoc manažerům porozumět složitým systémům, které byly spojeny s organizačními změnami. Název modelu „7 S“ vznikl, protože je v něm zahrnuto sedm faktorů, které začínají na písmeno S:³⁶

1. strategie,
2. struktura,
3. systém řízení,
4. styl manažerské práce,
5. spolupracovníci,
6. schopnosti,
7. sdílené hodnoty.

³⁵ Srov. DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, s. 29-30.

³⁶ Srov. MALLYA T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 73.

Manažeri podniku musejí brát v potaz všechny faktory, aby bylo jisté, že implementace strategie proběhla úspěšně.³⁷



Obr. 2 - Model „7S“³⁸

Strategie

Strategie určuje způsob dosažení vize organizace. Strategie také reaguje na hrozby a příležitosti, které se vyskytují v blízkosti podniku.³⁹

Struktura

Strukturou je chápána funkční a obsahová náplň organizace ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti a vztahu mezi podnikateli. Organizace musejí někdy měnit svou strukturu vzhledem ke změnám procesů.⁴⁰

Systémy řízení

Systémy řízení jsou chápány jako neformální či formální procedury, které slouží k řízení určitých aktivit a činností organizace. Lze zde zahrnout například komunikační systémy, informační systémy, inovační a kontrolní systémy.⁴¹

Styl manažerské práce

Styl manažerské práce vyjadřuje, jak management přistupuje k řešení a řízení problémů, které se vyskytují v organizaci. Manažer si musí uvědomit existenci rozdílů

³⁷ Srov. MALLYA T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 73.

³⁸ MALLYA T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 73.

³⁹ Srov. tamtéž.

⁴⁰ Srov. tamtéž.

⁴¹ Srov. tamtéž.

mezi neformální a formální stránkou řízení. Zahrnuje se zde také organizační kultura jako například dominantní postoje převládající ve firmě a normy.⁴²

Spolupracovníci

Spolupracovníky rozumíme lidské zdroje v organizaci a jejich rozvoj jako například školení, motivace, chování vůči firmě a vztahy mezi lidskými zdroji.⁴³

Schopnosti

Schopností podniku je jeho profesionální zdatnost pracovníků jako kolektivu. Pokud musejí pracovníci přijímat nové znalosti a schopnosti musejí mít vytvořeno vhodné prostředí. Vhodným prostředím rozumíme takové, které je bude pohánět touhou realizovat svou určitou vizi, vhodné prostředí poskytuje pracovníkům prostor a čas k získávání znalostí a schopností. Je nutné tolerovat neúspěch a uznávat úspěch.⁴⁴

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty odrážejí skutečnosti, principy, ideje a pracovníky, kteří jsou odpovědní za úspěch firmy. Tvorba sdílených hodnot souvisí s vizí organizace. Vize má základní roli, a to aby všichni v okolí organizace i uvnitř organizace věděli a znali cíle organizace. Každý musí vědět, proč organizace chce těchto cílů dosáhnout.⁴⁵

1.2.3.2 Finanční analýza

Finanční analýza je specifická součást analýzy zdrojů podniku. Cílem finanční analýzy je zhodnocení finanční pozice podniku. Analýza hodnotí minulý vývoj, ale především hodnotí budoucí finanční vývoj podniku, což je pro strategickou analýzu velice významné. Projektování požadavků různých aktivit a potřeba finančních zdrojů jsou důležitým měřítkem vyváženosti zdrojů v podniku. Pro srovnávání výkonnosti podniku s konkurencí jsou využívány finanční ukazatele, výnosnost a likvidita. Z pohledu strategické analýzy je cílem finanční analýzy určit využívání finančních zdrojů v určitém časovém intervalu. Výsledky finanční analýzy neslouží pouze pro strategickou analýzu, ale jsou také předmětem zájmu mnoha dalších subjektů, které přichází do kontaktu s podnikem. Získané závěry z finanční analýzy jsou velmi závažné

⁴² Srov. MALLYA T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 75.

⁴³ Tamtéž, s. 73.

⁴⁴ Srov. tamtéž.

⁴⁵ Srov. tamtéž.

a mají vliv na strategické rozhodování podniku. Jsou také východiskem pro určení silných a slabých stránek podniku.⁴⁶

1.2.4 SWOT analýza

Základním smyslem externí a interní strategické analýzy je odhalení příležitostí a hrozeb, které jsou v okolí podniku a také nalezení silných a slabých stránek podniku. Strategická analýza musí vyústit v určité závěry, které plynou ze zjištěných faktů. Tato zjištění jsou východiskem pro formulaci strategie podniku. Strategie podniku musí na zjištěné závěry citlivě reagovat a maximálně využít silných stránek podniku k tomu, aby mohla získat příležitosti v okolí podniku. K prozkoumání vzájemných vztahů interní a externí analýzy se využívá SWOT analýza, která porovnává výsledky externí a interní analýzy v tabulce, kde jsou v řádcích silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a hrozby. Tato tabulka by měla obsahovat maximálně 10 řádků a sloupců.⁴⁷ Silnými stránkami se rozumí činnosti, které podnik provádí lépe než konkurence. Slabé stránky jsou opakem silných. Pokud chce podnik správně zformulovat strategii, musí dobře rozpoznat, co jsou jeho silné a slabé stránky. Analýzu silných a slabých stránek podniku je nejvhodnější provádět vybraným kolektivem zaměstnanců, kteří mají dobré znalosti o podniku a jeho okolí. Mezi těmito pracovníky se musejí nacházet odborníci ze všech oblastí podniku. Velikost vybrané skupiny je dána velikostí podniku a jeho organizační strukturou. Každý pracovník ve skupině napíše silné a slabé stránky podniku a odevzdá je na příslušné místo. Tento výzkum se provádí zcela anonymně, aby se zachovala objektivita. Ze zjištěných údajů se formulují strategické operace, které směřují k odstranění slabých stránek podniku a k posílení silných stránek. Tato analýza musí přinést top managementu dostatek informací potřebných k formulaci strategie podniku.⁴⁸

1.3 Cíl podniku

Podnikové cíle určitým způsobem charakterizují specifické stavy. Těchto stavů chce podnik dosáhnout pomocí určitých aktivit. Podnikové cíle také charakterizují konkurenční pozici podniku na trhu. Cíle podniku musejí dávat smysl poslání podniku. Tyto cíle také pomáhají k formulování strategie podniku. Různé typy podniků mají různé cíle, které preferují například určité postavení na trhu nebo zvýšení zisku či kvality zboží a služeb. Formulace cíle je komplexní proces, ve kterém se účastní různé

⁴⁶ Srov. SEDLÁČKOVÁ H. a BUCHTA K., *Strategická analýza*, s. 80-81.

⁴⁷ Srov. DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, s. 50.

⁴⁸ Srov. SOUČEK Z., a kol., *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě: díl II. Formulace strategie*, s. 25-29.

zájmové skupiny. Hlavní cíl podniku je jasný, a to vytvářet zisk. Jako další okrajové cíle si může podnik zvolit například vztahy mezi pracovníky, dodavatelské vztahy, společenské přínosy či kapitálové vztahy. Vedení podniku je odpovědné za formulování podnikových cílů. Cíl podniku musí být SMART (specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovatelný)⁴⁹

1.4 Strategie

V odborné literatuře existuje mnoho různých definic strategie a strategického řízení, které se na strategii dívají z různých úhlů pohledu a definují ji zcela jinak.

Dedouchová rozděluje definice strategie na tradiční a moderní. Tradiční definice strategie podniku chápe strategii jako dokument, ve kterém jsou stanoveny a určeny dlouhodobé cíle podniku. V tomto dokumentu je také stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů, které jsou nezbytné pro splnění daných cílů. Za to moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku do budoucna. Strategie obsahuje dlouhodobé cíle podniku a stanovuje průběh strategických operací. Tato strategie vychází z potřeb podniku a přihlíží ke změnám jako zdrojů a schopností.⁵⁰

Mallya definuje strategii jako dráhu podniku, která směřuje k předem stanoveným cílům. Takto definovaná strategie obsahuje podnikatelské, konkurenční a funkcionální oblasti přístupu, které se management snaží uplatnit při řízení celkové skladby a řízení podniku.⁵¹

Keřkovský a Vykypěl definují strategii jako ústřední pojem strategického řízení, jelikož strategie úzce souvisí s cíli podniku, které sleduje. Cíle jsou tedy žádoucí stavy, kterých má být v důsledku správně zvolené strategie dosaženo. Strategie vyjadřuje základní představu o budoucí cestě, kterou budou firemní cíle dosaženy.⁵²

1.5 Implementace strategie

Implementace strategie přináší podniku cílený efekt. Implementace je velmi složitý proces, ve kterém se prolíná mnoho činitelů, jak hmotných tak nehmotných. Implementace strategie musí směřovat k realizaci strategických cílů. Strategický management musí zajistit soulad mezi strategickým a operativním řízením.

⁴⁹ Srov. MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 32-33.

⁵⁰ Srov. DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 1.

⁵¹ Srov. MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 17-18.

⁵² Srov. KEŘKOVSKÝ, M., a VYKYPĚL O., *Strategické řízení: Teorie pro praxi*, s. 8.

Management musí strategii věnovat systematickou a trvalou pozornost. Při implementaci strategie musí management navést veškeré pracovníky správným směrem. Mnoho pracovníků však změny ve svém zaměstnání nepřivítá a těmto změnám se brání, což je bariéra pro strategické manažery. Top manažeři implementaci strategie pouze odstartují, ale do reálného života se dostane teprve sladěním aktivit veškerých pracovníků. Implementace strategie se projevuje slazením činností veškerých zaměstnanců, které směřují k naplnění vize podniku a jeho strategických cílů. Pouze sladění veškerých aktivit v podniku vede k úspěšné implementaci strategie podniku. Každý pracovník v podniku musí znát vizi podniku a akceptovat ji.⁵³

1.6 Kontrola a sledování zvolené strategie

Strategické řízení podniku můžeme vnímat jako proces motivace zaměstnanců k maximálnímu výkonu své pracovní náplně a dosažení stanovených cílů organizace. Takovým procesem je také hledání chyb a nesrovnalostí v činnostech podniku, aby podnik zjistil, zda zvolená strategie byla dobře implementována.

Kontrola zvolené strategie je proces, ve kterém se snažíme zjistit, zda jsou uskutečněné aktivity v souladu s očekáváním podniku. Kontrola také zajišťuje odstranění odchylek od cílů. Do procesu kontroly je zahrnuta tvorba standardů a měření výkonnosti podniku, které se následně porovnávají se zvolenými standardy. Při nedostatečném výkonu musí podnik realizovat nápravné kroky. Kontrolu lze označit za efektivní, jestliže jsou dosaženy cíle nebo očekávání podniku.

1.6.1 Formy kontroly

Kontrola může mít tyto formy:⁵⁴

- Kontrola, která se zabývá evaluací o celkové výkonnosti podniku nebo jeho částí. Tato kontrola vyžaduje široké spektrum standardů výkonnosti a jejich nápravných kroků.
- Kontrola, která je zaměřena na hodnocení vstupů, chování lidí v podniku nebo procesů, které se realizují v podniku.
- Kontrola a hodnocení výkonnosti každodenních aktivit na operativní úrovni. Tento druh kontroly vyžaduje specifické standardy a rychlé reakce v podobě nápravných kroků.

⁵³ Srov. SOUČEK Z., a kol., *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě: díl III. Implementace strategie*, s. 9- 11.

⁵⁴ Srov. MALLYA T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 200-204.

2 Metodika

V praktické části použiji následující metody: polostrukturovaný rozhovor, strategické analýzy a deskripci. V práci budou využity strategické analýzy vnějšího prostředí a vnitřního prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí použiji SLEPTE analýzu, Delfskou metodu a Analýzu konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku budu využívat Analýzu „7 S“ a analýzu zdrojů. Výstupem provedených analýz bude SWOT analýza.

Hlavním zdrojem pro analýzu vnitřního prostředí je polostrukturovaný rozhovor s panem Müllerem. Polostrukturovaný rozhovor je součástí Přílohy č. 2. Dalším významným zdrojem informací pro zpracování analýz vnějšího prostředí jsou různé webové zpravodajské servery a servery, které jsou zaměřené na oblast vinařství.

Polostrukturovaný rozhovor vyžaduje oproti nestrukturovanému rozhovoru náročnější přípravu, jelikož si musíme vytvořit schéma, které je pro tazatele závazné. Vytvořené schéma specifikuje okruhy otázek, na které se budeme účastníků rozhovoru ptát. Při polostrukturovaném rozhovoru používáme různé doplňující otázky a rozpracováváme dané téma do hloubky. Při tvorbě polostrukturovaného rozhovoru je nutné definovat tzv. jádro rozhovoru, na které se následně při rozhovoru nabalují doplňující otázky.⁵⁵

⁵⁵ Srov. MIOVSKÝ M., *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, s. 159 – 162.

3 Představení podniku Přátelé Pavlova

Přátelé Pavlova je malá začínající firma, která podniká v oblasti vinařství. Tento podnik se nachází v obci Pavlov.

Obchodní firma: Přátelé Pavlova s.r.o.

Datum zápisu: 23. srpna 2014

Identifikační číslo: 019 98 021

Sídlo: Na Návsi 49, 692 01 Pavlov

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Podnik se zabývá zpracováním vinné révy a prodejem lahvového vína, které si nechává vyrábět Rakouskou společností.

3.1 Současná situace podniku

Zakladatel podniku se přestěhoval do obce Pavlov, kde si koupil vlastní vinohrady. Jelikož majitel podniku nemá vinařské zkušenosti, dohodl se s Rakouskou firmou z Poysdorfu na outsourcingu výroby vína. V současné době majitel rozšiřuje své vinice a plánuje výstavbu vlastního vinařství, kde bude sám vyrábět své víno a nebude tak muset výrobu vína outsourcovat na Rakouskou firmu.⁵⁶

3.2 Vize podniku

Vizí podniku je: „**vybudovat rodinné vinařství, které bude prezentovat obec Pavlov.**“⁵⁷

Majitel firmy chce vybudovat rodinné vinařství, kde většinu prací na vinohradech budou zastávat rodinní příslušníci. Podnik by měl vykazovat „ekonomické zdraví“. Podnik bude vyrábět víno s porozuměním k přírodě a Pavlovu.⁵⁸

⁵⁶ Srov. Rozhovor s Pavlem Müllerem vedl autor, 2015.

⁵⁷ Srov. tamtéž.

⁵⁸ Srov. tamtéž.

3.3 Cíl podniku

Majitel chce vyrábět především bílé víno, ne mnoho odrůd, spíše jen dvě nosné odrůdy. Cena lahve by se měla pohybovat do 200 Kč. V roce 2017 chce podnikatel začít budovat své vlastní vinařství, kde bude sám vyrábět své víno. Podnikatel by se chtěl postupně dostat na prodej 50 000 lahví za rok, což je považováno za dobře prodejné množství, při kterém se dobře využije technologií pro práci ve vinohradu i pro výrobu vína. Podnikatel chce vybudovat vinohrady o rozloze 7 hektarů. Prodej vína bude probíhat pouze na tuzemském trhu.⁵⁹

⁵⁹ Srov. Rozhovor s Pavlem Müllerem vedl autor, 2015.

4 Analýza vnějšího okolí podniku

4.1 SLEPTE analýza

4.1.1 Sociální faktory

U sociálních faktorů se budu zabývat demografickým trendem populace, rozdělením příjmů, životním stylem obyvatelstva, úrovní vzdělání občanů České republiky, postoj k práci a k volnému času, charakteristikou spotřeby a životními hodnotami (rodina, přátelé). Všechny tyto faktory mohou ovlivňovat chod a rozvoj vinařství.

4.1.1.1 Struktura obyvatelstva

V demografickém trendu populace budu především zkoumat počet obyvatel v České republice a jejich věkové složení. Nejvíce se zaměřím na věkovou skupinu 18 let a výše, jelikož v České republice je povolena konzumace alkoholu až od 18 let věku.

Poslední sčítání obyvatel v České republice proběhlo 26. 3. 2011. Dle výsledků Českého statistického úřadu je v ČR necelých 8 mil. lidí, kteří jsou starší 18 let. Podnikatel má tedy v České republice necelých 8 mil. potencionálních zákazníků. Celkový počet obyvatel je 10 436 560. Z toho 1 163 508 lidí žije v Jihomoravském kraji, kde působí podnikatel. Podrobnější údaje o počtu obyvatel v ČR podle věku jsou součástí Přílohy 1 – Tab. 1.⁶⁰

4.1.1.2 Populační prognóza do roku 2050

Plodnost

V polovině devadesátých let nastal prudký pokles počtu narozených dětí a také se snížila úroveň plodnosti. V dalších letech nastala stagnace narozených dětí na úrovni 90 tisíc. Vzhledem k počtu žen to znamenalo plodnost na úrovni 1,13 – 1,17 dítěte na 1 ženu. Úhrnná plodnost bude neustále stoupat, nedostane se však na úroveň dvou dětí na jednu ženu. Podrobnější údaje o plodnosti jsou součástí Přílohy 1 – Tab. 2.⁶¹

Stoupaní úhrnné plodnosti má pro podnikatele příznivý dopad, jelikož bude v České republice více potencionálních zákazníků.

⁶⁰ Srov. Český statistický úřad. *Sčítání lidu* [online]. 2001 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.scitani.cz>

⁶¹ Srov. Český statistický úřad. *Populační prognóza do r. 2050*. [online] 2004 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/p/4025-04>

Úmrtnost

Úmrtnost dosáhla výrazných změn po roce 1989, kdy se začala zlepšovat její úroveň po třiceti letech stagnace. Naděje dožití pro narozené jedince mezi roky 1991 až 2002 se u mužů prodloužila o 3,8 roku, u žen o jeden rok méně. Vzhledem k takto výraznému růstu průměrné délky života Česká republika stále zaostává za západoevropskými zeměmi a to průměrně o 3 – 4 roky. Očekávaný vývoj naděje dožití se zvyšuje. Prognóza na rok 2050 uvádí, že dožití při narození u mužů je 78,9 let a u žen 84,5 let. Dle prognózy je očekáváno prodloužení dožití při narození mezi roky 2002 a 2050 o 5 roků u žen a 6 roků u mužů. Podrobnější údaje o úmrtnosti jsou součástí Přílohy 1 – Tab. 3.⁶²

Růst průměrné délky života je úzce spjat se stárnutím populace. Podnikatel by měl zaměřit určité podnikatelské aktivity na populaci v důchodovém věku.

Stárnutí obyvatelstva

V současné době má stárnutí obyvatelstva klidný průběh, jelikož se jedná o snižování podílu dětí v populaci, zatímco osob vyššího věku přibývá pozvolně. Prognóza však tvrdí, že za dva až tři roky začne počet osob, které jsou starší 65 let, intenzivně přibývat. V období mezi roky 2011 – 2017 nabere tento proces na intenzitě v důsledku silných ročníků narozených po roce 1940. V roce 2050 by mohl být průměrný věk obyvatel 48 až 50 let. Tyto údaje jsou zobrazeny v Příloze 1 - Tab. 4, kde je zanesen průměrný věk obyvatel od roku 2002 do roku 2050.⁶³

Stárnutí občanů České republiky je pro podnikatele jasným signálem a to zaměřit se na starší populaci obyvatelstva v důchodovém věku, jelikož dle prognózy bude těchto obyvatel v České republice neustále přibývat. Tito lidé mohou být zákazníky vinaře, pokud podnikatel své určité podnikatelské aktivity zaměří přímo na tuto skupinu obyvatel například organizací různých výletů pro seniory do svého vinného sklípku. Lidé v důchodovém věku jsou stále aktivnější a svůj volný čas netráví již jen hlídáním svých vnoučat. Stále častěji jezdí na organizované zájezdy či výlety.⁶⁴

⁶² Srov. Český statistický úřad. *Populační prognóza do r. 2050*. [online] 2004 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2004ediciplan.nsf/p/4025-04>

⁶³ Srov. tamtéž.

⁶⁴ Srov. HARHÁNKOVÁ J. a M. ŠTÍPKOVÁ. *Typologie prarodičovství v české společnosti: faktory ovlivňující zapojení prarodičů do péče o vnoučata*. [online] [cit. 2015-03-10]. Dostupné z:

4.1.1.3 Vzdělání

V současné době se v České republice nachází dvě vinařské školy. Střední odborná škola vinařská ve Valticích vyučuje vinohradnický obor, který je ukončen maturitní zkouškou. V této škole bylo za dobu její činnosti vychováno tisíce odborníků na víno, kteří tvoří páteř moravského a českého vinařství.⁶⁵ Další školou, která nabízí studijní obor vinohradnictví, je Česká zahradnická akademie Mělník.⁶⁶

Pro podnikatele je skutečnost, že v České republice existují školy, které vzdělávají v oblasti vinohradnictví velice příznivá. Podnikatel má příležitost hledat vzdělané a kvalifikované zaměstnance mezi absolventy těchto škol.

4.1.1.4 Volný čas

Z následujícího obrázku č. 3 lze vyčíst, že necelých 70 % respondentů tráví svůj volný čas sledováním televize. Dále 40 % respondentů tráví svůj volný čas posezením s rodinou a 25 % respondentů posezením s přáteli. Posezení s rodinou je na druhém místě po sledování televize, což je pro podnikatele velice příznivé, jelikož je zde velká pravděpodobnost konzumace vína oproti jiným aktivitám jako například vzdělávání se či kutilství.⁶⁷

Dalším příznivým faktorem pro podnikatele je skutečnost, že 25 % respondentů tráví svůj volný čas procházkami v přírodě a 15 % respondentů tráví svůj volný čas sportováním. Tyto fakta jsou pro podnikatele příznivé, jelikož v současné době dochází k velkému rozvoji vinařským cyklostezkám. V oblasti Pavlova je konkrétně Moravská vinná – Mikulovská cyklostezka, která je dlouhá 55 km a prochází všemi zajímavými vinařskými oblastmi.⁶⁸

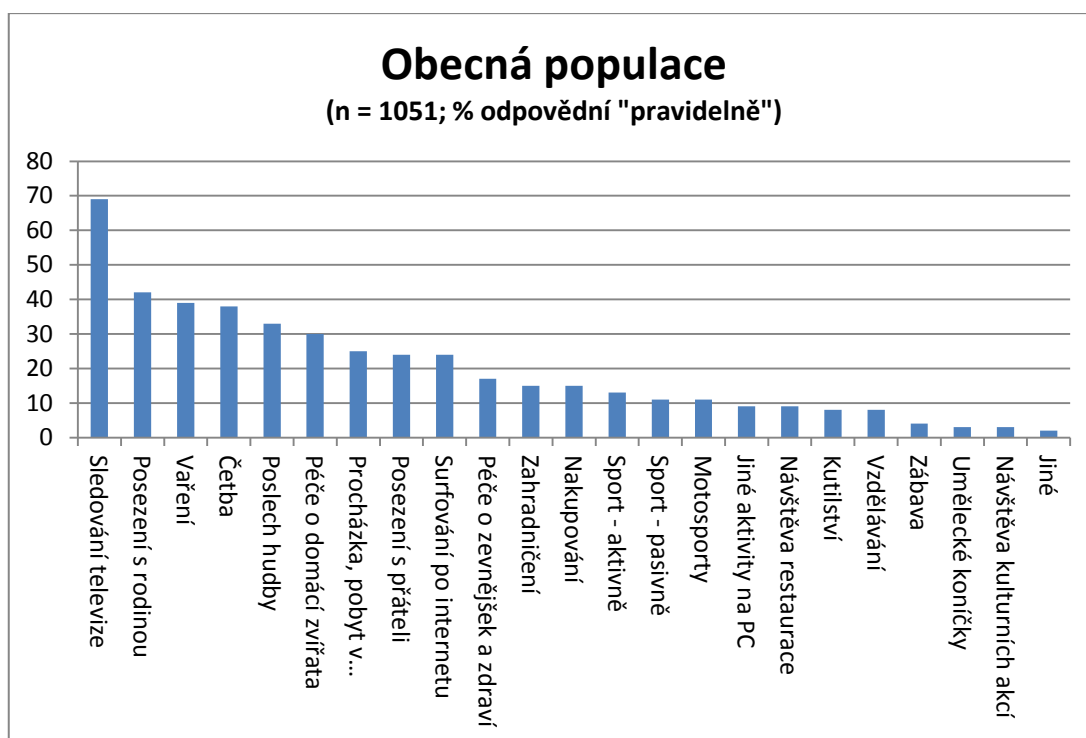
<http://cvvm.soc.cas.cz/2014-1/typologie-prarodicovstvi-v-ceske-spolecnosti-factory-ovlivnujici-zapojeni-prarodicu-do-pece-o-vnoucata>.

⁶⁵ Srov. Vinařská škola Valtice. [online] 2015 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.zas-me.cz/prijimaci-rizeni-stredni-skola>

⁶⁶ Srov. Česká zahradnická akademie Mělník. [online] 2015 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.zas-me.cz/prijimaci-rizeni-stredni-skola>

⁶⁷ Srov. ppm factum. *Jak trávíme svůj volný čas?* [online] 2010 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/relax/281576-sklenicka-vina-denno-prospiva-ani-nahodou-rika-nova-studie/>

⁶⁸ Srov. Moravské vinařské stezky. *Moravská vinná – Mikulovská*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.stezky.cz/Moravske-vinarske-stezky/Moravska-vinna-Mikulovska.aspx?lat=48.88298846653874&lon=16.593284700000027&z=10>



Obr. 3 - Způsob trávení volného času⁶⁹

4.1.1.5 Příjmy domácností

Běžné příjmy domácností dosáhly 2 073,6 mld. Kč. Vzrostly tak meziročně nominálně o 2,8 % a reálně o 2,5 %. Po odpočtu běžných výdajů zůstal domácnostem disponibilní důchod v částce 1 641,0 mld. Kč, což je nominálně o 2,4 % a reálně o 2,1 % více než v předešlém období roku 2013. Tato fakta jsou pro podnikatele příznivá, jelikož domácnosti disponují většími příjmy a mohou tak více utrácet za zboží. Podrobnější údaje o vývoji ukazatelů v sektoru domácností jsou součástí Přílohy 1 – Tab. 5.⁷⁰

4.1.1.6 Spotřeba vína

Spotřeba vína byla v roce 2005 16,8 litru na obyvatele, od tohoto roku stoupala až do roku 2012, kdy byla spotřeba na obyvatele 19,8 litrů. V roce 2013 spotřeba na obyvatele klesla a to na 18,8 litrů.⁷¹ Tuzemská produkce vína v roce 2012/2013 klesla

⁶⁹ Srov. ppm factum. *Jak trávíme svůj volný čas?* [online] 2010 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/relax/281576-sklenicka-vina-denne-prospiva-ani-nahodou-rika-nova-studie/>

⁷⁰ Srov. Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Zpráva o základních tendencích příjmové a výdajové situace domácností ČR v 1. – 3. čtvrtletí 2014.* [online]. 2014 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/20279>

⁷¹ Srov. Český statistický úřad. *Spotřeba alkoholických nápojů a cigaret (na obyvatele za rok)* [online]. 2013 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/9E0033FB39/\\$File/2701391402.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/9E0033FB39/$File/2701391402.pdf)

o více než čtvrtinu a to na 470 000 hektolitrů vína. Z produkce v tomto období připadlo 315 000 hektolitrů na víno bílé a 155 000 hektolitrů na víno červené.⁷² Podrobnější údaje o spotřebě vína jsou součástí Přílohy 1 – Tab. 6.

Rostoucí spotřeba vína má pro podnikatele příznivý dopad, jelikož se zvyšuje množství zákazníků a také obliba tohoto alkoholického nápoje.

Globální prostředí

Jelikož je v současné době pojem globalizace velice rozšířený a firmy mohou působit na globálním trhu, rozhodla jsem se prozkoumat také globální prostředí trhu z hlediska spotřeby vína. Globální ekonomika je pro organizace větším rizikem, ale na druhé straně vytváří více příležitostí, které mohou organizace využít. Globalizace se dotýká všech organizací, dokonce také organizací pouze s regionální působností. Jejich konkurenty jsou také zahraniční organizace, které mají své pobočky v daném regionu, kde působí společnost. Takto lokálně orientované organizace se poté ocitají na globálním trhu, aniž by opustily hranice svého regionu.⁷³

Česká firma Telor začala podnikat také v Číně. Firma si zde pronajala vinice, na kterých pěstuje francouzské víno, které prodává bohatým Číňanům. Firma získala pod značkou Great River Hill licenci na francouzské sazenice vinné révy. Tyto sazenice firma vysadila na 40 hektarech půdy. Číňané patří mezi největší producenty vinných hroznů na světě, ale jejich kvalita není dostačující pro výrobu velmi kvalitních vín. Pokud se firmě podaří vyrobit víno srovnatelné s vínem z Francie, firma získá potřebný mezinárodní certifikát a může potom prodávat prémiovou značku, po které je v Číně obrovská poptávka. V Číně začal velmi rychle růst trh s vínem. Největší oblibě se těší zejména evropské víno, jelikož je oproti vínu vyprodukovanému v Číně značně kvalitnější.⁷⁴

4.1.2 Legislativní faktory

Legislativní faktory výrazným způsobem ovlivňují podnikatele a jeho činnost. Pokud stát vydá nové zákony, podnikatel se musí těmito zákony řídit a dodržovat je.

⁷² Srov. Agrární www portál. *Produkce vína*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: www.agris.cz/clanek/18674

⁷³ Srov. NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategický management v andragogické perspektivě*.

⁷⁴ Srov. VINO.SK. *Česká firma bude vyrábět v Číně kvalitné víno*. [online]. 2011 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.vino.sk/aktuality/aktuality-zahranicne/ceska-firma-telor-bude-vyrabat-v-cine-kvalitne-vino/>

Podnikatele zásadním způsobem ovlivní připravovaná změna legislativy, kterou chystá senátor Škromach. Změna se bude týkat nulové tolerance alkoholu u cyklistů. Škromach navrhuje zavést určitou toleranci alkoholu u cyklistů také z důvodu existence vinařských cyklostezek. Tato změna zákona je pro podnikatele velice příznivá, jelikož Pavlovem prochází vinařská cyklostezka.⁷⁵

Hlavním právním předpisem, který upravuje podnikání v oblasti vinohradnictví je zákon č. 321/2004 Sb.

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

Tento zákon upravuje v návaznosti na předpis Evropské unie podmínky a požadavky v oblasti vinohradnictví a vinařství.⁷⁶

V současné době se připravuje novela tohoto zákona, která se bude týkat kontroly vína, jelikož byly zjištěny významné nedostatky v sudovém víně. Ve víně byly přídavky vody či glycerolu. Vína se budou stáčet do speciálních balení, která se nedají znovu naplnit. Tímto krokem chce vláda ochránit poctivé české vinaře, kterým kauza s pančováním vína velice škodí, jelikož jim ničí také jejich pověst. Připravovaná novela zákona by měla platit od roku 2016.⁷⁷

Tato skutečnost je pro podnikatele velkým ohrožením, jelikož tato kauza poškodí pověst vinařů. Lidé mohou mít v důsledku této kauzy strach pít víno, jelikož značná část vína na trhu byla pančovaná.

⁷⁵ Srov. Deník.cz. Nulová tolerance alkoholu u cyklistů? [online]. 2014[2015-02-10]. Dostupné z: http://www.denik.cz/z_domova/nulova-tolerance-alkoholu-u-cyklistu-nekdy-je-to-extrem-mini-skromach-20141124.html

⁷⁶ Srov. Ministerstvo zemědělství. *Zákon č. 321/2004 Sb.*, [online]. 2004 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe_uplna-zneni_zakon-2004-321-viceoblasti.html

⁷⁷ Srov. Egari. *Ministr zemědělství Martin Jurečka se s vinaři shodl na novele zákona, která ochrání český trh před pančovaným vínem.* [online]. 2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2014_ministr-zemedelstvi-marian-jurecka-se-s.html

Vyhláška č. 97/2006 Sb.

Tato vyhláška upravuje předpoklady a způsoby podpory marketingu a prodeje produktů, podpory rozvoje turistiky v oblasti vinohradnictví a vinařství.⁷⁸

Vyhláška č. 323/2004 Sb.

Touto vyhláškou se provádějí některá ustanovení zákona o vinohradnictví a vinařství.⁷⁹

Vyhláška č. 254/2010 Sb.

„Vyhláška ze dne 25. srpna 2010, kterou se stanoví seznam vinařských podoblastí, vinařských obcí a viničních tratí.“⁸⁰

Zákon č. 634/1992 Sb.

Tento zákon zpracovává předpisy Evropské unie. Zákon upravuje podmínky podnikání, které jsou významné pro ochranu spotřebitele. Dále zákon upravuje podmínky týkající se výroby, dovozu, prodeje a označování výrobků.⁸¹

Zákon č. 452/2001 Sb.

Zákon upravuje označení původu zeměpisných označení vína. Dále zákon upravuje ochranu označení původu.⁸²

Nařízení komise (ES) č. 606/2009

Tímto nařízením komise se upravují druhy výrobků vinné révy, enologické postupy a omezení.⁸³

⁷⁸ Srov. Vinařský fond Česká republika. *Vyhláška č. 97/2006 Sb.* [online]. 2006 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.vinarskyfond.cz/cz/legislativa>

⁷⁹ Srov. Státní zemědělská a potravinářská inspekce. *Vyhláška č. 323/2004 Sb.* [online]. 2004 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1006011&doctype=ART>

⁸⁰ Státní zemědělská a potravinářská inspekce. *Vyhláška č. 254/2010 Sb.* [online]. 2004 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1005997&nid=11816&hl=254>

⁸¹ Srov. Státní zemědělská a potravinářská inspekce. *Zákon č. 634/1992 Sb.* [online]. 1992 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1007505&nid=11816&hl=634/1992%20Sb>

⁸² Srov. Státní zemědělská a potravinářská inspekce. *Zákon č. 452/2010 Sb.* [online]. 2010 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1007840&nid=11816&hl=452/2001%20Sb>

Nariadení rady (ES) č. 479/2008

„Nariadení rady ze dne 29. dubna 2008 o společné organizaci trhu s vínem.“⁸⁴

Nariadení komise (ES) č. 555/2008

Tímto nariadením komise se stanovují pravidla o společné organizaci trhu s vínem, pokud jde o programy podpory, obchod se třetími zeměmi, produkčním potenciálem a kontroly v odvětví vína.⁸⁵

Nariadení Evropského parlamentu a rady (EU) č. 1308/2013

Tímto nariadením se stanovuje společná organizace trhů se zemědělskými produkty.⁸⁶

Zákon č. 242/2000 Sb., o ekologickém zemědělství a o změně zákona č. 368/1992 Sb., o správních poplatcích ve znění pozdějších předpisů

„Tento zákon upravuje podmínky hospodaření v ekologickém zemědělství a k němu se vztahující osvědčování a označování bioproduktů, biopotravin a ostatních bioproduktů a dále kontroly a dozoru nad dodržováním povinností s tím spojených.“⁸⁷

4.1.3 Ekonomické faktory

V oblasti ekonomických faktorů se budu zabývat vývojem HDP, inflací, zaměstnaností a nezaměstnaností. Dále budu zkoumat ceny energií, které budou podnikatele zajisté zajímat, jelikož součástí jeho podniku bude také výroba vína, kde bude spotřeba elektrické energie a vody. Následně se budu zabývat vývojem minimální mzdy a průměrné mzdy, jelikož podnikatel bude zaměstnávat zaměstnance a vývoj průměrné mzdy ovlivňuje poptávku na trhu.

⁸³ Srov. EUR-Lex: Přístup k právu Evropské unie. *Nariadení komise č. 606/2009* [online]. 2009 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1423645848181&uri=CELEX:02009R0606-20140408>

⁸⁴ EUR-Lex: Přístup k právu Evropské unie. *Nariadení rady č. 479/2008* [online]. 2008 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex:32008R0479>

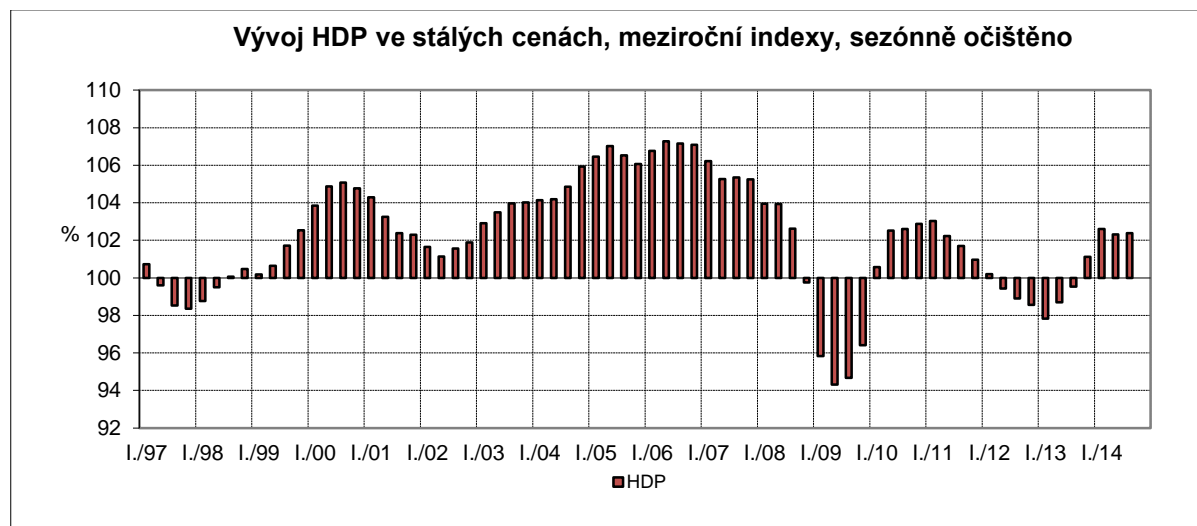
⁸⁵ Srov. EUR-Lex: Přístup k právu Evropské unie. *Nariadení komise č. 555/2008* [online]. 2008 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1423645972635&uri=CELEX:32008R0555>

⁸⁶ EUR-Lex: Přístup k právu Evropské unie. *Nariadení evropského parlamentu a rady (EU) č. 1308/2013* [online]. 2013 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1308&rid=5>

⁸⁷ Zákon č. 242/2000 Sb. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/262824/Pravni_predpisy_EZ_10_9.pdf

4.1.3.1 Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt se zvýšil v 1. čtvrtletí roku 2014 meziročně o 2,5 %. Na obrázku číslo 4 můžeme vidět vývoj HDP od roku 1997 do roku 2014. Celkový výkon ekonomiky se v mezičtvrtletním srovnání zvýšil o 0,3 %. K růstu HDP zásadně přispěly výdaje na konečnou spotřebu, saldo zahraničního obchodu a tvorba kapitálu.⁸⁸



Obr. 4 - Vývoj HDP ve stálých cenách⁸⁹

Prognóza HDP

Dle prognózy zveřejněné ČNB by měl činit meziroční růst reálného HDP 2,5 % pro rok 2015 a 2,8 % pro rok 2016. Růst HDP signalizuje zlepšování ekonomické situace České republiky z hospodářské krize roku 2009. V tomto roce činil meziroční rozdíl HDP -4,1%.⁹⁰ Podrobnější údaje o prognóze HDP jsou v Příloze 1 – Tab. 7.⁹¹

Růst HDP má pro podnikatele příznivý dopad, jelikož se zlepšuje celková ekonomická situace v České republice. Lidé budou mít více peněz, které mohou utratit za výrobky či služby.

4.1.3.2 Inflace

Na základě rozhodnutí ČNB začít používat devizový kurz jako další nástroj pro měnovou politiku došlo k odvrácení hrozby deflace, která je spojená s propadem

⁸⁸ Srov. Český statistický úřad. *Čtvrtletní národní účty – 2. čtvrtletí 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ccnu100114.docx>

⁸⁹ Srov. Český statistický úřad. *Čtvrtletní národní účty – 2. čtvrtletí 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ccnu100114.docx>

⁹⁰ Srov. Česká národní banka. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2015 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP.

⁹¹ Srov. *Tamtéž*.

poptávky a útlumem ekonomiky. Meziroční inflace dosáhla ve čtvrtém čtvrtletí roku 2014 hodnotu 0,5 %. V tomto čtvrtletí se však vlivem poklesu cen pohonných hmot a potravin snižovala a to na hodnotu 0,2 %. Inflace se tak nacházela pod dolní hranicí tolerančního pásma. Dalším faktorem, který ve čtvrtém čtvrtletí roku 2014 ovlivnil inflaci, bylo oslabení kurzu. Podrobnější informace o vývoji inflace jsou součástí Přílohy 1 – Tab. 8.⁹²

4.1.3.3 *Nezaměstnanost/nezaměstnanost*

Nezaměstnanost se začala snižovat po dlouhodobém trendu nárůstu nezaměstnanosti, který byl způsoben ekonomickou krizí v roce 2009. Obecná míra nezaměstnanosti na konci roku 2012 dosáhla hodnoty 8,1 %. Od tohoto roku se míra nezaměstnanosti neustále zlepšuje. Z pohledu podnikatele nemusí být snižování nezaměstnanosti pouze pozitivní, jelikož poptávka po lidských zdrojích na trhu práce bude dražší a pro podnikatele bude obtížnější najít lidské zdroje pro svou firmu. Na druhu stranu, snižování nezaměstnanosti zlepšuje ekonomickou situaci. Lidé disponují větším množstvím peněz, které mohou utrácet za zboží či služby. Podrobnější informace o nezaměstnanosti/zaměstnanosti jsou součástí Přílohy 1 – Tab. 9.⁹³

4.1.3.4 *Ceny energií*

Voda

Cena vody v oblasti Jižní Moravy od roku 2003 neustále stoupá. V roce 2003 byla cena vody za 1 m³ 44,68 Kč. V roce 2015 je cena vody za 1 m³ 74,46 Kč, což je rozdíl 29,78 Kč za 1 m³. Podrobnější informace o vodném a stočném jsou součástí Přílohy 1 – Tab. 10.⁹⁴

Pro podnikatele má neustálé zvyšování ceny vody nepříznivý dopad, jelikož voda je hlavním faktorem při výrobě vína. V období sucha bude muset podnikatel provádět zavlažování vinic, které s neustále rostoucí cenou vody bude finančně náročné.

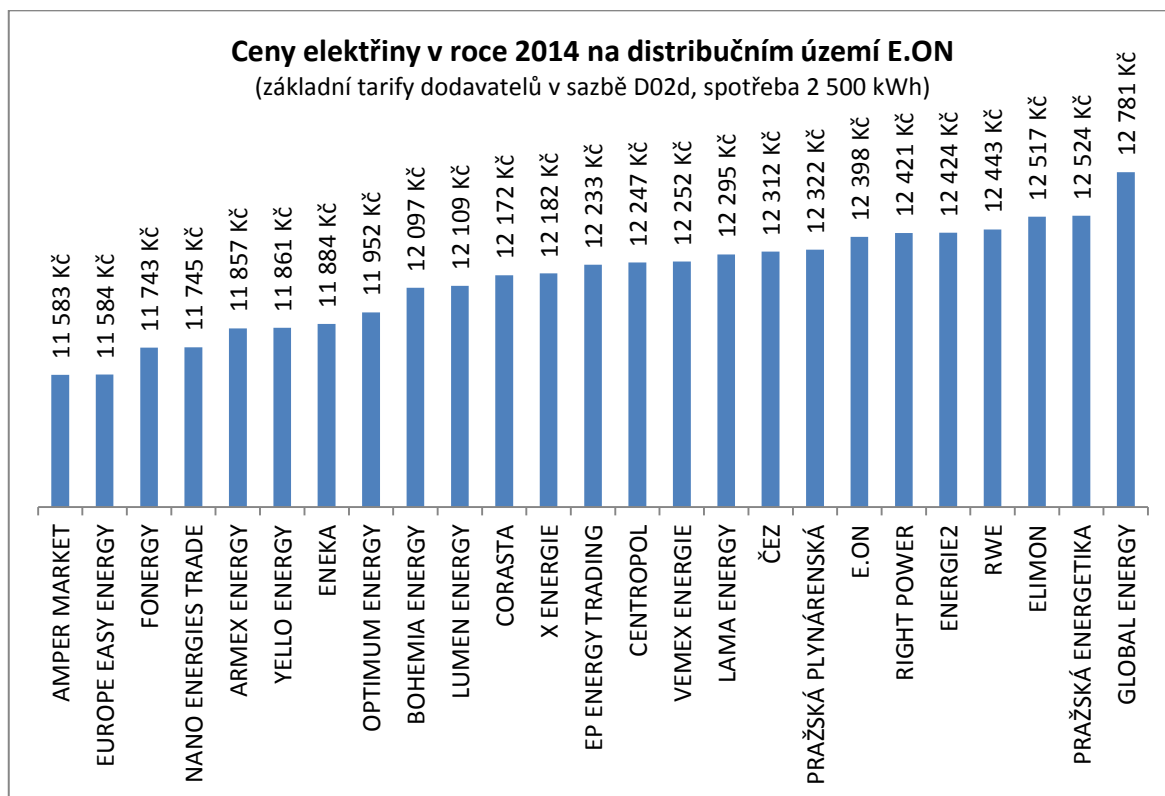
⁹² Srov. Česká národní banka. *Zpráva o inflaci – I/2015* [online]. 2015 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_I/index.html

⁹³ Srov. Česká statistický úřad. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2013 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace

⁹⁴ Srov. Brněnské vodárny a kanalizace. *Vodné a stočné v městě Brně* [online]. 2015 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.bvk.cz/zakaznikum/cenik/>

Elektřina

Na jihu České republiky spravuje rozvodné soustavy skupina E.ON. Ceny za 2 500 kWh začínají na 11 583 Kč a končí na 12 781 Kč. Podrobnější údaje o ceně elektřiny jsou zobrazeny na obrázku číslo 5.



Obr. 5 - Ceny elektřiny v roce 2014⁹⁵

4.1.3.5 Vývoj minimální mzdy

Minimální mzda byla v České republice poprvé zavedena v roce 1991. Poslední změna výše minimální mzdy byla provedena 1. ledna 2015, minimální mzda byla stanovena na částku 9200 Kč/měsíc. Tato změna byla sedmnáctou změnou mzdové veličiny od roku 1991. Podrobnější informace o vývoji minimální mzdy jsou součástí Přílohy 1 – Tab. 11.⁹⁶

Neustálé zvyšování minimální mzdy má pro podnikatele jak příznivý, tak nepříznivý dopad. Příznivým dopadem zvyšování minimální mzdy je zlepšování ekonomické situace státu, jelikož lidé budou disponovat větším množstvím peněz.

⁹⁵ Srov. Ceny Energie. *Přehledné srovnání cen elektřiny pro rok 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/prehledne-srovnani-cen-elektřiny-pro-rok-2014/>

⁹⁶ Srov. Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online] [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

Nepříznivý dopad pro podnikatele je zvyšování platů vlastním zaměstnancům, jelikož minimální mzda je stanovena zákonem a každý podnikatel musí tuto sazbu dodržovat.

4.1.3.6 Vývoj průměrné hrubé mzdy

Průměrná hrubá mzda v roce 2005 byla ve výši 18 344 Kč. V roce 2014 dosahovala průměrná hrubá mzda výše 24 550 Kč. Od roku 2005 průměrná hrubá mzda neustále roste. Výše mzdy má vliv na poptávku po zboží a službách. Pro podnikatele má rostoucí průměrná mzda příznivý dopad, jelikož lidé disponují větším obnosem peněz a mohou je utracet za zboží a služby. S rostoucí průměrnou mzdou si mohou lidé dopřát kvalitní, dražší a luxusnější zboží. Podrobnější informace o vývoji průměrné hrubé mzdy jsou součástí Přílohy 1 – Tab. 12.⁹⁷

4.1.4 Politické faktory

„Česká republika je parlamentní demokracií. Jejím nejvyšším zákonem je Ústava České republiky společně s Listinou základních práv a svobod. Ústava ve své současné podobě platí od 1. Ledna 1993, tedy od vzniku samostatného českého státu. Moc je rozdělena na zákonodárnou, výkonnou a soudní.“⁹⁸ Politické faktory mohou mít dopad na mnoho oblastí, které se týkají podnikatele a jsou pro něj důležité. Dopady mohou být pro podnikatele jak negativní (zvýšení daní, potřeba licencí, regulace), tak pozitivní (dotace, podpora podnikání).

4.1.4.1 Senát

V senátu je 81 senátorů, kteří jsou voleni na šestileté období. Volby se konají každé dva roky, kdy se volí třetina senátorů. Senát je prvek, který vytváří předpoklady pro kvalitnější legislativní proces. Senát je prvek kontinuity Parlamentu pro případ rozpuštění Poslanecké sněmovny.⁹⁹ Podrobnější údaje o přehledu senátorů dle volební strany jsou součástí Přílohy 1 – Tab. 13.

4.1.4.2 Poslanecká sněmovna

Poslanecká sněmovna je složena z 200 poslanců, kteří jsou voleni jednou za čtyři roky. Na základě voleb do poslanecké sněmovny je ustavena nová vláda ČR.¹⁰⁰

⁹⁷ Srov. Finance.cz. *Vývoj průměrné a minimální mzdy*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mzda/>

⁹⁸ Srov. Česká republika. *Politický systém České republiky*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Objevte-CR/Fakta-o-CR/Politika/Politicky-system-Ceske-republiky>

⁹⁹ Srov. tamtéž.

¹⁰⁰ Srov. tamtéž.

4.1.4.3 *Vláda ČR*

Vláda je vrcholný orgán výkonné moci. Vláda se skládá z předsedy vlády, místopředsedů a ministrů. Vláda je odpovědná Poslanecké sněmovně. Oblast vinařství a vinohradnictví spadá pod resort ministerstva zemědělství, jehož ministrem je Marian Jurečka. Premiérem vlády je v současné době Bohuslav Sobotka.¹⁰¹

4.1.4.4 *Podpora podnikání*

V České republice je ze strany státu značná podpora podnikání. Existuje mnoho projektů, které se snaží pomoci malým a středním podnikatelům či lidem, kteří teprve chtějí začít s podnikáním. Projekty jsou koncipovány buď jako finanční podpora nebo různé vzdělávací programy pro budoucí podnikatele.

Podpora malých a středních podnikatelů realizovaná Ministerstvem průmyslu a obchodu:¹⁰²

Program záruka 2015 – 2035

Program slouží pro poskytování záruk za úvěry u komerčních bank pro malé a střední podniky.

Program Inostart

Program Inostart je určen na podporu začínajících inovativních malých a středních podnikatelů.

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK)

Cílem OPPIK je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky, která bude založena na znalostech a inovacích.

Soutěž pro mladé podnikatele

Soutěž je určena pro podnikatele do 30 let výherce získává až 5 000 USD, jako podporu jeho podnikání.

¹⁰¹ Srov. Vláda České republiky [online]. 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://vlada.cz/cz/vlada/>

¹⁰² Srov. Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Podpora podnikání*. [online]. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/>

Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020

Koncepce podpory malých a středních podnikatelů obsahuje strategický dokument pro podporu malých a středních podnikatelů.

Podpora malých a středních podnikatelů realizovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí:

Příspěvek na zřízení společensky účelného pracovního místa pro uchazeče o zaměstnání za účelem výkonu samostatné výdělečné činnosti

Tento příspěvek je určen lidem, kteří jsou evidováni na úřadu práce a rozhodli se pro samostatné podnikání. Výše příspěvku je maximálně šestinásobek průměrné mzdy.¹⁰³

4.1.4.5 Dotační politika

Program rozvoje venkova na období 2014 - 2020

V rámci dotačního programu rozvoje venkova České republiky může podnikatel získat dotaci na investici do zemědělských staveb a technologií pro rostlinnou výrobu. Těmito investicemi se například rozumí:¹⁰⁴

- založení porostů trvalých kultur,
- rekonstrukce či výstavba zahradnických staveb,
- rekonstrukce či výstavba nosných konstrukcí trvalých kultur,
- rekonstrukce či výstavba staveb, které jsou určeny pro skladování produktů rostlinné produkce včetně technologií,

Dále může podnikatel získat dotaci na investici do pořízení mobilních strojů pro zemědělskou výrobu (nevztahuje se na traktory), investici do nákupu zemědělských nemovitostí, nákup sadby pro přímou spotřebu v podniku, nákup hnojiv a prostředků na ochranu rostlin pro přímou spotřebu.

¹⁰³ Srov. Portál veřejné správy. *Podpora zaměstnanosti*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/portal/podnikani/situace/243/253/6160.html#obsah>

¹⁰⁴ Srov. eAgri Dotace. *Vláda schválila Program rozvoje venkova na období 2014 – 2020*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/aktuality/vlada-schvalila-program-rozvoje-venkova.html>

Podnikatel musí pro získání dotace splňovat kritéria přijatelnosti.¹⁰⁵

- podnikatel splňuje definici mikro či malého podniku,
- předložení podnikatelského plánu na 5 let,
- podnikatelský plán lze realizovat na území ČR mimo hl. města Prahy,
- žadatel plní minimální zemědělskou kvalifikaci, pokud ne, má možnost tuto kvalifikaci doplnit v termínu 36 měsíců od podpisu Dohody.

Částka podpory je maximálně do 45 000 000 EUR. Tato částka je splatná ve dvou splátkách.

Podnikatel má velkou šanci pro získání této dotace, jelikož splňuje veškerá kritéria pro její získání. Získání dotace by podnikateli zajisté pomohlo při realizování výstavby nové vinice či nákupu vybavení.

Podpora vinařství a vinohradnictví v JMK pro rok 2015

Dotační program je určen na podporu vinařství a vinohradnictví v oblasti Jihomoravského kraje. Dotační program byl schválen dne 14.1.2015 Radou Jihomoravského kraje. Příjem žádostí o dotaci je od 16.2.2015 do 6.3.2015.

Dotační program obsahuje dva dotační tituly:¹⁰⁶

1. Technické vybavení na podporu vinařství a vinohradnictví

Příjemcem tohoto dotačního titulu mohou být právnické osoby. Minimální výše podpory činí 25 000 Kč a maximální výše je 100 000 Kč. Žadatel musí mít minimální podíl 50 % z celkových výdajů.

2. Propagace vinařství a vinohradnictví

Příjemcem tohoto dotačního titulu mohou být právnické osoby. Minimální výše podpory činí 25 000 Kč a maximální výše je 100 000 Kč.

¹⁰⁵ Srov. eAgri Dotace. *Vláda schválila Program rozvoje venkova na období 2014 – 2020*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/aktuality/vlada-schvalila-program-rozvoje-venkova.html>

¹⁰⁶ Srov. Jihomoravský kraj. *Podpora vinařství a vinohradnictví v JMK pro rok 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://dotace.kr-jihomoravsky.cz/Grants/3792-506-Podpora+vinarstvi+a+vinohradnictvi+v+JMK+pro+rok+2015.aspx>

4.1.4.6 Daňová politika

Víno podléhá:¹⁰⁷

- spotřební dani a dani z přidané hodnoty,
- dani z vína a meziproduktů,
- dani z přidané hodnoty – u vína činí 21 %.

Základem daně je množství vína a meziproduktů vyjádřené v hektolitrech. Podrobnější údaje o sazbě daně z vína a meziproduktů jsou součástí Přílohy 1 – Tab. 14. Víno podléhá spotřební dani a dani z přidané hodnoty. Dále musí podnikatel platit daň z meziproduktů. Základem daně je množství vína vyjádřené v hektolitrech.

4.1.4.7 Dovoz a vývoz vína

Po vstupu ČR do Evropské unie se za dovoz považuje pouze dovoz vína ze třetích zemí. Pokud podnikatel obchoduje v rámci Evropské unie, platí pro něj volný oběh zboží. Víno však musí splňovat požadavky právních předpisů Evropské komise.¹⁰⁸

Při vývozu vína se musí podnikatel obrátit na Státní zemědělskou a potravinářskou inspekci, kde podá žádost. S žádostí je podnikatel povinen předložit vzorek vína k analytickým rozborům. Za vzorek se považují tři láhve o objemu minimálně 0,75 l.¹⁰⁹

4.1.5 Technologické faktory

Technologické faktory používané ve vinařství mohou mít vliv na produkci vína (urychlení jednotlivých úkonů při zpracování a výrobě vína), ale také na jeho kvalitu či propagaci konečného produktu. Investování vinařství do nových technologií znamená pro vinařství zvýšení kvality vína a snížení nákladů v podobě úspory času.

Podnikatel by měl neustále sledovat nové technologie, které se používají při výrobě vína. Tím si zajistí konkurenceschopnost na trhu. Vinařství by se také mělo snažit o vlastní výzkum a vývoj nových technologií při produkci vína.

Při výrobě vína se v současné době používá mnoho moderních technologií, mezi které můžeme například řadit pneumatické lisy, používání vinifikátorů, řízené kvašení

¹⁰⁷ Srov. MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony: úplná znění platná k 1.1.2014*. s. 120 – 198.

¹⁰⁸ Srov. Státní zemědělská a potravinářská inspekce. *Víno* [online]. 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1006609&docType=ART&nid=11427>

¹⁰⁹ Tamtéž.

vína, fermentace, křemelinové nebo deskové filtry, příjmové linky (přepravní boxy, vibrační stoly, násypky a vážní systémy, pneumatické lisy), průtokové chladiče šťávy a rmutu, plnicí stroje, etiketové stroje a odpařovací zařízení.¹¹⁰

4.1.5.1 Příklady vinařských technologií

Pneumatický lis

Pneumatický lis slouží k lisování hroznových a ovocných moštů. Tento lis patří k nejmodernějším technologiím ve zpracování vína. Díky unikátnímu systému extrakce hroznů je vylišovaný mošt čistý a nejsou do něj uvolňovány nežádoucí látky. Celý proces lisování je v plně automatizovaném režimu. To znamená pro podnikatele úspory za lidské zdroje, které by potřeboval pro ovládání ručního lisu. Cena pneumatického lisu začíná na 120 000 Kč.¹¹¹

Vinifikátory

Vinifikátory slouží k řízenému kvašení vína. Vinifikátory lze také využít pro uskladnění vína. Tento přístroj zabraňuje usazování kamene a sraženin ve víně. Cena za tento přístroj začíná na 70 000 Kč.¹¹²

Příjmové linky

Mezi příjmové linky se řadí:¹¹³

- Vibrační dávkovací násypka – tato násypka přesně dávkuje hrozny a drobné ovoce. Násypka je součástí příjmových linek vinných hroznů.
- Třídící stůl – slouží k odstranění nečistot, které se nacházejí v hroznech.
- Separátor na hrozny – toto zařízení slouží k odzrnění hroznů. Tento stroj má velký výkon, a to 3 až 15 tun hroznů za hodinu. Díky šetrnému odzrnění jsou výsledkem neporušené bobule, které mají celistvou třapinu. Stroj je plně automatizovaný, podnikateli ušetří čas a peníze vynaložené na lidské zdroje.

¹¹⁰ Srov. Prodej a servis zemědělské techniky, vinařské techniky a technologií. *Vinařské technologie* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://hnhodonin.cz/vinarske-technologie>

¹¹¹ Srov. Farm union europe. *Přehled strojů a zařízení* [online]. 2013 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.farmunion.eu/napoje/mdl/keyword/vino?sekce=1>

¹¹² Srov. tamtéž.

¹¹³ Srov. tamtéž.

Etiketovačky

Etiketovací přístroj slouží k etiketování skleněných lahví na víno samolepicími etiketami. Výkon etiketovacího stroje je 1 500 až 10 000 lahví za hodinu.¹¹⁴

Plnicí linky

Plnicí linky jsou ekonomickým řešením pro plnění výsledného vína do skleněných lahví. Tento stroj zvládne naplnit 800 až 1 200 lahví za hodinu. Plnicí linky zaručují sterilitu plnění a přesnost. Ceny plnicích linek jsou různé, dle modelu plnicí linky a jejich funkcí. Základní modely začínají na 18 000 Kč.¹¹⁵

4.1.5.2 Výzkum při výrobě vína

Výzkum a vývoj nových technologií při výrobě vína pomáhá vinařům neustále zlepšovat a zkvalitňovat vína. Zkoumají se jak nové technologie při výrobě vína, tak nové odrůdy, které jsou více odolné nepříznivým jevům.

V České republice byla v roce 1919 založena Výzkumná stanice vinařská Karlštejn. V této výzkumné stanici se zabývají výzkumem nových odrůd, šlechtěním vína, novými způsoby pěstování vína a další výzkumné činnosti, které souvisejí s pěstitelskou činností vína.¹¹⁶

4.1.6 Ekologické faktory

Ekologické faktory jsou pro vinaře velice důležitým faktorem, jelikož vinná réva je velice náchylná. Základní faktory, které ovlivňují kvalitu vína jsou:

- klimatické podmínky
- kvalita půdy,
- škůdci.

4.1.6.1 Klimatické podmínky

Vinná réva je teplomilnou a světlomilnou rostlinou. Tato rostlina se převážně pěstuje v oblasti mírného a subtropického pásu. Ekonomicky výhodná oblast pro pěstování vína se nazývá „Cold climate viticulture“. V této oblasti je více jak 180 dní

¹¹⁴ Srov. Farm union europe. *Přehled strojů a zařízení* [online]. 2013 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.farmunion.eu/napoje/mdl/keyword/vino?sekce=1>

¹¹⁵ Srov. tamtéž.

¹¹⁶ Srov. Výzkumný ústav rostlinné výroby. *Výzkumná stanice vinařská Karlštejn* [online]. 2014 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: http://www.vurv.cz/index.php?p=vyzkumna_stanice_vinarska_karlstejn&site=vyzkum

bez mrazu, mrazy větší než -20°C jsou přípustné jednou za 20 let. Průměrná teplota nejchladnějšího měsíce by měla být vyšší než -1°C . Roční srážky by se měly pohybovat okolo hranice 400 mm.¹¹⁷

Nedostatek světla způsobuje menší velikost hroznů a počet soukvětí. Teplota ovlivňuje růst vína, optimální teplota při kvetení je mezi 20 a 25°C . Pokud je nedostatek srážek, ve víně se sníží obsah cukrů a sníží se také váha hroznů. Nadbytek srážek způsobuje hnití a pozdní vyzrávání. Na víno mají také nepříznivý dopad výfukové plyny a pesticidy, které ovlivňují jeho zdravotní stav a růst. Půda je pro pěstování vína také velice důležitá, musí být dostatečně provzdušněná a musí mít dostatek živin. Důležité je také vhodná vlhkost půdy. Půda nejvíce ovlivňuje charakter a vlastnosti vína.¹¹⁸

4.1.6.2 Choroby vinné révy

Vinná réva je náchylná k velké řadě chorob. Vinař se může těmto chorobám bránit různými postřiky.

Nejčastější choroby vína jsou:¹¹⁹

- plíseň révy – části révy jsou prorostlé podhoubím. Důsledkem napadení vinné révy plísní je její postupné odumírání. Bobule začnou postupně schout a odpadávat. Prevencí výskytu plísní je sledování vhodnosti podmínek pro výskyt plísně a včasné ošetření.
- šedá hniloba hroznů – tato hniloba napadá bobule hroznů, které začínají po napadení hnit. Při výskytu ošetřujeme pouze plochy s častým výskytem, aby nedocházelo k šíření. Některé odrůdy vína jsou více náchylné k této chorobě, zde je doporučeno provádět pravidelné ošetření.
- červená spála – představuje napadení listů hroznového vína parazity. Při napadení je nutné révu zbavit napadených listů.

¹¹⁷ Srov. O víně. *Klimatické podmínky pro pěstování révy vinné* [online.] 2008 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: http://ovine.cz/web/structure/o-vecech-okolo-14.html?do%5BloadData%5D=1&itemKey=cz_354

¹¹⁸ Srov. O vínech. *Víno a počasí*. [online]. 2012 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://ovinech.cz/vino-a-pocasi/>

¹¹⁹ Srov. Ekovín. *Choroby, které je možné pozorovat na našich vinicích* [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.ekovin.cz/choroby>

- choroby dřeva – tento typ choroby napadne dolní část keře a postupuje po celé délce keře. Celý keř postupně odumírá.

4.1.6.3 Škůdci

Vinnou révu ohrožuje velké množství škůdců, kteří mohou zničit celou úrodu.

Mezi škůdce vína se řadí:¹²⁰

- zobonoska révová – tento brouk nakusuje řapíky listu, kde poté samičky kladou vajíčka. Proti tomuto škůdci je možná přímá ochrana bakteriálními postřiky.
- různorožec trnkový – tato housenka prožírá do rašících oček vína dírky.
- mšička révokaz – mšice se vyskytují na spodní straně listů, které ožirají. Vinař se může těmto škůdcům bránit olejovými preparáty.
- ptáci – ptákům slouží vinná réva jako potrava. Mezi nejznámější škůdce patří špaček a drozd kvíčala.
- hlodavci – mezi nejznámější hlodavce, kteří ničí vinnou révu patří hraboši a zajíc polní. Hrabošům slouží vinná réva jako potrava a to především zrnka z hroznů, které vykusují. Po nakousnutí hroznu začne hnít celý trs.

4.1.6.4 Bio víno

V České republice se v poslední době rozšířil trend Bio potravin. Bio víno navazuje na tento trend. Pokud by chtěl podnikatel pěstovat bio víno, musel by u pěstování a produkce dodržet veškeré podmínky, které stanovuje zákon o ekologickém zemědělství v České republice. Výsledkem takové produkce je přírodní ekologicky čisté víno. Vinař musí pro získání certifikátu splňovat veškeré podmínky. Organizace pro kontrolu dodržování stanovených podmínek je Kontrola ekologického zemědělství (KEZ o. p. s.). Takto vyprodukovaná vína jsou opravdu vzácná přírodní vína, která jsou označena BIO znakem. Získáním toho označení by mohl vinař získat výhodné konkurenční postavení na trhu, jelikož na tuzemském trhu jsou pouze 3 pěstitelé vína s tímto označením. Pro pěstování bio vína se používají odrůdy, které nejsou náchylné k různým nemocem vína a nemusejí být chemicky ošetřovány. Pokud vinař zvolí

¹²⁰ Srov. Ekovin. *Choroby, které je možné pozorovat na našich vinicích* [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.ekovin.cz/choroby>

pěstování BIO vína, nesmí na svých vinicích používat žádná průmyslová hnojiva či pesticidy a herbicidy proti škůdcům.¹²¹

4.2 Delfská metoda

Tento typ analýzy byl použit v roce 2012 v dokumentu Global Trends 2030. Dokument zpracovávají experti z americké vládní organizace Národní zpravodajská rada (National Intelligence Council). Dokument je zpracováván každé čtyři roky. Odborníci usilují o predikci budoucího vývoje světa. Aktuální je dokument z roku 2012 predikující trendy do roku 2030.

V dokumentu se předvídají především tyto jevy:¹²²

- demografické změny
 - pokles hospodářského růstu v zemích, kde stárne obyvatelstvo
 - šedesát procent světové populace bude žít v městských oblastech
 - zvyšování migrace
- nedostatek potravy, vody a energie
 - poptávka po těchto zdrojích poroste z důvodu nárůstu světové populace
 - poptávka po potravinách vzroste až o 35 %
 - poptávka po vodě vzroste o 40 %
 - nejhorší dopad na Afriku, Čínu a Indii
- náchylnost ke krizím
 - vznik kolapsů v ekonomice
- role USA
 - USA už nebude „globálním policistou“
 - spolupráce USA a Číny
- dopad nových technologií
 - využívání kybernetických nástrojů k narušení monopolu států
 - vzestup velké datové éry, datová úložiště budou zcela zdarma – kybernetické zločiny
 - nové výrobní a automatizované technologie – nadbytečnost pracovních sil

¹²¹ Srov. Global Wines. *Biovino* [online]. 2009 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.global-wines.cz/biovino>

¹²² Srov. *Global Trends 2030: Alternative World*

- rizika mezistátních konfliktů
 - nerovnosti v některých zemích budou zvyšovat sociální napětí
- řešení globálních problémů nestátními aktéry
 - řízení státu nestátními „hybridními“ koalicemi státních a nestátních aktérů
- regionální nestabilita
 - blízký východ a jižní Asie jsou dva regiony, kde je největší pravděpodobnost konfliktů
 - nestabilní Asie způsobí rozsáhlé škody na globální ekonomice

Prognóza byla stanovena do roku 2030. Experti diskutovali o klíčových tématech pomocí veřejného blogu, kde vzniklo více než 140 příspěvků a 200 komentářů. Nepříznivým faktorem pro podnikatele je dle prognózy nedostatek vody, poptávka po vodě stoupne až o 40 %. Dalším faktorem, který významným způsobem může ovlivnit činnost podnikatele je regionální nestabilita a nestabilní Asie, která může způsobit rozsáhlé škody na globální ekonomice.

4.3 Analýza konkurenčních sil

Pro podnikatele je velmi důležité před vstupem na trh provést analýzu konkurenčních sil, jelikož strategická pozice podniku je určována především jednotlivými činiteli této analýzy.

4.3.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky

Dle Českého statistického úřadu bylo v roce 2009 evidováno celkem 10 919 vinařství, z toho 136 vinařství se nachází na území Čech a 10 783 vinařství na území Moravy.¹²³ Konkurence v oblasti vinařství je opravdu vysoká. Vzhledem k nízké diferenciaci vína je na trhu velký tlak na snižování ceny.

Na základě provedené analýzy konkurentů jsem došla k závěru, že trh s vínem je spíše atomizovaný, jelikož je zde mnoho drobných vinařství. Samozřejmě je na trhu s vínem také několik velkých vinařství, které mají dominantní postavení, ale převládají spíše malá rodinná vinařství.

¹²³ Srov. Český statistický úřad. *Šetření o vinicích 2009* [online]. 2009 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/2135-11>

Seznam vybraných konkurentů v oblasti vinařství.¹²⁴

Oblast Mikulovská

- Vinařské centrum Mikulov s. r. o.
- Vinium a.s. – patří mezi největší vinařství v České republice, vyrábí levné vína, ale také dražší jakostní vína s přívlastkem. Firma dodává převážně obchodním řetězcům.
- B. a M. Effenbergerovi
- Moravský sommelier
- Reisten, s. r.o.
- Sedlecká vína
- SONBERK, a. s. – vinařství Sonberk se zabývá výrobou především kvalitních jakostních vín s přívlastkem. Vinařství disponuje více jak 40 ha vinic, ze kterých vyrobí až 150 000 lahví vína.
- vinařství Paulus, s. r.o. – toto vinařství se zabývá výrobou kvalitních vín. Vinařství se nachází v obci Pavlov, dá se tedy předpokládat, že může být velkým konkurentem pro nově vznikající vinařství Přátelé Pavlova.
- vinařství Pavlov
- Víno Mikulov, s. r. o.

Oblast Slovácká

- ABART s.r.o.
- AGROLIP, a.s.
- B/V vinařství, a. s.
- vinařský dům KOBERN s.r.o.
- vinařství Mutěnice, s.r.o. – toto vinařství má významné postavení na trhu. Vinařství dodává vína převážně obchodním řetězcům jako např. Lidl s. r.o.
- Žerotín, a.s.

Oblast Velkopavlovická

- Hojač a Ševčík s.r.o. – vinařství je spíše rodinné, které se zabývá výrobou kvalitních vín. Vinařství dodává víno především malým vinotékám v okolí.
- Hrabal s.r.o.

¹²⁴ Srov. Vína z Moravy vína z Čech. *Vinaři*. [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.wineofczechrepublic.cz/cesty-za-vinem/vinari.html>

- MITOMA Vrbice s.r.o.
- Pavloví s.r.o. – vinařství se zabývá výrobou jakostních vín s přívlastkem. Víno dodává malým vinotékám v oblasti Pavlova.
- Ravis s.r.o.
- Templářské sklepy Čejkovice
- vinařství Nosreti s.r.o.

Oblast Znojemská

- AGRA Horní Dunajovice a.s.
- MODRÝ SKLEP – vinařství vyrábí jakostní vína. Vinařství disponuje 80 ha vinic.
- AMPELOS a.s.
- vinařství LAHOFER, a.s.

Oblast Mělnická

- Mělnické vinařství Kraus – malé rodinné vinařství, které dodává víno především restauracím a malým vinotékám.
- vinné sklepy Kutná Hora s.r.o

Oblast Litoměřická

- České vinařství Chrástce s.r.o.
- vinařství pod Sedlem s.r.o. – malé rodinné vinařství, které vyrábí víno pouze z vlastních vinic.
- Žernosecké vinařství s.r.o

4.3.2 Hrozba substitučních výrobků

Mezi substituty vína lze zařadit:

- pivo,
- tvrdý alkohol,
- sekt,
- levné krabicové víno,
- v sektoru restaurací a vináren můžeme za substituty vína považovat také Kofolu, Coca Colu, čaj či kávu

Nejvýznamnějším substitutem vína je pivo, jelikož ve spotřebě alkoholu v České republice je pivo na prvním místě. Podrobnější údaje o spotřebě alkoholických nápojů jsou součástí Přílohy 1 – Tab. 15. Mezi nejlevnější substituty lze zařadit nealkoholické

nápoje, pivo a levné krabicové víno. Další informace o cenách substitutů jsou součástí Přílohy 1 – Tab. 16.¹²⁵

Dle předpovědi na rok 2017 lze očekávat růst prodeje a spotřeby šumivého vína, které se tak stane významným substitutem vína. Největšími lídry ve výrobě šumivého vína jsou Moët Hennessey Czech Republic s. r. o. a také společnost BohemiaSekt.¹²⁶

4.3.3 Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Noví potencionální konkurenti mají poměrně náročný vstup na trh s vínem. Ve vstupu na trh těmto potencionálním konkurentům brání hned několik překážek:

- 1) vysoká kapitálová náročnost – hlavní roli zde hraje vysoká pořizovací cena strojů ke zpracování vína. Dále je zde velká finanční náročnost na pořizování vinic. Pokud si podnikatel koupí pouze pozemky a zde bude teprve sadit nové vinice, musí čekat minimálně 3 roky na první sklizeň.¹²⁷
- 2) úspory z rozsahu – nově vznikající vinař nemá možnost vyprodukovat a prodat velké objemy vína jako tomu je u zavedených značek, které jsou dlouho na trhu. Začínající vinaři tak musejí snížit svůj zisk nebo zvýšit cenu svého vína, což je pro ně nevýhoda z hlediska konkurence.
- 3) lokace vinařství - vínu se dobře daří jen na určitém území České republiky a pro začínajícího vinaře může být velmi obtížné sehnat vhodný pozemek pro pěstování vinné révy.
- 4) know-how – pěstování a produkce vína je velice složitý proces. Vinař musí znát veškeré nástrahy, které by mohly ovlivnit jeho produkci. Neznalost začínajícího vinaře může být opravdu velkou bariérou pro vstup na trh.
- 5) legislativní a politické faktory – pro začínajícího vinaře mohou být velkou bariérou neznalost zákonů, předpisů a vyhlášek, kterými se musí řídit při provozu vinařství. S dodržováním veškerých zákonů a vyhlášek je také spojena administrativní náročnost.

¹²⁵ Srov. Kupi.cz [online]. 2015 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.kupi.cz>

¹²⁶ Srov. Euromonitor international. *Wine in the Czech Republic*. [online]. 2011 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: http://www.euromonitor.com/medialibrary/pdf/samples/sample_report_alcoholic_drinks_wine.pdf

¹²⁷ Srov. Zemědělec. *Nové vinice mají zelenou*. [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://zemedelec.cz/nove-vinice-maji-zelenou/>

4.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

V tomto odvětví podnikatel potřebuje několik skupin dodavatelů, každý dodavatel má různou vyjednávací sílu.

Mezi nejvýznamnější dodavatele lze zařadit:

- 1) Dodavatele technologií – od těchto dodavatelů podnikatel nakupuje strojní zařízení potřebné pro zpracování vinných hroznů. Tato strojní zařízení jsou popsána v kapitole 10.1.5.1. Tato strojní zařízení jsou dodávaná velkým množstvím dodavatelů. Podnikatel má také možnost nakupovat již opotřebované zboží, jelikož existuje velké množství bazarů s vinařskými potřebami. Vzhledem k četnému zastoupení dodavatelů technologií je jejich vyjednávací síla velmi nízká. Podrobnější přehled dodavatelů technologií je v Příloze 1 – Tab. 17.
- 2) Dodavatelé přípravků na ochranu vinné révy – jelikož je vinná réva náchylná k různým druhům škůdců a plísním, musí podnikatel kupovat speciální přípravky na ochranu vinné révy proti těmto škůdcům. Dodavatelů těchto přípravků je celá škála, tudíž je jejich vyjednávací síla velmi nízká. Přehled vybraných dodavatelů je v Příloze 1 – Tab. 18.
- 3) Obalový materiál – podnikatel musí mít také dodavatele, kteří mu budou dodávat obalový materiál jako skleněné lahve a korkové zátky. Dodavatelů obalového materiálu je celá škála, proto hodnotím jejich vyjednávací sílu jako velmi nízkou. Přehled vybraných dodavatelů je v Příloze 1 – Tab. 19.

4.3.5 Vyjednávací síla kupujících

Jelikož je v oboru vinařství opravdu velká konkurence, vyjednávací síla kupujících je vysoká. Kupující si mohou vybrat, od jakého dodavatele si víno koupí a za jakou cenu. Samozřejmě zde hraje také velkou roli kvalita vína a jeho specifická chuť. Přesto má konečný zákazník k dispozici široké spektrum vín, mezi kterými si může vybírat.

Mezi odběratele vína lze zařadit:

- maloobchody,
- restaurace,
- vinotéky,
- zprostředkovatelé,
- konečný spotřebitel.

5 Analýza vnitřního prostředí podniku

Jelikož je podnik na samém začátku podnikání a víno ještě nevyrobí, v analýze vnitřních zdrojů jsem pouze analyzovala zdroje, které podnikatel do svého podnikání vloží. Analýza vnitřních zdrojů nebude proto tak rozsáhlá, jako analýza prvků ve vnějším okolí.

5.1 Analýza „7 S“

5.1.1 Strategie

Jelikož je podnikatel teprve na začátku svého podnikání a daný podnik teprve zakládá, nemá zvolenou strategii, pomocí které by dosáhl svých cílů. Strategie bude navrhována mou kolegyní Pavlou Suchánkovou, která vychází ze zpracovaných analýz v mé bakalářské práci.¹²⁸

5.1.2 Struktura

Vzhledem k tomu, že ve vinařství pracují prozatím pouze dva zaměstnanci (kteří se starají o vinice), není zde rozdělení pravomocí mezi více lidí. Sběr vína a další práce řeší majitel pomocí sezónních pracovníků, které bude hledat v obci Pavlov. Celý podnik povede Sandra Mullerová, která je zároveň spoluvlastníkem firmy. Po výstavbě vinařství budou hledat specializovaného pracovníka, který jim bude radit v oblasti výroby vína. Tento pracovník se bude starat o výrobu vína a rozdělení práce mezi ostatní zaměstnance.¹²⁹

5.1.3 Styl manažerské práce

Nelze prozatím analyzovat, jelikož firma je teprve na začátku svého podnikání. Tento faktor se tedy velmi obtížně predikuje.

5.1.4 Spolupracovníci

Vztahy mezi spolupracovníky a vedením společnosti jsou na velmi přátelské úrovni. Pracovníci chápou vizi podniku a snaží se této vize společně s vedením podniku dosáhnout.¹³⁰

¹²⁸ Rozhovor s Pavlem Müllerem vedl autor, 2015.

¹²⁹ Tamtéž.

¹³⁰ Tamtéž.

5.1.5 Schopnosti

Vinařství zaměstnává zaměstnance, kteří měli léta své vinice, tudíž schopnosti zaměstnanců v oblasti vinohradnictví jsou dostačující. Spolumajitelka firmy Sandra Müllerová se bude vzdělávat v oblasti vinohradnictví a vinařství. Vinařství také bude hledat zaměstnance, který bude mít značné zkušenosti s výrobou vína.¹³¹

5.1.6 Sdílené hodnoty

Vize podniku je následující: **„Vybudovat rodinné vinařství, které bude prezentovat obec Pavlov.“**

Všichni zaměstnanci jsou obyvatelé obce Pavlova, tudíž tuto vizi zcela chápou a respektují. Snaží se přispět organizaci svými znalostmi a schopnostmi, aby mohla co nejlépe dosáhnout své vize, a to prezentace jejich společného místa pro život. Zaměstnanci realizací vize podniku přispívají také svému osobnímu životu, jelikož si tak mohou zlepšit prostředí, ve kterém žijí.¹³²

5.2 Analýza zdrojů podniku

V této části analyzuji zdroje, které podnikatel vkládá do svého podnikání.

5.2.1 Financování podniku

Podnikatel chce podnik financovat z vlastních zdrojů. Dále chce využít možnosti podpory z evropských fondů a dotací. Financování úvěrem nebude třeba.¹³³

5.2.2 Vložení hmotného majetku

Podnikatel bude do svého podniku vkládat hmotný majetek v podobě 6 500 m² pozemku, který je určen pro výstavbu vinařství a výsadbu nových vinic. V současné době podnikatel disponuje pouze oloupačkou a postřikovačem na víno. Ke zpracování vína bude muset nakoupit ještě mnoho strojů viz kapitola 4.1.5. Tyto stroje podnikateli pomohou v úspoře času a zlepšení kvality vína.¹³⁴

¹³¹ Rozhovor s Pavlem Müllerem vedl autor, 2015.

¹³² Tamtéž.

¹³³ Tamtéž.

¹³⁴ Tamtéž.

6 SWOT analýza

Jelikož podnik teprve zahajuje svou činnost, není ve vnitřním prostředí podniku tolik identifikovatelných indikátorů jako ve vnějším prostředí. SWOT analýza obsahuje méně faktorů v silných a slabých stránkách než v příležitostech a hrozbách.

Tab. 1 – SWOT analýza podniku Přátelé Pavlova

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • rodinné vinařství, které prezentuje obec Pavlov • zkušení pracovníci v oboru • financování podniku z vlastních zdrojů • název společnosti • lokace vinařství – obec Pavlov 	<ul style="list-style-type: none"> • začínající podnik bez know-how v oblasti vinařství • neznámá značka • neznalost výrobního procesu • nedostatek stálých zaměstnanců • nedostatek strojů na zpracování vína
PŘÍLEŽITOSTI	HORZBY
<ul style="list-style-type: none"> • dotace na technické vybavení, výstavbu vinařství a propagaci vinařství • vysoká poptávka po kvalitním víně v Číně • poptávka po BIO produktech • růst průměrné mzdy obyvatel • vývoj nových technologií pro zpracování vína • možnost získání kvalifikovaných pracovníků mezi absolventy vinařských škol • stárnutí obyvatelstva – zaměřit podnikání na seniory • rostoucí spotřeba vína • zvyšování příjmů domácností • způsob trávení volného času obyvatel – posezení s rodinou • rozvoj vinařských cyklostezek • obtížný vstup potencionálních konkurentů na trh 	<ul style="list-style-type: none"> • snižování nezaměstnanosti • zdražování energií • nepříznivé ekologické podmínky – dlouhá zima, povodně, přemnožení škůdců • vysoký počet konkurentů – téměř 11 000 registrovaných vinařství • na trhu s vínem není obtížné získat významnější tržní podíl • globální oteplování • růst prodeje a spotřeby šumivého vína • vysoká vyjednávací síla kupujících • nízká cena substitutů • globalizace • pančování vína – lidé mohou mít strach pít víno, špatná pověst vína v ČR

6.1 Silné stránky

Jako hlavní silnou stránku vidím vizi majitele, a to vybudovat rodinné vinařství, které bude prezentovat obec Pavlov. Mým názorem je, že podnik bude dobře vnímán veřejností a také obyvateli Pavlova, kteří mohou poté toto vinařství doporučit ostatním lidem a vybudovat tak dobré povědomí o této firmě.

Podnik také zaměstnává zkušené pracovníky v oboru, což je jejich silnou stránkou, jelikož zaměstnanci jim rádi a přesně vědí, jak mají svou práci provádět.

Majitel bude celý podnik financovat z vlastních zdrojů, což také vidím jako silnou stránku podniku, jelikož nebude zatížen žádným úvěrem a získané finanční prostředky může podnik vložit do marketingových kampaní nebo do vědy a výzkumu v oboru vinařství.

Název společnosti Přátele Pavlova přesně vystihuje vizi podniku a dává tak veřejnosti najevo, jaký je záměr této společnosti. Tento název vidím jako konkurenční výhodu.

Další silnou stránkou podniku je lokace vinařství a to v obci Pavlov. Pavlov a jeho okolí jsou velkým turistickým lákadlem.

6.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky jsem zařadila nedostatečné know-how majitele v oblasti vinařství. Na této slabé stránce však podnik začne pracovat, jelikož spolumajitelka firmy začne navštěvovat vinařskou školu, kde získá patřičné know-how. S tím souvisí také neznalost výrobního procesu. Majitel si bude muset najít zkušeného pracovníka v tomto oboru, aby mohl zahájit vlastní výrobu svého vína.

Další slabou stránkou je neznalost značky na trhu. Tuto slabou stránku bude muset majitel napravit pomocí marketingu. Pro zviditelnění značky bude přínosný její název Přátele Pavlova.

Firma má pouze dva stálé zaměstnance, zbytek prací na vinařství chce vyřešit pomocí sezónních pracovníků, které bude hledat v obci Pavlov. Jelikož je ale v obci Pavlov a v jejím okolí nespočet vinařství, může nastat situace, že firma nenajde dostatek

sezónních pracovníků. Proto je mým názorem, že by měla zaměstnávat alespoň o jednoho stálého pracovníka více.

Firma má prozatím nedostatek strojů pro práci na vinohradech. Majitel si pronajímá traktor od místního vinaře. Tento fakt vidím jako slabou stránku, jelikož v době sklizně nemusí majitel sehnat traktor na vypůjčení, proto by měl disponovat vlastním zařízením.

6.3 Příležitosti

Mezi příležitostmi podniku jsem zařadila dotace, jelikož na období roku 2015 jsou vypsané hned dva dotační programy, ve kterých by mohl podnikatel uspět a získat tak finanční zdroje pro rozvoj svého podnikání a odstranění některých slabých stránek.

Dále vidím jako příležitost rozvíjející se trh s kvalitním vínem v Číně a možnost získání BIO označení vína, jelikož BIO produkty jsou v dnešní době velice populární.

Pro podnikatele je také příznivý růst průměrné mzdy obyvatel. Lidé tak mohou více utrácet za zboží a služby. Příležitostí je také vývoj nových technologií pro oblast vinohradnictví a vinařství.

Další příležitostí pro podnikatele je existence dvou vinařských škol v České republice. Podnikatel zde může hledat vzdělané a kvalifikované pracovníky pro své vinařství.

Stárnutí obyvatelstva může být pro podnikatele příležitostí, pokud své podnikání zaměří na tuto populaci obyvatel a to organizací různých akcí pro seniory.

Další příležitostí je rostoucí spotřeba vína a zvyšování příjmu domácností. Lidé disponují větším obnosem peněz, které mohou utratit za vybrané zboží či služby.

Příležitostí pro podnikatele je také způsob trávení volného času obyvatel a to posezení s rodinou, jelikož je zde pravděpodobnost konzumace vína. Dalším příznivým faktorem je rozvoj cyklostezek, jelikož lidé také tráví svůj volný čas sportem či procházkami v přírodě.

Pro podnikatele je příznivý také fakt obtížného vstupu na trh novým konkurentům.

6.4 Hrozby

Největší hrozbou pro podnikatele jsou nepříznivé ekologické podmínky. Veškeré dění podniku závisí právě na ekologických podmínkách, pokud víno napadnou škůdci, mohou podnikateli zničit celou úrodu a podnik se dostane do velkých obtíží.

Dalšími hrozbami je snižování nezaměstnanosti, jelikož poptávka po lidských zdrojích bude dražší, a zdražování energií.

Nepříznivým faktem pro podnikatele je také vysoký počet konkurentů a lehké získání významnějšího tržního podílu konkurentů, jelikož trh s vínem je atomizovaný.

Další hrozbou pro podnikatele je globální oteplování. Víno je sice teplomilná rostlina, ale potřebuje dostatek vláhy.

Prognóza růstu prodeje šumivého vína je pro podnikatele také velká hrozba, jelikož šumivé víno je substitutem vína.

Dalšími hrozbami jsou také například vysoká vyjednávací síla kupujících a nízká cena substitutů jako jsou například Kofola, Coca Cola či ledový čaj.

Globalizace je pro podnikatele také hrozbou, i když chce podnikatel působit pouze na tuzemském trhu. Podniky z různých zemí mohou vstoupit na český trh s vínem a zaujmout zde významný podíl na trhu.

Další hrozbou pro podnikatele je aféra s pančováním vína, jelikož spotřebitelé vína mohou ztratit důvěru k vínu obecně a může dojít k rapidnímu snížení spotřeby vína. Tímto faktorem se začala zabývat také vláda, která připravuje novelu zákona.

7 Návrh základního strategického směřování

Stárnutí obyvatelstva vidím jako velkou příležitost pro podnikatele zaměřit část svého podnikání na seniory. Pomocí SLEPTE analýzy jsem v oblasti sociálních faktorů došla ke zjištění, že postavení seniorů se v současné době mění. Senioři už netráví svůj volný čas pouze hlídáním vnoučat, ale začínají být stále aktivnější a ve svém volném čase jezdí stále častěji na organizované zájezdy či výlety pro seniory. Podnikatel tak může využít oblast, ve které podniká a to oblast Pálavy, která je velkou turistickou atrakcí. Podnikateli také doporučuji navázat spolupráci s určitými organizacemi, které se zabývají organizací poznávacích zájezdů pro seniory. Pokud podnikatel začne zaměřovat své určité podnikatelské aktivity na tuto část populace již v této době, dostane se tak do povědomí seniorů.

Dále bych podnikateli doporučila maximálně využít oblast, ve které podniká, a to oblast Pálavy. V současné době dochází k velkému rozvoji vinařských cyklostezek, které procházejí právě touto oblastí. Dochází také k rozvoji rekreační cyklistiky. Podnikatel by mohl zaměřit své aktivity právě na tuto oblast turistů a zaměřit se také na doplňkové služby, které by cyklisté ocenili. Jako například uzamykatelná kolárna, která bude vedle vinařství. Pro podnikatele je také příznivá současná situace, kdy se chystá změna zákona o nulové toleranci alkoholu u cyklistů. Dále bych podnikateli doporučila organizovat komentované prohlídky vinařství, jelikož výroba vína je velice zajímavý proces a turisty by to zcela jistě mohlo podnítit k návštěvě vinařství a následnému nákupu vína.

Příznivým faktorem pro má doporučení je také skutečnost, že se neustále zvyšují příjmy domácností. Lidé tak disponují větším obnosem peněz a mohou si dovolit financovat určité poznávací zájezdy či aktivní dovolenou po vinných cyklostezkách.

Podnikateli tedy doporučuji zaměřit strategii podniku na seniory a cyklisty.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout základní strategické směřování podniku na základě provedených strategických analýz.

Nejprve jsem definovala jednotlivé prvky strategického řízení, které jsou nutné k realizaci zmíněného cíle. Těmito prvky se rozumí proces strategického řízení a jeho jednotlivé části: vize, strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýza, cíl podniku, strategie a její implementace a kontrola.

Následně jsem představila společnost Přátelé Pavlova a současnou situaci, ve které se společnost nachází. Poté jsem prováděla analýzu vnějšího okolí podniku, které jsem věnovala značnou část své bakalářské práce. V analýze vnějšího okolí podniku jsem se soustředila pouze na analýzu oblasti České republiky, jelikož podnikatel chce působit pouze na tuzemském trhu. Globálnímu prostředí je věnována pouze Delfská metoda.

Poté jsem prováděla analýzu vnitřního prostředí podniku. Tato část není tak obsáhlá jako analýza vnějšího okolí podniku, jelikož podnik je teprve na začátku podnikání a není zde mnoho identifikovatelných faktorů jako ve vnějším prostředí společnosti. Zjištěné poznatky z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí byly zkompletovány do SWOT analýzy. Pomocí SWOT analýzy jsem zjistila silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby, které jsou relevantní pro formulaci základního strategického směřování podniku.

Na základě zjištěných údajů jsem navrhla společnosti základní strategické směřování a to zaměřit svou podnikatelskou činnost na seniory v důsledku stárnutí populace a také na cyklisty, jelikož v současné době dochází k rozvoji vinařských cyklostezek. Dalším příznivým faktorem pro mé doporučení je také neustále rostoucí příjem domácností a zlepšující se ekonomická situace v České republice. Lidé si tak mohou dovolit financování poznávacích zájezdů a aktivní dovolené na vinných cyklostezkách.

V závěru si tedy dovoluji zhodnotit, že cíle bakalářské práce bylo dosaženo. Získaná data a doporučení budou předloženy společnosti Přátelé Pavlova. Doufám, že tyto analýzy a doporučení pomohou společnosti v jejím rozvoji a dosažení významné pozice na trhu.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Aneta Skřejpková

Instituce: Moravská vysoká škola Olomouc o. p. s.

Název práce v českém jazyce: Strategická analýza jako východisko pro strategické plánování podniku Přátelé Pavlova

Název práce v anglickém jazyce: Strategic Analysis as a Foundation for a Strategic Planning company Přátelé Pavlova

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Počet stran: 69

Počet příloh: 2

Rok obhajoby: 2015

Klíčová slova v českém jazyce: strategická analýza, strategický management, SLEPTE analýza, Delfská metoda, analýza konkurenčních sil, analýza „7 S“

Klíčová slova v anglickém jazyce: strategic analysis, strategic management, SLEPTE analysis, Delphi method, analysis of competitive forces, analysis „7 S“

Bakalářská práce se zabývá strategickými analýzami pro rodinné vinařství Přátelé Pavlova, které jsou objasněny v první části práce. Dále následuje představení podniku Přátelé Pavlova a jeho současné situace. Poté následuje strategická analýza vnějšího okolí podniku, kde je využita SLEPTE analýza, Delfská metoda a analýza konkurenčních sil. Další část zahrnuje analýzu vnitřního prostředí podniku, kde je využita analýza „7 S“ a analýza zdrojů. Výstupem provedených analýz je SWOT analýza, na základě které je navrženo základní strategické směřování podniku.

This bachelor work is deal with strategic analysis for the family winery Přátelé Pavlova which is described in the first part of this work. Furthermore it is followed by introduction of the company Přátelé Pavlova and his current situation. After that is placed the strategic analysis of the company's external environment, where is used SLEPTE analysis, Delphish method and the analysis of the competitive forces. Next part includes the analysis of the company's internal environment where is used the analysis '7 S' and the source analysis. Outcome of all conducted analysis is SWOT analysis based on which is suggested the fundamental strategic direction of the company.

Literatura a prameny

Literární zdroje

DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

FORMAN Z., *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*. Brno: Rašínova vysoká škola, 2011. 106 s. ISBN 978-80-87001-23-3.

Global trends 2030 alternative worlds: a publication of the National Intelligence Council. 2012. ISBN 978-1-929667-21-5.

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

KONEČNÝ M., *Strategický management*. Ostrava: VŠB – Technická universita Ostrava, 2010. 151 s. ISBN 978-80-248-2173-3.

MAKOVÁ H., *Daňové zákony: úplná znění platná k 1.1.2014*. 23. vydání. Praha: Grada Publishing. 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5171-9.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIOVSKÝ M., *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

NAVRÁTILOVÁ, Daniela. *Strategický management v andragogické perspektivě*. Olomouc, 2014. Disertační práce. UP Olomouc, Filozofická fakulta, Katedra sociologie a andragogiky.

SEDLÁČKOVÁ H. a BUCHTA K., *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SOUČEK, Zdeněk, Kateřina ČAPKOVÁ a Daniela NAVRÁTILOVÁ. *Strategické řízení podniku v superturbuletním globálním světě* díl I - VI.

Internetové zdroje

Agrální portál. *Produkce vína*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: www.agris.cz/clanek/18674

Brněnské vodárny a kanalizace. *Vodné a stočné v městě Brně* [online]. 2015 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://www.bvk.cz/zakaznikum/cenik/>

Ceny Energie. *Přehledné srovnání cen elektřiny pro rok 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/prehledne-srovnani-cen-elektriny-pro-rok-2014/>

Česká národní banka. *Zpráva o inflaci – I/2015* [online]. 2015 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2015/2015_I/index.html

Česká republika. *Politický systém České republiky*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Objevte-CR/Fakta-o-CR/Politika/Politicky-system-Ceske-republiky>

Česká zahradnická akademie Mělník. [online]. 2015 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.zas-me.cz/prijimaci-rizeni-stredni-skola>

Český statistický úřad. *Sčítání lidu* [online]. 2001 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.scitani.cz>

Český statistický úřad. *Populační prognóza do r. 2050* [online]. 2004 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/p/4025-04>

Český statistický úřad. *Spotřeba alkoholických nápojů a cigaret (na obyvatele za rok)* [online]. 2013 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/9E0033FB39/\\$File/2701391402.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/9E0033FB39/$File/2701391402.pdf)

Český statistický úřad. *Čtvrtletní národní účty – 2. čtvrtletí 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ccnu100114.docx>

Český statistický úřad. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2013 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Český statistický úřad. *Šetření o vinicích 2009* [online]. 2009 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011ediciplan.nsf/p/2135-11>

eAgri Dotace. *Vláda schválila Program rozvoje venkova na období 2014 – 2020*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/aktuality/vlada-schvalila-program-rozvoje-venkova.html>

Egari. *Ministr zemědělství Martin Jurečka se s vinaři shodl na novele zákona, která ochrání český trh před pančovaným vínem*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2014_ministr-zemedelstvi-marian-jurecka-se-s.html

Ekovín. *Choroby, které je možné pozorovat na našich vinicích* [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.ekovin.cz/choroby>

EUR-Lex: Přístup k právu Evropské unie. *Nariženi komise č. 606/2009* [online]. 2009 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1423645848181&uri=CELEX:02009R0606-20140408>

EUR-Lex: Přístup k právu Evropské unie. *Nariženi rady č. 479/2008* [online]. 2008 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex:32008R0479>

EUR-Lex: Přístup k právu Evropské unie. *Nariženi evropského parlamentu a rady (EU) č. 1308/2013* [online]. 2013 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1308&rid=5>

EUR-Lex: Přístup k právu Evropské unie. *Nariženi komise č. 555/2008* [online]. 2008 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1423645972635&uri=CELEX:32008R0555>

Euromonitor international. *Wine in the Czech Republic*. [online]. 2011 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: http://www.euromonitor.com/medialibrary/pdf/samples/sample_report_alcoholic_drinks_wine.pdf

Farm union europe. *Přehled strojů a zařízení* [online]. 2013 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.farmunion.eu/napoje/mdl/keyword/vino?sekce=1>

Finance.cz. *Vývoj průměrné a minimální mzdy*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mzda/>

Global Wines. *Biovino* [online]. 2009 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.global-wines.cz/biovino>

HARHÁNKOVÁ J. a M. ŠTÍPKOVÁ. *Typologie prarodičovství v české společnosti: faktory ovlivňující zapojení prarodičů do péče o vnoučata*. [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/2014-1/typologie-prarodicovstvi-v-ceske-spolecnosti-faktory-ovlivnujici-zapojeni-prarodicu-do-pece-o-vnoucata>.

Jihomoravský kraj. *Podpora vinařství a vinohradnictví v JMK pro rok 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://dotace.kr-jihomoravsky.cz/Grants/3792-506-Podpora+vinarstvi+a+vinohradnictvi+v+JMK+pro+rok+2015.aspx>

Kupi.cz [online]. 2015 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.kupi.cz>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online] [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Zpráva o základních tendencích příjmové a výdajové situace domácností ČR v 1. – 3. Čtvrtletí 2014*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/20279>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Podpora podnikání*. [online]. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/>

Ministerstvo zemědělství. *Zákon č. 321/2004 Sb.*, [online]. 2004 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe_uplna-zneni_zakon-2004-321-viceoblasti.html

Moravské vinařské stezky. *Moravská vinná – Mikulovská*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.stezky.cz/Moravske-vinarske-stezky/Moravska-vinna-Mikulovska.aspx?lat=48.88298846653874&lon=16.593284700000027&z=10>

Novinky.cz. *Prodej automobilů v Rusku klesl v červenci skoro o čtvrtinu*. [online]. 2014 [cit. 2014-06-15]. Dostupné z: www.novinky.cz/auto/344569-prodej-automobilu-v-rusku-klesl-v-cervenci-skoro-o-ctvrtinu.html

O víně. *Klimatické podmínky pro pěstování révy vinné* [online.] 2008 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: http://ovine.cz/web/structure/o-vecech-okolo-14.html?do%5BloadData%5D=1&itemKey=cz_354

O vínech. *Víno a počasí*. [online]. 2012 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://ovinech.cz/vino-a-pocasi/>

Podnikátor. *Analýza vnějšího okolí podniku* [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>

Portál veřejné správy. *Podpora zaměstnanosti*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/portal/podnikani/situace/243/253/6160.html#obsah>

Ppm factum. *Jak trávíme svůj volný čas?* [online]. 2010 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/relax/281576-sklenicka-vina-denno-prospiva-ani-nahodou-rika-nova-studie/>

Prodej a servis zemědělské techniky, vinařské techniky a technologií. *Vinařské technologie* [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://hnhodonin.cz/vinarske-technologie>

Státní zemědělská a potravinářská inspekce. *Vyhláška č. 323/2004 Sb.* [online]. 2004 [cit. 2015-10-

02]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1006011&doctype=ART>

Státní zemědělská a potravinářská inspekce. *Víno* [online]. 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z:

<http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1006609&docType=ART&nid=11427>

Státní zemědělská a potravinářská inspekce. *Vyhláška č. 254/2010 Sb.* [online]. 2004 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z:

<http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1005997&nid=11816&hl=254>

Státní zemědělská a potravinářská inspekce. *Zákon č. 634/1992 Sb.* [online]. 1992 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z:

<http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1007505&nid=11816&hl=634/1992%20Sb>.

Státní zemědělská a potravinářská inspekce. *Zákon č. 452/2010 Sb.* [online]. 2010 [cit. 2015-10-02]. Dostupné z:

<http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1007840&nid=11816&hl=452/2010%20Sb>

Vinařská škola Valtice. [online]. 2015 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.zasme.cz/prijimaci-rizeni-stredni-skola>

Vino.sk. *Česká firma bude vyrábět v Číně kvalitné víno.* [online]. 2011 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.vino.sk/aktuality/aktuality-zahranicne/ceska-firma-telorbude-vyrabat-v-cine-kvalitne-vino/>

Vinařský fond Česká republika. *Vyhláška č. 97/2006 Sb.* [online]. 2006 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.vinarskyfond.cz/cz/legislativa>

Vína z Moravy vína z Čech. *Vinaři.* [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://www.wineofczechrepublic.cz/cesty-za-vinem/vinari.html>

Vláda České republiky [online]. 2014 [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://vlada.cz/cz/vlada/>

Výzkumný ústav rostlinné výroby. *Výzkumná stanice vinařská Karlštejn* [online]. 2014 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z:

http://www.vurv.cz/index.php?p=vyzkumna_stanice_vinarska_karlstejn&site=vyzkum

Zákon č. 242/2000 Sb. [online]. 2000 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z:

http://eagri.cz/public/web/file/262824/Pravni_predpisy_EZ_10_9.pdf

Zemědělec. *Nové vinice mají zelenou.* [online]. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://zemedelec.cz/nove-vinice-maji-zelenou/>

Seznam obrázků

Obr. 1 – Proces strategického řízení	8
Obr. 2 – Model „7 S“	19
Obr. 3 – Způsob trávení volného času	30
Obr. 4 – Vývoj HDP ve stálých cenách	35
Obr. 5 – Ceny elektřiny v roce 2014.....	37

Seznam příloh

Příloha 1 – Statistické údaje.....	70
Příloha 2 – Polostrukturovaný rozhovor.....	80

Přílohy

Příloha 1 – Statistické údaje

Tab. 1 - Obyvatelstvo podle věku

		Celkem	Muži	ženy
Obyvatelstvo celkem		10 436 560	5 109 766	5 326 794
Z toho ve věku	0 – 14	1 488 928	763 949	724 979
	15 – 19	575 815	295 309	280 506
	20 – 29	1 392 780	711 398	681 382
	30 – 39	1 751 377	896 640	854 737
	40 – 49	1 391 747	709 032	682 715
	50 – 59	1 411 203	696 083	715 120
	60 – 64	744 247	353 328	390 919
	65 – 69	560 669	254 313	306 356
	70 – 79	697 373	286 757	410 616
	80 a více let	386 794	123 055	263 739

Tab. 2 - Očekávaný vývoj plodnosti, všechny varianty, 2002 – 2050

Rok	Úhrnná plodnost			Průměrný věk matek při porodu		
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	vysoká
2002	x	1,17	x	x	27,8	X
2005	1,19	1,23	1,28	28,2	28,2	28,4
2010	1,23	1,30	1,36	28,3	28,3	28,7
2015	1,27	1,38	1,46	28,5	28,6	29,0
2020	1,31	1,45	1,55	28,7	28,9	29,3
2025	1,34	1,53	1,65	28,8	29,2	29,6
2030	1,38	1,60	1,75	29,0	29,4	29,9
2035	1,39	1,61	1,75	29,0	29,4	29,9
2040	1,40	1,61	1,76	29,0	29,4	30,0
2045	1,41	1,62	1,76	29,0	29,4	30,0
2050	1,42	1,62	1,77	29,1	29,5	30,1

Tab. 3 - Očekávaný vývoj naděje dožití při narození, všechny varianty, 2002 – 2050

Rok	Muži			Ženy		
	nízká	střední	vysoká	nízká	střední	vysoká
2002	x	72,1	x	x	78,5	X
2005	72,3	72,4	72,4	78,8	78,8	78,9
2010	72,9	73,1	73,3	79,3	79,4	79,7
2015	73,5	73,8	74,2	79,8	80,1	81,2
2020	74,2	74,5	75,1	80,3	80,7	81,2
2025	74,8	75,3	76,0	80,8	81,3	82,0
2030	75,4	76,0	76,8	81,3	81,9	82,8
2035	76,0	76,7	77,7	81,8	82,6	83,6
2040	76,6	77,5	78,6	82,3	83,2	84,4
2045	77,2	78,2	79,5	82,8	83,8	85,2
2050	77,8	78,9	80,3	83,3	84,5	86,0

Tab. 4 - Očekávaný průměrný věk, všechny varianty, 2002 – 2050

Rok	Průměrný věk		
	nízká	Střední	Vysoká
2002	x	39,3	X
2005	40,0	40,0	40,0
2010	41,3	41,2	41,1
2015	42,6	42,4	42,2
2020	44,0	43,6	43,3
2025	45,3	44,8	44,4
2030	46,6	45,9	45,4
2035	47,7	46,8	46,3
2040	48,6	47,6	47,0
2045	49,4	48,2	47,6
2050	50,1	48,8	48,1

Tab. 5 - Příjmy a výdaje sektoru domácností podle statistiky národních účtů

Ukazatel	mld. Kč		meziroční index v %	
	1.-3. čtvrtletí 2013	1.-3. čtvrtletí 2013	nominální	reálný
Běžné příjmy celkem	2 018,1	2073,6	102,8	102,5
z toho:				
Náhrady zaměstnancům	1231,7	1274,1	103,4	103,1
z toho: mzdy a platy	933,4	965,0	103,4	103,1
Sociální dávky	426,1	437,2	102,6	102,3
Smíšený důchod	156,0	155,8	99,9	99,6
Důchody z vlastnictví	101,3	91,7	90,6	90,3
Ostatní běžné transfery příjmové	103,0	114,8	111,5	111,2
Běžné výdaje celkem	734,4	760,0	103,5	103,2
z toho:				
Důchody z vlastnictví	14,1	10,4	73,8	73,6
Běžné daně z důchodů	116,8	121,6	104,2	103,9
Příspěvky na zdr. a soc. pojištění	498,3	519,7	104,3	104,0
Ostatní běžné transfery výdajové	105,3	108,3	102,8	102,5
Disponibilní důchod	1 603,2	1 641,0	102,4	102,1
z toho:				
Výdaje na individuální spotřebu	1 479,1	1 504,0	101,7	101,4
Hrubé úspory	149,8	163,1	108,8	108,5
Míra úspor (%)	9,35	9,98	x	x

Tab. 6 - Spotřeba vína (na obyvatele za rok)

Alkoholické nápoje	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Víno celkem	16,8	17,2	18,5	18,5	18,7	19,4	19,4	19,8	18,8
Víno hroznové	14,4	14,8	16,1	16,3	16,5	17,3	17,3	17,5	16,2
Víno ostatní	2,4	2,4	2,4	2,2	2,2	2,1	2,1	2,3	2,6

Tab. 7 - Prognóza HDP

Ukazatel	Rok	Ve výši
Meziroční růst reálného HDP	2014	2,5 %
	2015	2,5 %
	2016	2,8 %

Tab. 8 - Vývoj inflace

Období	Skutečnost	Prognóza z I/2013	Dolní mez	Střed	Horní mez
IV/12	2,9	2,9	1,0	2,0	3,0
I/13	1,8	2,0	1,0	2,0	3,0
II	1,5	2,0	1,0	2,0	3,0
III	1,2	2,2	1,0	2,0	3,0
IV	1,1	2,3	1,0	2,0	3,0
I/14	0,2	1,7	1,0	2,0	3,0
II	0,2	1,7	1,0	2,0	3,0

Tab. 9 - Zaměstnanost, nezaměstnanost

Ukazatel	4. čtvrtletí 2013	1. čtvrtletí 2014	2. čtvrtletí 2014	3. čtvrtletí 2014	4. čtvrtletí 2014
Míra zaměstnanosti (%)	55,4	55,1	55,6	55,9	56,2
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	6,7	6,8	6,0	5,9	5,7
Míra ekonomické aktivity (%)	59,4	59,1	59,4	59,4	59,6

Tab. 10 - Vodné a stočné

Rok	Celkem	Vodné	Stočné
2003	44,68	20,90	23,78
2004	46,91	21,88	25,03
2005	48,79	22,77	26,02
2006	49,98	23,32	26,66
2007	49,98	23,32	26,66
2008	53,97	25,18	28,79
2009	56,68	26,45	30,23
2010	57,20	26,70	30,50
2011	60,17	28,06	32,11
2012	64,30	29,99	34,31
2013	67,61	31,40	36,21
2014	70,94	33,73	37,21
2015	74,46	36,10	38,36

Tab. 11 - Přehled o vývoji částek minimální mzdy

Období	Výše minimální mzdy v Kč za měsíc
1991 únor	2 000
1992 leden	2 200
1996 leden	2 500
1998 leden	2 650
1999 leden	3 250
1999 červenec	3 600
2000 leden	4 000
2000 červenec	4 500
2001 leden	5 000
2002 leden	5 700
2003 leden	6 200
2004 leden	6 700
2005 leden	7 185
2006 leden	7 570
2006 červenec	7 955
2007 leden	8 000
2013 srpen	8 500
2015 leden	9 200

Tab. 12 - Vývoj průměrné hrubé mzdy v České republice 2010 – 2014

Rok	Výše průměrné hrubé mzdy (v Kč)
2005	18 344
2006	19 546
2007	20 957
2008	22 592
2009	23 344
2010	23 344
2011	23 864
2012	24 455
2013	25 078
2014	25 500

Tab. 13 - Senátoři dle volební strany

Strana	Počet senátorů	
	abs.	v %
Česká strana sociálně demokratická	35	43,21
Občanská demokratická strana	13	16,05
Křesťan. a demokrat. unie	8	9,88
ANO 2011	4	4,94
Koalice KDU-ČSL, SZ	3	3,70
Koalice STAN a TOP 09	2	2,47
Severočeši. cz	2	2,47
Strana zelených	1	1,23
Komunistická strana Čech a Moravy	1	1,23
Nezávislí kandidáti	1	1,23
STAROSTOVÉ A NEZÁVISLÍ	1	1,23
Nestraníci	1	1,23
Koalice SZ, ČSSD	1	1,23
Koalice KDU-ČSL a NV	1	1,23
Koalice KDU-ČSL, SZ, Piráti	1	1,23
Koalice STAN a „HOPB“	1	1,23
Starostové pro Liberecký kraj	1	1,23
Strana soukromníků České republiky	1	1,23
Strana Práv Občanů	1	1,23
Ostravak	1	1,23
Koalice ODS a KČ	1	1,23

Tab. 14 - Sazby daně z vína a meziproduktů

Druh vína	Sazba daně
Šumivá vína	2 340 Kč/hl
Tichá vína	0 Kč/hl
Meziprodukty	2 340 Kč/hl

Tab. 15 - Spotřeba alkoholických nápojů na obyvatele za rok (v l)

Alkoholické nápoje	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Lihoviny (40%)	7,6	7,8	8,0	8,2	8,1	8,2	7,0	6,9	6,7
Víno	16,5	16,8	17,2	18,5	18,5	18,7	19,4	19,4	19,8
Pivo	160,5	163,5	159,1	159,1	156,6	150,7	144,4	142,5	148,6

Tab. 16 - Ceny vybraných substitutů vína v roce 2015

Nápoj	Průměrná cena / 1 l
Kofola	16 Kč
Coca Cola	19 Kč
Ledový čaj	24 Kč
Pivo	23 Kč

Tab. 17 - Dodavatelé technologií

Název společnosti	Internetové stránky
Vinařský ráj	www.vinarskyraj.cz
Unicom servis	www.unicom-servis.cz
Mandy	www.mandy.sk
Vitokonex	www.vitokonex.cz
Vinařský bazar	www.vinarskybazar.cz
Wine	www.wine.cz
Trh vín	www.trhvin.cz
Vinařské potřeby	www.vinarskepotreby.ivs.cz
Vinařský dům	www.vinarskydum.cz
Zan-aromi	www.vino.eshop12.cz
Farm union europe	www.farmunion.eu

Tab. 18 - Dodavatelé ochranných přípravků vinné révy

Název společnosti	Internetové stránky
Agromanuál	www.agromanualshop.cz
E-agro	www.e-agro.cz
Lovela	www.lovela.cz
Vinařský dům	www.vinarskydum.cz
Inpest	www.inpest.cz
Starkl	www.starkl.com

Tab. 19 - Dodavatelé obalových materiálů

Název společnosti	Internetové stránky
Vinařské potřeby	www.vinarskepotreby.cz
Evinice	www.evinice.cz
Bricol	www.bricol.cz
Ppp centrum	www.svetlahvi.cz
Sklárny morávia	www.sklomoravia.cz
Proneco	www.proneco.cz
Farmarik	www.farmarik.cz

Příloha 2 – Polostrukturovaný rozhovor s panem Müllerem

Tento rozhovor byl pořízen při osobní schůzce s panem Müllerem dne 9.1.2015.

- Na jaké víno se zaměříte?

Chci dělat především bílá vína, ne příliš mnoho odrůd, řekněme jen asi 2 nosné, cena za lahev do 200,-Kč, tedy víno pro každého.

- Na jaký trh budete cílit?

Tuzemský trh.

- Zaměříte se na zisk nebo postačí, pokud výnosy pokryjí pouze náklady provozu?

Podnik musí vykazovat ekonomickou zdravost. Nechci se zaměřit na velkovýrobu a dosahovat tak co největších zisků.

- Jaký plánuje rozvoj firmy?

Postupně se chci dostat na 50.000 lahví ročně, což je ještě považováno za dobře prodejné množství, při kterém se již dobře využije technologie pro práci ve vinohradu i pro výrobu vína.

Jaká je Vaše vize (mise) – obecně?

Pavlov považuji za obec s kouzlem a charakterem, kde se daří vínu a jak takovou bych ji chtěl prezentovat při prodeji svého vína. Chci dělat vína s porozuměním k přírodě a Pavlovu. Bude to rodinné vinařství, většinu prací ve vinohradech, při výrobě a prodeji vína by měli zastat rodinní příslušníci.

- Máte ZK, který budete do podnikání vkládat?

Výši základního kapitálu zatím nevím.

- Jak budete podnikání financovat (úvěr, vlastní zdroje, investor)?

Vše chci financovat z vlastních zdrojů, žádný úvěr, chtěl bych prověřit možnost podpory z evropských fondů, i když ze zásady nejsem zastáncem přerozdělování.

- Máte pozemky, které vložíte do podnikání?

Firma bude pracovat na více než 5 hektarech vlastních vinohradů, cílem je 7 a mám zakoupeno 6.500 m² pozemku na výstavbu vinařství. Zatím však nevím, jaký právní vztah bude mezi firmou a pozemky nastolen. Musím to rozhodnout s daňovými poradkyněmi, možná byste mohla vypracovat nějaká doporučení. V úvahu přichází vklad, prodej nebo nájem.

- Máte nějaké budovy, které budete vkládat do podnikání (pro zrání vína, stáčení vína, archivaci, skladování)

Proběhne výstavba centrální budovy. Pozemek mám již zakoupený.

- Kde budete kupovat pozemky pro vinařství?

Pozemky v obci Pavlov. Mám již zakoupen pozemek pro výstavbu vinařství (centrální budova). V současné době se projektují sítě. Začátek stavby v roce 2017.

- Kde budou vinice umístěny?

V obci Pavlov.

- Kolik řádků zde bude?

Zatím nevím.

- Máte zkušenosti s provozem vinařství nebo budete někoho zaměstnávat, kdo už s tím zkušenosti má?

Nemám žádné zkušenosti, prozatím spolupracuji s Rakouskou firmou (pouze na přechodnou dobu).

- Jaké je Vaše know-how v oblasti podnikání ve vinařství?

V této oblasti podnikání know-how nemám. Know-how získávám od Rakouské firmy, se kterou spolupracuji.

- Jaké prozatím vlastníte výrobní technologie?

Prozatím vlastním nějaké stroje pro práci na vinohradě (oloupávačku, postřikovač). Traktor si pronajímám. K ošetření vína používám pouze organické prostředky (ale nemám BIO etiketu).

- Kde budete získávat zaměstnance?

Budu potřebovat pouze sezónní pracovníky, které získám přímo v obci Pavlov.

- Převedete zaměstnance ze své jiné firmy do vinařství?

Nebudou žádné vztahy mezi mým stávajícím podnikáním a vinařstvím.

- Budete hledat nějakého zaměstnance zkušeného v oboru?

Ve firmě budou pracovat maximálně 3 stálí zaměstnanci (2 se budou starat o vinice, takové zaměstnance už mám, třetí by měl být exper, který mi bude radit). Na řízení podniku se bude podílet především dcera Sandra Mullerová (dcera bude studovat vinařství). Další činnosti ve firmě budou obstarávat ostatní členové rodiny.

- Kde tyto zaměstnance budete hledat (od konkurentů, z oblasti Pavlova)?

Tyto zaměstnance budu hledat v obci Pavlov.

- Budete sám vést firmu nebo budete mít manažera ze své jiné firmy nebo z vnějšího okolí?

Firmu bude vést dcera Sandra Müllerová.